

Band 4

**Wissenschaftliche Reihe
BWL-Gesundheitsmanagement
DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft**

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. rer. pol. Anke Simon

Kerstin Arndt

Die Versicherungsbranche im Wandel der Digitalisierung - Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing anhand einer Benchmark-Analyse für die HALLESCHE KVaG

Marco Natter

Entwicklung von Ansätzen zur Implementierung der Führungsphilosophie und -leitlinien einer Klinikgruppe im Alltag

Impressum

Wissenschaftliche Reihe BWL-Gesundheitsmanagement

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. rer. pol. Anke Simon

Studiengangsleitung BWL-Gesundheitsmanagement

E-Mail: anke.simon@dhbw-stuttgart.de

Tel.: 0711/1849-776

Fax: 0711/1849-819

Online verfügbar unter:

<http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-gesundheitsmanagement>

Satz: Dipl. oec. Annette Plau

Gestaltungsvorlage: Dipl. oec. Annette Plau

Druck: Schwabenprint GmbH, Ludwigsburg

ISSN 2198-8773 (Print)

ISSN 2198-8781 (Internet)

© 2017 Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und des Herausgebers.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernimmt der Herausgeber keine Gewähr. (Dezember 2017)

Vorwort

Der vierte Band unserer Wissenschaftlichen Reihe widmet sich strategischen Führungsthemen.

Der erste Beitrag beschäftigt sich mit der digitalen Transformation – ein Thema, was momentan in aller Munde ist. Die Verfasserin untersucht ganz konkret die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Marketing einer Krankenkasse auf der Basis einer Benchmark-Analyse.

Der zweite Buchbeitrag greift das Thema Führungskultur auf. Auf der Basis der Ergebnisse einer Mitarbeitererhebung, Expertenerkenntnissen und Führungskräfteinterviews werden Führungsleitlinien für eine Klinikgruppe konzipiert, die zahlreiche unmittelbar praxistaugliche Führungsinstrumente sowie Maßnahmen enthält.

An dieser Stelle möchte ich auch die Gelegenheit ergreifen, um mich bei Frau Plau herzlich zu bedanken für die Koordination und die redaktionelle Bearbeitung unseres vierten Bandes. Ein herzliches Dankeschön geht darüber hinaus an Herrn Prof. Dr. Müllerschön für die ideelle Unterstützung und Sicherstellung der Finanzierung unserer Wissenschaftlichen Reihe.

Prof. Dr. Anke Simon

Dezember, 2017

Die Reihe soll zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen und ist aus diesem Grund auch online verfügbar:

www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-gesundheitsmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

Kerstin Arndt

Die Versicherungsbranche im Wandel der Digitalisierung - Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing anhand einer Benchmark-Analyse für die HALLESCHE KVAG.....S.1

Marco Natter

Entwicklung von Ansätzen zur Implementierung der Führungsphilosophie und -leitlinien einer Klinikgruppe im Alltag.....S.138

Die Versicherungsbranche im Wandel der Digitalisierung - Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing anhand einer Benchmark-Analyse für die HALLESCHE KVAG

von

Kerstin Arndt

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Forschungsfrage	4
1.3 Aufbau und Forschungsmethodik	4
2 Theoretische Fundierung des Themas Digitalisierung.....	6
2.1 Digitalisierung.....	6
2.1.1 Begriffserklärung.....	7
2.1.2 Abgrenzung: Allgemeine Digitalisierung und digitales Marketing.....	8
2.1.3 Trends der Digitalisierung	13
2.1.4 Auswirkungen der Digitalisierung.....	15
2.1.5 Herausforderungen der Digitalisierung	17
2.2 Digitalisierung innerhalb der Versicherungsbranche	19
2.2.1 Trends der Versicherungsbranche.....	19
2.2.2 Einflussfaktoren und Rolle der Digitalisierung	20
2.2.3 Verändertes Kundensegment	22
3 HALLESCHE KVAG	24
3.1 IST-Analyse	24
3.2 Roadmap Digitalisierung	26
4 Benchmark-Analyse.....	26
4.1 Inhalt des Benchmarkings	27
4.2 Anforderungen und Kriterien	31
4.3 Benchmarking-Partner	41
4.3.1 HALLESCHE KVAG	43
4.3.2 Central Krankenversicherung AG.....	49
4.3.3 Barmenia Krankenversicherung a. G.	56
4.3.4 Debeka Krankenversicherung a. G.....	62

5	Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing der HALLESCHE KVaG	67
6	Schlussbetrachtung und Ausblick	74
	Anhang.....	76
	Quellenverzeichnis.....	128
	Verzeichnis interner Unternehmensquellen	137

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-To-Customer
CRM	Customer Relationship Management
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
ICT	Information and Communication Technology
KVaG	Krankenversicherung auf Gegenseitigkeit
PoS	Point of Sale

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Aufbau der Bachelorarbeit	5
Abb. 2: Übersicht der Digitalisierung	8
Abb. 3: Abgrenzung allgemeine Digitalisierung und digitales Marketing	12
Abb. 4: Szenarium zur Auswirkung der Digitalisierung	21
Abb. 5: Marktpyramide	23
Abb. 6: Benchmarking - Bewertungsverfahren	31
Abb. 7: Homepage HALLESCHE auf dem Computer	46
Abb. 8: Homepage / Webseite HALLESCHE auf dem Smartphone	47
Abb. 9: Benchmark-Ergebnisse der HALLESCHE	48
Abb. 10: Homepage Central auf dem Computer	52
Abb. 11: Homepage / Webseite Central auf dem Smartphone	53
Abb. 12: Benchmark-Ergebnisse der Central	55
Abb. 13: Homepage Barmenia auf dem Computer	59
Abb. 14: Homepage / Webseite Barmenia auf dem Smartphone	60
Abb. 15: Benchmark-Ergebnisse der Barmenia	61
Abb. 16: Homepage Debeka auf dem Computer	65
Abb. 17: Benchmark-Ergebnisse der Debeka	66
Abb. 18: Wichtigkeit der Social Media Instrumente	69

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Kriterien für den Bereich Social Media.....	33
Tabelle 2: Kriterien für den Bereich Apps.....	35
Tabelle 3: Kriterien für den Bereich Webseite	37
Tabelle 4: Kriterien für den Bereich Prämien-/Beitragsrechner	39
Tabelle 5: Kriterien für den Bereich Versicherungsabschluss.....	40
Tabelle 6: Kriterien für den Bereich Interaktion mit dem Versicherten.....	41
Tabelle 7: Gesamtergebnis der Benchmark-Analyse	42

1 Einführung

„Wenn Sie nur hastig den Innovationswellen [der Digitalisierung] folgen, werden Sie höchstens Zweiter; wenn Sie aber Erster werden wollen, müssen Sie Mut zur Langsamkeit haben. Dann müssen Sie sich mit einem weißen Blatt Papier hinsetzen, die Situation analysieren, die inhaltlichen Treiber neuer Technologien erkennen und aus dieser Erkenntnis einen eigenständigen Ansatz entwickeln.“¹

Dieses Zitat hat einst ein bekannter Philosoph zu Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, dem prägendsten Wissenschaftler und Unternehmer der deutschen Wirtschaftsinformatik und Softwareindustrie, gesagt. Es verdeutlicht in einfachen Worten, dass die Unternehmen aufgrund der Innovationswelle in der Digitalisierung nicht voreilige Schlüsse ziehen, sondern zuerst die Situation analysieren sollten, bevor sie weitere Schritte in die Wege leiten.² Trotz allem darf die Geschwindigkeit der Digitalisierung, die eine Machtverschiebung in Gang gesetzt und dadurch die Rolle und das Selbstverständnis von Unternehmen verändert hat, nicht unterschätzt werden.³

Wird in diesem Zusammenhang der Begriff *digitale Revolution* betrachtet, der die Digitalisierung in der Wirtschaft beschreibt, hatte die Digitalisierung ihren Ursprung schon in den 1950er Jahren. In dieser Zeit wurden die ersten Computer entwickelt und mit der Einführung des Internets und des World Wide Webs in den 1990er Jahren ein neues Zeitalter eröffnet. Diese Innovationen hat auch die Versicherungsbranche zu spüren bekommen.⁴ Besaßen Mitte der 1990er Jahre nur wenige Großunternehmen Internetanschlüsse und hatten nur erlesene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang, ist heutzutage die Nutzung von E-Mails, SMS und mobilen Endgeräten (Smartphones und Tablets) selbstverständlich bzw. alltäglich.⁵ Eine solche Nutzung digitaler Technologien erhöht bedeutend die Markttransparenz.⁶ „Nie zuvor hatten Kunden in Echtzeit so viele Informationen über Qualität, Funktionalität, Preise, Alternativangebote oder Kundenservice verfügbar wie heute.“⁷ Innerhalb von 12 Jahren hat sich die Anzahl an Haushalten, welche das Medium Internet nutzen, von 37 % (2001) auf mehr als 75 % (2013) verdoppelt. Darüber hinaus ist auch jeder Zweite über 60 Jahren online.⁸ Im Zusammenhang mit der Entwicklung der Digitalisierung werden immer häufiger die Begriffe *Generation Y* und *Generation Z* genannt. Die *Generation Y* (Millennials) sind junge Menschen, deren Geburtsjahr zwischen 1981 und 1995 einzuordnen ist. Sie sind die Nachfolgeneration der *Generation*

¹ Scheer, A. (2016), S. 49.

² Vgl. ebd., S. 49 ff.

³ Vgl. Munzinger, U.; Wenhart, C. (2012), S. 45.

⁴ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 27.

⁵ Vgl. Brühl, V. (2015), S. 22.

⁶ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 29.

⁷ ebd., S. 29.

⁸ Vgl. Brühl, V. (2015), S. 22.

X (Baby Boomer) und zeichnen sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus.⁹ Bei der Generation X handelt es sich um die geburtsstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg, welche zwischen den Jahren 1950 und 1960 geboren wurden.¹⁰ Der *Generation Z* (iGeneration) ist die aktuelle Kinder- und Jugend-Generation von Deutschland, aufgrund ihres Geburtsjahres ab 1995, zuzuordnen. Ein wesentliches Merkmal aus dem Jahr 1995 ist die nachhaltige Verbreitung des Internets. Anders als die Millennials-Generation, die weitgehend ohne Internet aufgewachsen ist, ist für die *iGeneration* der Umgang mit dem Internet oder dem Smartphone im Alltag Gewohnheit.¹¹

Bereits dieser verkürzte Überblick über drei Generationen zeigt auf, dass die Veränderungen von 1950 bis heute nicht unterschiedlicher hätten sein können. Diese Einflüsse tangieren die verschiedenen Branchen der Wirtschaft wiederum in ungleichmäßigem Ausmaß. Für diese Bachelorarbeit wird infolgedessen nur die Versicherungsbranche im Hinblick auf ihre Herausforderungen der Digitalisierung analysiert. Mit dieser Thematik geht der Kundenwandel einher. Die Wege sind vielfältiger geworden, auf denen sich die Kundschaft mit den Versicherungsunternehmen in Kontakt setzt und ihre Informationen einholt. Hierzu gehören u. a. Internetseiten, E-Mails und soziale Netzwerke wie Facebook oder YouTube. Die Versicherungskunden möchten zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort auf alle Informationen zugreifen können.¹² Zur Beschaffung von Informationen oder zur Kommunikation mit den Anbietern nutzt die Kundschaft sowohl digitale als auch analoge Kanäle. Bei den analogen Kanälen handelt es sich bspw. um die persönliche Beratung oder die Kommunikation per Brief.¹³ Das bedeutet für die Versicherungsunternehmen, dass sie ihre Kundschaft sowohl in der Online-, als auch in der Offlinewelt erreichen müssen.¹⁴

Zusammenfassend ist aufzuführen, dass das Internet die Bereitstellung von Informationen in qualitativer und quantitativer Hinsicht vervielfältigt hat.¹⁵ Aus diesem Grund sind die Unternehmen immer mehr in Bedrängnis, in einer sich andauernd schneller wandelnden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁶

⁹ Vgl. Klaffke, M. (2014), S. 59.

¹⁰ Vgl. Oertel, J. (2014), S. 31.

¹¹ Vgl. Klaffke, M. (2014), S. 69.

¹² Vgl. Boltz, J.; Oletzky, T.; Staud, N. (2015), S. 267.

¹³ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 29.

¹⁴ Vgl. GDV (Hrsg.) (2015), S. 20.

¹⁵ Vgl. Brühl, V. (2015), S. 22.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 10.

1.1 Problemstellung

Die HALLESCHE KVAG¹⁷, die ihren Hauptsitz in Stuttgart hat, sieht sich mit den beschriebenen Problematiken konfrontiert. Zum einem sind das deutlich veränderte Kundenverhalten und zum anderem auch die rasant ansteigende Digitalisierung wesentliche Antreiber, die Veränderungen im Geschäftsmodell notwendig machen.¹⁸ Das Unternehmen ist seit 1934 bekannt dafür, seinen Versicherten einen optimalen Schutz im Krankheitsfall zu bieten. Aus den Interessen und Bedürfnissen der Versicherten wird das Handeln abgeleitet, welches von der persönlichen Beratung über die Gestaltung individueller und innovativer Produkte bis hin zum kundenfreundlichen Service reicht.¹⁹ Da der Versicherte im Mittelpunkt der HALLESCHE steht und die Digitalisierung neben der Kommunikation auch die Ansprüche, Verhaltensweisen und die Einstellung der Kundschaft tangiert, muss auf Seiten der HALLESCHE auf diese veränderte Ausgangslage reagiert werden. Zweifellos ist die Digitalisierung schon längst in der Versicherungsbranche angekommen.

Bei der HALLESCHE zeichnet sich dies aktuell durch eine digitale Postverarbeitung, Maklerportale und App-Lösungen aus, deren Wichtigkeit in den nächsten Jahren sicherlich noch weiter zunehmen wird. Herleiten lässt sich dies u. a. aus der enormen Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung am Markt voranschreitet.²⁰ Die Versicherungsbranche selbst rechnet mit einem *großen Knall*, der mit der Einflussstärke der Digitalisierung und mit einer *kurzen Lunte* beziffert ist, wobei zuletzt genanntes den Zeitverlauf bis zum *großen Knall* beschreiben soll. Die Analytiker von Deloitte Digital gehen davon aus, dass dieses Szenario, welches näher in Abschnitt 2.2.2 erläutert wird, bereits in den nächsten ein bis zwei Jahren eintreten wird.²¹ Vor diesem Hintergrund sind es die aus der Digitalisierung und des Kundenwandels hervorgehenden Anforderungen, die es in den kommenden Jahren zu erfüllen gilt, um weiter am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.²² Auch die Bereiche des Point of Sale (PoS) und After Sale Service stehen im Wirkungsbereich der Digitalisierung. PoS ist der Ort des Warenangebots. Dabei wird mithilfe der Maßnahmen der Verkaufsförderung darauf abgezielt, dass die Kundschaft unmittelbaren Kontakt mit der Ware erhält. Bezogen auf die Versicherungsbranche wird in diesem Bereich neue Kundschaft generiert, die einen Vertrag abschließt.²³ Dagegen zielt der After Sales Service auf den Aufbau sicherer und langfristiger Kundenbeziehungen ab. Dies wird durch den Aufbau

¹⁷ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden HALLESCHE KVAG als HALLESCHE angegeben.

¹⁸ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015a), <http://intranet.hn.de> (Stand: 19.01.2016).

¹⁹ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015), S.13.

²⁰ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2016a), <http://intranet.hn.de> (Stand: 04.02.2016).

²¹ Vgl. Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015), <https://www2.deloitte.com> (Stand: 10.02.2016).

²² Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2016a), <http://intranet.hn.de> (Stand: 04.02.2016).

²³ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand: 10.03.2016).

von Wechselbarrieren versucht zu realisieren, z. B. durch vielfältigere Serviceleistungen im Vergleich zu der Konkurrenz.²⁴

1.2 Forschungsfrage

Die Benchmark-Analyse ist ein Managementinstrument,²⁵ aus welchem sich für diese Arbeit eine Haupt- und zwei weitere Unterforschungsfragen ableiten lassen können. Die Zusammenführung und Auswertung der aus dieser Analyse gewonnenen Daten stellen die Grundlagen zur Beantwortung der Fragen dar.

(1) Wie wirkt sich die Digitalisierung aus der Perspektive der HALLESCHE KVAG auf den Bereich des digitalen Marketings aus?

- a. Welche Kriterien sind geeignet, damit eine Benchmark-Analyse über die Digitalisierung in der Branche der privaten Krankenversicherungen durchgeführt werden kann?
- b. Welche Handlungsempfehlungen können auf Basis der Benchmark-Ergebnisse identifiziert werden, um daraus Verbesserungspotentiale im Hinblick auf die allgemeine Digitalisierung und für das digitale Marketing für die HALLESCHE KVAG abzuleiten?

1.3 Aufbau und Forschungsmethodik

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Das **erste Kapitel** dient ausschließlich der Einführung in die Bachelorarbeit. Aus der hier dargestellten Problemstellung der HALLESCHE leiten sich die Zielsetzung der Arbeit sowie die Haupt- und Unterforschungsfragen ab.

Mit den theoretischen Grundlagen rund um die Digitalisierung befasst sich das **zweite Kapitel**. Hierbei findet eine Abstufung zwischen der allgemeinen Digitalisierung und der Digitalisierung innerhalb der Versicherungsbranche statt. Das Themengebiet der allgemeinen Digitalisierung wird in einem Unterpunkt zum digitalen Marketing abgegrenzt. Ferner werden die wichtigsten Inhalte der beiden Themenfelder für diese Bachelorarbeit einzeln behandelt und aufgeführt.

Im Anschluss an den theoretischen Teil der Bachelorarbeit folgt das **dritte Kapitel**, welches den IST-Zustand der HALLESCHE darstellt. Die Informationen werden anhand von internen Quellen, z. B. dem Intranet oder auch durch Expertengespräche, herausgearbeitet. Diese Informationen sind für den darauffolgenden praktischen Teil essentiell, welcher das Benchmarking zum Gegenstand hat.

Das **vierte Kapitel** setzt sich aus drei Teilen zusammen. Im ersten Teil des Kapitels wird das theoretische Gerüst eines Benchmarkings erläutert, welches dieser Bachelorarbeit als Grundlage dient. Im zweiten Teil werden hieraus die Anforderungen und Kriterien der Benchmark-Analyse definiert und

²⁴ Vgl. Baumgart, D. (2010), S. 14.

²⁵ Vgl. Hausmann, A. (2011), S. 27.

erläutert. Hierauf bezieht sich die erste Unterforschungsfrage, die benötigt wird, um im weiteren Verlauf die Hauptforschungsfrage beantworten zu können. Die Informationen für die Kriterien werden aus unterschiedlichen Büchern, u. a. vom Springer und Hanser Verlag, aus veröffentlichten Studien sowie von Experteninterviews zusammengetragen. Der dritte Teil befasst sich mit der schriftlichen Auswertung der Versicherungsunternehmen. Insgesamt werden sechs Mitbewerber, als auch die HALLESCHE, anhand der vorab beschriebenen Kriterien analysiert und nach einer Skala benotet. Daraufhin erfolgt ein Vergleich zwischen der HALLESCHE und den drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen. Ziel ist es, der HALLESCHE valide Handlungsempfehlungen in Bezug auf die allgemeine Digitalisierung und das digitale Marketing aussprechen zu können. Die Zielgruppe dieser Bachelorarbeit sind die Führungskräfte und Beschäftigten der Abteilung Markenmanagement der HALLESCHE, von denen auch die Absicht dieser Bachelorarbeit ausging.

Im **fünften Kapitel** werden aufbauend auf den generierten Informationen des vierten Kapitels die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing der HALLESCHE ermittelt. Des Weiteren besteht die Absicht die Hauptforschungsfrage und die zwei Unterforschungsfragen zu beantworten. Die Anwendung des Benchmarkings hat bei dieser Bachelorarbeit das Ziel, Optimierungsmöglichkeiten für das digitale Marketing zu generieren und der HALLESCHE Möglichkeiten darzulegen, sich durch die Analyse der Benchmarking-Partner kontinuierlich verbessern zu können.

Den Abschluss bildet die Schlussbetrachtung im **sechsten Kapitel**, welches einen zusammenfassenden Überblick über die Meilensteine dieser Bachelorarbeit und einen Ausblick auf die zukünftigen Handlungsmöglichkeiten geben soll.

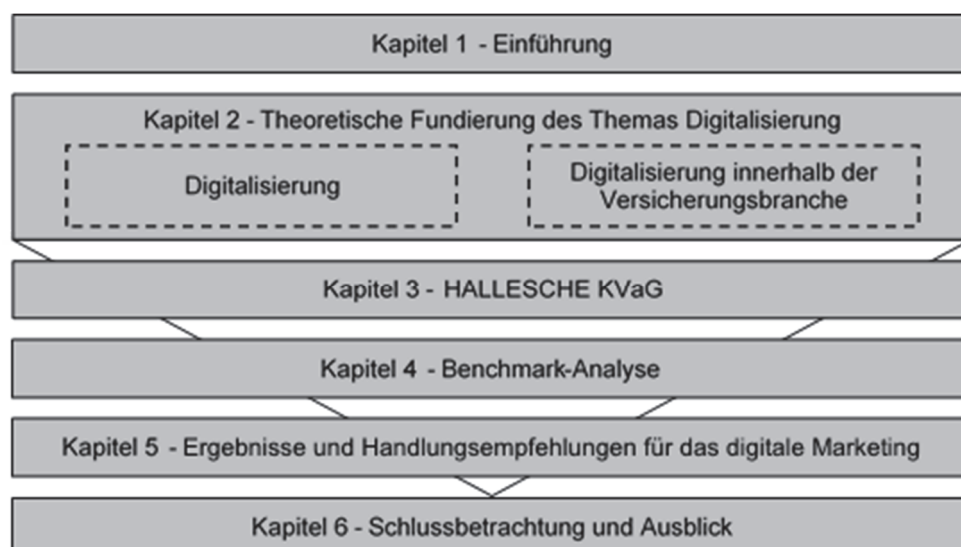


Abb. 1: Aufbau der Bachelorarbeit²⁶

²⁶ Eigene Darstellung.

2 Theoretische Fundierung des Themas Digitalisierung

Bevor auf den IST-Zustand der HALLESCHE näher eingegangen wird, soll dieses Kapitel die theoretische Sicht beleuchten, die als Grundlage für die Benchmark-Analyse dienen wird. Zunächst wird hierzu im Abschnitt 2.1 der klassische Begriff Digitalisierung definiert und deutlich zum digitalen Marketing abgegrenzt. Ferner soll auch die Bedeutung für einzelne Unternehmen dargelegt werden. Es wird der Zusammenhang zwischen dem klassischen und dem digitalen Marketing aufgezeigt und die Abgrenzung anhand von Beispielen näher erläutert. Insgesamt spielt das Marketing im Bereich des PoS und der After Sales Services eine wichtige Rolle. Der PoS konzentriert sich hierbei auf die Kundengewinnung und den Vertragsabschluss.²⁷ Der After Sales Service zielt z. B. auf die Betreuung der Kundschaft oder auf die Verwaltung von Verträgen ab.²⁸ Die Abgrenzung zwischen der allgemeinen Digitalisierung und dem digitalen Marketing ist elementar, um die Kriterien für die Benchmark-Analyse in Kapitel vier aufstellen zu können. Darauffolgend werden die Trends der Digitalisierung aufgeführt sowie auf die Auswirkungen und Herausforderungen der Digitalisierung Bezug genommen.

Ob die Herausforderungen, die auf einer Literaturrecherche basieren, ebenfalls für die HALLESCHE zutreffen, wird mit der Benchmark-Analyse und den daraus gewonnenen Ergebnissen überprüft. Des Weiteren wird im Abschnitt 2.2 das Thema Digitalisierung auf die Versicherungsbranche transferiert. Hierbei werden zu Beginn die Trends der Versicherungsbranche erläutert. Zusätzlich wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Versicherungen betrachtet sowie auch die Veränderungen des Verhaltens der Kundschaft in den verschiedenen Markt-Segmenten.

2.1 Digitalisierung

Mit der Digitalisierung werden erhebliche Erwartungen für Unternehmen und Gesellschaften in Verbindung gebracht. Zudem hat die Digitalisierung nicht nur in den verschiedensten Branchen Einzug gehalten, sondern ist auch ein Thema in der Politik. In der Generaldebatte zum Bundeshaushalt 2014 war davon die Rede, dass die gesellschaftspolitische Dimension der Digitalisierung nicht unterschätzt werden darf und dass der digitale Wandel unser gesamtes Leben verändern wird. Diese Aussage stammt von der Bundeskanzlerin Angela Merkel und zeigt die hohe Bedeutung der Digitalisierung in der heutigen Zeit.²⁹

²⁷ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand: 10.03.2016).

²⁸ Vgl. Baumgart, D. (2010), S. 14.

²⁹ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 42.

2.1.1 Begriffserklärung

Der Literatur ist keine einheitliche Definition zur Digitalisierung zu entnehmen, da jede Branche den Begriff für sich anders definiert.³⁰ Wird der Begriff zunächst einmal ohne die Betrachtung der Branchen gedeutet, so wird unter Digitalisierung die Umwandlung von analogen in digitale Daten verstanden. Bezogen auf den Unternehmenskontext ist ersichtlich, dass diese Erklärung zu oberflächlich ist. Die Digitalisierung ist vielmehr die Veränderung von Geschäftsmodellen, die durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechniken erfolgt.³¹ Neben dieser Definition bedeutet Digitalisierung auch die Übertragung des Menschen und seiner Lebens- sowie Arbeitswelt auf eine höhere Ebene, die digitale Ebene. Diese Betrachtungsweise entsteht dadurch, da die Menschen aus der Offlinewelt ausbrechen und zudem vernetzt, omnipräsent (allgegenwärtig) und immer erreichbar sein wollen.³² All diese Definitionen umschreiben den Begriff Digitalisierung, obwohl sie unterschiedliche Sichtweisen besitzen. Um daher das Phänomen Digitalisierung noch besser herauskristallisieren zu können, wird anhand von verschiedenen Branchen aufgezeigt, inwieweit der digitale Wandel Einzug in die Unternehmen genommen hat.³³

In den Haushalten war es früher bspw. üblich, die Heizungen händisch zu regulieren. Mit Einführung der Technologie bzw. Digitalisierung ist es heutzutage möglich, die Temperatur der Heizkörper über das Smartphone mithilfe einer App (mobile Applikation) zu steuern.³⁴ Ebenfalls können auch andere Haushaltsgeräte über das Smartphone oder Tablet bedient werden, wie z. B. der Staubsauger-Roboter. Über den externen Zugriff kann der Staubsauger-Roboter in Abwesenheit der Hausbesitzer selbstständig die Fußböden säubern.³⁵ Ein weiteres Beispiel für die Umsetzung der Digitalisierung findet sich in der Automobilindustrie. Im Jahr 2014 stellte der IT-Leiter von Audi das Thema *Audi City* auf den Hamburger Strategietagen vor. In ausgewählten Metropolen werden Showrooms aufgebaut, die eine Konfiguration eines Fahrzeugs mithilfe von Touchscreens und großen Videoflächen zulassen. Die ausgewählten Lack- und Lederproben, die dabei zur Verfügung stehen, werden auf dem Touchscreen verändert und die Kundin oder der Kunde kann das Wunschfahrzeug in verschiedenen Landschaften auf der Videofläche betrachten. Die gemachten Erfahrungen sind hierbei virtuell und audiovisuell.³⁶

³⁰ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 42.

³¹ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (2013), www.deloitte.com (Stand: 29.02.2016).

³² Vgl. Hamidian, K.; Kraijo, C. (2013), S. 5.

³³ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 42.

³⁴ Vgl. Zetsche, D. (2015), S. 64.

³⁵ Vgl. Mehrtens, M. (2015), S.503 f.

³⁶ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 43.

Bezogen auf die Versicherungsbranche wird die digitale Transformation u. a. darin gesehen, dass das Versicherungsprodukt in der Verwaltung mehr oder weniger vollständig in die elektronische Verarbeitung übergeht,³⁷ wodurch die bewährten Angebote bspw. in die digitale Welt verlagert werden könnten. Das bedeutet, wo früher der persönliche Kontakt zum Vermittler gesucht wurde, um eine Versicherung abzuschließen, können Versicherungen vermehrt online angeboten und innerhalb von Kundenportalen oder digitale Versicherungsordnern bereitgestellt werden.³⁸

In der nachfolgenden Abbildung werden die Definition der Digitalisierung im Allgemeinen sowie die der Versicherungsbranche, dargestellt. Ferner werden zu beiden Definitionen die jeweiligen aktuellen Trends der Zukunft aufgezeigt, die den Abschnitten 2.1.3 und 2.2.1 näher erläutert werden.

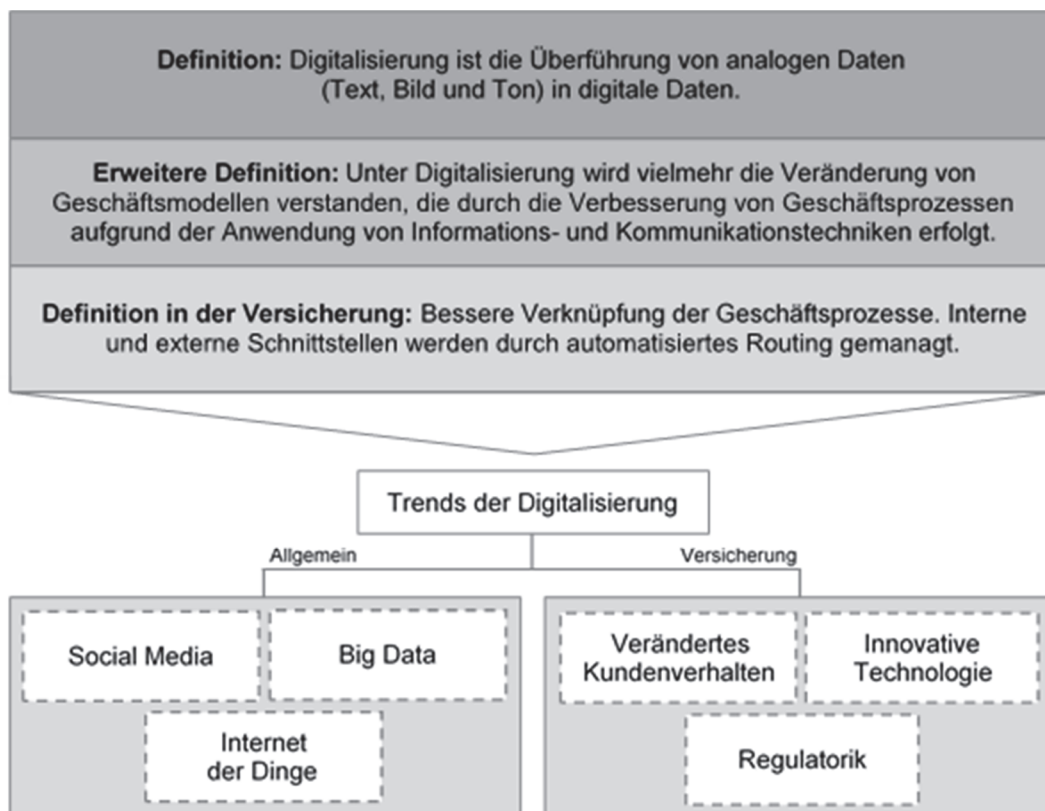


Abb. 2: Übersicht der Digitalisierung³⁹

2.1.2 Abgrenzung: Allgemeine Digitalisierung und digitales Marketing

Für diese Bachelorarbeit ist es relevant, die Unterscheidung der allgemeinen Digitalisierung zum digitalen Marketing aufzuzeigen. Im vorherigen Abschnitt wurde der Begriff Digitalisierung erläutert, der im Großen und Ganzen die allgemeine Digitalisierung darstellt. Bevor im weiteren Verlauf auf das

³⁷ Vgl. Hastreiter, G. (2015), S. 253.

³⁸ Vgl. Oswald, F. (2015), S. 12.

³⁹ Eigene Darstellung.

digitale Marketing Bezug genommen wird, ist vorab zu definieren, was der Begriff Marketing zu bedeuten hat. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls näher auf das Customer Relationship Management (CRM), kurz: Kundenbeziehungsmanagement, eingegangen. Das hieraus gewonnene Grundverständnis liefert die Basis für das digitale Marketing. Im Anschluss an die Erklärungen wird anhand von Beispielen die Abgrenzung zwischen der allgemeinen Digitalisierung und dem digitalen Marketing dargestellt.

Der Wandel des Marketingbegriffs

Für den Begriff Marketing, welcher aus dem Englischen von *to go into the market* abgeleitet werden kann, existieren unterschiedliche Definitionen. Meffert (2000), Becker (2006), Kotler und Bliemel (2006), um nur einige Autoren zu nennen, assoziieren den Begriff Marketing mit einem Prozess, der Wertschöpfungskette, der Kundenorientierung und mit dem Erfolg eines Unternehmens.⁴⁰ Um ein besseres Verständnis für den Begriff Marketing zu erlangen, wird im Folgenden der Weg zum CRM aufgezeigt. Früher dominierte das traditionelle Marketing-Konzept in den 1950er und 1960er Jahre, welches den Produktabsatz auf dem Markt zum Ziel hatte. Dieses Vorhaben basierte auf einer kurzfristigen Sichtweise. Zehn Jahre später, also in den 1970er-Jahren, kam die Orientierung des strategischen Marketings auf. Diese Ausrichtung umfasste langfristige Entscheidungen, die aus wechselnden Marktbedingungen hervorgehen. Neben den Entscheidungen auf der Absatzseite wurden zusätzlich die Umweltbedingungen und Veränderungen stärker miteinbezogen.

Das Ziel des Marketings in den Jahren bestand nun nicht mehr nur aus dem Absatz der Produkte auf dem Markt, sondern es kam die Erhöhung der gesamten Wertschöpfung der strategischen Geschäftseinheiten hinzu. Demzufolge sollte es den Unternehmen möglich sein, basierend auf den individuellen Kompetenzen, sich eine erfolgreiche Position am Markt zu sichern. Als in den 1980er- und 1990er-Jahren veränderte gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen⁴¹ aufgetreten sind, führte dies zu einer Neuordnung des Marketings in Richtung des Beziehungsmarketings. Im Laufe der Zeit hat die Kundschaft die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zunehmend als austauschbar erachtet. Schlussendlich bedeutet dies, dass das traditionelle Marketing nicht ausreicht, um eine langfristige und nachhaltige Beziehung zur Kundschaft aufbauen zu können.⁴² Früher galt eine einmalige Transaktion in Form eines Kaufes als ausreichend für eine Kundenbeziehung. Heute jedoch benötigt es mehr als nur eine Aktion, um die Kundschaft an das Unternehmen zu binden. In den letzten Jahren kam es folglich zu einem Methodenwechsel (Paradigmenwechsel), der dazu führte, dass an Stelle des

⁴⁰ Vgl. Opresnik, M.; Rennhak, C. (2012), S. 65 f.

⁴¹ Bei diesen Rahmenbedingungen handelt es sich um die Globalisierung der Märkte, die sinkenden Produktlebenszyklen, die zunehmende Bedeutung von Serviceleistungen als auch die differenzierten Wünsche der Konsumenten und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien; vgl. Achleitner, A.; Thommen, J. (2012), S. 131.

⁴² Vgl. ebd.

Transaktionsmarketings das Beziehungsmarketing eingetreten ist.⁴³ Für das Marketing ist daher die einzelne Kundin oder der einzelne Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen stärker in den Mittelpunkt des Unternehmens gerückt. Kundenbindung und Kundenloyalität sind ein Ziel der Marketingabteilung und somit gleichzeitig ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen. Das hat zur Folge, dass der Fokus auf das CRM immer stärker und wichtiger wird. CRM beschreibt den systematischen Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen, die auf den PoS und After Sales Service abzielen. Der Prozess des CRM enthält die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen des Kundenstamms.⁴⁴ Die Differenzierung zwischen dem klassischen Marketing und dem CRM wird in der Anlage 1 in einer Tabelle näher verdeutlicht.

Der Wandel des Marketingbegriffs in Richtung des Beziehungsmarketings schlägt sich unausweichlich in der Ausgestaltung des Marketing-Mix⁴⁵ nieder und nimmt gleichzeitig Einfluss auf die Entwicklung der Marketing-Kommunikation.⁴⁶ Der Begriff Marketing-Kommunikation bezeichnet die Übermittlung von Informationen von einem Unternehmen (Sender) hin zur Kundschaft (Empfänger).⁴⁷ Das Ziel besteht darin, die Kundschaft über Angebote und Ziele des Unternehmens zu informieren und somit positiv zu beeinflussen. Daraus bilden sich letztendlich informierende und beeinflussende Komponenten, die voneinander abhängig sind.⁴⁸ Beim Marketing-Mix ist mittlerweile die Marketing-Kommunikation das wichtigste Element. Diesem Bereich werden die Aufgaben zu Teil, die Beziehung zu der Kundschaft noch auszubauen, zu verstärken und insbesondere an das Unternehmen zu binden. Neben der Ausrichtung der Kommunikation im Rahmen eines Beziehungsmarketings liegt das Interesse der Unternehmen auch in der Qualität der Kommunikation.⁴⁹ Aufgrund des digitalen Wandels und der Verschmelzung der Offline- und Onlinewelt, nimmt die Bedeutung der Kommunikation auf der Ebene der digitalen Medien an Stärke zu. Angesichts dieser Veränderung rückt das digitale Marketing immer weiter in den Fokus der Unternehmen.⁵⁰

Digitales Marketing

Das digitale Marketing ist eine Teildisziplin des herkömmlichen Marketings, wobei die Strategie auf die digitalen Medien ausgerichtet ist.⁵¹ Das Wort Medium bedeutet aus dem lateinischen übersetzt *Das in der Mitte befindliche*. Der Begriff des Mediums ist in der Literatur ein mehrfach verwendeter

⁴³ Vgl. Holland, H. (2014), S. 7.

⁴⁴ Vgl. Achleitner, A.; Thommen, J. (2012), S. 131 f.

⁴⁵ Der klassische Marketing-Mix setzt sich aus vier Marketinginstrumente (4 P's des Marketings) zusammen: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik oder auch Kontrahierungspolitik), Place (Distributionspolitik), Promotion Kommunikationspolitik); vgl. Fuchs, W.; Unger, F. (2014), S. 45.

⁴⁶ Vgl. Tropp, J. (2014), S. 60 f.

⁴⁷ Vgl. Küster-Rohde, F. (2010), S. 31.

⁴⁸ Vgl. Fuchs, W.; Unger, F. (2014), S. 46.

⁴⁹ Vgl. Tropp, J. (2014), S. 61.

⁵⁰ Vgl. Saldsieder, K.; Walter, N. (2010), S. 127.

⁵¹ Vgl. Martínez-Rolán, X.; Piñero-Otero, T. (2016), S. 38.

Begriff, welchem verschiedene Definitionen zugeordnet sind. Grundsätzlich ist es ein Instrument, das zur Verbreitung oder Darstellung von Informationen verwendet wird. Hierzu zählen z. B. Medien wie Schriften, Grafiken, Mimik, Sprachen oder Töne. Gleichmaßen können demnach auch Smartphones, Tablets oder das Internet als Medium betrachtet werden.⁵² Um ein Produkt oder eine Dienstleistung vermarkten zu können, müssen alle Arten von digitalen Medien genutzt werden.⁵³ Zusammenfassend sind die digitalen Medien Informationsmedien, die die Kundschaft als wichtigsten Ansprechpartner im Mittelpunkt haben.⁵⁴

Das digitale Marketing ermöglicht eine präzisere und verbesserte Ansprache und erhöht zeitgleich den Servicegrad. Der Nachteil besteht wiederum darin, dass viele Unternehmen die erforderliche Gradwanderung nicht beherrschen. Gerne würden sie die neuen Chancen ergreifen, die durch das digitale Marketing geschaffen werden, hingegen verunsichern sie die Kundschaft. Mit dem Wissen über die Kundschaft wird unmissverständlich signalisiert, eventuell ungewollt, wie die Machtverhältnisse verteilt sind. Demnach verärgert es die Kundschaft, wenn sie herausfindet, dass ein Unternehmen ihre persönlichen Daten in einer Weise verwendet, die sie nicht versteht oder nicht billigt. Das passiert bspw., wenn die Offline- und Online-Daten ohne Einverständnis verknüpft werden.⁵⁵ Diese Erkenntnis zeigen die Analysten von Forrester Research auf, es ist eines der einflussreichsten Forschungs- und Beratungsunternehmen weltweit.⁵⁶

Ein weiteres Ärgernis ist, wenn die Datenstämme nicht aktualisiert werden, nachdem die Kundin oder der Kunde abgesprungen oder verstorben ist. Aus diesem Grund ist es im digitalen Marketing von großer Bedeutung, erst einmal Chancen und Risiken abzuwägen, bevor Maßnahmen umgesetzt werden. Es muss sich in jede einzelne Kundin oder jeden Kunden hineinversetzt werden,⁵⁷ wozu auch das aktive Zuhören gezählt werden muss. Was interessiert die Kundschaft? Wie kann das Unternehmen zur Problemlösung bei der Kundschaft beisteuern? Was kann das Unternehmen beitragen? Bedingt durch den digitalen Wandel hat sich ein ganz neuer Begriff des Zuhörens herauskristallisiert: *Social Listening* - das Belauschen von Kundengesprächen in sog. Blogs, Foren oder auf Newsseiten. Hiermit können die Reaktionen und die Angebote des Unternehmens möglichst individuell auf die Bedürfnisse der Kundschaft ausgerichtet werden.⁵⁸

⁵² Vgl. Steinmetz, R. (2000), S. 7.

⁵³ Vgl. Martínez-Rolán, X.; Piñeiro-Otero, T. (2016), S. 38 f.

⁵⁴ Vgl. Jordan, M.; Vatter, C. (2014), S. 262.

⁵⁵ Vgl. Vaske, H. (2016), S. 6.

⁵⁶ Vgl. Forrester (Hrsg.) (o.J.), <https://www.forrester.com> (Stand: 10.03.2016).

⁵⁷ Vgl. Vaske, H. (2016), S. 6.

⁵⁸ Vgl. Cole, T. (2015), S. 75 f.

Beispiele für die allgemeine Digitalisierung und das digitale Marketing

Nachdem die Abgrenzung zwischen der allgemeinen Digitalisierung und dem digitalen Marketing erfolgt ist, werden in Abbildung 3⁵⁹ einige Beispiele dargestellt, die die Unterscheidung zwischen den beiden Begrifflichkeiten verdeutlichen sollen. Die ausgewählten Beispiele werden im Kapitel vier als Kriterien für die Benchmark-Analyse Anwendung finden. Bei Abbildung 3 ist zu erkennen, dass die Kundschaft im Mittelpunkt der Unternehmen steht. Die Kundschaft beeinflusst aufgrund ihrer Aktionen die Aktivitäten der Unternehmen in verschiedenen Bereichen. Des Weiteren ist es wichtig zu wissen, dass die Übergänge bzw. Schnittstellen zwischen der allgemeinen Digitalisierung und dem digitalen Marketing an und für sich ineinander übergehen. Somit kann in manchen Fällen keine klare Trennung zwischen den beiden Bereichen vorgenommen werden. Auf Grundlage dessen, und weil die Literatur keine eindeutige Bezeichnung der Trennung der Begrifflichkeiten liefert, wurden die Beispiele und Abgrenzungen in einem Experteninterview mit einem Beschäftigten vom Bereich Markenmanagement der HALLESCHE geklärt.⁶⁰



Abb. 3: Abgrenzung allgemeine Digitalisierung und digitales Marketing⁶¹

Der Prämienrechner, der Versicherungsabschluss und die Interaktion (z. B. E-Mails, Videoberatung) werden zur allgemeinen Digitalisierung gezählt, da die Einflussstärke des Marketings in diesem Sektor begrenzt ist. Bei diesen Vorgängen handelt es sich um die Portierung von analogen Vorgängen in digitale Prozesse. Eine potenzielle Kundin oder Kunde kann bspw. den zu zahlenden Beitrag bereits

⁵⁹ Vgl. Braun, P. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 24.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

⁶⁰ Vgl. ebd.

⁶¹ Eigene Darstellung.

bei der HALLESCHE online berechnen und ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot beantragen. Die Informationen der Kundschaft gelangen in die Systeme des Unternehmens und werden automatisch an den zuständigen Sacharbeiter weitergeleitet. Bei diesem Prozess nimmt das Marketing keinen Einfluss.⁶²

Dem digitalen Marketing sind u. a. die Bereiche in Form von Social Media, Apps und Webseite zuzuordnen. In diesem Sektor hat der Bereich Markenmanagement der HALLESCHE einen wesentlich größeren Einfluss im Gegensatz zur allgemeinen Digitalisierung. Als Beispiel wird die Webseite aufgeführt, da der Bereich Markenmanagement auf das Auftreten der HALLESCHE in der Öffentlichkeit Einfluss nehmen kann. Die Einflussnahme auf die Aktionen haben Auswirkungen darauf, wie die Gestaltung der Informationen in Bezug auf Dienstleistungen und Produkte ausfällt.⁶³

2.1.3 Trends der Digitalisierung

Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandels tauchen immer wieder Neuerungen auf, die den Prozess dieser Entwicklung maßgeblich vorantreiben.⁶⁴ Dabei handelt es sich um sogenannte Trends, die in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens vorzufinden sind. Es reicht von der Ökonomie über die politische Ausrichtung bis hin zur Konsumwelt.⁶⁵ Die Mode- oder Floristikbranche orientiert sich bspw. Saison für Saison an den bekannten Trendfarben von PANTONE. In der Musikbranche werden Trends schnell über klassische Medien wie das Radio oder über soziale Netzwerke wie Streaming Dienste entwickelt. Des Weiteren werden Trends zunehmend mit Technologie in Beziehung gesetzt, worauf die Bachelorarbeit mit Trends in der Digitalisierung im weiteren Verlauf dieses Abschnitts abzielt. Aber zu Beginn wirft sich die Frage auf, was einen Trend eigentlich ausmacht?⁶⁶ M. Horx ist einer der bekanntesten Trendforscher Deutschlands und charakterisiert einen Trend als Veränderungsbeziehung und Wandlungsprozess.⁶⁷ Anhand dieser Auffassung wird der zeitliche Bestandteil von Trends sichtbar: Zum einem transformieren Trends als gegenwärtigen Prozess die Zuständigkeit der Vergangenheit und zum anderem zielen sie gleichzeitig auf deren zukünftige Beschaffenheit ab. Ferner erhalten Trends in Anbetracht von Veränderungsbeziehung zudem eine soziale Komponente, indem sie von individuellen Menschen bzw. Gruppen gelebt werden. Somit verbreiten sich Trends entweder in der Mitte der Gesellschaft oder verpuffen schnell wieder.⁶⁸

⁶² Vgl. Braun, P. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 24.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

⁶³ Vgl. ebd.

⁶⁴ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 46.

⁶⁵ Vgl. Horx, M. (2010), <http://www.horx.com> (Stand: 24.03.2016).

⁶⁶ Vgl. Jerusel, M.; Ternès, A.; Towers, I. (2015), S. 3 f.

⁶⁷ Vgl. Horx, M. (2010), <http://www.horx.com> (Stand: 24.03.2016).

⁶⁸ Vgl. Jerusel, M.; Ternès, A.; Towers, I. (2015), S. 4.

Im Folgenden werden die Trends der Digitalisierung aufgezeigt. Im Abschnitt 2.2.1 folgen die Trends der Versicherungsbranche. Beide Betrachtungen dienen dazu, um im späteren Verlauf der Bachelorarbeit einen Ausblick für die Zukunft geben zu können.

Die aktuellen Trends der Digitalisierung werden in Social Media, Big Data und im Internet der Dinge gesehen. Mit Social Media werden Internet-Plattformen bezeichnet, die es ermöglichen, dass Nutzer mit anderen Nutzern Beziehungen aufbauen und gleichzeitig mit ihnen kommunizieren können. Die Kommunikation erstreckt sich über den Austausch von verbalen Botschaften bis hin zu multimedialen Formaten wie bspw. Fotos, Videos, Sprach- und Musikaufzeichnungen sowie Spiele.⁶⁹ Bei den sogenannten Internet-Plattformen handelt es sich um soziale Medien wie Facebook, YouTube, Twitter oder um Communities, Suchmaschinen (bspw. Google oder Bing) und Foren.⁷⁰ Die Daten, die dabei produziert werden, haben ein gewaltiges Ausmaß. So werden z. B. weltweit innerhalb von 60 Sekunden sechs neue Wikipedia-Artikel veröffentlicht, 3.000 Fotos auf Flickr publiziert, 100.000 Tweets gepostet und 30 Stunden Videomaterial auf YouTube übertragen.⁷¹

Bei der Schlüsseltechnologie Big Data wird der Einsatz riesiger, komplexer und heterogener Datenmengen aus vielseitigen Quellen mit einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit verstanden, mit dem Ziel der Erzeugung eines wirtschaftlichen Nutzens.⁷² Außerdem handelt es sich bei Big Data nicht um das Sammeln von möglichst vielen Informationen, sondern wie die Rohstoff-Informationen in verwertbares Know-how umgewandelt werden können - also um das Wissen der Kundschaft, deren Vorlieben und Abneigungen oder auch um die Erkenntnis der Abläufe der Unternehmensprozesse und deren Aussteuerung. Kurz gesagt geht es hier um die Transparenz.⁷³ Ferner taucht in diesem Kontext des Öfteren der Begriff Smart Data auf. Smart Data sind nutzbringende und hochwertige Informationen, die aus den heterogenen Datenmengen gewonnen werden. Neben der technischen Beherrschung der Datenmenge spielt bei Smart Data ebenfalls Datenqualität, -sicherheit, -schutz und der Nutzen eine wesentliche Rolle. Jedoch steht die Verwertung der Smart-Data-Technologie noch in den Anfangsschritten.⁷⁴

Als abschließender Punkt der Digitalisierung ist der Trend Internet der Dinge (Internet of Things) aufzuführen, welches ein weiterer Treiber für das Datenwachstum ist.⁷⁵ Hierunter wird eine Entwicklung erfasst, bei denen die Menschen in den meisten Fällen nicht mehr selbst aktiv sein müssen, um an

⁶⁹ Vgl. Schach, A. (2015), S. 12.

⁷⁰ Vgl. Kreuzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (Hrsg.) (2015), S. 150.

⁷¹ Vgl. Holland, H.; Rossa, P. (2014), S. 257.

⁷² Vgl. ebd., S. 250.

⁷³ Vgl. Cole, T. (2015), S. 34.

⁷⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2016), S. 4 ff.

⁷⁵ Vgl. Teague, A. (2016), S. 92.

Informationen zu gelangen oder diese zu erstellen. Vielmehr tauschen sich die Technologien untereinander aus. Das bedeutet, die Maschinen kommunizieren mit Maschinen oder Sensoren liefern Daten, die wiederum von Computern selbständig ausgewertet und zu neuen Informationen zusammengeführt werden. Die Maschinen treffen eigenständig Entscheidungen, wobei der Mensch in vielen der Fälle mit diesen Entscheidungen eigentlich nicht mehr behaftet ist.⁷⁶ Um ein besseres Verständnis zu erwerben, was sich konkret hinter dem Begriff Internet der Dinge verbirgt, werden zwei Beispiele aus dem Gesundheitssektor und Heimbereich vorgestellt. Im Bereich Gesundheit können Ärzte den Gesundheitszustand ihrer Patienten im Überblick behalten, indem sie mithilfe von Sensoren den Puls oder den Blutzucker messen können oder die Ärzte lassen über smarte Pillendosen die richtige Medikamenteneinnahme überwachen. Beispiele im Heimbereich wären die vernetzte Waschmaschine oder Geschirrspüler, die über eine Internet-Verbindung feststellen, wann die Strompreise am Tag besonders niedrig sind. Dadurch können diese Geräte zur günstigsten Zeit ihre Tätigkeit aufnehmen.⁷⁷ Zwar lässt sich an solchen Beispielen das Verständnis für das Internet der Dinge besser aufzeigen, aber mit welchem Ausmaße es heute verbunden ist, ist nicht vollständig erkennbar. Bis 2020 sollen rund 100 Milliarden Gegenstände vernetzt sein.⁷⁸

Die aufgeführten Trends müssen immer im Gesamtzusammenhang des Unternehmens mit der Geschäftstätigkeit gesehen, integriert und nutzbar gemacht werden. Denn nicht jede Investition in Bereichen wie Social Media, Big Data oder dem Internet der Dinge, zahlen sich ohne weiteres aus.⁷⁹ Aus diesem Grund ist es wichtig, wie eingangs in der Bachelorarbeit im Zitat aufgeführt, den Mut zur Langsamkeit zu haben. Das bedeutet, nicht jedem Trend sofort nachzugehen, sondern diesen Treiber der Digitalisierung zuerst einmal zu analysieren und danach die Entscheidung für das Unternehmen zu treffen. Nichtsdestotrotz sollte die Entscheidung in der heutigen Zeit in Verbindung mit der enormen Geschwindigkeit der Digitalisierung nicht allzu lange auf sich warten. In diesem Sinne definiert der Begriff Langsamkeit nicht die sofortige Entscheidung, sondern erst einmal eine Überlegung über das weitere Vorgehen zu treffen. Diese Herausforderung der Zeit wird im Abschnitt 2.1.5 nochmal hervorgehoben.

2.1.4 Auswirkungen der Digitalisierung

Die zunehmende Digitalisierung beschleunigt nicht nur zahlreiche Prozesse, sondern steigert zudem den Grad der Interaktion, ermöglicht mehr Transparenz und erlaubt die Aussicht auf mehr Kundenkontakt.⁸⁰ Außerdem hatte die Kundschaft zuvor noch nie so viele Informationen über Preise, Qualität,

⁷⁶ Vgl. Andelfinger, V.; Hänisch, T. (2015), S. 9 ff.

⁷⁷ Vgl. Bayer, M. (2016), <http://www.computerwoche.de> (Stand: 24.03.2016).

⁷⁸ Vgl. Andelfinger, V.; Hänisch, T. (2015), S. 9 ff.

⁷⁹ Vgl. Cole, T. (2015), S. 35.

⁸⁰ Vgl. Bain & Company (2012), S. 6.

Funktionalität, Alternativangebote oder Service verfügbar wie heute.⁸¹ Diese Informationsflut ist dadurch zu erklären, dass die Menschen immer mobiler, die technische Entwicklung immer schneller und die Märkte immer dynamischer werden.⁸² Neben diesen Veränderungen eröffnet die Digitalisierung den Unternehmen ebenfalls eine deutliche Steigerung der Effizienz und Effektivität sowie eine Reduzierung der Kosten. Die Effizienzsteigerung lässt sich anhand des Wegfalls von Doppelarbeiten erklären und dass die Arbeitsschritte immer mehr an die Kundschaft ausgelagert werden. Diese melden heute viele Schäden online, anstatt sie per Post einzureichen oder am Telefon mitzuteilen. Auf der anderen Seite resultiert die höhere Effektivität aus der immer größeren Informationsdichte innerhalb der digitalen Welt sowie aus der genaueren Segmentierung des Marktes und der Ansprache der Kundschaft.⁸³

Auf Basis dessen können daraus drei Etappen der Digitalisierung abgeleitet und unterschieden werden. Als erste Etappe ist der digitale Arbeitsplatz aufzuführen. Die Verbreitung von mobilen Endgeräten sowie die Nutzung von Chats oder sozialen Netzwerken (wie z. B. Facebook) waren ursprünglich für den privaten Nutzer konzipiert worden. Mittlerweile finden diese Anwendungen im Geschäftsalltag in Form von Videokonferenzen, Beiträgen in sozialen Netzwerken für die Öffentlichkeit oder das Testen von mobilen Seiten auf Tablets ihren Einsatz.⁸⁴ Des Weiteren bedeutet der digitale Arbeitsplatz für die Beschäftigten einen erleichterten Zugriff auf notwendige Informationen und gleichzeitig ist eine Erhöhung der zeitlichen und geografischen Flexibilität gegeben. Dadurch ergibt sich die Chance, Beruf und Familie besser zu vereinbaren.⁸⁵ Daneben wird die Interaktion und Kommunikation mit der Kundschaft im Geschäftsalltag immer wichtiger, was sich in der zweiten Etappe, der digitalen Erfahrung der Kundschaft, zeigt. In einer Welt, in der die Kundschaft überall vernetzt ist, seine Erfahrungen mit der ganzen Welt teilt und in Sekundenschnelle zur Konkurrenz wechseln könnte, ist die bestmögliche Erfahrung der Kundschaft zum zentralen Schlüssel für die Unternehmen im Wettbewerb geworden. In diesem Zusammenhang hat ein negatives Erlebnis der Kundschaft direkte und unmittelbare Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung und den Umsatz eines Unternehmens. Die Erfahrungen der Kundschaft über die digitalen und traditionellen Kontaktpunkte rücken demzufolge in den strategischen Fokus. Daraus lässt sich schließen, dass ein Unternehmen für ein optimales Erlebnis der Kundschaft eine unternehmensweite Digitalisierung und Integration aller Prozesse sowie einer ganzheitlichen Orientierung der Kundschaft benötigt.⁸⁶ Zudem ermöglicht es den Unternehmen eine große Chance, wenn die Informationen über die Interaktion mit jeder Kundin oder jedem Kunden für alle

⁸¹ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 29.

⁸² Vgl. Dörfler, P. u. a. (2015), S. 28.

⁸³ Vgl. Bain & Company (2012), S. 6 f.

⁸⁴ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 29 f.

⁸⁵ Vgl. o.V. (2013), S. 223.

⁸⁶ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 29 f.

Beschäftigten jederzeit zur Verfügung stehen.⁸⁷ Als letzte Etappe folgt das digitale Geschäftsmodell und Ökosystem. In dieser Etappe dreht es sich neben neuen Vertriebsmodellen ebenfalls um neue Produkte und neue Geschäftsmodelle. Diese Erneuerungen laufen oft zu einem neuen digitalen Ökosystem zusammen. Aus diesem Grund werden Unternehmen mittel- bis langfristig nicht allein in der Lage sein, dem ansteigenden Wettbewerbsdruck standzuhalten. Traditionelle Wertschöpfungsketten werden immer stärker durch digitale Ökosysteme ersetzt. Bei diesem System entwickeln unterschiedliche Akteure aus verschiedenen Branchen gemeinsam neue Geschäftsmodelle. Dabei werden Daten und Informationen geteilt, um sich gegen einen Wettbewerber zu behaupten oder einen besseren Service anbieten zu können.⁸⁸

2.1.5 Herausforderungen der Digitalisierung

In diesem Abschnitt werden die Herausforderungen der Digitalisierung auf Grundlage von literaturbasierten Quellen zusammengetragen. Ob die nachfolgenden Herausforderungen auf die HALLESCHE zutreffen, wird anhand der Benchmark-Analyse im Abschnitt 4 und der Beantwortung der Hauptforschungsfrage und Unterforschungsfragen herausgearbeitet.

Die Digitalisierung verursacht ein tiefes Umdenken und eine umfassende Transformation von Prozessen, Organisation und Unternehmenskultur. Eine der wichtigsten Herausforderungen beim Thema Digitalisierung ist dabei die Agilität und Anpassungsfähigkeit. Denn in einer digitalen Welt, in der sich die Gesellschaft befindet, hat die Veränderungsgeschwindigkeit massiv zugenommen.⁸⁹ Agilität und Geschwindigkeit sind daher die ausschlaggebenden Faktoren dafür, um sich mittelfristig am sich veränderten Markt behaupten zu können. Denn die besten Ideen zeigen keine Wirkungen, wenn sie vorab monatelang in seitenlangen Entwürfen niedergeschrieben werden.⁹⁰ Aus diesem Grund müssen die verschiedenen Branchen einerseits die Chancen und Gefahren der Digitalisierung für sich erkennen und auf der anderen Seite müssen die Unternehmen sich schnell an die geänderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen angleichen. Bei diesem Prozess ist eine dynamische IT als Grundvoraussetzung unumgänglich, um neue Ideen schnell umzusetzen, zu testen, weiterzuentwickeln und gegebenenfalls auch wieder zu verwerfen.⁹¹

Eine weitere essenzielle Herausforderung ist die Innovationsfähigkeit. In der Vergangenheit fokussierten sich die Unternehmen noch darauf, die bestehenden Produkte und Dienstleistungen durch Prozessoptimierungen effizienter herzustellen und zu vermarkten. Im Laufe der nächsten Jahre müssen die Unternehmen ein radikales Umdenken vornehmen, welches die Neudefinition oder Ausrichtung

⁸⁷ Vgl. Bain & Company (2012), S. 7.

⁸⁸ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 31.

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 31.

⁹⁰ Vgl. Tschanz, N.; Walser, B. (2016), S. 21.

⁹¹ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 31.

der freien Denk- und Arbeitsweisen, traditionellen Managementansätze und Steuerungsmechanismen beinhaltet. Um alle Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren, benötigt es einen erforderlichen Kulturwandel und eine neue Form der Zusammenarbeit und Führung.⁹²

Ebenfalls zählt die Einfachheit zu den Herausforderungen in der digitalen Zukunft. Einfache, intuitive verwertbare Anwendungen und Produkte zu entwickeln, sind wesentliche Ziele der neuen Entwicklungsansätze. Denn in allen Abschnitten der Digitalisierung sind Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit unerlässlich. Das reicht von den Benutzererfahrungen bis hin zur digitalen Umwandlung der Erfahrung der Kundschaft. Zusätzlich muss die neue IT zu einer Lean IT transformieren, die einfache, effiziente, zweckmäßige Prozesse und Organisationsformen beinhaltet.⁹³

Auch die Infrastruktur wird als Herausforderung der Zukunft gesehen. Das Wort Infrastruktur bedeutet aus dem Lateinischen übersetzt Unterbau. Im speziellen liegt der Fokus auf der digitalen Infrastruktur oder auch bekannt als IT-Infrastruktur. Diese ist durch die Bereitstellung von technischen Funktionalitäten gekennzeichnet, welche zur automatisierten Verarbeitung der Informationen benötigt werden.⁹⁴ Darunter werden die technischen Möglichkeiten bei Soft- und Hardware verstanden, damit Dienstleistungen digital (z. B. über die Webseite oder dem Smartphone) der Kundschaft zur Verfügung gestellt werden können.⁹⁵ Die mobile Nutzung von Endgeräten hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und hat dazu geführt, dass es der Kundschaft ermöglicht wird, auf verschiedenen Wegen mit dem Unternehmen zu interagieren. Damit ein Unternehmen auf die sich ständig ändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse erfolgreich reagieren kann, müssen technische Voraussetzungen vorhanden sein, damit profitable und effiziente Prozesse implementiert werden können. Doch laut einer Studie zweifelt der Großteil der deutschen Unternehmen daran, dass ihre digitale Infrastruktur bereits für die zukünftigen Business-Anforderungen ausgelegt ist. Diese Situation kann dazu führen, dass Unternehmen in der Zukunft Nachteile im Wettbewerb haben können, da verschiedene Dienstleistungen der Kundschaft nicht zur Verfügung gestellt werden können (z. B. eine Abrechnung mit Hilfe von Apps). Die Ansichten haben sich zwar in den letzten Jahren geändert, jedoch besitzt fast jedes fünfte deutsche Unternehmen noch keinen konkreten Plan, wie die Infrastruktur der Zukunft gestaltet werden soll.⁹⁶

Eine weitere Herausforderung wäre die intelligente Nutzung von Daten. Die digitalen Interaktionskanäle ermöglichen heute ganz neue Chancen, Informationen über die Kundschaft zu sammeln und für

⁹² Vgl. Châlons, C.; Dufft, N. (2016), S. 31.

⁹³ Vgl. ebd., S. 33.

⁹⁴ Vgl. Xu, J. (2009), S. 4 f.

⁹⁵ Vgl. Abel, J. u. a. (2014), S. 12.

⁹⁶ Vgl. Pohl, J. (2014), <https://www.springerprofessional.de> (Stand: 27.03.2016).

den Ausbau und die Optimierung der Erfahrung der Kundschaft zu verwerten. Dabei können die Möglichkeiten noch weiter ausgebaut werden, wenn im Zuge des sich etablierenden *Internet der Dinge* die eingesetzten Produkte kundenspezifische Nutzungsinformationen abrufbar sind. Dementsprechend müssen die Unternehmen in der Verfassung sein, die breite Masse an Daten aus verschiedenen Quellen zusammenzutragen und zu speichern, in Echtzeit zu bewerten und für diverse Anwendungen bereitzustellen.⁹⁷ Die IT muss in diesem Zusammenhang sehr große und heterogene Datenmengen managen, die auf den Begriff Big Data zurück zu führen sind.⁹⁸ Auch Smart Data wird zukünftig eine immer wichtige Rolle spielen, wie es bereits im Abschnitt 2.1.3 erwähnt wurde.

Eine letzte Herausforderung der Digitalisierung, und im Zusammenhang mit der intelligenten Nutzung von Daten, ist die Datensicherheit. Die Daten von Geschäftspartnern, Beschäftigten oder der Kundschaft sind das Ziel von Cyberkriminellen. Aus diesem Grund sind der Schutz und der bewusste Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologiesystemen im Zeitalter der Digitalisierung für die Wirtschaft von enormer Wichtigkeit. Als Markenzeichen sollte daher ein hohes Sicherheitsniveau im Netz und ein verlässlicher Schutz der persönlichen Daten vorliegen.⁹⁹

2.2 Digitalisierung innerhalb der Versicherungsbranche

„Digital ist die neue Normalität“.¹⁰⁰ Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und in allen Branchen mehr oder weniger angelangt.¹⁰¹ Auch die Kundschaft wird sich ihrer Macht im Zeitalter der Digitalisierung zunehmend bewusster und erwartet im Zuge der technologischen Möglichkeiten von der Versicherungswirtschaft dementsprechende Angebote. Dies ist nur ein Grund von vielen, warum die Digitalisierung das Geschäftsmodell der Versicherungsunternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette beeinflusst.¹⁰² Die im Abschnitt 2.1.4 und 2.1.5 beschriebenen Auswirkungen und Herausforderungen bezogen sich speziell auf die allgemeine Digitalisierung. In diesem Abschnitt wird im Folgenden näher auf die Versicherungsbranche Bezug genommen.

2.2.1 Trends der Versicherungsbranche

Im Abschnitt 2.1.3 wurden die Trends der Digitalisierung erläutert. Doch welche Trends weist die Versicherungsbranche auf? In der Versicherungsindustrie sind laut der Studie von Q_PERIOR in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Frankfurt School of Finance and Management insgesamt drei Megatrends für die nachhaltige Veränderung des Versicherungsmarktes

⁹⁷ Vgl. Châlons, C.; Dufft, N (2016), S. 33 f.

⁹⁸ Vgl. Krickel, F. (2015), S. 67.

⁹⁹ Vgl. Zypries, B. (2016), S. 248.

¹⁰⁰ Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015), <https://www2.deloitte.com> (Stand: 10.02.2016).

¹⁰¹ Vgl. ebd.

¹⁰² Vgl. von Hülsen, B.; Matouschek, G. (2015), S. 335 ff.

von entscheidender Bedeutung. Dies wären zum einem das veränderte Verhalten der Kundschaft, innovative Technologie und eine zunehmende Regulatorik.¹⁰³

Das Verhalten der Kundschaft hat sich in der Hinsicht verändert, dass die Versicherten nicht mehr länger zwischen Online- und Offlinewelt differenzieren können, sondern sie erwarten von den Versicherungsunternehmen ein kanalübergreifendes Angebot, welches jederzeit verfügbar und leicht verständlich ist. Aus diesem Grund geht der Trend soweit, dass die Versicherungen die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer geschäftlichen Aktivitäten rücken müssen.¹⁰⁴ Diese Veränderung wirkt sich auf das klassische Segment der Kundschaft aus, das es zukünftig nicht mehr geben wird. Die Verdeutlichung dieser Thematik findet anhand der Marktpyramide im Abschnitt 2.2.3 statt. Generell ist zu verzeichnen, dass die Bedürfnisse der Kundschaft sich im Individualisierungsgrad zu flexibleren und persönlicheren Produkten hin entwickelt und sie mehr Transparenz in Bezug auf Preis und Qualität der angebotenen Produkte erwartet.¹⁰⁵

Für die Versicherungsbranche ist als zweiter Trend die Technologie aufgelistet. Die Technologien bewirken, dass interne und externe Prozesse sowie die Unternehmenskultur und insbesondere die IT-Landschaft neu ausgerichtet werden müssen. Die Kundschaft verlangt eine 24/7-Verfügbarkeit ihrer Versicherungen und dies kanal- und ortsunabhängig. Außerdem führt die steigende Vernetzung und Mobilität dazu, dass jederzeit große Datenmengen über das Verhalten der Kundschaft generiert werden. Wie bereits im Abschnitt 2.1.3 erwähnt, müssen die Unternehmen mit Big Data in der Lage sein, komplexe Zusammenhänge besser zu identifizieren und zu analysieren. Dadurch können die Versicherungen proaktiv auf die Bedürfnisse der Kundschaft eingehen.¹⁰⁶

Der letzte Trend bei den Versicherungsunternehmen ist die Regulatorik. Aufgrund von Richtlinien, Gesetzen, Verordnungen und Standards steigt der Druck auf die Versicherungsbranche. Diese führen zu weiteren Investitionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Hierunter fallen bspw. Solvency-II- oder erweiterte Compliance-Anforderungen. Besonders bei den digitalen Kundenbeziehungen müssen umfangreiche Gesetze bezüglich des Datenschutzes beachtet werden.¹⁰⁷

2.2.2 Einflussfaktoren und Rolle der Digitalisierung

In den letzten Jahren wurden die digitalen Ansätze vorrangig von der Internetbranche und ICT (information and communication technology) Unternehmen vorangetrieben und zur Optimierung von Geschäftsabläufen verwendet. In der nächsten Digitalisierungswelle können durch die technologischen

¹⁰³ Vgl. Q_PERIOR (2015), S. 11.

¹⁰⁴ Vgl. von Hülsen, B.; Matouschek, G. (2015), S. 339 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Altuntas, M.; Uhl, P. (2016), S. 27.

¹⁰⁶ Vgl. Q_PERIOR (2015), S. 11 f.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 12.

Innovationssprünge nun auch die traditionellen Wirtschaftsbereiche profitieren und dabei sollte die Versicherungsbranche die Chance der digitalen Transformation für sich nutzen.¹⁰⁸ In welchem Umfang jedoch die Veränderungen durch die Digitalisierung sein werden, hängt wie bereits in der Einführung erwähnt, von zwei wesentlichen Faktoren ab: der Einflussstärke und dem Zeitverlauf. Hierzu wird im Folgenden die Abbildung 4 betrachtet, die insgesamt 17 Branchen-Cluster mit dem dazugehörigen Szenarium aufzeigt, wann und in welchem Ausmaß die Branchen dem digitalen Wandel ausgesetzt sind.¹⁰⁹

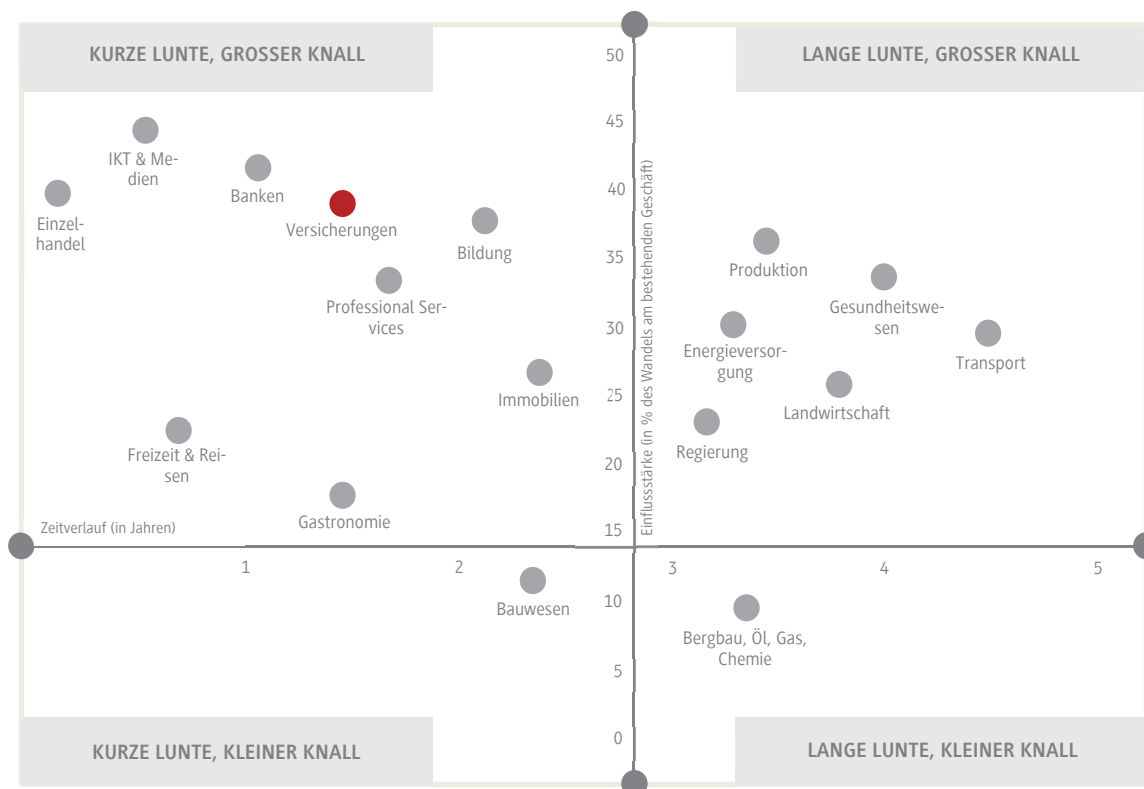


Abb. 4: Szenarium zur Auswirkung der Digitalisierung¹¹⁰

Die Abbildung zeigt insgesamt vier Szenarien. Dabei stehen die Bezeichnungen *Lunte* für den Zeitverlauf und *Knall* für die Einflussstärke der Digitalisierung. Ebenfalls ist die Zeitspanne von nur fünf Jahre zu betrachten, da angesichts der Technologiezyklen die Transformation hin zur Digitalisierung immer kürzer wird. Bezogen auf die Branchen, bei denen in den nächsten Jahren ein *großer Knall* zu erwarten ist, sollten diese die digitale Entwicklung als die wichtigste Herausforderung ansehen. Werden hierzu die beiden oberen Szenarien betrachtet, haben die Unternehmen, die sich in der Kategorie *lange Lunte, großer Knall* befinden, etwas mehr Zeit um sich auf den Umbruch vorzubereiten. Dagegen

¹⁰⁸ Vgl. Arnold, H. (2015), S. 705.

¹⁰⁹ Vgl. Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015), <https://www2.deloitte.com> (Stand: 10.02.2016).

¹¹⁰ In Anlehnung an: Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015), <https://www2.deloitte.com> (Stand: 10.02.2016).

müssen sich die Branchen, die im Szenarium *kurze Lunte, großer Knall* sind, sich der dringenden Notwendigkeit zu handeln stellen. Bei den unteren beiden Szenarien ist das Ausmaß der digitalen Transformation gering. Wird im weiteren Schritt das Schaubild im Hinblick auf die Versicherungsbranche betrachtet, ist festzustellen, dass diese sich im Szenarium *kurze Lunte, großer Knall* bewegt. Die Auswirkungen der Digitalisierung werden in ein bis zwei Jahren mit einer Einflussstärke von ca. 40 % auf die Versicherungen zukommen.¹¹¹ Zu diesem Szenarium kommt noch hinzu, dass bei einer Bain-Umfrage unter mehr als 2.500 Bundesbürgern rund 60 % angaben, dass das Internet zukünftig der wichtigste Kanal bei der Kommunikation mit einem Versicherungsunternehmen sei. Des Weiteren sieht die Kundschaft auch Smartphones, Apps, Online-Chats oder -Communities mitunter als wichtigen Zugangsweg zu ihrer Versicherung.¹¹² Vor diesem Hintergrund wäre es für die Versicherungsbranche fatal, würden sie nicht auf den Zug der digitalen Transformation aufspringen und die digitalen Angebote nur als einen weiteren Weg zum Vertrieb ihrer Produkte verstehen.¹¹³ Am Beispiel des Kameraherstellers Kodak ist ersichtlich, dass selbst ein starkes Unternehmen mit der falschen Ausrichtung der Geschäftsstrategie in die Insolvenz geraten kann. Kodak war einst ein Weltkonzern und gehörte in den 1990er Jahren zu den wertvollsten Unternehmen der Welt. Die Firma fiel durch die schnell voranschreitende Digitalisierung in die Krise. Als Beispiele wären hier der Wandel von der analogen zur digitalen Fotografie oder die Möglichkeit Bilder digital mit einem Smartphone aufzunehmen, aufzuführen. Aus diesem Beispiel des ehemaligen Branchenriesen kann geschlussfolgert werden, dass die Digitalisierung in keinsten Weise unterschätzt werden darf.¹¹⁴

2.2.3 Verändertes Kundensegment

Derzeit erleben die Versicherungsunternehmen einen entscheidenden Wertewandel ihrer Kundschaft, wie es bereits im Abschnitt 2.2.1 erwähnt wurde.¹¹⁵ Aufgrund der Digitalisierung hat sich die Kundschaft auf neue Technologien eingestellt, die Auswirkungen auf die unterschiedlichen Segmente des Marktes haben.¹¹⁶ Dabei dreht es sich im Wesentlichen darum, wem die Kundschaft zukünftig ihr Vertrauen schenken wird. Vor einigen Jahren waren es noch die Marken, Makler und Vertreter, denen die Kundschaft am meisten vertraute. Durch den technologischen Wandel kam es jedoch zu einer Verschiebung des Vertrauens der Kundschaft in Richtung digitaler Assistenzsysteme. Dieser Wandel führt zu einer durchgreifenden Veränderung der Märkte. Die klassische Marktpyramide, die aus den klar definierten Economy-, Standard- und Premium-Segmenten besteht, wird es zukünftig nicht mehr geben. Die drei Segmente transformieren sich langfristig hin zu nur noch zwei großen Marktbereichen,

¹¹¹ Vgl. Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015), <https://www2.deloitte.com> (Stand: 10.02.2016).

¹¹² Vgl. Bain & Company (2012), S. 5 ff.

¹¹³ Vgl. von Hülsen, B.; Matouschek, G. (2015), S. 337.

¹¹⁴ Vgl. Schultz, S. (2012), <http://www.spiegel.de> (Stand: 25.02.2016).

¹¹⁵ Vgl. Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014), www.2bahead.com (Stand: 26.02.2016).

¹¹⁶ Vgl. Elste, R. (2016), S. 7.

den Economy- und Premium-Bereich.¹¹⁷ Die Umformung der Marktpyramide ist in der nachfolgenden Abbildung zu sehen.

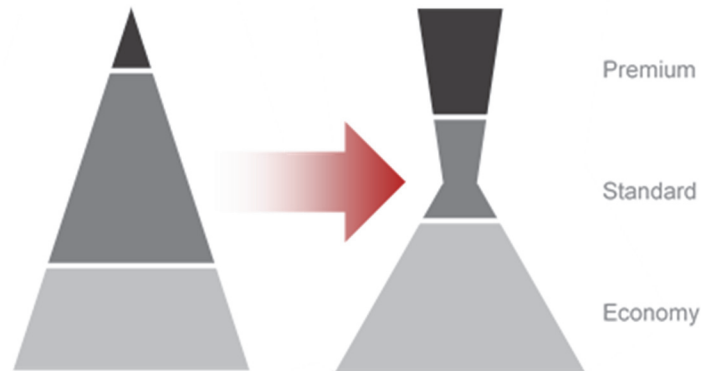


Abb. 5: Marktpyramide¹¹⁸

Aufgrund der Entwicklung des technologischen Wandels zeigt Abbildung 5, dass der Standard-Bereich erodiert. Gewiss verschwindet das Segment nicht einfach von heute auf morgen, aber im Laufe der Zeit. Diesem Trend liegt eine Entwicklung zugrunde, die über das Erkennbare hinausgeht.¹¹⁹ Alle drei Bereiche funktionierten bislang nach der gleichen rationalen Denkweise, nämlich nach dem Preis-Qualitäts-Vergleich. Hierbei waren die niedrigen Preise als auch die niedrige Qualität im Economy-Segment anzutreffen, während die höchsten Preise und höchste Qualität im Premium-Segment angeordnet waren. Demzufolge waren die mittleren Preise und die mittlere Qualität im Standard-Segment vorzufinden.¹²⁰ Zukünftig wird im Economy-Bereich das bisherige Abwägen von Qualität und Preis beibehalten und die Kundschaft kann ihre Entscheidung innerhalb dieses Segments nun auch bis zur höchsten Qualität und bis zum höchsten Preis treffen. Wiederum liegt das Bedürfnis der Premium-Kundschaft nicht länger im Preis-Qualitäts-Vergleich, sondern sie treffen ihre Kaufentscheidungen nach deren Eignung als Identitätsmanager. Das bedeutet, die Kundschaft umgibt sich mit Maklern und Unternehmen, die sie als Individuum repräsentieren und kaufen die Produkte, mit welchen sie ihre eigene Identität ausdrücken kann.¹²¹ In diesem Segment geht die Kundschaft davon aus, dass der Bereich der Qualität des einzelnen Produkts jeweils so hoch ist, wie die besagte Identität es erfordert.¹²²

¹¹⁷ Vgl. Jánszky, S. (2013), S. 16.

¹¹⁸ In Anlehnung an: Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014), www.2bahead.com (Stand: 26.02.2016).

¹¹⁹ Vgl. Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014), www.2bahead.com (Stand: 26.02.2016).

¹²⁰ Vgl. Jánszky, S. (2015), S. 35.

¹²¹ Vgl. Lampert, E. (2014), www.versicherungsjournal.de (Stand: 26.02.2016).

¹²² Vgl. Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014), www.2bahead.com (Stand: 26.02.2016).

Mit Blick in die Zukunft werden die Nachfolgegeräte der Smartphones die digitalen Assistenten der Zukunft sein. Diese Assistenzsysteme werden von dem Verhalten und der Vorlieben des Besitzers lernen und Daten unterschiedlichster Herkunft zueinander in Beziehung setzen. Somit können neue Daten und Informationen wie auch Entscheidungen erzeugt werden.¹²³ Bezogen auf den Economy-Bereich bedeutet dies, dass dieser durch intelligente Smartphones, passive Kundinnen und Kunden und flexible Angebote bestimmt wird. Der Premium-Bereich spiegelt das genaue Gegenteil zum Economy-Bereich wider. Die Kundschaft schaltet hier bewusst ihr digitales Assistenzsystem ab. Diese Entscheidung ist darauf zurückzuführen, dass der Mensch in diversen Situationen nicht nach dem Preis-Qualitäts-Vergleich agiert, sondern bewusst nach der Logik des Identitätsmanagement Entscheidungen trifft.¹²⁴

In den kommenden Jahren werden die Geschäftsmodelle der Versicherungsbranche diesen entscheidenden Wandel der Marktpyramide aufnehmen und die Verkaufsstrategie entsprechend anpassen müssen.¹²⁵

3 HALLESCHE KVAG

Bevor im Kapitel vier die Benchmark-Analyse ausgewertet wird, soll das dritte Kapitel Aufschluss darüber geben, welche Rolle die Digitalisierung bei der HALLESCHE besitzt. Des Weiteren soll Klarheit geschaffen werden, wie zukünftig mit Konsequenzen aus der Digitalisierung umzugehen ist. Aus diesem Grund wird im Abschnitt 3.1 auf den IST-Zustand der HALLESCHE und im Abschnitt 3.2¹²⁶ auf die Digitalisierungsstrategie bzw. auf die sogenannte Digitalisierungs-Roadmap eingegangen. Somit stellt dieses Kapitel einen indirekten Bezug zu den Forschungsfragen her.

3.1 IST-Analyse

Die HALLESCHE, welche seit über 80 Jahren erfolgreich am Markt besteht, ist wie die meisten anderen Unternehmen starken Veränderungen ausgesetzt. Hierunter zählen, um nur ein paar zu nennen, die veränderten Kundenansprüche und -segmente, die rasante Digitalisierung, der demografische Wandel, die Niedrigzinsphase, der medizinische Fortschritt oder der stagnierende Vollversicherungsmarkt. Mit der konzernweiten¹²⁷ Unternehmensstrategie¹²⁸ *VerNetzt20.20* nehmen sich die ALTE LEIPZIGER

¹²³ Vgl. Andelfinger, V.; Hänisch, T. (2015), S. 4.

¹²⁴ Vgl. Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014), www.2bahead.com (Stand: 26.02.2016).

¹²⁵ Vgl. Jánszky, S. (2015), S. 35.

¹²⁶ Das Kapitel 3.2 wurde aus Datenschutzgründen vollständig entfernt.

¹²⁷ Die ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G. und HALLESCHE KVAG sind die Muttergesellschaften des Konzerns

¹²⁸ Die Unternehmensstrategie konzentriert die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine gegen wertigen und potenziellen Leistungen einsetzen möchte. Somit können die Unternehmen Veränderungen und Wandel der Umweltbedingungen zielgerecht entgegentreten; vgl. Crespo, I.; Dombrowski, U. (2009), S. 91.

Lebensversicherung a.G. und die HALLESCHE diesen Veränderungen gemeinsam an. Im Fokus des Zusammenschlusses stehen aktuell drei Strategien. Als erste Unternehmensstrategie ist die Umsetzung des Betriebsmodells der HALLESCHE im Bereich Leistung und Vertrag in den nächsten zwei Jahren zu erwarten. Das Betriebsmodell, welches den Aufbau- und die Ablauforganisation regelt, wird in den zwei Segmenten zentral auf die Bedürfnisse der Kundschaft ausgerichtet.¹²⁹ Grund hierfür ist, dass die Kundschaft früher nicht als Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens angesehen wurde. Vielmehr ging es darum, die eingegangene Post in Papierform zügig am Bearbeitungsstandort zu erhalten oder teure Ferngespräche für die Kundschaft zu vermeiden. Durch den technologischen Fortschritt spielen diese Kriterien mittlerweile keine Rolle mehr.¹³⁰ Heute ist der Blick voll und ganz auf die Kundschaft gerichtet. Nicht die Interessen der HALLESCHE stehen im Vordergrund, sondern was die Kundschaft möchte. Die Kundschaft lenkt durch ihre Bedürfnisse (ortsunabhängig, kanalübergreifend und 24/7-Erreichbarkeit) die Aktivitäten des Unternehmens für die Zukunft.¹³¹

Das *Vertriebsmodell des Konzerns* ist die zweite Strategie von *VerNetzt20.20*. Die stärkere Orientierung an den Interessen der Kundschaft betrifft nicht nur die HALLESCHE, sondern den gesamten Konzern. Hierbei ist es die Aufgabe der Vertriebsorganisation als Bindeglied zwischen Marktherausforderungen und Vertriebspartner zu agieren. Im Rahmen der Digitalisierung können als Beispiele die Videoberatung und die elektronische Risikovorabfrage mit RiVa aufgezählt werden. Die Videoberatung ist auf die Kundschaft ausgerichtet, wobei RiVa die Vermittler unterstützen soll.¹³² RiVa ist eine Online-Plattform, mithilfe derer die Vermittler schneller und einfacher Risikovorabfragen zu Berufsunfähigkeits- und Risikolebensversicherung als auch Krankenvoll- und Zusatzversicherungen an die ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G. oder die HALLESCHE schicken können.¹³³

Der dritte Punkt der Unternehmensstrategie ist die gemeinsame *Konzernidentität*. Diese muss in den nächsten Jahren stärker zunehmen, um den zu erwartenden Wandel am Versicherungsmarkt standhalten zu können. Hierunter fallen Synergieeffekte wie bspw. die gemeinsame Nutzung von konzernweiten Softwaresystemen, um den Support und den Entwicklungsaufwand zu verringern.¹³⁴

Bezogen auf die Bachelorarbeit wird nun näher auf die Digitalisierung innerhalb der HALLESCHE eingegangen. Für die HALLESCHE bedeutet Digitalisierung vor allem eine Verbesserung der Kommunikation bzw. Interaktion zur Kundschaft und Vermittler. Gleichzeitig können Geschäftsprozesse automatisiert werden, wodurch eine Transformation in digitale Geschäftsmodelle erreicht wird. Es

¹²⁹ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015a), <http://intranet.hn.de> (Stand: 19.01.2016).

¹³⁰ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015b), <http://intranet.hn.de> (Stand: 19.01.2016).

¹³¹ Vgl. Weiß, S. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Unternehmensstrategie, HALLESCHE KVAG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 08.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

¹³² Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015a), <http://intranet.hn.de> (Stand: 19.01.2016).

¹³³ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2016b), <http://intranet.hn.de> (Stand: 10.03.2016).

¹³⁴ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015b), <http://intranet.hn.de> (Stand: 19.01.2016).

werden Schnittstellen innerhalb (zwischen den verschiedenen Systeme) und außerhalb (zu den Vermittlern und der Kundschaft) geschaffen, die durch automatisiertes Routing gemanagt werden. Früher wurde von Prozessen gesprochen, welche mithilfe von technologischen Maßnahmen unterstützt und optimiert werden können. Im Laufe der vergangenen Jahre wandelte sich dieser Prozess hin zur Digitalisierung. Das bedeutet, den Begriff bzw. was sich hinter Digitalisierung verbirgt, gab es schon früher. Der signifikanteste Unterschied zur alten Bezeichnung ist der, dass die Schnittstellen zu den Unternehmensgrenzen offen sind und somit nahtlos ineinander übergehen. Die ersten Schritte der Digitalisierung waren bei fast allen Unternehmen identisch: weg von der Papierflut, hin zum papierlosen Büro. Fortan konnten bspw. Akten oder auch Rechnungen elektronisch abgebildet werden. Notwendige Schritte sind hierfür das Scannen und Erkennen. Ein Sacharbeiter wird für diesen vollautomatischen Prozess nicht mehr benötigt.¹³⁵

Die HALLESCHE sieht die Digitalisierung als große Herausforderung, bei der besonders die neuen Techniken eine enorme Schwierigkeit darstellen können. Die HALLESCHE hat viele Programme und Techniken, die seit Jahren im Einsatz sind. Aus diesem Grund wird die Schwierigkeit darin bestehen, die existierende Technik kompatibel, bspw. mit neuen Programmen von Startup-Unternehmen, zu machen. Eine andere Herausforderung ist in der Geschwindigkeit der Veränderungen zu sehen. Die HALLESCHE muss sich in kurzen Zeitspannen an die veränderten Anforderungen anpassen, sei es bspw. durch die Kundschaft oder durch den technologischen Fortschritt. Demzufolge liegt aus Sicht des Bereichs Unternehmensstrategie die größte Herausforderung im Change Management Prozess. Das bedeutet, dass die HALLESCHE ihre Unternehmensstrategie, -strukturen und -prozesse an die veränderten Rahmenbedingungen immer wieder aufs Neue anpassen muss, um im Wettbewerb bestehen bleiben zu können.¹³⁶

3.2 Roadmap Digitalisierung

Aus Datenschutzgründen wurde dieses Kapitel vollständig entfernt.

4 Benchmark-Analyse

Dieses Kapitel stellt das Kernstück dieser Bachelorarbeit dar und ist in drei Abschnitte untergliedert. Im Abschnitt 4.1 wird zu Beginn definiert, was unter dem Begriff *Benchmark(-ing)* zu verstehen ist, und welcher Nutzen und welche Ziele ein Unternehmen daraus gewinnen kann. Daraufhin folgen das

¹³⁵ Vgl. Arnold, U. (2016): Bereichsleiter im Bereich Anwendungsentwicklung, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 07.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

¹³⁶ Vgl. Scholz, G. (2016): Bereichsleiter im Bereich Unternehmensstrategie, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 08.03.2016 in Stuttgart. Aus Datenschutz wurde der Name verändert.

Erläutern des weiteren Vorgehens der Benchmark-Analyse und das Benennen der Benchmarking-Partner, die zum Vergleich herangezogen werden. Im Abschnitt 4.2 liegt der Fokus auf den Kriterien der Analyse, deren Charakterisierung im weiteren Verlauf stattfindet. Darüber hinaus wird eine Skala erstellt, die im Abschnitt 4.3 für den Einzelvergleich der Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen wird. Die festgelegten Kriterien in Abschnitt 4.3 sind analog zu den Kriterien im Abschnitt 2.1.2. Jedes Unternehmen, einschließlich die HALLESCHE, werden anhand der Kriterien in einer Excel-Datei einzeln analysiert und bewertet. Die drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen sind zusammen mit der HALLESCHE die Grundlage zur schriftlichen Auswertung in Abschnitt 4.3. Die Ergebnisse der verbleibenden drei Versicherungsunternehmen sind im Anhang dargestellt. Im Anschluss an dieses Kapitel folgt die Betrachtung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing der HALLESCHE. Um Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, wird die HALLESCHE mit jedem der drei untersuchten Versicherungsunternehmen im Anhang in einer gemeinsamen Matrix gegenübergestellt.

4.1 Inhalt des Benchmarkings

In Kapitel zwei wurde die Relevanz der Digitalisierung einerseits für die Gesellschaft und andererseits für die Versicherungsbranche herausgearbeitet. Auf der Grundlage der theoretischen Fundierung wird diesbezüglich die Benchmark-Analyse aufbereitet. Dabei wurde dargelegt, dass die Unternehmen ihre Leistungen angesichts der Digitalisierung kontinuierlich verbessern können und sich von ihren Mitbewerbern abheben müssen. Das eingangs erwähnte Zitat illustriert, dass ein Unternehmen, in diesem Fall die HALLESCHE, aufgrund der Innovationswelle der Digitalisierung die Situation zuerst analysieren muss, bevor weitere Maßnahmen in die Wege geleitet werden können. Folglich kann die HALLESCHE die neuen Treiber der Digitalisierung erkennen und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse einen eigenständigen Ansatz entwickeln. Im Hinblick darauf wird die Benchmark-Analyse dazu dienen, den IST-Zustand der Mitbewerber für den Bereich allgemeine Digitalisierung und digitales Marketing zu ermitteln.

Der Begriff Benchmark bezeichnet einen Referenzpunkt einer ermittelten Bestleistung. Das Benchmarking ist vielmehr der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten von ausgewählten Vergleichspartnern.¹³⁷ Die Kernaussage des Benchmarkings drückt sich im Japanischen durch das Wort *dantotsu* aus und bedeutet der Beste der Besten sein zu wollen.¹³⁸ Aus diesem Blickwinkel heraus ist Benchmarking ein sich wiederholender Prozess des Strebens nach Verbesserung. Somit können Unternehmen ihre Leistungen und Wettbewerbsvorteile steigern, indem sie sich an den jeweiligen Branchenbesten oder an anderen Referenzleistungen orientieren.¹³⁹ Der Nutzen des Benchmarkings

¹³⁷ Vgl. Kempf, S.; Siebert, G. (2008), S. 9.

¹³⁸ Vgl. Camp, R. (1994), S. 3.

¹³⁹ Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 12.

besteht darin, die eigenen Leistungsdefizite zu identifizieren. Daraus können andererseits Optimierungsansätze herausgearbeitet werden, die zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (im japanischen *kaizen*) führen. Eine detaillierte Auflistung des Nutzens des Benchmarkings ist der Anlage 2 zu entnehmen. Die Ziele des Benchmarkings sind u. a. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit aufgrund der Qualitätssteigerung sowie die Generierung neuer Ideen und Innovationen. Ein weiteres Ziel ist der Shareholder Value (Aktionärswert). Dieser kann durch die spätere Umsetzung der neuen Ideen, z. B. durch eine Kostenreduktion, die Verbesserung der Abläufe oder einer Profitsteigerung, erhöht werden.¹⁴⁰ Nachdem der Nutzen und das Ziel des Benchmarkings erörtert sind, wird bei der Anwendung des Benchmarkings von folgenden vier Grundfragen ausgegangen, auf denen diese Bachelorarbeit aufbaut:

1. „Was soll verglichen, bewertet und verbessert werden (was ist Gegenstand bzw. Objekt des Benchmarkings)?
2. Mit Hilfe welcher Kriterien (Parameter) werden die Benchmarking-Objekte hinreichend vollständig und genau bewertet?
3. Welche Referenzobjekte werden in den Vergleich einbezogen?
4. Welche Bewertungsmethoden kommen zur Auswertung?“¹⁴¹

Die aufgeführten vier Grundfragen werden nachfolgend anhand der Benchmark-Analyse dieser Bachelorarbeit aufgezeigt und erläutert. Des Weiteren stellen die Ergebnisse, die prinzipiell mit einem Benchmarking erzielt werden, keine optimalen Lösungen zur sofortigen Integration in das eigene Unternehmen dar. Sie dienen lediglich dazu, eine Grundlage für die Entwicklung von eigenständigen Ideen und Maßnahmen zu erstellen.¹⁴²

Anwendung des Benchmarkings bei der HALLESCHE KVAG

Die erste Grundfrage, welche die Benchmarking-Objekte beinhaltet, fokussiert sich sowohl auf das digitale Marketing als auch auf die allgemeine Digitalisierung. Diese Anordnung basiert auf der vorab erarbeiteten theoretischen Fundierung, die ergab, dass die Trennung zwischen digitalem Marketing und der allgemeinen Digitalisierung nicht immer eindeutig zu vollziehen ist. Für die Analyse des digitalen Marketings wurden als Benchmarking-Objekt Social Media, Apps und Webseite ausgewählt. Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 erläutert, werden diese Begrifflichkeiten dem digitalen Marketing zugeordnet, da die Einflussnahme der Marketingabteilung in diesem Bereich relevant ist. Die Auswahl der Benchmarking-Objekte setzt sich aus der Literaturrecherche zusammen. Beim Objekt Social Media,

¹⁴⁰ Vgl. Kempf, S.; Siebert, G. (2008), S. 14 ff.

¹⁴¹ Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 20 f.

¹⁴² Vgl. Hausmann, A. (2011), S. 31.

welches einer der aktuellen Trends der Digitalisierung darstellt, werden spezifisch die Internet-Plattformen Facebook und YouTube bewertet. Die Auswahl der sozialen Netzwerke Facebook und YouTube wurden auf der Grundlage der häufigen Anwendungen im privaten Sektor gewählt.¹⁴³ Als zweites Benchmarking-Objekt wurden die Apps bewertet. Angesichts dessen, dass die Smartphones stets am Körper mitgeführt werden, kann ein Unternehmen mithilfe von Apps eine intime, emotionale und informative Ansprache der Kundschaft aufbauen.¹⁴⁴ Das dritte Benchmarking-Objekt ist die Unternehmens-Webseite. Diese ist der Kern der gesamten Online-Kommunikation und wird vielfach bei kommunikativen Marketing Kampagnen als Anlaufstelle genutzt.¹⁴⁵ Für den Bereich allgemeine Digitalisierung wurden die Benchmarking-Objekte Prämien-/Beitragsrechner, Versicherungsabschluss und Interaktion mit dem Versicherten ausgewählt. Diese werden unter der allgemeinen Digitalisierung zusammengefasst, aufgrund der geringen Einflussnahme seitens der Marketingabteilung. Die Objekte wurden nach Rücksprache mit dem Bereich Markenmanagement der HALLESCHE bestimmt. Die ausgewählten Elemente sind für diese Bachelorarbeit von Relevanz, da jedem ermöglicht wird, uneingeschränkt Zugang zu den jeweiligen Informationen zu erhalten.¹⁴⁶ Darüber hinaus werden in der Benchmark-Analyse allgemeine Informationen über die Mitbewerber gesammelt und aufgeführt. Diese Informationen sind nicht bewertbar, geben jedoch Aufschluss darüber, welche Pläne, Maßnahmen oder Projekte die Mitbewerber im Hinblick auf die Digitalisierung zukünftig planen. Um die erste Grundfrage abschließen zu können, wird im Folgenden auf die Art des Benchmarkings Bezug genommen. Diese Bachelorarbeit beinhaltet das Prozess-Benchmarking, bei dem die eigenen Prozesse mit anderen verglichen werden. Demzufolge können innovative Lösungsansätze zur Formung von Geschäftsprozessen ermittelt werden.¹⁴⁷ Da es sich um ein Prozess-Benchmarking handelt, steht die prozessorientierte Sichtweise im Mittelpunkt. Dies beinhaltet die prozessorientierten Kennzahlen (z. B. Anzahl der Likes bei Facebook) und die Leistungsbeurteilung (z. B. Messung der Performance/Ladezeiten von Webseiten).¹⁴⁸

Die zweite Grundfrage des Benchmarkings bezieht sich auf die Kriterien (Parameter), mit denen die soeben beschriebenen Benchmarking-Objekte vollständig und genau bewerten werden können. Für jedes Benchmarking-Objekt wurden die wichtigsten Kriterien zur Bewertung aufgestellt, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erlangen. Im Abschnitt 4.2 werden diese Kriterien detailliert aufgeführt und beschrieben. Demzufolge wird in diesem Abschnitt nicht weiter darauf eingegangen.

¹⁴³ Vgl. Kreutzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (Hrsg.) (2015), S. 167.

¹⁴⁴ Vgl. Tasic, M. (2015), S. 13.

¹⁴⁵ Vgl. Kreutzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (Hrsg.) (2015), S. 23.

¹⁴⁶ Vgl. Hoffmann, M; Wolf, J.; Braun, P. (2016): Mitarbeiter immer Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVAG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 21.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

¹⁴⁷ Vgl. Kempf, S.; Siebert, G. (2008), S. 44

¹⁴⁸ Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 22 f.

Das dritte Grundelement des Benchmarkings sind die Referenzobjekte (Benchmarking-Partner), die in den Vergleich miteinbezogen werden. Das Benchmarking kann aufgrund der Partnerauswahl in ein internes oder externes Benchmarking gruppiert werden. Das interne Benchmarking lässt sich in unternehmensbezogenes und konzernbezogenes Benchmarking klassifizieren. Das externe Benchmarking, welches außerhalb der eigenen Organisation durchgeführt wird, schlüsselt sich in konkurrenzbezogenes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking auf. Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus allein auf dem konkurrenzbezogenen Benchmarking. An dieser Stelle wird ein Vergleich mit der direkten Konkurrenz durchgeführt.¹⁴⁹ Für diese Bachelorarbeit sind sechs Benchmarking-Partner, aufgrund der Marktanteile aus den Jahren 2010 - 2014 (Statista)¹⁵⁰ und der direkten Konkurrenz zur HALLESCHE, von Relevanz. Hierbei handelt es sich um die Versicherungsunternehmen Allianz, AXA, Barmenia, Central, Debeka und HanseMerkur. Alle Versicherungsunternehmen werden in einer Excel-Datei ausgewertet. Für einen besseren Vergleich und um ein adäquates Ergebnis erzielen zu können, werden nur die drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen sowie die HALLESCHE in dieser Bachelorarbeit schriftlich ausgewertet.

Die letzte Grundfrage bezieht sich auf die Bewertungsmethode. Im Allgemeinen wird mit Bewertung eine Beurteilung verknüpft, die den Grad der Zielerfüllung für ein ausgewähltes Bewertungsobjekt beinhaltet.¹⁵¹ „Dabei geht es stets um die bestmögliche Erfüllung unternehmensrelevanter wirtschaftlicher, technischer, ökologischer und sozialer Ziele.“¹⁵² Für diese Zielerreichung des Benchmarkings steht eine Vielzahl von Bewertungsmethoden zur Verfügung. Aus der nachfolgenden Abbildung 6 können die unterschiedlichen Bewertungsverfahren entnommen werden. Dabei ist zu vermerken, dass die Methoden in qualitative und quantitative Bewertung untergliedert sind. Bei der quantitativen Bewertung wird erneut in eindimensionale und mehrdimensionale Zielfunktionen unterschieden, die allerdings verschiedene Zielgrößen aufweisen.¹⁵³ Diese Bachelorarbeit fokussiert sich ausschließlich auf die zwei farblich markierten Bereiche in der nachfolgenden Abbildung. Aus diesem Grund wird auf die verbliebenden Bereiche nicht weiter eingegangen.

¹⁴⁹ Vgl. Kempf, S.; Siebert, G. (2008), S. 32 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Statista (Hrsg.) (2015), <https://de.statista.com> (Stand: 20.01.2016).

¹⁵¹ Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 26.

¹⁵² ebd., S. 22.

¹⁵³ Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 27.

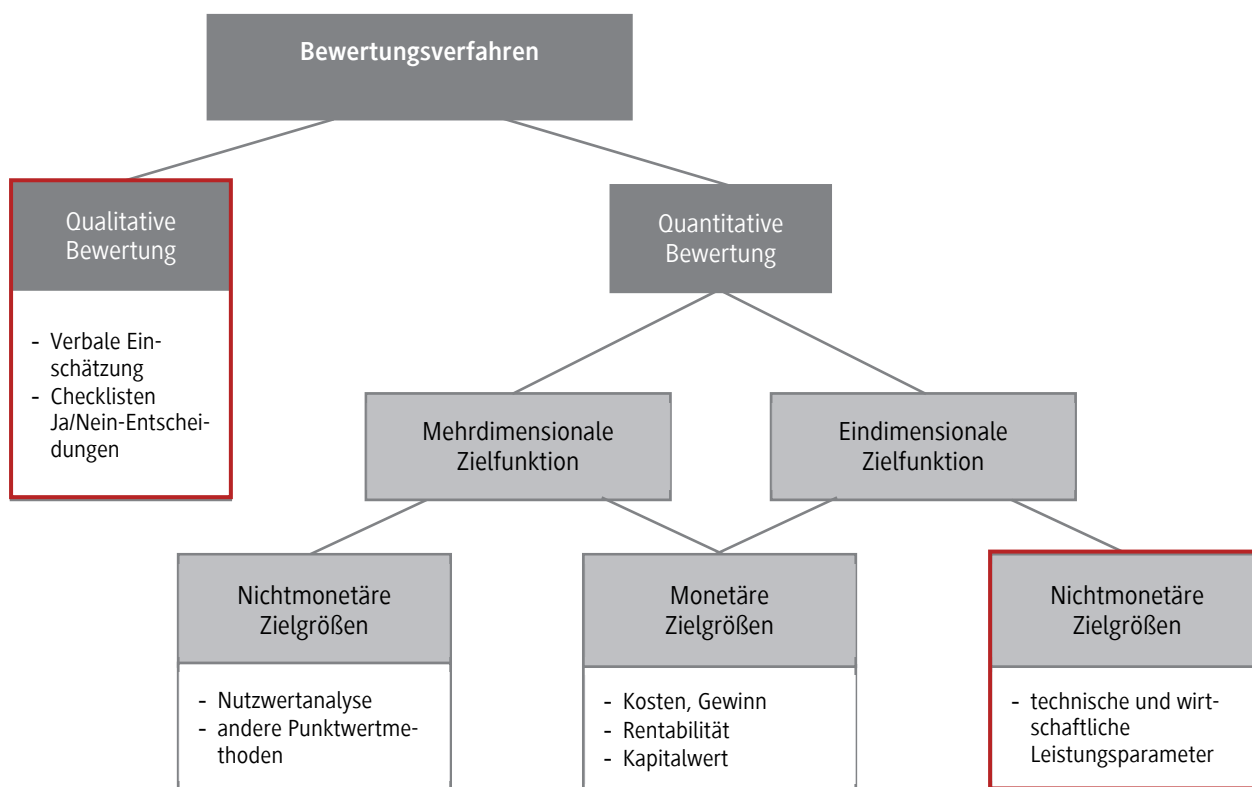


Abb. 6: Benchmarking - Bewertungsverfahren¹⁵⁴

Die vorliegende Bachelorarbeit zielt sowohl auf die qualitative als auch auf die quantitative Bewertung ab. Eine Kombination aus beiden Bereichen wird in der Literatur empfohlen. Bei der qualitativen Bewertung, die nicht objektiv messbar ist, wird eine subjektive Einschätzung gegeben. Als Beispiel für diese Arbeit werden die Beiträge auf Facebook nach eigenem Ermessen bewertet. Die quantitative Bewertung zielt stattdessen auf nichtmonetäre Zielgrößen ab. In der Bachelorarbeit werden die Ladezeitmessungen einer Webseite auf dem Computer, Tablet und Smartphone getestet.¹⁵⁵

4.2 Anforderungen und Kriterien

Um in dieser Bachelorarbeit die möglichen Benchmarking-Objekte anhand der ausgewählten Benchmarking-Partner auswerten zu können, werden Anforderungen und Kriterien bzw. Indikatoren benötigt. Diese werden im folgenden Verlauf festgelegt und erläutert. Wichtig wird währenddessen sein, dass die Kriterien erfassbar, messbar, vergleichbar und zielführend sind. Im Übrigen sollten sie eine Aussagekraft bezüglich der Beantwortung der Unterforschungsfrage besitzen: *Welche Kriterien sind geeignet, damit eine Benchmark-Analyse über die Digitalisierung in der Branche der privaten Kranken-*

¹⁵⁴ In Anlehnung an: Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 27.

¹⁵⁵ Vgl. Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997), S. 27.

versicherungen durchgeführt werden kann? Die Auswahl und Entwicklung der Kriterien wurden anhand von verschiedener Literatur und Studien erstellt sowie durch Gespräche mit dem Bereich Markenmanagement der HALLESCHE erarbeitet.

Wie bereits zu Beginn in Abschnitt 4.1 angeführt, werden sechs Benchmarking-Objekte ausgewertet. Für jedes Objekt werden Kriterien erstellt, die teilweise in mehreren Kategorien zusammengefasst sind. In einigen Fällen sind die Kriterien, aufgrund der geringen Anzahl, in keine Kategorie eingeordnet. Darüber hinaus fällt der Benchmarking Anteil, in Bezug auf die allgemeine Digitalisierung, im Vergleich zum digitalen Marketing geringer aus. Bei diesen Benchmarking-Objekten liegt der Schwerpunkt darauf, dass die Versicherungsunternehmen die Digitalisierung in ihren Geschäftsprozessen integriert haben.

Im Anschluss an die Analyse werden die Kriterien mithilfe einer Skala bewertet, um ein Gesamtergebnis erzielen zu können. In Bezug darauf wird jedes Unternehmen, einschließlich die HALLESCHE, einzeln bewertet. Anschließend werden alle Unternehmen nach ihrem Gesamtergebnis (von sehr gut bis sehr schlecht) angeordnet. Um für das digitale Marketing und für die allgemeine Digitalisierung der HALLESCHE Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, wird die HALLESCHE mit den drei bestplatzierten Mitbewerbern in einer Matrix verglichen. Für ein vergleichbares Ergebnis ist eine Skala erforderlich, die folgende Wertungen besitzt:

- sehr gute bis gute Leistung (4 Punkte)
- gute bis mittlere Leistung (3 Punkte)
- durchschnittliche Leistung (2 Punkte),
- eher schlechte Leistung (1 Punkt),
- schlechte bis sehr schlechte Leistung (0 Punkte)
- Keine Auswertung möglich (k. A.)

Unter der letztgenannten Aufzählung kann keine Auswertung eines Kriteriums vorgenommen werden, aufgrund fehlender Informationen bzw. mangelnder Aktivitäten. Handelt es sich andererseits um eine im Zeitalter der Digitalisierung als zwingend notwendige Funktion, werden 0 Punkte verliehen. Als Beispiel kann der Prämien-/Beitragsrechner genannt werden. Bei nicht vorhandener Funktion wird dem Versicherungsunternehmen die geringste Wertung vergeben. Das Gesamtergebnis setzt sich aus der Summierung aller Einzelwertungen von sehr gut bis sehr schlecht zusammen. Diese Summe wird durch die Gesamtzahl der Kriterien-Punkte geteilt. Der sich daraus ergebende Mittelwert repräsentiert das Gesamtergebnis. Die Einzelwertungen mit *Keine Auswertung möglich* werden nicht in die Berechnung mit einbezogen.

Kriterien für den Bereich Social Media:

Kategorie	Kriterien
Zugang	<ul style="list-style-type: none">• Anzahl Plattformen insgesamt• Anzahl aktive Follower/Abonnenten
Steuerung & Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Ansprechperson• Verbindung unterschiedlicher Kanäle
Aktivität	<ul style="list-style-type: none">• Häufigkeit der Beiträge• Häufigkeit der Kommentare• Qualität der Beiträge• Themenvielfalt
Reaktion & Dialogbereitschaft	<ul style="list-style-type: none">• Reaktionsgeschwindigkeit• Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob

Tabelle 1: Kriterien für den Bereich Social Media¹⁵⁶

Das wichtigste Ziel der Unternehmen, die im Bereich Social Media tätig sind, war im Jahr 2012 die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke oder des Unternehmens.¹⁵⁷ Eine aktuelle Studie aus dem Jahr 2016 legt dar, dass der Dialog und Interaktion die höchste Relevanz aufweisen.¹⁵⁸ In diesem Zusammenhang wird wie bereits erwähnt, die Unternehmenspräsenz auf den Plattformen Facebook und YouTube analysiert und ausgewertet.

Die Plattformen der Versicherungsunternehmen werden quantitativ und qualitativ untersucht. Im Rahmen der quantitativen Bewertung wird auf das Kriterium Anzahl Plattformen insgesamt eingegangen.¹⁵⁹ Es soll lediglich Aufschluss darüber geben, wie viele Plattformen direkt vom jeweiligen Versicherungsunternehmen eingesetzt werden. Dieses Kriterium dient ausschließlich dem Vergleichszweck und besitzt keinen wertenden Charakter, da *mehr* Plattformen nicht unbedingt *besser* bedeutet. Die Anzahl aktive Follower/Abonnenten wird in Richtung Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten betrachtet. Dieses Kriterium gibt jedoch keine Auskunft darüber, ob die Follower/Abonnenten wirklich an Beiträgen teilnehmen. Es beschreibt lediglich die Möglichkeit, wie schnell Informationen von Unternehmen über Social Media verbreitet werden können.¹⁶⁰

Die qualitative Bewertung befasst sich damit, welchen Nutzen Social Media darstellt. Innerhalb der Kategorie Steuerung & Strategie liegt der Fokus als erstes auf dem Kriterium Ansprechperson. Mithilfe des Kriteriums soll bewertet werden, ob es für die Kundschaft bzw. Nutzerinnen und Nutzer einen

¹⁵⁶ Eigene Darstellung.

¹⁵⁷ Vgl. BITKOM (Hrsg.) (2012), S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2016), S. 5.

¹⁵⁹ Vgl. Bulander, R.; Wüstemann, J. (2012), S. 130.

¹⁶⁰ Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (2012), S. 5 ff.

direkten Ansprechpartner z. B. bei Fragen, Problemen oder Informationen gibt. Eine offizielle Kontaktperson ist in dieser Hinsicht wichtig, da sie darauf schließen lässt, dass mit dem Thema Social Media bewusst umgegangen wird. Dieses Kriterium wird nur bei Facebook Anwendung finden.¹⁶¹ Mit dem nächsten Kriterium Verbindung unterschiedlicher Kanäle soll Aufschluss darüber gegeben werden, ob die Versicherungsunternehmen die verschiedenen Plattformen untereinander verlinken und somit Synergien nutzen. Somit würde sich bspw. der Bekanntheitsgrad der Kanäle steigern oder dem Nutzer würde das Suchen nach bestimmten Beiträgen bzw. Informationen erleichtert werden.¹⁶²

Die dritte Kategorie befasst sich mit den Aktivitäten. Das erste Kriterium Häufigkeit der Beiträge stützt sich sowohl auf die Beiträge des Versicherungsunternehmens, als auch auf die Beiträge der Leserschaft. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, wird über einen Zeitraum von zwei Monaten die durchschnittliche Anzahl der veröffentlichten Beiträge pro Tag ermittelt.¹⁶³ Die Häufigkeit der Kommentare wird ebenfalls über einem Zeitraum von zwei Monaten ermittelt. Es soll erfasst werden, wie viele Kommentare durchschnittlich pro Tag vom Versicherungsunternehmen oder von der Leserschaft verfasst wurden. Zusätzlich werden hierzu die Angaben bezüglich *Gefällt mir* und *geteilt* bei den Beiträgen analysiert.¹⁶⁴ Dieses Kriterium dient lediglich dem Vergleichszweck und besitzt keinen wertenden Charakter. Ein weiteres Kriterium ist die Qualität der Beiträge. Hier wird bewertet, wie qualitativ hochwertig die Beiträge der einzelnen Versicherungsunternehmen sind. Es soll ermittelt werden, ob die Beiträge zu komplex oder zu einfach gestaltet sind. Denn die Unternehmen können Gefahr laufen, dass die Beiträge durch hohe Komplexität nicht verstanden werden oder die Leserschaft könnte die Beiträge zu langweilig finden, wenn sie zu einfach verfasst sind. Das Kriterium Themenvielfalt zielt auf die inhaltliche Ausrichtung der Beiträge ab. Abwechslungsreiche Beiträge können die Aufmerksamkeit der Nutzer wecken und mehrere Zielgruppen ansprechen. Folglich kann damit eine gute Bewertung erzielt werden.¹⁶⁵

Die letzte Kategorie befasst sich mit der Reaktion & Dialogbereitschaft. Das Kriterium der Reaktionsgeschwindigkeit zielt auf die durchschnittliche Beantwortungszeit der Versicherungsunternehmen auf Fragen, Kritik oder andere Beiträge von Nutzern ab. Wenn in den ersten drei Stunden nach Eingang der jeweiligen Anfrage eine Antwort des Unternehmens erfolgt, ist die Wirkung dieser Antwort am effektivsten. Dabei lässt sich für diese Arbeit jedoch kein Zusammenhang zwischen der Reaktionsgeschwindigkeit auf Seiten des Unternehmens und der Zufriedenheit der Kundschaft nachweisen. Mit

¹⁶¹ Vgl. Bulander, R.; Wüstemann, J. (2012), S. 130.

¹⁶² Vgl. Ceyp, M.; Scupin, J. (2013), S. 117 f.

¹⁶³ Berechnung: Häufigkeit der Beiträge durch Versicherungsunternehmen = Anzahl der Beiträge (Versicherungsunternehmen) Gesamt : 60 Tage (Anzahl/Tag).

¹⁶⁴ Berechnung: Häufigkeit der Kommentare durch Leserschaft/Versicherungsunternehmen = Anzahl der Kommentare Gesamt : 60 Tage (Anzahl/Tag).

¹⁶⁵ Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (2012), S. 5 ff.

dem letzten Kriterium Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob wird die Qualität der Reaktion auf die genannten drei Bereiche erforscht. Im Fokus liegt eine sachliche und ausreichende Hilfestellung.¹⁶⁶

Kriterien für den Bereich Apps:

Kategorie	Kriterien
Zugang	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Apps • Anzahl der Downloads (Android) • Plattform Kompatibilität
Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Design • Benutzerfreundlichkeit
Randbedingungen / Weitere Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Userbewertung der Apps

Tabelle 2: Kriterien für den Bereich Apps¹⁶⁷

„Mobil ist das neue Normal.“¹⁶⁸ Das Smartphone ist allgegenwärtig und wird im Alltagsverlauf häufig verwendet. In den letzten Jahren durchlief dieses Medium eine rasante Entwicklung von einem mobilen Sprachwerkzeug bis hin zur globalen Leitplattform in der Kommunikation.¹⁶⁹ In diesem Zusammenhang nehmen Apps eine immer wichtigere Rolle ein, was durch die stetig steigende Anzahl ersichtlich ist. Aus diesem Grund wird in der Kategorie Zugang zuerst einmal die Anzahl der Apps der Versicherungsunternehmen überprüft, was ausschließlich dem Vergleichszweck dient. Bei den Apps liegt der Fokus auf der Kranken- sowie Zusatzversicherung. Andere Apps, die sich z. B. mit der Kfz- oder Lebensversicherung befassen, werden nicht in die Analyse miteinbezogen. Durch die Menge der Apps pro Unternehmen kann in Erfahrung gebracht werden, ob eine App des Versicherungsunternehmens nur eine oder mehrere Funktionen aufweist. Als Beispiel wäre eine Rechnungs-App aufzuführen. Hierbei kann der Nutzer innerhalb der App lediglich Rechnungen abfotografieren und an das Versicherungsunternehmen versenden. Das bedeutet, die App ist potenziell nur in Benutzung, sofern eine Rechnung zum Einreichen vorliegt. Die Anzahl der Downloads wird als nächstes Kriterium analysiert. Eine hohe Downloadzahl und Popularität bedeuten keinesfalls den Erfolg einer App. Sie dienen lediglich dazu, die Sichtbarkeit einer App zu erhöhen. Denn die meisten Benutzer handeln nach dem Prinzip der hohen Downloadzahl. Sie nehmen an, je höher die Anzahl ist, desto besser wird die App sein. Dies ist jedoch keine Garantie für das Bestehen einer App.¹⁷⁰ Die Informationen über die Downloadzahl

¹⁶⁶ Vgl. Haupt, T. (2014), S. 138.

¹⁶⁷ Eigene Darstellung.

¹⁶⁸ Wächter, M. (2016), S. 3.

¹⁶⁹ Vgl. ebd., S. 3.

¹⁷⁰ Vgl. Christmann, D. (2014), S. 353.

können derzeit ausschließlich auf Basis des Google-Play-Store ermittelt werden. Die Unternehmen Apple und Microsoft veröffentlichen keine Anzahl der Installationen im App Store. Einzig und allein den Entwicklern der Apps werden diese Informationen zur Verfügung gestellt.¹⁷¹ Als letztes Kriterium in dieser Kategorie wird die Plattform Kompatibilität getestet. Mit diesem Kriterium soll ermittelt werden, ob die jeweiligen Apps der Versicherungsunternehmen kompatibel mit den Betriebssystemen WindowsPhone, Android und iOS sind. Die Kompatibilität wird mithilfe der jeweiligen App Stores überprüft. Ist eine App in dem jeweiligen Store verfügbar, dann ist davon auszugehen, dass die Nutzer des Betriebssystems die Anwendung installieren und verwenden können.

Die zweite Kategorie Funktionalität befasst sich als erstes mit dem Design. Das Design ist ausschlaggebend für den ersten Eindruck einer App. In diesem Sinne soll analysiert werden, wie die grafische Benutzeroberfläche der App gestaltet ist. Hierbei wird untersucht, inwieweit das Design originell, ansprechend, stillvoll oder nur zweckmäßig umgesetzt wurde. Außerdem findet eine Überprüfung statt, ob das Corporate Design¹⁷² bei diesen Anwendungen entsprechend gut umgesetzt wurde. Darüber hinaus ist die Benutzerfreundlichkeit in gleicher Weise wichtig. Die Anwenderinnen und Anwender sollten sich schnell und mit Hilfe einer übersichtlichen und nachvollziehbaren Navigation zurechtfinden. Weitere Hilfestellungen bieten die Verwendung von Symbolen, Fenstern bzw. Buttons. Eine hohe und langfristige Akzeptanz einer App wird in den meisten Fällen nur erreicht, wenn die Benutzerfreundlichkeit überzeugt.¹⁷³

Die letzte Kategorie prüft die Userbewertung der Apps. Wie gut oder schlecht ist die Bewertung der App? In diesem Zusammenhang wird der Mittelwert der Bewertungen der einzelnen Apps aus den einzelnen App Stores als Bewertungsergebnis herangezogen. Somit soll eine durchschnittliche Bewertung der zur Verfügung stehenden Apps erzielt werden.¹⁷⁴

¹⁷¹ Vgl. Mroz, R. (2016), S. 83.

¹⁷² Corporate Design, kurz CD, ist das Erscheinungsbild eines Unternehmens nach innen und außen. Das CD ist dafür verantwortlich, dass das Unternehmen einmalig, unverwechselbar und individuell erscheint.; vgl. Böhringer, J. u. a. (2014), S. 521.

¹⁷³ Vgl. Christmann, D. (2014), S. 364 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Braun, P. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVAG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 24.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

Kriterien für den Bereich Webseite:

Kategorie	Kriterien
Struktur	<ul style="list-style-type: none">• Navigation• Inhaltlicher Aufbau
Gesamteindruck	<ul style="list-style-type: none">• Design• Benutzerfreundlichkeit• Responsive Webdesign
Randbedingungen / Weitere Aspekte	<ul style="list-style-type: none">• Performance

Tabelle 3: Kriterien für den Bereich Webseite¹⁷⁵

Webseiten sind ein wichtiges Element im Bereich des digitalen Marketings und vertreten das Unternehmen im World Wide Web. Als Webseite wird der gesamte Internetauftritt einer Organisation bezeichnet, die sich aus mehreren Seiten zusammensetzt. Folglich ist eine Webseite eine einzelne Seite (innerhalb der Webseite). Beispiele wären hierfür die Startseite (Homepage) oder auch eine Unterseite (bspw. Impressum). Somit erhält der Internetauftritt einen hohen Stellenwert. Die Webseite der Unternehmen ist in den meisten Fällen verantwortlich für den ersten Eindruck, den sie bei den Benutzern hinterlassen. Sie entscheidet häufig darüber, ob sie potenzielle Kundin oder Kunde werden. Dieser Bereich zielt besonders auf den PoS ab. Somit dient der Internetauftritt zum einem als Werbemedium und zum anderem als Vertriebs-, Kommunikations- und Informationskanal.¹⁷⁶ In diesem Sinne werden die Kriterien der Webseite jeweils auf dem Computer, Tablet sowie auf dem Smartphone analysiert und bewertet. Da das Thema Webseite ein großes Spektrum mit vielen Bewertungsmöglichkeiten bietet, wird sich für diese Arbeit nur auf die in Tabelle 3 ausgewählten Kriterien konzentriert. In der Anlage 3 ist der Aufbau einer Webseite nachskizziert, um im Folgenden die Begrifflichkeiten besser zuordnen zu können.

Die Menüleiste ist meist unterhalb des Kopfbereichs (Header) und/oder in der linken Spalte angesiedelt. Diese enthält die Navigation (Synonym für Menü), die den Einstieg zu den bereitgestellten Informationen ermöglichen soll. Somit ist die Navigation als erstes Kriterium zu bewerten. Dabei ist zu beachten, dass die Navigation intuitiv und strukturiert aufgebaut sein sollte. Mit solch einem Aufbau kann bezweckt werden, dass die Besucherinnen und Besucher sich schnell zurechtfinden und es wird verhindert, dass sie nicht ergebnislos oder zeitnah die Webseite verlassen. In der Praxis haben sich maximal drei Klicks zum Auffinden von Informationen bewährt. Somit sollten die Besucherinnen und Besuchern ohne unnötige Umwege über die Navigationsstruktur zu den gewünschten Informationen

¹⁷⁵ Eigene Darstellung.

¹⁷⁶ Vgl. Jacob, M. (2015), S. 166 f.

oder Angeboten gelangen. Mit dem Kriterium Inhaltlicher Aufbau wird weniger die Qualität des Inhalts, sondern vielmehr deren Darstellung bewertet. Dabei spielt die gute Lesbarkeit von Texten eine besondere Rolle, da die meisten User die Texte überfliegen, um gezielter an ihre Informationen zu gelangen. Aus diesem Grund sind kurze Seiteninhalte effektiv, die einen langen Scroll-Vorgang verhindern. Weiterhin wird der Einsatz von Buttons, Symbolen oder auffälligen Farben auf den drei Gerätschaften bewertet, die wichtige Inhalte bzw. Themen besser zur Geltung bringen sollen.¹⁷⁷ Zusätzlich wird geprüft, ob die Versicherungsunternehmen ihre verschiedenen Kanäle mit auf die Webseite integrieren. Dies ist jedoch kein wertender Charakter und dient lediglich dem Vergleichszweck.

Wie bereits bei den Kriterien der Apps wird hier der Gesamteindruck als wichtig erachtet. Das Kriterium Design beinhaltet in etwa die gleichen Kritikpunkte wie das Benchmarking-Objekt Apps. Auch hier ist das Design entscheidend für den ersten Eindruck und sollte grundsätzlich zielgruppenspezifisch gestaltet werden. Für den Wiedererkennungswert ist es sinnvoll, ein durchgängiges Corporate Design zu verwenden. Dies sollte gut in die Webseite integriert und auf ansprechender Weise dargestellt werden. In diesem Zusammenhang kann bewertet werden, welche Atmosphäre die Webseite den Besucherinnen und Besuchern vermittelt.

Als nächster Bewertungspunkt ist die Benutzerfreundlichkeit aufzuführen. Beim Bedienungsaspekt wird analysiert, ob die Webseite leicht verständlich oder schwierig und unüberschaubar ist. Des Weiteren ist das Auffinden von Informationen durch den Umfang einer ganzheitlichen Webpräsenz mit den erwähnten drei Klicks oft nur schwer umsetzbar und benötigt eine Suchfunktion. In diesem Fall wird untersucht, inwieweit die Suchfunktion präsent und gut erkennbar ist. Die Benutzerfreundlichkeit zielt währenddessen darauf ab, ob Buttons, Symbole oder auch Animationen selbsterklärend sind, um eine optimale Nutzung der Webseite zu ermöglichen. Darüber hinaus soll geklärt werden, ob die Besucherinnen und Besucher jederzeit auf die Startseite zurück gelangen können. In den meisten Fällen kann dadurch ein längerer und ungewollter Scroll-Vorgang vermieden werden.¹⁷⁸ Beim Kriterium Responsive Webdesign handelt es sich um die Anpassung des Inhalts an unterschiedliche Geräte, vom Laptop/PC über Tablets bis hin zu Smartphones.¹⁷⁹ Mithilfe eines Links¹⁸⁰ und mit einem Tablet werden alle Webseiten der Versicherungsunternehmen dahingehend überprüft, ob der Inhalt optimal auf die entsprechende Bildschirmauflösung der verschiedenen Geräte anpasst ist.

¹⁷⁷ Vgl. Jacob, M. (2015), S. 175 ff.

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 174 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Wächter, M. (2016), S. 115.

¹⁸⁰ Vgl. Google (Hrsg.) (o.J.), <https://www.google.com> (Stand: 27.03.2016).

Bei der Kategorie Randbedingungen/Weitere Aspekte werden mit der Performance die Ladezeiten auf dem Computer¹⁸¹, Tablet¹⁸² und Smartphone¹⁸³ getestet. Dabei wurde der Durchschnittswert von drei Versuchen als Ergebnis verwendet, damit ein aussagekräftigeres Ergebnis zustande kommt und Schwankungen in den Ladezeiten ausgeglichen werden.

Kriterien für den Bereich Prämien-/Beitragsrechner:

Kategorie	Kriterien
Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierter Tarifvorschlag • Ausdrucken / Verschicken der Angebote
Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> • Benutzerfreundlichkeit

Tabelle 4: Kriterien für den Bereich Prämien-/Beitragsrechner¹⁸⁴

Zu Beginn wird überprüft, ob die Versicherungsunternehmen einen Prämien-/Beitragsrechner für die interessierten Besucherinnen und Besucher anbieten. Falls diese Funktion von den Versicherungsunternehmen nicht angeboten wird, erhält dieses Benchmarking-Objekt die niedrigste Bewertungspunktzahl. Dies ist auf die voranschreitende Digitalisierung zurückzuführen, die mit der Tatsache verbunden ist, dass die Transparenz der Produkte innerhalb der Versicherungsbranche immer weiter steigt. Gerade in Anbetracht des PoS nimmt diese Option an Bedeutung zu. Hierbei kann sich die potenzielle Kundschaft vorab informieren, welcher Beitrag zukünftig bezahlt werden muss, ohne einen Vermittler zu kontaktieren. Sofern diese Funktion vorhanden ist, werden bei diesem Benchmarking-Objekt drei Kriterien bewertet. In der Kategorie Funktionalität wird das Kriterium Detaillierter Tarifvorschlag aufgeführt. Dieses erfasst, in welchem Umfang die Darstellung des monatlich zu leistende Beitrags erfolgt.

Ein Merkmal wird sein, ob die Interessenten lediglich den zu zahlenden Betrag angezeigt bekommen oder ihnen durch eine Aufschlüsselung ersichtlich ist, aus welchen Tarifbausteinen sich dieser zusammensetzt. Darüber hinaus findet eine Bewertung statt, inwieweit die Tarife durch den Anwender individuell konfiguriert werden können. Das Kriterium Ausdrucken/Verschicken der Angebote soll Aufschluss darüber geben, inwiefern die Interessenten sich das erstellte Angebot per Post nach Hause

¹⁸¹ Die Ladezeit der Website wird auf dem Computer mit dem Link <https://www.pagespeed.de/> getestet; vgl. Müller, A. (o.J.), <https://www.pagespeed.de/> (Stand: 27.03.2016).

¹⁸² Die Ladezeit der Website wird auf dem Tablet (Modell: iPad Air 2) mit dem Link <http://mobitest.akamai.com> getestet; vgl. o.V. (o.J.), <http://mobitest.akamai.com> (Stand: 27.03.2016).

¹⁸³ Die Ladezeit der Website wird auf dem Smartphone (Modell: iPhone 5S) mit dem Link <http://mobitest.akamai.com> getestet; vgl. o.V. (o.J.), <http://mobitest.akamai.com> (Stand: 27.03.2016).

¹⁸⁴ Eigene Darstellung.

zukommen lassen können. Außerdem werden weiterreichende Funktionalitäten, z. B. Speichern oder Ausdrucken, überprüft. Mit den verschiedenen Konstellationen kann analysiert werden, in welchem Maße die Digitalisierung hier Anwendung findet. Das letzte Kriterium in der Kategorie Interaktion befasst sich mit der Untersuchung der Benutzerfreundlichkeit. Es wird bewertet, ob bei Änderungen der Eingabefelder die Hauptdaten wie Name, Geburtsdatum oder Adresse automatisch übernommen werden. Des Weiteren wird der Aufbau der Seite analysiert, ob dieser schlüssig strukturiert und ob die Bedienung benutzerfreundlich gestaltet ist. Die Benutzerfreundlichkeit sollte ebenso für mobile Endgeräte berücksichtigt werden. Der Test erfolgt aus diesem Grund auf einem Computer und auf einem Smartphone, damit die Benutzerführung auf beiden Seiten gewährleistet ist. Der Aspekt der Eingabemöglichkeiten muss ebenfalls beachtet werden, da der größtmögliche Nutzen dadurch erzielt wird, dass die Anzahl der Eingabefelder auf das Minimum reduziert ist.¹⁸⁵

Kriterien für den Bereich Versicherungsabschluss:

Kategorie	Kriterien
<i>Keine Kategorie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onlineabschluss • Angebot online beantragbar

Tabelle 5: Kriterien für den Bereich Versicherungsabschluss¹⁸⁶

Der Versicherungsabschluss als Benchmarking-Objekt ist ein kleinerer Anteil der Benchmark-Analyse und zielt im Besonderen auf den PoS ab. In diesem Bereich sind zwei Kriterien aufgeführt. Das erste Kriterium befasst sich mit dem Onlineabschluss. Für einen Abschluss einer privaten Krankenversicherung ist eine detaillierte Gesundheitsprüfung notwendig. Aus diesem Grund kann ein Abschluss einer Vollversicherung nicht untersucht werden. Grundlegend werden bei diesem Kriterium die Abschlussmöglichkeiten von Krankenzusatzversicherungen¹⁸⁷ geprüft. Abschließend findet eine Analyse statt, ob Angebote Online beantragbar sind. Unter diesem Aspekt wird betrachtet, ob es der Nutzerin oder dem Nutzer möglich ist, über die Webseite Infomaterial für Voll- als auch Zusatzversicherungen anzufordern.¹⁸⁸ Beide Kriterien werden zum einem auf dem Computer und zum anderem auf dem Smartphone überprüft, um die Benutzerfreundlichkeit auf beiden Geräten zu ermitteln.

¹⁸⁵ Vgl. Hoffmann, M; Wolf, J.; Braun, P. (2016): Mitarbeiter im Bereich Markenmanagement, HALLESCHKE KVAG Stuttgart, persönliches Gespräch am 21.03.2016. Aufgrund des Datenschutzes wurden die Namen verändert.

¹⁸⁶ Eigene Darstellung

¹⁸⁷ Hierunter fallen die Auslandskranken-, Pflegezusatz-, Ambulante Krankenzusatz-, Krankentagegeld- und Zahnzusatzversicherung.

¹⁸⁸ Vgl. Hoffmann, M; Wolf, J.; Braun, P. (2016): Mitarbeiter im Bereich Markenmanagement, HALLESCHKE KVAG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 21.03.2016. Aufgrund des Datenschutzes wurden die Namen verändert.

Kriterien für den Bereich Interaktion mit dem Versicherten:

Kategorie	Kriterien
<i>Keine Kategorie</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kritik und Lob• Videoberatung / Videotelefonie• Kontaktaufnahme zum Vermittler

Tabelle 6: Kriterien für den Bereich Interaktion mit dem Versicherten¹⁸⁹

Als letztes Benchmarking-Objekt ist die Interaktion mit der versicherten Person aufzuführen. Die Interaktionsmöglichkeiten werden mittels der Webseite analysiert und anhand von drei Kriterien bewertet. Bei Kritik und Lob wird überprüft, inwieweit die Versicherten ihre Meinung an das Unternehmen mitteilen können und ob diese Funktion auf den jeweiligen Webseiten leicht zu finden ist. Ebenfalls dürfen durch die Digitalisierung hervorgerufene Neuerungen, wie die Videoberatung/Videotelefonie, nicht unberücksichtigt bleiben. Es soll geklärt werden, ob zukünftig Beratungen online durchgeführt werden können. Dabei wird es bspw. der Kundschaft ermöglicht, mit den vermittelten Personen bequem von Zuhause aus Kontakt aufzunehmen. Das letzte Kriterium untersucht die Kontaktaufnahme zur Vermittlerin oder zum Vermittler. Dabei wird analysiert, inwieweit die Versicherungsnehmenden auf der Webseite mit einer vermittelten Person in Kontakt treten können.¹⁹⁰

4.3 Benchmarking-Partner

Für die Benchmark-Analyse der HALLESCHE wurden die bereits erwähnten sechs Versicherungsunternehmen Allianz, AXA, Barmenia, Central, Debeka und HanseMerkur ausgewählt. Die Ermittlung erfolgte anhand einer Statista Auswertung, Krankenversicherer mit den größten Marktanteilen, sowie mittels der direkten Konkurrenz zur HALLESCHE. Die folgende Analyse und Auswertung wurde für jedes Versicherungsunternehmen einzeln durchgeführt. Das Gesamtergebnis, einschließlich aller Einzelauswertungen, wird in den Anhängen 4 bis 11 aufgeführt. Für diese Bachelorarbeit werden neben der HALLESCHE nur die drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen schriftlich ausgewertet, um somit die besten Handlungsempfehlungen für die HALLESCHE in Bezug auf das digitale Marketing und auf die allgemeine Digitalisierung, identifizieren zu können.

Der Auswertungszeitraum der Benchmark-Analyse ist der 04. Februar bis 03. April 2016 und umfasst 60 Tage. Die manuelle Auswertung erfolgte in der Zeit vom 04. bis 09. April 2016. Im Zeitraum der Auswertung konnte bei allen Versicherungsunternehmen beobachtet werden, dass diese die Kom-

¹⁸⁹ Eigene Darstellung.

¹⁹⁰ Vgl. Hoffmann, M; Wolf, J.; Braun, P. (2016): Mitarbeiter immer Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 21.03.2016. Aufgrund des Datenschutzes wurden die Namen verändert.

mentarfunktion bei der Plattform YouTube größtenteils deaktiviert hatten. Bei den verbleibenden Videos wurden kaum Kommentare hinterlassen. Folglich wurde dieser Teil der Analyse bei der Bewertung nicht weiter berücksichtigt. In diesem Zusammenhang konnte ebenfalls keine Auswertung in Bezug auf die Reaktion von Fragen, Kritik und Lob durchgeführt werden. Des Weiteren fiel auf, dass der Aufbau der Webseite auf dem Tablet identisch mit deren Darstellung auf dem Computer ist. Demzufolge wurden die Geräte Computer und Tablet bei der Analyse zu einem Bereich zusammengefasst. Die Auswertung hat ergeben, dass alle Versicherungsunternehmen in der Gesamtbewertung nah beieinanderliegen. Der Abstand zwischen dem Best- und Schlechtplatzierten beträgt 0,4 Punkte. Nichtsdestotrotz unterscheiden sich die Unternehmen in den einzelnen Benchmarking-Objekten beachtlich voneinander. In der nachfolgenden Tabelle werden die Gesamtergebnisse der Benchmarking-Partner präsentiert.

Versicherungsunternehmen	Gesamtergebnis*
HALLESCHE	2,8
Allianz	2,5
AXA	2,5
Barmenia	2,6
Central	3,0
Debeka	2,6
HanseMerkur	2,3

* max. zu erreichende Punktzahl 4,0

Tabelle 7: Gesamtergebnis der Benchmark-Analyse¹⁹¹

Die Central belegt den ersten Platz bei der Benchmark-Analyse mit insgesamt 3,0 von max. 4,0 Punkten. Auf dem zweiten Platz befindet sich die HALLESCHE mit einem Ergebnis von 2,8 Punkten. Die Barmenia und die Debeka teilen sich den dritten Platz mit jeweils 2,6 Punkten. Dahinter folgen die Allianz und AXA mit jeweils 2,5 Punkten. Auf dem letzten Platz reiht sich die HanseMerkur mit einem Ergebnis von 2,3 Punkten ein. Alle Ergebnisse der Benchmark-Analyse sind im Anhang für jedes Versicherungsunternehmen einzeln aufgeführt. Im Folgenden werden die HALLESCHE, Central, Barmenia und die Debeka schriftlich ausgewertet. Begonnen wird mit der HALLESCHE als Referenzunternehmen und darauf folgend werden die drei Bestplatzierten entsprechend ihrer Platzierung vom Benchmarking aufgeführt. Am Ende der schriftlichen Auswertung werden die Ergebnisse der einzelnen Benchmarking-Objekte in einer Matrix dargestellt.

¹⁹¹ Eigene Darstellung.

4.3.1 HALLESCHE KVAG

Bei der Auswertung der Benchmark-Analyse erzielte die HALLESCHE den zweiten Platz. Insgesamt hat das Unternehmen in allen Benchmarking-Objekten eine durchschnittliche bis sehr gute Leistung erreicht.

Die HALLESCHE besitzt insgesamt fünf Plattformen, auf denen sie Präsenz zeigt. Hierunter fallen ebenfalls die Plattformen Facebook und YouTube, welche im Folgenden näher betrachtet werden. Die Analyse von Social Media im Bereich Facebook¹⁹² hat ergeben, dass die HALLESCHE mit 716 *Gefällt mir*-Angaben die geringste Anzahl an aktiven Nutzern aufweist. Wird das Ergebnis in Relation zur Versicherungszahl von knapp 620.000¹⁹³ Versicherten gesetzt, verdeutlicht dies eine sehr schlechte Aktivität des Social Media Instruments. Außerdem ist die Verbindung zwischen den verschiedenen Kanälen nur minimal, da neben YouTube nur noch auf die eigene Webseite hingewiesen wird. Zudem liegen die durchschnittlichen Beiträge pro Tag bei 0,23 Einträgen. Im Vergleich zu den sechs Benchmarking-Partnern ist die Aktivität der HALLESCHE auf der Plattform Facebook sehr geringfügig. Zusätzlich sticht in dieser Kategorie die durchschnittliche Anzahl der Kommentare hervor. Hierbei erreichen die HALLESCHE und die Leser 0,17 Kommentare bzw. Antworten pro Beitrag und erwerben insofern im Vergleich den letzten Platz. Die Beiträge und Kommentare wurden insgesamt 233 Mal mit *Gefällt mir* markiert und 31 Mal *geteilt*. Im Vergleich zu den Benchmarking-Partnern ist bei der HALLESCHE ein geringer Zuspruch bei den Usern wahrzunehmen, wobei die Qualität der Beiträge kontinuierlich gut und verständlich ist. Teilweise werden Links für weiterführende Informationen und Bilder zur optischen Unterstützung eingesetzt, welche sich positiv auf die Leserschaft auswirken können. Jedoch ist die Themenvielfalt stark auf den Bereich Ausbildung begrenzt. Zum Teil werden auf Änderungen beim ALTE LEIPZIGER - HALLESCHE Konzern hingewiesen, wobei bei diesen Beiträgen keine Fotos zum Einsatz kommen. Ein weiteres Kriterium in diesem Zusammenhang ist die Ansprechperson. Beim Profil der HALLESCHE sind unter dem Menüpunkt *Info* zwei offizielle Kontaktpersonen angegeben. Die Ansprechperson ist für die Leserschaft und Follower wichtig, da hiermit ein persönlicher Kontakt ermöglicht wird. Allerdings unterzeichnet die HALLESCHE bei keinem Beitrag oder Kommentar. Dementsprechend erscheinen die Beiträge/Kommentare unpersönlich und folglich wird keine Nähe bzw. Beziehung zu den Usern aufgebaut. Weiterhin konnte bei der Analyse der Reaktionsgeschwindigkeit auf Fragen, Kritik und Lob nur der Bereich Kritik bewertet werden, da die HALLESCHE nur hierauf Aktivitäten zeigte. Auf die Kritikpunkte, die von der Leserschaft und Followern verfasst wurden, wird innerhalb von wenigen Stunden objektiv und freundlich Antwort gegeben. Insgesamt ist der Auftritt der HALLESCHE im Bereich Facebook mangelhaft und weist Verbesserungspotential auf.

¹⁹² Vgl. Facebook (Hrsg.) (o.J.a), <https://www.facebook.com> (Stand: 04.04.2016).

¹⁹³ Voll- und Zusatzversicherte; vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2016), S. 2.

Die HALLESCHE hat bei der zweiten Plattform YouTube¹⁹⁴, in gleicher Weise wie auf Facebook, eine mangelhafte Leistung aufgezeigt. Bei diesem Kanal besitzt die HALLESCHE insgesamt 24 Abonnements und belegt damit den sechsten Platz. Vor drei Jahren wurde das erste Video hochgeladen und seitdem nur zwölf weitere Videos eingestellt. Zwischen den Veröffentlichungen der Videos liegen Monate bzw. Jahre. Hinzu kommt, dass die Videos im Vergleich zu den Benchmarking-Partnern weniger aufgerufen werden. Durchschnittlich 1.254 Mal pro veröffentlichtem Video. Wie bei Facebook ist dennoch die Qualität gut und anschaulich dargestellt. Die Videos übermitteln wichtige Information über die Ausbildung, bspw. wie zufrieden die Auszubildende und Studenten mit der HALLESCHE als Arbeitgeber sind oder es werden Einblicke in den Ausbildungsverlauf veröffentlicht. In den seltensten Fällen wird auf ein Produkt Bezug genommen sowie auf kanalübergreifende Links verwiesen.

Nachfolgend werden die Apps analysiert. Die HALLESCHE besitzt drei Apps. Die Rechnungs-, Notfall- und Vorsorge-App. Im Google Play Store erzielt die Rechnungs-App mit 1.000 bis 5.000 Installationen die größte Downloadzahl. Die beiden anderen Apps weisen zwischen 100 und 500 Installationen auf. Aufgrund der geringen Anzahl kann geschlussfolgert werden, dass die Nutzung dieser Apps geringfügig war. Des Weiteren hat die Überprüfung der Apps auf den drei Betriebssystemen WindowsPhone, Android und iOS ergeben, dass die Apps mit dem WindowsPhone nicht kompatibel sind. Dies trifft gleichermaßen auf die Apps der Benchmarking-Partner zu. Darüber hinaus hat die HALLESCHE bei der Beurteilung des Designs eine gute Bewertung erzielt. Das Corporate Design wurde in jeder App gut angepasst. Die Farbe Rot kommt dezent zum Einsatz und sticht nicht zu sehr hervor. Die Designs unterscheiden sich bei den drei Apps kaum voneinander. Es ist schlicht, markant und zieht sich durch alle drei Apps hindurch. Eine gute Benutzerfreundlichkeit ist ebenso gegeben, da es sich durch gute Strukturierung und selbsterklärende Benutzeroberfläche auszeichnet. Zudem finden sich Anwenderinnen und Anwender der App gut und schnell zurecht, weil das Menü im unteren Bildschirmrand fixiert ist und durch Symbole unterstützt wird. Ein intuitives Arbeiten kann hierdurch gewährleistet werden. Mit Blick auf die Userbewertung kann aufgrund der Bewertungsanzahl nur ein aussagekräftiges Urteil über die Rechnungs-App getroffen werden. Die Benotung der beiden Betriebssysteme. Android und iOS ergeben zusammen 3,45 von 5 Sternen. Somit belegt die Rechnungs-App der HALLESCHE im Gesamtvergleich zu den Mitbewerbern den fünften Rang.

Die Webseite¹⁹⁵ der HALLESCHE hebt sich bei der Untersuchung auf dem Computer und Tablet als auch auf dem Smartphone positiv hervor. Der Inhalt der Webseite passt sich bei allen drei getesteten Endgeräten an und führt zu einer sehr guten Bewertung des responsive Webdesigns. Desgleichen liegt

¹⁹⁴ Vgl. YouTube (Hrsg.) (o.J.a), <https://www.youtube.com> (Stand: 05.04.2016).

¹⁹⁵ Vgl. HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (o.J.), <https://www.hallesche.de/> (Stand: 06.04.2016).

die Ladezeit der Webseite bei den aufgeführten Geräten zwischen 1,34 und 2,42 Sekunden. Nachfolgend werden zuallererst die Kriterien auf dem Computer und Tablet Anwendung finden, um im Anschluss daran den Internetauftritt auf dem Smartphone bewerten zu können. Die Begutachtung der Navigation hat gezeigt, dass diese gut und strukturiert aufgebaut ist. Der User der Webseite findet sich schnell zurecht und gelangt mit wenigen Klicks an die gewünschte Information. Der inhaltliche Aufbau ist sowohl auf der Homepage (Startseite) als auch auf den übrigen Seiten übersichtlich gestaltet. Zudem wird ein langer Scroll-Vorgang aufgrund des Aufbaus der Webseite verhindert. Zusätzlich werden wichtige Aktionen wie bspw. *Jetzt informieren* oder *Angebot anfordern* farblich hervorgehoben. Negativ fällt auf, dass die verschiedenen Kanäle (Facebook, YouTube, Xing & Co.) nicht auf der Webseite verlinkt sind. Neben diesem Bewertungspunkt wird das Corporate Design gut integriert und die Farben vermitteln einen freundlichen und ruhigen Charakter. Ferner wirkt die Homepage nicht zu überladen. Dies ist sehr bedeutend, aufgrund der Tatsache, dass die Startseite das Erste ist, was ins Blickfeld des Users fällt. Aufgrund des Corporate Designs wirkt die gesamte Webseite harmonisch. Weiterhin fällt die Analyse der Benutzerfreundlichkeit gleichermaßen positiv aus. Besonders Hervorzuheben ist die Darstellung auf dem Tablet, da hier die Inhalte im Hochformat auf die geänderte Auflösung optimiert werden. Diese Funktionalität ist zusammen mit der Allianz ein Alleinstellungsmerkmal. Die Bedienung ist einfach und die Buttons sind selbsterklärend. Die benutzerfreundliche Bedienung ist ebenfalls auf eine Fly-Out Navigation zurückzuführen. Fly-Out bedeutet, sobald der User eine Kategorie in der Navigation mit dem Cursor berührt oder anklickt, erscheinen die untergeordneten Kategorien.¹⁹⁶ Diese Navigationsfunktion besitzen nicht alle Benchmarking-Partner. Falls der User darüber hinaus nicht auf Anhieb an die gewünschten Informationen gelangt, kann er jederzeit die Suchfunktion in der Menüleiste verwenden. Zudem wird der User durch das Anklicken des Logos immer auf die Startseite zurückgeführt. Diese Funktion ist bei allen Webseiten der Mitbewerber vorhanden. Als einziger Kritikpunkt ist bei der HALLESCHE aufzuführen, dass die Navigation mit dem Scroll-Vorgang nicht fixiert bzw. im Sichtbereich des Anwenders bleibt.

¹⁹⁶ Vgl. Kalbach, J. (2007), S. 75.

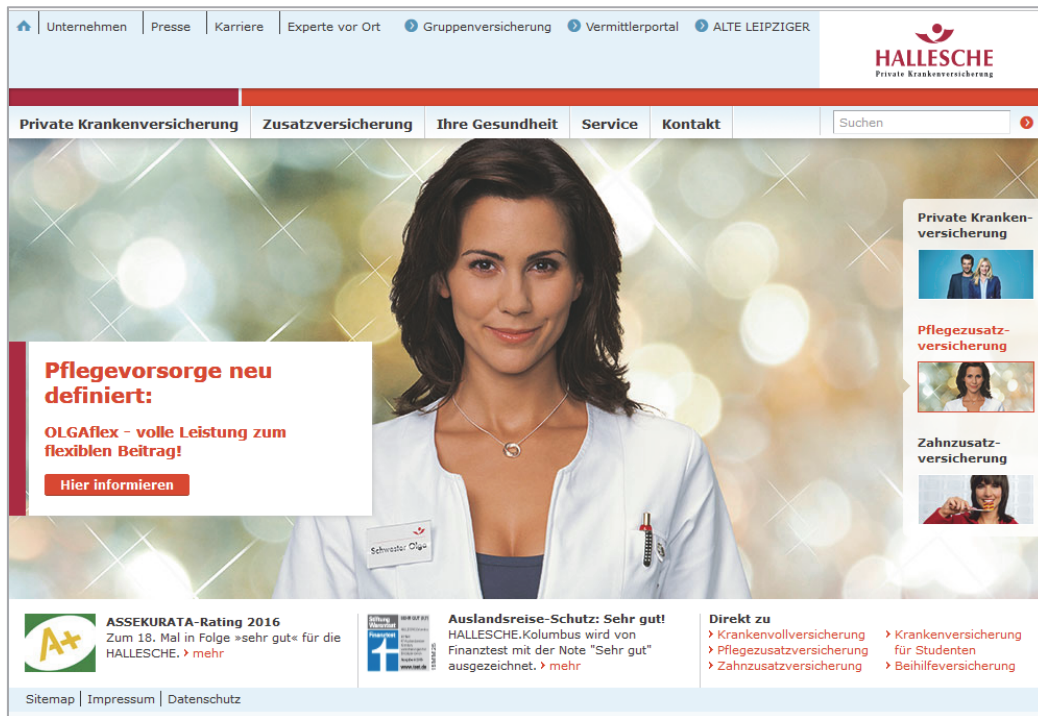


Abb. 7: Homepage HALLESCHE auf dem Computer¹⁹⁷

Nachdem der Internetauftritt auf dem Computer und Tablet analysiert wurde, werden die Schwerpunkte im Folgenden analog auf die Handhabung mit Smartphones übertragen. Die Navigation ist im oberen Bildschirmrand angebracht, gut strukturiert und intuitiv aufgebaut. Ebenfalls ist der Text gut leserlich, was bei einem kleineren Bildschirm, wie dem des Smartphones, sehr essentiell ist. Außerdem werden wichtige Informationen eindeutig herausgestellt, indem mit Farbe, Buttons oder Symbolen gearbeitet wird. Wie bereits bei dem Internetauftritt auf dem Computer und Tablet werden hier keinerlei Hinweise auf die verschiedenen Kanäle gegeben. Das Corporate Design kommt hingegen auf dem Smartphone gut zur Geltung. Die Rottöne und die verwendeten Bilder übermitteln eine angenehme Atmosphäre und durch den Einsatz einer Slideshow¹⁹⁸ auf der Homepage wirkt die Webseite dynamisch. Ferner ist die Bedienung sehr angenehm und leicht. Desgleichen kann jederzeit auf die Suchfunktion zugegriffen werden, welche sich in der Menüleiste befindet. Die Navigation ist beim Scroll-Vorgang fixiert, somit wird den Besucherinnen und Besuchern das Auffinden von Informationen erleichtert und er kann sich schneller über die Webseite bewegen. Nebenbei ist die HALLESCHE das einzige Unternehmen, das eine fixierte Menüleiste besitzt. Ein weiterer positiver Bewertungspunkt sind die Pfeile im unteren Bildschirmrand auf der Homepage. Diese signalisieren den Besucherinnen und Besuchern, dass sich weitere Informationen auf dieser Seite befinden.

¹⁹⁷ Enthalten in: HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (o.J.), <https://www.hallesche.de/> (Stand: 06.04.2016).

¹⁹⁸ Eine Slideshow ist eine Bildergalerie, die einen Text durch den Einsatz von Bildern ergänzen oder ersetzen kann; vgl. Sturm, S. (2013), S. 101 f.

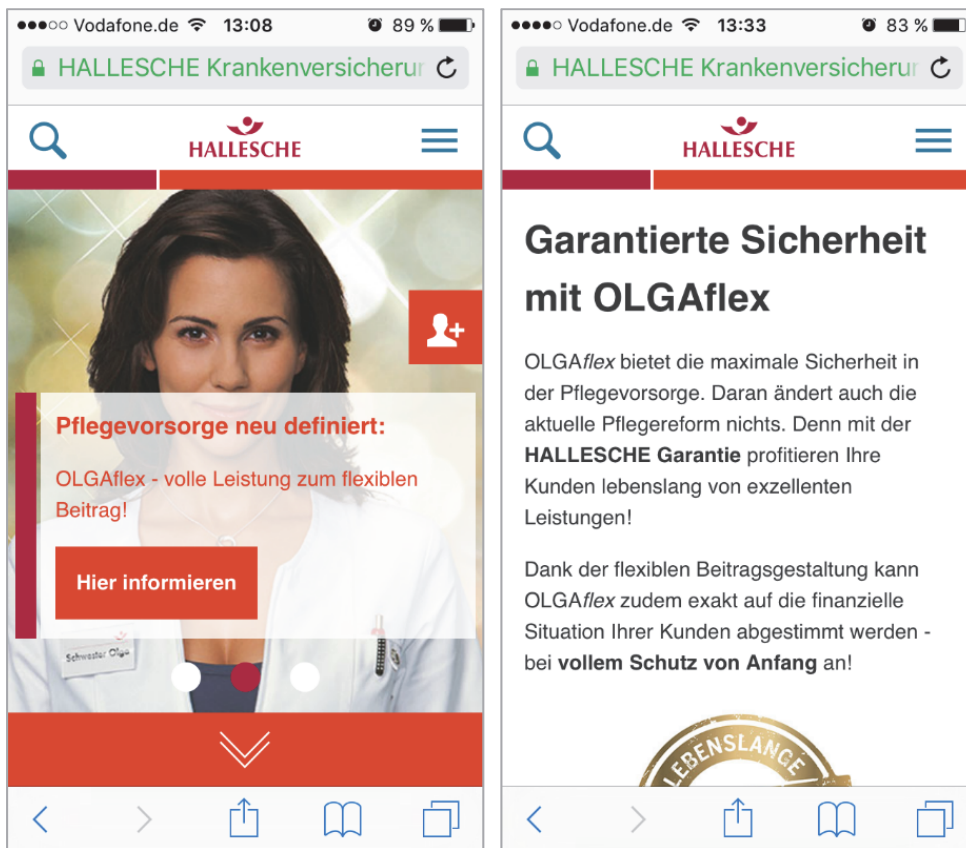


Abb. 8: Homepage/Webseite HALLESCHE auf dem Smartphone¹⁹⁹

Als erstes Benchmarking-Objekt im Bereich allgemeine Digitalisierung wird der Prämien-/Beitragsrechner untersucht. Hiermit können sich die Interessenten auf der Webseite einen ersten Beitragsvorschlag berechnen lassen, der die Bereiche Voll- und Zusatzversicherungen umfasst. Bei der HALLESCHE ist hervorzuheben, dass der Kundschaft bei der Vollversicherung sowie auch bei den Zusatzversicherungen detaillierte Tarifbausteine aufgezeigt werden. Die Interessenten erhalten somit einen Überblick über die Tarifbausteine, die durch die Besucherin oder den Besucher individuell konfiguriert werden können. Negativ anzumerken ist, dass bspw. bei den Vollversicherungen viele Auswahlmöglichkeiten in Bezug auf das Pflegetagegeld und die geförderte Pflegeergänzungsversicherung vorhanden sind. Diese bleiben für die Nutzerin und den Nutzer weitgehend unerklärt und können damit unübersichtlich wirken. Nachdem der Tarif berechnet und individuell angepasst wurde, wird das Angebot an einen Ansprechpartner in der Nähe des Interessenten versandt. Die Möglichkeit, das erstellte Angebot zu speichern oder auszudrucken, ist in der Funktionalität nicht vorgesehen. Bezüglich dem Kriterium der Benutzerfreundlichkeit erreicht die HALLESCHE eine mangelhafte Bewertung. Trotz allem ist positiv aufzuführen, dass die Interessenten sich anhand der implementierten Naviga-

¹⁹⁹ Enthalten in: HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (o.J.), <https://www.hallesche.de/> (Stand: 06.04.2016).

tion orientieren können, welche Schritte bereits abgeschlossen sind. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, zwischen den einzelnen Schritten nach vorne oder nach hinten zu springen. Dabei gehen die bereits eingegebenen Daten nicht verloren. Die negativen Bewertungspunkte überwiegen jedoch, dabei sind z. B. die sehr langen Lade- und Berechnungszeiten während der Benutzung aufzuführen. Außerdem sind die Tarifbestandteile, wie bereits erwähnt, mehrfach mit dem gleichen Titel aufgeführt und können den Benutzer verwirren. Die Benutzung mit mobilen Endgeräten ist eingeschränkt möglich, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist.

Bei der Analyse des Versicherungsabschlusses hat sich gezeigt, dass insgesamt fünf Versicherungstarife online abgeschlossen werden können. Hierbei handelt es sich jeweils um zwei Pflege- und Zahnzusatzversicherungen sowie um eine Auslandskrankenversicherung. Diese Funktion ist jedoch für die Nutzung von mobilen Endgeräten nicht ausgelegt. Für Interessenten wird des Weiteren die Option geboten, sich Angebote zu Voll- und Zusatzversicherungen nach Hause kommen zu lassen. Das Anfordern der Informationen ist, im Vergleich zum Versicherungsabschluss, für mobile Endgeräte optimiert.

Die Interaktion mit den Versicherten schließt die Benchmark-Analyse der HALLESCHE ab. Unter der Rubrik *Kontakt* wird die Gelegenheit angeboten, Kritik sowie Lob online an das Unternehmen zu senden. Im Hinblick auf die Videoberatung / Videotelefonie verliert die HALLESCHE einen Bewertungspunkt. Dies resultiert daraus, dass die Videoberatung zur Verfügung steht, jedoch wird diese Erneuerung ausschließlich auf den Seiten der Vermittler Publik gemacht. Bei der Analyse der Kontaktaufnahme zum Vermittler erzielt die HALLESCHE ein sehr gutes Ergebnis. Unter der Rubrik *Kontakt* erhält der User einen schnellen und einfachen Zugang, um einen Experten vor Ort zu lokalisieren.

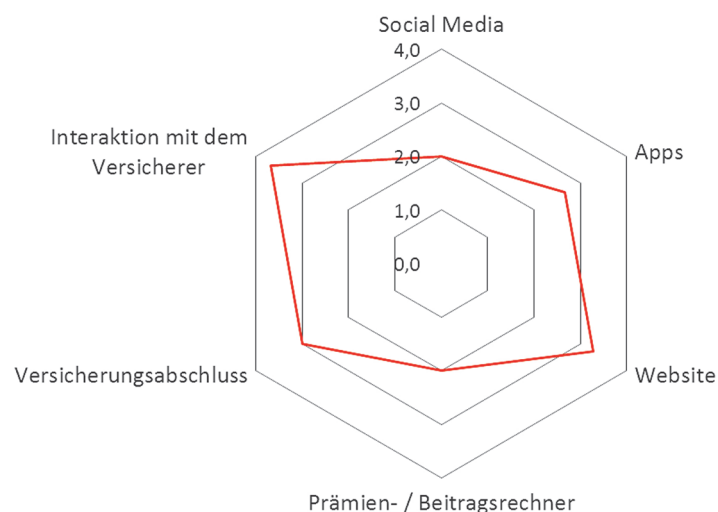


Abb. 9: Benchmark-Ergebnisse der HALLESCHE²⁰⁰

²⁰⁰ Eigene Darstellung.

4.3.2 Central Krankenversicherung AG

Die Central belegt den ersten Platz der Benchmark-Analyse. Das Unternehmen wurde im Jahr 1913 gegründet und hat sich erfolgreich im deutschen Markt etabliert. Mit ca. 1,8 Mio. Versicherten gehört die Central zu den führenden privaten Krankenversicherungen in Deutschland.²⁰¹ Dies schlägt sich ebenfalls in der Benchmark-Analyse nieder.

Die Auswertung der Plattform Facebook²⁰², eines von insgesamt sechs Plattformen, hat eine durchschnittliche Bewertung gegeben. Bei der Anzahl an aktiven Nutzern landet die Central mit insgesamt 2.770 *Gefällt mir* Angaben vorerst auf dem vorletzten Platz. Wird dies ins Verhältnis zur Versichertenanzahl gesetzt, ist die Anzahl der Facebook Fans sehr gering. Bei der weiteren Analyse zeigt sich, dass die Verbindung zwischen den verschiedenen Kanälen gut ausgebaut ist. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Verlinkung auf externe Seiten, wie z. B. auf Apotheken oder die Zeitschrift Focus. Der Anteil auf den eigenen Kanälen ist, wie bei allen anderen untersuchten Versicherungsunternehmen, auf die Webseite sowie auf den YouTube Kanal beschränkt. Mit durchschnittlich 0,25 Einträgen pro Tag reiht sich die Central abermals auf den vorletzten Platz ein und liegt nur knapp vor der HALLESCHE. Nicht nur bei der Häufigkeit der Beiträge, sondern auch bei den Kommentaren, besetzt die Central den sechsten von insgesamt sieben Plätzen. Die Central und deren Leserschaft erzielten 0,52 Kommentare bzw. Antworten pro Beitrag. Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 928 Mal mit *Gefällt mir* und 769 Mal mit *geteilt* markiert. Hinsichtlich der Themenvielfalt erreicht das Unternehmen eine sehr gute Leistung. Es werden Beiträge zur Ausbildung oder zu allgemeinen Themen mit Bezug zur Gesundheit veröffentlicht. Zusätzlich erhält die Leserschaft nützliche Tipps zur aktuellen Jahreszeit, bspw. zum Thema Heuschnupfen im Frühling. Die Informationen werden zusätzlich mit Bildern und Videos ergänzt. Demzufolge wird eine breite Masse an Leserinnen und Lesern angesprochen. Bei der Qualität der Texte besteht noch Optimierungsbedarf, da die Beiträge nur einen Teilausschnitt der Informationen preisgeben. Um nähere Informationen zu erhalten, muss die Leserschaft dem beigefügten Link folgen. Beim Thema Ansprechpartner weist die Central eine schlechte Leistung auf. Unter *Info* werden keine direkten Ansprechpartner aufgeführt und die Beiträge bzw. Kommentare werden mit *Ihr Team Social Media der Central* unterzeichnet. Folglich wird keine persönliche Bindung zur Kundschaft aufgebaut. Die Reaktionsgeschwindigkeit liegt ebenfalls im durchschnittlichen Bereich. Auf Fragen oder Kritik wird innerhalb von einem Tag geantwortet. Im Vergleich dazu antworten die verbliebenden Mitbewerber größtenteils innerhalb einer Stunde bis maximal nach einigen Stunden. Insgesamt ist eine schnelle Reaktion für eine gute Kundenbeziehung von großer Bedeutung, da innerhalb der ersten drei Stunden die Antwort des Unternehmens auf die jeweilige Anfrage der Leserin oder des Lesers positiv wahrgenommen wird. Ungeachtet dessen sind die Antworten aber freundlich

²⁰¹ Vgl. Central (Hrsg.) (o.J.b), <https://www.central.de> (Stand: 17.04.2016).

²⁰² Vgl. Facebook (Hrsg.) (o.J.b), <https://www.facebook.com> (Stand: 04.04.2016).

und qualitativ formuliert. Teilweise wird bei den Antworten auf Links verwiesen, die zum gefragten Thema nähere Informationen liefern. Insgesamt liegt die Central mit dem Facebook Auftritt, in Bezug auf die sieben Versicherungsunternehmen, im mittleren Sektor.

Bei der Analyse der zweiten Plattform YouTube²⁰³ hat sich gezeigt, dass die Central mit 389 Abonnenten sich im Mittelfeld wiederfindet. Seit August 2008 besitzt das Unternehmen einen eigenen YouTube Kanal und hat seitdem 50 Videos hochgeladen. Die Videos werden in einem guten Abstand von einigen Wochen bis Monaten veröffentlicht. Im Durchschnitt werden die Videos 6.730 Mal aufgerufen, was im Gesamtvergleich einen guten Wert darstellt. Bei der Qualität der Videos weist die Central eine gute Bewertung auf. Die Videos sind klar, verständlich und übermitteln wichtige Informationen. Trotz alledem bleibt der Bezug zu den verschiedenen Kanälen aus, da lediglich auf die Webseite hingewiesen wird. Dem ist entgegenzusetzen, dass die Videos in verschiedene Kategorien gegliedert sind und dies somit die Suche für die Interessenten vereinfacht. In den letzten Monaten waren die Themenbezüge *Central-Kids erklären: Unseren Rücken/Auslandskrankenversicherung ...* oder allgemeine Themen wie *Der Heil- und Kostenplan* im Vordergrund. Trotz der Vielfalt der Themen bleibt teilweise der Produktbezug aus. Auf Schwerpunkte wie Ausbildung oder Informationen zum Unternehmen wird komplett verzichtet. Insgesamt richtet sich der YouTube Kanal der Central eher an die gesamte Allgemeinheit anstatt speziell an die Kundschaft.

Im Bereich der Apps erreicht die Central eine sehr gute bis gute Leistung. Insgesamt verfügt das Unternehmen über eine App. Bei der App handelt es sich um die Rechnungs-App, welche analog zur HALLESCHE nicht kompatibel mit dem Betriebssystem WindowsPhone ist. Die Rechnungs-App erzielt im Google Play Store eine Downloadzahl von 10.000 bis 50.000 Installationen, was auf eine hohe Akzeptanz unter den Nutzern schließen lässt. Das Kriterium *Design* ist als sehr gut einzustufen. Es wirkt hell und verleiht damit der App einen freundlichen Charakter. Zudem ist das Corporate Design dezent in die App eingearbeitet, welches die Symbole stärker hervorheben lässt. Die Benutzerfreundlichkeit spiegelt sich in einer einfachen und selbsterklärenden Bedienung wider. Die Funktionen werden den Usern anschaulich mittels Verwendung von farblichen Akzenten und Symbolen hervorgehoben. Außerdem kann jederzeit auf die Navigation zugegriffen werden, die sich im unteren Bildschirmrand befindet. Mit dem Blick auf die Userbewertung der App landet die Central mit 3,85 von fünf Sternen auf dem zweiten Platz.

Die Auswertung der Webseite²⁰⁴ hat ergeben, dass der Inhalt der Webseite auf alle drei getesteten Endgeräten angepasst ist. Die Ladezeiten der Webseite liegen zwischen 0,08 (Computer) und 1,63 Sekunden (Smartphone) und weisen insofern eine sehr gute Performance auf. Des Weiteren ist die

²⁰³ Vgl. YouTube (Hrsg.) (o.J.b), <https://www.youtube.com> (Stand: 05.04.2016).

²⁰⁴ Vgl. Central (Hrsg.) (o.J.a), <https://www.central.de/> (Stand: 06.04.2016).

Navigation gut strukturiert, da sich bspw. die Menüleiste in der Kopfzeile finden lässt. Nach der Auswahl einer Kategorie erscheint zusätzlich auf der linken Seite der Webseite eine weitere Navigation. Auf diese Weise wird der Besucherin und dem Besucher ein guter Überblick über die ihm zur Verfügung stehenden Themenschwerpunkte verschafft. Daneben wird der Inhalt auf der Webseite gut dargestellt. Die Inhalte der Webseite setzen sich durch kurze Textabschnitte zusammen, die einem langen Scroll-Vorgang entgegenwirken. Zusätzlich, um wichtige Inhalte bzw. Aktionen erkenntlich zu machen, werden Buttons verwendet. Desgleichen werden die unterschiedlichen Themen mit farbigen Überschriften hervorgehoben, welche den Usern das Suchen und Finden bestimmter Informationen erleichtern. Die Central verlinkt zudem im Fußbereich der Webseite die Kanäle Facebook, Twitter und YouTube. Hiermit erreicht das Unternehmen eine Steigerung des Bekanntheitsgrades dieser Kanäle. Neben der Erhöhung des Bekanntheitsgrads sollte ebenfalls ein durchgängiges Corporate Design für den Wiedererkennungswert des Unternehmens Verwendung finden. Dieser Anforderung wird die Central mit ihrem Design gerecht. Farbakzente werden durch die Farben Orange, Hellblau und Grau gesetzt, welche die Webseite freundlich erscheinen und somit ein harmonisches Gesamtbild entstehen lassen. Trotz allem wird ein Bewertungspunkt abgezogen, da die Webseite den Anschein erweckt, nach links an den Bildschirmrand gedrückt zu werden. Dies kommt jedoch ausschließlich bei der Benutzung eines Computers zum Tragen. Die Auswertung Benutzerfreundlichkeit hat währenddessen ein positives Ergebnis erzielt. Die Webseite lässt sich gut und angenehm bedienen, obwohl die Navigation beim Scroll-Vorgang nicht fixiert ist. Aufgrund des kurzen Scroll-Vorgangs ist dies nicht weiter störend. Des Weiteren liegt keine Fly-Out Navigation vor, was zwar beeinträchtigen kann, aber durch den gut strukturierten Aufbau der Navigation relativiert wird. Darüber hinaus muss sich der User teilweise durch mehrere Seiten und Informationen klicken, um den gewünschten Artikel oder Beitrag lesen zu können.



Abb. 10: Homepage Central auf dem Computer²⁰⁵

Nachdem der Internetauftritt auf dem Computer und Tablet analysiert wurde, wird im Folgenden die Webseite auf dem Smartphone untersucht. Das erste Kriterium, die *Navigation*, wird als mangelhaft bewertet. Die Startseite besteht ausschließlich aus der Menüfunktion, wobei dies zu keiner schlechten Bewertung führen muss. Dennoch müssen die Besucherin oder der Besucher immer aufs Neue zur Startseite zurückkehren, um eine neue Kategorie bzw. ein neues Thema auszuwählen. Dadurch werden einige Klicks mehr benötigt, um weitere Informationen zu lesen. Um auf die Startseite zurück zu gelangen, ist im oberen Bildschirmrand ein sehr kleiner Schriftzug mit *Startseite* angebracht, welcher leicht übersehen werden kann. Beim inhaltlichen Aufbau liegt die Leistung der Central abermals im positiven. Die Texte sind kurz und werden größtenteils als Stichpunkte aufgeführt. Die Gäste der Homepage können auf diese Weise schnell einen Überblick über den Inhalt erlangen. Außerdem werden auch hier lange Scroll-Vorgänge vermieden und farbliche Buttons leiten die Gäste an, länger auf der Webseite zu verweilen. Im oberen Bildschirmrand werden die Kanäle Facebook und Twitter verlinkt. Des Weiteren ist das Corporate Design gut und durchgängig in die mobile Webseite eingearbeitet, welches ihr einen freundlichen und angenehmen Charakter verleiht. Mit Blick auf die Benutzerfreundlichkeit erreicht die Central eine mangelhafte Bewertung. Obwohl sich der Inhalt auf das Nötigste beschränkt, ist dieser aufgrund der kleinen Schrift schwer leserlich. Weiterhin ist unten auf der Seite die Funktion *nach oben* angebracht, um schneller auf den Seitenanfang zu gelangen. Allerdings wird dies aufgrund der Größe des Textes überlesen. Auch andere und wichtige Funktionen wie *Weitere Infos* werden auf diese Weise kaum oder gar nicht wahrgenommen. Ferner wird nicht die

²⁰⁵ Enthalten in: Central (Hrsg.) (o.J.a), <https://www.central.de/> (Stand: 06.04.2016).

Möglichkeit gegeben nach Begriffen oder Informationen zu suchen, da keine Suchfunktion bereitgestellt wird. Die Besucherin oder der Besucher müssen sich lange durch die Seiten klicken, um auf die gewünschten Informationen zugreifen zu können.

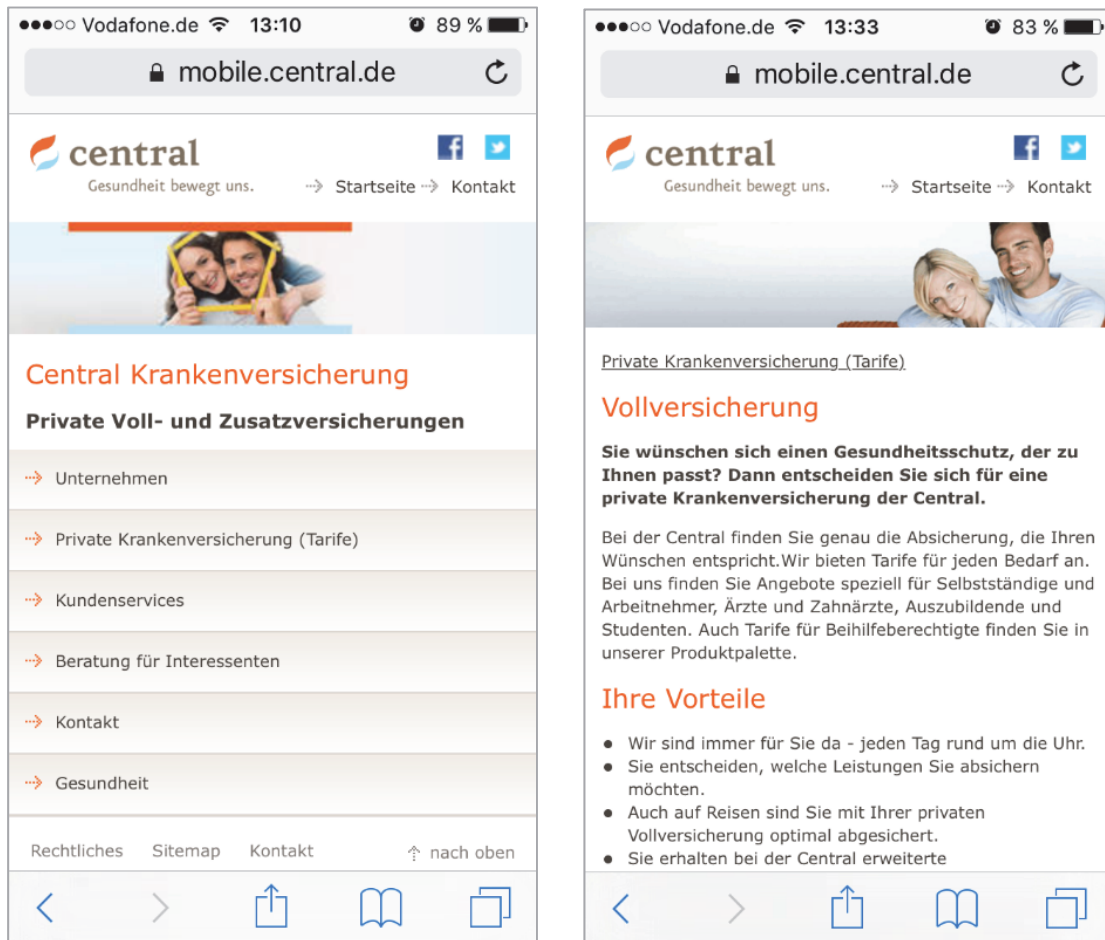


Abb. 11: Homepage / Webseite Central auf dem Smartphone²⁰⁶

Bei der Analyse der Prämien-/Beitragsrechner hat sich gezeigt, dass die Central diese Funktion für Voll- und Zusatzversicherung anbietet. Im Bereich der Vollversicherung wird dem Interessenten ein detaillierter Tarifvorschlag aufgezeigt, was bei den anderen Versicherungsunternehmen in der Regel nicht der Fall ist. Außerdem erhalten die interessierte Besucherin oder der interessierte Besucher einen genauen Überblick über die Tarifbausteine und können diese individuell konfigurieren. Um eine Anpassung auf der *Ergebnis*-Seite vornehmen zu können, werden die Besucherin oder der Besucher wieder zurückgeleitet. Infolgedessen ist die Benutzerfreundlichkeit nicht optimal gestaltet. Dagegen ist als positiv zu bewerten, dass beim Aufrufen der Seite zu allererst eine kurze Anleitung präsentiert wird. Ebenfalls besteht nochmals die Möglichkeit, die Versicherungsart (Voll- oder Zusatzversicherung, Beihilfe etc.) auszuwählen, falls die Besucherin oder der Besucher sich spontan entscheiden sollte, einen

²⁰⁶ Enthalten in: Central (Hrsg.) (o.J.a), <https://www.central.de/> (Stand: 06.04.2016).

anderen Tarif berechnen zu lassen. Eine implementierte Navigationsführung listet die Schritte auf, die noch erledigt werden müssen, bis der Interessent zur *Ergebnis*-Seite gelangt. Ferner können User der Webseite innerhalb der Schritte zurückspringen, jedoch nicht nach vorne. Eine Problematik ist weiter darin zu sehen, dass nachdem auf der *Ergebnis*-Seite eine Änderung vorgenommen wurde, eine Rückführung zur entsprechenden Seite stattfindet. Nach Anpassung der gewünschten Daten muss sich dann erneut durch alle Seiten geklickt werden, um auf die *Ergebnis*-Seite zu gelangen. Auf dieser Seite besteht, unabhängig von der eben aufgeführten Einschränkung, die Möglichkeit den erstellten Tarifvorschlag auszudrucken und eine Anfrage an das Unternehmen zu senden. Die Verwendung der Funktionalität auf den mobilen Endgeräten ist eingeschränkt, da die Auflösung hierfür nicht optimiert ist.

Im Bereich des Versicherungsabschlusses wird nur seitens der Central die Auslandskrankenversicherung zum Onlineabschluss angeboten. Im Vergleich zu den Mitbewerbern, die zusätzlich Pflege- und Zahnzusatzversicherungen anbieten, wird hier eine durchschnittliche Bewertung erreicht. Auch bei diesem Benchmarking-Objekt ist die Funktionalität eingeschränkt, da der Bereich des Versicherungsabschlusses nur für die Verwendung an einem Computer angepasst ist. Bei der Frage, ob Informationen für Voll- und Zusatzversicherungen angefordert werden können, erreicht die Central eine sehr gute Leistung. Zu allen Produkten können, mittels Computer oder Smartphone, auf der Webseite Infomaterialien angefordert werden.

Als letztes Benchmarking-Objekt wird die Interaktion mit dem Versicherten bewertet. Der Versicherte hat unter *Kontakt-Center* die Möglichkeit, der Central Lob und Kritik mitzuteilen. Möglich ist dies über ein Onlineformular. Für schriftliche Mitteilungen über den Postweg oder telefonische Fragen sind auf dieser Seite auch die entsprechende Telefon-, Faxnummer und Anschrift zu entnehmen. Wie bei allen Versicherungsunternehmen wäre es von Vorteil, Nutzern die Bewahrung ihrer Anonymität zu gewährleisten, indem optional an entsprechender Stelle ein Haken gesetzt werden kann oder nicht. Aus diesem Grund wird bei allen Unternehmen ein Bewertungspunkt abgezogen. Die weitere Analyse in Bezug auf die Videoberatung/Videotelefonie hat ergeben, dass die Central diese Funktion nicht anbietet. Somit lässt sich keine weitere Auswertung durchführen. Das letzte Kriterium, inwieweit eine Kontaktaufnahme zum Vermittler angeboten wird, ist bei der Central positiv zu bewerten. Nach Eingabe der Postleitzahl wird die Besucherin oder der Besucher auf die Seite der Deutschen Vermögensberatung weitergeleitet. Hier erhalten Interessenten die Anschrift und die Entfernung zum Vermittler.

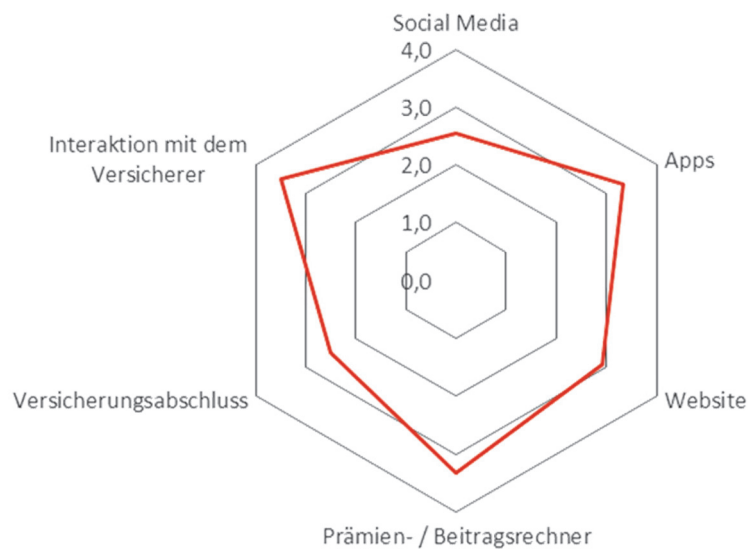


Abb. 12: Benchmark-Ergebnisse der Central²⁰⁷

Allgemeine Informationen

Die Central sieht die Chancen der Digitalisierung in den stetig stark wachsenden Zahlen der Endgeräte (Smartphones und Tablets). Diese sind mit neuen technischen Möglichkeiten verbunden, welche es erlauben, der Kundschaft neue, einfache und schnelle Serviceleistungen anzubieten. Neben der Rechnungs-App, welche im Vorjahr eingeführt wurde, wird der Kundschaft des Weiteren eine besondere Serviceleistung angeboten. Diejenigen, die im Tarif *Mein Gesundheitsplan* versichert sind, erhalten über die Rechnungs-App einen Zugang zu einem individuellen Erklärfilm für die Leistungsabrechnung. Das Video beschreibt dem Versicherten schrittweise jede aktuelle Leistungsabrechnung. Darüber hinaus kann die Kundschaft sich jederzeit über ihren Versicherungsschutz im Einzelnen erkundigen. Ferner bietet die Central eine weitere digitale Neuerung an, die digitale Leistungsmitteilung per E-Post. Die Kundschaft, die über eine E-Post-Adresse verfügt, erhält inzwischen ihre Leistungsabrechnung auf elektronischem Weg. Schnell, einfach und sicher landet die Leistungsmitteilung im E-Post-Fach des Empfängers. Zudem wird dieser per SMS über den neuen E-Post-Brief informiert.²⁰⁸

Die Central ist eine Tochtergesellschaft der Generali Deutschland. In diesem Zusammenhang müssen neben den Plänen der Central außerdem die Projekte der Generali in Bezug auf die Digitalisierung betrachtet werden.²⁰⁹ In einer Pressemitteilung hat die Generali mitgeteilt, dass sie ein exklusives

²⁰⁷ Eigene Darstellung.

²⁰⁸ Vgl. Central Krankenversicherung (Hrsg.) (2016), S. 24.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 28.

Pionierabkommen mit Obi Worldphones™ abgeschlossen haben. Das Ziel des Start-up-Unternehmens ist es, den schnell wachsenden und dynamischen Mobiltelefon-Sektor, in Schwellen- und Entwicklungsländern, mithilfe eines von Obi Worldphone entwickelten Smartphones zu versorgen. Mit dieser Verbindung möchte die Generali noch schneller ihre Kundschaft erreichen. Dieses Vorhaben wird erreicht, indem die Generali auf der Startseite der Obi Worldphones, vorinstalliert als App, erscheint. Somit sollen mehr als 10 Mio. potenzielle Kundinnen und Kunden erreicht werden.²¹⁰

4.3.3 Barmenia Krankenversicherung a. G.

Bei der Benchmark-Analyse landet die Barmenia zusammen mit der Debeka, mit einer Gesamtbewertung von 2,6 von möglichen 4,0 Punkten auf den dritten Rang. Mit 1,2 Mio. Versicherten weist die Barmenia, wie bereits die Central, einen Versicherungsbestand von über einer Million auf.²¹¹

Die Barmenia besitzt insgesamt acht Plattformen, wovon nachfolgend nur Facebook und YouTube analysiert werden. Mit Blick auf das digitale Marketing zeigt die Analyse der ersten Plattform Facebook²¹², dass die Barmenia sich durch die Anzahl der aktiven Nutzer von 45.907 *Gefällt mir*-Angaben auf dem zweiten Platz befindet. Den ersten Platz belegt die Allianz, welche mit 341.953 *Gefällt mir*-Angaben weit vor den anderen liegt. Des Weiteren wird wie bei den meisten Mitbewerbern ausschließlich der YouTube Kanal und die Webseite mit in die Facebook-Seite integriert. Bezüglich des Ansprechpartners ist unter der Rubrik *Info* keinerlei Hinweis zu finden. Einzig und allein bei der Beantwortung von Kommentaren ist ein Social Media Team erkennbar, welches mit dem Vor- und Nachname unterzeichnet. Insofern fällt dieser Bewertungspunkt durchschnittlich aus. Mit 0,42 Einträgen pro Tag liegt die Barmenia bezüglich der *Häufigkeit der Beiträge* im Mittelfeld. Bei der Anzahl der Kommentare und Antworten ordnet sich die Barmenia mit 3,72 Kommentaren bzw. Antworten pro Beitrag auf dem dritten Platz ein. Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 27.405 Mal mit *Gefällt mir* sowie 1.454 Mal mit *Geteilt* markiert. Die Qualität der Beiträge ist des Weiteren gut und verständlich. Fotos und Videos werden zur Ergänzung verwendet und bei weiterem Interesse stehen hinterlegte Links zur Verfügung. In Anbetracht der Themenvielfalt hat die Analyse ergeben, dass im Auswertungszeitraum der Bezug zur Ausbildung komplett gefehlt hat. Auf der Facebook-Seite des Unternehmens stehen Themen wie Gesundheit oder private Altersversorgung im Fokus, was zu einer positiven Bewertung führt. Außerdem werden die Reaktionsgeschwindigkeit und Reaktionen auf Fragen, Kritik und Lob ebenfalls als sehr gut bis gut bewertet. Die Barmenia antwortet sehr freundlich

²¹⁰ Vgl. Wolf, W. (2016), <http://www.versicherungsbote.de> (Stand: 28.04.2016).

²¹¹ Vgl. Barmenia Krankenversicherung a. G. (Hrsg.) (2015), S. 11.

²¹² Vgl. Facebook (Hrsg.) (o.J.c), <https://www.facebook.com> (Stand: 04.04.2016).

und innerhalb einer bis max. einigen Stunden auf Kommentare. Bei Verständnisfragen wird sich nochmal nach der Ausgangslage erkundigt und bei Kritik wird Hilfe angeboten. Zusätzlich wird bei Lob bspw. mit einem *Like* reagiert, welches eine gute Interaktion mit den Facebook Nutzern widerspiegelt. Die Evaluierung der Plattform YouTube²¹³ hat eine befriedigende Bewertung gezeigt. Aktiv ist die Barmenia hier seit August 2006 und lädt seitdem in wöchentlichen Abständen Videos hoch. Insgesamt wurden in den letzten zehn Jahren 201 Videos veröffentlicht, welche durchschnittlich 14.181 Mal aufgerufen wurden. Mit insgesamt 592 Abonnenten reiht sich die Barmenia auf dem dritten Platz ein. Wie in den meisten anderen YouTube Kanälen der Versicherungsunternehmen wird in den Videos lediglich auf die Webseite hingewiesen. Bei der Qualität schneidet die Barmenia ebenfalls durchschnittlich ab. Die Kurzfilme erregen hauptsächlich nur die Aufmerksamkeit, im Gegensatz zu den Beiträgen über *Häufig gestellte Fragen*. Eine Informationsvermittlung findet nicht statt. Darüber hinaus werden die Videos, wie bereits bei der Central, in Kategorien gegliedert. Die Vielfalt der Themen in den letzten Monaten war allerdings begrenzt. Der Schwerpunkt der Videos lag bei den Themen *Multimediale Visitenkarten* und *Mein zukünftiges Ich*. Bezüglich des erstgenannten Themas werden die Vermittlerinnen und Vermittler der Barmenia in insgesamt 130 Videos alle einzeln vorgestellt. Beim zweiten Thema handelt es sich um die Rente. Daneben werden Einblicke in die Produktlandschaft, das Unternehmen und in Werbespots gewährt, die allerdings einige Monate zurückliegen.

Die Barmenia hat im Bereich Apps eine gute bis mittlere Bewertung erzielt. In Bezug auf die Krankenversicherung besitzt das Unternehmen zwei Apps: die Rechnungs- und die mediApp. Zusätzlich wird die Unternehmensbroschüre-App bei der Analyse mit aufgeführt. Diese App zielt auf keinen spezifischen Bereich ab, bspw. auf die Lebens-, Kranken- oder Sachversicherung, sondern präsentiert allgemeine Informationen. Hierunter werden Themen wie Digitalisierung, Service oder Verantwortungsbewusstsein aufgelistet.²¹⁴ Bei den Downloadzahlen im Google Play Store erreicht die Rechnungs-App mit 5.000 bis 10.000 Installationen die höchste Anzahl. Die mediApp folgt mit 1.000 bis 5.000 Downloads und die Unternehmensbroschüre-App weist lediglich 10 bis 50 Installationen auf. Die Nutzungsfunktion ist hier eine äußerst geringe. Desgleichen ist die Unternehmensbroschüre-App die einzige, die nicht im Apple-Store zur Verfügung steht. In der weiteren Analyse zeigt die Untersuchung des Designs, dass das Corporate Design in allen Apps gut integriert wird und insgesamt angenehm auf die Nutzerinnen und Nutzer wirkt. Die Benutzerfreundlichkeit zeigt sich durch die einfache Strukturierung, welche eine gute Handhabbarkeit impliziert. Der Inhalt ist gut aufgebaut und die User können jederzeit auf das Menü zugreifen, womit eine gute Navigation ermöglicht wird. Bei der Analyse der Userbewertung der Apps kann ausschließlich die Rechnungs-App beurteilt werden. Hier liegen

²¹³ Vgl. YouTube (Hrsg.) (o.J.c), <https://www.youtube.com> (Stand: 05.04.2016).

²¹⁴ Vgl. Google Inc. (Hrsg.) (o.J.), <https://play.google.com> (Stand: 19.04.2016).

genügend Bewertungen vor, um eine aussagekräftige Beurteilung vornehmen zu können. Die Rechnungs-App belegt im Gesamtvergleich mit den Mitbewerbern mit einer Gesamtbewertung von 4,2 Sternen²¹⁵ den ersten Platz.

Nachdem die Bereiche Social Media und Apps analysiert sind, wird im nächsten Schritt die Webseite²¹⁶ der Barmenia untersucht. Die Performance der Webseite schneidet insgesamt gut ab. Die Ladezeiten liegen zwischen 0,96 (Computer) und 3,12 Sekunden (Smartphone). Im weiteren Verlauf wird zuallererst der Internetauftritt auf dem Computer und Tablet analysiert. Die Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht und ist übersichtlich gegliedert, wobei teilweise viele Unterkategorien aufgeführt sind. Beim inhaltlichen Aufbau wird ein langer Scroll-Vorgang verhindert und des Weiteren ist der Textinhalt übersichtlich sowie in einer gut leserlichen Länge dargestellt. Wichtige Funktionen wie bspw. *mehr Informationen* werden farblich hervorgehoben. Ferner existiert auf der Homepage eine Slideshow, die wichtige Informationen in den Vordergrund hebt. Zusätzlich verlinkt die Barmenia auf der Webseite in der Kopfzeile ihre unterschiedlichen Kanäle wie Facebook, Twitter, Xing oder YouTube. Das Corporate Design findet konsequent Anwendung. Durch die Farbe Blau und mit dem Einsatz der Farbe Orange werden wichtige Informationen, Buttons und Texte betont. Insgesamt erscheint die Webseite freundlich, wobei die Slideshow auf der Homepage etwas unruhig wirkt, aufgrund der schnellen Bildwechsel. Das Zurechtfinden auf der Webseite ist durch den Einsatz von Buttons selbsterklärend. Um allerdings an die gewünschten Informationen zu gelangen, müssen sich der User durch die Webseite klicken, was mit Aufwand verbunden ist. In diesem Zuge bietet es sich an, die Suchfunktion zu verwenden, die in die Menüleiste integriert ist. Wie in den meisten Fällen ist diese jedoch beim Scroll-Vorgang nicht fixiert.

²¹⁵ Fünf Sterne konnten max. erreicht werden.

²¹⁶ Vgl. Barmenia (Hrsg.) (o.J.), <https://www.barmenia.de/> (Stand: 06.04.2016).

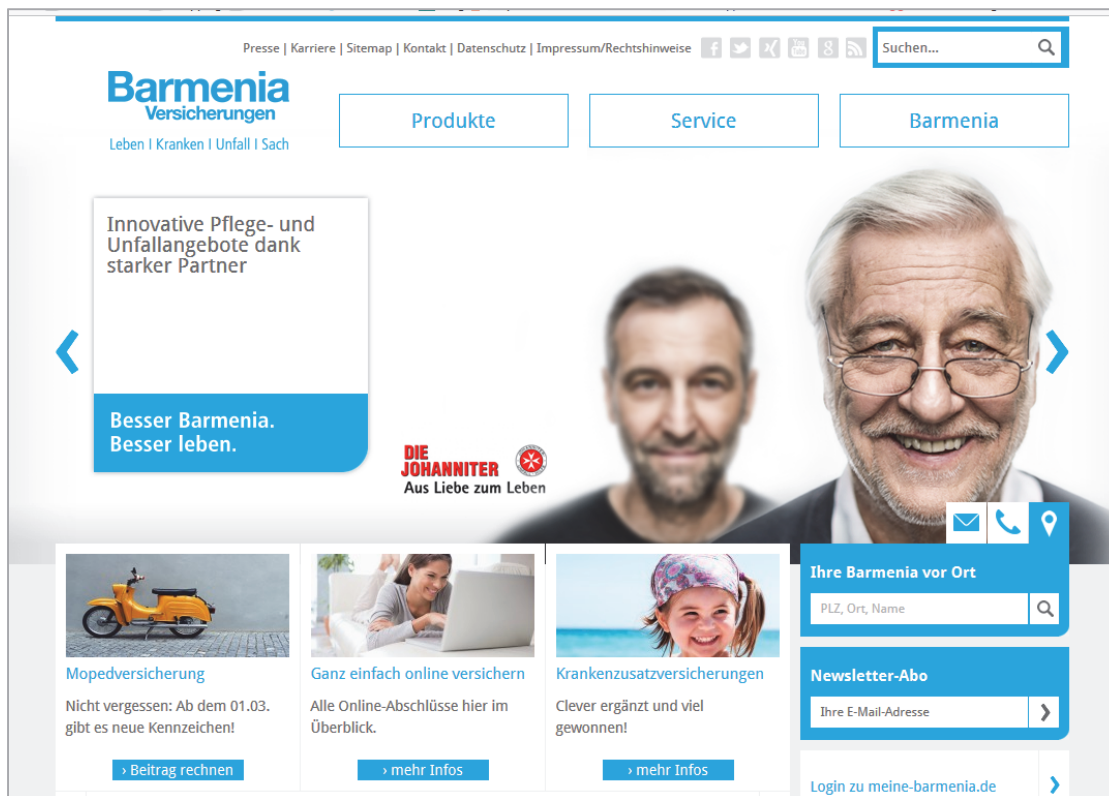


Abb. 13: Homepage Barmenia auf dem Computer²¹⁷

Bei der Analyse des Internetauftritts auf dem Smartphone hat die Barmenia insgesamt eine durchschnittliche Leistung erzielt. Die Analyse der Navigation hat aufgezeigt, dass die Barmenia keine Menüleiste besitzt. Den Usern wird auf der Startseite lediglich ein Schnellzugriff auf die Bereiche *Schadenservice*, *Kontakt*, *Social* und *Barmenia vor Ort* angeboten. Beim Anwählen einer Kategorie erscheint im oberen Bildschirmrand die *zurück*-Funktion, welche dem User ermöglicht, zügig auf die vorherigen Seiten zu gelangen. Der Bereich des Schnellzugriffs wird durch Symbole unterstützt und insgesamt werden lange Scroll-Vorgänge vermieden. Die Inhalte sind kurz und übersichtlich gestaltet. Bei der Bewertung des Designs ist zu erkennen, dass das Corporate Design gut angepasst ist und die Farbgebung freundlich und angenehm wirkt. Ebenfalls wird die Farbkombination von Blau und Orange gut in Szene gesetzt und folglich heben sich wichtige Funktionen mit der Unterstützung von Buttons hervor. Bei der Benutzerfreundlichkeit ist jedoch zu bemängeln, dass der Internetauftritt auf dem Smartphone nicht auf allen Seiten optimal angepasst wird. Teilweise muss der User nach einer Auswahl einer Kategorie, z. B. bei *Aktuelle Produktempfehlungen - Private Krankenversicherung*, in die Bildschirmmitte hineinzoomen, um die Informationen lesen zu können. Zudem wird dem User keine Suchfunktion angeboten, welches das Auffinden von Informationen erschwert.

²¹⁷ Enthalten in: Barmenia (Hrsg.) (o.J.), <https://www.barmenia.de/> (Stand: 06.04.2016).

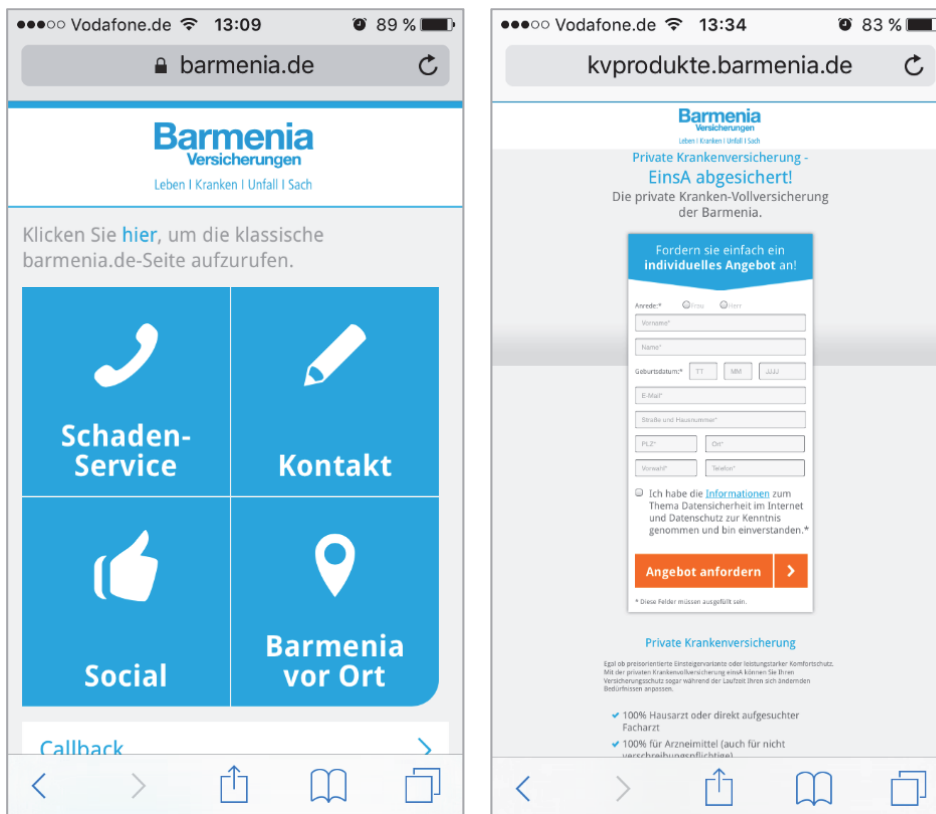


Abb. 14: Homepage / Webseite Barmenia auf dem Smartphone²¹⁸

Wird der Bereich des Prämien-/Beitragsrechners näher betrachtet, so ist festzustellen, dass die Barmenia diese Funktion auf ihrer Webseite nicht anbietet. Den Usern steht lediglich die Funktionalität eines Krankentagegeldrechners zur Verfügung. Dieser listet dem Nutzer detaillierte Richtwerte auf, welche beim Abschluss einer Vollversicherung beachtet werden sollten. Hinsichtlich der voranschreitenden Digitalisierung sollte den vielen Internetnutzern der Prämien-/Beitragsrechner bereitgestellt werden, um schneller an Informationen zu gelangen. Dementsprechend erhält die Barmenia bei diesem Benchmarking-Objekt eine unbefriedigende Bewertung.

Bezüglich des Versicherungsabschlusses erzielt die Barmenia ein positives Ergebnis. Diese bietet für zwei Pflege-, drei Zahnzusatzversicherungen und eine Auslandsrankenversicherung einen Onlineabschluss an. Darüber hinaus kann zu allen Produkten Infomaterial angefordert werden. Der einzige negative Punkt ist, dass der Vertragsabschluss nicht für mobile Endgeräte angepasst wurde.

Mit dem Benchmarking-Objekt Interaktion mit dem Versicherten wird der letzte Bereich analysiert, bevor der Wechsel zu den allgemeinen Informationen über die Barmenia stattfindet. Die Option auf Kritik und Lob ist auf der Webseite nicht zu erkennen. Da den Versicherten das Portal *Meine Barmenia* zur Verfügung gestellt wird, ist zu vermuten, dass in diesem Portal die Option besteht, Kritik und Lob

²¹⁸ Enthalten in: Barmenia (Hrsg.) (o.J.), <https://www.barmenia.de/> (Stand: 06.04.2016).

an die Barmenia zu äußern. Aus diesem Grund wird dieses Kriterium nicht weiter bewertet. Desgleichen war keine Auswertung zur Videoberatung/Videotelefonie durchführbar, da die Barmenia diese Funktion nicht anbietet. Zu guter Letzt wurde die Kontaktaufnahme zur Vermittlerin oder zum Vermittler untersucht. Unter der Rubrik *Barmenia* erhält der User in einfachen Schritten die Anschrift eines Vermittlers in seiner Umgebung.

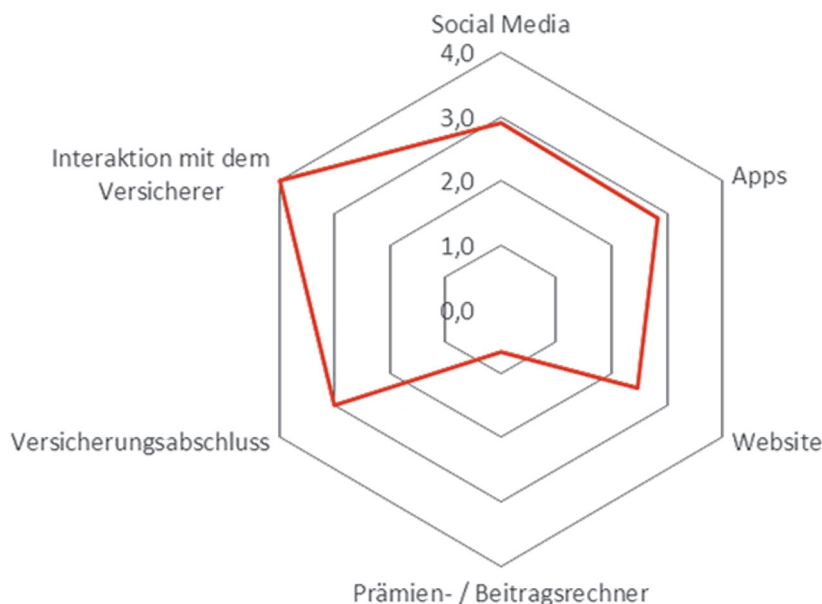


Abb. 15: Benchmark-Ergebnisse der Barmenia²¹⁹

Allgemeine Informationen

Die Barmenia beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Digitalisierung und der Transformation von Geschäftsprozessen. Heiko Scholz, Leiter der Hauptabteilung Vertriebsmanagement bei der Barmenia, hat in einem Interview mitgeteilt, dass die Digitalisierung ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie der Barmenia sei.²²⁰ Zudem betont Vorstandschef Eurich bei der Bilanzpressekonferenz, dass das Unternehmen die gestiegenen Ansprüche hinsichtlich Erwartungen der Kundschaft, Geschwindigkeit und Time-to-Market erfüllen könnte. Dies würde sich in der Praxis in neuen Produkten widerspiegeln, welche von Antrag/Angebot bis hin zur Erstellung des Versicherungsscheines vollständig elektronisch abgewickelt würden. Darüber hinaus hat der Barmenia-Vorstand berichtet, dass im Jahr 2015 neben der Rechnungs-App zugleich das Kundenportal *meine-barmenia.de* generalüberholt wurde.²²¹ Die Barmenia bietet ihren Versicherten unter *meine-barmenia.de* die Option an, sämtliche Informationen online abzurufen. Von Vertragsinformationen, Kundendaten bis hin zu

²¹⁹ Eigene Darstellung.

²²⁰ Vgl. Wolf, W. (2015), <http://www.versicherungsbote.de> (Stand: 17.03.2016).

²²¹ Vgl. o.V. (2016), <http://www.bocquel-news.de> (Stand: 26.04.2016).

Erstattungsmitteilungen und Schriftwechsel rund um die Versicherungen ist alles möglich. Mit dieser Funktion können die Kundin oder der Kunde die Versicherung geradezu papierlos führen und auf diese Weise auf den Postversand der Dokumente verzichten.²²² Bezüglich der Rechnungs-App wird ein großer Nutzen identifiziert. Heute nutzen 34.000 Barmenia Kundinnen und Kunden diese App und insgesamt 35.000 Kundinnen und Kunden wechselten vollständig in die digitale und papierlose Welt. Im Zusammenhang mit der Rechnungs-App sind nach Angaben von Heiko Scholz die Versicherten begeistert über die umgehende Abwicklung. In der Regel werden nach Einsenden der Rechnungen diese innerhalb von 24 Stunden abgerechnet. Des Weiteren verzeichnet die Barmenia rund 3.000 Einreichungen pro Woche.²²³ Neben diesen Erkenntnissen ist die Barmenia zusammen mit der HALLESCHE²²⁴ eine der ersten Krankenversicherungen, die mit Hilfe des Online-Tools RiVa zukünftig die Risikovorabfrage für eine Krankheitskostenvoll- oder Krankenzusatzversicherung abwickeln kann.²²⁵

4.3.4 Debeka Krankenversicherung a. G.

Die Debeka, die ca. 6,8 Mio. Versicherte besitzt,²²⁶ ist das vierte Unternehmen, welches im Folgenden analysiert wird.

Bei dem Benchmarking-Objekt Social Media hat die Debeka eine mäßige Leistung erzielt. Insgesamt ist die Debeka auf sechs Plattformen aktiv, wie bspw. auf Facebook²²⁷, welches als erstes untersucht wurde. Im Auswertungszeitraum erreichte die Debeka 5.076 *Gefällt mir* Angaben und reiht sich im Gesamtvergleich auf den fünften Platz ein. Werden die *Likes* ins Verhältnis zur Versicherungszahl gesetzt, ist die Teilnahme auf Facebook sehr gering. Trotz allem ist die Verknüpfung zu den verschiedenen Kanälen gut ausgebaut. Der Anteil der Kanäle beschränkt sich auf der einen Seite auf die eigene Webseite und den YouTube Kanal, auf der anderen Seite verweist die Debeka zusätzlich auf externe Seiten, wie bspw. den PKV Verband. Die Aktivität auf Facebook ist mit durchschnittlich 0,3 Einträgen pro Tag im mittleren Sektor einzuordnen. Dahingegen fällt die Häufigkeit der Kommentare, wenn diese ins Verhältnis zum Gesamtvergleich gesetzt werden, recht gering aus. Die Debeka und die Leserschaft erzielten 0,3 Kommentare bzw. Antworten pro Beitrag. Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 4.425 Mal mit *Gefällt mir* markiert. Bei der detaillierten Analyse der Beiträge zeigt sich, dass diese gut und verständlich dargestellt werden. Zu jedem Beitrag ist ein Link beigefügt, der auf nähere Informationen hinweist. Die Themenvielfalt ist dagegen begrenzt. Die Beiträge der Debeka richten sich ausschließlich auf das Thema Versicherungen. Innerhalb dieses Gebietes ist die Vielfalt

²²² Vgl. Barmenia (Hrsg.) (2015), <http://www.barmenia.de> (Stand: 17.03.2016).

²²³ Vgl. o.V. (2016), <http://www.bocquel-news.de> (Stand: 26.04.2016).

²²⁴ Vgl. HALLESCHE KVaG (Hrsg.) (2016b), <http://intranet.hn.de> (Stand: 10.03.2016).

²²⁵ Vgl. Barmenia (Hrsg.) (2016), <http://www.barmenia.de> (Stand: 26.04.2016).

²²⁶ Vgl. Debeka Krankenversicherung a. G. (Hrsg.) (2015), S. 3.

²²⁷ Vgl. Facebook (Hrsg.) (o.J.d), <https://www.facebook.com> (Stand: 04.04.2016).

der Informationen groß. Diese erstrecken sich von Themen wie Allergien, über gesunde Ernährung bis hin zu Videos, welche das Unternehmen oder Weiterbildungsmöglichkeiten zeigen. Die Einträge auf Facebook stammen von einem Social Media Team, welches von Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr für die Leserschaft erreichbar ist. Bei der Beantwortung der Kommentare wird dagegen nur mit *Ihre Debeka* unterzeichnet und dies somit mit mangelhaft bewertet. Das Debeka Team reagiert nichtsdestotrotz zügig auf die Kommentare der Leserschaft. Innerhalb einer Stunde wird auf Fragen oder Aussagen geantwortet, jedoch wird auf Lob wenig Bezug genommen. Insgesamt sind die Antworten immer freundlich und qualitativ gut formuliert. Des Weiteren werden bei Kritik regelmäßig Hilfe und eine Lösung angeboten.

Der YouTube²²⁸ Kanal erhält von der Debeka weniger Aufmerksamkeit als Facebook. In den letzten fünf Jahren wurden lediglich sieben Videos hochgeladen. Das erste Video erschien dreieinhalb Jahre nach Eintritt auf YouTube. Insgesamt verfolgen 296 Abonnenten die Aktivität der Debeka auf YouTube. Aufgrund der wenigen Anzahl an Videos, welche größtenteils Informationen über das Unternehmen vermitteln, kann deren Qualität kaum adäquat gemessen werden. Zudem ist die Themenvielfalt sehr beschränkt und es liegen keine Videos zu Produktinformationen vor. Des Weiteren weist keines der Videos auf die verschiedenen Kanäle hin. Trotzdem werden die Beiträge im Durchschnitt 6.404 Mal aufgerufen. Dies entspricht der sechsfachen Menge im Vergleich zur HanseMerkur, welche 945 Klicks aufweist und somit von allen sieben Versicherungsunternehmen die wenigsten Aufrufe besitzt.

Beim Benchmarking-Objekt Apps besitzt die Debeka ausschließlich eine App. Hierbei handelt es sich um die Auslands-SOS App, die im Google Play Store als auch im Apple-Store zur Verfügung gestellt wird. Die Auslands-SOS wurde bislang im Google Play Store 10.000 bis 50.000 Mal heruntergeladen, welches ein gutes Indiz für deren häufige Nutzung ist. Die Analyse des Designs hat ergeben, dass das Corporate Design zwar unauffällig in die App eingearbeitet ist, jedoch wirkt das Design nicht originell und ansprechend. Aufgrund der Grau- und Schwarzelemente, die die App verziern, wird der Auslands-SOS App ein unfreundlicher Charakter verliehen. Bei der Benutzerfreundlichkeit hat die App eine gute Bewertung erzielt. Die Bedienung ist selbsterklärend und Symbole werden als Unterstützung in der Navigation verwendet, die im unteren Bildschirmrand angebracht sind. Der User der App findet sich schnell zurecht, auch aufgrund der wichtigen Informationen, die farblich hervorgerufen werden. Insgesamt wird die Auslands-SOS App im Google Play Store sowie im Apple-Store mit durchschnittlichen 4,6 Sternen mit sehr gut bewertet

Beim Testen der Webseite²²⁹ auf den drei Geräten wurde festgestellt, dass die Debeka keine angepasste Webseite für das Smartphone besitzt. Folglich fällt die Analyse der mobilen Webseite weg und

²²⁸ Vgl. YouTube (Hrsg.) (o.J.d), <https://www.youtube.com> (Stand: 05.04.2016).

²²⁹ Vgl. Debeka (Hrsg.) (o.J.), <https://www.debeka.de/> (Stand: 06.04.2016).

wird mit ungenügend bewertet. Währenddessen hat die Untersuchung der Webseite auf dem Computer und Tablet eine gute Leistung ergeben. Die Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht und wird durch einen grauen Balken deutlich hervorgehoben. Durch das Anwählen der Kategorien erscheinen unterhalb der Navigation die Unterkategorien, die allerdings leicht übersehen werden können, da diese nicht hervorgehoben werden. Die Debeka ermöglicht ihren Besucherinnen und Besuchern auf der Webseite einen Schnellzugriff auf die Themen *Produkte*, *Rechner* und *Service-Formulare*. Hierauf können die User jederzeit zugreifen, was die Navigation sehr vereinfacht. Die Textabschnitte sind kurz und übersichtlich dargestellt, welche dem User einen guten Überblick über die Webseite verschaffen. Die Überschriften sind farblich, um Themen besser hervorzuheben zu können. Allerdings bleibt der Einsatz von Buttons geradezu aus und die verschiedenen Kanäle werden nicht auf der Debeka Webseite verlinkt. Bei der weiteren Analyse der Webseite ist ein schlichtes und neutrales Design wahrzunehmen. Wie bereits bei der Central bleibt ein Viertel der rechten Bildschirmfläche unbenutzt, wobei dies ausschließlich auf den Computer zutrifft. Insgesamt ist die Bedienung etwas umständlich, da User einige Klicks benötigen, um an die gewünschten Informationen zu gelangen. Ebenfalls ist die Darstellung der Navigation nicht optimal. Die Menüleiste besitzt keine Fly-Out Navigation, bei dem die Unterkategorien aufklappen, wenn der User mit dem Cursor über die Menüpunkte fährt. Diese Navigationsführung ist lediglich bei den Unterkategorien und beim Schnellzugriff integriert. Beim Scroll-Vorgang bleibt die Navigation nicht fixiert, jedoch wird dem User eine anderweitige Lösung angeboten, um zügig zum Seitenanfang zu gelangen. Am Seitenende befindet sich die Funktion *Zurück zum Seitenanfang*, die sich allerdings nicht vom Text unterscheidet und somit leicht zu übersehen ist. Insgesamt fällt die Beurteilung des Internetauftritts mangelhaft aus. Um mit dem Benchmarking-Objekt Webseite abschließen zu können, wird die Performance auf den drei Geräten als letztes bewertet. Die Ladezeiten der Webseite liegen bei allen drei Endgeräten unter einer Sekunde, was eine hervorragende Leistung darstellt.

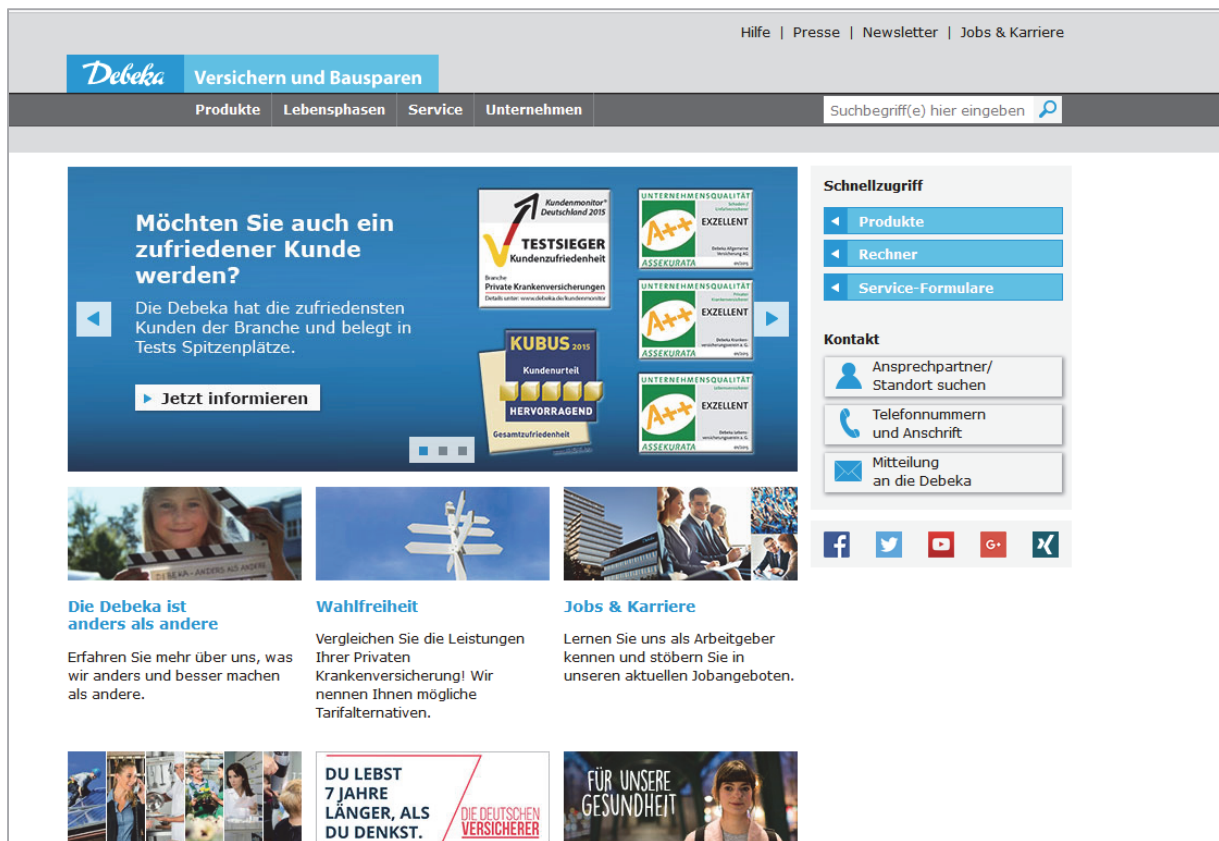


Abb. 16: Homepage Debeke auf dem Computer²³⁰

Im Bereich des Prämien-/Beitragsrechner bietet die Debeke nur für die Zusatzversicherungen diese Option an. Die Schnellzugriffleiste ermöglicht einen umgehenden Zugriff. Die Zusatzversicherungen zeigen einen detaillierten Tarifvorschlag auf, welcher einen genauen Überblick über die Tarifbausteine gibt. Zudem können die Tarifbausteine individuell konfiguriert werden, ohne auf eine vorherige Seite wechseln zu müssen. Falls sich ein User entschlossen hat, einen Tarif berechnen zu lassen, kann er sich das Angebot ausdrucken sowie an die Debeke weiterleiten. Ebenfalls sind die Lade- und Berechnungszeiten kurz, was zu einer angenehmen Benutzerführung beiträgt. Die Navigationsführung ist im oberen Bereich der Webseite angebracht, die der Besucherin oder dem Besucher die restlichen Schritte bis zur Kontaktaufnahme aufzeigt. Die abgeschlossenen Felder werden farblich hervorgehoben. Weiter besteht die Möglichkeit im Reiter zu den vorherigen Seiten zu wechseln, jedoch bleibt das nach vorne springen verwehrt. Außerdem ist die Benutzung des Prämien-/Beitragsrechners auf den mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist.

Die Untersuchung des Versicherungsabschlusses hat ergeben, dass die Debeke diese Option nicht zur Verfügung stellt. Im Gesamtvergleich zu den Mitbewerbern ist die Debeke das einzige Unternehmen,

²³⁰ Enthalten in: Debeke (Hrsg.) (o.J.), <https://www.debeke.de/> (Stand: 06.04.2016).

das diese Möglichkeit verwehrt. Dementsprechend hat die Debeka mit dieser Leistung eine mangelhafte Bewertung erzielt. In Bezug auf die Bereitstellung von Informationsmaterial bietet das Unternehmen für jedes Produkt, Voll- sowie Zusatzversicherungen, diese Auswahl an. Die einzige Einschränkung ist, dass die Funktion nicht für mobile Endgeräte angepasst ist.

Als letztes Benchmarking-Objekt wird die Interaktion mit den Versicherten untersucht. Hierbei erreicht das Unternehmen eine sehr gute Bewertung. Unter der Kategorie *Service* erhalten die Versicherten die Möglichkeit, Kritik und Lob zu äußern. Als negativ ist zu erachten, dass die Anonymität, wie schon bei den zuvor untersuchten Unternehmen, nicht gewahrt wird. Bezüglich der Videoberatung/Videotelefonie konnten auf der Webseite keinerlei Hinweise festgestellt werden. Aus diesem Grund bleibt die Auswertung bei diesem Kriterium aus. Als letztes wurde die Kontaktaufnahme zum Vermittler analysiert. Die User der Webseite erhalten direkt auf der Homepage einen Zugang, um einen Vermittler in der Umgebung zu suchen.

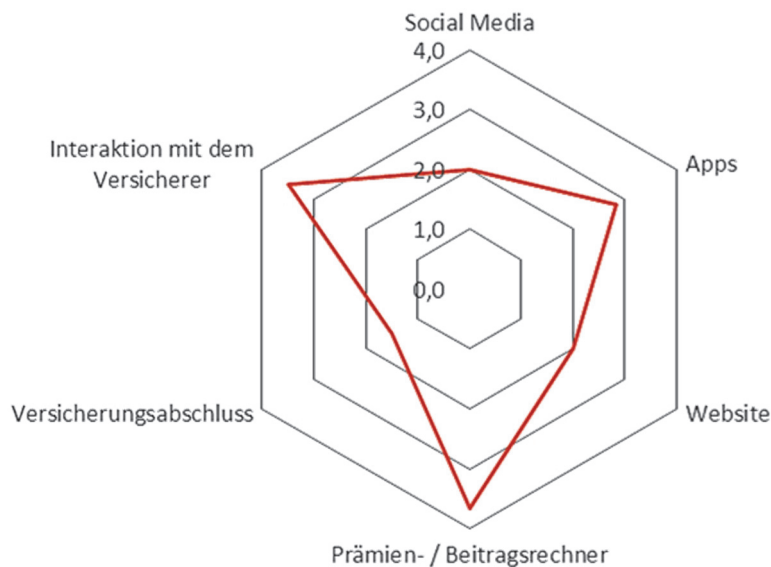


Abb. 17: Benchmark-Ergebnisse der Debeka²³¹

Allgemeine Informationen

Die Debeka ist ein sehr traditionelles Unternehmen, nichtsdestotrotz muss es sich dem Thema Digitalisierung stellen. Herr Benner, Leiter der Abteilung Unternehmenskommunikation, betonte im *prmagazin*, dass die Debeka ausschließlich persönlich Auge in Auge arbeitet. Darüber hinaus ist das Unternehmen sehr zurückhaltend mit der Thematik Digitalisierung. Dies wird anhand der Tatsache deutlich, dass die Debeka bezogen auf die Kommunikation nach wie vor keine Onlineabschlüsse bereitstellt. Zukünftig sollen lediglich einige kleinere Versicherungen online abgeschlossen werden. Die

²³¹ Eigene Darstellung.

beratungsintensiven Produkte wird es künftig weiterhin nur persönlich geben. Trotz allem sind die Prozesse der Debeka digital und in absehbarer Zeit wird den Versicherten der Debeka eine Rechnungs-App zur Verfügung gestellt. Daneben bleiben die maßgeschneiderten Produkte die Priorität und der persönliche Kontakt zu der Kundschaft die Maxime der Debeka. Das Unternehmen gewährt der Digitalisierung nur in geeigneten Bereichen Einzug.²³²

5 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für das digitale Marketing der HALLESCHE KVaG

Die Benchmark-Analyse hat Aufschluss darüber gegeben, wie der momentane Umsetzungsstand der Digitalisierung innerhalb der Versicherungsbranche ist. Hierbei lag der Schwerpunkt auf der allgemeinen Digitalisierung und dem digitalen Marketing, aufgrund der nicht eindeutigen Trennung der beiden Bereiche. Im vorherigen Kapitel wurden die drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen aufgeführt und im direkten Vergleich mit der HALLESCHE schriftlich ausgewertet. Das fünfte Kapitel greift diese Ergebnisse auf, um neben der Beantwortung der Hauptforschungsfrage und den zwei Unterforschungsfragen der HALLESCHE zusätzlich Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Beantwortung der ersten Unterforschungsfrage

Der Theorie nach zu urteilen ist es von großer Bedeutung für die Wirtschaft, die Digitalisierung als eine wesentliche Komponente zu betrachten, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit ist eine Benchmark-Analyse unabdingbar, welche den momentanen IST-Zustand der Mitbewerber identifizieren soll. Auf diese Weise können Unternehmen voneinander lernen, eigene Defizite ausbessern und am Markt an vorderster Position mitagieren. Somit gilt es als erstes die im Einführungsteil vorgestellte Unterforschungsfrage zu beantworten, welche Kriterien dafür geeignet sind, damit eine Benchmark-Analyse über die Digitalisierung in der Branche der privaten Krankenversicherungen durchgeführt werden kann. Das Unternehmen, das eine Benchmark-Analyse durchführt, muss sich zunächst im Klaren darüber sein, welches Ziel damit bezweckt bzw. welcher Bereich des Unternehmens bewertet und verbessert werden soll. Für diese Bachelorarbeit lag der Schwerpunkt auf dem digitalen Marketing in Verbindung mit der allgemeinen Digitalisierung. Hinsichtlich des Umfangs dieser Arbeit, welcher Einfluss auf die Analyse hatte, wurde sich auf die wesentlichen Kriterien beschränkt. Diese wurden im Abschnitt 4.2 aufgeführt und detailliert erläutert. Dabei lag der Fokus des digitalen Marketings auf den Bereichen Social Media, Apps und Webseite. Innerhalb des Bereichs allgemeine Digitalisierung wurden die Bereiche Prämien-/Beitragsrechner, Versicherungsabschluss

²³² Vgl. prmagazin (Hrsg.) (2016), <http://www.prmagazin.de> (Stand: 26.04.2016).

und Interaktion mit dem Versicherten hervorgehoben. Es existiert kein allgemeingültiges Patentrezept, welche Kriterien die geeignetsten für ein Benchmarking sind. Aus diesem Grund muss die Unterforschungsfrage individuell auf das jeweilige Unternehmen übertragen bzw. angepasst werden.

Beantwortung der zweiten Unterforschungsfrage

Nachdem die Kriterienauswahl und die Auswertung des Benchmarkings erfolgt sind, besteht der nächste Schritt darin, von den Lösungen der Mitbewerber zu lernen und damit die eigenen Leistungsdefizite zu erkennen. An diesem Punkt setzt die zweite Unterforschungsfrage an, die beantwortet soll, welche Handlungsempfehlungen auf Basis der Benchmark-Ergebnisse identifiziert werden, um daraus Verbesserungspotentiale im Hinblick auf die allgemeine Digitalisierung und für das digitale Marketing für die HALLESCHE ableiten zu können. In der Anlage 12 sind die drei bestplatzierten Versicherungsunternehmen (Central, Barmenia und Debeka) einzeln mit der HALLESCHE in einer Matrix dargestellt. Hierbei lässt sich schnell und einfach hervorheben, in welchem Bereich die HALLESCHE Defizite oder Bestleistungen gegenüber den Mitbewerbern aufweist. Mit Blick auf diese Matrizen ist erkennbar, dass die HALLESCHE bei den Benchmarking-Objekten Webseite, Versicherungsabschluss und Interaktion mit dem Versicherten über den Leistungen der Mitbewerber liegt bzw. gleichwertig ist. Im Gegensatz dazu liegen die Leistungen der restlichen drei Bereiche (Social Media, Apps und Prämien-/Beitragsrechner) ausschließlich unterhalb bzw. einmal oberhalb den Leistungen der Mitbewerber. Hinsichtlich dieser Ergebnisse beziehen sich die Handlungsempfehlungen dieser Bachelorarbeit ausschließlich auf die drei letztgenannten Bereiche, welche für die HALLESCHE den größten Nutzen darstellen. Bei den drei erstgenannten Benchmarking-Objekten besteht kein dringender Handlungsbedarf, demnach wird sich im Folgenden nicht näher damit befassen.

Der größte Handlungsbedarf liegt im Bereich Social Media. Bei der Benchmark-Analyse wurden erhebliche Defizite herausgearbeitet, die Anlass zum Handeln geben. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Social Media in kurzen Sätzen neu definiert und wichtige Betrachtungsweisen nochmal dargestellt. „Der Begriff Social Media beschreibt das interaktive virtuelle Abbild von Beziehungen und der damit einhergehenden digitalen Kommunikation, die auf Basis von Web 2.0-Technologien wie sozialen Netzwerken, Blogs, Foren und Multimediaplattformen stattfinden.“²³³ Zudem gehören die sozialen Netzwerke zu den am meisten besuchten Webseiten. Dies lässt sich anhand der 3,5 Milliarden Inhalte, die pro Woche weltweit auf Facebook geteilt werden, verdeutlichen. Ferner werden täglich 2 Milliarden Videos auf YouTube angesehen. Die Hälfte der deutschen Internetnutzer verfügen über ein Online-Profil und nie zuvor war das Empfehlen von Informationen so einfach wie heute. Den durchschnittlichen 130 Facebook-Freunden eines Users werden bspw. mit einem Klick auf den *Gefällt*

²³³ Pein, V. (2015), S. 25.

mir-Button mitgeteilt, welche Informationen interessant sind. In diesem Sinne entsteht ein sogenannter viraler Effekt. Die Informationen wandern von einem Kontakt zum nächsten und breiten sich wie ein Virus im Netz aus. Wenn vom Standpunkt des Users aus etwas empfehlenswert ist, wie z. B. ein interessanter Nachrichtenartikel oder ein unterhaltsames bzw. aussagekräftiges Video, wird dies schnell und einfach empfohlen. Außerdem hinterlässt die Kundschaft ohne großen Aufwand positive und kritische Meinungen in ausgewählten Social Media-Kanälen. Für das Social CRM bedeutet dies, dass die Unternehmen im jeweiligen Kanal der Kundschaft präsent sein müssen, welches die nachfolgende Abbildung 18 verdeutlicht. Aufgrund von Social Media gelangt die Kundschaft zu den Unternehmen und die Unternehmen können zur richtigen Zeit die Kundschaft erreichen. Dadurch können die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nach Vernetzung, Omnipräsenz und Erreichbarkeit optimal seitens des Unternehmens erfüllt werden.²³⁴

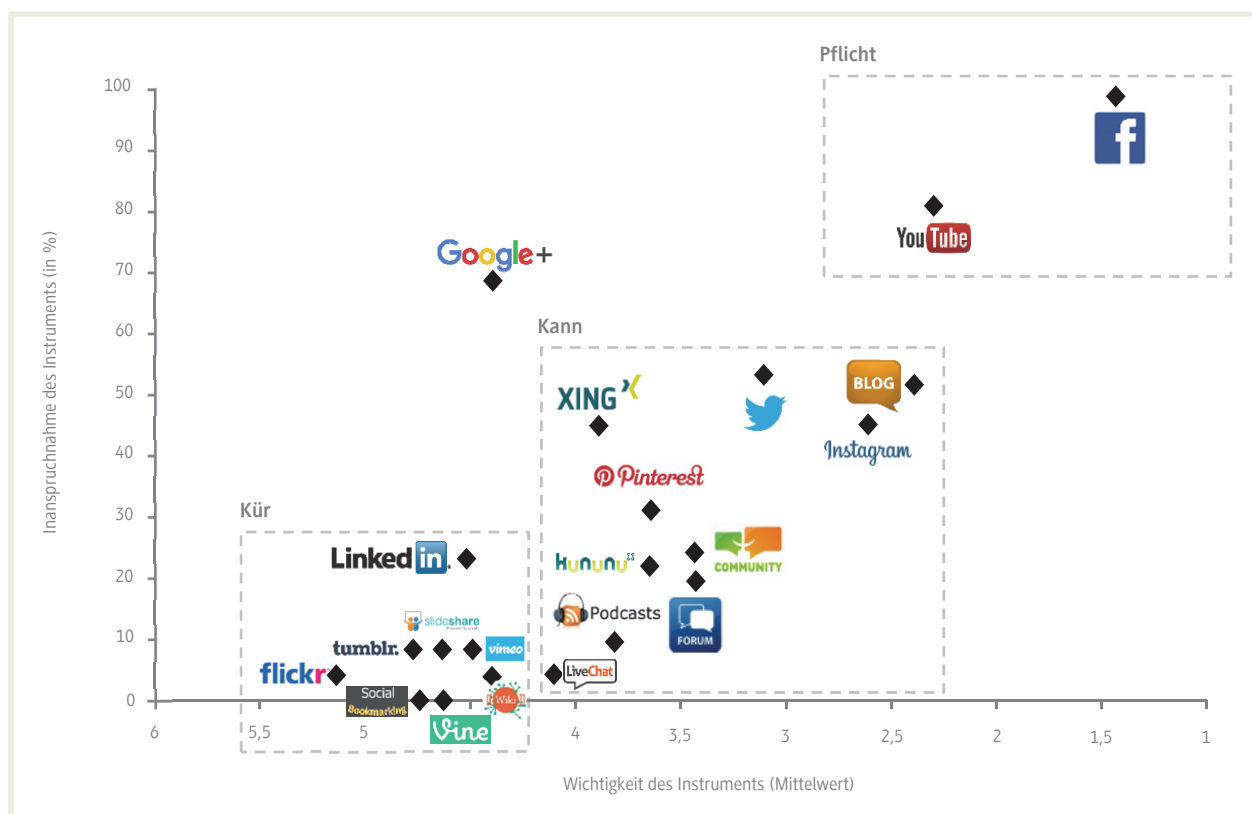


Abb. 18: Wichtigkeit der Social Media Instrumente²³⁵

²³⁴ Vgl. Bannour, K.; Grabs, A.; Vogl, E. (2014), S. 38 ff.

²³⁵ In Anlehnung an: Deutsches Institut für Marketing (2016), S. 16.

Die Abbildung 18 visualisiert, welche Instrumente zweifellos in das Portfolio eines Unternehmens mit aufgenommen werden müssen, die im B2C-Bereich (Business-to-Consumer)²³⁶ agieren. Als Abgrenzung zum Wettbewerb können weitere Instrumente eine wichtige Rolle spielen, welche in den *Kann-* und *Kür-* Bereichen aufgeführt sind.²³⁷

Mit diesem Einblick wird verdeutlicht, wie wichtig Social Media heutzutage für die Unternehmen und demnach für die HALLESCHE ist. Neben der Digitalisierungsroadmap ist eine Social Media-Strategie²³⁸ bei der HALLESCHE in Planung, welche für die Kundenbeziehung ein wichtiger Schritt ist. Nachfolgend werden essenzielle Aspekte aufgezeigt, die in einer Social Media-Strategie Einzug finden sollten. Im Bereich des sozialen Netzwerks Facebook haben die Ergebnisse der Mitbewerber gezeigt, dass eine große Themenvielfalt, regelmäßige Beiträge, ein direkter Ansprechpartner bei den Beiträgen/Kommentaren und die Kommunikation mit den Usern sehr bedeutsam sind. Würde die HALLESCHE an dem momentanen Prozess weiter festhalten, könnte sie sich zukünftig nicht von den Mitbewerbern abheben. Aus diesem Grund ist es wichtig, ein professionelles Social-Media-Marketing zu besitzen. Der HALLESCHE wird empfohlen, abwechslungsreiche Themen, wie bspw. der Jahreszeit entsprechende Artikel oder Tipps zu posten, um der Leserschaft einen hohen Mehrwert zu bieten. Durch die aktuellen Themenbezüge, die sich vorwiegend auf die Ausbildung beziehen, wird ausschließlich eine kleine und jüngere Zielgruppe angesprochen. In Bezug auf den YouTube Kanal sollte ebenfalls die Themenvielfalt erweitert werden, um die Videoplattform besser für Marketingzwecke nutzen zu können. Außerdem werden im Vergleich zu den Mitbewerberprofilen auf Facebook die Beiträge der HALLESCHE am wenigsten mit *Gefällt mir* markiert und *geteilt*. Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass die Informationen kaum Zuspruch finden und wenige Menschen erreichen. Ferner sollte die HALLESCHE mehr Präsenz zeigen, um mit der Kundschaft in näheren Kontakt zu treten und auf diese Weise die Vertrauensbasis zu verstärken.

Als Paradebeispiel für ein erfolgreiches Social-Media-Marketing ist die sächsisch-thüringische Krankenkasse AOK Plus aufzuführen. Die AOK Plus hat für ihr Social-Media-Marketing die Full-Service-Digital-Agentur Mindbox beauftragt, welche für die Strategie, visuelles Konzept, technische Umsetzung, Guidelines und die Betreuung der Social-Media-Kanäle verantwortlich ist. Aufgrund der passenden Inhalte und den Gewinnspielen auf der Profilseite hat das Unternehmen innerhalb eines Jahres eine 100 % Steigerung der Fanzahlen von 18.000 (2014) auf über 36.000 (2015) Fans erzielt. Aktuell

²³⁶ B2C stellt eine Geschäftsbeziehung dar, indem die Endverbraucher zugleich Konsumenten von Produkten oder Dienstleistungen sind, die sie von Unternehmen erwerben können; vgl. Bulander, R. (2008), S. 48 f.

²³⁷ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2016), S. 16.

²³⁸ Die HALLESCHE besitzt keine Social-Media-Strategie; vgl. Weiß, S. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Unternehmensstrategie, HALLESCHE KVAG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 08.03.2016 in Stuttgart. Aufgrund des Datenschutzes wurde der Name verändert.

besitzt die AOK Plus 44.906²³⁹ Follower auf Facebook. Zusätzlich steht das Social Media Team sieben Tage die Woche von 9 Uhr (am Wochenende ab 10 Uhr) bis 18 Uhr den Usern auf Facebook zur Verfügung. Die Agentur Mindox zeigt auf, dass schnell und individuell auf die Anfragen reagiert und die Inhalte auf die Kundenwünsche angepasst werden, dies der Schlüssel zu mehr Interaktion und führt letztendlich zu mehr Kundenzufriedenheit ist.²⁴⁰

Mit dem Beispiel der AOK Plus wird verdeutlicht, welche Auswirkung eine Social Media-Strategie auf das Unternehmen besitzt. Die HALLESCHE muss sich zunächst einmal im Klaren darüber sein, welches Ziel sie verfolgen möchte, um im Anschluss daran die passenden Plattformen (Facebook, YouTube, Twitter & Co.) für ihr Ziel bestimmen zu können. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, auf der Webseite die verschiedenen Kanäle zu verlinken. Somit wird die Existenz der verschiedenen Plattformen transparent dargestellt.

Neben dem Handlungsbedarf im Bereich Social Media liegt außerdem Verbesserungspotential im Bereich der Apps vor. Das Ergebnis der Benchmark-Analyse hat ergeben, dass die HALLESCHE insgesamt über ein gutes Leistungsangebot verfügt, nichtdestotrotz unterhalb der Leistungen der Central und der Barmenia liegt. Die Abweichung der Ergebnisse ist auf die Userbewertung der Apps zurückzuführen. Im Gesamtvergleich hat die Rechnungs-App bei allen Versicherungsunternehmen als einzige App genügend Bewertungen erzielt. Die Rechnungs-App der HALLESCHE ist auf dem fünften Platz gelandet. Generell zeigt das Ergebnis, dass die drei Apps der HALLESCHE einen geringen Nutzen für die User aufweisen. Dabei muss beachtet werden, dass ausschließlich das Betriebssystem Android die Downloadzahl zur Verfügung stellt. Um die Anzahl der Installationen zu erhöhen, welches ein Indiz für eine hohe Nutzung ist, wäre eine Publikation auf der Webseite als Vorschlag anzubringen. Hierbei könnte unter einer eigenen Rubrik, neben den bereits bestehenden Kategorien in der Navigation, eine eigenständige Kategorie mit dem Namen *Apps* erstellt werden. Damit wird den Benutzern suggeriert, welche Funktionalitäten vorhanden sind. Momentan wird auf der Webseite der HALLESCHE lediglich die Rechnungs-App in einer Unterseite aufgeführt und detailliert erklärt. Für die beiden anderen Apps sind keinerlei Informationen auf der Webseite hinterlegt. Darüber hinaus zeigt das Ergebnis der Benchmark-Analyse, dass keiner der sechs Benchmarking-Partner, einschließlich die HALLESCHE, eine App mit mehreren Funktionen besitzt. Die Rechnungs-App wird bspw. bei Rechnungen verwendet oder eine Auslands-App ist nur im Einsatz, wenn der User der App im Ausland ist. Aus diesem Grund ist es eine Überlegung wert, eine umfassendere App zu entwickeln, die einen hohen Mehrwert für die Versicherten mit sich bringt.

²³⁹ Vgl. Facebook (Hrsg.) (o.J.e), <https://www.facebook.com> (Stand: 25.04.2016).

²⁴⁰ Vgl. Mattgey, A. (2016), <http://www.lead-digital.de> (Stand: 17.03.2016).

Die letzte Handlungsempfehlung befasst sich mit dem Prämien-/Beitragsrechner, bei dem die HALLESCHE ein durchschnittliches Ergebnis erzielt hat. Das Ergebnis der Central und der Debeka zeigen auf, dass bei der HALLESCHE noch Verbesserungspotential vorliegt. Die beiden Versicherungsunternehmen haben bei diesem Benchmarking-Objekt einen Punkt mehr als die HALLESCHE erreicht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Bereiche *Detaillierter Tarifvorschlag* und *Benutzerfreundlichkeit* bei der Central und der Debeka besser umgesetzt wurden. Bei dem ersten Kriterium ist bei der HALLESCHE negativ aufgefallen, dass viele Bestandteile mehrfach aufgelistet werden, z. B. bezüglich Pflagegeld und Pflegeergänzungsversicherung, die für Benutzer verwirrend sein könnten. Nutzern steht hierzu ebenso eine sehr begrenzte Anzahl an Informationen zur Verfügung. Beim Kriterium *Benutzerfreundlichkeit* ist anzumerken, dass die Verwendung mit mobilen Endgeräten nur mit Einschränkungen nutzbar ist, dies rührt aus der nicht für mobile Nutzung angepassten Auflösung. Des Weiteren besteht Bedarf bei der Optimierung der Lade- und Berechnungszeiten, da diese im Vergleich zu den beiden anderen Versicherungsunternehmen deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Diese Kritikpunkte weisen darauf hin, dass in diesem Bereich Optimierungspotential besteht. Als Handlungsempfehlung kann für den Prämienrechner ausgesprochen werden, das Design inklusive seiner Struktur zu überarbeiten. Hierbei ist besonders wichtig, dass die Darstellung einfacher gehalten werden sollte, um den Benutzer nicht unnötig zu verwirren. Die Vereinfachung der Darstellung könnte sich im gleichen Zuge positiv auf die Lade- und Berechnungszeiten auswirken. Im Zeitalter der Digitalisierung ist es angebracht, die Funktionalität auch für die mobilen Endgeräte zur Verfügung zu stellen.

Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die Ergebnisse der Auswertung ermöglichen abschließend die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, inwieweit sich die Digitalisierung aus der Perspektive der HALLESCHE auf den Bereich des digitalen Marketings auswirkt. Die theoretische Fundierung als auch die Ergebnisse der Benchmark-Analyse zeigen, dass die Digitalisierung das Kundenverhalten in den letzten Jahren spürbar verändert hat. Diese Entwicklung wurde bereits im Theorieteil aufgeführt und anhand der Marktpyramide verdeutlicht. Die mit diesen Veränderungen einhergehenden Herausforderungen, wie bspw. vernetzt, omnipräsent und immer erreichbar zu sein, muss das Markenmanagement der HALLESCHE bewältigen, in dem der Fokus stärker auf das digitale Marketing (Social Media, Apps & Co.) gelegt wird. Neben dieser gravierenden Veränderung des Kundenverhaltens hat sich zudem das Marketing aufgrund der Digitalisierung in gleicherweise einem Wandel unterzogen. Dieser Veränderungsprozess, welcher anfangs im Theorieteil erörtert wurde, belegt die immer wichtiger werdende kontinuierliche Kundenbeziehung.

Damit ein Versicherungsunternehmen heutzutage auf diese Weise erfolgreich am Markt operieren kann, muss es aktiv im Wettbewerb agieren. Auf dieser Grundlage müssen die Geschäftsmodelle,

Prozesse und Produkte immer näher an der Kundschaft entwickelt werden. Neben diesen Veränderungsprozessen ist des Weiteren zu erkennen, dass die Versicherungsbranche in den letzten Jahren viel investiert hat, um die Geschäftsprozesse an die rasant voranschreitende Digitalisierung anzupassen. Die Unternehmen fokussieren sich momentan unterschiedlich auf die einzelnen Benchmarking-Objekte, was anhand der Benchmark-Analyse herausgestellt werden konnte. Auch die HALLESCHE hat sich an die neuen Rahmenbedingungen der Digitalisierung angepasst und wird dies zukünftig weiter fortführen müssen. In diesem Zusammenhang müssen insbesondere die Herausforderungen der Digitalisierung (Agilität, Innovationsfähigkeit, Einfachheit, Datensicherheit etc.) sowie die Geschwindigkeit der Digitalisierung Berücksichtigung in den Prozessen finden. Andernfalls ist die Gefahr groß, nicht auf die veränderten Kundenansprüche zeitig reagieren zu können, welche das Überleben eines Unternehmens am Markt sichern.

Anhand der Ergebnisse der HALLESCHE hebt sich besonders der Versicherungsabschluss positiv hervor, welcher der allgemeinen Digitalisierung zugeordnet wurde. Innerhalb von diesem Bereich werden der potenziellen Kundin oder dem potentiellen Kunden Dienstleistungen zur Verfügung gestellt, die vor allem auf den PoS abzielen. Die Kundin oder der Kunde kann bspw. bequem von zu Hause aus eine Krankenzusatzversicherung abschließen, ohne mit einem Vermittler in Kontakt treten zu müssen. Neben der allgemeinen Digitalisierung ist ergänzend der Bereich des digitalen Marketings aufzuführen. In diesem Fall wird schnell erkennbar, dass die HALLESCHE ihre Geschäftsprozesse an den digitalen Wandel hin zur Kundschaft ausgerichtet hat. Durch die Bereitstellung der Apps wird der Kundschaft das Verwalten, z. B. Einreichung von Arztrechnungen, vereinfacht und zugleich die HALLESCHE selbst entlastet. Zudem sind in den letzten Jahren mit dem Einzug der Social Media Plattformen weitere Kommunikationskanäle entstanden, welche aus Sicht der HALLESCHE immer weiter an Präsenz und Wichtigkeit gewinnen müssen. Die Apps sowie Social Media zielen vor allem auf die After-Sales-Services ab, um die Kundschaft langfristig an das Unternehmen zu binden. Neben Social Media und Apps ist die Unternehmenswebseite, welche das Kernstück eines jeden Unternehmens ist, ebenfalls nicht von den Auswirkungen der Digitalisierung verschont geblieben. Als Beispiel ist das responsive Webdesign aufzuführen. Die steigenden Anwendungszahlen von Smartphone- und Tablet-Nutzern waren ausschlaggebend dafür, dass die Unternehmenswebseite an die verschiedenen Geräte angepasst werden musste.

Die aufgeführten Entwicklungen legen dar, dass die HALLESCHE sich dem Wandel der Digitalisierung nicht entzogen hat. Nichtsdestotrotz ist anhand der Handlungsempfehlungen zu erkennen, dass die Prozesse hinsichtlich der Digitalisierung noch lange nicht abgeschlossen sind. Insgesamt zeigt die vorliegende Bachelorarbeit auf, dass das Thema Digitalisierung in den nächsten Jahren weiterhin an Bedeutung zunehmen wird und die Versicherungsbranche sich am Anfang des digitalen Wandels befindet.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Das Hauptziel dieser Arbeit war es mittels einer Benchmark-Analyse den IST-Zustand der Mitbewerber zu ermitteln. Im Fokus der Analyse standen sowohl das digitale Marketing als auch die allgemeine Digitalisierung, welche anhand von insgesamt sechs Objekten bewertet wurden.

Zur Umsetzung der Benchmark-Analyse sind hierzu im Kapitel zwei die dafür nötigen Grundlagen ausgearbeitet, die sich mit der allgemeinen Digitalisierung und der Digitalisierung innerhalb der Versicherungsbranche beschäftigt haben. Zusammenfassend ist aufzuführen, dass die HALLESCHE am Markt nur gewinnbringend agieren kann, wenn sie die Kundschaft als übergeordnetes Ziel betrachtet sowie auf die Herausforderungen der Digitalisierung zeitig reagierte. Zudem kann eine erfolgreiche Implementierung der Digitalisierung in den Geschäftsprozessen nur erzielt werden, wenn eine zum Unternehmen passende Digitalisierungsstrategie realisiert wird.

Die Reflexion der momentanen Situationen und Planung bezüglich der Digitalisierung bei der HALLESCHE hat in Kapitel drei Aufschluss darüber gegeben, dass die Implementierung der Digitalisierung zukünftig einen wichtigen Bestandteil bei der HALLESCHE beanspruchen wird. Hierfür wurde eine Digitalisierungs-Roadmap, allgemein bekannt als die Digitalisierungsstrategie, aufgestellt. Dieses Indiz ist ein wichtiger Schritt in Richtung Digitalisierung und die Antwort auf den Kundenwandel, welcher mit der digitalen Revolution einhergeht.

In Kapitel vier wurden die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln, nach der Darstellung der theoretischen Zusammensetzung eines Benchmarkings, bei der Festlegung der Kriterien für die Durchführung einer Benchmark-Analyse gewinnbringend eingesetzt. Die Auswertung hat aufgezeigt, dass die untersuchten Versicherungsunternehmen sich im Gesamtergebnis nicht stark voneinander abheben. Bei den einzelnen Benchmarking-Objekten weichen die Ergebnisse jedoch teilweise erheblich voneinander ab. Bei der Durchführung einer Benchmark-Analyse ist es im Allgemeinen wichtig, welche Bereiche mit welchen Unternehmen verglichen werden sollen. Für die HALLESCHE lag der Schwerpunkt auf dem digitalen Marketing, welcher durch die allgemeine Digitalisierung ergänzt wurde.

Die anhand der Benchmark-Analyse ermittelten und ausgewerteten Informationen aus Kapitel vier wurden letztendlich in Kapitel fünf in Form von Handlungsempfehlungen zusammengetragen. Die Ergebnisse sowie die Handlungsempfehlungen fließen in der Beantwortung der zwei Unterforschungsfragen sowie in der Hauptforschungsfrage zusammen. Auf diese Weise wird der HALLESCHE dementsprechend aufgezeigt, in welcher Form Optimierungsbedarf besteht und welche Maßnahmen in die Wege geleitet werden sollten. Mit der Implementierung der gewonnenen Erkenntnisse kann das Unternehmen einen weiteren Schritt in Richtung erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Geschäftsprozess vollziehen.

Bei der Ausführung der einzelnen Kapitel wurde herauskristallisiert, dass sowohl der Theorie- als auch der Praxisteil eine Übereinstimmung aufweisen: Es geht um Wissen, das unabhängig von Unternehmensgrößen und Branche jenen Erfolg bringt, die nicht nur über Wissenspotential verfügen, sondern es auch bestmöglich nutzen. Das 21. Jahrhundert kann demnach als das Zeitalter der Wissensgesellschaft betitelt werden, in der Wissen als primärer Wettbewerbsfaktor angesehen wird.²⁴¹ Dieses Wissen muss sich die HALLESCHE im Bereich Markenmanagement in Bezug auf die Kundschaft zu Nutze machen. Außerdem sollte das digitale Marketing stärker auf den Fokus des Handelns der HALLESCHE ausgerichtet werden, um die Kundschaft auf ihren bevorzugten Kommunikationswegen jederzeit zu erreichen. Aufgrund dessen, dass der Begriff digitales Marketing sehr umfassend und weit greift, können im Prinzip alle neuen, digitalen Kommunikationsformen zwischen Unternehmen und Kundschaft hierunter zusammengefasst werden. Diese Kommunikationsformen dienen als Kanal, um (Marketing-)Botschaften zu verbreiten und zusätzlich gleicht keine Digital-Marketing-Strategie der anderen. In diesem Zusammenhang ist es für die HALLESCHE wichtig, welche Ziele, Zielgruppen und/oder Geschäftsfelder sie verfolgten. Darauf aufbauend muss die HALLESCHE die Kanäle recherchieren und auswählen, die für sie am wirkungsvollsten erscheinen. Unternehmen, die den Wechsel zu einer dynamischen und innovativen Organisation schaffen, sind offen für eine fehlertolerante Kultur. Sie agieren von außen nach innen und haben dadurch in dem sich rasch veränderten Versicherungsmarkt die besten Chancen zu den Gewinnern zu zählen.²⁴²

²⁴¹ Vgl. Hinterhuber, H.; Matzler, K. (2009), S. 153.

²⁴² Tschanz, N.; Walser, B. (2016), S. 21.

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1 Customer Relationship Marketing.....	77
Anlage2 Nutzen des Benchmarkings.....	77
Anlage 3 Standardisierter Aufbau einer Webseite.....	78
Anlage 4 Gesamtergebnis der Benchmark-Analyse.....	79
Anlage 5 Benchmark-Auswertung HALLESCHE	80
Anlage 6 Benchmark-Auswertung Allianz.....	87
Anlage 7 Benchmark-Auswertung AXA.....	94
Anlage 8 Benchmark-Auswertung Barmenia	101
Anlage 9 Benchmark-Auswertung Central.....	107
Anlage 10 Benchmark-Auswertung Debeka.....	114
Anlage 11 Benchmark-Auswertung HanseMercur.....	120
Anlage 12 Vergleich HALLESCHE mit den drei Bestplatzierten.....	127

Anlage 1 Customer Relationship Marketing

Bisheriges Marketing-Verständnis (klassisches Marketing)	Zukünftiges Marketing-Verständnis (Customer Relationship)
<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: to make a sale • Verkauf ist Abschluss einer Kundenbeziehung • Käufer und Verkäufer sind unabhängig • Ausrichtung: Produkt (mass production) • Produkte und Ressourcen bestimmen die Marketing-Aktivitäten • Kundin/Kunde kauft Werte • Kosten + Gewinn = Preis • Einseitige Kommunikation • Anonymer Kundin/Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: to create a customer • Verkauf ist der Beginn einer Kundenbeziehung • Käufer und Verkäufer sind voneinander abhängig • Ausrichtung: Service (mass customization) • Beziehungen (relationships) bestimmen die Marketing-Aktivitäten • Kundin/Kunde schafft Werte • Preis – Gewinn = Kosten • Zweiseitige Kommunikation • Bekannter Kundin/Kunde: Name, Adresse, Lebensstil, Produktlebenszyklen

Tabelle 8: Customer Relationship Marketing²⁴³

Anlage 2 Nutzen des Benchmarkings

Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen
Benchmarking	
Analysiert Unternehmen	Erzeugt Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe
Vergleicht Unternehmensbereiche und Unternehmen	Legt die Unternehmensziele fest
Definiert Bestleistungen	Überprüft die Unternehmensstrategie(n)
Identifiziert Leistungsdefizite	Stärkt die Wettbewerbsfähigkeit
Bewertet Lösungsalternativen	Initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Tabelle 9: Nutzen des Benchmarkings²⁴⁴

²⁴³ In Anlehnung an: Achleitner, A.; Thommen, J. (2012), S. 131.

²⁴⁴ In Anlehnung an: Kempf, S.; Siebert, G. (2008), S. 15.

Anlage 3 Standardisierter Aufbau einer Webseite

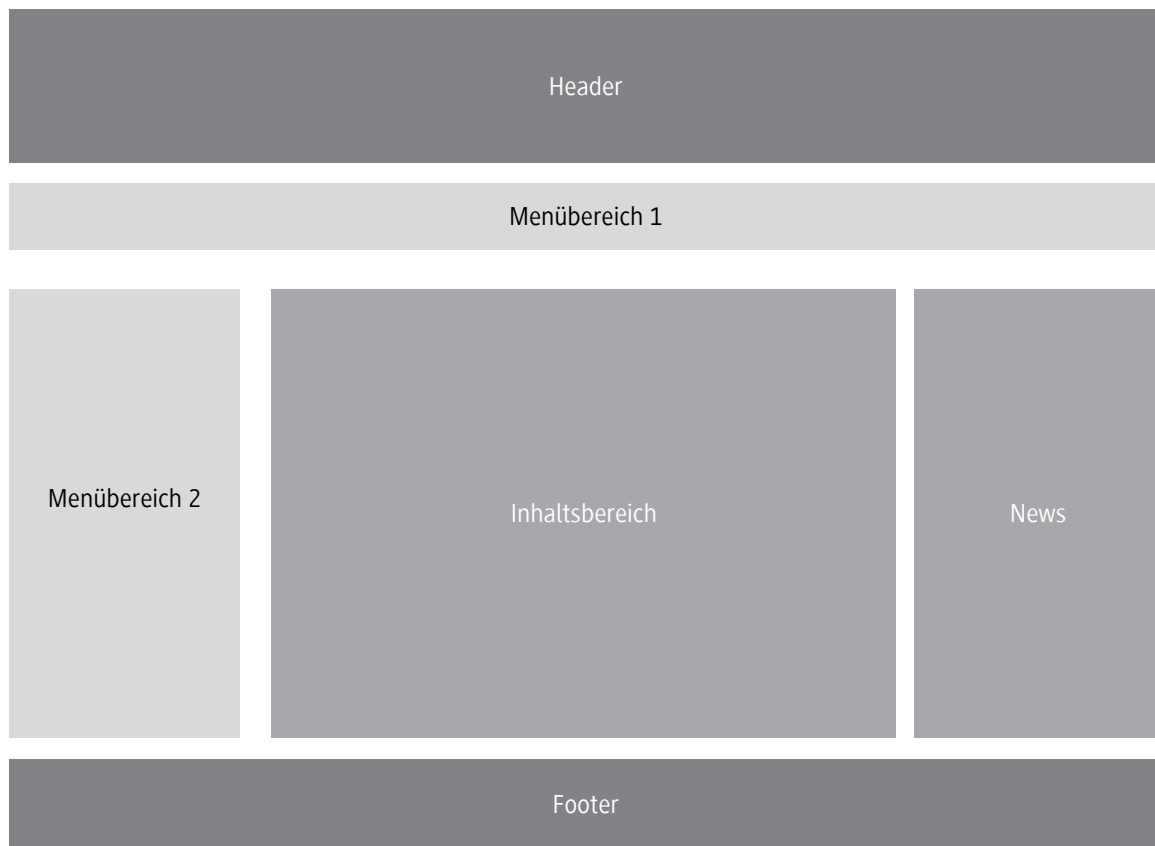


Abb. 19: Standardisierter Aufbau einer Webseite²⁴⁵

²⁴⁵ In Anlehnung an: Jacob, M. (2015), S. 175.

Anlage 4 Gesamtergebnis der Benchmark-Analyse

Versicherungsunternehmen	HALLESCHE	Allianz	AXA	Barmenia	Central	Debeka	HanseMerkur
DIGITALES MARKETING							
Social Media							
Zwischenergebnis	2,0	3,0	2,7	2,9	2,5	2,0	2,2
Apps							
Zwischenergebnis	2,7	2,8	2,7	2,8	3,3	2,8	1,8
Webseite							
Zwischenergebnis	3,3	2,1	1,7	2,5	2,9	2,0	2,0
ALLGEMEINE DIGITALISIERUNG							
Prämien-/Beitragsrechner							
Zwischenergebnis	2,0	2,3	2,7	0,7	3,3	3,7	1,7
Versicherungsabschluss							
Zwischenergebnis	3,0	1,5	2,0	3,0	2,5	1,5	3
Interaktion mit dem Versicherer							
Zwischenergebnis	3,7	3,5	3,5	4,0	3,5	3,5	3,0
Gesamtergebnis	2,8	2,5	2,5	2,6	3,0	2,6	2,3

Tabelle 10: Gesamtergebnis der Benchmark-Analyse²⁴⁶

²⁴⁶ Eigene Darstellung.

Anlage 5 Benchmark-Auswertung HALLESCHE
Anlage 5/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Kununu, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Beitritt am 08.07.2010 716 Follower	
	YouTube	24 Abonnenten	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Sind explizit unter <i>Info</i> ausgewiesen - Bei Beiträgen wird kein Ansprechpartner angegeben	1
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Geringfügig: ausschließlich auf YouTube und die eigene Webseite wird hingewiesen	2
	YouTube	- Es wird nur auf die Webseite hingewiesen	2
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,23 = 14 Beiträge : 60 Tage	1
	YouTube	- In den letzten 3 Jahren wurden 12 Videos hochgeladen - Zwischen den Videos liegen Monate bzw. Jahre	1
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	0,17 = 10 Kommentare : 60 Tage Insgesamt wurden die Beiträge + Kommentare 233 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert und 31 Mal geteilt	1
	YouTube	In den letzten 3 Jahren wurden insgesamt 4 Kommentare getätigt	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Gute und verständliche Beiträge - Verwendung von Links für weiterführende Informationen und Bilder zur optischen Unterstützung	4
	YouTube	- Gute und verständliche Videos - Es werde wichtige Informationen über die Ausbildung preis- gegeben (wie zufrieden sind die Auszubildenden und Studierenden mit der HALLESCHE KVaG als Arbeitgeber oder die User erhalten einen Einblick in den Verlauf der Ausbildung - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 1.254,25 abgerufen (15.051 Abrufe : 12 Videos = 1.254,25)	3
Themenvielfalt	Facebook	- Fokus liegt auf der Ausbildung (hier werden verschiedene Facetten gezeigt, die über Messen, Seminare bis hin zu Berichten von Auszubildenden reichen) - Zum Teil wird auf Änderungen oder Neuigkeiten der ALTE LEIPZIGER und HALLESCHE KVaG hingewiesen	1
	YouTube	- Schwerpunkt liegt auf der Ausbildung / Studium - Videos bezüglich Ausbildung handeln von der Erklärung von Ausbildungs- und Studienberufen sowie um die Ausbildung innerhalb der HALLESCHE KVaG - Selten wird auf ein Produkt hingewiesen bzw. erklärt (als einzige wird die Rechnungs-App und bKV erklärt)	1

Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		<ul style="list-style-type: none"> - Im Auswertungszeitraum wurde von Seiten der HALLESCHE nur auf die Rubrik "Kritik" eine Rückantwort gegeben - Reaktionsgeschwindigkeit beträgt wenige Stunden 	3
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Freundliche und qualitativ gute Antworten - Objektive Bewertung und es wird eine Lösung angeboten - Es wird nur auf Kritik geantwortet (bei 10 Kommentare ist es jedoch etwas schwierig, eine Interaktion zu gestalten) 	3
	YouTube	Aufgrund der geringen Anzahl der Kommentare ist dieses Kriterium nicht bewertbar	k. A.

Tabelle 11: HALLESCHE: Ergebnis Social Media²⁴⁷

²⁴⁷ Eigene Darstellung.

Anlage 5/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		3 (Rechnungs-App, Notfall App, Vorsorge App)	
Anzahl der Downloads (Android)		Rechnungs-App: 1.000 - 5.000 Installationen Notfall App: 100 - 500 Installationen Vorsorge App: 100 - 500 Installationen	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	4
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design		- Schlichtes und einfaches Design / markant - Das CD ist in jeder App gut integriert (nicht zu viel rot)	
Benutzerfreundlichkeit		- Die Bedienung ist gut und selbsterklärend - Die Navigation befindet sich jeweils am unteren Bildschirmrand und wird durch Symbole unterstützt - Wichtige Infos / Funktionen werden mit rot hervorgehoben	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		<p>Android</p> <p><u>Rechnungs-App</u>: 2,9 Sterne bei 64 Bewertungen <u>Notfall App</u>: 1 Stern bei 1 Bewertung <u>Vorsorge App</u>: 3 Sterne bei 3 Bewertungen</p> <p>iOS</p> <p><u>Rechnungs-App</u>: 4 Sterne bei 52 Bewertungen <u>Notfall App</u>: Es sind nicht genügend Bewertungen eingegangen, um einen Durchschnitt zu berechnen <u>Vorsorge App</u>: Es sind nicht genügend Bewertungen eingegangen, um einen Durchschnitt zu berechnen</p> <p>Rechnungs-App: Gesamtbewertung: 3,45 (Platz 5)</p>	

Tabelle 12: HALLESCHE: Ergebnis Apps²⁴⁸

²⁴⁸ Eigene Darstellung.

Anlage 5/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht - Beim Anwählen einer Kategorie erscheint auf der linken Seite der Webseite zusätzliche eine Navigationsleiste - Gut strukturierte Navigation - Der User findet sich schnell zurecht und gelangt mit wenigen Klicks an die gewünschten Informationen 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Navigation ist oben im Bildschirm fixiert - Kategorien, die weitere Themenblöcke aufweisen, werden mit ">" gekennzeichnet - Auf der Startseite wird der User durch Pfeile (unterhalb des Bildschirms) darauf hingewiesen, dass sich weitere Infos unterhalb der Seite noch befinden 	3
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Gut und übersichtlich Aufbau des Inhalts - Langer Scroll-Vorgang wird vermieden - Wichtige Aktionen wie "Jetzt informieren" oder "Angebote anfordern" werden farblich hervorgehoben - Startseite: Slideshow integriert - Verbindung der verschiedenen Kanäle ist nicht gegeben 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalt ist gut dargestellt - Eine Sildeshow auf der Startseite ist wie bei der Webversion mit eingebaut (wirkt dynamisch) - Der User wird mit kurzen Texten und mit farblichen Buttons angeleitet, weiter die Seite zu besuchen - Symbole werden zur textlichen Unterstützung verwendet - Kein Bezug zu den unterschiedlichen Kanälen 	4
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - CD wird gut in Szene gesetzt - Die Farben der Webseite vermitteln einen freundlichen und ruhigen Charakter - Startseite wirkt nicht zu überladen - Webseite wirkt im Gesamtbild harmonisch 	4
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD wird gut in die Mobileversion integriert - Angenehme Atmosphäre aufgrund der Rottöne - Startseite wirkt aufgrund der Slideshow dynamisch 	4
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung ist einfach - Buttons sind selbsterklärend - Wird mit dem Cursor über die Menüleiste gefahren, erscheinen die Unterkategorien - Suchfunktion ist in der Menüleiste integriert - Menüleiste ist nicht fest integriert, d. h. der User muss am Ende der Seite wieder nach oben scrollen, um die Navigation zu bedienen - Durch das Anwählen des Logos gelangt der 	3

		User zurück zur Startseite - Tablett: Inhalt wird im Hochformat optimiert dargestellt	
	Smartphone	- Webseite ist klar und gut strukturiert - Einfache Bedienung - Der User findet sich gut zurecht - Navigationsleiste ist fest integriert, sowie die Suchfunktion - Durch das Anwählen des Logos gelangt der User zurück zur Startseite	4
Responsive Webdesign		Ja	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	1,34	3
	Tablet	1,49	3
	Smartphone	2,42	2

Tabelle 13: HALLESCHE: Ergebnis Webseite²⁴⁹

²⁴⁹ Eigene Darstellung.

Anlage 5/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Voll- und Zusatzversicherung	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierter Tarifvorschlag - Genauer Überblick über die Tarifbausteine - Individuelle Konfiguration der Tarifbausteine ist möglich ohne auf eine vorherige Seite wechseln zu müssen - Negativ: Auswahlmöglichkeiten bezüglich Pflgetagegeld und geförderter Pflegeergänzungsversicherung werden mehrfach aufgeführt und wirken für die Benutzer unübersichtlich und bleiben weitgehend unerklärt 	2
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Angebot kann an einen Ansprechpartner in der Umgebung geschickt werden - Keine Möglichkeit zum Ausdrucken oder Speichern 	3
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandene Navigationsführung (es sind drei Schritte bis zum Absenden des Angebots nötig) - Interaktion innerhalb der drei Schritte (Daten werden beim Zurückgehen gespeichert) - Lange Lade- und Berechnungszeiten der Seite - Der Tarifrrechner bietet über den Standard hinweg viele Auswahlmöglichkeiten, die den User verwirren. Dies trifft vor allem bei den Zusatzversicherungen zu. - Benutzung mit mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist 	1

Tabelle 14: HALLESCHER: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁵⁰

²⁵⁰ Eigene Darstellung.

Anlage 5/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - 2x Pflegezusatzversicherungen - 2x Zahnzusatzversicherungen - Auslandskrankenversicherung - Negativ: Mobile Nutzung der Funktion stark eingeschränkt 	2
Online beantragbar	<ul style="list-style-type: none"> - Zu allen Produkten (Voll- und Zusatzversicherung) kann Infomaterial angefordert werden - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst 	4

Tabelle 15: HALLESCHE: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁵¹

Anlage 5/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Unter <i>Kontakt</i> besteht die Möglichkeit, Kritik und Lob zu äußern - Keine Möglichkeit zur Anonymität 	4
Videoberatung / Videotelefonie	<ul style="list-style-type: none"> - Möglich, aber es wird nicht auf der Webseite ausgeschrieben - Die Geschäftsstelle <i>Service Center Usingen</i> bietet diese Option an 	3
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Direkt auf der Homepage oder unter <i>Kontakt</i> können Makler vor Ort gesucht werden - Der Interessente erhält die Anschrift, Entfernung und auf Google Maps wird ihm auf der Karte der Ort angezeigt 	4

Tabelle 16: HALLESCHE: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁵²

²⁵¹ Eigene Darstellung.

²⁵² Eigene Darstellung.

Anlage 6 Benchmark-Auswertung Allianz

Anlage 6/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Kununu, Pinterest, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Beitritt im März 2010 341.953 Follower	
	YouTube	Beitritt am 15.11.2010 - Allianz Deutschland 3.151 Abonnenten	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Es gibt ein Social Media Team - Bei Beiträgen/Kommentaren wird hauptsächlich mit dem Vornamen unterzeichnet	3
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Bei Beiträgen wird auf andere Seiten hingewiesen	2
	YouTube	- Es wird nur auf die Webseite hingewiesen	2
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,67 = 40 Beiträge : 60 Tage	4
	YouTube	- In den letzten 6 Jahren wurden 205 Videos hochgeladen - Die Abstände zwischen den Videos erfolgen in regelmäßigen Abständen von max. einigen Tagen oder Wochen	4
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	45,07 = 2.704 Kommentare : 60 Insgesamt wurden die Beiträge + Kommentare 21.415 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert (insbesondere die Beiträge aus der Kategorie Sport, Events und Gesundheit) und 5.071 Mal geteilt (fast jeder Beitrag wurde geteilt)	
	YouTube	Die Kommentarfunktion wurde bei den meisten Videos deaktiviert, was eine Kommunikation mit den Followern unterbindet	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Beiträge geben wichtige Informationen - Gute/verständliche Beiträge + abwechslungsreich - Bilder werden zur Unterstützung des Textes integriert	4
	YouTube	- Videos sind meist zu einfach (es werden kaum wichtige Informationen übermittelt) - Im Fokus liegt die Aufmerksamkeit - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 28.081,67 abgerufen (5.756.742 Abrufe : 205 Videos = 28.081,67)	1
Themenvielfalt	Facebook	- Abwechslungsreiche Beiträge - Themen: aktuelle Ratgeber-Artikel, Tipps ((Bsp. meistern von Autopanne bis zur Abzocke im Internet), technische Neuerungen, aktuelle News bis hin zum Sport) - Im Auswertungszeitraum wurde relativ häufig über Sport berichtet - Im Fokus der Plattform stehen die Leserschaft	3
	YouTube	- Extra YouTube Kanal <i>Allianzkarriere</i> : Hier beantworten MA Fragen in Richtung <i>Was ist das coolste an deinem Job?</i> ,	3

		<i>Worum geht's in deinem Job?, Wie schaut dein Werdegang aus?</i> (Dieser Kanal hat 145 Abonnenten) - Videos werden in Kategorien gegliedert - Produktbezug ist sehr gering	
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		- Reaktionsgeschwindigkeit beträgt zwischen einigen Stunden bis unterhalb einer Stunde - Social Media Verantwortliche sind am Mo-Fr (8 bis 22 Uhr) und am Samstag (8 bis 16 Uhr) zu erreichen	3
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	- Freundliche und qualitative Antworten - Hilfe und Lösungen werden angeboten - Auf Fragen, Kritik und Lob wird reagiert (<i>like</i>)	4
	YouTube	Aufgrund der geringen Anzahl der Kommentare ist dieses Kriterium nicht bewertbar	k. A.

Tabelle 17: Allianz: Ergebnis Social Media²⁵³

²⁵³ Eigene Darstellung.

Anlage 6/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps	5 (Rechnungen, MyHealth, 1890 Allianz Magazin, Reise-Safe, StressCoach)		
Anzahl der Downloads (Android)	Rechnungen: 10.000 - 50.000 Installationen MyHealth: 10.000 - 50.000 Installationen 1890 Allianz Magazin: 1.000 - 5.000 Installationen Reise-Safe: n.a. StressCoach: n.a.		
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	2
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design	- Design: schlicht und pragmatisch - Nicht in jeder App ist das CD zu erkennen		2
Benutzerfreundlichkeit	- Gute und leichte Bedienung - Die Navigation befindet sich jeweils am unteren Bildschirmrand - Die Navigationsführung wird durch Symbole dargestellt - Wichtige Funktionen werden farblich hervorgehoben		3
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps	Android <u>Rechnungen</u> : 2,9 Sterne von 259 Bewertungen <u>MyHealth</u> : 3,6 Sterne von 335 Bewertungen <u>1890 Allianz Magazin</u> : 4,0 Sterne bei 27 Bewertungen <u>Reise-Safe</u> : n.a. <u>StressCoach</u> : n.a. iOS <u>Rechnungen</u> : 4,5 Sterne von 34 Bewertungen <u>MyHealth</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>1890 Allianz Magazin</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>Reise-Safe</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>StressCoach</u> : 5 Sterne von 5 Bewertungen Rechnungs-App: Gesamtbewertung: 3,7 (Platz 3)		3

Tabelle 18: Allianz: Ergebnis Apps²⁵⁴

²⁵⁴ Eigene Darstellung.

Anlage 6/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<p>Es gibt eine Allianz Deutschland AG Seite und eine Allianz Seite. Es wird die Allianz Seite bewertet, da hier alle Informationen wie Produkte, Beitragsrechner, Vermittlersuche etc. enthalten sind</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht - Gut strukturierte Navigation, jedoch kein einheitlicher Menüaufbau (Bei jeder Kategorie <i>Produkte</i>, <i>Hilfe</i> und <i>Kontakte</i> und <i>Meine Allianz</i> ist die Gestaltung der Unterkategorie sehr verschieden) 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Navigation ist oben im Bildschirm vorzufinden aber nicht fixiert - Gut strukturierte Navigation - Kategorien, die weitere Themenblöcke aufweisen, werden mit ">" gekennzeichnet 	2
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Kein übersichtlicher Aufbau - Texte werden nicht optimal auf den Seiten dargestellt (sind zwar kurze Texte, aber es wird viel zu viel auf einer Seite dargestellt) > Sehr lange Scroll-Vorgänge - Wichtige Funktionen werden farblich, mit Buttons oder Symbolen hervorgehoben - Startseite: Slideshow integriert (sehr langsam) - Verlinkung der verschiedenen Kanäle im Fußbereich (Facebook, Twitter, Google+ und YouTube) 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Symbole und Buttons werden gut in die Webseite eingearbeitet - Es wird viel zu viel auf einer Seite dargestellt > Sehr lange Scroll-Vorgänge - Verbindung unterschiedlicher Kanäle (am Ende der Seite) 	2
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängiges CD - Freundliches und seriöses Auftreten der Webseite - Wichtige Funktionen werden mit der Farbe Orange hervorgehoben (gute Farbkombi: Blau und Orange) 	4
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD wird gut und erkennbar in der mobilen Webversion eingearbeitet - Durchgängiges und freundliches Erscheinungsbild 	4
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung ist aufgrund des Seitenumfangs etwas unübersichtlich (es muss viel gescrollt werden) - Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet - Menüleiste ist nicht fest fixiert - Es gibt die Funktion <i>nach oben</i>, um auf den Seitenanfang zu gelangen (dies geht aufgrund des Seitenumfang in den Informationen unter) 	3

		<ul style="list-style-type: none"> - Wird mit dem Cursor über die Menüleiste gefahren, erscheinen die Unterkategorien (kein einheitlicher Aufbau) - Es benötigt einige Klicks, um auf die gewünschten Informationen zu gelangen - Durch das Anwählen des Logos gelangt der User zurück zur Startseite - Tablett: Inhalt wird im Hochformat optimiert dargestellt 	
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung ist unübersichtlich, aufgrund der langen Scroll-Vorgänge - Keine fixierte Navigationsleiste - Suchfunktion ist neben dem Menü zu finden - In den Seiten gibt es die Funktion <i>nach oben</i>, um auf den Seitenanfang zu gelangen (geht aber auch hier unter) - Durch das Anwählen des Logos gelangen User zurück zur Startseite 	2
Responsive Webdesign		Ja	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	3,12	1
	Tablet	3,08	1
	Smartphone	5,06	0

Tabelle 19: Allianz: Ergebnis Webseite²⁵⁵

²⁵⁵ Eigene Darstellung.

Anlage 6/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Voll- und Zusatzversicherung	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<p>Vollversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es wird nur der zu zahlende Beitrag pro Monat aufgezeigt - Drei Angaben werden abgefragt: Besteht bereits ein Vollversicherungstarif; Alter, Berufliche Situation <p>Zusatzversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detaillierte Auflistung der möglichen Tarife - Zwei Angaben werden abgefragt: Versicherungsbeginn + Geburtsdatum 	2
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	- Ausdrucken und Zusenden des Angebots ist nur bei Zusatzversicherungen möglich	2
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<p>Nur für den Bereich Zusatzversicherung bewertbar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorhandene Navigationsführung - Daten werden gespeichert, falls sich Interessenten entschließt, einen anderen Tarif zu wählen - Unterschiede zwischen den einzelnen Tarifen werden übersichtlich dargestellt und mögliche Zusatzinformation - Lange Lade- und Berechnungszeiten der Seite - Benutzung mit mobilen Endgeräten ist grundsätzlich möglich, bei der Verwendung von Smartphones leidet die Darstellung der Informationen (Überlappende Informationen und die Statusleiste ist nicht fixiert) 	3

Tabelle 20: Allianz: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁵⁶

²⁵⁶ Eigene Darstellung.

Anlage 6/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - 2x Pflegezusatzversicherung - 3x Zahnzusatzversicherung - 3x Auslandskrankenversicherung - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst, jedoch mit Darstellungsproblemen (Überlappung von Texten und lange Berechnungszeiten, wenn Tarifoptionen geändert werden) 	3
Online beantragbar	Nein	0

Tabelle 21: Allianz: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁵⁷

Anlage 6/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Funktion wird nicht auf Anhieb gefunden - Unter <i>Hilfe und Kontakt</i>, <i>Kontaktformular</i> besteht die Möglichkeit, Beschwerden und Anregungen zu äußern - Verschiedene Kategorien werden dem Versicherer zur Verfügung gestellt, z. B. Änderungen & Mitteilungen, Auskünfte & Bescheinigung, Schaden & Leistungen oder Produkthanfragen & Agenturkontakt - Keine Möglichkeit zur Anonymität 	3
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Direkt auf der Homepage kann eine Agentur gesucht werden - Der Interessente erhält die Anschrift, Entfernung und auf Google Maps wird auf der Karte der Ort angezeigt 	4

Tabelle 22: Allianz: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁵⁸

²⁵⁷ Eigene Darstellung.

²⁵⁸ Eigene Darstellung.

Anlage 7 Benchmark-Auswertung AXA
Anlage 7/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Flickr, Instagram, Kununu, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower/Abonnenten	Facebook	Beitritt im März 2015 12.797 Follower	
	YouTube	Beitritt am 13.06.2013 - Axa Deutschland 911 Abonnenten	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Keine direkten Ansprechpartner - Bei der Beantwortung der Beiträge wird mit <i>Viele Grüße aus Köln</i> unterzeichnet	1
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Ungenügend: Auf die eigene Webseite wird hingewiesen und Videos können angeschaut werden (dabei wird nicht auf YouTube verlinkt)	1
	YouTube	- Es wird nur auf die Webseite hingewiesen	2
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,43 = 26 Beiträge: 60 Tage	3
	YouTube	- In den letzten 3 Jahren wurden 87 Videos hochgeladen - Die Videos werden in regelmäßigen Abständen von einigen Wochen hochgeladen	4
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	1,7 = 102 Kommentare : 60 insgesamt wurden die Beiträge + Kommentare 3.379 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert und 634 Mal wurden die Beiträge geteilt	
	YouTube	Die Kommentarfunktion wurde bei den meisten Videos deaktiviert, was eine Kommunikation mit den Followern unterbindet	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Beiträge sind gut, für jeden verständlich und kurz formuliert - Bilder sowie Videos unterstützen die Beiträge	4
	YouTube	- Teilweise sind englische Untertitel in den Videos hinterlegt (kann zu Verständnisprobleme führen) - Fokus liegt auf der Verbreitung von Informationen - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 15.198,48 abgerufen (1.215.878 Abrufe : 80 Videos = 15.198,48)	2
Themenvielfalt	Facebook	- Abwechslungsreiche Beiträge - Themen: Tipps, Informationen über Gesundheit, Hinweise auf verschiedene Artikel der Webseite, Einblicke in die Ausbildung (gering) - Fokus liegt darauf, wichtige Sachen zu übermitteln	3
	YouTube	- Videos werden in Kategorien gegliedert - In den letzten Monaten standen die Themen <i>Karriere bei uns</i> und <i>Mein Leben Online</i> im Vordergrund - Karriere bei uns: MA erzählen von ihren Hobbies, die im Einklang mit der Arbeit weiterhin ausgeübt werden kann. (Die Inhalte sind eher oberflächlich und geben	3

		keinen Mehrwert). - Mein Leben Online: Allgemeine Dinge werden erklärt, wie z.B. was man über Cookies wissen muss oder wie man Datenspuren im Internet löscht oder wer soll meine Daten haben? - Produktbezug ist sehr gering	
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		- Innerhalb von wenigen Stunden bis unter einer Stunde erhalten die Leserin oder der Leser eine Antwort	3
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	- Freundliche und qualitative Antworten - Bei Kritik wird stets eine Lösung bzw. Hilfe angeboten - Auf Fragen, Kritik und Lob wird reagiert (<i>like</i>)	4
	YouTube	Die Kommentarfunktion wurde in den meisten Fällen deaktiviert, was eine Kommunikation mit den Followern nicht mehr zulässt.	k. A.

Tabelle 23: AXA: Ergebnis Social Media²⁵⁹

²⁵⁹ Eigene Darstellung.

Anlage 7/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		2 (Gesundheit und Reisen, Babbels (Baby)) Daneben besitzt die Axa noch weitere Apps	
Anzahl der Downloads (Android)		Gesundheit und Reisen: 1.000 - 5.000 Installationen Babbels: 100 - 500 Installationen	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	4
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design		- Die Apps sind nach dem Thema der App gestaltet (bei Babbels gibt es keinerlei Hinweise aufs CD (Farbe: Lila)) - Design: farbenfroh und freundlich	3
Benutzerfreundlichkeit		- Gesundheit und Reisen: Die Navigation befindet sich jeweils am unteren Bildschirmrand - Babbels: Die Navigation befindet sich oben am Bildschirmrand - Gute Struktur - Angenehme Bedienung - Einsatz von grafischen / animierten Elementen (Bsp. Drehscheibe)	3
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		Android <u>Gesundheit und Reisen</u> : 2,9 Sterne von 13 Bewertungen <u>Babbels</u> : 5 Sterne von 3 Bewertungen iOS <u>Gesundheit und Reisen</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>Babbels</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden	2

Tabelle 24: AXA: Ergebnis Apps²⁶⁰

²⁶⁰ Eigene Darstellung.

Anlage 7/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht - Navigation ist unübersichtlich aufgebaut (beim Anwählen einer Kategorie erscheinen dutzende Unterpunkte) 	0
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Navigation ist im oberen Bildschirm vorzufinden - Navigation ist zu überladen 	1
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Farbliche Abgrenzung der Texte (Hintergrund wechselt zw. Blau und Weiß) - Texte sind kurz gehalten - Langer-Scroll-Vorgang - Startseite: Im oberen Teil dominiert ein Bild, im unteren Teil werden Themen mit 2 bis 3 Sätzen angepriesen - Verlinkung der verschiedenen Kanäle im Fußbereich (bspw. Facebook und Xing) 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalte werden wieder durch den Farbwechsel im Hintergrund voneinander abgegrenzt - Langer-Scroll-Vorgang (teilweise viel Text auf den Seiten) - Mit farblichen Buttons wird zur Interaktion angeleitet ("Zum AXA Hilfe Center") - Startseite: Es werden kaum Buttons verwendet (der User übersieht die Weiterverlinkung) - Verlinkung der verschiedenen Kanäle im Fußbereich (bspw. Facebook und Xing) 	2
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängiges CD - Startseite: Verwendung eines Bildes, das ein angenehmes Gefühl übermittelt - Dezente Farbwahl 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD wirkt freundlich und ist durchgängig eingearbeitet - Das Blau wird dezent in den Hintergrund eingearbeitet 	3
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung ist in Ordnung - Die Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet - Menüleiste ist nicht integriert, jedoch gelangt der User mit Hilfe einer Pfeiltaste rechts unten im Bildschirm wieder an den Anfang der Seite (ist aber nicht auf Anhieb zu erkennen) - Die Menüleiste muss erst angeklickt werden, um die Themen der Kategorien einzusehen. Der User muss sich aufgrund der großen Auswahl der Kategorien erst einmal orientieren - Durch das Anwählen des Logos gelangt der User zurück zur Startseite 	2

	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Die Suchfunktion wird zunächst vergeblich gesucht (ist in der Navigation mit eingebaut) - Navigation ist nicht fest integriert - Das lange Scrollen ist sehr umständlich - Durch das Anwählen des Logos gelangt der User zurück zur Startseite 	2
Responsive Webdesign		Ja	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	1,37	3
	Tablet	3,47	1
	Smartphone	5,46	0

Tabelle 25: AXA: Ergebnis Webseite²⁶¹

²⁶¹ Eigene Darstellung.

Anlage 7/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Voll- und Zusatzversicherung	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<p>Vollversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fünf Angaben werden abgefragt: Geschlecht, Geburtsdatum, Versicherungsbeginn, gewünschte Selbstbeteiligung und Krankentagegeld - Es wird nur der zu zahlende Beitrag pro Monat aufgezeigt <p>Zusatzversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nur die Angabe des Geburtsdatums ist notwendig - Detaillierte Auflistung der möglichen Tarife 	2
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Ausdrucken ist möglich - Die/Der Antragsteller/in kann entscheiden, ob er einen persönlichen Kontakt haben möchte oder direkt ein Angebot zugesendet bekommen möchte 	4
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<p>Nur bei Vollversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorhandene Navigationsführung - Innerhalb der Navigationsführung kann nicht interagiert werden (vor oder zurückspringen) - Daten müssen neu eingetragen werden, falls der Interessente zurück geht, um bspw. den Versicherungsbeginn zu ändern - Es können auf Tarifblätter fürs bessere Verständnis / Nachlesen zugegriffen werden (kann jedoch zur Verwirrung führen) - Benutzung mit mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist 	2

Tabelle 26: AXA: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁶²

²⁶² Eigene Darstellung.

Anlage 7/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Pflegezusatzversicherung - 3x Zahnzusatzversicherung - 2x Auslandskrankenversicherung - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst 	4
Online beantragbar	Nein	0

Tabelle 27: AXA: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁶³

Anlage 7/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Unter <i>Kontakt</i> besteht die Möglichkeit für Lob und Beschwerde - Keine Möglichkeit zur Anonymität 	3
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Unter <i>Kontakte</i> besteht die Möglichkeit, einen Betreuer/Makler in der Nähe zu suchen - Der Interessente erhält die Anschrift, Entfernung und auf Google Maps wird ihm auf der Karte der Ort präsentiert. Verbindung zur Webseite des Maklers wird zusätzlich angeboten 	4

Tabelle 28: AXA: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁶⁴

²⁶³ Eigene Darstellung.

²⁶⁴ Eigene Darstellung.

Anlage 8 Benchmark-Auswertung Barmenia
Anlage 8/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Instagram, Kununu, Pinterest, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Beitritt 2008 45.907 Follower	
	YouTube	Beitritt am 18.08.2006 Abonnenten: 592	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Unter <i>Info</i> sind keine direkten Ansprechpartner ausgeschrieben - Bei der Beantwortung von Kommentaren wird größtenteils mit einem Vor- und Nachnamen unterzeichnet	3
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Ungenügend: ausschließlich auf YouTube und auf die eigene Webseite wird hingewiesen	2
	YouTube	- Es wird nur auf die Webseite hingewiesen	2
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,42 = 25 Beiträge : 60 Tage	3
	YouTube	Die Barmenia hat seit 2006 einen Kanal bei YouTube und veröffentlicht Videos in Abständen von paar Wochen (201 Videos)	4
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	3,72 = 223 Kommentare : 60 Insgesamt wurden die Beiträge + Kommentare 27.405 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert und 1.454 Mal geteilt (jeder Beitrag wurde geteilt)	
	YouTube	Die Kommentarfunktion ist teilweise deaktiviert und sonst werden nicht viele Kommentare getätigt	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Beiträge sind qualitativ und verständlich - Links werden für weiteres Interesse hinterlegt und Bilder unterstützen die Beiträge	4
	YouTube	- Videos sind nicht immer aussagekräftig, erregen eher die Aufmerksamkeit - Teilweise gehen manche Videos nur 14 Sekunden > kein Mehrwehrt - Videos über <i>Häufig gestellte Fragen</i> geben wichtige Informationen - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 14.181,82 abgerufen (2.878.910 Abrufe : 203 Videos = 14.181, 82)	2
Themenvielfalt	Facebook	- Fokus: Thema Gesundheit / private Altersversorgung (wird anhand von Beiträgen mit #DonCyan erläutert) - Im Auswertungszeitraum gab es kleinere Beiträge zum Thema Ausbildung / Stellenangebote	3

	YouTube	<ul style="list-style-type: none"> - Videos werden in Kategorien gegliedert - Aktuell Themenbezüge sind <i>Multimediale Visitenkarte</i> oder <i>Mein zukünftiges Ich</i>. Beim erstgenannten werden die Makler der Barmenia vorgestellt (insgesamt 130 Videos), beim zweitgenannten wird auf die Rente Bezug genommen - Ansonsten werden Einblick in die Produktlandschaft, das Unternehmen und in Werbespots gewährt 	2
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb von wenigen Stunden bis unter einer Stunde erhält die Leserin oder der Leser eine Antwort 	3
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Freundliche Antworten - Bei Verständnisfragen wird nachgefragt - Bei Kritik wird versucht, Hilfe anzubieten - Auf Lob etc. wird bspw. mit einem "Like" reagiert 	4
	YouTube	Die Kommentarfunktion wurde teilweise deaktiviert, was eine Kommunikation mit den Followern nicht mehr zulässt.	k. A.

Tabelle 29: Barmenia: Ergebnis Social Media²⁶⁵

²⁶⁵ Eigene Darstellung.

Anlage 8/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		3 (Rechnungs-App, mediApp, Unternehmensbroschüre) Die Barmenia besitzt daneben noch 2-3 weitere Apps	
Anzahl der Downloads (Android)		Rechnungs-App: 5.000 -10.000 Installationen mediApp: 1.000 - 5.000 Installationen Unternehmensbroschüre: 10 - 50 Installationen	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	4
	iOS	Ja	3
Funktionalität			
Design		- CD ist gut in den Apps integriert - Design: freundlicher Charakter - Teilweise sind die Texte in der Farbe des CD (blau)	3
Benutzerfreundlichkeit		- Rechnungs-App: Navigation ist oben am Bildschirm angebracht - mediApp: Navigation ist unten am Bildschirm angebracht - Einfache Handhabbarkeit - Inhalt ist gut aufgebaut	3
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		Android <u>Rechnungs-App</u> : 3,9 Sterne von 270 Bewertungen <u>mediApp</u> : 2,9 Sterne von 19 Bewertungen <u>Unternehmensbroschüre</u> : Keine Bewertungen vorhanden iOS <u>Rechnungs-App</u> : 4,5 Sterne von 37 Bewertungen <u>mediApp</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>Unternehmensbroschüre</u> : - Rechnungs-App : Gesamtbewertung: 4,2 (Platz 1)	4

Tabelle 30: Barmenia: Ergebnis Apps²⁶⁶

²⁶⁶ Eigene Darstellung.

Anlage 8/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile gut angebracht - Navigation ist sinnvoll und übersichtlich gegliedert 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Startseite ist mobil angepasst - Startseite besitzt einen Schnellzugriff zum Schadensservice, Kontakt, Social Media und Barmenia vor Ort Service - Navigationsleiste ist nicht vorhanden. Dem Benutzer wird lediglich die <i>zurück</i>-Funktionalität angeboten 	1
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Langer Scroll-Vorgang wird vermieden - Wichtige Aktionen wie <i>mehr Informationen</i> werden farblich hervorgehoben - Texte sind nicht zu lang - Startseite: Slideshow integriert - Verbindung der verschiedenen Kanäle ist in der Kopfzeile (Facebook, Twitter, Xing, YouTube, Google+ und RSSFeed) 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Verlinkung der verschiedenen Kanäle bei der Kategorie <i>Social</i> - Startseite: Symbole und Buttons ergänzen die kurzen Texte - Seite ist übersichtlich gehalten und es sind keine langen Scrollvorgänge notwendig - Wichtige Funktionen sind durch Buttons hervorgehoben 	2
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängiges und angenehme Wirkung des CD - Wichtige Funktionen werden mit Orange hervorgehoben - Startseite: Slideshow (etwas zu schnell und die Texte fliegen extra mit rein) 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD wird gut auf der Homepage eingearbeitet - Freundliche und angenehme Farbgebung - Farbkombination von Blau wird gut in Szene gesetzt 	3
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung ist gut - Die Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet, jedoch ist diese nicht fixiert - Es muss etwas zu viel geklickt werden, um an die Informationen zu gelangen - Buttons sind selbsterklärend - Wird mit dem Cursor über die Menüleiste gefahren, erscheinen die Unterkategorien - Durch das Anwählen des Logos gelangen User zurück zur Startseite 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht alle Seiten sind an den mobilen Internetauftritt angepasst. Der User muss teilweise in die Seiten hineinzoomen > Dies Erschwert das Bedienen und Lesen - Suchfunktion fehlt 	2
Responsive Webdesign		Ja	

Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	0,96	4
	Tablet	1,8	3
	Smartphone	3,12	2

Tabelle 31: Barmenia: Ergebnis Webseite²⁶⁷

Anlage 8/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Es wird keine Funktionalität geboten, welche die Beiträge ermittelt. Es steht lediglich ein Krankentagegeldrechner für die Krankenversicherung zur Verfügung.	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	- Detaillierter Überblick über das Krankentagegeld	1
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	- Keine Möglichkeit zum Ausdrucken oder Speichern	0
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<p>Nur der Krankentagegeldrechner bewertbar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berechnung ist mit fünf Angaben (Bruttoeinkommen, Nettoeinkommen, Pflegeversicherung, Arbeitsplatz in Sachsen und Krankenversicherungsart) durchführbar - Sehr kurze Lade- und Berechnungszeiten der Seite - Benutzung mit mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist 	1

Tabelle 32: Barmenia: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁶⁸

²⁶⁷ Eigene Darstellung.

²⁶⁸ Eigene Darstellung.

Anlage 8/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - 2x Pflegezusatzversicherung - 3x Zahnzusatzversicherung - Auslandskrankenversicherung - Negativ: Mobile Nutzung der Funktion stark eingeschränkt 	2
Online beantragbar	<ul style="list-style-type: none"> - Zu allen Produkten kann Infomaterial (Voll- und Zusatzversicherung) angefordert werden (wird auf der Seite rechts mit der Farbe Orange hervorgehoben) - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst 	4

Tabelle 33: Barmenia: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁶⁹

Anlage 8/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	- Kein Zugriff auf <i>meine Barmenia</i> , somit kann es nicht 100 % ausgeschlossen werden > Keine Auswertung möglich	k. A.
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Auf der Homepage und unter <i>Barmenia</i> kann eine Ansprechpartnerin, ein Ansprechpartnerin vor Ort gesucht werden - Der Interessente erhält die Anschrift, Entfernung und auf Google Maps wird ihm auf der Karte der Ort präsentiert 	4

Tabelle 34: Barmenia: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁷⁰

²⁶⁹ Eigene Darstellung.

²⁷⁰ Eigene Darstellung.

Anlage 9 Benchmark-Auswertung Central
Anlage 9/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Kununu, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Central Krankenversicherung AG Beitritt 2013 2.770 Follower	
	YouTube	Central Krankenversicherung AG Beitritt am 28.08.2008 Abonnenten: 389	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Es gibt keine direkten Ansprechpartner - Bei Beiträgen wird mit "Ihr Team Social Media der Central" unterzeichnet	1
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Auf YouTube und die eigene Webseite wird hingewiesen + auf die <i>Apotheke</i> oder auf <i>Focus</i> sind Verlinkungen vorhanden	3
	YouTube	- Es wird nur auf die Webseite hingewiesen	2
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,25 = 15 Beiträge : 60 Tage	1
	YouTube	- Seit 2008 wurden 50 Videos hochgeladen - Die Videos wurden in Abständen von einigen Wochen und Monate veröffentlicht	4
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	0,52 = 31 Kommentare : 60 Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 928 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert und 769 Mal geteilt (fast jeder Beitrag wurde geteilt)	
	YouTube	Keine Kommentare vorhanden	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Beiträge enthalten nur einen kleinen Ausschnitt der Informationen. (Um die volle Information zu erhalten, muss der beigefügte Link verwendet werden) - Bilder sowie Videos unterstützen die Beiträge	2
	YouTube	- Videos sind klar und verständlich - Fokus liegt auf der Verbreitung von Informationen - Videos sind für die Allgemeinheit ausgelegt (am Ende eines Videos wird immer auf die Central hingewiesen) - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 6.730,02 abgerufen (336.501 Abrufe : 50 Videos = 6.730,02)	3
Themenvielfalt	Facebook	- Abwechslungsreiche Beiträge - Themen: Tipps (z.B. zum Thema Heuschnupfen), Ausbildung oder allgemeine Themen mit Bezug auf die Gesundheit	4
	YouTube	- Videos werden in Kategorien gegliedert - Aktuelle Themenbezüge: "Central-Kids erklären: Unseren Rücken / Auslandskrankenversicherung ..."	3

		<p>oder Allgemeine Themen wie "Der Heil- und Kostenplan"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Größtenteils werden Videos für die Allgemeinheit (nicht spezifisch für die Kundschaft) hochgeladen. Im Fokus steht der Körper oder die Videos geben Aufschluss über Allgemeine Info's über die PKV - Teilweise gibt es ein Produktbezug - Der Bezug zur Ausbildung oder zum Unternehmen fällt komplett 	
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		- Innerhalb von einem Tag wird auf Beiträge geantwortet	2
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Freundliche und qualitative Antworten (teilweise wird auf Links für weitere Informationen in den Antworten verweist) - Es wird eher auf Fragen und Kritik eingegangen 	3
	YouTube	Aufgrund der geringen Anzahl der Kommentare ist dieses Kriterium nicht bewertbar	k. A.

Tabelle 35: Central: Ergebnis Social Media²⁷¹

²⁷¹ Eigene Darstellung.

Anlage 9/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		1 (RechnungsApp)	
Anzahl der Downloads (Android)		Rechnungs-App: 10.000 - 50.000	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	4
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design		- Hell und freundlich - CD ist dezent in die App mit eingearbeitet	4
Benutzerfreundlichkeit		- Einfache und selbsterklärende Bedienung - Die Navigation befindet sich jeweils am unteren Bildschirmrand - Es kann jederzeit auf die Navigation zugegriffen werden - Wichtige Inhalte werden farblich und mit Symbole hervorgehoben	4
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		Android <u>Rechnungs-App</u> : 3,2 Sterne von 491 Bewertungen iOS <u>Rechnungs-App</u> : 4,5 Sterne von 79 Bewertungen Rechnungs-App: Gesamtbewertung: 3,85 (Platz 2)	4

Tabelle 36: Central: Ergebnis Apps²⁷²

²⁷² Eigene Darstellung.

Anlage 9/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile gut angebracht - Beim Anwählen einer Kategorie erscheinen die Unterthemen auf der linken Seite der Webseite - Gut strukturierte Navigation 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Startseite ist gleich die Navigation - Beim Navigieren muss der User immer zurück zur Startseite (Die <i>zurück</i>-Funktion ist ein kleiner Schriftzug, der oben am Bildschirm angebracht ist oder am Ende der Seite besteht die Möglichkeit, mit dem Button <i>Startseite</i> zurück zu gelangen) 	1
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalt wird gut dargestellt (kurze Sätze) - Langer Scroll-Vorgang wird vermieden - Einsatz von Buttons, um wichtige Funktionen hervorzuheben - Die Überschriften werden mit Farbe hervorgehoben - Verlinkung der unterschiedlichen Kanäle im Fußbereich (Twitter, YouTube und Facebook) 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Langer Scroll-Vorgang wird vermieden - Texte sind nicht zu lang (werden meistens als Stichpunkte aufgeführt) - Der User wird mit farblichen Buttons angeleitet, weiter die Seite zu besuchen - Verlinkung der unterschiedlichen Kanäle im Kopfbereich (Facebook und Twitter) 	4
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängiges CD - CD ist dezent in die Webseite eingearbeitet und wirkt sehr freundlich - Webseite wirkt im Gesamtbild harmonisch - Kleine Kritik: Es wird der Anschein erweckt, dass die Webseite nach links an den Bildschirmrand gedrückt wird. Zudem ist die rechte Bildschirmseite 1/4 leer (Platz wird nicht optimal ausgenutzt) 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD ist durchgängig und gut in die mobile Webversion eingearbeitet - Freundlicher und angenehmer Charakter 	3
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Freundliche Bedienung der Webseite - User findet sich gut zurecht - Die Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet, jedoch ist diese nicht fixiert - Es muss auf die Menüleiste geklickt werden, um die Themen auszuwählen - Teilweise muss viel geklickt werden, um an die Information zu gelangen 	3

		- Durch das Anwählen des Logos gelangen User zurück zur Startseite	
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schrift ist sehr klein (erschwert das Lesen) - Keine Suchfunktion vorhanden - Unten am Bildschirm ist die Funktion <i>nach oben</i> angebracht, um auf den Anfang der Seite zu gelangen (geht aber unter auf der Seite) - Teilweise muss viel geklickt werden, um an die Information zu gelangen - Hervorhebung von wichtigen Funktionen, wie <i>Weitere Infos</i> sind sehr klein (gehen auf der Seite unter) - Durch das Anwählen des Logos gelangen User zurück zur Startseite 	1
Responsive Webdesign		Ja	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	0,08	4
	Tablet	0,83	4
	Smartphone	1,63	3

Tabelle 37: Central: Ergebnis Webseite²⁷³

²⁷³ Eigene Darstellung.

Anlage 9/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Voll- und Zusatzversicherung	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierter Tarifvorschlag - Genauer Überblick über die Tarifbausteine - Individuelle Konfiguration der Tarifbausteine (jedoch nicht auf der Seite des Ergebnisses möglich > User wird zurück geleitet) - Bei den zu zahlenden Beiträgen ist bei jeder Position eine Erklärung für die Benutzer hinterlegt 	4
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Ausdrucken und Zusenden des Angebotes ist immee möglich 	4
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<p>Bei Voll- sowie Zusatzversicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zu Beginn erhalten die User eine Anleitung (3 Schritte bis zum Ergebnis) - Auswahl der Versicherungsart (Voll- oder Zusatzversicherung, Beihilfe etc.) - Angebrachte Navigationsführung - Antragsteller(in) kann zwischen den Schritten springen (muss sich aber dann wieder bis nach vorne durchklicken) - Bei Änderungen auf der "Ergebnis" Seite werden User zurück geleitet und müssen sich dann ebenfalls wieder bis nach vorne zur Ergebnis Seite durchklicken; alte Angaben werden weiterhin gespeichert - Der Benutzer muss bis zum Berechnen des Tarifvorschlags viele Eingaben durchführen - Benutzung mit mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert wurde 	2

Tabelle 38: Central: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁷⁴

²⁷⁴ Eigene Darstellung.

Anlage 9/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Auslandskrankenversicherung - Negativ: Mobile Nutzung der Funktion stark eingeschränkt und die Funktionalität ist im Vergleich zu den anderen Unternehmen eingeschränkter 	1
Online beantragbar	<ul style="list-style-type: none"> - Zu allen Produkte kann Infomaterial (Voll- und Zusatzversicherung) angefordert werden - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst 	4

Tabelle 39: Central: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁷⁵

Anlage 9/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Unter <i>Kontakt-Center</i> besteht die Möglichkeit, Lob & Kritik zu äußern - Es wird ein Onlineformular zur Verfügung gestellt sowie die Telefonnummer, Faxnummer und die Adresse (wenn der Versicherer einen Brief schreiben möchte) - Keine Möglichkeit für Anonymität 	3
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Direkt auf der Homepage ausgeschrieben (User wird danach zur Deutschen Vermögensberatung weitergeleitet) - Der Interessente erhält die Anschrift und Entfernung 	4

Tabelle 40: Central: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁷⁶

²⁷⁵ Eigene Darstellung.

²⁷⁶ Eigene Darstellung.

Anlage 10 Benchmark-Auswertung Debeka
Anlage 10/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Kununu, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Beitritt ist unbekannt 5.076 Follower	
	YouTube	Beitritt am 11.03.2011 Abonnenten: 296	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Es werden explizit zwei Ansprechpartner ausgeschrieben, - die von Mo-Fr (8 - 18 Uhr) zu erreichen sind - Bei der Beantwortung von Fragen, Kritik und Lob wird ausschließlich mit "Ihre Debeka" unterzeichnet	2
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Auf die eigene Webseite wird hingewiesen + auf andere Seiten wie den PKV Verband	3
	YouTube	- Keinen Hinweis auf die unterschiedlichen Kanäle	0
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,3 = 18 Beiträge : 60 Tage	2
	YouTube	- Seit 2011 besitzt die Debeka einen YouTube Kanal, das erste Video wurde am 15.09.2014 hochgeladen - Insgesamt wurden in den 5 Jahren 7 Videos hochgeladen - Die Videos wurden in unregelmäßigen Abständen von ein paar Monaten hochgeladen	1
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	1,55 = 93 Kommentare : 60 Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 4.425 Mal mit "Gefällt mir" markiert und 2.924 Mal geteilt (fast jeder Beitrag wurde geteilt)	
	YouTube	Keine Kommentare vorhanden	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Gute und verständliche Beiträge - Jeder Beitrag enthält einen Verweis auf einen Link, um nähere Informationen zu erhalten	3
	YouTube	- Qualität der Beiträge lässt sich kaum messen, da der größte Teil der Videos über das Unternehmen handelt - Im Fokus steht das Unternehmen und nicht die Produkte oder Ausbildung - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 6.404,03 abgerufen (44.831 Abrufe : 7 Videos = 6.404,43)	1
Themenvielfalt	Facebook	- Beiträge richten sich nur auf das Thema Versicherung (innerhalb dieses Themengebiets sind es abwechslungsreiche Themen) - Themen: Informationen über Allergien, gesunde Ernährung oder Videos über das Unternehmen oder auch über Weiterbildungsmöglichkeiten (Hochschulabschluss neben dem Job)	2
	YouTube	- Aufgrund der geringen Anzahl der Videos ist die Themenvielfalt beschränkt	1

		- Im Fokus steht das Unternehmen (5-teiliger Unternehmensfilm) - Kein Produktbezug	
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		- Es wird in weniger als einer Stunde auf Beiträge, Fragen oder Aussagen geantwortet Rückantwort gegeben - Reaktionsgeschwindigkeit beträgt wenige Stunden	4
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	- Freundliche und qualitativ gute Antwort - Es wird eine Lösung und Hilfe bei Kritik angeboten - Es wird eher auf Fragen und Kritik eingegangen	3
	YouTube	Aufgrund der geringen Anzahl der Kommentare ist dieses Kriterium nicht bewertbar	k. A.

Tabelle 41: Debeka: Ergebnis Social Media²⁷⁷

²⁷⁷ Eigene Darstellung.

Anlage 10/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		1 (Auslands-SOS)	
Anzahl der Downloads (Android)		Auslands-SOS: 10.000 - 50.000	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	4
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design		<ul style="list-style-type: none"> - CD ist unauffällig in die App eingearbeitet, jedoch ist es nicht originell und ansprechend - Durch die Grau- und Schwarzelemente wirkt die App unfreundlich 	2
Benutzerfreundlichkeit		<ul style="list-style-type: none"> - Gute und selbsterklärende Bedienung - Die Navigation befindet sich jeweils am unteren Bildschirmrand - Symbole werden als Unterstützung der Navigation verwendet - Wichtige Informationen werden farblich hervorgehoben 	3
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		Android Auslands-SOS: 4,6 Sterne von 147 Bewertungen iOS Auslands-SOS: 4,5 Sterne von 42 Bewertungen	4

Tabelle 42: Debeka: Ergebnis Apps²⁷⁸

²⁷⁸ Eigene Darstellung.

Anlage 10/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	Beim Tablet wurde die Webseite angepasst - Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht - Beim Anwählen eines Themas erscheinen Kategorien direkt unterhalb der Menüleiste (fällt jedoch nicht sofort ins Auge) - Auf der rechten Seite wird ein Schnellzugriff für die Themen <i>Produkte</i> , <i>Rechner</i> und <i>Service-Formula</i> ^a gegeben	3
	Smartphone	Besitzen keine mobile angepasste Webseite	0
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	- Inhalte werden kurz und übersichtlich dargestellt - Überschriften werden mit Farbe hervorgehoben (Themen lassen sich so einfacher finden) - Es werden kaum Buttons verwendet - Keiner Verlinkung der unterschiedlichen Kanäle	3
	Smartphone	Besitzen keine mobile angepasste Webseite	0
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	- CD wird durchgängig und dezent in die Webseite eingearbeitet - Webseite wirkt schlicht und neutral - Die rechte Seite der Webseite ist zu 1/4 leer (Platz wird nicht optimal ausgenutzt)	2
	Smartphone	Besitzen keine mobile angepasste Webseite	0
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	- Umständliche Bedienung > Es muss teilweise viel geklickt werden, um auf die Informationen zu gelangen - Die Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet, jedoch ist diese nicht fixiert - Es gibt die Funktion <i>Zurück zum Seitenanfang</i> , um nicht lange zurück zu scrollen (geht aber auf der Seite unter) - Nachdem ein Thema auf der Navigation gewählt wurde, erscheint direkt unterhalb die jeweilige Unterkategorie - Durch das Anwählen des Logos gelangt der User zurück zur Startseite	2
	Smartphone	Besitzen keine mobile angepasste Webseite	0
Responsive Webdesign		Smartphone Nein	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	0,31	4
	Tablet	0,55	4
	Smartphone	0,82	4

Tabelle 43: Debeka: Ergebnis Webseite²⁷⁹

²⁷⁹ Eigene Darstellung.

Anlage 10/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/ Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Nur für Zusatzversicherungen	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierter Tarifvorschlag - Genauer Überblick über die Tarifbausteine - Individuelle Konfiguration der Tarifbausteine ist möglich ohne auf eine vorherige Seite wechseln zu müssen 	4
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Ausdrucken und verschicken des Angebotes ist möglich 	4
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Nur bei Zusatzversicherung bewertbar - Vorhandene Navigationsführung (erledigte Themen werden farblich hervorgehoben) - Der User kann oben im Reiter zurückspringen, aber nicht nach vorne - Die eingegebenen Daten werden beim Zurückspringen gespeichert - Beitragsrechner als Schnellzugriff auf der Seite hinterlegt - Berechnung ist mit nur einer Angabe (Geburtsdatum) durchführbar - Kurze Lade- und Berechnungszeiten der Seite - Benutzung mit mobilen Endgeräten eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert ist 	3

Tabelle 44: Debeka: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁸⁰

²⁸⁰ Eigene Darstellung.

Anlage 10/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	Nein	0
Online beantragbar	<ul style="list-style-type: none"> - Zu allen Produkten kann Infomaterial (Voll- und Zusatzversicherung) angefordert werden - Ganz einfach und leicht: mit dem <i>Schnellzugriff</i> auf der Startseite gelangen User in Kürze auf die Seite zum Beantragen - Negativ: Mobile Nutzung der Funktion eingeschränkt 	3

Tabelle 45: Debeka: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁸¹

Anlage 10/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Unter <i>Servic</i>[®] ist die Möglichkeit gegeben, Anregungen und Kritik mitzuteilen - Keine Möglichkeit der Anonymität 	3
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Direkt auf der Homepage ausgeschrieben - Interessenten erhalten die Anschrift und auf Google Maps wird ihm auf der Karte der Ort angezeigt (Umkreis kann angegeben werden) 	4

Tabelle 46: Debeka: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁸²

²⁸¹ Eigene Darstellung.

²⁸² Eigene Darstellung.

Anlage 11 Benchmark-Auswertung HanseMerkur
Anlage 11/1 Benchmarking-Objekt: Social Media

Social Media			
Zugang			
Anzahl der Plattformen		Facebook, Google+, Instagram, Kununu, Twitter, YouTube, Xing	
Anzahl aktive Follower / Abonnenten	Facebook	Beitritt am 27.07.2010 11.238 Follower	
	YouTube	Beitritt am 19.01.2011 Abonnenten: 0	
Steuerung & Strategie			
Ansprechpartner	Facebook	- Bei <i>Info</i> sind keine direkten Ansprechpartner angegeben - Nur die Beantwortung von Kommentare gibt Aufschluss darüber, dass es ein Social Media Team gibt - Das Social Media Team unterzeichnet mit dem Vornamen	3
Verbindung unterschiedlicher Kanäle	Facebook	- Auf die eigene Webseite wird hingewiesen - Größtenteils wird auf externe Seiten verlinkt, wie z.B. NetDoktor	2
	YouTube	- Keinen Hinweis auf die unterschiedlichen Kanäle	0
Aktivität			
Häufigkeit der Beiträge	Facebook	0,68 = 41 Beiträge : 60 Tage	4
	YouTube	- In den letzten 5 Jahren wurden 15 Videos hoch geladen - Die Videos wurden in unregelmäßigen Abständen von einigen Monaten hochgeladen	1
Häufigkeit der Kommentare	Facebook	11,43 = 686 Kommentare : 60 (Die hohe Anzahl beruht auf einem Gewinnspiel, dabei wurden 667 Kommentare erstellt). Insgesamt wurden die Beiträge und Kommentare 1.876 Mal mit <i>Gefällt mir</i> markiert und 472 Mal geteilt	
	YouTube	Keine Kommentare vorhanden	k. A.
Qualität der Beiträge	Facebook	- Beiträge sind gut verständlich, kurz und hilfreich - Wichtige Informationen werden mit auf dem Weg gegeben	4
	YouTube	- Qualität der Beiträge lässt zu wünschen übrig - Fokus liegt auf den Werbespots - Videos erwecken eher die Aufmerksamkeit - Im Durchschnitt wird ein veröffentlichtes Video 945,93 abgerufen (14.189 Abrufe : 15 Videos = 945,93)	1
Themenvielfalt	Facebook	- Abwechslungsreiche Themen - Themen: "Hand in Hand ist..." (was auch in YouTube eine höhere Präsenz hatte), Beiträge zu Messebesuch/Unternehmen oder Nachrichten wie der "Tag der gesunden Ernährung"	4
	YouTube	- Abwechslung der Beiträge ist gering - Aktuelle Themenbezüge sind TV-Spots (sind in der Kategorie "Hand in Hand ist..." eingeordnet) > Dabei handelt es sich um kleine Videos von ca. 15 Sek., die einen kleinen Einblick in die HanseMerkur geben. - Produktbezug ist mangelhaft (nur auf die Rechnungs-App wird eingegangen)	1

		- Keine Einblicke in die Ausbildung und es wird geringfügig über das Unternehmen berichtet - Im Fokus steht die Gewinnung der Aufmerksamkeit	
Reaktion und Dialogbereitschaft			
Reaktionsgeschwindigkeit		Im Auswertungszeitraum wurde nur auf einen Kommentar geantwortet, aus diesem Grund kann hier keine adäquate Bewertung vorgenommen werden	k. A.
Reaktion auf Fragen, Kritik und Lob	Facebook	- Im Auswertungszeitraum wurde nur auf einen Kommentar geantwortet - Die Kommentare der Leserin oder des Leser werden häufiger geliked	2
	YouTube	Aufgrund der geringen Anzahl der Kommentare ist dieses Kriterium nicht bewertbar	k. A.

Tabelle 47: HanseMerkur: Ergebnis Social Media²⁸³

²⁸³ Eigene Darstellung.

Anlage 11/2 Benchmarking-Objekt: Apps

Apps			
Zugang			
Anzahl der Apps		4 (Rechnungs-App, KV App, SchüttelTipps, Digital Rocket)	
Anzahl der Downloads (Android)		Rechnungs-App: 10.000 - 50.000 SchüttelTipps: n.a. Digital Rocket: n.a. KV App: n.a.	
Plattform Kompatibilität	WindowsPhone	Nein	0
	Android	Ja	1
	iOS	Ja	4
Funktionalität			
Design		- CD ist deutlich in den Apps eingearbeitet (es wird zu viel grün verwendet > Texte, Buttons und teilweise Symbole sind in grün gefärbt) - Apps enthalten einen Grünstich	1
Benutzerfreundlichkeit		- Navigationsleiste ist in den Apps nicht integriert, somit kann keine optimale Bedienung gewährleistet werden - Die Funktionen sind selbsterklärend, da sie durch Symbole, Buttons oder Pfeile visualisiert werden	2
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Userbewertung der Apps		Android <u>Rechnungs-App</u> : 2,6 Sterne von 171 Bewertungen <u>SchüttelTipps</u> : n.a. <u>Digital Rocket</u> : n.a. <u>KV App</u> : n.a. iOS <u>Rechnungs-App</u> : 4,5 Sterne von 87 Bewertungen <u>SchüttelTipps</u> : 4,5 Sterne von 7 Bewertungen <u>Digital Rocket</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden <u>KV App</u> : Nicht genügend Bewertungen vorhanden Rechnungs-App : Gesamtbewertung: 3,55 (Platz 4)	3

Tabelle 48: HanseMerkur: Ergebnis Apps²⁸⁴

²⁸⁴ Eigene Darstellung.

Anlage 11/3 Benchmarking-Objekt: Webseite

Webseite			
Struktur			
Navigation	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Menüleiste ist in der Kopfzeile angebracht - Beim Anwählen einer Kategorie erscheinen die Unterthemen auf der linken Seite der Webseite - Navigation ist nicht gut strukturiert, da es einige Klicks benötigt, um an die Informationen zu gelangen 	2
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Es existiert keine Navigationsleiste - Beim Navigieren muss der User immer zurück zur Startseite (Hierfür muss die Browserfunktion verwendet werden, da auf der Seite keine Verlinkungen existieren) - Teilweise verweisen die Verlinkungen auf die Standardwebseite, welche nicht mobil angepasst ist 	0
Inhaltlicher Aufbau	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalte sind kurz und übersichtlich auf der Webseite dargestellt - Buttons werden in einem guten Maß angewandt - Startseite: Informationen liegen nah beieinander - Keine Verlinkung der unterschiedlichen Kanäle 	3
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - Langer Scroll-Vorgang wird bis auf die Startseite vermieden - Texte sind nicht zu lange (werden meistens als Stichpunkte aufgeführt) - User werden mit farblichen Buttons angeleitet, weiter die Seite zu besuchen 	2
Gesamteindruck			
Design	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - CD wird zu arg in die Webseite integriert (Grünstich) - Die Startseite wirkt nicht gerade einladend 	1
	Smartphone	<ul style="list-style-type: none"> - CD ist durchgängig und gut in die mobile Webversion eingearbeitet - Freundlicher und angenehmer Charakter 	3
Benutzerfreundlichkeit	PC + Tablet	<ul style="list-style-type: none"> - Bedienung der Webseite ist durchschnittlich (User findet sich nicht immer zurecht aufgrund der vielen Verlinkungen der Informationen) - Es benötigt viele Klicks, um eine Information zu erhalten - Wird mit dem Cursor über die Menüleiste gefahren, erscheinen die Unterkategorien - Die Suchfunktion ist in der Menüleiste beinhaltet, jedoch ist diese nicht fixiert - Es gibt die Funktion <i>nach oben</i>, um auf den Seitenanfang zurück zu gelangen (geht aber auf der Seite unter) - Durch das Anwählen des Logos gelangen User zurück zur Startseite 	2
	Smartphone	Es existiert eine mobile Version der Seite, jedoch ist diese nur reduziert auf die Produkte.	1

		Werden weitergehende Informationen benötigt, wird von der mobilen auf die Standardwebseite weitergeleitet	
Responsive Webdesign		Smartphone: Nein	
Randbedingungen / Weitere Aspekte			
Performance	PC	0,66	4
	Tablet	2,48	2
	Smartphone	2,74	2

Tabelle 49: HanseMerkur: Ergebnis Webseite²⁸⁵

²⁸⁵ Eigene Darstellung.

Anlage 11/4 Benchmarking-Objekt: Prämien-/Beitragsrechner

Prämien-/Beitragsrechner		
Funktion vorhanden	Nur für Zusatzversicherung	
Funktionalität		
Detaillierter Tarifvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> - Kein detaillierter Tarifvorschlag - Grober Überblick über die Tarifbausteine nur über das Aufrufen eines Popups möglich - Individuelle Konfiguration der Tarifbausteine ist möglich ohne auf eine vorherige Seite wechseln zu müssen 	2
Ausdrucken / Verschicken der Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Ist nicht möglich - Der Tarifrechner geht gleich über in den Online-Antrag 	1
Interaktion		
Benutzerfreundlichkeit	<p>Nur bei Zusatzversicherung bewertbar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wird auf der Startseite ausgewiesen (sehr leicht zu finden) - Auf der rechten Seite ist eine Navigationsführung vorhanden - Keine Möglichkeit, zwischen den einzelnen Schritten hin und her zu springen. Es muss immer wieder aufs Neue auf den Button <i>Zurück</i> gegangen werden - Im Anschluss an den Tarifrechner gelangen User direkt zum Online-Antrag. Der <i>Tarifrechner</i> ist in diesem Sinn etwas unnützlich - Es werden nur grobe Informationen über die Bestandteile aufgelistet. Für weiterführende Informationen wird ein Popup geöffnet. Dieses verdeckt die restlichen Infos auf der Seite. Die Benutzung mit mobilen Endgeräten ist eingeschränkt, da die Auflösung dafür nicht optimiert wurde 	2

Tabelle 50: HanseMerkur: Ergebnis Prämien-/Beitragsrechner²⁸⁶

²⁸⁶ Eigene Darstellung.

Anlage 11/5 Benchmarking-Objekt: Versicherungsabschluss

Versicherungsabschluss		
Onlineabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Pflegezusatzversicherung - 5x Zahnzusatzversicherung - Auslandsrankenversicherung - Negativ: Mobile Nutzung der Funktion stark eingeschränkt (Mobile Startseite vorhanden, jedoch leitet diese auf Startwebseite um) 	2
Online beantragbar	<ul style="list-style-type: none"> - Zu allen Produkten kann Infomaterial (Voll- und Zusatzversicherung) angefordert werden - Auf der Startseite gibt es einen direkten Zugang. Bei <i>Was möchten Sie machen</i> die Option <i>Informationen einholen</i> anwählen - Auf Nutzung von mobilen Endgeräten angepasst 	4

Tabelle 51: HanseMerkur: Ergebnis Versicherungsabschluss²⁸⁷

Anlage 11/6 Benchmarking-Objekt: Interaktion mit dem Versicherer

Interaktion mit dem Versicherer		
Kritik und Lob	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierig zu finden - Anwählen der Kategorie <i>Service</i>, der Link befindet sich auf der rechten Seite ganz unten - Es können Anregungen und Kritik mitgeteilt werden - Keine Möglichkeit der Anonymität 	2
Videoberatung / Videotelefonie	- Nicht vorhanden	k. A.
Kontaktaufnahme zum Makler	<ul style="list-style-type: none"> - Auf der Homepage enthalten (ist nicht sofort zu erkennen) - Der Interessente erhält die Anschrift und kann den Umkreis eingeben 	4

Tabelle 52: HanseMerkur: Ergebnis Interaktion mit dem Versicherer²⁸⁸

²⁸⁷ Eigene Darstellung.

²⁸⁸ Eigene Darstellung.

Anlage 12 Vergleich HALLESCHE mit den drei Bestplatzierten

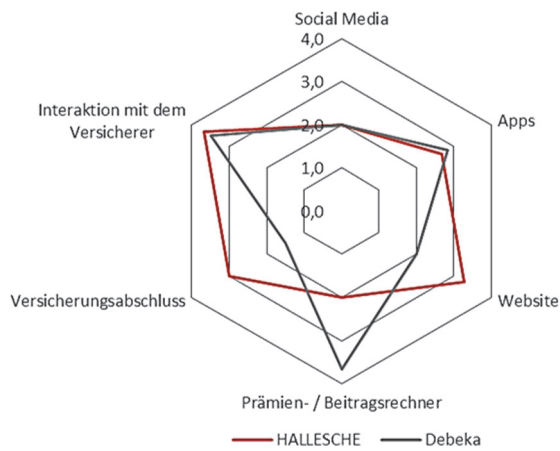
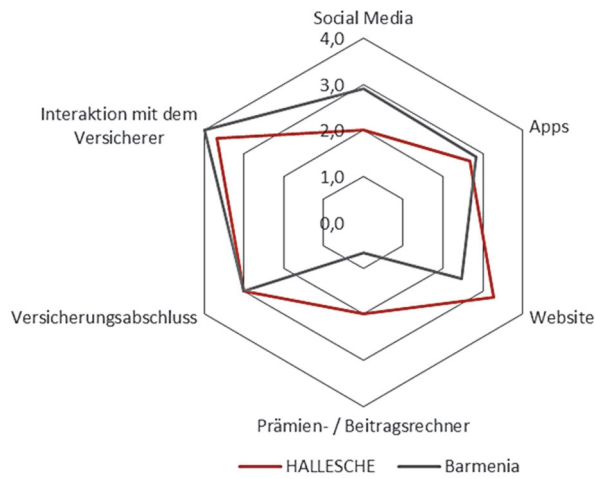
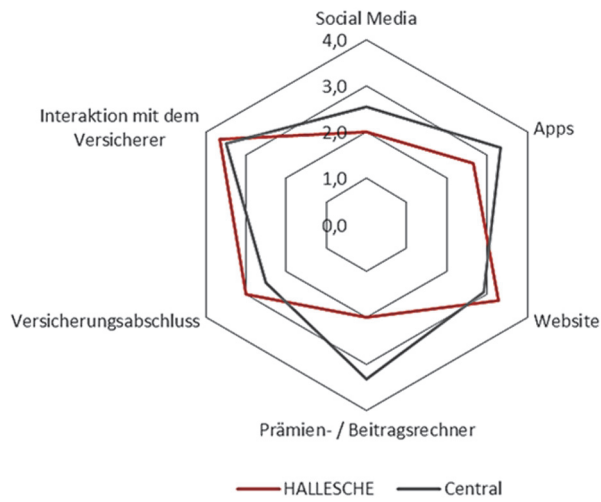


Abb. 20: Vergleich HALLESCHE mit den drei Bestplatzierten²⁸⁹

²⁸⁹ Eigene Darstellung.

Quellenverzeichnis

- Abel, J.; de Vries, E.; Engelhardt, K.; Geiger, C.; Hansen, J.; Heimstädt, T.; Knopp, A.; Lipa, B.; Meineke, C.; Winter, J. (2014):** Verwaltung und Politik. In: Internet & Gesellschaft Collaboratory e.V. (Hrsg.): Smart Country. Digitale Strategie für Regionen. Berlin.
- Achleitner, A.; Thommen, J. (2012):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Aufl., Wiesbaden.
- Altuntas, M.; Uhl, P. (2016):** Industrielle Exzellenz in der Versicherungswirtschaft. Bestimmung der Industrialisierungsreife in einer zunehmend digitalisierten Welt. Wiesbaden.
- Ambacher, N.; Jánszky, S.; Knapp, D. (2014):** Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Change-prozesse, http://www.2bahead.com/trendstudien/versicherungen_2020 (Stand: 26.02.2016), S. 6-7.
- Andelfinger, V.; Hänisch, T. (2015):** Grundlagen: Das Internet der Dinge. In: Andelfinger, V.; Hänisch, T. (Hrsg.): Internet der Dinge. Technik, Trends und Geschäftsmodelle. Wiesbaden, S. 4-30.
- Arnold, H. (2015):** Zum Geleit: Datability und Digitalisierung. In: Grahl, A.; Linnhoff-Popien, C.; Zadach, M. (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilien Internet. Berlin u. a., S. 705.
- Bain & Company (2012):** Was Versicherungskunden wirklich wollen. München u. a.
- Bannour, K.; Grabs, A.; Vogl, E. (2014):** Follow me!. Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.. 3. Aufl., Bonn.
- Barmenia Krankenversicherung a. G. (Hrsg.) (2015):** Bericht über das Geschäftsbericht 2014. Wuppertal.
- Barmenia (Hrsg.) (2015):** Ein wichtiger Schritt im Rahmen der Digitalisierung: Neue Rechnungs-App und Online-Kundencenter, http://www.barmenia.de/de/barmenia/pressestelle/presseinformationen/aktuelle-presseinformationen/detailseite_42368.xhtml (Stand: 17.03.2016).
- Barmenia (Hrsg.) (o.J.):** Homepage, http://kvprodukte.barmenia.de/?p0=934060&new-test=brand&adid=98888154427&device=c&keyword=barmenia&matchtype=e&adposition=1t1&loc_physical_ms=9042204&kampagne=218773987&adgroup=14984404387&device_model=&erid=1462535517494428102&gclid=CLqO7q-xxcwCFdYV0wodC1kMdg (Stand: 06.04.2016).

- Barmenia (Hrsg.) (2016):** Barmenia Krankenversicherung setzt neues Risikovorfrage-Tool ein: Schnelle und effiziente Abwicklung - von der Risikovorfrage zur Antragstellung, http://www.barmenia.de/de/barmenia/pressestelle/presseinformationen/aktuelle-presseinformationen/detailseite_50560.xhtml (Stand: 26.04.2016).
- Baumgart, D. (2010):** Analytische Untersuchung zur Bedeutung der Kundenorientierung im After Sales Service des Automobilhandels mit Schlussfolgerungen für das Volkswagen Centre Singapore. After Sales - Automobilhandel. Hamburg.
- Bayer, M. (2016):** McKinsey über das Internet of Things. <http://www.computerwoche.de/a/mckinsey-ueber-das-internet-of-things,3212889>, (Stand: 24.03.2016).
- BITKOM (Hrsg.) (2012):** Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin.
- Boltz, J.; Oletzky, T.; Staud, N. (2015):** Die Versicherungswirtschaft auf dem Weg zu wirklicher Kundenorientierung. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten. Wiesbaden, S. 267.
- Börhinger, J.; Bühler, P.; Schlaich, P.; Sinner, D. (2014):** Kompendium der Mediengestaltung. I. Konzeption und Gestaltung. 6. Aufl., Berlin u. a.
- Brühl, V. (2015):** Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderung in der Hightech-Ökonomie. Wiesbaden.
- Bulander, R.; Wüstemann, J. (2012):** Studienergebnisse zum Einsatz von Social Media im B2B-Bereich. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2011/2012. Wiesbaden, S. 130.
- Bulander, R. (2008):** Customer-Relationship-Management-Systeme unter Nutzung mobiler Endgeräte. Karlsruhe.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2016):** Smart Data - Innovationen aus Daten. Ein Technologieprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin
- Camp, R. (1994):** Benchmarking. München u. a.
- Central (Hrsg.) (o.J.a):** Homepage, <https://www.central.de/> (Stand: 06.04.2016).
- Central (Hrsg.) (o.J.b):** Die Geschichte der Central, <https://www.central.de/unternehmen/historie/> (Stand: 17.04.2016).
- Central Krankenversicherung AG (Hrsg.) (2016):** Geschäftsbericht Central Krankenversicherung AG 2015, Köln.

Ceyp, M.; Scupin, J. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden.

Châlons, C.; Dufft, N. (2016): Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In: Abolhassan (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung?. Wiesbaden, S. 27-29.

Christmann, D. (2014): Business Case III: Rating-Tool. In: Aichele, C.; Schönberger, M. (Hrsg.): App4U. Mehrwert durch Apps im B2B und B2C. Wiesbaden, S. 353.

Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss. München.

Crespo, I.; Dombrowski, U. (2009): Strategieentwicklung im Kontext der Modernisierung. In: Dombrowski, U.; Herrmann, C.; Lacker, T.; Sonnentag, S. (Hrsg.): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept. Berlin u. a. 2009, S. 91.

Debeka (Hrsg.) (o.J.): Homepage, <https://www.debeka.de/> (Stand: 06.04.2016).

Debeka Krankenversicherung a. G. (Hrsg.) (2015): Geschäftsbericht 2014. Koblenz.

Deloitte Digital GmbH (Hrsg.) (2015): Überlebensstrategie „Digital Leadership“. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/20150414_%C3%9Cberlebensstrategie%20Digital%20Leadership_final.pdf (Stand: 10.02.2016).

Deloitte (Hrsg.) (2013): Digitalisierung im Mittelstand, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (Stand: 29.02.2016), S. 8-14.

Deutsches Institut für Marketing (2016): Social Media Marketing 2016. Zentrale Erkenntnisse der DIM-Studie, Köln 2016.

Dörfler, P.; Holzapfel, F.; Holzapfel, K.; Petifourt, S. (Hrsg.) (2015): Digitale Marketing Evolution. Wer klassisch wirbt, stirbt. Göttingen.

Elste, R. (2016): Paradigmenwechsel im Vertrieb – Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement. In: Binckebanck, L.; Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen. Wiesbaden 2016, S. 7.

Facebook (Hrsg.) (o.J.a): ALTE LEIZIGER - HALLESCHE Konzern, <https://www.facebook.com/ALTE-LEIPZIGER-HALLESCHE-Konzern-136541266370506/?fref=ts> (Stand: 04.04.2016).

Facebook (Hrsg.) (o.J.b): Central Krankenversicherung AG, <https://www.facebook.com/Central.Krankenversicherung/?fref=ts> (Stand: 04.04.2016).

- Facebook (Hrsg.) (o.J.c):** Barmenia Versicherungen, <https://www.facebook.com/Barmenia/?ref=ts&fref=ts> (Stand: 04.04.2016).
- Facebook (Hrsg.) (o.J.d):** Debeka, <https://www.facebook.com/Debeka/?fref=ts> (Stand: 04.04.2016).
- Facebook (Hrsg.) (o.J.e):** AOK Plus Sachsen/Thüringen, <https://www.facebook.com/aokplus/?fref=ts> (Stand: 25.04.2016).
- Forrester (Hrsg.) (o.J.):** About Forrester, <https://www.forrester.com/marketing/about/about-us.html> (Stand: 10.03.2016).
- Fuchs, W.; Unger, F. (2014):** Management der Marketing-Kommunikation. 5. Aufl., Berlin u. a.
- GDV (Hrsg.) (2015):** Die Position der deutschen Versicherer 2015. Berlin.
- Google (Hrsg.) (o.J.):** Test auf Optimierung für Mobilgeräte, <https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/> (Stand: 27.03.2016).
- Google Inc. (Hrsg.) (o.J.):** Barmenia-Unternehmensbroschüre, <https://play.google.com/store/apps/details?id=de.barmenia.imageapp> (Stand: 19.04.2016).
- HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2015):** HALLESCHE Krankenversicherung auf Gegenseitigkeit. Geschäftsbericht 2014. Stuttgart.
- HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (2016):** HALLESCHE Krankenversicherung auf Gegenseitigkeit. Geschäftsbericht 2015. Stuttgart.
- HALLESCHE KVAG (Hrsg.) (o.J.):** Homepage, <https://www.hallesche.de/> (Stand: 06.04.2016).
- Hamidian, K.; Kraijo, C. (2013):** DigiTalisierung - Status quo. In: Hamidian, K.; Kalinowski, T.; Keuper, F.; Kraijo, C.; Verwaayen, E. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entwicklung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden, S. 5.
- Hastreiter, G. (2015):** Der Weg zum agilen Versicherungsunternehmen. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten. Wiesbaden, S. 253.
- Haupt, T. (2014):** Social Media Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport. Band 6, München.
- Hausmann, A. (2011):** Benchmarking. In: Lewinski-Reuter, V.; Lüddemann, S. (Hrsg.): Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden, S. 27-31.

- Hinterhuber, H.; Matzler, K. (2009):** Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. Aufl., Wiesbaden.
- Holland, H. (2014):** Dialogmarketing - Offline und Online. In: Holland, H. (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden, S. 7.
- Holland, H.; Rossa, P. (2014):** Big-Data-Marketing-Chancen und Herausforderungen für Unternehmen. In: Holland, H. (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden, S. 250-257.
- Horx, M. (2010):** Trend-Definition, <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf>. (Stand: 24.03.2016).
- Jacob, M. (2015):** Integriertes Online-Marketing. Strategie, Taktik und Implementierung. Wiesbaden.
- Jánszky, G. (2013):** Das Markensterben beginnt II. In: "A3BOOM", Nr. 10 vom 07.11.2013, S. 16.
- Jánszky, G. (2015):** Die Mitte verschwindet. In: Handelsjournal, Nr. 06 vom 16.06.2015, S. 35.
- Jerusel, M.; Ternès, A.; Towers, I. (2015):** Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Trends: E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail. Wiesbaden.
- Jordan, M.; Vatter, C. (2014):** Brand Services - Service Design in der Markenführung. In: Dänzler, S.; Heun, T. (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden. S. 262.
- Kalbach, J. (2007):** Handbuch der Webnavigation. Köln.
- Kempf, S. (2008):** Benchmarking. 3. Aufl., München.
- Klaffke, M. (2014):** Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, S. 59-69.
- Kreutzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (Hrsg.) (2015):** B2B-Online-Marketing und Social Media. Wiesbaden.
- Krickel, F. (2015):** Digitalisierung in der Energiewirtschaft. In: Hecker, W.; Lau, C.; Müller, A. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft. Wiesbaden, S. 46-67.
- Küster-Rohde, F. (2010):** Die Wirkung von Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation. Eine Analyse der kurz- und langfristigen Effekte. Wiesbaden .

- Lampert, E. (2014):** Ein Blick ins Versicherungsprodukt-Orakel, <http://www.versicherungsjournal.de/markt-undpolitik/ein-blick-ins-versicherungsprodukt-orakel-120090.php> (Stand: 26.02.2016).
- Martínez-Rolán, X.; Piñeiro-Otero, T. (2016):** Understanding Digital Marketing - Basics and Actions. In: Davim, J.; Machado, C. (Hrsg.): MBA. Theory and Application of Business and Management Principles. Schweiz, S. 38-39.
- Mattgey, A. (2016):** Wie die AOK Plus ihren Kundenservice via Facebook managt, http://www.lead-digital.de/aktuell/social_media/wie_die_aok_plus_ihren_kundenservice_via_facebook_managt (Stand: 17.03.2016).
- Mehrtens, M. (2015):** Smart Cleaning - Digitalisierung der Sauberkeit. In: Grahl, A.; Linnhoff-Popien, C.; Zaddach, M. (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. Berlin u. a., S. 503-504.
- Mroz, R. (2016):** App-Marketing für iPhone und Android. Planung, Konzeption, Vermarktung von Apps im Mobile Business. 2. Aufl., Frechen.
- Müller, A. (o.J.):** Messung der Ladezeit, <https://www.pagespeed.de/> (Stand: 27.03.2016).
- Munzinger, U.; Wenhart, C. (2012):** Marken erleben im digitalen Zeitalter. Markenerleben, messen, managen, maximieren. Wiesbaden.
- Oertel, J. (2014):** Baby Boomer und Generation X - Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, S. 31.
- Opresnik, M.; Rennhak, C. (2012):** Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht. Wiesbaden.
- Oswald, F. (2015):** Die Webseite: Ihr virtuelles Schaufenster. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Gute Geschäfte, zufriedene Kunden, erfolgreicher Mittelstand. Zukunftschance Digitalisierung. Berlin, S. 12.
- o.V. (2013):** „Unternehmen müssen ihre Kunden gezielt und schnell erreichen“. Interview mit Michael Kleinemeier. In: Hamidian, K.; Kalinowski, T.; Keuper, F.; Kraijo, C.; Verwaayen, E. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entwicklung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden, S. 223.
- o.V. (o.J.):** Messung der Ladezeit, <http://mobitest.akamai.com> (Stand: 27.03.2016).
- o.V. (2016):** Barmenia fährt mit der Digitalisierung sehr gut, <http://www.bocquel-news.de/Barmenia-f%C3%A4hrt-mit-der-Digitalisierung-sehr-gut.35841.php> (Stand: 26.04.2016).

- Pein, V. (2015):** Der Social Media Manager. Handbuch für Ausbildung und Beruf. 2. Aufl., Bonn.
- Pohl, J. (2014):** Unzureichende IT-Infrastruktur bremst deutsche Unternehmen aus, <https://www.springerprofessional.de/technische-informatik/unzureichende-it-infrastruktur-bremst-deutsche-unternehmen-aus/6558700> (Stand: 27.03.2016).
- prmagazin (2016):** Antworten von Debeka, <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/pressestellentest-versicherer/antworten-von-debeka.html> (Stand: 26.04.2016).
- Q_PERIOR (2015):** Die Digitale Transformation in der Versicherungsbranche. München.
- Sabisch, H.; Tintelnot, C. (1997):** Integriertes Benchmarking. Für Produkte und Produktentwicklungsprozesse. Berlin u. a.
- Saldsieder, K.; Walter, N. (2010):** Machtfaktor Konsumentendemokratie – Chancen und Herausforderungen für die Markenführung im Web 2.0. In: Görg, U. (Hrsg.): Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Wiesbaden, S. 127.
- Schach, A. (2015):** Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co.. Neue Texte der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden .
- Scheer, A. (2016):** Thesen zur Digitalisierung. In: Abolhassan, F. (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden, S. 49-61.
- Schultz, S. (2012):** Kodak-Pleite: Geisel verblasster Erfolge, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/kodak-pleite-geisel-verblasster-erfolge-a-810016.html> (Stand: 25.02.2016).
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.):** Point of Sale (POS), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/point-of-sale-pos.html> (Stand: 10.03.2016).
- Statista (Hrsg.) (2015):** Marktanteile der führenden privaten Krankenversicherer in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166997/umfrage/private-krankenkassen-nach-marktanteilen-in-deutschland/> (Stand: 20.01.2016).
- Steinmetz, R. (2000):** Multimedia-Technologie. Grundlagen, Komponenten und Systeme. 3. Aufl., Berlin u. a.
- Sturm, S. (2013):** Digitals Storytelling. Eine Einführung in neue Formen des Qualitätsjournalismus. Wiesbaden.
- Teague, A. (2016):** Ohne Qualität keine Innovation. In: Abolhassan, F. (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden , S. 92.
- Tosic, M. (2015):** Apps für KMU. Praktisches Hintergrundwissen für Unternehmen. Wiesbaden.

- Tropp, J. (2014):** Moderne Marketing-Kommunikation. System - Prozess - Management. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Tschanz, N.; Walser, B. (2016):** Evolutionär und disruptiv zugleich. In: Computerworld, 2016, S. 20-21.
- Vaske, H. (2016):** Digitales Marketing kann zu einem Bumerang werden. In: Computerwoche, 2016, Heft 10, S.6-7.
- V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2012):** Social Media in der Assekuranz 2012, Leipzig.
- von Hülsen, B.; Matouschek, G. (2015):** Auf dem Weg zum Omni-Kanal. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten. Wiesbaden, S. 335-352.
- Wächter, M. (2016):** Mobile Strategy. Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami. Wiesbaden.
- Wolf, W. (2015):** Barmenia über neues Onlineportal: „Natürlich haben wir Diskussionen mit unserem Vertrieb geführt“, <http://www.versicherungsbote.de/id/4827517/Barmenia-Versicherung-Heiko-Scholz-Interview/> (Stand: 17.03.2016).
- Wolf, W. (2016):** Generali startet Digitalisierungsoffensive, <http://www.versicherungsbote.de/id/4827555/Generali-Digitalisiert-mit-neuem-Smartphone-/> (Stand: 28.04.2016).
- Xu, J. (2009):** Einsatz von Virtualisierungstechnologien in der IT-Infrastruktur eines Unternehmens. Vergleich und Einleitung mit Ausrichtung auf Desktopbereitstellung. Hamburg.
- YouTube (Hrsg.) (o.J.a):** HALLESCHE Krankenversicherung, https://www.youtube.com/channel/UC7D8xKmVuS8zKqy4aMOZ2-Q/videos?sort=dd&view=0&shelf_id=0 (Stand: 05.04.2016).
- YouTube (Hrsg.) (o.J.b):** Central Krankenversicherung AG, <https://www.youtube.com/user/CentralKv/videos> (Stand: 05.04.2016).
- YouTube (Hrsg.) (o.J.c):** Barmenia, <https://www.youtube.com/user/barmenia/videos> (Stand: 05.04.2016).
- YouTube (Hrsg.) (o.J.d):** Debeka, <https://www.youtube.com/user/DebekaGruppe/videos> (Stand: 05.04.2016)
- Zetsche, D. (2015):** Auf der digitalen Autobahn in die Zukunft. In: Becker, T.; Knop, C. (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden, S. 64.

Zypries, B. (2016): Herausforderungen der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Bär, C.; Fischer, A.; Gulden, H. (Hrsg.): Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Berlin u. a., S. 248.

Verzeichnis interner Unternehmensquellen

Arnold, U. (2016): Bereichsleiter im Bereich Anwendungsentwicklung, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 07.03.2016 in Stuttgart.

Hoffmann, M; Wolf, J.; Braun, P. (2016): Mitarbeiter immer Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 21.03.2016 in Stuttgart.

Scholz, G. (2016): Bereichsleiter im Bereich Unternehmensstrategie, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 08.03.2016 in Stuttgart.

HALLESCHE KVaG (Hrsg.) (2015a): Betriebsversammlung der HALLESCHE Direktion vom 19.10.2015 - wichtigste Aussage des Vorstands, <http://intranet.hn.de/hn/dbconfig.nsf/index.html?OpenPage> (Stand: 19.01.2016).

HALLESCHE KVaG (Hrsg.) (2015b): FAQ – Katalog, <http://intranet.hn.de/hn/dbconfig.nsf/index.html?OpenPage> (Stand: 19.01.2016).

HALLESCHE KVaG (Hrsg.) (2016a): Das neue Betriebsmodell Kranken: Wo steht die HALLESCHE heute?, <http://intranet.hn.de/hn/dbconfig.nsf/index.html?OpenPage> (Stand: 04.02.2016).

HALLESCHE KVaG (Hrsg.) (2016b): Megatrend Digitalisierung: Vertriebsunterstützung mit Online-Risikovorfrage RiVa, <http://intranet.hn.de/hn/dbconfig.nsf/index.html?OpenPage> (Stand: 10.03.2016).

Braun, P. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Markenmanagement, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 24.03.2016 in Stuttgart.

Weiß, S. (2016): Mitarbeiterin im Bereich Unternehmensstrategie, HALLESCHE KVaG, Stuttgart, persönliches Gespräch am 08.03.2016 in Stuttgart.

Entwicklung von Ansätzen zur Implementierung der Führungsphilosophie und -leitlinien einer Klinikgruppe im Alltag

von

Marco Natter

Inhaltsverzeichnis

Entwicklung von Ansätzen zur Implementierung der Führungsphilosophie und -leitlinien einer Klinikgruppe im Alltag

von

Marco Natter

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung	138
2 Grundlagen	140
2.1 Begriffsbestimmung und Definition	140
2.1.1 Was bedeutet Führung?	140
2.1.2 Management vs. Leadership	140
2.1.3 Gibt es gute und schlechte Führung?	143
2.1.4 Merkmale von erfolgreichen Führungskräften	145
2.1.5 Führung und Unternehmenskultur	147
2.1.6 Der Zusammenhang zwischen Führung und wirtschaftlichem Erfolg	149
2.2 Führung in der Klinikgruppe	150
2.2.1 Was definiert eine Führungskraft in der Klinikgruppe?	150
2.2.2 Anzahl der Führungskräfte in der Klinikgruppe	151
2.2.3 Leitungsspanne und Leitungstiefe am Beispiel einer Fachklinik	151
3 Aktuelle Führungsphilosophie der Klinikgruppe	151
3.1 Welcher Führungsstil wird verlangt?	151
3.2 Leitlinien und Führungsleitlinien	155
3.2.1 Theoretischer Hintergrund	155
3.2.2 Inhalt	158
3.2.3 Intention der Klinikgruppe	159
3.3 Führungskräfte-Workshops	159
3.3.1 Theoretischer Hintergrund	159
3.3.2 Inhalt	161
3.3.3 Das DISG Persönlichkeitsmodell	163
3.3.4 Intention der Klinikgruppe	166
3.4 Tantiemenberechnung für Führungskräfte	167
4 Führungsdefizite in der Klinikgruppe	168
4.1 Auswertung der Mitarbeitendenbefragung von ZeQ®	168

4.2	Interview mit Herrn W.	176
4.3	Befragung der Führungskräfte	178
5	Entwicklung von Ansätzen, Maßnahmen und Instrumenten	184
5.1	Die Bedeutung und Sicherstellung von Nachhaltigkeit	184
5.2	Der Führungszirkel	186
5.3	Mentoring und Coaching	191
5.4	Die Einplanung von Führungszeit im Arbeitsalltag.....	195
5.5	Management by Walking around zur Steigerung der Führungspräsenz	196
5.6	Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Austauschtheorie der Führung lernen... 198	
5.7	Gute Führung beginnt bei der Führungskräfte-selektion.....	201
5.8	Warum Selbstreflexion für Führung so wichtig ist	203
5.9	Zusätzliche Anforderungen an die Geschäftsleitung.....	206
6	Fazit.....	206
	Anhang	209
	Quellenverzeichnis.....	230
	Gesprächsverzeichnis.....	237

Abkürzungsverzeichnis

DDI	Development Dimension International
DISG	Persönlichkeitstest mit den Grundtypen Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft
KE	Klinikgruppe
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LMX	Leader Member Exchange
MBWA	Management by Walking around

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Management und Leadership	141
Abb. 2: Toxisches Dreieck der destruktiven Führung	144
Abb. 3: Potenzielle Indikatoren für Führungskräfte	146
Abb. 4: Unternehmenskultur und deren Erscheinungsform in der Organisation	148
Abb. 5: Auswirkung der Führungskraft auf das Unternehmen	149
Abb. 6: Einflussfaktoren auf die Führungskraft und den Führungserfolg	150
Abb. 7: Reifegradmodell von Hersey/Blanchard	153
Abb. 8: Übersicht der Reifegrade nach Hersey/Blanchard	154
Abb. 9: Adressaten der Unternehmensleitbilder	156
Abb. 10: Gemeinsame Inhalte von Führungsleitlinien	157
Abb. 11: Erstellung und Implementierung von Leitbildern	158
Abb. 12: Das schaffen Workshops	160
Abb. 13: Merkhilfe für die Verhaltensprofile	165
Abb. 14: Bewertung des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten	170
Abb. 15: Bewertung des Führungsverhaltens der Klinikleitung	171
Abb. 16: Bewertung des Leitbildes	172

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Plakativer Vergleich zwischen Management und Leadership	142
Tab. 2: "Gute" und "schlechte" Führung	143
Tab. 3: Verhaltensdimensionen und ihre individuellen Ausprägungen	164
Tab. 4: Bereiche des Fragebogens der ZeQ®	168
Tab. 5: Übersicht der Kommentare des ZeQ® Fragebogens	175
Tab. 6: Kompetenzentwicklung durch kollegiale Beratung	188

1 Einleitung

Führung kann als die „zielorientierte soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation“¹ definiert werden. Führungskräfte bestimmen oft maßgebend das Handeln von Organisationen und entscheiden über den Erfolg von Unternehmen.² Das Führungskonzept eines Unternehmens, zum Beispiel in Form von Leitlinien, legt grundlegende Anforderungen an das Verhalten von Führungskräften fest.³ Dies ist besonders wichtig, denn „nur wer eine Führungskultur schafft, die Mitarbeiter positiv motiviert und anzieht, wird in dem zunehmenden Wettbewerb um Mitarbeiter gute Erfolgsaussichten haben“.⁴ Zusätzlich soll solch eine Führungskultur das betriebliche Leben, die betriebliche Organisation und die betrieblichen Ergebnisse positiv beeinflussen. Es sollte also Ziel jedes Unternehmens sein, eine nachhaltige motivierende Führungskultur zu schaffen. Es ist jedoch auch die Aufgabe eines Unternehmens, die Führungskräfte in ihrer Entwicklung, beispielsweise durch Workshops oder Coachings zu unterstützen.⁵ Workshops sind ein schon bestehendes Element der Führungskräfteentwicklung der Klinikgruppe.⁶

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, herauszufinden, welche Instrumente und Maßnahmen ferner geeignet sind, um ein dauerhaftes, nachhaltiges Leben der Führungskultur zu gewähren und die Führungskräfte bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen. Die Arbeit gliedert sich dabei in vier Schwerpunkte.

Zu Beginn werden im Theorieteil der Führungsbegriff an sich, die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Führungsstilen sowie das Thema Führung im unternehmerischen Kontext in Bezug zur Unternehmenskultur und zum Unternehmenserfolg dargestellt. Es soll geklärt werden, was *gute* Führung ausmacht und welche Elemente für *gute* Führung Voraussetzung sind. Ebenso soll die wichtige Rolle des Top-Managements im Führungskontext dargestellt werden.

Im zweiten Teil soll beschrieben werden, wie die Führungskultur der Klinikgruppe⁷ gegenwärtig gestaltet ist, das heißt, welche Maßnahmen und Entwicklungsmethoden für Führungskräfte schon vorhanden sind. Dies sind in der Klinikgruppe vor allem die Workshops für angehende Führungskräfte und die in der Unternehmenskultur implementierten Führungsleitlinien. Die gegenwärtige Ausgestaltung wird anhand der im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse bewertet, um bestehende Defizite bei der momentanen Situation zu erkennen.

¹ Hölzerkopf, G. (2005), S. 27.

² Vgl. Gleich, M. (2010), S. 1.

³ Vgl. Grünwald, N. (2004), S. 66.

⁴ Ruhl, S. (2012), S. 125.

⁵ Vgl. Geldermann, B. (2009), S. 17.

⁶ Aus Datenschutzgründen ist die Klinik, um die es in dieser Arbeit geht, anonymisiert und wird daher „Klinikgruppe“ genannt.

⁷ Aus Datenschutzgründen ist untersuchte Klinik anonymisiert.

Im dritten Teil der Arbeit soll herausgefunden werden, welche Probleme und Defizite in der Führungskultur der Klinikgruppe zum jetzigen Zeitpunkt auftreten und welche Ursachen diese haben. Um dies herauszufinden wird zum einen der Bereich *Führung* der Personalbefragungen von 2014 analysiert, bei dem die Angestellten unter anderem ihren direkten Vorgesetzten und die Klinikleitung sowie deren Führungsverhalten bewerteten. Zum anderen sollen Führungskräfte aus unterschiedlichen Hierarchieebenen der einzelnen Fachkliniken interviewt werden. Ziel dabei ist es, herauszufinden, welche Probleme bei den befragten Führungskräften im Führungsalltag auftreten und welche Schwachstellen in der gegenwärtigen Führungskultur ihrer Meinung nach vorliegen. Als Expertenbeitrag soll Herr W.⁸, langjähriger Führungskräfte-Coach und Berater der Klinikgruppe, befragt werden. Er hat die Führungskräfte-Workshops mit der Geschäftsführung der Klinikgruppe entwickelt und die Führungskräfte bei ihrer Entwicklung unterstützt. Er soll zu den seiner Auffassung nach auftretenden Problemen der Führungskräfte sowie zu deren Ursachen befragt werden.

Die Auswertung des dritten Teils ist darauf gerichtet, Klarheit über die Ursachen der aktuellen Probleme bei den Führungskräften zu schaffen. Somit ergibt sich ein facettenreiches Bild der Führungssituation aus Sicht der Beschäftigten, der Führungskräfte und eines externen Experten.

Aus den Erkenntnissen der Auswertung von Teil drei sollen im vierten Abschnitt Ansätze für zusätzliche Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden, die die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Maßnahmen und Instrumente sind zusätzlich zu den Führungskräfte-Workshops und den Führungsleitlinien geeignet, damit die erörterten Probleme beseitigt werden können, beziehungsweise nicht mehr auftreten.
- Wie kann dafür gesorgt werden, dass das Thema Führung und die Führungsphilosophie der Klinikgruppe bei den Führungskräften im Berufsalltag präsent sind und aktiv gelebt werden.

Die beschriebenen Ansätze in Teil vier werden als zukunftsfähige Konzepte entworfen. Die detaillierte Ausgestaltung jedoch soll erst in Zukunft schrittweise erfolgen, weshalb Details zu den einzelnen Maßnahmen in dieser Arbeit nicht explizit erarbeitet werden können.

⁸ Aus Gründen der Anonymisierung ist der Name abgekürzt.

2 Grundlagen

2.1 Begriffsbestimmung und Definition

2.1.1 Was bedeutet Führung?

Die Führungsdefinition von Hölzerkopf wurde bereits einleitend erwähnt.⁹ Eine ausführlichere und eher philosophisch gestaltete Definition nach Weinert definiert Führung als „ein Gruppenphänomen, das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt; Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird)“.¹⁰ Im Englischen wird Führung z.B. als „the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“¹¹ definiert. Kürzer oder länger ausgeführt besteht doch Einigkeit darüber, dass es sich bei Führung um einen Einflussprozess handelt. Führung ist in allen Bereichen des menschlichen Miteinanders zu beobachten, erfolgt über Personen sowie Strukturen und hat sich besonders in eindeutigen Leistungsgemeinschaften, wie Unternehmen oder Verwaltungen, manifestiert.¹² Grundlegend ist zwischen Personalführung und Unternehmensführung zu unterscheiden. Ziel der Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung von Unternehmen mit den Instrumenten *Planung, Steuerung, Organisation, Controlling* und *Information*.¹³ Diese Bachelorarbeit setzt sich primär mit der Personalführung auseinander. Die Personalführung ist die Verhaltensbeeinflussung der im Unternehmen angestellten Beschäftigten zu einem erwünschten Verhalten.¹⁴ Im weiteren Verlauf der Untersuchung soll die Wichtigkeit der Personalführung für den Unternehmenserfolg herausgestellt werden.

2.1.2 Management vs. Leadership

Bis in die 1970er Jahre wurden die beiden Begriffe *Manager* und *Leader* synonym verwandt.¹⁵ Wird jedoch die angelsächsische Unterscheidung zwischen *Managern* und *Leadern* – vor allem in deren Führungsrolle – betrachtet, kann eine klare Abgrenzung zwischen Management und Leadership nicht nur semantisch, sondern auch inhaltlich gezogen werden. Manager sind Führungskräfte, die Ziele hauptsächlich an erreichten Zahlen oder Resultaten messen. Der Weg zur Zielerreichung ist nur zweitrangig und bleibt dem Personal überlassen.¹⁶ Für das Management gibt es eine Vielzahl

⁹ Vgl. Hölzerkopf, G. (2005), S. 27.

¹⁰ Weinert, A.B. (1989), S. 555.

¹¹ Yukl, G. (2006), S. 8.

¹² Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 132.

¹³ Vgl. Bea, F.X.; Schweitzer, M. (2011), S. 24.

¹⁴ Vgl. ebd. S. 23.

¹⁵ Vgl. Harding, G. (2012), S. 63.

¹⁶ Vgl. Falkenreck, C. (2016), S. 85.

von Instrumenten und Methoden, um Probleme zu lösen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. *„Ein Führender ist, wer seinem eigenen Licht folgt“*. Dieses Zitat von Rumi beinhaltet eine der drei Säulen des Leadership: Erstens Visionär sein, zweitens Vorbild sein und die Vorbildfunktion vorleben und drittens den Unternehmenswert nachhaltig steigern, im Sinne von „Wohlstand für alle Partner schaffen“.¹⁷ Weitere Aspekte des Leadership-Führungskonzeptes sind die Berücksichtigung der internen¹⁸ und externen Moralstandards, Offenheit zu anderen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie ein starkes Selbstbewusstsein, um auch unpopuläre Entscheidungen treffen und verantworten zu können. Leader legen den Fokus auf den Menschen, denken langfristig und wecken Vertrauen bei ihren Beschäftigten.¹⁹ Leader versuchen, sich selbst, das Unternehmen und die Beschäftigten weiterzuentwickeln.²⁰ Wolfgang Saaman fasst dies sehr verständlich zusammen – „Wer führt, sieht Menschen. Wer Menschen sieht, nimmt deren Leistung wahr. Wer managt, sieht Zahlen. Wer Zahlen sieht, übersieht allzu leicht, wie diese Zahlen zustande kommen“.²¹ Eine grafische Darstellung von Hinterhuber et al. stellt die Merkmale beider Führungsgrundsätze in einem Schaubild dar.



Abb. 1: Management und Leadership²²

¹⁷ Hinterhuber, H. H.; Krauthammer, E. (2014), S. 12.

¹⁸ Hier ist vor allem die Unternehmens-Compliance gemeint.

¹⁹ Vgl. Peters, T. (2015), S. 15.

²⁰ Vgl. Lindinger, C.; Zeisel, N. (2013), S. 4.

²¹ Saaman, W. (2015), S. 40.

²² Enthalten in: Hinterhuber, H. (2015), S. 13.

In Anlehnung an Zaleznik soll Tabelle 1 plakativ Management und Leadership gegenüberstellen, um so ein besseres Verständnis beider Führungskonzepte zu vermitteln.

Der Manager	Der Leader
verwaltet	inspiriert
rationalisiert	innoviert
kontrolliert	vertraut
akzeptiert den Status quo	fordert den Status quo heraus
setzt den Fokus auf Systeme und Strukturen	setzt den Fokus auf Menschen
denkt kurzfristig	denkt langfristig
fragt nach Wie und Wann	fragt nach Was und Warum
macht die Dinge richtig	macht die richtigen Dinge
hat Untergebene	hat Anhänger
ist risikoscheu	ist risikobereit
schafft Kontinuität	fordert Veränderung
neigt zum Pessimismus	neigt zum Optimismus
imitiert eine andere Person	erschafft ein Persönlichkeitsbild

Tabelle 1: Plakativer Vergleich zwischen Management und Leadership²³

Die Voraussetzung für die Entfaltung von Leadership in einem Unternehmen ist eine Unternehmenskultur, die die Aspekte des Leadership implementiert hat.²⁴ Auf den Zusammenhang zwischen Führung und Unternehmenskultur wird in Kapitel 2.1.5 eingegangen. Kreativität, Innovation und gegebenenfalls ein Wandel im Unternehmen sind Resultate des Leadership-Konzeptes.²⁵ Beide Führungsgrundsätze sollen hier nur dargestellt, jedoch nicht gewertet werden. Ein Unternehmen braucht beides²⁶ und die ideale Führungskraft kann im besten Fall situationsbedingt zwischen beiden Rollen wechseln.²⁷ Controller tendieren mit großer Wahrscheinlichkeit zum Management, wohingegen Teamleiter und Personalleiter, um nur zwei Beispiele zu nennen, zum Leadership neigen. Dies ist dem Fach zuzuschreiben. In der Literatur finden sich unzählige Ausprägungen von Führungsstilen. Lewin typisierte z. B. drei Führungsstile: Laissez-Faire, ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft den Beschäftigten viele Freiheiten gewährt und ihnen wichtige Entscheidungen überlässt. Der Laissez-Faire Führungsstil wird in der Literatur häufig stark kritisiert. Zweitens ist die autoritäre Führung zu nennen, bei der die Geführten nicht in die Entscheidungsfindung mit einbezogen

²³ In Anlehnung an: Zaleznik, A. (1977), S. 67 ff.

²⁴ Vgl. Falkenreck, C. (2016), S. 85.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Vgl. Hinterhuber, H. (2015), S. 12.

²⁷ Vgl. Homma, N. (2015), S. 52.

werden. Die Führungskraft gibt Anweisungen, Anordnungen und Aufgaben, mit der Erwartung von Gehorsamkeit und Akzeptanz der Geführten. Bei dem dritten Führungsstil schließlich handelt es sich um die kooperative Führung, die auf hoher Beteiligung der Geführten an der Entscheidungsfindung und Unterstützung sowie Hilfe der Führungskraft basiert.²⁸ Dieser Führungsstil wird in Teil 3.1 näher erläutert. Eine grafische Übersicht der 6 Führungsstile von Goleman befindet sich zur Erweiterung dieses Kapitels im Anhang als Anlage 1. Eine zweite Übersicht über die Ausprägungen der Führungsstile nach verschiedenen Wissenschaftlern befindet sich ebenfalls als Anlage 2 im Anhang. Der situative Führungsstil nach Hershey und Blanchard und der kooperative Führungsstil, als Teil des Führungsleitbildes der Klinikgruppe, werden in Kapitel 3.1 beschrieben.

2.1.3 Gibt es gute und schlechte Führung?

Wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben ist der gewählte Führungsgrundsatz abhängig von der Unternehmenssituation und dem Arbeitsbereich der Führungskraft. Doch es stellt sich die Frage, ob es Führungsverhalten gibt, das den Geführten oder dem Unternehmen schadet und somit vermieden werden sollte. Die folgende Darstellung von Lang zeigt eine Auflistung von Merkmalen der Führung und der Klassifizierung in *gut* und *schlecht*.

„Gute“ Führung	„Schlechte“ Führung	Zentrale Autoren
Führer	Manager, Nichtführer	Bennis/Nanus 1985, Kotter 1990, Rost 1991
Demokratisch	Autokratisch, Autoritär	Lewin et al. 1939, Lewin 1975, Tannenbaum/Schmidt 1958
Effektiv	Ineffektiv	Ashforth 1994, Kellermann 2004
Team-Management (9,9)	Laissez-faire (1,1)	Blake/Mouton 1964
Charismatisch	Nicht-Charismatisch	Conger/Kanungo 1987
Transformational	Laissez faire	Bass/Avolio 1994
Konstruktiv	Destruktiv	Einarsen et al. 2007
Partizipativ, Kooperativ	Nicht-Partizipativ, Autoritär,	Tannenbaum/Schmidt 1958
Ethisch	Unethisch	Kellermann 2004, Brown/Mitchell 2010
Geteilt	Individuell, Formal-hierarchisch	Pearce/Sims 2002, Pearce/Conger 2003
Offen-Authentisch	Nicht authentisch, verdeckt mit Täuschungsabsicht	Neuberger 1995
Nicht-ideologisch	Ideologisch	Mumford et al. 2007
Positiv	Negativ	Avey et al. 2008, 2011, Schilling 2009

Tabelle 2: "Gute" und "schlechte" Führung²⁹

²⁸ Für weitere Informationen und Wertungen der Führungsstile nach Lewin, siehe auch Lewin, Kurt. "The dynamics of group action." Educational leadership, 1.4, 1944, 195-200.

²⁹ Enthalten in: Lang, R. (2014), S. 315.

Es ist zu erkennen, dass sich viele Elemente der *guten* Führung auch im Leadership-Führungsgrundsatz wiederfinden. Lang leitet drei zentrale Aspekte ab und stellt die Eigenschaften und das Verhalten der Führungskraft mit den resultierenden Konsequenzen dar. Negative Persönlichkeitsmerkmale und –eigenschaften, z. B. der Hang zum Narzissmus; können im Führungsalltag verstärkt werden. Amoralisches oder unethisches Verhalten, das den Kulturstandard verletzt und negative Ergebnisse oder Konsequenzen für potenzielle Nachfolger hat, kann der sogenannten destruktiven Führung zugeordnet werden.³⁰ Destruktive Führung ist ein wiederholtes Verhalten der Führungskraft, „das die Interessen der Organisation verletzt, indem es die Organisationsziele, Aufgaben, Ressourcen und Effektivität ... sabotiert“.³¹ Padilla et al. haben grafisch dargestellt, welche drei Faktoren zu einer destruktiven Führung führen:

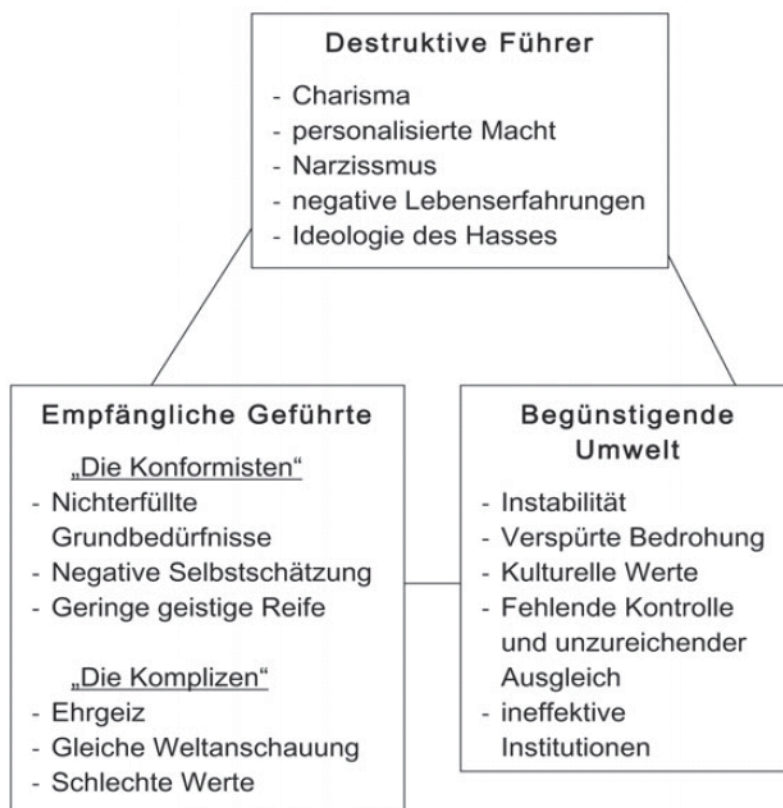


Abb. 2: Toxisches Dreieck der destruktiven Führung³²

Die Erkenntnisse von Padilla et. al. sind wichtig, um potenziell begünstigende Faktoren, die zu einer solchen Führung beitragen, präventiv entgegenzusteuern. Goleman et al. haben gute Führung primär auf Zwischenmenschliches zurückgeführt. Sie sind der Meinung, dass gute Führung weniger damit zu tun hat, bestimmte Situationen zu meistern oder Fähigkeiten zu beherrschen. Gute Füh-

³⁰ Vgl. Lang, R. (2014), S. 331.

³¹ ebd. S. 332.

³² In Anlehnung an: Padilla, A.; Hogan, R.; Kaiser, R.B. (2007), S. 180.

rung entsteht vielmehr aus dem ehrlichen Interesse am Menschen. Schließlich sind Führungskräfte auf deren Kooperation und Unterstützung angewiesen. Gute Führung zeichnet sich dadurch aus, dass diese Beschäftigten in positive Stimmung versetzt werden. Bei guter Führung geht es demnach um eine Reihe zwischenmenschlicher Fähigkeiten, durch die andere Menschen zu effizienter Arbeit inspiriert werden.³³

2.1.4 Merkmale von erfolgreichen Führungskräften

In den vergangenen Kapiteln ging es bisher nur um theoretische Aspekte zum Thema *Führung*. In Kapitel 2.1.3 wurden die negativen Persönlichkeitsmerkmale und deren Auswirkung auf Unternehmen und Geführte dargestellt. In diesem Abschnitt soll erarbeitet werden, ob es unabhängig vom Führungsstil Merkmale gibt, die eine Führungskraft haben muss, um erfolgreich und wirkungsvoll zu führen. In der Literatur wird je nach Autor eine Vielzahl von Fähigkeiten gefordert, über die Führungskräfte verfügen sollten. Anlage 3 im Anhang soll dies verdeutlichen. Dennoch ist es wichtig, aus den vielen verschiedenen Quellen gemeinsame Merkmale zu extrahieren. Mehr als drei Dekaden Forschung brachte die Experten vom DDI³⁴ zu zehn Persönlichkeitsmerkmalen, die als Indikatoren für das Potenzial von Führungskräften zu werten sind. Für einen besseren Überblick wird die Übersicht grafisch in Abb. 3 dargestellt.

³³ Vgl. Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2009), S. 38.

³⁴ DDI steht für "Development Dimension International" und ist ein weltweit organisiertes Beratungsunternehmen in den Bereichen – Personal, Talentmanagement und Unternehmensführung.

TABLE 1: DDI'S LEADERSHIP POTENTIAL INDICATORS
<p>> LEADERSHIP PROMISE</p> <p>Motivation (Propensity) to Lead—has upward ambition; actively pursues leadership opportunities.</p> <p>Authenticity—is genuine and true; has integrity; promotes trust; is confident.</p> <p>Brings Out the Best in People—optimizes talent; inspires performance; unites others toward common goals.</p>
<p>> PERSONAL DEVELOPMENT ORIENTATION</p> <p>Learning Agility—learns from mistakes; learns new information; is curious.</p> <p>Receptivity to Feedback—seeks and uses feedback; accepts criticism; is humble.</p>
<p>> MASTERY OF COMPLEXITY</p> <p>Adaptability—accepts change; adjusts quickly; balances many demands.</p> <p>Conceptual Thinking—thinks broadly; sees many perspectives; understands connections.</p> <p>Navigates Ambiguity—simplifies complex situations; sees in shades of gray.</p>
<p>> BALANCE OF VALUES AND RESULTS</p> <p>Culture Fit—has personal style or qualities that fit with the company culture.</p> <p>Passion for Results—gets things done; overcomes problems; refuses to give up.</p>

Abb. 3: Potenzielle Indikatoren für Führungskräfte³⁵

Kirkpatrick, Locke et al. schrieben in einer Veröffentlichung, dass Charakterzüge den Erfolg einer Führungskraft mitbestimmen. Sie fanden heraus, dass sechs Merkmale Führer von Nicht-Führern unterscheiden. Dies sind der Antrieb, der Wille zu führen, Ehrlichkeit und Integrität, Selbstbewusstsein, Fachkompetenz und Unternehmenswissen. Zum Antrieb zählen sie den Drang zum Erfolg, Ehrgeiz, Hartnäckigkeit, Ausdauer und Entschlusskraft. Ein Merkmal, durch das sich Kirkpatrick von andern Autoren abhebt, ist die Betonung des Wunsches zu führen. Studien zufolge sind gute Führungskräfte Personen, die andere Menschen beeinflussen und ihre Meinung durchsetzen wollen. Es wird betont, dass die guten Führungskräfte intrinsisch dazu motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen. Die schlechten Führungskräfte hingegen wollen Anweisungen entgegennehmen, um das Risiko zu minimieren, potenziell schlechte oder falsche Entscheidungen zu treffen. Ehrlichkeit und

³⁵ Enthalten in: DDI Leadership Forecast (2005), S. 11.

Integrität sind nötig, damit die Geführten Vertrauen zu der Führungskraft aufbauen können, um so sicherzustellen, dass Unternehmenskultur und -werte vermittelt werden.³⁶ Kritisch betrachtet ist es dennoch wichtig anzumerken, dass Merkmale alleine nicht ausreichen, um eine gute Führungskraft zu werden.³⁷ Manche Führungseigenschaften bilden sich erst im Verlauf der Führungspraxis aus. Deshalb sind diese bei Nicht-Führenden weniger ausgeprägt.³⁸ Wichtig an den Erkenntnissen von Kirkpatrick et al. ist jedoch, dass der Wunsch, die Rolle einer Führungskraft übernehmen zu wollen, aus den oben genannten Gründen gegeben sein sollte. Zu klären ist in den kommenden Kapiteln, ob dieser bei der Führungskräfte-Selektion berücksichtigt wird. In diesem Zusammenhang ist der Nutzwert von Weiterbildungsmaßnahmen und Führungsworkshops, im Sinne vom Erlernen der Führung, begrenzt und marginal. Es wird aber davon ausgegangen, dass einzelne Aspekte der Führung erlernbar sind. Dazu zählen vor allem die Führungsphilosophie eines Unternehmens oder die Aspekte der Unternehmenskultur, welche die Führung beeinflussen.³⁹

2.1.5 Führung und Unternehmenskultur

In Kapitel 2.1.2 wurde bereits angemerkt, dass Leadership eine bestimmte Unternehmenskultur voraussetzt. In diesem Kapitel soll der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und Führung bzw. den Führungskräften dargestellt werden. Unternehmenskultur ist „die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“.⁴⁰ Abb. 4 zeigt die Ebenen der Unternehmenskultur und die zugehörige Erscheinungsform in der Organisation.

³⁶ Vgl. Kirkpatrick, S. A.; Locke, E. A. (1991), S. 49 ff.

³⁷ Vgl. Peters, T. (2015), S. 21.

³⁸ Vgl. Kaspar, H.; Mayrhofer, W. (2013), S. 51.

³⁹ Vgl. Lindinger C.; Zeisel, N. (2013), S. 21.

⁴⁰ Ziegler, K. (2007), S. 379.



Abb. 4: Unternehmenskultur und deren Erscheinungsform in der Organisation⁴¹

Die Unternehmenskultur bietet eine gemeinsame Verständigungsbasis für die Mitglieder einer Organisation.⁴² Unternehmens- und Führungsleitlinien sind ein wichtiges Element der Unternehmenskultur der Klinikgruppe, auf die in Kapitel 3.2.1 eingegangen wird. Die Entstehung einer Unternehmenskultur ist ein langfristiger Lernprozess und je nach Organisation individuell. Damit die Unternehmenskultur ihre Funktion erfüllen kann, müssen die Kernelemente Stabilität aufweisen. Die Ausgestaltung einer Unternehmenskultur hängt von den Mitgliedern der Organisation ab. Dabei kommt den Gründern beziehungsweise der Gründergeneration, ebenso wie starken Führungspersönlichkeiten, eine besonders einflussreiche Rolle zu. Nicht nur Führungskräfte, sondern alle Beschäftigten entscheiden darüber, ob die Werte des Unternehmens gelebt werden. Sinn einer Unternehmenskultur ist es, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte ihr Handeln nach den Maßstäben der Unternehmenskultur ausrichten und sich bei Entscheidungen an diesen orientieren.⁴³ Führungskräfte haben eine starke Vorbildfunktion. Sie setzen die Maßstäbe dafür, nach welchen Werten und Prinzipien miteinander umgegangen wird. Die tatsächlich gelebte Kultur einer Organisation ist also abhängig davon, wie sich die Führungskräfte im Alltag verhalten. Somit hat der unmittelbar Vorgesetzte durch seine Vorbildfunktion den größten Einfluss auf die gelebte Kultur eines Beschäftigten.⁴⁴ Es ergibt sich nach dieser Theorie demnach eine Weitergabe der gelebten Werte nach dem Top-Down-Prinzip.

⁴¹ Enthalten in: Homma, N.; Bauschke, R.; Hofmann, L.M. (2014), S. 6.

⁴² Vgl. Kreikbaum, H. (1995), S. 178.

⁴³ Vgl. Homma, N. (2014), S. 10.

⁴⁴ Vgl. ebd. S. 83.

Ein negativer Kulturwandel wird laut Bruhn herbeigeführt, wenn sich das Top-Management zu sehr auf Zahlen und nicht auf Werte fixiert.⁴⁵

2.1.6 Der Zusammenhang zwischen Führung und wirtschaftlichem Erfolg

Dass die Unternehmensführung Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat, ist keine neue Erkenntnis. Da das Thema *Personalführung* in dieser Bachelorarbeit primäres Thema ist und in der Klinikgruppe einen sehr hohen Stellenwert hat, wird im Folgenden der Einfluss der Personalführung auf den Unternehmenserfolg dargestellt. Konrad Mellerowicz macht dies kurz und prägnant. Ihm zufolge „ist ein Unternehmen so gut oder schlecht wie seine Führungskräfte“.⁴⁶ Demnach haben die Führungskräfte nicht nur einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, sondern auch auf den Unternehmensmisserfolg.⁴⁷ Die folgende Abb. 5 zeigt die Auswirkungen der Führungskräfte auf die Betriebsergebnisse.

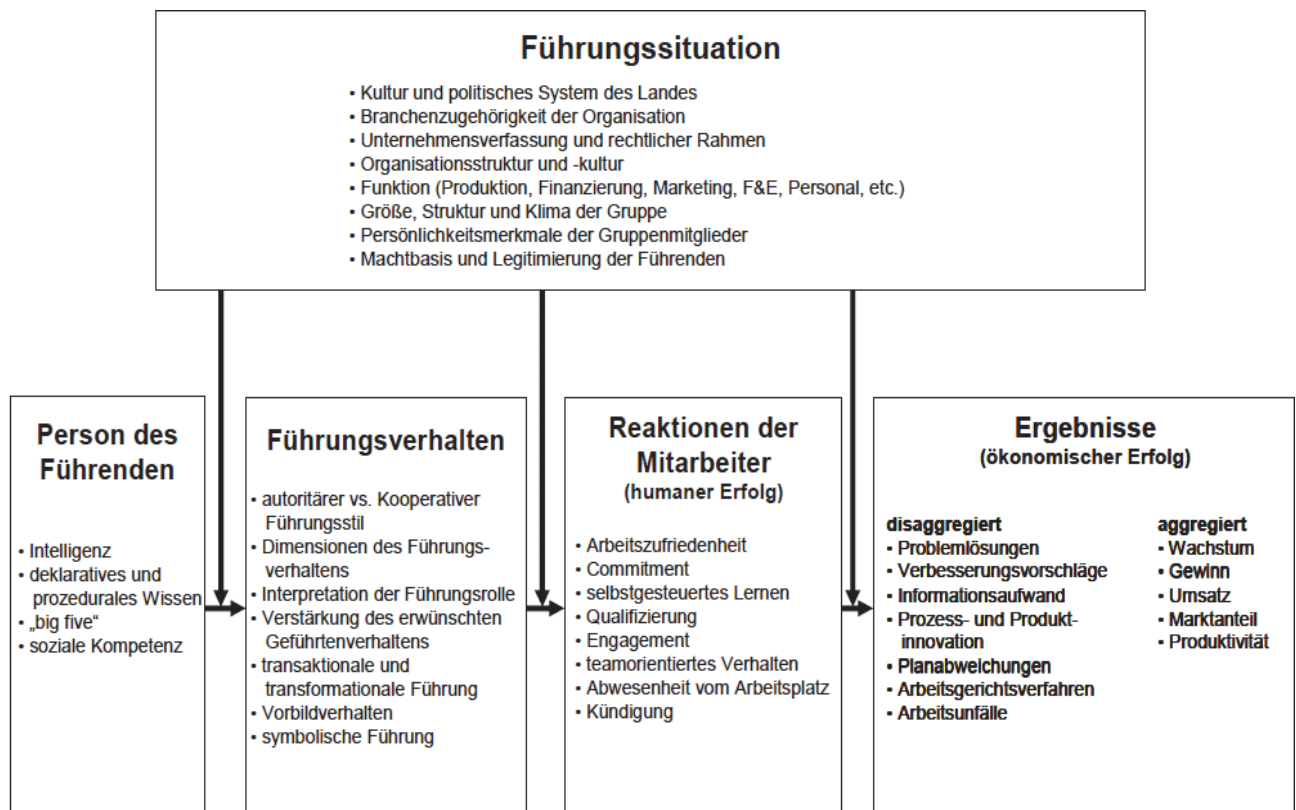


Abb. 5: Auswirkung der Führungskraft auf das Unternehmen⁴⁸

Natürlich sind die tatsächlichen Erfolgsindikatoren für Führungskräfte abhängig von der Unternehmenskultur und den Forderungen der Geschäftsführung.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. (2014), S. 1135.

⁴⁶ Mellerowicz, K. (1956), S. 120.

⁴⁷ Vgl. Hahn, D. (1993), S. 13.

⁴⁸ Enthalten in: Von Rosenstiel, L. (2011), S. 30.

In der Grafik ist zu sehen, dass die Ergebnisse nicht direkt vom Führungsverhalten abhängen, sondern von den Reaktionen der Mitarbeitenden. Wie erwähnt, handelt es sich um Personalführung und, wie eingangs definiert, um die gezielte Beeinflussung des Personals zum Erreichen von Unternehmenszielen. Die folgende Grafik verdeutlicht das Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen, der Kultur, der Umwelt und die Auswirkung auf den Führungsstil und den Unternehmenserfolg.

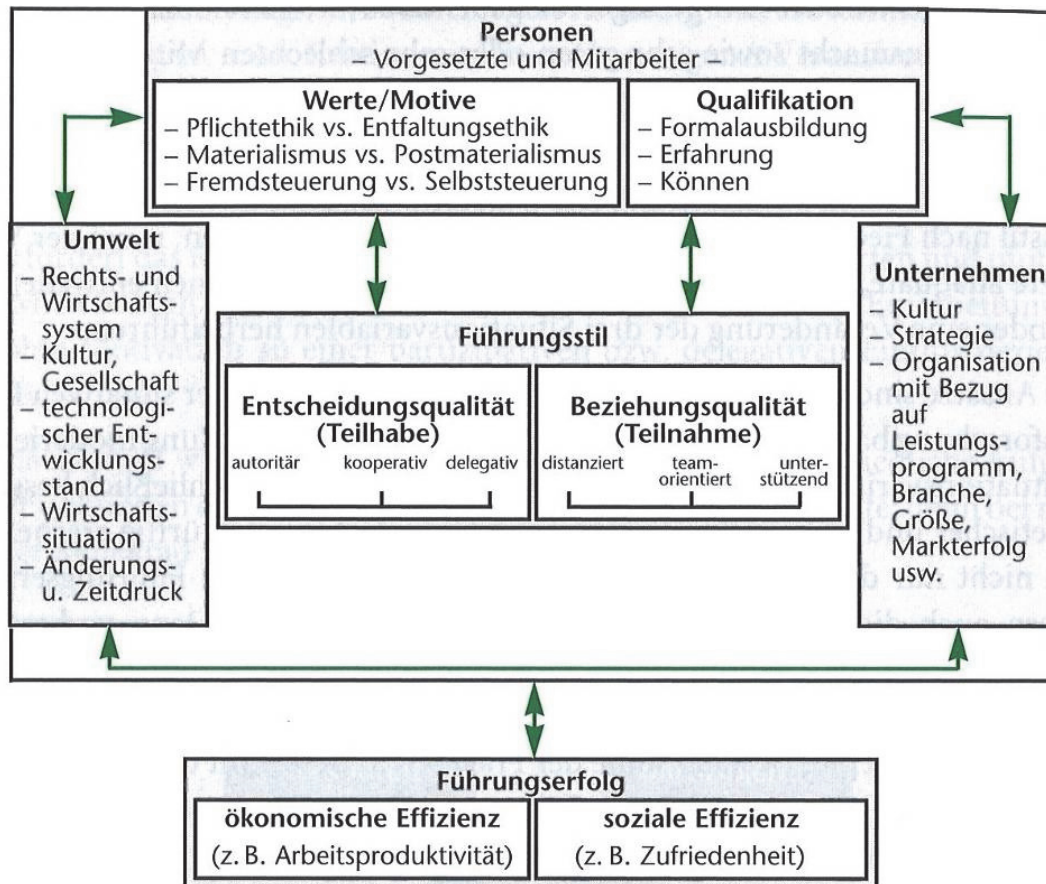


Abb. 6: Einflussfaktoren auf die Führungskraft und den Führungserfolg⁵⁰

2.2 Führung in der Klinikgruppe

2.2.1 Was definiert eine Führungskraft in der Klinikgruppe?

„Als Führungskräfte gelten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die fachlich oder disziplinarisch verantwortlich für die Ergebnisse einer Abteilung oder eines Abteilungsbereiches sind. Sie dienen dem Unternehmen und dessen Zielen und führen durch ihre Persönlichkeit. Fachliche Kompetenz ist dafür selbstverständliche Voraussetzung und Grundlage“.⁵¹ Führungsaufgaben sind insbesondere: Menschen zu fördern, die Umsetzung des Unternehmenszieles zu unterstützen, die organisatorische

⁴⁹ Vgl. Von Rosenstiel, L. (2011), S. 38.

⁵⁰ Enthalten in: Wunderer, R. (2011), S. 214.

⁵¹ Klinikgruppe (2016).

Steuerung und Optimierung zu koordinieren, dazu Ziele zu definieren, Aufgaben zu planen und zu priorisieren, Aufgaben zu delegieren und durch Kontrollen/Kontrollieren Abweichungen festzustellen und diese zu beseitigen.⁵²

2.2.2 Anzahl der Führungskräfte in der Klinikgruppe

Die Klinikgruppe beschäftigt zum Stand des 31.12.2015 3450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die im Organigramm der obersten Hierarchieebene zugeordneten Führungskräfte bezifferten sich auf 94. Diese umfassen die Geschäftsführung, Geschäftsleitung, Klinikleitung, Stellvertretende Klinikleitung, Assistenz der Klinikleitung, Chefärzte und Oberärzte. Es gibt insgesamt selbstverständlich wesentlich mehr Führungskräfte in der gesamten Gruppe, jedoch soll repräsentativ zur Ermittlung der mittleren Leitungsspanne und zur Darstellung eines konkreten Organigramms und der untergeordneten Beschäftigten pro Führungskraft der Fokus auf eine Fachklinik gelegt werden.

2.2.3 Leitungsspanne und Leitungstiefe am Beispiel einer Fachklinik

Die Fachklinik beschäftigte zum 31.12.2015 396 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon waren 43 in einer Führungsposition. Somit ergibt sich eine mittlere Leitungsspanne von 1 zu 9,2. Das bedeutet, im Durchschnitt sind einer Führungskraft neun Beschäftigte untergeordnet. Die exakte Zuordnung ist der Anlage 4 zu entnehmen. Das Organigramm der Fachklinik ist der Anlage 5 zu entnehmen.

3 Aktuelle Führungsphilosophie der Klinikgruppe

In den bisherigen Kapiteln wurde dargestellt, dass Führung einerseits Eigenschaften an die Person, in Form von gewissen Charakterzügen, Führungsmotiven und Empathie voraussetzt und andererseits Anforderungen an das Unternehmen und die Unternehmenskultur stellt. Um ein Führungskonzept bzw. eine Führungsphilosophie ganzheitlich beurteilen zu können, müssen Unternehmenskultur, Werteorientierung und der Anspruch an die Führungskräfte erörtert werden. Die genannten Faktoren sollten homogen sein, sich ergänzen und nicht widersprechen.

Nach den theoretischen Grundlagen soll im Folgenden die praktische Umsetzung und Gestaltung der Führungsphilosophie der Klinikgruppe erarbeitet werden.

3.1 Welcher Führungsstil wird verlangt?

Bevor auf die Leitlinien näher einzugehen sein wird, (siehe Kapitel 3.2.1) soll vorab zunächst der Führungsstil, der in der Klinikgruppe erwünscht ist, dargestellt werden.

⁵² Interview mit Herrn K. am 14.03.2016.

Es heißt in den Leitlinien: „Wir pflegen einen kooperativen und situativen Führungsstil...“.⁵³ Der kooperative Führungsstil nach Wunderer und Grunwald sowie Kurt Lewin zeichnet sich durch die starke Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem aus. Vom Personal werden dabei verantwortungsvolles, selbstständiges Handeln sowie Vorschläge und Kritik erwartet. Die Mitarbeitenden werden in die Entscheidungsfindung stark mit eingebunden.⁵⁴ Der kooperative Führungsstil ist das sozial anspruchsvollste Führungskonzept, da es ein hohes Maß an persönlichem Vertrauen und eine positive Beziehungsgestaltung voraussetzt. Dazu zählen vor allem Offenheit, Toleranz, Kritikfähigkeit, Selbstsicherheit, Kreativität und schließlich das Vertrauen, das eine Führungskraft benötigt.⁵⁵ Die kooperative Führung ist zeitintensiv und verlangt häufige Anwesenheit der Führungskraft und einen regelmäßigen Austausch mit den Beschäftigten.⁵⁶ Als Instrumente lassen sich hier vor allem regelmäßige Personalgespräche nennen. Der kooperative Führungsstil setzt die ihm zugrunde liegenden Ideale und Werte auch bei den Unternehmens- und Führungsleitlinien voraus.⁵⁷

Kritisch zu sehen und zu betonen ist der starke soziale Anspruch an die Führungskraft. Der kooperative Führungsstil, richtig gelebt, setzt ein hohes Maß an Sozialkompetenz voraus, die nicht einfach erlernbar ist⁵⁸ und schon bei der Selektion einer Führungskraft berücksichtigt werden muss. Der zweite Teil des angestrebten Führungsstils der Klinikgruppe ist der situative Führungsstil. Dieser wurde 1971 von Hersey und Blanchard entwickelt. Ihm zugrunde liegt das Reifegradmodell. Es ist darauf hinzuweisen, dass es mehrere Abwandlungen der situativen Führung gibt. Die Grundidee ist jedoch sehr ähnlich. Auch das in Kapitel 3.3.2 ausführlich beschriebene DISG-Modell, das als Führungsstil verwendet werden kann, basiert auf einem situativen, auf die Persönlichkeit abgestimmten Führungsstil. Je nach Reifegrad eines Mitarbeitenden wird ein bestimmter Führungsstil angewendet.⁵⁹ Hersey und Blanchard gehen also grundsätzlich davon aus, dass es nicht *den* Führungsstil gibt. Unabhängig voneinander werden ein eher aufgabenbezogener Führungsstil und ein eher mitarbeiterbezogener Führungsstil in Abhängigkeit der aufgabenrelevanten Reife eines Mitarbeitenden gewählt.⁶⁰ Jeder Mitarbeitende kann dabei je nach Aufgabe einen unterschiedlichen Reifegrad besitzen. Ein Beschäftigter hat also keinen festen, unveränderlichen Reifegrad. Das Schaubild in Abb. 7 stellt diesen Zusammenhang dar und wird im Folgenden erläutert.

⁵³ Klinikgruppe (2016), S. 2.

⁵⁴ Vgl. Waldkirch, K. (2009), S. 67.

⁵⁵ Vgl. Kropp, W. (1997), S. 339.

⁵⁶ Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 221.

⁵⁷ Vgl. ebd. S. 222.

⁵⁸ Vgl. ebd. S. 223.

⁵⁹ Vgl. Landes, M.; Steiner, E. (2013), S. 267.

⁶⁰ Vgl. Von Rosenstiel, L. (2014), S. 16.

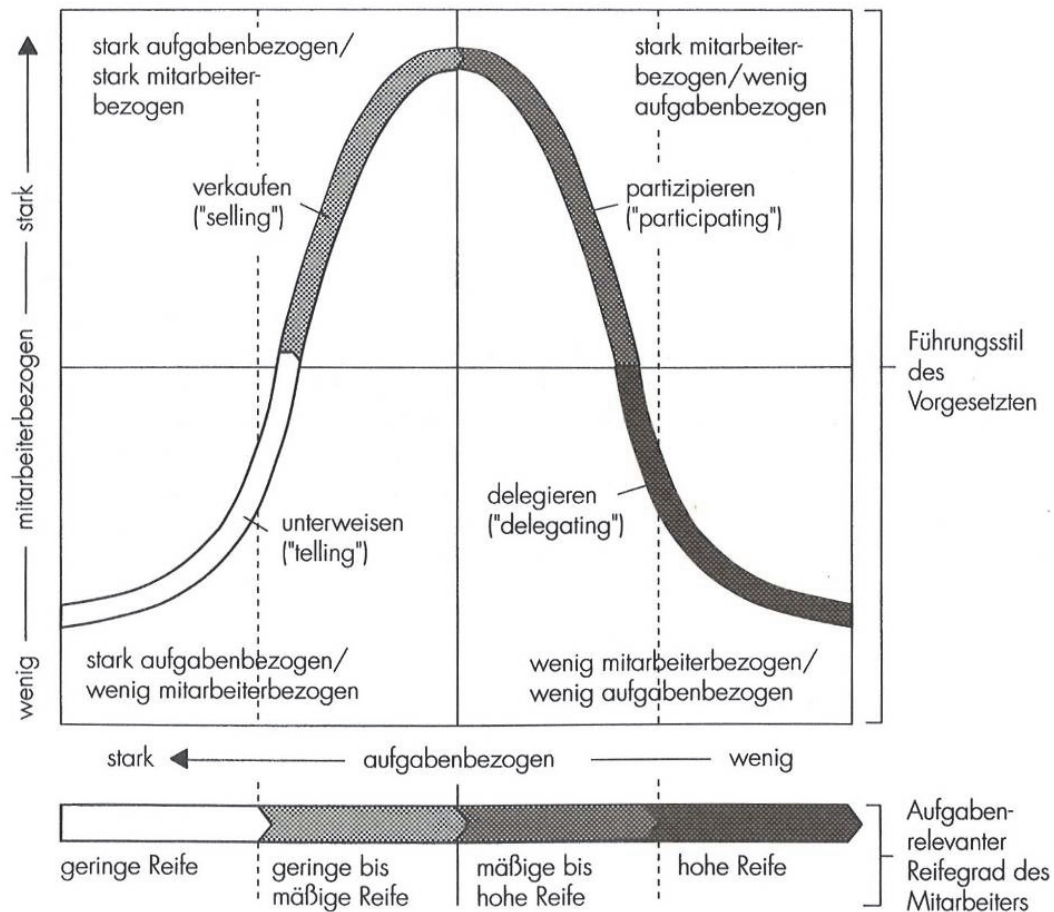


Abb. 7: Reifegradmodell von Hersey/Blanchard⁶¹

In der Darstellung sind vier Quadranten eingezeichnet. Jeder Quadrant steht für eine Stufe der Reife des Mitarbeitenden. Die eingezeichnete Linie, die einer Parabel ähnelt, ist in der Farbe/Schattierung des Reifegrades gezeichnet und von ihrer Position im Schaubild kann der Führungsstil abgelesen werden. Ein Beschäftigter mit geringer bis mäßigen Reife, benötigt nach dieser Theorie eine stark aufgabenbezogene und stark mitarbeiterbezogene Führung. Das Wort *selling* sollte hier im Deutschen eher mit *überzeugen* übersetzt werden und nicht mit verkaufen. In der vorliegenden Grafik nicht deutlich sichtbar, gehen Hersey et al. jedoch davon aus, dass mit diesem Modell das Potenzial des Beschäftigten voll zur Geltung kommt und der Beschäftigte weiterentwickelt wird, da er bei Schwächen stärker gefordert wird als bei Stärken.⁶² Als nächstes sollen die Reifegrade im Hinblick auf die Aspekte *fachliche Fähigkeiten* und *persönliche Bereitschaft* erläutert werden. Wie erwähnt, muss die Führungskraft nach der situativen Führungstheorie den Führungsstil an den Reifegrad anpassen.

⁶¹ Enthalten in: Von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M.E. (2014), S. 16.

⁶² Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Natemeyer, W. E. (2001), S. 171 ff.

Reifegrad Mitarbeiter/-in	Erläuterung	
	Fachliche Fähigkeiten	Persönliche Bereitschaft
Gering Reifegrad 1	Dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten.	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist unsicher (fehlendes Selbstvertrauen) oder will nicht (hat weder Motivation noch innere Verpflichtung).
Gering bis Mittel Reifegrad 2	Dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin fehlen notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten.	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist motiviert und versucht die Aufgabe zu erledigen oder ist sicher solange die Führungskraft ihn/sie anleitet.
Mittel bis Hoch Reifegrad 3	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten.	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist trotzdem unsicher die Aufgabe alleine erledigen zu können oder will nicht.
Hoch Reifegrad 4	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten.	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist motiviert, hat die innere Verpflichtung die Aufgabe zu erledigen oder hat Vertrauen in seine/ihre Fähigkeiten.

Abb. 8: Übersicht der Reifegrade nach Hersey/Blanchard⁶³

Die in Abbildung 8 dargestellten Führungsstile werden kurz erläutert. Bei geringem Reifegrad muss die Führungskraft *unterweisen*. Die Führungskraft gibt dem Beschäftigten klar vor, was er zu tun hat, und nimmt ihm jegliche Entscheidungen ab. Die Kommunikation ist ein Monolog seitens der Führungskraft und es findet eine permanente Kontrolle durch diese statt. Bei Reifegrad 2 wird die Aufgabe zwar noch von der Führungskraft vorgegeben, sie diskutiert diese jedoch mit dem Mitarbeitenden. Hier wird der Führungsstil *Überzeugen* angewendet. Die Entscheidung über die Aufgabenerledigung, z. B. einzelne Schritte, gibt immer noch die Führungskraft vor. Die Führungskraft ist hier in einer unterstützenden Rolle und es finden Dialoge mit dem Beschäftigten statt. Bei mittlerem bis hohem Reifegrad ist der Führungsstil wenig aufgabenorientiert und stark beziehungsorientiert. Hier wird das *Partizipieren* angewendet. Die Aufgabenerledigung wird von Beschäftigten und Führungskraft gemeinsam erarbeitet. Einfachere Aufgaben werden dem Mitarbeitenden schon selbstständig übertragen. Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeitenden dabei Verantwortung zu übernehmen. Sie fördert und unterstützt den Beschäftigten mit positivem Feedback. Beim Reifegrad vier wird *delegiert*. Die Führungskraft überlässt dem Personal die komplette Entscheidung über

⁶³ Enthalten in: Glöckler, U.; Maul, G. (2010), S. 38.

die Aufgabenerledigung und stellt lediglich Ressourcen bereit. Verantwortung und Kontrolle liegen beim Mitarbeitenden. Die Führungskraft ist wenig involviert und ist lediglich Ansprechpartner.⁶⁴ Voraussetzung für das Gesamtmodell ist, dass die Führungskraft antizipieren kann, in welchem Reifegrad sich der Mitarbeitende befindet und welchen Stil dementsprechend angewendet werden muss. In der Führungspraxis und bei vielen Führungstrainings ist dieser Ansatz aufgrund seiner Plausibilität sehr beliebt.⁶⁵ Problematisch ist der Ansatz aber in mehreren Aspekten: Erstens gibt es nur vier beschriebene Führungsstile. Es fehlen Handlungsvorschläge zur Führung, wenn sich Mitarbeitende in einer Entwicklungsstufe zwischen den Reifegraden befinden.⁶⁶ Zweitens ähneln die Führungsstile in Reifegrad eins und in Reifegrad vier dem autoritären Führungsstil und dem Laissez-Faire-Führungsstil. Diese wurden bereits in Kapitel 2.1.3 erwähnt und der *schlechten* Führung zugeordnet. Lediglich der Reifegrad drei repräsentiert vollständig den kooperativen Führungsstil. Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, können schon bestehende Prädispositionen zu negativen Verhaltensmustern bei Führungskräften zur destruktiven Führung führen, wenn sie in Kombination mit der Möglichkeit von autoritärem Führungsverhalten auftreten. Der situative Führungsstil kann bei Mitarbeitenden mit Reifegrad eins als Legitimationsgrundlage für stark autoritäres Führen herangezogen werden.⁶⁷ Auch der Zusammenhang zwischen Führung und Führungserfolg in diesem Modell ist skeptisch zu betrachten. Eine gute Führungskraft muss zwar situationsbedingt und individuell führen, jedoch kann die persönliche Entwicklung eines Mitarbeitenden mit niederem Reifegrad unterminiert werden, wenn dieser stark autoritär geführt wird. Er wird zu wenig in Entscheidungen und die Aufgabengestaltung einbezogen. Wichtige Entscheidungen müssen von der Führungskraft vor allem bei unpopulären Entscheidungen und Zeitdruck sicherlich autoritär getroffen werden. Jedoch ist die kooperative Führung für die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und den primären Führungsstil generell der autoritären Führung vorzuziehen.⁶⁸

3.2 Leitlinien und Führungsleitlinien

3.2.1 Theoretischer Hintergrund

Das Unternehmensleitbild stellt eine schriftlich formulierte Version der angestrebten oder bestehenden Unternehmenskultur dar und dient als Handlungsgrundlage für Unternehmensführung und Unternehmensplanung. Leitlinien beinhalten unternehmenspolitische Ziele, Grundsätze und Werte eines Unternehmens.⁶⁹ Die vier Elemente eines Leitbildes nach Campbell et al. sind der Unterneh-

⁶⁴ Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Natemeyer, W. E. (2011), S. 188 ff.

⁶⁵ Vgl. Emmerich, A. (2013), S. 17.

⁶⁶ Vgl. Graeff, C. (1997), S. 290.

⁶⁷ Vgl. Kropp, W. (1997), S. 300.

⁶⁸ Vgl. Kauss, T. (2015), S. 98.

⁶⁹ Vgl. Meier, H. (2010), S. 21.

menszweck, die Strategie, Verhaltensnormen und Werte.⁷⁰ Dem Leitbild kommt weiterhin eine besondere Bedeutung für die Orientierung und Motivation von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung zu.⁷¹ Unternehmensleitlinien differenzieren meist eigenständige Bereiche und Adressaten (s. Abb. 9) und liegen z. B. als Führungsleitlinien vor.⁷²

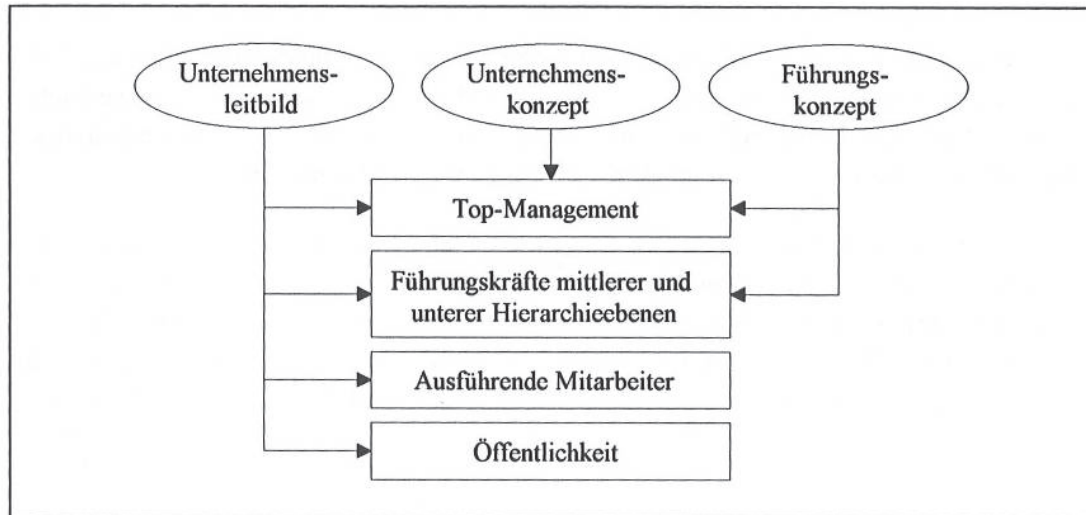


Abb. 9: Adressaten der Unternehmensleitbilder⁷³

„Führungsleitlinien stellen eine Übersetzung der Unternehmenswerte in praktische Handlungsanweisungen [für Führungskräfte] dar“.⁷⁴ Sie sollen ein einheitliches Führungsverhalten sicherstellen und können, um dies zu sichern, an Beurteilungs- und Entlohnungssysteme gekoppelt werden.⁷⁵ Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.4 näher betrachtet werden. Inhaltlich liegen die Schwerpunkte von Führungsleitlinien bei der Führungsphilosophie, dem Führungsstil, Regelungen zu Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie bei der Personalentwicklung.⁷⁷ Da die Führungsleitlinien von den Werten eines Unternehmens abhängen, sind die Inhalte je nach Unternehmen individuell. Dennoch ergab eine Untersuchung von veröffentlichten Führungsgrundsätzen Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Inhalts, der Prinzipien, der Ziele und der führungspolitischen Instrumente (s. Abb. 10).

⁷⁰ Campbell, A, et al. (1990), S. 13.

⁷¹ Vgl. Matje, A. (1996), S. 15.

⁷² Vgl. Meier, H. (2010), S. 21.

⁷³ In Anlehnung an: Ulrich, H. (1990), S. 231.

⁷⁴ Homma, N.; Bauschke, R.; L.M. Hofmann (2014), S. 94.

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Vgl. Matje, A. (1969), S. 84.

Prinzipien

- partizipatives und delegatives Verhalten (Teilhabe an Entscheidungsprozessen), z. B. Mitwirkung, Mitdenken, Mitentscheiden, Mitverantworten
 - prosoziales Verhalten (Teilnahme an Kooperationsprozessen), z. B. Einfühlung, Vertrauen, Akzeptanz, Wechselseitigkeit
 - Teammanagement, laterale Kooperation, Management by Objectives
 - interner Wettbewerb (Markt) mit sozialem Netzwerk (Kooperation) verbinden
-

Ziele

- ökonomische Effizienz (Leistungswirksamkeit oder Wirtschaftlichkeit)
zentrale Kriterien sind z. B. hohe Dienstleistungsqualität, wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen
 - soziale Effizienz (Mitarbeiterzufriedenheit/Bedürfniserfüllung)
zentrale Kriterien sind z. B. Sinn in und Spaß an der Arbeit, Erfolgserlebnisse, Anerkennung, Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungssicherheit
-

führungspolitische Instrumente

- Kooperation und Delegation als Grundregeln für die laterale und vertikale Zusammenarbeit
- Qualifikation (z. B. nach unternehmerischen Schlüsselkompetenzen)
- Kommunikation (z. B. Aussagen über Inhalte, Formen und Bedeutung der Kommunikation)
- Motivation (Bedürfnisse, Anreize, Gratifikationen sowie Abbau von Motivationsbarrieren) als individuelle Steuerung
- Organisation (Führungs- und Arbeitsorganisation), z. B. Definition von Führungsaufgaben und -kompetenzen, Delegation von Verantwortung, Partizipation und Zusammenarbeit, fördernde Arbeitsorganisation
- Position (z. B. Leitlinien zur Gewinnung, Umsetzung und Freistellung von Mitarbeitern, Grundsätze der internen Nachfolge oder Stellvertretung)
- Sanktion (z. B. Steuerung über monetäre und nicht monetäre Anreize, Bewertungsverfahren, Personal- und Führungs-Controlling)
- Promotion (Grundsätze der Personal- und Organisationsentwicklung)
- Evaluation (z. B. Wirkungsanalysen über Personalbeurteilung und Mitarbeiterbefragungen)

Abb. 10: Gemeinsame Inhalte von Führungsleitlinien⁷⁸

Die Erstellung und Implementierung eines Leitbildes ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch die Anforderungen eines Unternehmens und die gegebene Unternehmenssituation determiniert wird.

⁷⁸ Enthalten in: Wunderer, R. (2011), S. 390.

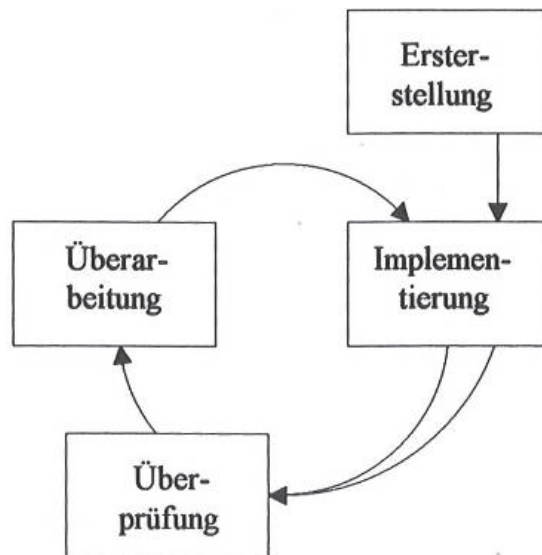


Abb. 11: Erstellung und Implementierung von Leitbildern

Ob das Führungsleitbild oder Unternehmensleitbild im Alltag aktiv gelebt wird, ist, wie in Kapitel 2.1.5 schon beschrieben, abhängig von den Führungskräften bzw. den Mitarbeitenden eines Unternehmens. Auch hier ist die Vorbildfunktion von Führungskräften zu erwähnen, da sie das Unternehmensleitbild und das Führungsleitbild in ihrer Rolle vertreten. Passend dazu ist das Zitat von Viktor Frankl: „*Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben*“.

3.2.2 Inhalt

In der Klinikgruppe gibt es verschiedene Leitbilder. Es gibt klinikübergreifende Unternehmensleitlinien, ein Mitarbeiterleitbild und, speziell für Führungskräfte entwickelt, die Führungsleitlinien. Die Unternehmensleitlinien definieren den Unternehmenszweck und das Unternehmensziel. Sie enthalten wichtige Orientierungspunkte der Klinikgruppe wie Wirtschaftlichkeit, Innovation, Qualität, Wissenschaft und Forschung, die Außendarstellung und Kooperation. Sie dienen als Orientierungsgrundlage für die Ausrichtung der Entscheidungen und Prozesse aller Kliniken. Die Unternehmensleitlinien der Klinikgruppe sind im Anhang als Anlage 6 aufgeführt. Das Mitarbeiterleitbild der Klinikgruppe klärt im Wesentlichen den Stellenwert der Mitarbeitenden und legt einen kooperativen und transparenten Umgang untereinander fest. Auch die Forderungen an Mitarbeitende und deren nötiger Einsatz für die Klinikgruppe werden festgelegt. Das Mitarbeiterleitbild befindet sich ebenfalls in Anlage 6. Es gibt zwar keine einheitlichen Leitbilder bzw. Leitlinien der einzelnen Fachkliniken, jedoch sind sich diese in Bezug auf die zugrundeliegenden Inhalte sehr ähnlich. Den Fokus dieses Kapitels stellen die Führungsleitlinien dar. Diese stellen die Handlungsgrundlage für alle Führungskräfte der Klinikgruppe dar. Die Führungsleitlinien wurden zuletzt bis zum 08.03.2016 überarbeitet und sind somit sehr aktuell. Ein Exemplar der Führungsleitlinien liegt dem Anhang als Anlage 7 bei. Die Leitlinien sind in Form eines Flyers aufgebaut und beinhalten ein Vorwort, den

Führungsstil, die tatsächlichen Leitlinien, das Miteinander und die Führungsinstrumente. Das Vorwort klärt zum einen den Führungskräftebegriff, betont die Wichtigkeit der Führungsleitlinien und ordnet sie den allgemeinen Leitlinien und dem Mitarbeiterleitbild zu und beschreibt sie zum anderen als verbindlichen Handlungsrahmen für die tägliche Arbeit und die Entscheidungen der Führungskräfte. Der Führungsstil wurde bereits in Abschnitt 3.1 ausführlich erklärt und beschrieben. Die Leitlinien definieren den Führungsbegriff der Klinikgruppe. Es heißt in den ersten Punkten, Führung bedeute, unternehmerisch zu denken und zu handeln und die Ziele des Unternehmens und dabei speziell die Kundenorientierung in den Mittelpunkt des Handelns und Entscheidens zu stellen. Prämisse der Führung in der Klinikgruppe bedeutet Transparenz, eine schlüssige Kommunikationskultur über alle Ebenen hinweg und die Förderung von Innovation. Eine Führungskraft ist zwar Entscheidungsträger, aber dennoch auch Mitglied des Teams. Der gesamte Inhalt ist, wie erwähnt, der Anlage 7 zu entnehmen.

3.2.3 Intention der Klinikgruppe

Die Führungsleitlinien bringen zum Ausdruck, wie Führung im Unternehmen verstanden wird und verstanden werden soll und wie eine solche Führung gelebt werden soll. Sie dienen nicht nur der Orientierung, sondern stellen auch eine Anforderung an die Führungskräfte dar. Sie sind gleichzeitig Diskussionsgrundlage für Führungskräfte selbst, die sich kritisch mit den einzelnen Leitlinien auseinandersetzen. Die Führungsleitlinien spiegeln transparent die Philosophie des Unternehmens wider – sowohl hinsichtlich der Ausrichtung der Personalarbeit und des Umgangs aller Mitglieder der Unternehmensorganisation untereinander – als auch gegenüber externen Partnern. Sie signalisieren zudem gegenüber den Mitarbeitenden, welche Führung und Werte sie erwarten können. Abweichendes Führungsverhalten führt bei den Beschäftigten zu Kritik und negativer Bewertung und gibt damit Impulse zur Einhaltung der Leitlinien. So umschreibt der Geschäftsleiter der Abteilung Personal, Recht, Organisation, IT und Qualitätsmanagement, die Intention der Klinikgruppe.⁷⁹

3.3 Führungskräfte-Workshops

3.3.1 Theoretischer Hintergrund

Workshops sind Arbeitstreffen. Zwar signalisiert der Name Arbeit, jedoch sind Workshops mit einer relativ entspannten Grundstimmung verbunden, in der es sich sehr gut kreativ arbeiten lässt. Bei Workshops wird großer Wert auf den Einsatz von Kreativitätstechniken gelegt und die Teilnehmenden widmen sich dabei intensiv einem zuvor ausgewählten Thema.⁸⁰ Workshops sind mit hohen Kosten verbunden. Dazu zählen Hotel- und Reisekosten, das Honorar für externe Beratung usw.

⁷⁹ Interview mit einem Mitglied der Geschäftsleitung am 14.03.2016.

⁸⁰ Vgl. Walter H. (2005), S. 513.

Damit sich Workshops lohnen und die Vorteile der Workshop-Methode zum Tragen kommen, müssen diese gefördert werden, wodurch sich folgende Maßnahmen eignen: Erstens die Konzentration auf eine Thematik, frei von Störungen durch das Alltagsgeschäft und ohne Zeitdruck. Zweitens die kurzfristige Aktivierung von Leistungsreserven, was durch die Atmosphäre, den begrenzten Zeitrahmen und die Teamarbeit erreicht werden kann. Drittens schließlich die Schaffung von Synergieeffekten durch die Kombination der kooperativ erarbeiteten Ergebnisse der einzelnen Spezialisten und die Fokussierung auf Gruppenergebnisse, die von den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet werden. Durch diese Effekte werden die Akzeptanz der erarbeiteten Inhalte und deren Umsetzung nach dem Workshop erleichtert. Nach Lipp haben Workshops weitere positive Auswirkungen⁸¹:

Das schaffen Workshops!

Was Workshops oder einzelne Workshop-Teile nebenbei bewirken:

- Sachverhalte und Positionen sichtbar machen und pointieren.
- Austausch von Erfahrungen, Meinungen, Forschungsergebnissen, Ideen.
- Meinungsbildung und Konsens vorantreiben.
- Kontakte herstellen.
- Vertrauen aufbauen und festigen.
- Gemeinsame Erlebnisse schaffen.
- Kommunikation und Kooperation fördern.
- Eingefahrene Verhaltensmuster und Abläufe lockern.
- Konfliktenenergien »abfackeln«.
- Konfliktpotenziale bearbeitbar machen.
- Gruppen lockern und entspannen.
- Teamgeist fördern.
- Kreative Ideen und Strategien aushecken.
- Halb fertige Lösungen weiterentwickeln.
- Aufbruchstimmung entwickeln.
- Kooperation anleiern und Kooperationspartner zusammenbringen.
- Ideen und Pläne realisieren.
- Und vieles mehr.

Abb. 12: Das schaffen Workshops⁸²

Lipp ist selbst Trainer und Berater für Führungskräfteentwicklung mit eigenen Dienstleistungen. Deshalb sind diese Vorteile sicher auch aus Marketingaspekten in seinem Buch so ausgiebig aufgeführt. Eck et al. untersuchten, von welchen Führungskräfte-Workshops die Teilnehmer nachhaltig einen Nutzen ziehen konnten. Sie stellten nach ihren Untersuchungen folgende Bedürfnisse fest, die in Workshops erfüllt sein müssen, damit sie nachhaltig sind: Das Bedürfnis nach erfolgreicher Mani-

⁸¹ Vgl. Lipp, U.; Will, H. (2008), S. 16 ff.

⁸² Enthalten in: Lipp, U.; Will, H. (2008), S. 20.

pulation der Umwelt bedeutet, dass die Führungskräfte die angebotenen Inhalte und Übungen des Workshops für ihre persönliche Zielerreichung und ihre Führungsaufgaben im Alltag nutzbringend anwenden können. Weiterhin haben die Führungskräfte das Bedürfnis nach Stimulation. Darunter werden die Stärkung des persönlichen Wachstums und die allgemeine Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden. Dies geschieht durch eine kognitive Anregung und das Ausprobieren neuer Herangehensweisen. Als Vorletztes fanden Eck et al. das Bedürfnis nach Ausdruck und Stärkung der eigenen Identität heraus. Dies wird erreicht, wenn Werte und Aspekte der Führungskraft gestärkt bzw. Defizite ausgeglichen werden. Durch das Erkennen positiver Eigenschaften der eigenen Rolle sowie die Verbundenheit mit anderen Führungskräften und die jeweilige Akzeptanz ist diese Stärkung der Identität gegeben. Beim Bedürfnis nach Symbolisierung geht es darum, dass der Workshop einen emotionalen Gehalt mit sich bringt, der Erinnerungswürdig bleibt und der gerne noch einmal erlebt werden würde.⁸³

In einer Untersuchung fanden Eck et al. heraus, dass die Bedürfnisse nach Stimulation und Symbolisierung bei den Führungskräften als am wichtigsten und zukunftsträchtigsten empfunden wurden. Nachhaltigkeit wird gesichert, wenn die Voraussetzungen für emotionales Erleben, Reflexion und persönliches Wachstum gegeben sind. Weitere Erkenntnisse aus der Untersuchung waren, dass nachhaltige Veranstaltungen den Führungskräften authentische Lösungen ermöglichten. Authentisch bedeutet dabei, dass sie halfen, das eigene Potenzial für folgende Situationen zu erschließen: In Extremsituationen Ressourcen zu mobilisieren und bei Burn-Out-Gefahr oder in schweren Verhandlungen oder Krisenzeiten mentale Stabilität sichern zu können. Ebenfalls eröffnen nachhaltige Veranstaltungen die Möglichkeit der Reflexion auf individueller und Gruppenebene, fördern die Vernetztheit und Verbundenheit mit anderen Führungskräften und bieten darüber hinaus zugleich ein hohes Maß an Freude und Vergnügen.⁸⁴ Auch Lipp betont, unabhängig von Teilnehmerkreis und Workshopziel, vier Nachhaltigkeitskriterien: eine konsequente Visualisierung, bei der jegliche Ideen, Einwände und Vorschläge visuell festgehalten werden, die Aktivierung der Teilnehmer, welche lange Einzelvorträge und Monologe einzelner Personen ohne offene Fragen ausschließt, eine positive Atmosphäre, die durch Vorgespräche und das Ambiente bis hin zur Verpflegungswahl geschaffen wird, und schließlich eine offene Planung, ohne ein zu starres Konzept seitens des Moderators.⁸⁵

3.3.2 Inhalt

Jede Führungskraft erhält nach Eintritt in eine Führungsposition so zeitnah wie möglich die Einladung zur Teilnahme am ersten Führungskräfte-Workshop. Es gibt zwei zeitlich auseinanderfallende

⁸³ Vgl. Eck, C.; Leidenfrost, J.; Küttner, A.; Götz, K. (2014), S. 48 f.

⁸⁴ Vgl. ebd. S. 50 ff.

⁸⁵ Vgl. Lipp, U.; Will, H. (2008), S. 19.

Workshops. Teil eines des Führungskräfte-Workshops der Klinikgruppe ist betitelt mit: *Die Führungsleitlinien der Klinikgruppe leben*. Der Rahmen der Veranstaltung ist sehr locker gestaltet. Im Anschreiben von der Geschäftsleitung wird lockere Kleidung, im Sinne von Business Casual, statt Anzug und Krawatte verlangt. Das zweitägige Seminar findet in einem Hotel statt, mit privatem Seminarraum und Foyer mit Kaffeemaschine und Fingerfood. Die Teilnehmerzahl beträgt ca. 15 Personen. Es ist immer ein Vertreter der Geschäftsleitung der Klinikgruppe anwesend. Nach einer Vorstellungsrunde der Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Positionen des Klinik-Organigramms der verschiedenen Fachkliniken ist die Aufgabenstellung, in Gruppen zu vier Fragestellungen zum Führungsthema zu erarbeiten und vorzustellen. Diese Gruppenarbeiten finden mehrmals statt. Ziel ist es, dass jeder Teilnehmer einer Gruppe mindestens einmal alleine präsentiert. Herr W. gibt jedem, der präsentiert, ein kurzes Feedback zu Auftreten und Präsentationsstil. In dem ersten Workshop wird das DISG-Modell erarbeitet. Hier liegt der größte Wert auf der Erkenntnis über die verschiedenen Persönlichkeitstypen und die Frage, wie mit diesen umzugehen ist. Die Beschäftigten lernen, dass jeder Persönlichkeitstyp seine Stärken und Schwächen hat und dies weder schlimm noch falsch ist. Wie damit umzugehen ist, versucht Herr W. den Teilnehmern mit vielen Fallbeispielen nahezubringen. Führungsdefinitionen und Führungsstile werden zu Beginn als Grundlage vermittelt. An beiden Veranstaltungstagen sind mehrere Kaffeepausen und ein gemeinsames Mittagessen eingeplant, sodass sich die Teilnehmer untereinander austauschen und kognitiv erholen können. Über die zwei Tage verteilt, werden die Führungsleitlinien der Klinikgruppe in Teams erarbeitet und dabei sehr vertieft gelehrt.

Der erste Tag des Workshops wird mit einem gemeinsamen Abendessen in einem italienischen Restaurant eingeleitet und bei einem Drink an der Hotelbar beendet. Die Rahmenbedingungen des Workshops werden so explizit dargestellt, weil diese, wie in Kapitel 3.3.1 dargestellt, den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Workshops bestimmen. Teil zwei und drei der Führungsworkshops bilden eine Einheit und haben den Seminartitel „Persönliche und berufliche Ziele mit Führungskompetenz erreichen. Wie sie sich selbst und ihr Team menschlich und zielorientiert führen, ohne auszubrennen“. Dieser Führungskräfte-Workshop dient nebenbei der Auffrischung des im ersten Führungskräfte-Workshop Erlernten. Die Rahmenbedingungen sind einerseits gleich derer des ersten Workshops. Ambiente und Rahmengestaltung sind sehr ähnlich. Auch hier ist wieder ein Vertreter der Geschäftsleitung der Klinikgruppe vertreten. Zu Beginn werden nochmals das DISG-Modell und die situative Führung nach diesem sowie die Führungsleitlinien der Klinikgruppe wiederholt. Andererseits geht es hier primär um die Anwendung der Führungsleitlinien im Führungsalltag. Große Themenbereiche sind die Gesundheit einer Führungskraft und die Frage, wie stressbedingte Krankheiten vermieden werden. Im Verlauf des Workshops lernen die Teilnehmer, wie richtig delegiert wird. Das bedeutet, an welche Mitarbeitenden delegiert wird und wie der Delegationsprozess aussieht. Dieser wird am

Reifegrad des Mitarbeitenden ausgerichtet und erfolgt in 10 Schritten: Beginnend mit der Auswahl der geeigneten Person über die Delegationsbesprechung und Erstellung eines Aktionsplanes bis hin zur Bewertung der Ergebnisse. Im Workshop erlernen die Teilnehmer Techniken zum Selbstmanagement und zur Durchführung der Mitarbeitergespräche. Generell wird in diesem Workshop viel Wert auf die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigte gelegt. Hierbei geht Herr W. explizit auf die Wichtigkeit von Anerkennung und die Beziehungsebene nicht nur im Mitarbeitergespräch, sondern auch in der generellen Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskraft ein. Hier ist auf Kapitel 5.3, in dem explizit Vorteile und Nutzen vom LMX dargestellt werden, hinzuweisen. Herr W. betont dabei, welche Vorteile eine so gestaltete Kommunikation auf den Führungserfolg von Führungskräften hat. Hier gibt er Hinweise und Tipps zur Gestaltung der Mitarbeitergespräche und dazu, wie die ideale Gesprächsführung aussieht. Das Thema Gesundheit der Führungskraft nimmt an dem zweiten Führungskräfte-Workshop einen großen inhaltlichen Anteil ein. Folglich gibt es Fragebögen zur Selbstreflexion und Selbstbewertung der persönlichen Lebensgestaltung in Bezug auf die Gesundheit. Weiterhin kann die Führungskraft in einem Fragebogen selbst ihre Neigung zum sogenannten *Workaholic* beurteilen. Herr W. gibt den Teilnehmern Ratschläge und Instrumente zur Gestaltung eines erfolgreichen Selbstmanagements, um so Über- und Fehlbelastung zu vermeiden. Auch die erfolgreiche Zielsetzung für Zielvereinbarungen mit Beschäftigten wird von Herrn W. gelehrt. Er verwendet dazu das bewährte SMART-Modell⁸⁶ der Zielsetzung. Zusammenfassend werden in Teil zwei der Führungskräfte-Workshops die Kerninhalte des ersten Workshops wiederholt und der Transfer zum Führungsalltag wird hergestellt. Herr W. geht in diesem Workshop auf das Verhalten der Führungskräfte in Bezug auf die potenzielle Beschäftigtenwirkung ein, betont dabei die Wichtigkeit von Anerkennung und gibt viele Ratschläge und Instrumente zur Gestaltung eines effizienteren und wirkungsvolleren Führungsverhaltens vor. Führungsinstrumente wie Zielsetzungen und das Delegieren werden hier in ihren Einzelheiten durchgearbeitet.

3.3.3 Das DISG Persönlichkeitsmodell

Das DISG-Persönlichkeitsprofil wurde in den 1970er Jahren von John G. Geier in Minneapolis entwickelt.⁸⁷ Einige Werke der Fachliteratur erwähnen ausschließlich Herrn Prof. Geier als den ausschlaggebenden entwickelnden Psychologen für dieses Persönlichkeitsmodell. Jedoch beruht die Erkenntnis der vier herausragenden Typologien eines Menschen auf dem bereits 1928 erschienenen Werk von William Marston.⁸⁸ Prof. Geier setzte diese Erkenntnisse dann in die vier Persönlichkeitsprofile um und vermarktete es als das DISC-Persönlichkeitsprofil. DISC ist dabei ein Akronym und

⁸⁶ Smart ist hierbei ein Akronym und steht für: spezifisch, messbar, aktuell, realistisch und terminiert. Nach diesen Attributen sollen Ziele gestaltet sein.

⁸⁷ Vgl. Seiwert, L.; Gay, F. (2013), S. 16.

⁸⁸ Vgl. Marston, W. (1928), S. 108 ff.

steht für Dominance, Inducement, Submission und Compliance. Ins Deutsche übertragen wurden die Begriffe durch dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft ersetzt.⁸⁹ Ziel der Entwicklung des DISG-Persönlichkeitsprofils war es, ein Programm zu entwickeln, das Führungskräften helfen sollte, Leistungsdefizite zu erkennen und zu überwinden.⁹⁰ Die eigene Persönlichkeit wird anhand von 24 Fragen ermittelt, bei denen die Probandin oder der Proband selbstständig jeweils einen von 24 Kurzsätzen, der am ehesten von den vier Möglichkeiten zutrifft, und einen von 24 Begriffen, der am wenigsten zutrifft, ankreuzen. Jeder muss sich also insgesamt 48-mal für eine von vier Alternativen entscheiden. Die am ehesten zutreffenden Items und die am wenigsten zutreffenden Items werden jeweils separat ausgewertet und zum Abschluss voneinander subtrahiert. Am Ende entsteht ein Diagramm, dem zu entnehmen ist, welche Verhaltensdimensionen wie stark ausgeprägt sind.⁹¹ Im Folgenden sind die vier Verhaltensdimensionen mit ihren Stärken und Schwächen tabellarisch dargestellt.

<p><i>Dominante Verhaltensdimension</i> Ziel: Das Umfeld formen; Widerstand überwinden, um Ergebnisse zu erzielen Grundangst: Bezwungen zu werden Grundbedürfnis: Unabhängigkeit Motivation: Möglichkeit, sich zu behaupten; sich mit anderen messen; zeigen, was man kann; sich Respekt verschaffen; sich durchsetzen; gefürchtet sein; um das Überleben kämpfen; erfolgreich sein</p>	<p><i>Initiative Verhaltensdimension</i> Ziel: Das Umfeld formen; andere einbinden, um Ergebnisse zu erzielen Grundangst: Benachteiligt zu werden Grundbedürfnis: Akzeptiert zu werden Motivation: Möglichkeit, Spaß zu haben; die Gefühle anderer zu verstehen; mit Menschen umgehen; Angst unterdrücken, indem man in Bewegung bleibt und Zeit und Mühen nicht aufrechnet</p>
<p><i>Gewissenhafte Verhaltensdimension</i> Ziel: Mit anderen über mögliche Konsequenzen von Aktivitäten reden Grundangst: Kritisiert zu werden Grundbedürfnis: Dinge richtig machen Motivation: Möglichkeit, andere fair zu behandeln; die Welt verbessern; Fehler ausmerzen; die eigene Ansicht rechtfertigen; alles nach einer einheitlichen Vorstellung beurteilen; sich von bedrohlichen Dingen fernhalten</p>	<p><i>Stetige Verhaltensdimension</i> Ziel: Mit anderen zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen Grundangst: Alleine zu sein Grundbedürfnis: Sicherheit Motivation: Möglichkeit, die wahren Gefühle auszudrücken; ablehnen, was den Vorstellungen widerspricht; von anderen wichtig genommen werden; Forderungen gegenüber anderen rechtfertigen</p>

Tabelle 3: Verhaltensdimensionen und ihre individuellen Ausprägungen⁹²

⁸⁹ Vgl. Landes, M.; Steiner, E. (2013), S. 144.

⁹⁰ Vgl. Simon, W. (2010), S. 159.

⁹¹ Vgl. Persolog GmbH (2014), S. 4 ff.

⁹² Enthalten in: Ott, L.; Wittman, R.; Gay, F. (2006), S. 162.

Verhaltensstil	D-Verhalten	I-Verhalten	S-Verhalten	G-Verhalten
Wirkung auf andere	direkt/schnell	beeinflussend/emotional	unterstützend/persönlich	sachlich/korrekt
Phase 1: Ziel: <i>Stärke stärken</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▮ mutig ▮ großes Selbstvertrauen ▮ durchsetzungsfähig ▮ direkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ begeistert ▮ optimistisch ▮ spontan ▮ gesprächig/kommunikativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ treu, loyal ▮ teamfähig ▮ pragmatisch ▮ zuverlässig 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ hohe Maßstäbe ▮ detailorientiert ▮ vorsichtig ▮ analytisch
Phase 2: Ziel: <i>Schwäche schwächen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▮ achten auf die Gefühle anderer ▮ Risiken und Warnungen wahrnehmen ▮ Details mehr berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Aufgaben durchdenken ▮ realistisches Einschätzen von Ergebnissen ▮ Aufgaben beenden 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ offener werden für Veränderungen ▮ unangenehme Dinge ansprechen lernen ▮ eigene Bedürfnisse beachten 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ delegieren lernen ▮ offener werden für Neues ▮ positivere Weltansicht entwickeln ▮ das „Ganze“ im Blick haben
Phase 3: Ziel: <i>Effektivität erhöhen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▮ bewussteres Mitteilen ▮ mehr Geduld entwickeln ▮ Zuhören lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ bei Entscheidungen objektive Faktoren miteinbeziehen ▮ Prioritäten setzen ▮ Strukturen legen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Entscheidungen fällen ▮ Ausdrucksfähigkeit verbessern ▮ Zielstrebigkeit entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Ergebnisse im Auge behalten ▮ mehr Flexibilität ▮ Beziehungen aufbauen ▮ sich mitteilen
Phase 4: Ziel: <i>optimale Leistungsfähigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▮ seine Entscheidungsfreude und Direktheit reflektieren lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ seine Begeisterung und Spontaneität reflektieren und begrenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ seine Konstanz und unterstützende Art variabel einbringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ sein Detailwissen und seine Genauigkeit ökonomisch einsetzen
bevorzugtes Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Herausforderungen, Erfolge 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Anerkennung, Abwechslung 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Wertschätzung, geregelte Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Aufgabenbeschreibung, Struktur

Abb. 13: Merkhilfe für die Verhaltensprofile⁹³

Ziel der Vermittlung von Persönlichkeitsprofilen nach dem DISG-Modell ist es, dass gelernt wird, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren und über die anderen Persönlichkeitsprofile und deren Ausprägungen Bescheid zu wissen. Dadurch können, der Theorie zufolge und wie in Abbildung 13 zu erkennen, die eigenen Stärken und Schwächen kennengelernt werden. Führungskräfte sollen damit herausfinden, wie sie auf Mitarbeitende wirken, wie sie ihre Energie bewusst einsetzen und eine erfolgsfördernde Umwelt schaffen können. Durch die Kenntnis über die vier Verhaltenstypen soll die Führungskraft in Abhängigkeit von den Bedürfnissen und Ängsten der Beschäftigten und des Persönlichkeitstypes führen.

Es gibt bisher nur wenige valide Studien zu dem DISG Persönlichkeitsmodell. Lediglich ein Forschungsbericht von Persolog, dem Urheber von DISG, stellt eine Übersichtsliste von Untersuchungen

⁹³ Vgl. Persolog GmbH (2014), S. 6.

und ihre aktuellste Studie zur Reliabilität und Validität von DISG vor.⁹⁴ Eines der Hauptprobleme ist die leichte Durchschaubarkeit der Fragen, die zum gelenkten, sozial erwünschten Antworten provozieren. Der Anspruch des Tests, dem Gesprächspartner in der Arbeitswelt mit mehr Empathie zu begegnen, ist mit Vorsicht zu genießen. Es besteht die Neigung, statt einer differenzierten Wahrnehmung des Gegenübers eine der vier DISG-Schubladen zu öffnen und den anderen langfristig darin einzusortieren. Dies konnte nach Tests in Gruppen beobachtet werden.⁹⁵ Das Modell entspricht nicht dem aktuellen Forschungsstand. In den vergangenen zwanzig Jahren haben sich in zahlreichen Untersuchungen fünf Faktoren herauskristallisiert, die als zentrale Dimensionen zur Beschreibung der Persönlichkeit gelten.⁹⁶

Der Goldstandard der Persönlichkeitsforschung ist daher der Big Five-Test bzw. das Fünf-Faktoren-Modell.^{97,98} Die Intention der Workshops jedoch ist es, die Selbstreflexion der Führungskräfte zu fördern und ein Grundverständnis von Persönlichkeiten zu vermitteln, bzw. das Verständnis für andere Persönlichkeitstypen und deren Charakterzüge. Dafür eignet sich das DISG-Modell als Basis zur Vermittlung dieses Wissens hervorragend. Auch der situative Führungsstil lässt sich mit dem DISG-Modell gut verbinden, da der zu wählende Führungsstil nicht ausschließlich an Reifegraden, sondern auch an den zu berücksichtigenden Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten ausgerichtet werden kann und damit die Betrachtung erheblich erweitert.

3.3.4 Intention der Klinikgruppe

„Die Führungskräfteworkshops dienen in zweierlei Weise. Einerseits der Impulsgebung. Die Führungskräfte werden angehalten, sich mit dem Thema *Führung* und unseren Führungsleitlinien überhaupt auseinanderzusetzen. Ebenso mit Tipps zur Eigenorganisation. Zum zweiten erfahren sie, was unsere Erwartung an Führungskräfte ist und die Art und Weise, wie sie ihre Führungsaufgabe wahrnehmen. Die Erwartung ist, dass sich die Führungskräfte auch danach eigeninitiativ mit Führung beschäftigen und einen authentischen Führungsstil finden“.⁹⁹ So lauten die Aussagen vom Geschäftsleiter des Personalbereichs Herrn B. K. zur Intention der Klinikgruppe.

Die Rahmengestaltung der Führungskräfte-Workshops ist für ein nachhaltiges Erleben ideal gestaltet. An der Planung und Durchführung der Workshops kann mithin keine negative Kritik geäußert werden. Die vermittelten Inhalte und die Kritik an diesen sind im theoretischen Teil aufgeführt. Die Ausführungen von Herrn W. setzen stark auf Kooperation, Teamarbeit und selbstständiges Nach-

⁹⁴ Vgl. Persolog GmbH (2008), S. 4.

⁹⁵ Vgl. Landes, M. (2013), S. 145.

⁹⁶ Vgl. Lippmann, E.; Steiger, T. (2013), S. 97.

⁹⁷ Vgl. Zhou, J. (2015), S. 228.

⁹⁸ Die fünf Faktoren dieses Persönlichkeitsbildes sind der Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrung, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit.

⁹⁹ Interview Herrn K. vom 14.03.2014.

denken und Erarbeiten. Natürlich ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht generell möglich, Kritik an den Kosten und dem Nutzen von Workshops zu üben. Aber es muss angemerkt werden, dass die Inkaufnahme von hohen Kosten zur Förderung der Führungskräfte und der Vermittlung der Leitlinien von den Teilnehmern als enorme Wertschätzung empfunden wird. Dieser Eindruck ergab sich beim Verfasser, während er die Möglichkeit wahrnahm, an den Workshops teilzunehmen. Die Gestaltung der Workshops erweist sich demnach als unproblematisch. Es stellt sich allerdings die Frage, wie die gelernten Inhalte in den Führungskräfte-Workshops auch tatsächlich nachhaltig angewendet und gelebt werden können. Dies bezieht sich vor allem auf die Führungsleitlinien der Klinikgruppe und damit aber auch indirekt auf das Unternehmens- und Mitarbeiterleitbild.

3.4 Tantiemenberechnung für Führungskräfte

Die Führungsleitlinien bzw. die Führungsphilosophie der Klinikgruppe sind in einem Anreizsystem in Form einer variablen Zusatzvergütung bereits verankert. Dies fördert die extrinsische Motivation zur Einhaltung dieser Vorgaben. Variable Leistungsvergütungssysteme können auf exakten Zielvereinbarungen oder auf der Beurteilung des Arbeitsverhaltens aufgrund definierter Leistungskriterien basieren. Diese müssen individuell auf den Betrieb ausgerichtet sein, da sie eine Steuerungsfunktion des Verhaltens der Beschäftigten nach sich ziehen und die Motivation, dieses Verhalten an den Tag zu legen, steigern können. Dies bedarf zur optimalen Wirkungsentfaltung eines Einführungsprozesses, bei dem die Erwartungen und die Bemessungsgrundlage der Führungskraft ausgiebig kommuniziert werden. Erst dann wird das Anreizsystem in eine gewollte Leistungsrückmeldung durch die Führungskraft übergehen.¹⁰⁰

Monetäre Anreize sind extrinsische Motivationsfaktoren. Das bedeutet, dass eine Motivationssteigerung mit einer äußeren Beeinflussung, in diesem Fall dem monetären Vorteil, als Motiv einhergeht.¹⁰¹ Eine Definition besagt, „dass dies bei der Arbeitsausführung die Motive sind, die nicht durch die Tätigkeit, sondern durch die Folgen der Tätigkeit oder durch die Begleitumstände befriedigt werden“.¹⁰² Bei der Klinikgruppe sind die Basis der Berechnung bewusst keine expliziten Zielvereinbarungen, sondern erwünschte Verhaltensweisen im Arbeitsalltag. Beurteilt werden diese von der Kaufmännischen Direktion der Klinik. Die Tantiemenberechnung befindet sich im Anhang als Anlage 8. Ohne diese einzeln aufzuzählen, lässt sich feststellen, dass die Inhalte der Führungsphilosophie bzw. der Anspruch an die Führungskräfte und deren Führungsaufgaben in der Tantiemenberechnung integriert sind. Hier werden vor allem die Kommunikation, die Teamfähigkeit, die Selbstorganisation, die transparente Teamkommunikation und die Entscheidungsfindung und -treffung der

¹⁰⁰ Vgl. Dilcher, B., & Emminghaus, C. (2010), S. 15 f.

¹⁰¹ Vgl. Myers, D.G. (2004), S. 330 f.

¹⁰² von Rosenstiel, L. (2015), S. 53.

Führungskraft berücksichtigt. Probleme oder Kritikpunkte bei der Tantiemenberechnung sind, dass die Bewerter dazu neigen, die Bewertungen der einzelnen Items eher großzügig zu beurteilen. Im negativen Fall kann es deshalb auch sein, dass die Bewertenden ihre Bewertung von persönlicher Sympathie abhängig machen.¹⁰³

Es ist als Folge logisch, dass bei der Bewertung der Items von nur einer Person, in diesem Fall der Kaufmännischen Direktion, eine einseitige Betrachtung der Leistung der Führungskraft unterstellt werden kann. Eine Person entscheidet ohne eine Zweitmeinung. Dies kann mit Elementen der 360 Grad Bewertung beseitigt werden, jedoch ist es Wunsch der Geschäftsleitung, diese nicht zu implementieren.¹⁰⁴ Die Tantiemenberechnung soll hier nur als schon bestehende Maßnahme zur nachhaltigen Erreichung der Führungsphilosophie aufgeführt werden.

4 Führungsdefizite in der Klinikgruppe

4.1 Auswertung der Mitarbeitendenbefragung von ZeQ®

Die ZeQ® ist eine der führenden Unternehmensberatungen für Krankenhäuser, Psychiatrien und Rehakliniken. Neben dem Beratungsangebot führt die ZeQ® Mitarbeitendenbefragungen mit anschließender Auswertung und Analyse durch. Neben Fragen zu den wichtigsten Handlungsfeldern können auf Wunsch Fragen und Themen ergänzt werden. Der Standardfragebogen umfasst ca. 100 Fragen. Der Fragebogen der Klinikgruppe umfasst 111 Fragen in den folgenden Bereichen:

I. Räumliches Arbeitsumfeld	IX. Klinikleitung
II. Aufgabenbereich	X. Betriebsrat
III. Einarbeitung und Personalentwicklung	XI. Vorschlagswesen/ QM
IV. Fortbildung	XII. Dienstplan und Arbeitszeiten
V. Arbeit im eigenen Team	XIII. Patientenversorgung
VI. Informationsaustausch	XIV. Leitbild
VII. Zusammenarbeit Berufsgruppen	XV. Gesundheitsschutz
VIII. Direkter Vorgesetzter	XVI. Gesamtzufriedenheit

Tabelle 4: Bereiche des Fragebogens der ZeQ¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Eyer, E.; Haussmann, T. (2001), S. 16 f.

¹⁰⁴ Für weitere Informationen zur 360-Grad Bewertung in der Führungskräftebewertung siehe auch Scherm, M. (2005), 360-Grad-Beurteilung – Diagnose und Entwicklung von Kompetenzen von Führungskompetenzen.

¹⁰⁵ Eigene Darstellung.

Jeder Bereich umfasst mehrere Fragen. Die Skalierung der Bewertung geht von 1 (trifft zu); 2 (trifft weitgehend zu); 3 (teils-teils); 4 (trifft kaum zu) bis 5 (trifft gar nicht zu). Ausgeschlossen ist die Bewertung *keine Aussage*. Diese Skalierung wird auch als Ordinalskala bezeichnet. „Eine statistische Skala, mit der sowohl die Gleich- oder die Verschiedenartigkeit als auch eine natürliche Rangfolge von Merkmalsausprägungen eines Erhebungsmerkmals zum Ausdruck gebracht werden kann, heißt ordinale Skala“.¹⁰⁶

Für die abschließende Bewertung wird der Median gezogen und die Standardabweichung angegeben. Neben der Darstellung aller Fragenbereiche ermittelt der Fragebogen die zehn Fragen mit den besten Mittelwerten und die Fragen mit den schlechtesten Mittelwerten. Die Befragungen wurden in allen 8 Fachkliniken durchgeführt. Es gibt also Mittelwerte für jede einzelne Fachklinik und einen Mittelwert der Klinikgruppe. Die ZeQ® gibt für die meisten Fragen einen Referenzwert an. Dieser basiert auf den Befragungen der branchengleichen Unternehmen.

Die Befragten haben die Möglichkeit, Kommentare zu den einzelnen Themenbereichen zu schreiben. Für die Ableitung der Führungsdefizite werden die Abschnitte VIII, Direkter Vorgesetzter, IX, Klinikleitung, XIV, Leitbild und die Kommentarfelder der Fragebögen herangezogen und ausgewertet. Da in dieser Arbeit nicht einzelne Kliniken untersucht und auf Verbesserungspotenzial hin betrachtet werden sollen, wird für die Bewertung der oben genannten Punkte der Median der Klinikgruppe herangezogen. Es soll schließlich das Führungskonzept der Klinikgruppe erweitert bzw. überarbeitet werden. Im Vergleich mit den Referenzwerten der ZeQ® ist die Klinikgruppe in den meisten Bereichen besser. Als angestrebter Wert der Klinikgruppe soll der Branchendurchschnitt jedoch nicht herangezogen werden. Für die folgende Darstellung sollen Werte unter 2,0 als anzustreben und Werte über 2,0 als handlungsbedürftig betrachtet werden. Dies ist primär zur grafischen Veranschaulichung und vom Autor als anzustrebender Wert gesehen.

¹⁰⁶ Eckstein, P. (2014), S. 25.

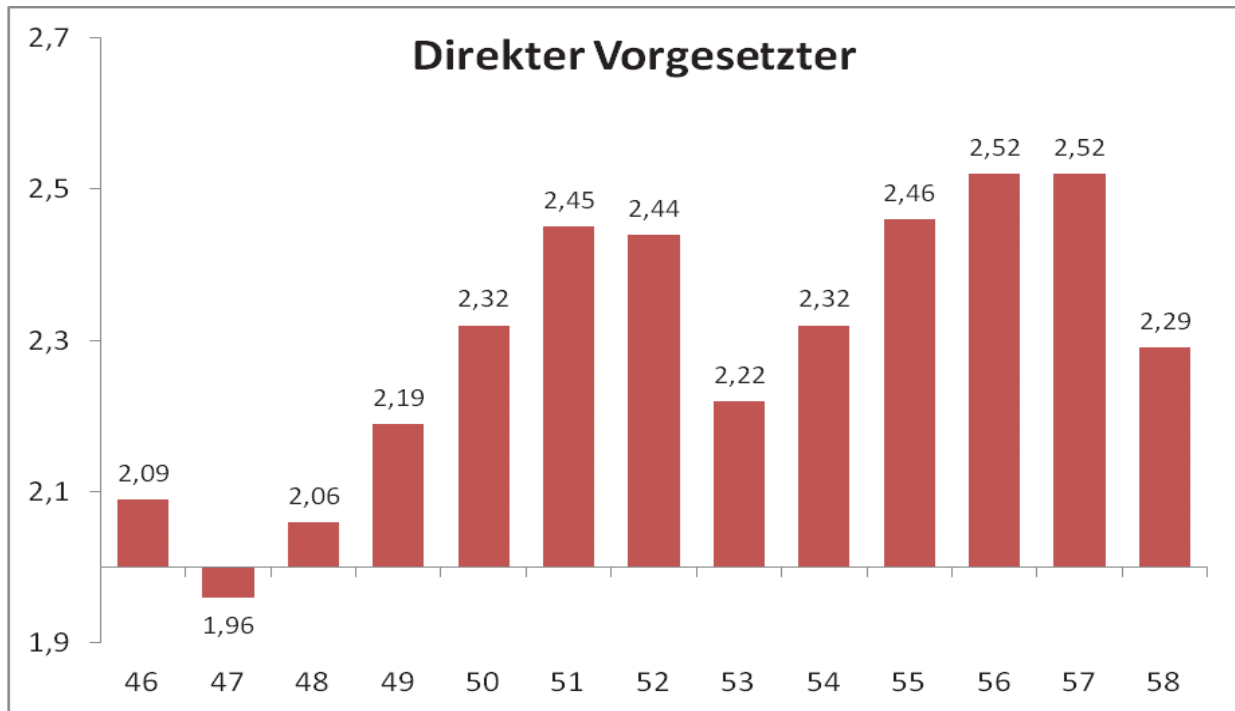


Abb. 14: Bewertung des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten¹⁰⁷

46	Mein direkter Vorgesetzter vereinbart mit mir klare Aufgaben.	47	Mein direkter Vorgesetzter setzt mich nach meinen Kompetenzen und Kenntnissen ein.
48	Ich kann mich auf die Festlegung von Aussagen meines direkten Vorgesetzten verlassen.	49	Mein direkter Vorgesetzter nimmt sich ausreichend Zeit für mich.
50	Mein direkter Vorgesetzter reagiert konstruktiv auf kritische Rückmeldungen.	51	Von meinem direkten Vorgesetzten bekomme ich eine nachvollziehbare Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung.
52	Mein direkter Vorgesetzter spricht Lob und Anerkennung aus.	53	Mein direkter Vorgesetzter äußert Kritik konstruktiv und sachlich.
54	Mein direkter Vorgesetzter passt sein Führungsverhalten den jeweiligen Personen und Situationen an.	55	Mein direkter Vorgesetzter erkennt Konflikte und unterstützt bei der Lösungsfindung.
56	Mein direkter Vorgesetzter fördert die Einsatzbereitschaft und Motivation der Beschäftigten.	57	Mein direkter Vorgesetzter fördert den Teamgeist.
58	Zusammenfassend: Insgesamt bin ich mit dem Führungsverhalten meines direkten Vorgesetzten zufrieden.		

¹⁰⁷ Eigene Darstellung.

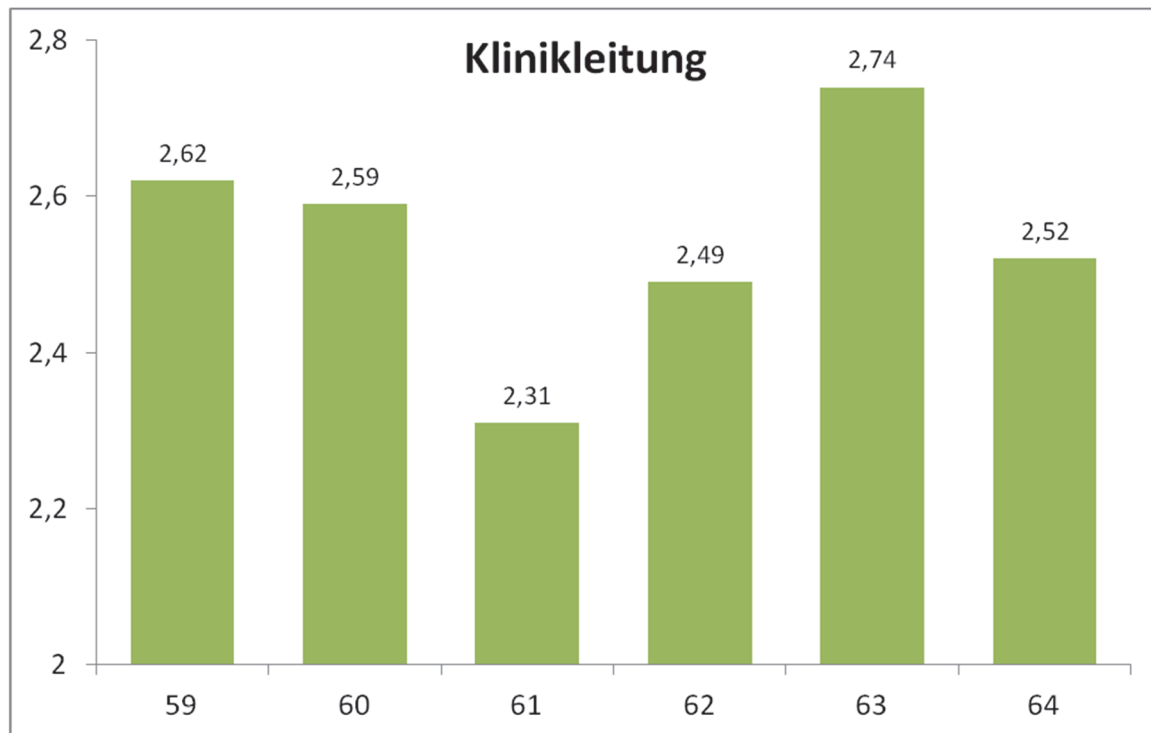


Abb. 15: Bewertung des Führungsverhaltens der Klinikleitung¹⁰⁸

59	Ich bin mit dem Führungsverhalten der Kaufmännischen Leitung inkl. Stellvertretung zufrieden.	60	Ich bin mit dem Führungsverhalten der Chefärzte zufrieden.
61	Die Klinikleitung formuliert klare Ziele und Prioritäten.	62	Ich habe Vertrauen in die Führung der Klinik.
63	Die Mitglieder der Klinikleitung sind gute Vorbilder.	64	Zusammenfassend: Insgesamt bin ich mit dem Führungsverhalten der Klinikleitung zufrieden.

¹⁰⁸ Eigene Darstellung.

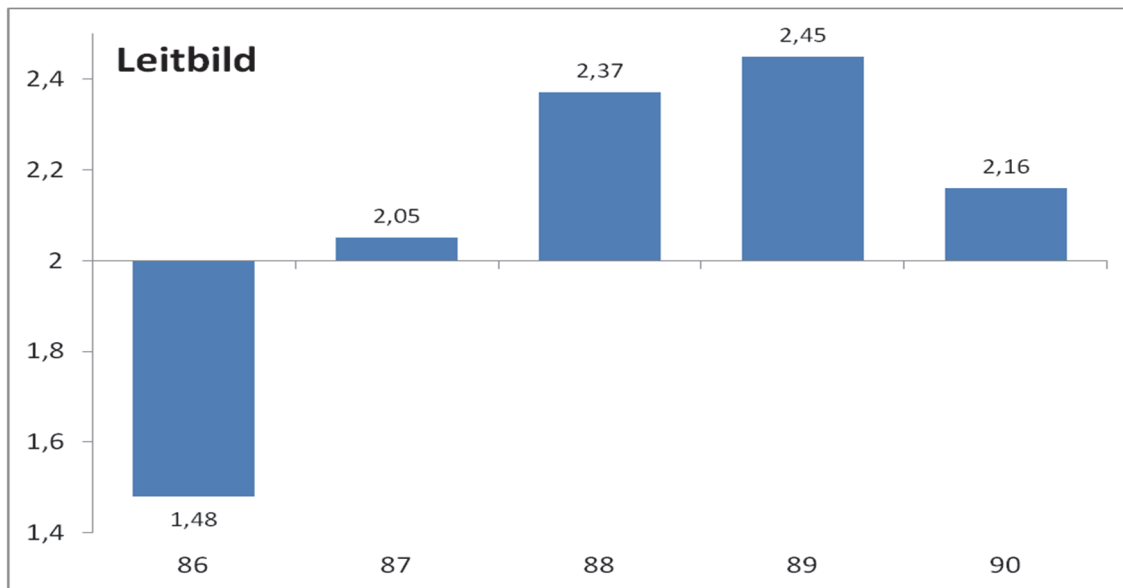


Abb. 16: Bewertung des Leitbildes¹⁰⁹

86	Unser Leitbild ist mir bekannt.	87	Ich kann mich mit den Aussagen des Leitbildes identifizieren.
88	Die Inhalte des Leitbildes werden von den Kollegen umgesetzt.	89	Die Inhalte des Leitbildes werden von den Vorgesetzten umgesetzt.
90	Zusammenfassend bin ich mit unserem Leitbild zufrieden.		

Auf die einzelnen Merkmale und deren Bewertung wird nach der Zusammenfassung und Analyse der Fragen mit den besten und schlechtesten Mittelwerten eingegangen. Da diese pro Klinik ermittelt wurden, werden klinikübergreifende Gemeinsamkeiten herausgesucht. Auch hier liegt der Fokus auf dem Führungsverhalten und dem Leitbild sowie anderen führungsrelevanten Punkten. Der Auswertung des Gruppendurchschnittes vorgreifend, kann an dieser Stelle bereits festgestellt werden, dass der Punkt 89 (Unser Leitbild ist mir bekannt) bei allen Kliniken unter den zehn bestbewerteten Fragen und in vier Fällen auf Platz 1 ist. Leider finden sich sonst keine führungsrelevanten Fragen unter den zehn besten. Deshalb werden nun die Gemeinsamkeiten der zehn schlechtesten Fragen analysiert. In den Grafiken nicht dargestellt, befinden sich zwei Punkte aus der Kategorie IV (Fortbildungen) in allen Kliniken unter den zehn schlechtesten. Diese sollen hier trotzdem aufgeführt werden, weil sie Hinweise auf ein Führungsdefizit geben. Die Punkte sind *Mein direkter Vorgesetzter bespricht mit mir von mir besuchte Fortbildungen nach* und *Mein direkter Vorgesetzter bespricht mit mir Fortbildungsbedarf*. Im Klinikgruppendurchschnitt haben diese beiden

¹⁰⁹ Eigene Darstellung.

Punkte einen Mittelwert von 3,51 bzw. 3,25. Dies repräsentiert die Meinung *teils-teils bis trifft kaum zu*.

In vier der acht Kliniken ist der Punkt 63 der Befragung *Die Mitglieder der Klinikleitung sind gute Vorbilder* unter den zehn schlechtesten Ergebnissen. Der Medianwert beträgt wie in Abbildung 16 zu erkennen 2,74. Die Maximalwerte dieser Frage, welche die schlechteste Bewertung dieses Punktes darstellen, liegen bei 3,08 bzw. 3,01. Die Vorbildrolle einer Führungskraft, vor allem von der Klinikleitung, wurde bereits in den Kapiteln 2.1.2 *Management vs. Leadership* und 2.1.5 *Führung und Unternehmenskultur* erwähnt und es wurde verdeutlicht, wie wichtig die Vorbildfunktion für Leadership und die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur ist.

In drei Fachkliniken wurde über die Aussage *Die Unternehmenssituation der Klinik ist nachvollziehbar und transparent dargestellt* so abgestimmt, dass das Ergebnis zu den zehn schlechtesten gehört. Der Median der Klinikgruppe beträgt hier 2,73.

In den Leitlinien der Klinikgruppe und den Führungsleitlinien wird die Transparenz als Handlungsgrundlage von Vertrauen und Zusammenarbeit dargestellt. In zwei Kliniken der Klinikgruppe ist die Frage *Mit mir werden jährlich strukturierte Mitarbeitergespräche geführt* unter den am schlechtesten bewerteten Fragen. Aus den Führungsleitlinien lässt sich der Punkt *regelmäßige Mitarbeitergespräche in allen Abteilungen und Teams* zitieren.

Aus den Gesamtauswertungen und den schlechtesten Werten soll nun versucht werden, für die ZeQ® Auswertung ein zusammenfassendes Fazit mit der Ableitung von Führungsdefiziten zu ziehen. Fast alle Fragen wurden schlechter als 2,0 bewertet. Die Basis der Defizite wird jedoch nur aus den schlechtesten Werten abgeleitet. Aus den Fragen 51 und 52 geht hervor, dass die Führungskräfte den Beschäftigten zu wenig Rückmeldung in Form von Lob und Anerkennung für die Arbeitsleistung gaben. Die Fragen 54 und 55 lassen auf Probleme beim Führungsstil schließen. Hier ist einerseits das konkrete Führungsverhalten in verschiedenen Situationen angesprochen sowie andererseits die Antizipation von Konflikten und deren Lösungsfindung. Konflikte bzw. die Anbahnung derselben stellen eine Situation dar, die mit geeigneten Führungsmaßnahmen und Gesprächen verhindert werden können. Im bestehenden Fall muss die Führungskraft im Sinne eines Konfliktmanagements eingreifen. Laut den Fragen 56 und 57 förderte die direkte Führungskraft nicht in ausreichendem Maße den Teamgeist, die Einsatzbereitschaft und die Motivation der Beschäftigten.

In den Führungsleitlinien ist zwar kein klarer Punkt über die Motivation der Mitarbeitenden aufgeführt. Die Förderung der Motivation und des Teamgeistes können jedoch indirekt abgeleitet werden. Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde auch in den Kapiteln 2.1.3 der guten Führung und in Kapitel 2.1.2 dem Leadership zugeordnet. Die Bewertung der Klinikleitung tendiert (im Mittel mit 2,55) zu der Bewertung *teils-teils*. Die Vorbildfunktion der Klinikleitung mit

dem Ergebnis 2,74 wurde oben schon erörtert. Der Führungsstil der Klinikleitung und Chefärzte wurde mit 2,62 bzw. 2,59 bewertet. Im Umkehrschluss waren die Beschäftigten also wenig zufrieden mit dem gelebten Führungsverhalten. Die Klinikleitung ist die höchste Führungsinstanz der Fachkliniken. Über der Klinikleitung ist organisatorisch nur noch die Geschäftsführung angeordnet. Die Führungsleitlinien geben einen kooperativen und situativen Führungsstil vor, jedoch ist es möglich, dass als primär Verantwortlicher für Ergebnisse die Prioritäten an der betriebswirtschaftlichen Seite ausgerichtet und der Fokus weniger auf Aspekte des Leadership und der kooperativen Führung gelegt werden.

Das Vertrauen in die Klinikleitung ist bei wenig transparenter Darstellung der Kliniksituation (Wert 2,73) mit 2,49 in einem ähnlichen Wertebereich. Der Durchschnitt der Gesamtzufriedenheit mit der Klinikleitung mit 2,52 tendiert, wenn auch sehr knapp, trotzdem zu der Bewertung *teils-teils*. Beim Themenblock Leitbild ist sehr positiv die hohe Bekanntheit des Leitbildes zu werten. Hier ist zwischen dem Unternehmensleitbild, dem Mitarbeiterleitbild, den Führungsleitlinien und dem klinikspezifischen Leitbild zu unterscheiden. Diese Frage bezieht sich mit großer Wahrscheinlichkeit auf das klinikspezifische Leitbild. Der Bekanntheitsgrad eines Leitbildes bedeutet aber nicht, dass sich die Beschäftigten daran halten. So wurde die Umsetzung des Leitbildes vom Kollegium mit 2,37 und – für diese Arbeit der wichtigere Wert – von den Führungskräften mit 2,45 bewertet. Die im Führungsleitbild genannten Vorgaben, die die Mitarbeitenden und die Werte, die ihnen zukommen, betreffen, stimmen mit den entsprechenden Passagen der Unternehmensleitlinien überein. Das *aktive Leben* der Führungsleitlinien kann also von dem *aktiven Leben* der Unternehmensleitlinien abgeleitet werden. Die Ursachen dafür, wieso sich jemand nicht am Leitbild orientiert, sind vielfältig. Aber wichtig ist es herauszufinden, wie das aktive Leben der Leitlinien, unabhängig von Führungs- oder Unternehmensleitlinien, durchgesetzt werden kann.

Die Mitarbeitendenbefragung der ZeQ® birgt ein hohes Maß an ableitbaren Führungsdefiziten. Neben den von ZeQ® gestellten Fragen hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, zusätzlich ein Kommentarfeld auszufüllen. Die relevanten Inhalte der Kommentarfelder werden nun vorgestellt. In den Kommentarfeldern haben die Ausfüllenden die Möglichkeit, ihre wichtigsten Punkte zu verdeutlichen und weitere Änderungsvorschläge machen. Zusätzlich können die Ausfüllenden hier Wünsche und Anregungen platzieren. Die Auswertung der Kommentare lieferte wichtige Ergebnisse. So wünschten sich 29 Teilnehmende, dass die Führungskräfte das Leitbild aktiver leben. Den Kommentaren ist nicht zu entnehmen, welche Führungskräfte gemeint sind. Elf Teilnehmende regten an, dass das Leitbild durch ein realistischeres ersetzt wird, das den Gegebenheiten der Kliniken entsprechen soll. 22 Mitarbeitende wünschten sich ein besseres Führungsverhalten der Führungskräfte: Das bedeutet weniger autoritäres und mehr kooperatives Führungsverhalten. In 21 Kommentarfeldern wünschten sich die Beschäftigten mehr Menschlichkeit, mehr soziale

Beziehungen und Kooperation von der Führungskraft und in 31 Fällen mehr Wertschätzung und Anerkennung durch die Führungskraft. 19 Wünsche nach mehr Transparenz der Aktivitäten der Führungskräfte konnten aus den Kommentarfeldern abgelesen werden und sieben Teilnehmende betonten, dass Führungskräfte ihre Vorbildfunktion besser erfüllen sollen. 29 Befragte wünschten sich mehr Präsenz der Führungskräfte, z. B. bei Besprechungen, und mehr Zeit für die Beschäftigten. Sieben Teilnehmende wollten, dass sich die Führungskräfte mehr auf Werte statt auf Zahlen konzentrierten und vier Personen forderten mehr Kritikfähigkeit bei den Führungskräften. Die meisten dieser Punkte finden sich im Kapitel 2.1.3 *Gibt es gute und schlechte Führung* wieder und zeigen, dass die theoretischen Elemente der schlechten Führung, der von den Beschäftigten monierten Abwesenheit der erwünschten Punkte entsprechen. 53 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschten sich mehr Mitarbeitergespräche und mehr Teambesprechungen mit der Führungskraft. Es wurde bereits erwähnt, dass die am schlechtesten bewerteten Fragen ebenso auf vermehrten Gesprächsbedarf mit der Führungskraft hindeuten.

Im vorliegenden Fall ging es um die Fortbildungen. Sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren der Meinung, dass die Führungskräfte mehr Zeit für Führung benötigen. Elf Teilnehmende hielten zudem eine beratende Supervision bzw. die Möglichkeit für wünschenswert. Tabelle 5 fasst die Kommentare und die jeweilige Anzahl ihrer Nennung zusammen.

Kommentar	n
Mehr Mitarbeitergespräche mit der Führungskraft	53
Respekt und Wertschätzung von der Führungskraft	31
Aktiveres Leben des Leitbildes	29
Mehr Präsenz und mehr Zeit für die Mitarbeitenden	29
Mehr Menschlichkeit	21
Mehr Transparenz der Führungskraft	19
Realistischeres Leitbild	11
Supervision	11
Erfüllen der Vorbildfunktion	7
Mehr Wert auf Werte statt auf Zahlen	7
Führungskraft braucht mehr Zeit	6
Mehr Kritikfähigkeit der Führungskraft	4

Tabelle 5: Übersicht der Kommentare des ZeQ® Fragebogens¹¹⁰

¹¹⁰ Eigene Darstellung.

4.2 Interview mit Herrn W.

Am 23. März 2016 wurde ein Experteninterview mit Markus F. W., dem geschäftsführenden Gesellschafter der Onigge® GmbH telefonisch durchgeführt. Ziel des Interviews war es, von einem Experten im Bereich Führung eine Meinung zu den Führungsdefiziten und der Führungsproblematik in der Klinikgruppe zu erhalten. Diese Einschätzungen werden in der Konzeption der Maßnahmen berücksichtigt. Zusätzlich kennt Herr W. die Klinikgruppe und deren Führungskräfte. Durch seine enge langjährige Verbindung zur Klinikgruppe und die Begleitung der Führungskräfte durch die Workshops kennt er auch die am häufigsten auftretenden Führungsprobleme. Die erste Frage an Herrn W. war die Frage nach den von ihm am häufigsten beobachteten Problemen bei Führungskräften nach Antritt der Führungsposition. So betrachtete Herr W. vor allem die noch zu hohe Orientierung an der Facharbeit kritisch. Damit ist die bereichsspezifische Facharbeit, z. B. die eines Arztes am Patienten oder die einer Servicekraft am Gast und Kunden, gemeint. Die Führungskraft ist zwar Fachkraft, jedoch ist ihr primärer Aufgabenpunkt die Führungsarbeit am Beschäftigten. W. führte diese Schwierigkeit auf mehrere Ursachen zurück.

Er sah einerseits eine Problematik in der Persönlichkeit der angehenden Führungskraft vor allem im Bereich der medizinischen Berufe. Mediziner und Pfleger sind Persönlichkeiten, die helfen und unterstützen wollen. Das verlangt ihr Beruf ihnen ab. Problematisch ist es, wenn sie Führungsverantwortung übernehmen, sich dabei aber nicht gut genug vom Tagesgeschäft lösen können. Das bedeutet, sie meinen die Patienten selbst versorgen zu müssen und ihre Energie und Zeit primär in die Patientenversorgung und nicht die Führungsarbeit zu investieren.

Andererseits sah Herr W. eine theoretische Ursache auf Seiten der Klinikleitung. Er sah die Gefahr, dass die Kaufmännischen Direktoren den Führungskräften die Führungsarbeit als Zusatzaufgabe zumuten würden. Eine falsche Auffassung und Intention der Führungsarbeit, im Sinne von einer leicht zu bewältigenden Zusatzaufgabe, die durch die Erfahrung und Qualifikation wenig Aufwand benötigt, kann als Aufforderung empfunden werden, den Fachaufgaben weiterhin den gleichen Zeit- und Energieaufwand zu widmen, trotz der wichtigen Führungsfunktion. Herr W. äußerte Bedenken dahingehend, dass diese Botschaft in verbaler so wie nonverbaler Kommunikation vonseiten der Kaufmännischen Direktion teilweise vermittelt wird. Eine andere Ursache kann die falsch gedeutete Vorbildfunktion sein, die hauptsächlich auf die Fachkompetenz bezogen wird und nicht auf die Führungsfunktion. Laut Herrn W. ist ein weiteres Problemfeld die neue Teamsituation im Falle der Beförderung eines Kollegen zur Führungskraft. Die neue Führungsfunktion erlaubt es dem ehemaligen Kollegen, nicht mehr die Entscheidungen der Spitze kritisch zu diskutieren, da er nun selbst Teil der Spitze ist. Er kann sich seinen Kollegen gegenüber nicht mehr gleich verhalten. Es wird von der Führungskraft erwartet, Entscheidungen zu treffen und für diese wird er auch verantwortlich gemacht. So besteht die Angst, von den Kollegen nicht mehr als Freund gesehen zu werden. Dies ist haupt-

sächlich dann ein Problem, wenn die Verhältnisse nicht in kooperativer und kollegialer Weise geklärt werden. Es muss dafür eine Diskussionsplattform geschaffen werden. Herr W. stimmte hier auf Nachfrage der Zweckdienlichkeit des in 5.6. dargestellten LMX und dem Prinzip des interaktionstheoretischen Führungsstils zu. Die Führungskraft und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen viel miteinander reden, um so klare Verhältnisse zu schaffen und um die Führungskraft in ihrer Position zu stärken und deren Entscheidungen und Handlungen zu Akzeptanz zu verhelfen. Herr W. betonte über das gesamte Interview hinweg, wie wichtig es sei, das Thema *Führung* und die Führungsphilosophie so oft wie möglich auf allen Ebenen immer wieder präsent zu machen und zu perpetuieren. Seiner Meinung nach sei die Vorbildfunktion eine der wichtigsten Maßnahmen um die Führungsinstrumente auf allen Ebenen nachhaltig zu verankern. Wenn von der obersten Leitung aus durchgehend die Leitlinien und die Führungsinstrumente gelebt und umgesetzt würden, sei davon auszugehen, dass keine der Führungskräfte diese Instrumente hinterfragen würde, diese aber konsequent in ihr Handeln integriere. Herr W. lobte hier insbesondere die starke Präsenz der Geschäftsleitung bei Führungstreffen, sei es bei den Workshops oder in anderen führungsrelevanten Treffen.

Dem Gespräch war zu entnehmen, dass er Ursachen und Problematik der noch nicht nachhaltigen Führungsphilosophie nicht bei der Geschäftsleitung oder der Geschäftsführung sah. Er sah die Problematik eher in der oberen Leitung der Fachkliniken. Damit sind die Chefärzte und die Kaufmännische Direktion gemeint. Abschließend wurde Herr W. zu den im Vorfeld überlegten Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Führungsphilosophie befragt. Der Autor stellte seinen Anspruch an Führungskräfte dar, sich ausreichend Zeit für die Führungsaufgaben zu nehmen und einzuplanen. Nachdem Herr W. dem zugestimmt hatte, fragte der Autor nach dessen Meinung zum Mentoring der Führungskräfte durch die Klinikleitung bzw. die Pflegedienstleitung. Er stimmte der Idee positiv zu und ordnete sie, wie beim vorigen Thema, den wichtigen Führungsaufgaben und der Führungszeit zu. Er legte dar, dass dies eigentlich exakt die Aufgabe dieser oberen Leitung sei. Nur war es zum damaligen Zeitpunkt so, dass die Führungskräfte eben zu wenig oder gar keine Führungszeit einplanen würden, um dieses Mentoring durchführen zu können. Für eine Begleitung und vorbildliche Darstellung der Führungswerte wäre dies jedoch eine ideale Maßnahme.

Die letzte Frage war, ob Herr W. der Meinung ist, dass viele Probleme vermeidbar wären, wenn der Anspruch an Führungskräfte, insbesondere der Sozialkompetenz, bei der Führungskräfteauswahl stärker berücksichtigt würde. Er stimmte diesem zu und führte aus, dass die größte Problematik dabei sei, dass die Führungskräfte nach der Fachkompetenz und der Qualifikation ausgewählt werden würden und nicht nach sozialen Faktoren, die für die Führung relevant sind.

Herr W. beendete das Interview mit der Feststellung, dass eine nachhaltige Führungskultur nicht das Ergebnis von Einzelmaßnahmen sei und nicht einmalig eingeführt und dauerhaft beibehalten werden könne. Er beschrieb die nachhaltige Führungskultur als kontinuierlichen Prozess, der immer

wieder weiterentwickelt und fortgeführt werden müsse. Herr W. ist ein erfahrener Trainer mit einem sehr weit gestreuten Erfahrungsportfolio im Bereich der Beratung und Begleitung von Service- und Gesundheitsunternehmen.¹¹¹

4.3 Befragung der Führungskräfte

Neben der Auswertung der Mitarbeitendenbefragung und des Experteninterviews mit Herrn W. sollten mögliche Führungsdefizite und die Umsetzungsproblematik der Leitlinien noch aus Sicht der Führungskräfte selbst ermittelt werden. Dafür wurden an mehreren Tagen Führungskräfte aus unterschiedlichen Hierarchieebenen in Form von offenen Interviews befragt. Diese Interviews wurden in drei Fachkliniken durchgeführt. Diese exemplarische Befragung diente lediglich dazu, ein schwerpunktmäßiges Meinungsbild der Führungskräfte zu erstellen. Daher wurden die Fragen offen gestellt. Das bedeutet, die Befragten hatten die Möglichkeit, ihre Antworten frei zu formulieren, ohne vorgegebene Antworten berücksichtigen zu müssen.¹¹² Die Voraussetzung war, dass die Führungskräfte bereits die Führungskräfteworkshops besucht hatten. Der Leitfaden der Befragung befand sich im Anhang als Anlage 9, ebenso die Übersicht der Befragten inklusive der Führungsposition als Anlage 10. Da die Auswertung nur die unterschiedlichen Meinungen und Ideen der Führungskräfte darstellen sollte, wurden, sofern es die Zeit erlaubte bzw. wenn es bei bestimmten Themen geboten erschien, zusätzliche Fragen gestellt, um somit eventuelle Details der Problematik aufdecken zu können.

Die Fragen wurden so formuliert, dass sie auf die bisher erarbeiteten Führungsdefizite aus der Mitarbeitendenbefragung und den Erkenntnissen aus dem Interview mit Herrn W. überleiten und diese aufgreifen. Dies bezog sich zunächst auf die Tatsache, dass sich die Führungskräfte nicht genug Führungszeit einplanen. Es wurde einerseits direkt erfragt, wie viel Führungszeit genommen wurde. Die Führungskräfte wurden dabei auch nach ihrer Einschätzung gefragt, ob sie denn genug Zeit für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führung hatten. Andererseits sollte auch der direkte Umgang mit den Beschäftigten erfragt werden. Dies geschah vor allem durch die Frage nach dem Führungsstil und danach, welche Aufgaben delegiert würden. Hier wurde geprüft, ob die Führungskräfte ihre Fachaufgaben den Führungsaufgaben vorziehen und dadurch die Führungsaufgaben vernachlässigen. Die Führungskräfte wurden gefragt, ob sie das Tagesgeschäft bzw. die erbrachten Zahlen ihrer Abteilung für wichtiger erachten als die am Mitarbeitenden ausgerichtete Führungsarbeit.

¹¹¹ Für nähere Information zur Arbeit und den Erfahrungen von Herrn W. siehe auch: Weidner, M. (2014): Gut ist nicht genug – Das Onigge Prinzip. Offenbach 2014. Weidner, H.; Weidner, M. (2016): Anerkennung und Wertschätzung. Offenbach 2016.

¹¹² Vgl. Burkhard, C.; Eikenbusch, G. (2000), S. 117 f.

Da durch die Befragungen die Möglichkeit bestand, die Führungskräfte direkt nach Ideen und Maßnahmen zur Unterstützung zu fragen, wurde diese auch durch die letzten beiden Fragen wahrgenommen. Die Werte aus der Mitarbeitendenbefragung von ZeQ® wurden bewusst nicht verwendet. Die Führungskräfte sollten nicht das Gefühl vermittelt bekommen, sich rechtfertigen zu müssen. Die Auswertung der Befragung sollte versuchen, mögliche Ursachen der schlechten Bewertungen der Mitarbeitendenbefragung von Kapitel 4.1. aufzudecken. Gleichzeitig diene die Befragung dazu, aus den Vorschlägen der Führungskräfte und den abgeleiteten Führungsproblemen Ansätze für Maßnahmen und Anpassungen in der Klinikgruppe konzeptionell zu erarbeiten.

In diesem Kapitel werden die Schwerpunkte der Ergebnisse der Befragung dargestellt. Einzelne Meinungen und Aussagen hingegen werden in Kapitel 5 detaillierter betrachtet und bei der Erstellung der Ansätze berücksichtigt. Die erste Frage nach der investierten Führungszeit wurde grundlegend verschieden beantwortet. So gab es Angaben von einer bis fünf Wochenstunden, bis hin zu 60 Prozent der Wochenstunden. Der genauen Zeit galt nicht das primäre Interesse der Frage. Es sollte sich zeigen, ob sich die Führungskräfte in ihrem Alltag in einem bestimmten zeitlichen Rahmen ausschließlich mit Führung beschäftigen. Alle befragten Führungskräfte nahmen sich Führungszeit. Was in dieser Zeit gemacht wurde, war relativ einheitlich. Die Führungskräfte der Klinikgruppe legten großen Wert auf Gespräche und den Austausch mit den Mitarbeitenden. Eine Therapieleitung ging dazu sogar außerhalb der Geschäftszeiten mit ihren Mitarbeitenden kegeln oder Kaffee trinken. Zu diesen Gesprächen zählen natürlich auch die von der Geschäftsleitung geforderten jährlichen Mitarbeitergespräche. In Kapitel 5.4 wird näher darauf einzugehen sein.

Die Ziele, die dabei verfolgt werden, sind laut einem Chefarzt und einem Pflegedienstleiter zum einen die Wertschätzung von den Beschäftigten und zum anderen die Erfüllung der Vorbildfunktion durch das offene Verhalten. Diese Gespräche, so einer der befragten Kaufmännischen Direktoren, können auch gerne privater Natur sein. Zwei der Befragten Führungskräfte, eine Personalleiterin und ein Pflegedienstleiter, nahmen sich jeweils zweimal wöchentlich beziehungsweise täglich mehrere Stunden Zeit, um durch das Haus beziehungsweise die Pflegestation zu gehen, um mit den Mitarbeitenden und Führungskräften vor Ort Kontakt zu halten. Dies repräsentiert das *Management by walking around* wie es in Kapitel 5.3 beschrieben ist. Allerdings erwähnte nur der befragte Pflegedienstleiter explizit, dass er sich in seiner Führungszeit durch Literaturrecherche und die aktuellen Zeitschriften über Führung theoretisch weiterbilde. Alle Führungskräfte bewerteten den kontinuierlichen Austausch mit den Mitarbeitenden und die Kommunikation als wichtig und essenziell. Bei dem Ergebnis der zweiten Frage konnten der Verdacht bzw. die Vermutung, dass Führungskräfte ihre Fachaufgaben nicht delegieren und deshalb weniger Zeit für Führungsaufgaben verfügbar bleibt, nicht bestätigt werden. Die befragten Führungskräfte der niedrigeren Hierarchiestellungen, z. B. Teamleiter oder Abteilungsleiter setzten sich zum Ziel, die Fachaufgaben soweit wie möglich dele-

gieren zu können, ebenso die Chefärzte. Sie haben jedoch durch ihre fachliche Qualifikation und ihre medizinische Stellung die Verantwortung für Behandlungen und können diese Verantwortung und die schweren Fälle nicht delegieren. Zusammengefasst gibt es laut den Aussagen der Führungskräfte keine größeren Probleme bei der Delegation von Fachaufgaben. Die Mehrheit der Führungskräfte betonte, dass sie die zuletzt Verantwortlichen sind und somit die Ergebnisqualität kontrollieren.

Die Frage nach dem Führungsstil wurde von allen Befragten ähnlich beantwortet. In allen Fällen fiel das Wort *kooperativ*. Es ist nicht auszuschließen, dass die Befragten sozial erwünschte Antworten gaben. Auffallend war, dass alle Führungskräfte den Führungsleitlinien in diesem Punkt folgten. Lediglich der Begriff *situativ* wurde von der Mehrzahl falsch aufgefasst. Sie ordneten *situativ* nur der Abteilungssituation und Arbeitssituation zu, nicht aber der Persönlichkeit des Geführten oder dem Reifegrad. Keiner der Führungskräfte beschrieb seinen Führungsstil als rein kooperativ. Alle gaben an, dass bei wichtigen Entscheidungen oder Fehlverhalten im Team auch ein autoritärer Führungsstil angewendet werden musste. So wurde hier indirekt doch ein situativer Führungsstil beschrieben. Alle Führungskräfte gaben an, bei Entscheidungen die Meinung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen und diese zu informieren. Der Pflegedienstleiter begründete dies mit der leichteren Zugänglichkeit zum Beschäftigten. Wenn kooperativ und, wie er sagte, hierarchiearm mit viel Interaktion geführt wird, sind die Mitarbeitenden offener zu ihm und er kann im Gegenzug auch offen zu seinen Mitarbeitenden sein.

Der Leiter der Abteilung Psychologie betonte hier seine Vorbildfunktion, die er in seinem Verhalten zeige. Er erwarte schließlich auch Kooperation und Offenheit von den Mitarbeitenden untereinander. Einer der befragten Chefärzte sagte, dass er auf viele Gespräche und die Interaktion mit den Beschäftigten sowie auf einen kooperativen Führungsstil setze, weil aus seiner Erfahrung ungünstige und unpopuläre Entscheidungen dann leichter akzeptiert werden würden. Der Küchenchef führt primär kooperativ. In Sachen Hygiene und Arbeitssicherheit vertrat er Meinungen und Anordnungen aber autoritär. Einer der befragten Kaufmännischen Direktoren sah jedoch die Problematik, dass seine Führungskräfte zu kooperativ führen würden. Er wünsche sich, dass mehr gefordert und delegiert wird. Nur so können sich die Mitarbeitenden seiner Meinung nach am besten entwickeln. Natürlich gibt es dazu, wie in der Fachliteratur beschrieben, unterschiedliche Auffassungen. Zusammengefasst versuchte die Mehrheit der befragten Führungskräfte kooperativ zu führen. Dabei setzten sie auf viel Kommunikation und hatten gerne ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auf die Frage, ob die Führungskräfte die erbrachten Zahlen des laufenden Geschäfts oder die Führungsarbeit als wichtiger ansahen, gab es auch undifferenzierte Antworten. So wurde zunächst erfragt, als wie wichtig die Führungskraft diese beiden Werte jeweils beurteilte. Andererseits sollten die Führungskräfte dabei auch die Vorgaben ihrer Klinikleitung und der Geschäftsführung berücksichtigen.

gen. Bis auf zwei Teilnehmende schätzt die Mehrheit die beiden Werte als gleichwertig ein. Alle waren sich zwar einig, dass die Geschäftsführung primär auf die Zahlen schaut. Sie hatten dafür aber auch Verständnis, da sie wüssten, dass sich die oberste Führungsriege der Klinikgruppe diese Zahlen einfach ausdenke. Schließlich Sorge die Geschäftsführung dafür, dass jeder sein monatliches Einkommen bekomme. Die befragten Chefärzte und Kaufmännischen Direktoren, die direkt der Geschäftsführung unterstellt sind, betonten die Wichtigkeit der Zahlen für die Wirtschaftlichkeit und die unternehmerischen Ziele der Gruppe. Jedoch erklärten sie, wie die Mehrheit der anderen Befragten, dass diese Zahlen nur durch eine gute Führung, die sich in einer guten Stimmung im Team und hohe Mitarbeiterzufriedenheit widerspiegelt, erreicht werden könne. Die befragten Chefärzte in der Orthopädie erklärten, dass es ihr Ziel ist, den Druck von der Geschäftsführung zur Erreichung der Erfolgswahlen nicht an die Mitarbeitenden weiterzugeben, damit diese sich voll und ganz um die Patienten kümmern könnten.

Der Leiter der Abteilung Psychologie und weitere Führungskräfte erklärten, dass viele Vorgaben im medizinischen Bereich schwer umzusetzen sind, da diese den Therapieumfang der Patienten einschränken würden. Er betonte, dass es schwer sei die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden trotzdem hoch zu halten. Deshalb erklärte er allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Vorgaben interaktiv und versuchte ihnen zu erläutern, warum und weshalb diese Weisungen gemacht werden. Der Psychologie-Leiter sagte, er habe damit gute Erfahrungen im Team gesammelt, dass dies aber viel Führungszeit koste. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass mehr als fünf Führungskräfte die Transparenz der Entscheidungen, die von der Geschäftsführung weitergegeben werden, kritisierten. Sie sagten, dass zwar Vorgaben gemacht würden, in vielen Fällen aber nicht erklärt würden. Neben der Kritik wurde jedoch gelobt, dass die Führungskräfte den Freiraum hätten, selbst zu bestimmen, wie sie Ziele umsetzten und erreichten. Dies wurde von einer Personalleiterin und vier weiteren Führungskräften gelobt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Führungskräfte den Druck, dem sie sich durch die Zielvorgaben der Geschäftsführung bzw. der Klinikleitung ausgesetzt sahen, zwar durchaus kritisch und als schwer zu bewältigen beurteilten. Die Zahlenvorgaben und deren Notwendigkeit zur Umsetzung von der Geschäftsführung bzw. ihrer Klinikleitung wurden zwar oft als schwer umsetzbar bzw. kritisch aufgefasst. Die meisten Führungskräfte verstanden aber, warum diese Zahlen erbracht werden müssten, wünschten sich dabei jedoch mehr Informationen und Transparenz von Seiten der oberen Leitung. Sehr positiv zu bewerten ist, dass fast alle Führungskräfte die Wichtigkeit einer guten Führung zur Erreichung der Bilanzen erwähnten und die Mitarbeiterführung als mindestens genauso wichtig wie das laufende Geschäft einstufte. Dabei wurde der Freiraum zur Umsetzung dieser Zahlenvorgaben gelobt und positiv gewertet. Die Tatsache, dass die Mitarbeitenden nahezu

einmütig betonen, wie wichtig ihnen Führungsarbeit ist, deutet auf ein unternehmenskulturelles Element hin, welches tief in der Kultur der Klinikgruppe verankert ist.

Ob die Führungskräfte genug Zeit für die Mitarbeiterführung hätten, wurde unterschiedlich beantwortet. Bis auf vier der Befragten wünschte sich die Mehrheit mehr Zeit für die Führung und die Beschäftigten bzw. war der Meinung, dass sie nicht genug Zeit für die Mitarbeitenden und die Mitarbeiterführung hatten. Dies hatte unterschiedliche Gründe: Zwei der Chefärzte sowie der Pflegedienstleiter sagten, dies sei vor allem beim medizinischen und pflegerischen Personal eine Folge des hohen bürokratischen Aufwandes. Ein anderer Chefarzt und die Mehrheit der Befragten erklärten, dass sie zu sehr ins Tagesgeschäft eingebunden seien bzw. sich vom Tagesgeschäft und den Terminen zu stark einnehmen ließen.

Die Führungskräfte, die ihrer Meinung nach genug Zeit für Führung und Mitarbeiterführung hatten, waren die befragte Personalleiterin, der Pflegedienstleiter, die Therapieleiterin und ein Teamleiter, der ebenfalls Therapeut ist. Bei den beiden zuerst genannten wurde dies damit begründet, dass sie ihren Tagesablauf frei gestalten und sich genug Zeit einplanen könnten. Die Therapieleiterin sagte, die Zeit reiche ihr im Moment. Wenn jedoch mehr Zeit benötigt würde, dann nähmen sie sich diese entweder vor Arbeitsbeginn oder nach Arbeitsende. Dem Teamleiter genügte die Zeit. Der Pflegedienstleiter führte allerdings aus, dass nur er dies machen könne, seine Stationsleiterinnen seien zu stark in das Tagesgeschäft und die Pflege der Patienten eingebunden. Diese starke Einbindung in das Tagesgeschäft bestätigten auch viele weitere Führungskräfte. Darunter der Küchenleiter und die Therapeuten. Es wurden oft die vielen fixen Termine als Grund angegeben, wieso zu wenig Zeit für die Mitarbeiterführung vorhanden war.

Zusammengefasst ist der Grund bei den Teilnehmenden, die angegeben haben, nicht genug Zeit für Führung zu haben, meist eine zu starke Einbindung in das Tagesgeschäft. Es wurde schon beschrieben, dass dies nicht daraus resultiert, dass die Führungskräfte Fachaufgaben zu wenig delegieren. Die Führungskräfte mancher Ebenen waren im Stellenplan mitberücksichtigt und es wurde erwartet, dass sie im Tagesgeschäft mitwirkten. Wie Herr W. im Telefoninterview angemerkte, konnte dies durch falsche Botschaften der Klinikleitung bestärkt werden.

Andererseits bestätigte sich hier auch sein Verdacht, dass Berufsgruppen, die am Patienten arbeiten, einfach zu gerne helfen, pflegen oder therapieren. So gaben der Psychologie-Leiter, die Therapieleiterin und die Teamleiter an, dass sie mit hoher Freude am Patienten arbeiteten und diese Arbeit zwar gerne delegierten, aber trotzdem weiterhin ausführen wollten. Durch die Nähe zueinander, also zwischen Therapien oder Behandlungen, meinte ein Teamleiter, fände der Austausch auf einer gleichen Kommunikationsebene kontinuierlich und oft statt und förderte so den Teamgeist. Es ist positiv zu werten, dass Kaufmännische Direktoren, Chefärzte und die Mehrheit der Führungskräfte

te die Zeit mit dem Mitarbeitenden und die Führungszeit für sehr wichtig befinden und sich dafür gerne mehr Zeit nehmen wollten. Führungszeit wird auch im Kapitel 5.3 weiter erörtert.

Bei der Frage nach den am schwersten umzusetzenden Punkten der Leitlinien fiel eines auf: Fast keiner der Befragten hatte die Punkte der Leitlinien im Kopf. Ein Exemplar der Leitlinien wurde jedoch vom Fragenden zu den Terminen mitgebracht. Bis auf sechs der befragten Führungskräfte führten alle die Punkte *größtmögliche Transparenz* und die *Kommunikation über alle Ebenen hinweg* auf. Diese beiden Problempunkte wurden primär mit den gleichen Ursachen begründet. Nach Meinung der Führungskräfte fehlten ihnen einerseits die Transparenz und die Kommunikation von Seiten der Klinikleitung und andererseits sahen sie die vielen beteiligten Schnittstellen als Knackpunkt und Ursache für Kommunikationsdefizite. Sie sagten, es sei nicht möglich, über alle Ebenen hinweg transparent zu sein und die Kommunikation einzuhalten. Ebenso waren sie der Meinung, dass es schwer sei, den Mitarbeitenden transparent und begründet die Entscheidungen oder Vorgaben der Klinik- und Geschäftsleitung weiterzugeben, wenn letztere ihre Entscheidungen und Forderungen nicht transparent darstellten und erklärten.

Bei den Führungskräften der oberen Hierarchie, beispielsweise den Chefärzten, kaufmännischen Direktoren und der Personalleiterin, gab es andere Schwierigkeiten bei der Leitlinienumsetzung. Einer der Kaufmännischen Direktoren und ein Chefarzt gaben zu, dass sie die Vorbildfunktion als den am schwersten umzusetzenden Punkt bewerteten. Sie sagten, dass die Umsetzung aller Leitlinien schwer sei und viel Selbstdisziplin und Selbstreflexion benötigte. Einem der anderen Chefärzte hingegen fiel es schwer, das eigene Leistungsvermögen nicht als Standard für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen. Der letzte der befragten Chefärzte gab zu, dass er den Punkt kritisch fand, in dem der Beschäftigte in den Mittelpunkt des Handelns gestellt wird. Er sagte, seiner Meinung nach stünden die Zahlen und Ergebnisse im Mittelpunkt des Handelns. Neben diesen einzelnen Meinungen stechen jedoch die Punkte der *Kommunikation* und *Transparenz* hervor.

Weitere Kritikpunkte der Führungskräfte waren das DISG-Modell bei zwei Befragten, einem Kaufmännischen Direktor und einem Chefarzt. Ihrer Meinung nach war das DISG-Modell zur Orientierung des Führungsstils ungeeignet, da es zu wenige Persönlichkeitstypen beinhaltete und jeder Mensch ein vielfältigeres Persönlichkeitsprofil hätte. Ein Kaufmännischer Direktor betonte, dass es wichtig wäre, viele Gespräche zu führen und sich vor allem Zeit für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen, um Wertschätzung zu zeigen. Ihm jedoch fehlte diese Wertschätzung von Seiten der Geschäftsleitung. Er sagte, dass solche Gespräche mit den Beschäftigten, wie sie auch von den anderen Führungskräften verlangt würden, zu wenig mit den Klinikleitungen stattfänden. Was sich die Mitarbeitenden wünschten, um besser führen zu können, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

5 Entwicklung von Ansätzen, Maßnahmen und Instrumenten

Das folgende Kapitel stützt sich auf zwei primäre Ansatzpunkte, die sich in Kapitel 4 herauskristallisierten. Der erste Punkt ist die nachhaltigere Umsetzung der Führungsleitlinien bei allen Führungskräften. Punkt zwei ist die Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskraft und Beschäftigten einerseits und Führungskraft und Klinikleitung andererseits. Es ist von einem Synergieeffekt der beiden Ansatzpunkte auszugehen. Hier werden sowohl die Ergebnisse aus der Mitarbeitendenbefragung als auch aus der Führungskräftebefragung und dem Telefoninterview mit Herrn W. berücksichtigt. Es soll an dieser Stelle keine wirkungsspezifische Trennung der abgeleiteten Maßnahmen getroffen werden, da es das Ziel ist, Ansätze für ein Gesamtkonzept zu erstellen, welches bei beiden Problembereichen ansetzt.

5.1 Die Bedeutung und Sicherstellung von Nachhaltigkeit

Einleitend und in der Problemstellung wird oft der Begriff *nachhaltig* verwendet. In der Literatur wird *Nachhaltigkeit* kontextspezifisch definiert. So ist die nachhaltige Unternehmensführung an Ressourceneinsatz und Ressourcenerhalt gekoppelt. Das heißt, unternehmerische Entscheidungen werden an dieser Ressourcenbalance ausgelegt.¹¹³ Ganz klar ist ökologisches Handeln wichtig, jedoch soll hier auf den zeitlichen Aspekt des Lernens und die Erhaltung und Implementierung des Gelernten in den Alltag eingegangen werden. In diesem Fall fokussiert sich das Nachhaltigkeitsmanagement auf die Implementierung der Führungsleitlinien in den Führungsalltag. Nachhaltigkeit bedeutet, das Erlernte und Vereinbarte umzusetzen und beizubehalten. „Denn geschrieben ist noch nicht gelesen – gelesen ist noch nicht verstanden – verstanden ist noch nicht einverstanden – einverstanden ist noch nicht gewollt – gewollt ist noch nicht getan und getan ist noch nicht beibehalten“.¹¹⁴ Der beste und einfachste Weg zur Sicherung der Nachhaltigkeit ist primär das Verständnis und die Überzeugung von neu Erlerntem. Es ist also eine Einstellungssache und eine Sache des Commitments¹¹⁵ der Führungskräfte.¹¹⁶ Eine nachhaltige Wirkung kann erzielt werden, wenn die erlernten Inhalte auch in den Unternehmensleitlinien, der Compliance und evtl. den Bewertungssystemen integriert sind.¹¹⁷ Das umfasst auch eventuelle Sanktionen bei Nichteinhalten. Dies wird bereits praktiziert und mit der Tantiemenberechnung berücksichtigt. Es ist zwischen kurzfristigen und langfristigen Maßnahmen zu unterscheiden. Zu den kurzfristigen Maßnahmen zählen die Schritte zur erstmaligen Klärung und Definition des zu Erlernenden. Hier eignen sich Veranstaltungen und Workshops. Auch Workshops sind schon ein bestehendes Element der Führungskräfteentwicklung

¹¹³ Vgl. DGFP (2011), S. 13 ff.

¹¹⁴ Wunderer, R. (2011), S. 396.

¹¹⁵ Commitment bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Sache.

¹¹⁶ Vgl. Homma, N.; Bauschke, R. (2015), S. 116.

¹¹⁷ Vgl. ebd.

der Klinikgruppe. Im Anschluss folgt dann die Nachverfolgung des Gelernten durch den direkten Vorgesetzten. Um bei der Nachverfolgung keine Nachlässigkeiten entstehen zu lassen, sind Konsequenzen für Umsetzungsmängel hilfreich.¹¹⁸ Dies ist die Meinung von Homma. Alternativ kann hier sicher auf die wichtige Vorbildfunktion des direkten Vorgesetzten gesetzt werden und die Umsetzung und Beibehaltung des Erlernten, in diesem Fall der Führungsleitlinien, durch einen Coaching- und Mentoringprozess ohne Sanktionsandrohungen sichergestellt werden. Hierauf wird im folgenden Unterkapitel näher eingegangen werden. Zusätzlich empfiehlt Homma das Thema in Routine-meetings zu implementieren. Mittelfristig, so Homma, soll die Umsetzung des Erlernten in die individuellen Zielvereinbarungen mit den Führungskräften integriert werden. Sehr wichtig für die Klinikgruppe sind auch die langfristig wirksamen Instrumente. Hier ist es ratsam, einerseits die Beurteilung von Beschäftigten und andererseits auch das Anreiz- bzw. Entlohnungssystem an der Erfüllung der Vorgaben und an der Orientierung der Leitlinien zu messen.¹¹⁹ Dies ist bereits Teil der Berechnung der Tantieme der Klinikgruppe und muss nicht weiter vertieft werden. Natürlich wird das Konzept ganz an den Gegebenheiten und Strukturen der Klinikgruppe ausgerichtet. Das bedeutet selbstverständlich, dass die theoretischen Modelle nicht als unverändertes Konzept implementiert werden können.

Als Basis für Maßnahmen sollen die Konzeptansätze, welche die Führungsleitlinien nachhaltig bei den Führungskräften verankern und zukünftige Führungsdefizite vermeiden sollen, in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gestaltet sein. Das bedeutet, Maßnahmen sollen kontinuierlich weiterentwickelt werden. In der Literatur und in der Praxis steht KVP als Abkürzung für Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und wird von den meisten Autoren auf die japanische Managementphilosophie des Kaizen zurückgeführt. Andere Autoren leiten den KVP vom CIP, dem Continuous Improvement Process, als eines der Kernelemente des Total Quality Management von Deming, Juran und Ishikawa ab.¹²⁰ Der KVP basiert auf der Erkenntnis, dass nicht nur einzelne Leitlinien, Werkzeuge und die Unternehmenszielsetzung zur Verbesserung eines Unternehmens oder zur Umsetzung von unternehmerischen Maßnahmen zu berücksichtigen sind, sondern auch die kontinuierliche Einbindung der beteiligten Mitarbeitenden.¹²¹ Eng verwandt mit dem KVP sind sogenannte *Qualitätszirkel* oder *Problemlösegruppen*. Diese bestehen aus einer Gruppe von Beschäftigten, die sich regelmäßig trifft, um selbstgewählte Probleme in einem spezifischen Themenbereich zu bearbeiten.¹²² Merkmale von Qualitätszirkeln sind: Eine kleine Gruppengröße von ca. 5 bis 10 Teilnehmern, Regelmäßigkeit, die Zuständigkeit der Gruppe für die gesamte Problembearbeitung, das heißt

¹¹⁸ Vgl. ebd. S. 115 f.

¹¹⁹ Vgl. Homma, N.; Bauschke, R.; Hofmann, L.M. (2014), S. 117 ff.

¹²⁰ Vgl. Richter, G. (2008), S. 196.

¹²¹ Vgl. Adenauer S. (2015), S. 352 f.

¹²² Vgl. Lindinger C.; Zeisel, N. (2013), S. 97.

von der Identifikation von Problemen bis zu selbstentwickelten situationsgerechten Lösungen, und ein Zirkelleiter, der dem Management regelmäßig Fortschritte und Ergebnisse liefert.¹²³ Qualitätszirkel basieren auf Zusammenarbeit. Teamarbeit wirkt sich positiv auf die Kreativität, die Eigeninitiative, die Motivation und den Kooperationsgedanken aus.¹²⁴ Ferner erfüllt sie das soziale Bedürfnis der Geselligkeit und Einflussnahme.¹²⁵ Die Kommunikation wird verbessert, Problemlösekompetenz und Problemerkennung werden gesteigert und die Anerkennung und Wertschätzung in einer Gruppe werden durch angenommene Lösungsvorschläge und Teilhabe vermehrt. Außerdem können Konflikte direkt im Team und indirekt durch die stärkere Teamorientierung reduziert werden.¹²⁶

5.2 Der Führungszirkel

Die Idee, die hinter dem Führungszirkel steckt, ist abgeleitet vom Qualitätszirkel. Ziel ist es, auf wiederholender Basis eine Art Forum für die Führungskräfte zum kollegialen Austausch und zur kollegialen Unterstützung bei Führungsangelegenheiten zu ermöglichen. Dafür soll nun der theoretische Hintergrund dieser Maßnahme erklärt werden. Die Basis bilden Elemente der *kollegialen Beratung* und der *Lateralen Kooperation und Kommunikation*. Unter *kollegialer Beratung* wird ein strukturierter und arbeitsplatzbezogener Lernprozess verstanden, der es ermöglicht, Praxisprobleme in einer Gruppe hierarchisch möglichst gleichgestellter Personen zu reflektieren und gemeinsam neue Lösungen zu erarbeiten. Es kann auch als ein *strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe* bezeichnet werden.¹²⁷ Ziel ist es, gemeinsam Lösungen für eine konkrete berufliche Problemstellung zu erarbeiten. Ein Merkmal der *kollegialen Beratung* ist, dass sie gänzlich auf externe Berater oder Supervision verzichtet. Die Beratung erfolgt aus der Gruppe heraus. Die Teilnehmerzahl sollte mindestens drei und maximal sieben Personen umfassen.¹²⁸ Themenbereiche wie z. B. *Führung* eignen sich hier besonders gut, da hier die Erfahrungen der Teilnehmer von hoher Bedeutung sind. Bei der *kollegialen Beratung* gibt es keine strikte personenbezogene Rollenverteilung. Es gibt die Rolle des Ratsuchenden, also der Person, die ein Anliegen vorbringt, die einer Beratergruppe und die eines Moderators, der auch die Aufgabe des Zeitwächters übernimmt. Es ist wichtig, dass der Ratsuchende sein Thema möglichst konkret und nachvollziehbar beschreibt, damit die Berater die wesentlichen Aspekte eines möglicherweise komplexen Problems herausarbeiten können.¹²⁹ Der Ablauf einer *kollegialen Beratung* beginnt mit der Anliegenschilderung und führt weiter zur Befragung des Ratsuchenden, zur Hypothesenbildung der Berater, zur Stellungnahme und Priorisierung durch den Ratsuchenden, zu den Lösungsoptionen der Entscheidung und endet mit dem Austausch.

¹²³ Vgl. Bruder, R.; Luczak, H.; Schlick, C. (2010), S. 546.

¹²⁴ Vgl. Bruhn, M.; Ahlers, G.M. (2007), S. 670.

¹²⁵ Vgl. Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N.; Schaper, N. (2014), S. 108.

¹²⁶ Vgl. Bruhn, M.; Ahlers, G.M. (2007), S. 671.

¹²⁷ Vgl. Scholer, S. (2013), S. 481 f.

¹²⁸ Vgl. ebd. S. 483.

¹²⁹ Vgl. ebd. (2013), S. 484.

Inhaltlich beginnt es demnach mit der Schilderung des Anliegens seitens des Ratsuchenden. Dabei ist es wichtig, dass die Ratsuchenden nicht nur die Sachebene schildert, z. B. den Kontext oder die beteiligten Personen, sondern auch die emotionale Ebene beschreibt. Das heißt, welche Gedanken, Gefühle oder körperlichen Reaktionen ein Ereignis oder eine Situation ausgelöst hat. Hier ist es auf der Seite der Berater wichtig, dass nicht nur der Inhalt wahrgenommen wird, sondern auch die Körpersprache sowie Gestik und Mimik des Ratsuchenden. Die abschließende Fragestellung des Ratsuchenden soll ausschließlich auf mögliche Verhaltensoptionen des Ratsuchenden und nicht auf Veränderungen des Verhaltens Dritter abzielen. Also beispielsweise, *was kann ich tun, damit etwas besser wird* und nicht: *Was kann gemacht werden, damit es besser wird*. Im zweiten Schritt haben die Berater durch Nachfragen die Möglichkeit, Informationslücken zu schließen. Der dritte Schritt ist für die kollegiale Beratung und vor allem für den Erfolg dieser Beratung entscheidend. Die Gruppe der Berater analysiert nun den Fall und stellt mögliche Hypothesen auf. Der Ratsuchende wechselt in diesem Teil in eine Zuhörerrolle und überlässt das Diskutieren vorerst den Beratern.

Die Herausforderung in diesem Teil liegt vor allem darin, dass die Berater ausschließlich Hypothesen erstellen und diese gegebenenfalls notieren und noch keine Lösungsvorschläge einbringen. Es kommt nicht darauf an, ob die Hypothesen stimmen oder nicht. Auch zum Schluss nicht angenommene Lösungsvorschläge können für den Lernprozess und den Führungsalltag des Teams wichtig sein. Nach der Aufstellung der Hypothesen nimmt der Ratsuchende Stellung zu ihnen. Es ist daher ratsam die aufgestellten Hypothesen schriftlich zu fixieren. Der Ratsuchende bewertet, ob die Hypothesen zutreffen oder nicht. Er sortiert und priorisiert. Die Priorisierung dieser Hypothesen ist für die Berater wichtig, weil sie eine Orientierung für die Entwicklung von Handlungsoptionen im nächsten Schritt vorgibt. Aus einem weiteren Diskussionsprozess der Berater sollen nun auf Basis der Hypothesenbewertung Lösungsvorschläge entstehen. Ein Konsens über die vorgeschlagenen Lösungsoptionen muss nicht bestehen. Es können auch widersprüchliche Lösungsvorschläge festgehalten werden. In diesem Prozess ist der Ratsuchende passiv und gibt keine Kommentare ab. Der Ratsuchende soll im folgenden Schritt darstellen, welche Lösungsvorschläge er umsetzen möchte bzw. von welchen Lösungen er sich angesprochen fühlt. Im letzten Schritt tauschen sich alle Beteiligten über den vorangegangenen Prozess aus und können über persönliche Gedanken und Gefühle, aber auch über Analogien in ihrer Führungsrolle reden. Gegebenenfalls können die Berater selbst die erarbeiteten Lösungsvorschläge gebrauchen. Damit ist der Beratungsprozess innerhalb einer kollegialen Beratung abgeschlossen. Je nach Zeitplanung und Dauer können nun Ratsuchender und ein Berater die Rollen tauschen und ein anderes Anliegen lösen. Herausragend am Lernprozess der kollegialen Beratung ist, dass sowohl Berater als auch Ratsuchende daran beteiligt sind. Das heißt,

beide Seiten entwickeln Problemlösungsstrategien für individuelle Situationen.¹³⁰ Nach Kuhlmann beschreibt die kollegiale Beratung den konnektivistischen Lernansatz, denn „die Lernenden benötigen die Fähigkeit, relevantes Wissen für den Lernprozess zu identifizieren, zu bewerten, zu beschreiben und in einem gemeinsamen Prozess mit Lernpartnern weiter zu entwickeln“.¹³¹ Die kollegiale Beratung fördert eine Vielzahl von Kompetenzen, die als Schlüsselkompetenzen von Führungskräften gelten. So ist davon auszugehen, dass die Reflexionsfähigkeit der Beteiligten steigt. Diese beginnt bei der Selbstreflektion des eigenen Verhaltens des Ratsuchenden. Alle Beteiligten müssen dann die geschilderten Probleme aufnehmen und aus ihnen Handlungsvorschläge ableiten. Eine kollegiale Beratung erfordert ein hohes Maß an Empathie aller Beteiligten. Der Ratsuchende öffnet sich den Beratern und berichtet über Emotionen und Probleme: Für eine erfolgreiche Beratung sind Empathie und Einfühlungsvermögen der Berater Voraussetzung. Aktives Zuhören und Teamfähigkeit werden durch die kollegiale Beratung geschult. Ebenso die Analysefähigkeit und die Kompetenz zum systematischen lösungsorientierten Fragen. Es ergeben sich auf beiden Seiten Kompetenzzuwächse. Diese sind in Tabelle 6 zusammengefasst.

Phase	Kompetenzentwicklung Ratsuchender¹³²	Kompetenzentwicklung Berater
Anliegenschilderung	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Vertrauen • Sprache • Zielorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Aktives Zuhören • Zielorientierung
Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Denken • Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung • Systemisches Fragen • Aktives Zuhören
Lösungsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Eigenverantwortung • Erfahrung einer Unterstützungskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Teamfähigkeit • Teambewusstsein
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfreude • Selbstmanagement • Zielorientierung • Eigenverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein • Selbstwirksamkeit
Austausch	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Feedbackbereitschaft • Lernbereitschaft • Kooperationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Gesprächsführung • Selbstwirksamkeit • Feedbackbereitschaft • Lernbereitschaft • Kooperationsbereitschaft

Tabelle 6: Kompetenzentwicklung durch kollegiale Beratung¹³³

¹³⁰ Vgl. Scholer, S. (2013) S. 484.

¹³¹ Kuhlmann, A.; Sauter, W. (2008), S. 49.

¹³² Vgl. Müller, T.; Müller, W. (2011), S. 113.

¹³³ In Anlehnung an: Scholer, S. (2013), S. 498 ff.

Nachdem der Begriff der *lateralen Kommunikation* in Zusammenhang mit dem Führungszirkel geklärt sein wird, soll dargestellt werden, welchen Nutzen diese Maßnahme für die Problemstellung der Klinikgruppe hat und wie sie durchgeführt werden soll.

Die *Laterale Kooperation* ist definiert als die „ziel- und konsensorientierte Zusammenarbeit zur arbeitsteiligen Erfüllung von stellenübergreifenden Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch formal etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder“.¹³⁴ Es ist für diesen Maßnahmenpunkt jedoch eines zu betonen. Es geht hier nicht um die *hierarchische* Gleichstellung. Vielmehr geht es um die *aufgabenbezogene* Gleichstellung. Das bedeutet beispielsweise, dass ein Chefarzt zwar hierarchisch höher im Organigramm angesiedelt ist als eine Stationsleitung. Beide sind aber nach Definition der Leitlinien der Klinikgruppe Führungskräfte. Der eine führt eventuell mehr Personen als der andere, aber es soll ja keine Unterschiede in der Art der Führung geben. Jede Führungskraft soll sich an den Führungsleitlinien orientieren, und zwar unabhängig von Organigrammstellung oder Fachgebiet. Also sind alle Führungskräfte bezogen auf die Aufgabeninhalte der Führung lateral, d.h. seitlich, gleichgestellt. Dieses Denken soll zunächst durch die Maßnahme des Führungszirkels, jedoch auch durch die Klinikleitung vermittelt werden. Dies kann auch als *Diagonale Kooperation mit formal unterschiedlichen Einflussdifferenzen* bezeichnet werden.¹³⁵

Ein Anliegen des Einsatzes *Lateraler Kooperation* ist es, durch die Kooperation mit Akteuren, die mehr Erfahrung oder Fachkenntnisse haben, Wissensdefizite auszugleichen.¹³⁶ Eines der großen Probleme jedoch ist die fehlende Integration von Personen.¹³⁷ Die Gestaltung der kontinuierlich weiterzuentwickelnden Führungszirkel entspricht in Bezug auf den Aufbau primär der *kollegialen Beratung*. Ziel ist es, dass sich Führungskräfte, unabhängig von der Hierarchie, regelmäßig, aber freiwillig über Führungsprobleme austauschen und gegenseitig beraten. Die einzelnen Gruppen sollen nicht mehr als sieben Leute umfassen. Speziell auf die Klinikgruppe ausgerichtet soll der primäre Inhalt an den Führungsleitlinien ausgerichtet sein. Das bedeutet, dass Führungsdefizite und Problemstellungen der Ratsuchenden unter dem Aspekt der Führungsleitlinien betrachtet werden müssen. Die Fragestellung des Ratsuchenden muss an die Hilfestellung und die Lösungsvorschläge der Berater angepasst werden, damit bei der Umsetzung der Maßnahmen die Grundsätze der Führungsleitlinien adäquat berücksichtigt werden können. Idealerweise finden solche Veranstaltungen wöchentlich oder zweiwöchentlich statt, aber der zeitliche Rahmen und die Implementierung in den Arbeitsalltag müssen natürlich getestet werden. Die Gruppenteilnehmer sollen nicht immer die gleichen sein, dennoch soll die Organisation einem Zyklus entsprechen, bei dem sich die Mitglieder der ersten

¹³⁴ Wunderer, R. (2011), S. 468.

¹³⁵ Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 468.

¹³⁶ Vgl. Hirsch, B.; Knollmann, R.; & Weber, J. (2007), S. 298.

¹³⁷ Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 477.

Woche wieder in der dritten oder vierten Woche treffen, um die damals besprochenen Lösungsvorschläge feedbackorientiert zu besprechen. Die Organisation dieser Qualitätszirkel soll im Anschluss an diese Arbeit organisiert werden und nicht primärer Gegenstand dieser Arbeit sein. Mit diesen wiederkehrenden Führungszirkeln wird eine permanente Auseinandersetzung mit den Leitlinien gewährt. Sie füllen sie mit praktischem Inhalt, dienen zur Problemlösung und zur Orientierung. In Ergänzung zu den Führungskräfteworkshops stellt dies eine weitere Auseinandersetzung mit den Führungsleitlinien sicher. Im ersten Teil der Führungskräfteworkshops wird das DISG-Modell gelehrt. Trotz der in Kapitel 3.3.3 geäußerten Kritik ist das DISG-Modell ein sehr gutes Modell zur Analyse der eigenen Persönlichkeit. Eine Führungskraft muss wissen, wie sie auf ihre Mitarbeitenden wirkt, um die Ursache von eventuellen Führungsdefiziten herauszuarbeiten.¹³⁸ Auch hier bietet der Führungszirkel unter Beachtung der DISG-Persönlichkeiten die Möglichkeit, eventuelle Schwachstellen in der Persönlichkeit zusammen zu erarbeiten, denn alle Führungskräfte sind durch die Workshops mit dem DISG-Modell vertraut. Durch die gemischten Gruppen und das notwendige Vertrauen, das innerhalb der Gruppen herrschen muss, werden die Kooperationsbereitschaft und vor allem auch ein kollegiales Verhalten über das gesamte Organigramm hinweg gefördert. Die Vorteile und der Nutzen von kollegialen Beratungen als zentraler Inhalt können hier erwähnt werden und sind Tabelle 6 zu entnehmen. Ob die Klinikleitung an diesen Treffen teilnehmen soll oder darf, ist natürlich vor allem von der verfügbaren Zeit abhängig.

Jedoch wie schon bei der kollegialen Beratung beschrieben, soll es in diesen Zirkeln nicht um personenbezogene Probleme mit Dritten gehen, sondern nur um Defizite bei dem Betroffenen selbst und um die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Der Küchenleiter kann hier genauso viel Hilfestellung geben wie der Chefarzt. Die Führungszirkel richten sich demnach an alle Führungskräfte und sollen Teil ihres Führungsalltages werden. Es wird jedoch schwer sein, die erfahrenen Führungskräfte für diese freiwillige Maßnahme zu begeistern. Führungszirkel sind nicht mit der Rahmgestaltung von Workshops zu vergleichen. Selbstverständlich muss hier hohe Kollegialität herrschen, jedoch ist die Beratung und das Finden von Lösungsvorschlägen Sinn und Zweck der Zirkel, nicht die Förderung von Kollegialität und Kooperation. Letztere ist ein positiver Nebeneffekt der Führungszirkel und wird automatisch hergestellt. Bei der Befragung der Führungskräfte gaben ein Chefarzt, ein Kaufmännischer Direktor und der Pflegedienstleiter an, dass sie eine Form der *Lateralen Kooperation* bereits durchführen. Der Pflegedienstleiter trifft sich schon regelmäßig mit den Stationsleitungen und den behandelnden Ärzten zum Austausch über Führung in den betroffenen Bereichen. Er hat damit sehr gute Erfahrung gesammelt. Es gab mehrere befragte Führungskräfte, die sich der *Lateralen Kooperation* bedienen, jedoch meist in fachlichen Angelegenheiten. Sie hatten

¹³⁸ Vgl. Tews, W. (2015), S. 88.

meist positive Erfahrungen damit. Der befragte Kaufmännische Direktor trifft sich regelmäßig mit den Ressortleitungen und bespricht das Thema *Führung* mit ihnen. Die anderen befragten Personen in der gleichen Klinik äußerten sich sehr positiv zu diesen Treffen. Als der Vorschlag zur *Lateralen Kooperation* in den Befragungen angesprochen wurde, wurde dieser positiv und zustimmend angenommen. Allerdings zweifelten die Führungskräfte an dem Zeitaspekt und befürchteten, dass für dieses Vorhaben nicht genug Zeit zur Verfügung stehen würde.

5.3 Mentoring und Coaching

Die folgende Maßnahme wurde aus mehreren Gründen konzipiert. Einerseits soll hier die Möglichkeit geschaffen werden, die Leitlinien verstärkt präsent zu machen. Andererseits wurde bei der Führungskräftebefragung erfragt, welche Maßnahmen den Führungskräften für eine bessere Führung helfen würden. Zwölfmal kam der Wunsch nach einem Mentoring. Einer der befragten Chefärzte sieht das größte Problem der Führungsphilosophie der Klinikgruppe in einer nicht vorhandenen strukturellen theoretischen und praktischen Begleitung der neuen Führungskräfte. Die theoretische Begleitung wird bereits durch die Führungskräfte-Workshops weitestgehend abgedeckt. Aber die praktische Begleitung ist noch nicht Teil der Führungsphilosophie. Oft werden die Begriffe *Coaching* und *Mentoring* verwechselt. Deshalb werden diese nun voneinander abgegrenzt. Coaching kann als „ein individueller Beratungsprozess einer Person, die ein spezielles Problem im beruflichen Kontext, welcher bei der Problemlösung und der Problementstehung zu berücksichtigen ist, hat“¹³⁹, definiert werden. Beim Coaching gibt es den Coach und den Coachee. Charakteristisch für Coaching ist, dass es auf eine Förderung von Selbstreflexion, Bewusstsein und Verantwortung zielt, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Es benötigt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept und wird meist von Beratern oder Psychologen durchgeführt.¹⁴⁰ Coaching von Führungskräften soll diese dabei unterstützen, Veränderungsmöglichkeiten im eigenen Verhalten zu erkennen, um daraus neue Fähigkeiten zu entwickeln und diese im Arbeitsalltag einzusetzen. Die Einsatzbereiche von Coaching liegen meist in der Führungskräfteentwicklung, zum Beispiel als Vorbereitung für eine neue Führungsaufgabe oder zur Unterstützung im Führungsalltag, etwa bei Entscheidungen oder Verhalten in kritischen Situationen.¹⁴¹ Das Ziel dieser Führungskräfte-Coachings ist es, die Wirksamkeit der Führungskraft in ihrer Position zu erhöhen und ihr zu ermöglichen sich so zu sehen, wie sie von anderen, im Hinblick auf deren Erwartungen und Wahrnehmung, gesehen wird.¹⁴²

Die Abgrenzung des Mentoring-Prozesses vom Coaching ist im Anhang als Anlage 11 aufgeführt. Die größten Unterschiede sind die hierarchische Beziehungsebene, die Dauer des Mentorings und die

¹³⁹ Fischer M.; Graf, P. (1998), S. 12.

¹⁴⁰ Vgl. Rauen, C. (2002), S. 68 f.

¹⁴¹ Vgl. Steinkellner, P.; Grünberger, N.; Frankus, E. (2007), S. 173 f.

¹⁴² Vgl. Weinert, A. (1998), S. 725.

Tatsache, dass Mentorinnen und Mentoren häufig Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen sind. Wie beim Coaching gibt es beim Mentoring eine Mentorin oder einen Mentor und einen Mentee. Die Aufgaben der Mentorin oder des Mentors sind die personenbezogene Weitergabe von Wissen, Erfahrung, Normen und Werten sowie die Unterstützung der beruflichen Entwicklung des Mentees.¹⁴³ Die Mentorin oder der Mentor hat die Rolle einer Ansprechperson, die dem Mentee bei Fragen zur Verfügung steht. Es geht ausschließlich um die berufliche und persönliche Förderung des Mentee mit dem Fokus auf die Entfaltung und die Ausschöpfung individueller Kompetenzen und Potenziale.¹⁴⁴ Die Vorbildfunktion spielt beim Mentoring eine herausragende Rolle. Die Mentorin oder der Mentor und der Mentee müssen die Vorbildfunktion der Mentorin oder des Mentors anerkennen, denn der Mentee soll und kann sich deren Verhaltensweisen anschauen.¹⁴⁵ Es besteht hier also vor allem bei jungen Führungskräften oder Fachkräften die Möglichkeit, unternehmerische Werte und Verhaltensnormen gezielt gesteuert zu vermitteln und weiterzugeben.

Die Frage, ob teure Beratungsfachkräfte für das Coaching oder Mentoring eingestellt werden müssen, ist vorerst strittig. In der Ausbildung der dualen Studierenden und deren Entwicklung bis zur Führungskraft übernimmt eine sehr erfahrene und kompetente Führungskraft die Rolle der Mentorin oder des Mentors und des Coachs, bis die angehende Führungskraft vor Ort in einer Klinik in eine Führungsposition übergeht. Dann übernimmt die dortige Klinikleitung diese Aufgaben. In diesem Fall ist die Führungskraft Coach und Mentorin/Mentor. Wenn die Führungskraft als Coach eingesetzt wird, sollte immer versucht werden, den äußeren betrieblichen Rahmen auszublenden.¹⁴⁶ Bei den dualen Studierenden gibt es also bereits ein System, welches Coaching und Mentoring beinhaltet. Ziel ist es, dass alle neuen Führungskräfte im Anschluss an die Vermittlung der Leitlinien und der Führungsphilosophie in den Workshops und dem Eintritt in die Führungsposition ebenfalls diese Möglichkeit erhalten. Dies soll jedoch nicht in der Form von zwanghaften und zeitlich exakt fixierten Plänen durchgeführt werden, sondern mittels eines situativen Coachings und Mentorings. Das individuelle Coaching soll relativ kurz gehalten werden, da viele Coachingelemente schon im Führungskreis in Form eines gegenseitigen Gruppencoachings vorhanden und in den Workshops untergebracht sind.

Viel wichtiger ist die Rolle einer Mentorin oder eines Mentors, welche jede Führungskraft bei Bedarf konsultieren kann und der ebenfalls von sich aus die neuen Führungskräfte unterstützt und berät. Diese Mentorinnen und Mentoren werden eine sehr verantwortungsvolle und für die Führungsphilosophie wichtige Funktion haben. Die Mentorinnen oder Mentoren sollen hierarchisch über den Men-

¹⁴³ Vgl. Becker, M. (2009), S. 546.

¹⁴⁴ Vgl. Graf, N.; Edelkraut, F. (2014), S. 13.

¹⁴⁵ Vgl. ebd. S. 14.

¹⁴⁶ Vgl. Fischer H. (1998), S. 11 ff.

tees stehen und ein hohes Maß an Führungserfahrung haben. Bei der Stationsleitung und der Gruppenleitung der Pflege sollte dies beispielsweise die Pflegedienstleitung sein. In Verwaltungsbereichen kann die Rolle der Mentorin oder des Mentors von der Klinikleitung oder der Stellvertretung und der Personalleitung übernommen werden. Um auch hier für Nachhaltigkeit bei den Führungsleitlinien zu sorgen, ist der Inhalt strikt von persönlichen Problemen mit Beschäftigten oder deren Verhalten zu trennen. Prämisse und Inhalt dieses Mentoren-Programms ist primär die Frage *Wie kann ich die Inhalte der Führungsleitlinien in einer bestimmten Situation umsetzen?* Natürlich können auch generelle Fragen zum Führungsverhalten Inhalt dieser Gespräche sein. Die Mentorin oder der Mentor hat also die Aufgabe, den Mentee im Anschluss an den theoretischen Teil der Führungsleitlinien bei der praktischen Umsetzung und Implementierung in den Führungsalltag zu unterstützen und zu beraten. Daher ist von Seiten der Mentorin oder des Mentors zu erwarten, dass die Fragestellung des Mentees reflektiert sowie die Beratung und Hilfestellung inhaltlich an die Führungsphilosophie der Klinikgruppe anpasst wird. Dies setzt natürlich voraus, dass die Mentorin oder der Mentor den Aufgabe gewachsen ist, die Führungsphilosophie der Klinikgruppe aktiv lebt und bei seinen Führungsentscheidungen berücksichtigt. Coaching soll wie beschrieben nur situativ in Anspruch genommen werden. Nur wenn Mentoring und der Führungszirkel nicht ausreichen und weiterhin gravierende Probleme bei der Führungskraft auftreten, soll beratendes Coaching eingesetzt werden. Die Rolle des Coachs ist in diesem Fall jedoch nicht beim direkten Vorgesetzten oder bei der Mentorin bzw. beim Mentor zu suchen, denn hier ist die Problematik, dass die Mentorin oder der Mentor Lösungswege nur aus den persönlichen Erfahrungen und den Führungsleitlinien ableitet. Dies geschieht jedoch innerhalb einer hierarchischen Struktur. Beim Coaching soll auf partnerschaftlicher Basis die *Hilfe zur Selbsthilfe* gegeben werden. Hier ist die Hierarchie außer Acht zu lassen. Die Problematik liegt in der unterschiedlichen Rolle, die die gleiche Person auszufüllen hat. Die für Coaching vorausgesetzte Neutralität kann von der hierarchisch höhergestellten Führungskraft nie gegeben sein, da sie in ihrer Rolle eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion hat. Weiterhin ist in einem professionellen Coaching der Vorgesetzte häufig Thema des Coachingprozesses. Es besteht eben durch die Abwesenheit von Neutralität immer eine Art Voreingenommenheit.¹⁴⁷ Daher sollte dieser Coachingprozess idealerweise von einer geschulten Beraterin oder einem Berater übernommen werden.

Ganz klar liegt der größte Wert bei einem Mentoring im Erfahrungsschatz der Mentorin oder des Mentors. So können bei einem Mentoring die Umgangsprobleme mit Geführten geklärt werden und der Mentor kann seine Erfahrung weitergeben. Führungsfehlern kann beim Mentoring gut vorgebeugt werden, denn die Mentorin oder der Mentor soll nicht nur einen Rat geben. Durch seine Er-

¹⁴⁷ Vgl. Lippmann, E. (2005), S. 275.

fahrung kann er potenzielle Schwachstellen und Probleme der Führungskraft aufdecken. Somit sollen die Mentorinnen und Mentoren die Vermittlung der praktischen Anwendung der Führungsleitlinien sicherstellen, potenziell auftretende Führungsdefizite beim Mentee erkennen und diese mit ihm beseitigen. Im Verlauf der Arbeit wurde mehrfach die Notwendigkeit von Sanktionen bei Nichteinhaltung gewünschten Verhaltens, in diesem Falle der Einhaltung der Leitlinien, dargestellt. Grundsätzlich kann nach aktuellen psychologischen Erkenntnissen festgestellt werden, dass die Belohnung von erwünschtem Verhalten der Bestrafung unerwünschten Verhaltens vorzuziehen ist. Dies ist z. B. darauf zurückzuführen, dass unerwünschtes Verhalten schnell wieder auftritt, wenn keine Strafe zu erwarten ist oder diese ausfällt.¹⁴⁸

Aus dieser Erkenntnis sollen generell zwei maßnahmenübergreifende Punkte abgeleitet werden. Um die Umsetzung der Führungsphilosophie sicherzustellen, soll das erwünschte Verhalten nicht primär durch Sanktionen oder negative Verstärker bei Nichteinhaltung herbeigeführt werden, sondern vor allem durch viel Lob bei richtigem Verhalten. Es ist davon auszugehen, dass der Mentee dadurch das Gefühl von Anerkennung, Wertschätzung und Respekt vermittelt bekommt. Diese lobende Funktion trifft in diesem Fall auf die Mentorinnen und Mentoren zu, aber weitergedacht auch auf alle Führungskräfte der Klinikgruppe, im Dienste einer Kultur, in der Lob und Respekt obere Gebote sind. Nichtsdestotrotz ist es Aufgabe der Mentorin oder des Mentors, das Verhalten einer Führungskraft, welches nicht der Führungsphilosophie der Klinikgruppe entspricht, im Dialog mit der Führungskraft zu erarbeiten und dies auch negativ zu werten. Der zeitliche Ablauf des Mentoring soll, wie es der Vorstellung des Autors entspricht, nicht als zeitlich steifes Programm abgearbeitet werden. Vielmehr ist es das Ziel, dass die Führungskräfte die Möglichkeit haben, auch selbst den Verlauf des Prozesses zu steuern. Jeder ist individuell und entwickelt sich schneller oder langsamer. Die Häufigkeit der Treffen variiert. In der Regel finden persönliche Treffen meistens einmal pro Monat statt. Begleitet werden diese durch Telefonate und E-Mails. Es lässt sich aus der Literatur jedoch nicht ableiten, welche Frequenz optimal wäre.¹⁴⁹ Die Häufigkeit eines Mentorings als Erstinformation sollte daher bei ein bis zweimal pro Monat angesetzt werden. Natürlich muss dies in der Praxis erst noch erprobt werden. Die Dauer von Mentoring-Programmen liegt zwischen ca. 6 Monaten und 2 Jahren.¹⁵⁰ Die Dauer des Prozesses soll aber nach den individuellen Bedürfnissen des Mentees und im Dialog mit der Mentorin oder dem Mentor erarbeitet werden. Am Ende des Mentorings wird die Durchführung einer Evaluation empfohlen. Diese soll die Zielerreichung des Gesamtprozesses bewerten.¹⁵¹ Nach Abschluss des Mentorings soll die Evaluation und die Zielerreichung zwischen Mentorin bzw. Mentor

¹⁴⁸ Vgl. Karimi, Z.; Kreddig, N. (2013), S. 40 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Höher F. (2014), S. 96 f.

¹⁵⁰ Vgl. ebd. S. 97.

¹⁵¹ Vgl. Finkelstein, L. M.; Poteet, M. L.; Allen, T. D.; Eby, L. T. (2007), S. 346 ff.

und Mentee ausgewertet werden. Ziel ist in jedem Fall die Beseitigung der Führungsdefizite und die Ausrichtung der Führungsaktivitäten an den Führungsleitlinien. Ist dies erreicht, ist der Mentoringprozess automatisch fertiggestellt. Anders als der Führungszirkel, wendet sich der Mentoringprozess nicht primär an alle Führungskräfte. Der Mentoringprozess ist hauptsächlich für neue unerfahrene Führungskräfte geeignet. Sieht sich eine Führungskraft, die schon länger in der Position ist, als unerfahren, so soll auch diese die Möglichkeit haben, mit dem potentiellen Person ein eventuelles Mentoring zu besprechen und zu planen. Die DDI-Studie von 2014/2015 fand heraus, dass sich 71 Prozent der befragten Führungskräfte mehr Zeit für das *Lernen von Anderen* wünscht.¹⁵² Führungszirkel und Mentoringprogramme entsprechen diesem Wunsch. Einer der befragten Chefärzte sah eine Problematik der Führungsphilosophie darin, dass eine strukturierte theoretische und praktische Begleitung der Führungskräfte fehlt. Er betrachtete die praktische Begleitung als Aufgabe der Chefärzte, Klinikleitungen und des Pflegedienstleiters. Er und der Pflegedienstleiter sowie die Personalleiterin der Klinik übernehmen dies bereits und die weiteren Führungskräfte der Fachklinik lobten die Möglichkeit dieses Mentorings und des engen Kontakts zur Klinikleitung.

5.4 Die Einplanung von Führungszeit im Arbeitsalltag

29 Teilnehmer der Mitarbeiterumfrage wünschten sich explizit mehr Zeit und Präsenz der Führungskraft für die Mitarbeitenden. Auch dem Wunsch nach mehr Mitarbeitergesprächen mit der Führungskraft ist eines klar zu entnehmen: Aus Sicht der Mitarbeitenden nahmen sich die Führungskräfte nicht genug Zeit für sie. Die vorangegangene Analyse legte die Konzeption von Maßnahmen vor, die zusätzlich Zeit erfordern. Auch die noch folgenden Maßnahmen werden eines fordern: mehr Zeit für Führungsaufgaben und die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um nicht nur die Meinung der Beschäftigten auszuwerten, wurden die Führungskräfte zu der Führungszeit befragt. Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, hatte die Mehrheit der Führungskräfte nicht genug Zeit, um diese Führungsaufgaben durchzuführen bzw. wünschte sich mehr Zeit dafür. Idealerweise teilen sich die Führungskräfte einen gewissen Teil ihrer Arbeitszeit ausschließlich für die Personalführung ein. In dieser Zeit ist die Führungskraft für ihre Beschäftigten Ansprechpartner und hier ist auch die Zeit für Führungszirkel und Mentoring. Natürlich ist die Führungskraft für ihren Bereich verantwortlich, aber ihre Aufgabe ist auch, die Mitarbeitenden persönlich und fachlich zu entwickeln, Stärken und Schwächen bei ihnen zu erkennen und transparent zu handeln. Orientiert sich die Führungskraft ausschließlich an den Ergebnissen ihrer Abteilung, übersieht sie die Mitarbeitenden und wie diese Ergebnisse erreicht werden. Für Vertrauen, Respekt und Wertschätzung der Beschäftigten ist es jedoch notwendig, sich ausreichend Zeit für sie zu nehmen und die aktuellen Vorgänge des Tagesgeschäfts transparent zu kommunizieren. Hiermit soll der Punkt des in den Führungsleitlinien

¹⁵² Vgl. DDI Leadership Forecast (2015), S. 33.

genannten *Miteinanders* gefördert werden. Die Mitarbeitenden müssen erleben, dass die Führungskraft die geforderte Bereitschaft hat zuzuhören. Das setzt natürlich ein Interesse am Menschen voraus, das bei der Führungskraft für diese Aufgabe vorhanden sein muss. Hier wird ein wichtiges Element des kooperativen Führungsstils angesprochen. Wie Wunderer beschreibt, benötigt der kooperative Führungsstil den höchsten Grad an Anwesenheit und Teilhabe der Führungskraft.¹⁵³ Es ist organisatorisch schwer, den Führungskräften eine Stundenzahl oder einen Prozentsatz der Arbeitszeit vorzugeben, die für die reinen Führungsaufgaben verwendet werden soll. Die Idee einer befragten Führungskraft war, dass die Führungskräfte nur als halbe Stelle in dem Stellenplan erfasst werden, sodass die andere Hälfte der Zeit für Führung verwendet werden kann und das Tagesgeschäft trotzdem läuft.

Der Vorschlag wird in dieser Arbeit nicht weiterverfolgt, kann aber als zukunftsfähiger Ansatz gesehen werden. Es muss ein zukünftiges Ziel der Klinikgruppe sein, den Führungskräften genügend Zeit einzuräumen, in der sie sich mit Führung und Führungsaufgaben beschäftigen können, ohne dem Druck des Tagesgeschäfts nachgeben zu müssen und diese wichtigen Führungsaufgaben hintenanzustellen. Ein bisheriger Ansatz der Geschäftsleitung ist das geforderte jährliche Mitarbeitergespräch, das jede Führungskraft mit allen Mitarbeitenden durchführen muss. Hier geht es jedoch nicht um Zielvereinbarungen, sondern um den Beschäftigten. Einer der Chefärzte lobte diese Mitarbeitergespräche, da sie dem Mitarbeitenden hohe Wertschätzung entgegenbringen und ihn für eine halbe Stunde in den Mittelpunkt stellen. Der Leitfaden dieser Gespräche befindet sich als Anlage 9. Ein Teamleiter hingegen erklärte, dass er diese Mitarbeitergespräche für unnötig befände, da sie nur Zeit kosten würden und mit den Mitarbeitenden auch direkt während der Arbeitszeit die wichtigsten Dinge geklärt werden könne. Der Wertschätzungsgedanke soll hier jedoch im Vordergrund stehen, deshalb sind diese jährlichen Gespräche ein guter Anfang. Dass natürlich neben diesen Gesprächen insgesamt mehr miteinander kommuniziert werden muss, wird in Kapitel 5.6 beschrieben.

5.5 Management by Walking around zur Steigerung der Führungspräsenz

Aus der erwünschten Steigerung der Präsenz der Führungskräfte, die aus der Mitarbeitendenbefragung abgeleitet wurde, ist eine Maßnahme für die Rolle der Personalleitung und gegebenenfalls auch für die Kaufmännische Leitung einer Klinik einzuführen. Die Personalleitung ist mit dem Kaufmännischen Direktor für Unternehmens- und Personalführung verantwortlich. Jedoch liegt der Aufgabenschwerpunkt des Personalleiters mehr auf dem Bereich der Personalführung und der der Kaufmännischen Leitung auf der Unternehmensführung. Da die Personalleitung disziplinarisch zur Klinikleitung gehört und über der Mehrzahl der Führungskräfte im Organigramm abgebildet ist, soll ihr eine Art Kontrollfunktion über die ihr untergeordneten Führungskräfte zuge-

¹⁵³ Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 221.

schrieben werden. Diese ist in gewisser Weise durch ihre hierarchische Stelle schon vorhanden, jedoch nicht explizit in diesem Kontext. Hier soll auch der schlechten Bewertung der Klinikleitung entgegengewirkt werden, denn die Vorbildfunktion der Klinikleitung und das Führungsverhalten wurden äußerst schlecht bewertet (Siehe hierzu Abbildung 15).

Der Kernansatz dieser Maßnahme ist das *Management by walking around*. Warum die Vorbildfunktion klinikgruppenübergreifend so schlecht bewertet wurde, kann ohne Hypothese nicht gesagt werden. Eine mögliche Ursache kann sein, dass die Mehrzahl der Mitarbeitenden, z. B. Pflegekräfte oder das Küchenpersonal, die Klinikleitung zu wenig wahrnehmen können. Es ist selten der Fall, dass ein Personalleiter bei der Pflegebesprechung oder in der Küche anwesend ist. So kann keine reale Vorbildfunktion gebildet werden, da das Handeln der Klinikleitung nicht reell nachvollziehbar ist. So sollen durch das *Management by Walking around*, im Folgenden Mbwa abgekürzt, zwei Ansatzpunkte verfolgt werden. Der erste Punkt ist eine unangekündigte Sichtung der Führungskräfte in ihrem Führungsalltag und der Situation in den einzelnen Teams sowie eine Steigerung der Präsenz der Klinikleitung auf allen Beschäftigungsebenen. Mbwa ist ein Führungsinstrument, was dadurch charakterisiert ist, dass die Führungskraft regelmäßig durch ihr gesamtes Unternehmen geht und dabei Abteilungen besucht, um die Beschäftigten bei der Arbeit zu sehen und mit ihnen zu interagieren, um die Meinung der Arbeiter zu hören und um sich ein Bild über die Situation in den Abteilungen zu machen. Das setzt die Einstellung der Führungskraft voraus, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig sind, dies verbunden mit einer ausgeprägten Fähigkeit gut zuzuhören.¹⁵⁴ Der Ursprung des Mbwa liegt bei Hewlett und Packard 1982. Ihre Philosophie besagt, „Werte müssen sichtbar gelebt werden“.¹⁵⁵ Das Mbwa ist die Antwort auf Kritik, die moniert, dass die mediale Kommunikation von Führungskraft und Mitarbeitenden via E-Mail zum Standardinstrument geworden ist. Oftmals wird die persönliche Kommunikation vermieden, wenn es per Mausclick und ein paar Tastenschlägen auch geht.¹⁵⁶ Die Vorteile des Mbwa sind vor allem darauf zurückzuführen, dass die Führungskraft den transparentesten und ehrlichsten Blick für die hat, die alle Geschäftszahlen zustande bringen, nämlich die Mitarbeitenden, die die Dienstleistung erbringen. Und der beste Einblick in ein Unternehmen wird erlangt, wenn bekannt ist, was an der Basis bzw. der vordersten Front passiert.¹⁵⁷ Einer Auswertung zufolge führt Mbwa zu einer erfolgreicherer Problemlösung, denn wird das Problem selbst im aktuellen Kontext gesehen, verbessert dies das Verständnis für dieses Problem und schärft den Blick für seinen negativen Einfluss und seine Ursachen. Die Präsenz der Führungskräfte und das gezeigte Interesse bestärken das Vertrauen in die Führung und die

¹⁵⁴ Vgl. Tucker, A. L.; Singer, S.J. (2015), S. 2.

¹⁵⁵ Vgl. Peters, T.J. (2012), S. 421.

¹⁵⁶ Vgl. ebd. S. 11 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Serrat, O. (2009), S. 2.

Führungswerte.¹⁵⁸ Weitere Vorteile des Mbwa sind die Bildung von Vertrauen und Beziehungen sowie die Förderung und Symbolisierung von Unternehmenswerten.¹⁵⁹

Die Vorgehensweise von Mbwa lässt sich in wenigen Leitsätzen zusammenfassen: Die Runde sollte am besten täglich gemacht werden. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsperson entspannt und kommunikativ ist. Neuigkeiten und Informationen sollen während der Runde mitgeteilt werden. Gesprächsthemen können Privates, wie z. B. Hobbys oder Urlaube sein. Beschäftigte sollen angehalten werden, Ideen und Meinungen zu Themen einzubringen. Zuhören und Beobachten erfolgen ohne Kommentare, jedoch sollen Mitarbeitende bei korrekt ausgeführter Arbeit offen gelobt werden. Mbwa bietet die ideale Möglichkeit Unternehmenswerte wie Kollegialität und Offenheit darzustellen. Es muss versucht werden, die Rolle einer Mentorin oder eines Mentors darzustellen, nicht die eines Inspektors. Der wichtigste Leitsatz ist, Spaß dabei zu haben. Für die Klinikgruppe kann das Mbwa ideal mit der Mentorenrolle verbunden werden, denn über beobachtetes Verhalten kann im Mentoring Feedback gegeben werden. Weiterhin ist hier die Präsenz der Klinikleitung auf Seiten der Beschäftigten und der übergeordneten Führungskräfte erfüllt. Auf diese Weise kann auch die Vorbildfunktion bzw. die Führungsphilosophie perfekt dargestellt werden. Durch kooperatives und offenes Miteinander sowie die transparente Gestaltung der Unternehmenssituation zeigt die Klinikleitung, dass sie ihr Verhalten an den Unternehmens- und Führungsleitlinien ausrichtet. Dabei werden das respektvolle Miteinander, die Wertschätzung der Beschäftigten, die offene Kommunikation, die Transparenz und die Mitarbeiterorientierung dargestellt. Die aufgebrauchte Zeit für die Beschäftigten zeigt die Wertschätzung für sie und das Interesse an der von ihnen geleisteten Arbeit.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Mbwa für ein Unternehmen mit einer mitarbeitenden- und wertorientierten Unternehmenskultur ein nutzenstiftendes Führungsinstrument ist. Mbwa sollte nach Meinung des Autors ein Standardinstrument der leadershiporientierten Personalführung sein, da das Mbwa ähnliche Werte wie Leadership verfolgt. Wie schon erwähnt, kann das Mbwa nicht erzwungen werden. Deshalb sollen die Klinikleitungen über das Mbwa aufgeklärt werden. Ziel ist es, dass die Klinikleitungen der Fachkliniken dieses Instrument in ihre tägliche Führungsarbeit integrieren.

5.6 Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Austauschtheorie der Führung lernen

Die zu Beginn beschriebenen Führungsstile in den Kapiteln 2.1.2 bis 2.1.4 wurden bewusst knapp gehalten. Lediglich die grundsätzlichen Führungsstile Management und Leadership, die für die gesamte Arbeit relevant sind sowie die Unterscheidung zwischen guter und schlechter Führung, wurden ausführlich dargestellt. So wurde in Kapitel 3.1. der situative und kooperative Führungsstil

¹⁵⁸ Vgl. Tucker, A. L.; Singer, S.J. (2015), S. 3.

¹⁵⁹ Vgl. Serrat, O. (2009), S. 2.

beschrieben. In beiden Fällen ist der Mitarbeitende der zentrale Punkt, an dem das Führungsverhalten ausgerichtet wird. In beiden Stilen jedoch gehen Entscheidungen über das Führungsverhalten hauptsächlich von der Führungskraft aus. In den klassischen Theorien wird Führung meist als einseitiger Beeinflussungsprozess von Führungskraft zu Mitarbeitenden gesehen. Die einzige Ausnahme ist der Laissez-Faire-Führungsstil, denn hier werden Entscheidungen hauptsächlich von Mitarbeitenden getroffen und die Führungsfunktion der Führungskraft ist marginal.¹⁶⁰ Die Interaktionstheorie beschreibt den Führungsbegriff als Interaktion zwischen Beschäftigten und Führungskräften zur gemeinsamen Zielerreichung. Es wird hier also von einer gegenseitigen Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitenden ausgegangen und nicht von einer unilateralen. Grundlage ist eine dauerhafte Austauschbeziehung von primär sozialen Ressourcen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Soziale Ressourcen sind immaterielle Güter, z. B. Zuneigung, Anerkennung, Respekt oder Informationen.¹⁶¹ Loyalität kann hier beispielsweise genannt werden. Beschäftigte erwarten von der Führungskraft loyales Verhalten, wenn sie sich der Führungskraft gegenüber selbst loyal verhalten. Die Interaktionstheorie geht zusätzlich vom Prinzip der Reziprozität, also dem Erwarten von einer Gegenleistung nach einer freiwilligen Gefälligkeit aus.¹⁶² Im Umkehrschluss wird sich also der Mitarbeitende loyal verhalten, wenn sich die Führungskraft ebenfalls loyal verhält. Der dazu am meisten untersuchte Führungsstil bzw. die Führungstheorie ist der LMX-Ansatz. LMX steht für "Leader-Member-Exchange". Die grundlegende Idee vom LMX ist, dass die Führungskraft mit jedem Mitarbeitenden in ihrem Team eine partnerschaftliche Zweierbeziehung eingeht, die auf dem oben genannten Austausch von Wertschätzung, Respekt und informellen Ressourcen basiert.¹⁶³

Warum nun das Pflegen der Beziehungsebene durch den Austausch von *Belohnungen*, also Wertschätzung und Respekt der Beschäftigten, so wichtig ist, geht auf grundlegende Erkenntnisse der Kommunikationsforschung zurück. In Anlehnung an das Eisbergmodell gibt es bei jeglicher Interaktion, schriftlich oder mündlich, eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Die Sachebene ist das rein Gesagte, also die Information. Die Beziehungsebene zwischen Sender und Empfänger basiert auf Vertrauen, Werten, Empathie und Loyalität. Einfach gesagt spiegelt sie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger wider. Die Beziehungsebene ist dafür verantwortlich, wie die Information aufgenommen und entschlüsselt wird. Das bedeutet, dass bei einer schlechten Beziehung zwischen Sender und Empfänger, die vielleicht durch negative Ereignisse geprägt ist, die sachliche Information in einem negativen Kontext aufgefasst wird. Bei einer ausgeprägt positiven Beziehung zwischen Sender und Empfänger wird die sachliche Information in einem positiven Kontext gesehen und mit

¹⁶⁰ Vgl. Kapitel 2.1.1 / 2.1.4.

¹⁶¹ Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 124.

¹⁶² Vgl. ebd. S. 126.

¹⁶³ Vgl. ebd.

größerer Wahrscheinlichkeit besser aufgenommen.¹⁶⁴ Dies ist ein Teil der positiven Auswirkung von einer interaktiven Führung bzw. des LMX-Konzeptes. In einer Metastudie von Graen et al. wurden die Ergebnisse der letzten 25 Jahre LMX-Forschung ausgewertet. So fanden sie heraus, dass sich bei allen Mitarbeitenden, die auf den Vorschlag der Führungskraft zur Einführung des LMX eingegangen sind, die Arbeitsleistungen in harten Fakten messbar verbessert haben. Dies impliziert eine Steigerung der Unternehmensperformance bei LMX-orientierter Führung im gesamten Unternehmen.¹⁶⁵ Der LMX ist ein längerer Prozess bis zur vollständigen partnerschaftlichen Zweierbeziehung und muss von Mitarbeitenden und Führungskraft gewollt und erarbeitet werden.¹⁶⁶ Beim LMX wird der Mitarbeitende terminologisch als Mitglied und nicht als Mitarbeitender bezeichnet. Bei vollkommen ausgeprägter Zweierbeziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigtem steigt die Akzeptanz im Hinblick auf Führungsverhalten, Entscheidungen, Vertrauen und vor allem schwierige Themen wie Kritikfähigkeit der Mitarbeitenden und der Führungskraft. Es handelt sich um eine interdependente Beeinflussung. Ebenso wachsen die Akzeptanz von freiwillig unbezahlter Mehrarbeit, die wechselseitige Unterstützung und der Respekt. Es ließ sich auch beobachten, dass der Umgang der Beschäftigten untereinander vom LMX profitierte, sodass sich das gegenseitige Vertrauen und die Wertschätzung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft auch hier ausgewirkt haben.¹⁶⁷ Die wichtigsten Erkenntnisse aus der LMX-Forschung bzw. aus der Interaktionstheorie der Führung sind vor allem, dass Führung ein interaktiver Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist. So kann gute Führung nur als das Ergebnis einer partnerschaftlichen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hergestellt werden.¹⁶⁸ Ziel ist es, diese Erkenntnisse in die Führungsphilosophie zu implementieren, um einen Mehrwert im Bereich Führung zu schaffen. Die Interaktionstheorie relativiert in gewisser Weise die Fragestellung nach der Art der Führung. Auch der situationstheoretische Ansatz wird durch die starke Interaktion gewissermaßen ersetzt. Anstatt zu versuchen, einen Reifegrad oder eine der vier Persönlichkeiten zu erraten, kann dieser interaktiv herausgearbeitet werden.

Der allgemeine Tenor der Mitarbeitendenbefragung von ZeQ® war der Wunsch nach mehr Wertschätzung seitens der Führungskräfte. Die Inhalte der interaktiven Führung sind eine ideale Maßnahme dafür. Auch das *offene, ehrliche und respektvolle Miteinander* der Führungsleitlinien wird in der Zweierbeziehung und der Interaktion erfüllt. Anspruch an die Führungskräfte muss es daher sein, in Zukunft mit allen Mitgliedern des Teams einer Abteilung oder Station diese partnerschaftlichen Beziehungen einzugehen und zu pflegen. Die Betonung dabei liegt auf allen Mitarbeitenden.

¹⁶⁴ Vgl. Lührmann, T. (2006), S. 21.

¹⁶⁵ Vgl. Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. (1995), S. 231.

¹⁶⁶ Vgl. ebd. S. 226.

¹⁶⁷ Vgl. ebd. S. 223 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Lührmann, T. (2006), S. 26 f.

Sonst besteht die Gefahr von sogenannten *Innengruppen* und *Außengruppen*: Die Beschäftigten in der Innengruppe haben eine intensive Austauschbeziehung und bei den Mitgliedern der Außengruppe wird nur ein formal geprägtes distanzierendes Austauschverhältnis gepflegt.¹⁶⁹ Durch interaktive Führung kann gleichzeitig dem vermehrten Wunsch nach mehr Präsenz der Vorgesetzten und nach mehr Gesprächen mit der Führungskraft nachgegangen werden. Denn die Pflege der Zweierbeziehung erfordert Interaktion und vermehrte Gespräche mit den Mitarbeitenden. Kooperation, Wertschätzung und Interaktion sind die Basis einer nachhaltigen Führungskultur. „Von Führungskultur kann gesprochen werden, wenn Führende deutlich machen, dass sie ihren Mitarbeitenden viel vertrauen, gleichzeitig aber auch viel von ihnen erwarten, wenn ein menschlich gleichwertiges Beziehungsverhältnis mit unterschiedlich gestalteten Rollen definiert ist“.¹⁷⁰ Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte setzt bereits auf viel Interaktion mit den Mitarbeitenden, um so Wertschätzung zu zeigen und ein offeneres Miteinander zu fördern. Auch Herr W. stimmte diesem partnerschaftlichen Ansatz im Telefoninterview zu. Um tatsächlich alle Führungskräfte von diesem Stil und den Vorteilen zu überzeugen, ist es sinnvoll, diesen neben dem DISG-Modell in den Workshops zu lehren und auch in den Führungsleitlinien der Klinikgruppe anstelle des situativen und kooperativen Führungsstils zu implementieren.

5.7 Gute Führung beginnt bei der Führungskräfte-selektion

„Die Auswahl geeigneter Führungskräfte ist entscheidend! Sie ist wesentlich wichtiger und erfolgreicher als der Versuch, im Nachhinein durch Führungstrainings eine Verbesserung des Führungsverhaltens erreichen zu wollen“.¹⁷¹ In einem Kurzinterview mit Herrn B. K. wurde vom Autor die Frage gestellt, ob es denn eine Richtlinie zur Führungskräfte-selektion gibt. Ziel war es, herauszufinden nach welchen Kriterien die Führungskräfte ausgewählt werden und ob sie gleich bei stattfindenden Gesprächen über die Erwartungen an sie in ihrer Führungsrolle aufgeklärt werden. Im Gespräch stellte sich heraus, dass es noch keine einheitliche Vorgehensweise zur Besetzung von Führungspositionen gibt. Die Wichtigkeit der Führungskräfte für den Unternehmenserfolg wurde bereits ausreichend dargestellt. Natürlich sind die Anforderungen an eine Führungskraft je nach Unternehmensbranche und Führungsbereich individuell. Klassische Anforderungen hingegen, wie z. B. Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit, sind jedoch allgemeine Voraussetzung für Führungskräfte und branchenübergreifend gleich.¹⁷² In vielen Fällen kommen Beschäftigte in einem Unternehmen durch Förderprogramme und

¹⁶⁹ Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 126.

¹⁷⁰ Saaman, W. (2012), S. 156.

¹⁷¹ Lippe, G. (2015), S. 71.

¹⁷² Vgl. Regnet, E. (2014), S. 43.

interne Bewerbungsverfahren in eine Führungsposition.¹⁷³ Ziel ist es, Führungskräfte zu finden, die das Potenzial haben bzw. bei denen zu erkennen ist, dass sie vor allem den sozialen Ansprüchen aus den Führungsleitlinien gewachsen sind. Das bedeutet, dass das menschliche Verhalten gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten in ihrer bisherigen Position die Werte aus den Führungsleitlinien widerspiegeln sollte. Ein großer Fehler in der Personalbeförderung wird durch das sogenannte Peter-Prinzip beschrieben. Das Peter-Prinzip ist eine humorvolle Allegorie, welche die These der Entfaltung der Unfähigkeit mit dem Aufstieg im Unternehmen vertritt. Zwar witzig dargestellt, enthält es jedoch wahre Aussagen und Kausalitäten über die Auswahl von Führungskräften und das Versagen in der Führungsposition. Grundlegender Fehler bei der Personalbeförderung ist die Beförderung durch herausragende Fachkompetenz im Fachbereich. Beispielsweise wird der beste Ingenieur zum Abteilungsleiter befördert, hat aber keine Führungsfähigkeiten. Der beste Physiotherapeut erhält die Therapieleitung, kann jedoch schlecht organisieren.

Daraus ist abzuleiten, dass für eine Führungsposition, Sach- oder Methodenkompetenz weniger eine Rolle spielen als Sozialkompetenz.¹⁷⁴ Das bedeutet für die Praxis, dass potenzielle interne Bewerber für eine Führungsposition zwei Voraussetzungen benötigen: Sie müssen einerseits die empathischen und sozialen Anforderungen erfüllen und andererseits, wie in Kapitel 2.1.4 beschrieben, über den Drang und den Willen verfügen, Menschen zu führen. Um die erste Voraussetzung zu überprüfen, kann eine einfach skalierte Messskala herangezogen werden oder es wird sich nur auf die reflektierte Einschätzung der Klinikleitung als ausreichende Bewertung bezogen. Vor dem Hintergrund der Führungsleitlinien macht es hier Sinn, die Kernelemente der Führungsleitlinien heranzuziehen, beispielsweise der Respekt eines Mitarbeitenden gegenüber seinen Kollegen oder der Führungskraft. Eine weitere wichtige Beobachtung ist, ob die potenzielle Führungskraft bereits eine Gefolgschaft hat. Ist zu beobachten, dass sich Teammitglieder ihr anschließen und ihr folgen? Oder folgt sie? Herr W. erwähnte im Interview in Kapitel 4.2 die potenziellen Folgen der Beförderung eines Teammitgliedes, welches in seiner bisherigen Situation rege und lauthals an Diskussionen über das Verhalten der Leitungspersonen teilgenommen hatte. So eine Person hat sicherlich nicht die Voraussetzung dafür Führungskraft zu werden. Negative Folgen sind vermeidbar, wenn, wie erwähnt, nicht fachliche Kompetenz die Basis für die Selektion darstellt, sondern das Verhalten im Team. Hier könnte eine Tabelle mit einer passenden Skala herausgearbeitet werden, die diese genannten Punkte bewertet. Aber es ist wichtig, dass die Klinikleitung nach diesen Kriterien auswählt und nicht nach anderen. Dies muss natürlich auch Vorgabe von der Geschäftsführung und -leitung sein.

¹⁷³ Vgl. von Arnim, B. (2001), S. 337.

¹⁷⁴ Vgl. Okun, B.; Hoppe H.J. (2014), S. 8.

Der zweite Punkt, der Drang und der Wille zum Führen, muss ebenfalls von der Klinikleitung im stattfindenden Bewerbungsverfahren antizipiert werden. So muss intensiv herausgearbeitet werden, ob der Mitarbeitende den Wunsch hat, Führungskraft zu werden. Hier muss der finanzielle Aspekt im Hintergrund stehen und es muss rein um den Wunsch gehen mit Menschen zu arbeiten und Menschen zu führen. Die potenzielle Führungskraft hat hier persönlich die Aufgabe in eine selbstreflektierende Haltung zu gehen und sich selbst zu fragen, was sie eigentlich möchte und warum sie Führungskraft werden will. Wie bereits beschrieben, wird die neue Führungskraft erst zu einem späteren Zeitpunkt intensiv mit den Führungsleitlinien in dem ersten Führungskräfte-Workshop vertraut gemacht, jedoch muss im Zweiergespräch bereits die exakte Erwartung an die Führungskraft geklärt werden. Primär muss es auch hier um die Führungsleitlinien gehen. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie sich an den Führungsleitlinien orientieren. Welche konkreten und bereichsspezifischen Führungsaufgaben hinzukommen, muss die Klinikleitung zusätzlich sekundär vermitteln. Hier an die vorigen Maßnahmen anknüpfend, haben nicht nur Forderungen den Inhalt des Gesprächs zu bestimmen. Welche Unterstützungsmöglichkeiten die Führungskraft bekommt, z. B. die Teilnahme an den Führungszirkeln und das Mentoring sollen ebenfalls Teil des Gesprächsprozesses sein. „Im Idealfall werden Mitarbeiter sowohl im Vorfeld auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet als auch in der ersten Zeit in der neuen Position begleitet“.¹⁷⁵

5.8 Warum Selbstreflexion für Führung so wichtig ist

Andere Menschen kann nur der lieben, der sich selbst liebt. Diese Redewendung, häufig in Bezug auf Liebesbeziehungen angewendet, hat auch eine wichtige Bedeutung für das Führungsverständnis. Eine empathische Haltung, eine Kooperation mit seinen Beschäftigten und eine partnerschaftliche Führungsbeziehung sind nur dann möglich, wenn die Führungskraft sich nicht primär selbst liebt, aber sich selbst kennt. „Selbstreflexion ist als Prozess zu verstehen, welcher zu einer Erweiterung der eigenen Perspektive durch neue Erkenntnisse führen kann“.¹⁷⁶ So wurde in den bisherigen Ansatzmaßnahmen, vor allem dem Führungszirkel, schon auf die Bedeutung der Selbstreflexion hingewiesen. Selbstreflexion ist anders als z.B. das Feedback vom Vorgesetzten oder die Meinung eines Kollegen, sie ist keine Fremdeinschätzung, sondern eine Selbsteinschätzung. Neben dem Fremdbild, welches jeder unzählige Male durch Kommentare, Zeugnisse, Bewertungen oder sogar schon durch Gestik und Mimik unaufgefordert zugeschrieben bekommen, gibt es auch das Selbstbild.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Regnet, E. (2014), S. 45.

¹⁷⁶ Ispaylar, A. (2016), S. 178.

¹⁷⁷ Vgl. ebd. S. 183.

In der heutigen Gesellschaft orientieren sich die Menschen fast ausschließlich am Fremdbild, weshalb sich wenige die Zeit nehmen, um in sich zu gehen, über sich nachzudenken und so ein Selbstbild von sich zu erstellen. Dabei ist es erforderlich, mit einem „wohlwollend kritischen Blick über sich selbst nachdenken und herausfinden, wer man ist, was man will und was für einen wichtig ist im Leben“.¹⁷⁸ Es geht darum herauszufinden, welche Wirkung jemand auf andere hat, warum jemand seine Entscheidungen so trifft, wie sie eben getroffen wurde, und warum welche Verhaltensweisen zu bestimmten Situationen geführt haben.¹⁷⁹ Es ist als Führungskraft besonders wichtig, seine Mitarbeitenden mit ihren individuellen Stärken und Schwächen zu akzeptieren. Dies ist auch ein Leitgedanke der Führungsleitlinien der Klinikgruppe.

Aber es ist genauso wichtig, sich selbst und seine Stärken und Schwächen zu akzeptieren. „Die beste Literatur über Führung, die ich kenne, steht in den Augen der Beschäftigten geschrieben. Der sicherste Weg zur bewussten Übernahme der verantwortungsvollen Führungsrolle führt über den Dialog mit sich selbst: „Was richte ich aus? Was richte ich an?“¹⁸⁰ Wer sich selbst so akzeptiert wie er oder sie ist, wird weniger Probleme mit Kritik haben als jemand, der nach einem perfekten Fremdbild strebt und keine Kritikfähigkeit besitzt.¹⁸¹ Bei der Wertung des DISG-Modells, welches einer der zentralen Inhalte der Führungskräfte-Workshops ist, wurde betont, wie dieses Modell die Selbstreflexion fördern kann. Es vermittelt die individuellen Stärken und Schwächen der Persönlichkeiten. Herr W. schafft es mit seinen Workshops, die Teilnehmer zur Selbstreflexion anzuregen und den Gedanken zu verinnerlichen, dass es kein Problem ist, Schwächen zu haben und es keinen schlechteren oder besseren Persönlichkeitstyp gibt. So ist es unverzichtbar, durch regelmäßige Selbstreflexion dies immer wieder zu verinnerlichen und über das Wissen über die Person und die Verhaltensweisen ein hochsensibles Verständnis für seine Mitmenschen und Mitarbeitenden zu entwickeln. Der verstärkte Blick auf sich selbst steigert demzufolge die sozialen Fähigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitenden.¹⁸²

Im Fall der Klinikgruppe ist die Selbstreflexion als selbstverständliches Prinzip in den Führungsalltag zu implementieren, einerseits für aktives Handeln nach den Führungsleitlinien und andererseits, um das eigene Führungsverhalten zu werten. Ziel ist es, dass sich Führungskraft und Beschäftigte häufiger austauschen, teils durch mehr Teambesprechungen und teils durch die partnerschaftlichen Führungsbeziehungen, in der viel Kommunikation Voraussetzung ist. So treffen in den Gesprächen idealerweise das durch die Selbstreflexion gewonnene Selbstbild der Führungskraft und das jeweilige Fremdbild aufeinander. Im Zweier- oder Gruppendialog können dann die Differenzen besprochen

¹⁷⁸ Böhm, W. (2015), S. 2.

¹⁷⁹ Vgl. Ispaylar, A. (2016), S. 183.

¹⁸⁰ Saaman, W. (2012), S. 148.

¹⁸¹ Vgl. Horger-Thies, S. (2011), S. 74.

¹⁸² Vgl. Schulz, A. (2010), S. 365.

und erarbeitet werden. Dies war auch einem der befragten Kaufmännischen Direktoren und zwei Chefärzten wichtig. Ihrer Meinung nach Bedarf Führung viel Selbstreflexion, damit falsche Verhaltensmuster erkannt und abgelegt werden können, dabei aber auch kritische Äußerungen der Mitarbeitenden besser aufgenommen werden können, ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen. Ganz klar ist die Reflexion nicht nur auf Individueller, sondern auch auf Gruppenebene möglich. So kann die Abteilungsleistung und die Teamdynamik gemeinsam reflektiert und durch den Reflexionsprozess erarbeitet werden. Eruiert wird, ob alles, was passiert, akzeptabel ist und was das Team besser machen könnte. So werden die Gemeinschaft im Team und die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gefördert. Die Führungskraft muss Entscheidungen treffen, zwar aus dem Team heraus, aber sie ist letztlich verantwortlich. Eine Führungskraft muss auch unpopuläre Entscheidungen treffen können. Deshalb ist es bei allen Entscheidungen notwendig, diese vorerst zu reflektieren und erst nach zweifelsfreier Überzeugung zu treffen. Durch die Reflexion im Team und den Austausch wird das Vertrauen in die Führungskraft gestärkt und erhöht so die Akzeptanz von Entscheidungen, die den Beschäftigten gegebenenfalls missfallen. Die Führungsposition sollte von Führungskräften häufig hinterfragt und reflektiert werden: Ist die Position zufriedenstellend? Ist es das, was gewünscht wird? Verhalte ich mich richtig in meiner Führungsrolle? Bin ich zufrieden mit mir selbst? Wie bereits erwähnt ist vor dem Eintritt in die Führungsposition eine intensive Reflexion über den Wunsch nach ihr nötig. Ist es dann doch nicht das richtige und die Selbstreflexion bringt Zweifel, sollte dies mit der Mentorin oder dem Mentor besprochen werden. Nur wer sich in seiner Rolle akzeptiert, kann diese gut meistern.

Das Problem ist, dass anstelle von sozialen Faktoren häufig einfache unreflektierte Denk- und Handlungsroutinen den Arbeitsalltag bestimmen und ihn langfristig aufrechterhalten. Dies ist problematisch, wenn Konfliktsituationen entstehen. Konflikte erfordern ein hohes Maß an Reflexion über das Verhalten, die Wahrnehmung unterschiedlicher Persönlichkeiten und Arbeitsweisen, um das Problem einschätzen zu können und gemeinsam im Team Lösungen zu finden. So kann abgeleitet werden, dass die Reflexion über Probleme und entstandene Konflikte als eine Art des Konfliktmanagements gesehen werden kann, welches der Wunsch einzelner Mitarbeitenden der Klinikgruppe war (Vgl. Kap. 4.1). Doch was wird für mehr Selbstreflexion bei Führungskräften benötigt? Welche Maßnahmen gibt es? In den Workshops wird ihnen vermittelt, dass Selbstreflexion für den Führungsalltag notwendig ist und Herr W. hat ideale Fallbeispiele in seine Workshops integriert.

Die bisher genannten Maßnahmen, die Menschenorientierung sowie der Leadership-Gedanke beinhalten Aspekte der Selbstreflexion, ohne diese konkret zu fordern. Auch die Maßnahme der vermehrten Führungszeit regt zu mehr Selbstreflexion an bzw. kann und soll dafür verwendet werden. Wie der tatsächlich ausgelebte Führungsstil und die Werte eines Unternehmens hängt die Reflexion der Entscheidungen und des Verhaltens von der Unternehmenskultur ab: „In einer Einrichtung, in

der sich die Leitung als Garant hoher pädagogischer Qualität sieht und Wert auf persönliche Authentizität legt, eröffnet sie den Weg für die Entwicklung und Pflege einer Teamkultur, in der Selbstachtung und gegenseitige Achtsamkeit, Selbstwert und persönliche Integrität einen hohen Stellenwert erhalten. In dieser Atmosphäre gedeiht soziale Kompetenz“.¹⁸³

5.9 Zusätzliche Anforderungen an die Geschäftsleitung

Um mit einer erfreulichen Bilanz zu beginnen, sollen die von Herrn W. und den befragten Führungskräften positiv bewerteten Aspekte der Führungsphilosophie, an denen die Geschäftsleitung beteiligt war, nochmals gewertet werden. So ist dies laut Herrn W. der hohe Stellenwert, den das Thema *Führung* in der Klinikgruppe hat. Ferner ist die Geschäftsleitung bei fast allen Treffen, in denen es um Führung geht, vertreten. Dies belegte auch ein befragter Chefarzt, der anmerkte, dass Führung von der Geschäftsleitung durch die starke Präsenz der Geschäftsführung vorgelebt werde. Er bezog sich dabei nicht nur auf die oben genannten Führungstreffen, sondern auch auf weitere Meetings und Treffen, in denen sich die Geschäftsleitung präsent zeigt. Ein Teamleiter lobte die Transparenz bei den Workshops, in denen ein Vertreter der Geschäftsleitung vertreten ist. Dort können direkt Meinungen und Führungsaspekte auf Augenhöhe mit einem Geschäftsleiter diskutiert werden. Ebenso ist der hohe Stellenwert des Themas *Führung* in der Kultur der Gruppe sehr wichtig. Aus den Führungskräftebefragungen geht jedoch der Wunsch hervor, dass mehr Transparenz und vor allem vermehrte interaktive Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung und der Klinikleitung bzw. den Führungskräften herrschen sollte. Auch Gespräche zwischen der Klinikleitung und der Geschäftsleitung würden für mehr Wertschätzung bei den Kaufmännischen Direktoren sorgen. Damit sich die Klinikgruppe, vertreten durch die Geschäftsleitung und die Klinikleitungen, noch mehr mit Führung auseinandersetzt, sollte das Thema Führung und die Führungssituation der Klinikgruppe in abgesprochenen wiederkehrenden Treffen ausschließlich besprochen und diskutiert werden. Diese sollten ähnlich wie die schon stattfindenden Strategiegelgespräche, in denen es um die Unternehmensführung geht, gestaltet werden.

6 Fazit

Das Thema *Führung* hat in der Klinikgruppe einen hohen Stellenwert. Das wurde extern durch den Experten Herrn W. und intern durch die Führungskräftebefragung bestätigt. Trotzdem gibt es Probleme in der Umsetzung der Führungsleitlinien und im Führungsalltag bei den Führungskräften. Durch einzelne, einmalige Maßnahmen kann nicht die Nachhaltigkeit der Führungsleitlinien erreicht werden. Jedoch können die Führungsleitlinien permanent in den Führungsalltag der Führungskräfte integriert werden, indem sie dauerhaft präsent gemacht werden. So setzen einerseits die konzipier-

¹⁸³ Schulz, A. (2010), S. 370.

ten Ansätze und Maßnahmen voraus, dass die Führungsleitlinien primärer Inhalt der Gesprächs- und Lösungsfindung sind. Andererseits sollen auch im Mentoring und der praktischen Begleitung der Führungskräfte die Führungsleitlinien Kerninhalt sein. Diese beiden genannten sowie die restlichen Maßnahmen setzen vermehrt auf den Gedanken der Wertschätzung.

Aus der Mitarbeitendenbefragung und den Führungskräftebefragungen konnte abgeleitet werden, dass sich die Führungskräfte vor allem mehr Wertschätzung vonseiten der Vorgesetzten wünschen. Auf persönlicher Ebene ist damit die Wertschätzung der eigenen Person und der Rolle im Betrieb gemeint. So ist die Integration des *Management by walking around* dafür konzipiert, durch die nahe Präsenz von Vertretern der Klinikleitung diese Wertschätzung kontinuierlich vermitteln zu können. Eng verbunden damit und für diese Arbeit wichtig ist aber auch die Wertschätzung der Führungsleitlinien. Diese Leitlinien enthalten Punkt für Punkt umzusetzende Werte und angestrebte Verhaltensweisen: „Je mehr der Mensch wert ist, umso leichter lassen sich Werte leben“.¹⁸⁴ Diese genannte Wertschätzung beginnt schon bei der obersten Führungsebene. Im Verlauf der Arbeit wurde die Wichtigkeit der Vorbildfunktion dargestellt. Somit sind Geschäftsführung, Geschäftsleitung und Klinikleitung Vorbilder, an denen sich der Rest der Führungskräfte im Verhalten und im Umgang miteinander orientieren. Der Anspruch an die oberste Führungsebene ist, dass sie diese geforderten Werte ebenso umsetzt, wie der Rest der Führungskräfte der Klinikgruppe, damit die Nachhaltigkeit der Leitlinien neben der Präsenz in Führungsthemen auch durch die Vorbildfunktion aller Führungskräfte kontinuierlich gefördert wird. Dazu bedarf es allerdings der Fähigkeit und Möglichkeit zur Selbstreflexion. Die Führungskräfte müssen im Dialog mit sich klären, ob sie Vorbild nach den Leitlinien sind, wie sie auf ihre Beschäftigten wirken und was sie verändern bzw. verbessern müssen, um dem Anspruch der Leitlinien gerecht zu werden.

Die gewünschte Steigerung der Kommunikation mit den Mitarbeitenden durch einen partnerschaftlichen Führungsstil ermöglicht die interaktive Reflexion im Team, wodurch die Selbsteinschätzung der Führungskraft mit der Fremdeinschätzung der Beschäftigten abgeglichen werden kann. Zwar wird die Notwendigkeit der Selbstreflexion, die Kooperation und Wertschätzung in den Führungskräfte-Workshops ausreichend vermittelt, die Umsetzung und das Verständnis für diese Werte setzt aber persönliche und charakterliche Eigenschaften voraus. So ist einer der größten Drehpunkte in einer Führungskultur die Selektion der Führungskräfte.

Führung ist eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe, die wenig mit der fachlichen Qualifikation eines Mitarbeitenden zu tun hat. So sind die sozialen Fähigkeiten einer Person und das bisherige Verhalten im Team sowie der Umgang mit Führung die wichtigsten Selektionskriterien. Zukünftig wegweisend ist es demnach, die Führungskräfte nach den Ansprüchen des Mitarbeitenden- und

¹⁸⁴ Saaman, W. (2012), S. 148.

Führungsleitbildes auszuwählen und dabei der fachlichen Qualifikation weniger Priorität zuzuschreiben. Es hat sich herausgestellt, dass die Mehrheit der Führungskräfte auf viel Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitenden setzt, jedoch fehlt den Führungskräften häufig der nötige Spielraum, um sich ausreichend Zeit für alle Beschäftigten nehmen zu können. Mehrfach wurde berichtet, dass die Führungskräfte zu stark in das Tagesgeschäft mit eingepplant sind und daher die Führungsaufgaben vernachlässigen. Deshalb ist es notwendig ein ausreichendes Zeitkontingent für Führung festzusetzen, um zu verhindern, dass durch den Druck des Tagesgeschäfts die wichtige Führungsarbeit aufgeschoben wird. Die Punkte *Transparenz* und *Kommunikation* der Führungsleitlinien wurden in der Mitarbeitendenbefragung und der Führungskräftebefragung eher schlecht bewertet und am häufigsten in der Führungskräftebefragung kritisiert.

Für mehr Transparenz gibt es keine einzelne Maßnahme, jedoch ist es wichtig, den Informationsfluss Top-Down und Bottom-Up zu stärken, um so die ebenenübergreifende Kommunikation in der Realität umsetzen zu können. Viel Information an die Mitarbeitenden und Führungskräfte fließen zu lassen, wird sicher als Wertschätzung und Anerkennung empfunden und sichert, dass die schlüssige Kommunikationskultur ebenenübergreifend eingehalten und umgesetzt wird. Noch gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung, wie die perfekte Führung auszusehen hat. Im Theorieteil wurde eine Vielzahl von Literaturquellen verwendet, um im Grundlagenteil die Diversität von Führung und deren Facetten darzustellen. Es kann darüber gestritten werden, welcher Autor den richtigen Führungsstil vertritt oder wie viele Beurteilungsdimensionen eine Führungskräftebewertung haben muss. Führung ist etwas Individuelles mit einem hohen Anspruch an das Einfühlungsvermögen und die soziale Kompetenz einer Führungskraft: „Die beste Literatur über Führung, die ich kenne, steht in den Augen der Mitarbeiter geschrieben“¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Saaman, W. (2012), S. 150.

Anhang

Anlagenverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Führungsstile nach Goleman	210
Anlage 2: Übersicht der Führungsstile nach Autor	211
Anlage 3: Geförderte Merkmale von Führungskräften nach Autoren.....	212
Anlage 4: Führungskräfte und die ihnen unterstellten Mitarbeitenden einer Fachklinik	213
Anlage 5: Organigramm Einer Fachklinik.....	214
Anlage 6: Unternehmensleitlinien der Klinikgruppe	215
Anlage 7: Führungsleitlinien der Klinikgruppe.....	220
Anlage 8: Formular zur Berechnung der Tantiemenhöhe.....	222
Anlage 9: Formular für die Befragung der Führungskräfte.....	225
Anlage 10: Übersicht der befragten Führungskräfte	228
Anlage 11: Abgrenzung Coaching und Mentoring	229

The Six Leadership Styles (Goleman)

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetter	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

¹⁸⁶ In Anlehnung an: Goleman, D. (2000), S. 82 ff.

Anlage 2: Übersicht der Führungsstile nach Autor¹⁸⁷

Typologie nach	Dimensionen	Führungsstile
Lewin et al.	nicht explizit bekannt	<ul style="list-style-type: none"> ● autoritär ● demokratisch ● laissez faire
Likert/Katz/Kahn (»Michigan-Studien«)	Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ● aufgabenorientiert (»production centered«) ● mitarbeiterorientiert (»employee centered«)
Tannenbaum/Schmidt	Entscheidungspartizipation	<ul style="list-style-type: none"> ● autoritär ● patriarchalisch ● informierend ● beratend ● kooperativ ● delegativ ● autonom
Fleishman/Hemphill (»Ohio-Studien«)	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung (Initiating Structure) – Mitarbeiterorientierung (Consideration) 	<ul style="list-style-type: none"> ● aufgabenorientiert ● mitarbeiterorientiert
Blake/Mouton	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung – Mitarbeiterorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ● »laissez-faire pflegen« (1,1) ● »über Leichen gehen« (9,1) ● »ausgeglichene Kombinationen suchen« (5,5) ● »exzellente Führung« (9,9) ● »geselliges Beisammensein« (1,9)
Hersey/Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung – Mitarbeiterorientierung – Reifegrad der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ● unterweisen (»telling«) ● delegieren (»delegating«) ● verkaufen (»selling«) ● partizipieren (»participating«)
Wunderer	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungspartizipation (Teilhabe) – wechselseitige Kooperation (Teilnahme) 	<ul style="list-style-type: none"> ● autoritär ● patriarchalisch ● konsultativ ● kooperativ ● delegativ ● teil-autonom
Bass	<ul style="list-style-type: none"> – ziel-/ergebnisorientiert – werte-/zielverändernd 	<ul style="list-style-type: none"> ● transaktional ● transformational

¹⁸⁷ Enthalten in: Wunderer, R. (2011), S. 208.

Anlage 3: Geförderte Merkmale von Führungskräften nach Autoren¹⁸⁸

<p>Bröckermann, 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Dialogfähigkeit • Schlagfertigkeit • Initiative • Integrationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Analytische Fähigkeiten • Schöpferische Fähigkeiten • Delegationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Lehrfähigkeit • Teamfähigkeit • Konfliktlösungs-fähigkeit • Kooperationsfähigkeit 	<p>James, 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionen • Beratungsfähigkeit • Leidenschaft • Mitgefühl • Charisma • Kommunikationsfähigkeit • Zielorientierung • Zuverlässigkeit • Durchsetzungsfähigkeit • Disziplin 	<p>Becker, 2005</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team- und Konfliktfähigkeit • Empathie und Anpassungsfähigkeit • Kontaktfähigkeit und Verhandlungsgeschick • Durchsetzungsvermögen • Problemlösungsfähigkeit • Motivationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit 	<p>Erpenbeck/ von Rosenstiel, 2003</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiativfähigkeit • Veränderungsfähigkeit • Entscheidungsfähigkeit • Lernfähigkeit • Analysefähigkeit • Strategisches Denken • Planungs- und Organisationsfähigkeit • Durchsetzungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Networking Skills • Motivationsfähigkeit • Teamfähigkeit • Einfühlungsvermögen 	<p>U.S. Army, 1995</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taktisch und technische Kompetenzen • Selbstwertschätzung und selbstständige Verbesserung • Eigenverantwortung • Repräsentativ • Verantwortlich • Zielorientiert • Teamverantwortung • Entscheidungsfähigkeit • Motivationsfähigkeit • Lehrfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Eigeneinschätzung
---	--	---	--	---

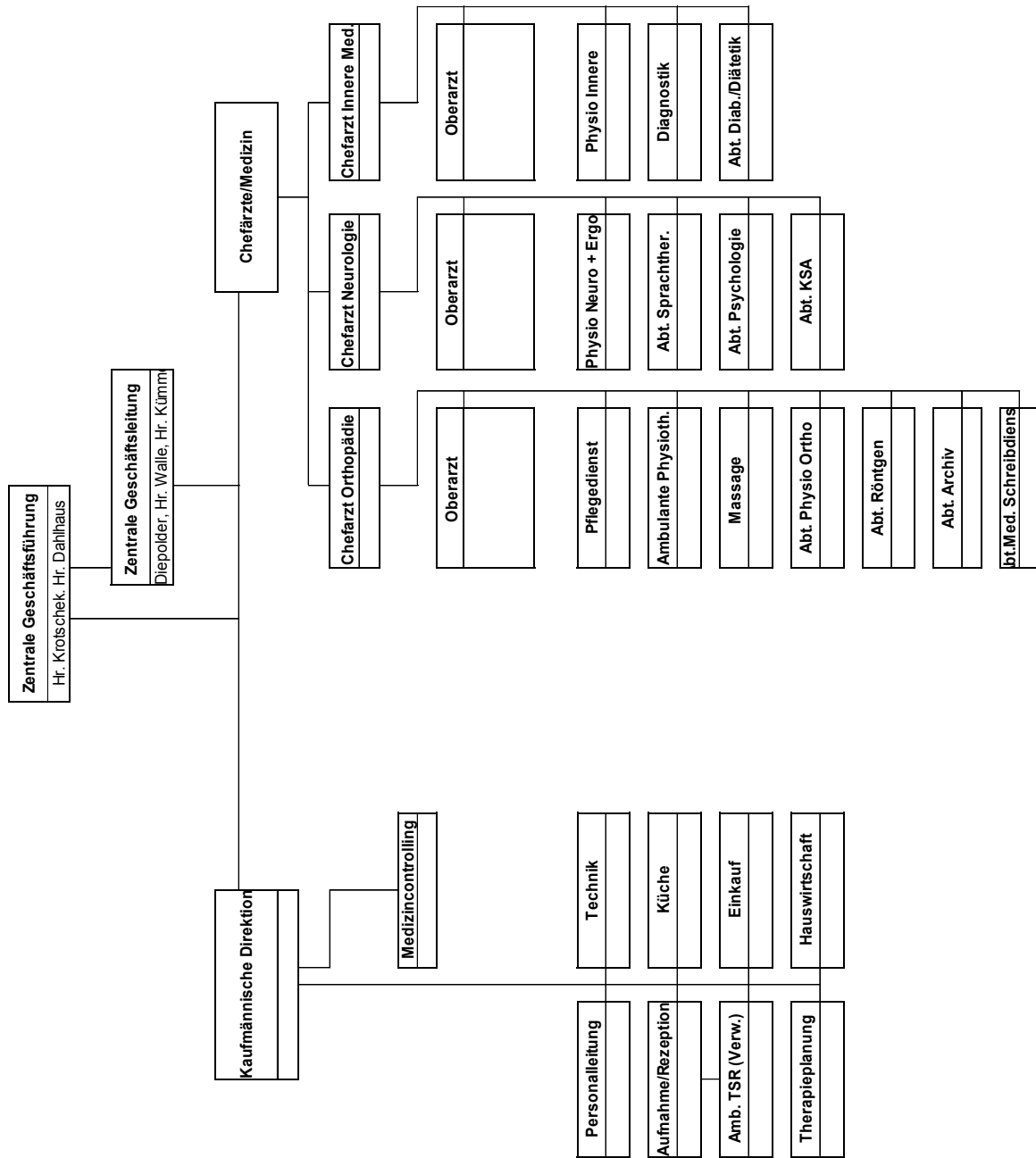
¹⁸⁸ Enthalten in: Peters, T. (2015), S. 72.

Anlage 4: Führungskräfte und die ihnen unterstellten Mitarbeitenden einer Fachklinik¹⁸⁹

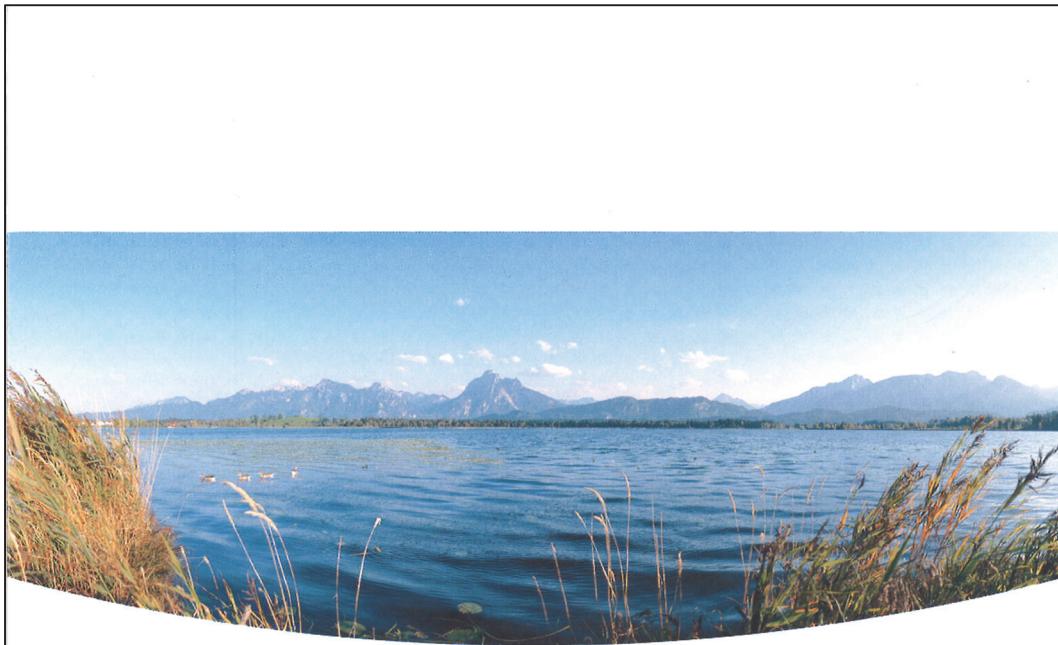
Übersicht Führungskräfte der Fachklinik			
		Anzahl Personen	Direkt unterstellte MA
Zentrale Geschäftsführung		2	-
Zentrale Geschäftsleitung		3	-
	Kaufmännische Direktion / Stv. Kaufmännische Direktion	1	10
	Chefarzt Neurologie	1	12
	Chefarzt Orthopädie	1	9
	Chefarzt Schmerz	1	7
	Chefärztin Psychosomatik	1	5
	Ltd. Oberarzt Innere Medizin	1	6
	Oberarzt Neurologie	1	9
	Ltd. Oberarzt Orthopädie	1	9
	Oberarzt Orthopädie	1	2
	Oberarzt Schmerz	1	3
	Ressortleitung Ergotherapie	1	1
	Ressortleitung Hauswirtschaft	1	12
	Ressortleitung Küche	1	19
	Ressortleitung Logopädie	1	4
	Ressortleitung Pflegedienst	1	8
	Ressortleitung Physiotherapie	1	7
	Ressortleitung Psychologie	1	7
	Ressortleitung RCMS	1	3
	Ressortleitung Technik	1	10
	Teamleitung Ambulanz	1	7
	Teamleitung Aufnahme	1	7
	Teamleitung Ergotherapie	1	9
	Teamleitung Massage	1	15
	Teamleitung Physio Neurologie	1	5
	Teamleitung Physio Orthopädie	1	14
	Teamleitung Physio Schmerz	1	7
	Teamleitung Physio Unfallchirurgie	1	8
	Teamleitung Psychologie Schmerz	1	5
	Teamleitung Service	1	24
	Teamleitung Therapieplanung	1	5
	Stationsleitung HS I	1	7
	Stationsleitung HS II	1	11
	Stationsleitung HS III / 1	1	8
	Stationsleitung HS III / 2	1	17
	Stationsleitung HS III / Ph. B	1	28
	Stationsleitung HS III / 3	1	3
	Stationsleitung HS III / 4	1	16
	Stationsleitung HS III / 5,6	1	8
FKE gesamt		43	347

¹⁸⁹ Interne Unternehmensdaten.

Anlage 5: Organigramm einer Fachklinik¹⁹⁰



¹⁹⁰ Interne Unternehmensdaten.



Leitlinien

Zusammen in einer starken Gruppe

Mit uns neue Kräfte entdecken

¹⁹¹ Interne Unternehmensdaten.

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!

Die Klinikgruppe zählt zurzeit acht Fachkliniken und zwei ambulante Rehabilitationszentren in Deutschland. Diese starke Gruppe hat gegenüber einer einzelnen Klinik den Vorteil, dass sie die Herausforderungen des Marktes schneller erkennen und ständig erforderliche Verbesserungen auf einzelne Kliniken schneller übertragen kann. Dies erfordert allgemeingültige Leitlinien, an denen die einzelnen Kliniken Orientierung finden, ohne ihren unternehmerischen Bewegungsspielraum, ihre Zielstrebigkeit und Entscheidungsfreude zu verlieren.

Es ist von entscheidender Bedeutung und grundlegend für den Erfolg der gesamten Klinikgruppe, das Management-Know-how und den Informationsfluss, d.h. die interne Kommunikation, auszubauen, ständig zu verbessern und zu beschleunigen. Steuerung, Aufbereitung und Verbreitung der in der Klinikgruppe gewonnenen Erfahrungen benötigen eine Systematik und Kontrolle, denen definierte Leitlinien einen festen Handlungsrahmen geben.

Dieser Handlungsrahmen widerspricht nicht dem Prinzip einer gelebten und auch künftig gewollten dezentralen Führung mit ihren standortspezifischen Besonderheiten. Die strategische Ausrichtung und Zielplanung bleibt ein enger Dialog zwischen der Klinikleitung und der Geschäftsführung der Klinikgruppe.

Der Geschäftsführung der Klinikgruppe ist bewusst, dass das Unternehmensziel, die bestmögliche Versorgung der uns anvertrauten Patienten, nur vor Ort in den Kliniken durch das Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden kann.

Hauptgeschäftsführer

Hauptgeschäftsführer

Zur Orientierung und Ausrichtung der Klinikgruppe haben wir Leitlinien festgelegt, die Entscheidungen und Prozesse in den einzelnen Kliniken erleichtern und schneller umsetzbar machen. Dabei sind die folgenden Punkte klar definiert:

1. Unternehmenszweck

Die Klinikgruppe versteht sich als wirtschaftlich erfolgs- und ergebnisorientiertes Dienstleistungsunternehmen im Gesundheitswesen. Ihr Leistungsspektrum umfasst mit der präventiven, akutmedizinischen, rehabilitativen und pflegerischen Versorgung im ambulanten und stationären Bereich die ganzheitliche Versorgung der ihr anvertrauten Patienten. Gemeinsam mit den Kostenträgern als unseren Partnern entwickeln und platzieren wir integrierte und vernetzte Versorgungskonzepte entlang den Herausforderungen des Marktes.

Wir verstehen uns als aktiver Gestalter in einem sich in immer kürzeren Abständen wandelnden Gesundheitswesen. Dabei stehen wir neuen Leistungsfeldern ebenso aufgeschlossen gegenüber wie dem Ausbau von engen Kooperationen mit anderen Leistungserbringern.

2. Unternehmensziel

Oberstes Ziel unseres Handelns ist es, durch qualitativ hochwertige Medizin die Gesundheit unserer Patienten zu verbessern. Unsere Patienten bilden das Zentrum allen Handelns und Denkens. Sie genießen eine persönliche, ganzheitliche Betreuung durch das gesamte Personal der Klinik. Wir begleiten sie auf dem Weg zurück in ein aktives Leben mit größtmöglicher Lebensqualität. Der für die Patienten spürbare Fortschritt ihrer Gesundheit ist für uns entscheidender Erfolgsfaktor und Qualitätsnachweis zugleich. Unter dieser Prämisse ist ein wirtschaftlicher Erfolg zu erzielen, der die Zukunft des Unternehmens sichert und es ermöglicht, die notwendigen Investitionen zu tätigen.

3. Wirtschaftlichkeit

Die Beachtung der gebotenen Wirtschaftlichkeit ist bei allen Entscheidungen eine feste

Größe für unseren Unternehmenserfolg. Für unser privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen ist es kein Widerspruch, Kliniken profitabel zu führen und dabei die Patienten besser zu versorgen. Unser Ziel ist es, eine hohe Versorgungsqualität in einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten und weiterzuentwickeln.

4. Innovation

Die Gesundheitsversorgung unterliegt in medizinischer, gesellschaftspolitischer und ökonomischer Hinsicht einem ständigen Wandel. Wir sind gefordert, uns darauf einzustellen. Deshalb müssen wir unsere medizinischen Konzepte und deren Umsetzung immer wieder hinterfragen, ergänzen und durch zukunftsorientierte Ansätze ersetzen. Die Entwicklung innovativer Behandlungsmethoden bedarf vor allem des konzeptionellen Engagements unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nach unserem Verständnis umfasst die Gesundheitsversorgung neben der Behandlung und Wiederherstellung nach akuter und chronischer Erkrankung auch die Vorsorge. Auch auf dem Gebiet der verschiedenen Präventionsstufen ist es unser Ziel, am Bedarf orientierte Dienstleistungen anzubieten und positive Ergebnisse für eine interessierte Klientel zu erzielen. Dazu gehört auch das breite Spektrum der Verbesserung der Leistungsfähigkeit von nicht erkrankten Menschen, die subjektiv Leistungsdefizite empfinden und diese in einem geeigneten, medizinisch gestützten Umfeld ausgleichen wollen.

5. Qualität

All unser Tun unterliegt höchsten Qualitätsansprüchen. Um die Qualität auf einem hohen Niveau zu halten, überprüfen wir regelmäßig unsere Arbeitsabläufe und Behandlungsergebnisse in den Kliniken. Jede unserer Kliniken ist eingebunden in ein übergreifendes Qualitätsmanagement-System, das jederzeit einen gruppeninternen Vergleich zulässt. Nach außen nehmen wir am Qualitätssicherungsprogramm einzelner Kosten- und Leistungsträger teil und machen somit unsere Arbeit transparent. Alle Ergebnisse sind für uns maßgebliche Hinweise darauf, unsere Qualität ständig zu verbessern.

6. Wissenschaft und Forschung

Um die medizinischen Maßnahmen ständig weiterzuentwickeln und kontrollieren zu können, sucht und pflegt die Klinikgruppe engen Kontakt mit Universitäten und Forschungseinrichtungen.

7. Außendarstellung

Ein Unternehmen beweist seine unverwechselbare Identität vor allem dadurch, dass es als das erscheint, was es ist. Die Corporate Identity (CI) findet in der Klinikgruppe ihren Ausdruck in einem homogenen, optisch konsistenten Design, dem Corporate Design (CD). Alle Formen der Außendar-

stellung werden durch ein CD-Manual klar festgelegt. Kontrolle und Abstimmung der Außendarstellung erfolgen über den Geschäftsbereich Marketing & Kommunikation.

8. Kooperation

Es ist erklärtes Ziel der Klinikgruppe, auf dem Gesundheitsmarkt eingegangene Kooperationen weiter auszubauen und neue Kooperationspartner zu finden. Gerade vor dem Hintergrund der Integrierten Versorgung sind Partnerschaften von großer Bedeutung, die den Patienten die bestmögliche Versorgungsstufe zum günstigsten Zeitpunkt ermöglichen.

Mitarbeiter-Leitbild

Unsere engagierten, hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für uns das größte Kapital. Für sie trägt die Klinikgruppe die soziale Fürsorge. Wir lassen Freiräume für ihre Persönlichkeitsentwicklung, fördern ihre fachlich überzeugende Kompetenz und eröffnen ihnen berufliche Entwicklungschancen in der Unternehmensgruppe. Wir bringen ihnen Wertschätzung und Respekt durch die Übertragung verantwortlicher, eigenständiger Erfüllung von Aufgaben entgegen. Alle hierarchischen und fachlichen Ebenen arbeiten offen und vertrauensvoll zusammen. Diese Teamarbeit ist stets geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und transparenter, zeitnaher Kommunikation.

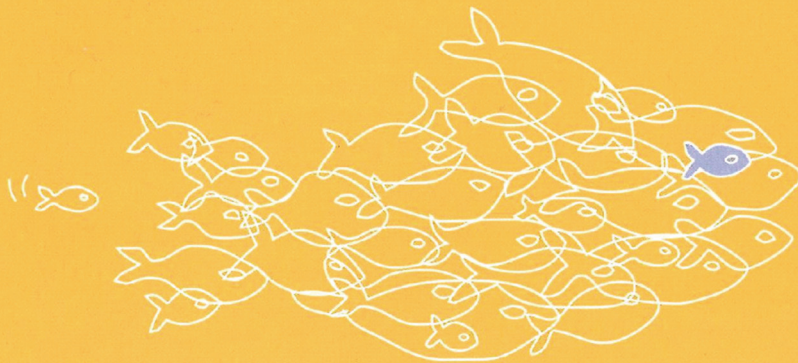
Die Mitarbeiterführung setzt auf Kooperation, zielgerichtete Unterstützung und Einbeziehung



der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Das Denken ist dabei geprägt von der Bereitschaft zu vorurteilsfreiem und unbürokratischem Handeln, persönlicher Flexibilität und dem Wunsch nach konstruktivem Infragestellen und Verbessern bestehender Abläufe. Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, sich auch arbeitsplatzübergreifend am Entwicklungsprozess des Unternehmens aktiv zu beteiligen.

Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter-Vertretungen ist partnerschaftlich und konstruktiv. Unter Berücksichtigung der Mitarbeiter- und Unternehmens-Interessen sind einfache und schnelle Vereinbarungen das Ziel.

Von unseren Mitarbeitern erwarten wir die Bereitschaft zu ständigem Weiterlernen und zum Mittun sowie produktive Neugier. Wir möchten, dass sie unsere Beziehungen im Klinik-Umfeld auch als Kundenbeziehungen betrachten und ihr Handeln an den Erfordernissen unserer Partner ausrichten. Im Verhalten gegenüber unseren Patienten wünschen wir uns die gebotene Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und den ihnen gebührenden Respekt. Im Verhalten gegenüber dem Unternehmen erwarten wir den jederzeit notwendigen persönlichen Einsatz, um den Bestand des Unternehmens zu sichern.



Die Stärke einer Gruppe nutzen

Leitbild

Klinikgruppe

Oberstes Ziel unseres Handelns ist es, durch qualitativ hochwertige Medizin, Therapie und Pflege die Gesundheit unserer Patienten zu verbessern.

Die -Klinikgruppe ist ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen im Gesundheitswesen. Sie bildet das Dach von acht interdisziplinär ausgerichteten Fachkliniken und zwei ambulanten Gesundheitszentren in Deutschland. Gemeinsam mit den Kostenträgern als unseren Partnern entwickeln und platzieren wir integrierte und vernetzte Versorgungskonzepte für die Herausforderungen des Marktes.

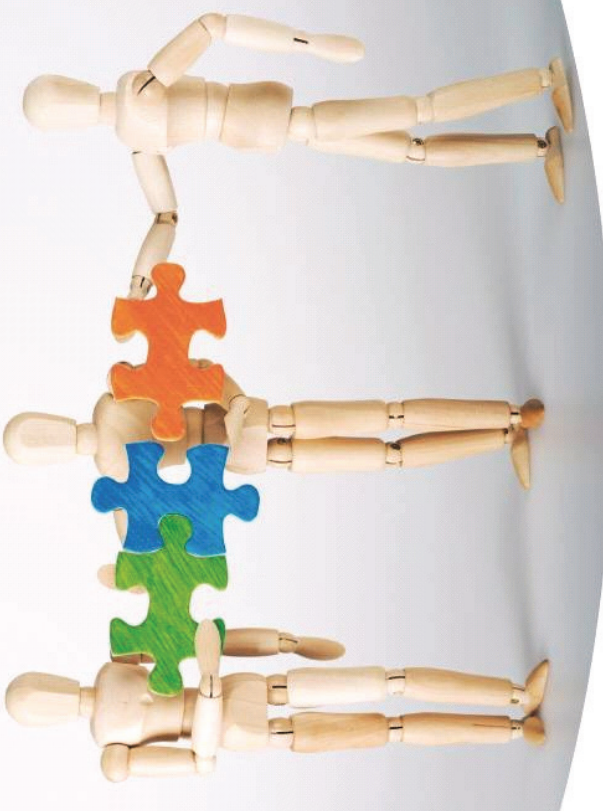
Wir verstehen uns als aktiver Gestalter in einem sich in immer kürzeren Abständen wandelnden Gesundheitswesen. Innovative Unternehmenskompetenz und leistungsstarke Mitarbeiter formen zukunftsorientiert diesen Veränderungsprozess und achten dabei stets auf die gebotene Wirtschaftlichkeit. Für uns ist es kein Widerspruch, Kliniken wirtschaftlich solide zu führen und dabei die Patienten gut und umfassend zu versorgen. Dabei stehen wir neuen Leistungsfeldern ebenso aufgeschlossen gegenüber wie dem Ausbau von engen Kooperationen.

Oberstes Ziel unseres Handelns ist es, durch qualitativ hochwertige Medizin, Therapie und Pflege die Gesundheit unserer Patienten zu verbessern. Unsere Patienten sind der Mittelpunkt unseres Handelns und Denkens und unserer Verantwortung. Sie genießen eine persönliche, ganzheitliche Betreuung durch das gesamte Personal unserer Kliniken. Wir begleiten sie auf dem Weg zurück in ein aktives Leben mit größtmöglicher Lebensqualität. Der für die Patienten spürbare Fortschritt ihrer Gesundheit ist für uns entscheidender Erfolgsfaktor und Qualitätsnachweis zugleich.

Wir wissen, dass wir diese Ziele nur erreichen können mit engagierten, hoch qualifizierten, motivierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind für uns die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg.

Die Leitlinien

- Führung bedeutet, unternehmerisch zu denken und zu handeln.
- Führung bedeutet, die Ziele des Unternehmens in den Mittelpunkt des Handelns und Entscheidens zu stellen und sich dabei an den unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiter und externen Partner wie Patienten, Kostenträger, Einweiser, Geldgeber, Lieferanten usw. zu orientieren. Führung bedeutet größtmögliche Transparenz in Bezug auf Verhalten und Entscheidungen
- Führung bedeutet, Anstöße zu Entwicklung und Innovation zu geben.
- Führung bedeutet, unbedingte Prioritäten und Ziele zu setzen und zu erreichen, Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.
- Führung bedeutet eine intensive Kommunikation über alle Ebenen hinweg
- Führung bedeutet, sich als Teil des Teams zu sehen und dennoch notwendige Entscheidungen zeitnah zu treffen.
- Führung bedeutet, Vorbildfunktion und Führungsqualität nach diesen Leitlinien zu leben und damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark zu machen.



Die Stärke einer Gruppe nutzen

Führungs-Leitlinien

Für ein offenes und respektvolles Miteinander

KE 03.016/500

¹⁹² Interne Unternehmensdaten.

Vorwort

Führung ist eine sehr vielschichtige und komplexe Aufgabe mit einer hohen, auch sozialen Verantwortung. Daher schenkt ihr die Klinikgruppe besondere Bedeutung.

Führung spiegelt die Unternehmenskultur wieder und integriert die Kunden-, Patienten- und Mitarbeiterinteressen

Als Führungskräfte gelten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die fachlich oder disziplinarisch verantwortlich für die Ergebnisse einer Abteilung oder eines Abteilungsereiches sind. Sie dienen dem Unternehmen und dessen Zielen und führen durch ihre Persönlichkeit. Fachliche Kompetenz ist dafür selbstverständliche Voraussetzung und Grundlage.

Unsere Führungs-Leitlinien richten sich an alle Führungskräfte der Klinikgruppe. Sie dienen, ebenso wie die Compliance-Richtlinien und die Allgemeinen Leitlinien als verpflichtenden Handlungsrahmen für die tägliche Arbeit und für unsere Entscheidungen.

Der Führungsstil

Wir pflegen einen kooperativen und situativen Führungsstil und bringen dadurch gegenüber den Mitarbeitern/innen unsere Wertschätzung zum Ausdruck und unterstützen zielgerichtet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Führung erfordert soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Sie basiert auf Bewusstheit und berücksichtigt die Unterschiedlichkeit der Charaktere. Denn jeder Mensch ist anders und anders ist grundsätzlich nicht falsch.

Wir interessieren uns für die Erwartungen und Anforderungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beziehen diese in unsere Entscheidungen mit ein. Wir sehen uns ihnen gegenüber zudem auch als Dienstleister.

Führungskräfte interessieren sich nicht nur für die eigene Abteilung und Aufgabe, sondern haben die Aktivitäten und Aspekte des gesamten Unternehmens im Blick. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Spezialisten in ihrem Bereich und wichtige Wissensträger. Wir beziehen sie in Entscheidungsprozesse aktiv mit ein, hinterfragen und hören zu. Entscheidungen sind transparent und nachvollziehbar.

Führung macht die Mitarbeiter stark und fördert die persönliche und fachliche Weiterentwicklung.

Das bedeutet jedoch auch: Wer hilft, wo fördern reicht, der schadet letztlich. Zur Führung gehört es dabei auch zu delegieren und dadurch die MA stark zu machen.

Jede/r Mitarbeiterin und Mitarbeiter, aber auch jede Führungskraft hat Stärken, genauso aber auch Schwächen. Jeder macht Fehler und jeder darf Fehler machen. Stärke ist es dabei, Fehler einzugestehen und für die Zukunft daraus zu lernen. Die Angst, Fehler zu machen, verhindert dagegen neue Entwicklungen.

Führung bedeutet Beispiel zu geben und Vorbild zu sein.

Wir leben ein offenes, ehrliches und respektvolles Miteinander. Dies erfordert die Bereitschaft zuzuhören und ein gesundes Maß an Kritikfähigkeit. Bei Kritik, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten sind für uns menschlicher Respekt und Wertschätzung des Gesprächspartners oberstes Gebot.

Die Führungsinstrumente

Die Führung in der Klinikgruppe bedient sich einiger einheitlicher Instrumente:

- Transparente Strukturen mit klarer Bestimmung von Verantwortlichkeiten (Organigramme)
- Jährliche Strategegespräche zwischen Unternehmensleitung und Klinikleitung
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche in allen Abteilungen und Teams
- Schulungsplanung zur Mitarbeiterentwicklung
- Integration des Qualitätsmanagements in die tägliche Arbeit

Anlage 8: Formular zur Berechnung der Tantiemenhöhe¹⁹³

5. Ermittlung der Tantiemen- Höhe

Die nachfolgenden Beurteilungskriterien dienen als Grundlage zur Ermittlung der Tantiemen- Höhe.

Nr.	Kriterium	Beschreibung des Kriteriums	Bewertungsstufe
-----	-----------	-----------------------------	-----------------

Die Leistungen der Führungskräfte werden durch den Kaufmännischen Direktor anhand von 10 Kriterien gemäß dieser Betriebsvereinbarung beurteilt. Diese Kriterien und deren Beschreibungen sind der Tabelle Anlage 1 zu entnehmen.

a. Bewertungsstufen

Die Beurteilungskriterien der Führungskräfte werden anhand der folgenden 5-stufigen Skala bewertet. Jeder Stufe wird ein Punktwert zugeordnet:

Stufe 1: Übertrifft die Anforderungen/Erwartungen deutlich	4 Punkte
Stufe 2: Übertrifft die Anforderungen/Erwartungen	3 Punkte
Stufe 3: Entspricht den Anforderungen und Erwartungen	2 Punkte
Stufe 4: Entspricht nur zum Teil den Anforderungen/Erwartungen	1 Punkte
Stufe 5: Entspricht nicht den Anforderungen/Erwartungen	0 Punkte

b. Die Punktwerte werden addiert. Die Summe stellt die Grundlage für die Festlegung der Höhe der jeweiligen Tantieme dar. Der Gesamtpunktzahl entsprechen nachfolgende Tantieme- Beträge:

20-22 Punkte entsprechen	n Euro
23-28 Punkte entsprechen	n Euro
29-35 Punkte entsprechen	n Euro
35-40 Punkte entsprechen	n Euro

¹⁹³ Interne Unternehmensdaten.

1	Engagement und Motivation	<p>Strahlt Spaß an seiner Tätigkeit aus.</p> <p>Setzt sich aus eigener Motivation intensiv mit dem Unternehmen und dessen Zielen auseinander und dafür ein.</p> <p>Zeigt in seinem Auftreten, dass er sich mit den Zielen und der Philosophie des Unternehmens identifiziert.</p>					
2	Fachliche Kompetenz und deren Umsetzung	<p>Besitzt umfassende, qualifizierte Kenntnisse über Inhalte und Abläufe in seinem Fachbereich</p> <p>Setzt sich eigeninitiativ mit aktuellen Entwicklungen in seinem Arbeitsbereich auseinander</p> <p>Setzt sein fachliches und organisatorisches Wissen auch in die tägliche Arbeit um</p> <p>Versteht wirtschaftliche Zusammenhänge. Leitet die eigene Abteilung fachlich kompetent und unter Beachtung wirtschaftlicher Aspekte</p>					
3	Eigenorganisation und Arbeitsmethodik	<p>Die Arbeitsweise ist strukturiert und effizient. Aufgaben werden zügig erledigt.</p> <p>Die Arbeit ist nach Prioritäten geordnet. Wesentlichen Dinge werden zuerst erledigt.</p> <p>Termine werden eingehalten</p>					
4	Auffassungsgabe und Flexibilität	<p>Ist für Neues aufgeschlossen und offen im Umgang mit neuen Anforderungen</p> <p>Kann sich rasch und problemlos auf neue Situationen einstellen</p> <p>Versteht und verarbeitet auch komplexere Sachverhalte</p>					
5	Initiative, Aktivität und Selbstständigkeit	<p>Erkennt Handlungsbedarf</p> <p>Wird von sich aus aktiv und geht Aufgaben initiativ, eigenständig und dynamisch an</p> <p>Entwickelt eigenständig Vorschläge, Ideen und Lösungsansätze</p>					
6	Kommunikation	<p>ist immer gesprächsoffen und kommunikativ</p> <p>kann gut argumentieren und</p>					

		<p>überzeugen</p> <p>fragt nach</p> <p>kann auch zuhören</p> <p>informiert Mitarbeiter und Vorgesetzte unaufgefordert und umfassend/ausreichend über aktuelle und wichtige Themen</p> <p>gibt zeitnah Feedback</p>					
7	Mitarbeiterführung	<p>Erklärt den MA Aufgaben, aber auch Ziele. Macht Zielvorgaben und gibt klare Anweisungen</p> <p>Geht auf Mitarbeiter ein. Fordert und fördert sie</p> <p>Handelt konsequent und transparent. Wird als Führungskraft von den Mitarbeitern anerkannt</p> <p>Lebt vor, was er selbst von seinen Mitarbeitern fordert</p> <p>Setzt sich für Mitarbeiter und deren – berechnete - Belange ein</p>					
8	Teamfähigkeit	<p>Setzt um, dass eine Führungskraft auch Teil des Teams ist</p> <p>Unterstützt, wo sinnvoll und notwendig</p> <p>Ist tolerant, konflikt- und kritikfähig</p> <p>Koordiniert Lösungen</p>					
9	Belastbarkeit	<p>Kann mit Drucksituationen umgehen</p> <p>Bleibt souverän und ruhig auch bei hoher Arbeitsintensität</p> <p>Behält den Überblick</p>					
10	Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit	<p>Trifft klare Entscheidungen</p> <p>Trifft Entscheidungen rechtzeitig.</p> <p>Bereitet Entscheidungen bei Bedarf strukturiert vor</p> <p>Trifft auch unangenehme Entscheidungen, wenn erforderlich</p> <p>Setzt sich auch in schwierigeren Situationen durch</p>					

Anlage 9: Formular für die Befragung der Führungskräfte

Name: _____

Position: _____

FK seit: _____

Wie viel Zeit planen Sie sich pro Woche ein, in der Sie sich nur mit Mitarbeiterführung beschäftigen? Folgefrage: Was machen Sie in dieser Zeit?

Welche Aufgaben delegieren Sie nicht an Ihre Mitarbeiter?

An was richten Sie Ihren Führungsstil aus?

Ihre Einschätzung: Ist das laufende Geschäft wichtiger als die Führungsarbeit?
Hinweis: Hier auch auf die Anforderungen / Werte der Klinikleitung hinweisen

Frage der Zustimmung: Ich habe meiner Meinung nach nicht genug Zeit für meine Mitarbeiter und die Mitarbeiterführung.

Welcher Punkt der Führungsleitlinien fällt Ihnen besonders schwer umzusetzen und Warum?

Was würden Sie Ihrer Meinung nach noch benötigen um besser führen zu können? (Ansprechpartner, Zeit, Instrumente.)

Anlage 10: Übersicht der befragten Führungskräfte

Übersicht der interviewten Führungskräfte			
Klinik	Name	Position	Datum
FKH	Hr. Dr. L	Chefarzt	11.04.2016
FKH	Hr. H.	Kaufm. Direktor	11.04.2016
FKH	Hr. Dr. F	Chefarzt	11.04.2016
FKH	Hr. M	Leiter Küche	11.04.2016
FKH	Hr. B	Leiter Sozialdienst	11.04.2016
KHA	Fr. L	Personalleiterin	18.04.2016
KHA	Hr. R	Kaufm. Direktor	18.04.2016
KHA	Hr.Prof.Dr.K.	Chefarzt	19.04.2016
KHA	Hr. F	Leiter Technik	19.04.2016
KHA	Fr. V	Leiterin Therapie	18.04.2016
KHA	Hr. S	Leiter Küche	18.04.2016
KHA	Hr. R	Leitung Teilst. Reha	18.04.2016
KHA	Fr. H	Aufnahmeleitung	18.04.2016
KHA	Hr. S	Pflegedienstleiter	19.04.2016
FKI	Hr. K	Kaufm. Direktor	14.04.2016
FKI	Hr. R	Leitung Therapie	14.04.2016
FKI	Hr. L	Leitung Therapie	14.04.2016
FKI	Hr. D	Leitung Technik	14.04.2016
FKI	Hr. H	Leitung Psychologie	14.04.2016
FKI	Hr. E	Leitung Sozialdienst	14.04.2016

Anlage 11: Abgrenzung Coaching und Mentoring¹⁹⁴

Tab. 1.1 Abgrenzung von Mentoring und Coaching

Mentoring	Coaching
Beziehung zweier Organisationsmitglieder	Beziehung zwischen einem Organisationsmitglied (Coachee) und einem Externen (Coach)
Zielgruppe i.d.R. neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger	Zielgruppe i.d.R. Führungskräfte, Projektmanager
Beziehung hierarchisch (Mentor sollte ca. zwei Stufen hierarchisch höhergestellt sein.)	Beziehung hierarchiefrei
Beziehung wird persönlich	Beziehung neutral
Persönliches Engagement	Berufliches Engagement
Der Mentor hat die Rolle des Vorbildes/ Begleiters	Der Coach hat die Rolle des Begleiters
Mentoren sind meist ältere erfahrene Organisationsmitglieder	Organisationsfremd und erfahren
Der Mentor bringt sich persönlich ein und lässt den Mentee an seinen Erfahrungen teilhaben	Der Coach vermeidet persönliche Statements und bringt seine eigenen Erfahrungen nicht mit ein
Beratung auf Fach-, persönlicher und Prozessebene Fachliche Hilfestellungen in einzelnen Praxisituationen und Entwicklung persönlicher Handlungskompetenz Integration in die Organisationsstrukturen und Vereinbarung von Organisatorischen und persönlichen Karrierepläne	Beratung auf Prozess- und persönlicher Ebene Entwicklung persönlicher Handlungs- und Lösungskompetenz Bewusstmachung von Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmustern
Der Mentor verfolgt teilweise die Interessen des Unternehmens	Der Coach verfolgt vordergründig die Interessen des Coachees
Nicht ausgebildete Berater (ggf. Überlastung des Mentors)	Größere fachliche Kompetenz als Begleiter (Methodenspezialist)
Unentgeltliche Beratung	Honorarbasierte Beratung
In ein umfassendes PE-Konzept eingebettet	Coaching findet oft anlassbezogen als gezielte PE-Maßnahme statt
Langfristig angelegt	Mittelfristig angelegt
Ein Mentor hat meistens nur 1–2 Mentees	Ein Coach hat eine Vielzahl von Coachees, da er von den Stunden seinen Lebensunterhalt bestreitet
Bedürfnisse des Mentees stellen sich erst mit der Zeit heraus	Ziel vorab festgelegt

¹⁹⁴ Enthalten in: Graf, N. (2014), S. 9.

Quellenverzeichnis

- Adenauer, S (Hrsg.); Baszenski, N.; Bohrmann, M.; Dörich, J.; Marks, T.; Neuhaus, R.; Rottinger, S. (2015):** Handlungsfeld „Unternehmenskultur und. Leistungsfähigkeit im Betrieb“. In: Jäger, C.(Hrsg.): Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Düsseldorf.
- Arnim von, B. (2001):** Führung - der unterschätzte Beruf. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2001, 8(4), 333-349.
- Bea, F. X.; Schweitzer, M. (2011):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 2: Band 2: Führung. 10. Aufl. Wiesbaden.
- Becker, M. (2009):** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Aufl. Stuttgart.
- Böhm, W. (2015):** Die königliche Kunst des gelingenden Lebens. Vortrag am 10.06.2015 in Ingolstadt. Lauben.
- Bruder, R. ; Luczak, H.; Schlick, C. (2010):** Arbeitswissenschaft. 3. Aufl. Heidelberg.
- Bruhn, M. (2014):** Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3. Aufl. München.
- Bruhn, M.; Ahlers, G. M. (2007):** Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In: Piwinger, M. (Hrsg.); Zerfaß, A.: Handbuch Unternehmenskommunikation. Heidelberg.
- Burkard, C.; Eikenbusch, G. (2000):** Praxishandbuch Evaluation in der Schule. 4. Aufl. Berlin.
- Campbell, A.; Devine, M.; Young, D. (1990):** A sense of mission. In: Economist Books. Long range planning, 24(4), 10-20. London.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. & Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011):** Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen.
- Development Dimension International (2006):** Leadership Forecast: 2005-2006 Pittsburgh.
- Development Dimension International (2015):** Leadership Forecast: 2014-2015 Pittsburgh.
- Dilcher, B.; Emminghaus, C. (2010):** Leistung und Vergütung - Ein Thema, das niemand mag?. In: Leistungsorientierte Vergütung, (pp. 13-35), Gabler.

- Eck, C. D.; Leidenfrost, J.; Küttner, A.; Götz, K. (2014):** Führungskräfteentwicklung: Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Berlin.
- Eckstein, P. P. (2014):** Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Emmerich, A. (2013):** Führung von unten - Konzept, Kontext und Prozess. Wiesbaden.
- Eyer, E.; Haussmann, T. (2001):** Leistung und Vergütung - Von Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt. In: Eyer, E.(Hrsg.); Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung Wiesbaden.
- Falkenreck, C. (2016):** Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In: Falkenreck, C. (2016): Erfolgsfaktor Performance Management. Heidelberg.
- Finkelstein, L. M. (Hrsg.), Poteet, M. L.; Allen, T. D.; Eby, L. T. (2007):** Best practices in workplace formal mentoring programs. In: Allen, T. (Hrsg.); D.; Eby, L. T.: The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach. New Jersey.
- Fischer, H. R. (1998):** Coaching/Nichts für Vorgesetzte?/Möglichkeiten und Grenzen aus systemischer Sicht. München.
- Fischer, M.; Graf, P. (1998):** Coaching. Ein Fernworkshop. Alling.
- Geldermann, B. (2009):** Krisenfeste Personalentwicklung. Bielefeld.
- Gleich, M. (2010):** Führungskräfteentwicklung in ausgewählten Unternehmen der Wirtschaft. Dissertation. Berlin.
- Glöckler, U.; Maul, G. (2010):** Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Berlin.
- Goleman, D. (2000):** Leadership that gets results. Brighton.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2009):** Primal leadership. IEEE Engineering Management Review, 37(3), 75.
- Graeff, C. L. (1997):** Evolution of situational leadership theory: A critical review. The Leadership Quarterly, 8(2), 153-170.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995):** Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX). Theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In: The leadership quarterly, 1995, 6(2), 219-247.

- Edelkraut, F.; Graf, N. (2014):** Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Heidelberg.
- Grünwald, N.; Pagenkemper, C. (Hrsg.) (2004):** Qualitätsmanagement mit neuen Arbeitsformen. Renningen.
- Hahn, D. (1993):** Professionelles Management in Familienunternehmen. In: K.A. Niggemann & Partner GmbH (Hrsg.): Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen, 2/1993, S. 13 ff.
- Harding, G. (2012):** Topmanagement und Angst. Führungskräfte zwischen Copingstrategien, Versagensängsten und Identitätskonstruktionen. Wiesbaden.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Natemeyer, W. E. (2001):** Situational leadership and power. Classics of organizational behavior, 4(4).
- Hinterhuber, H. H.; Krauthammer, E. (2014):** Leadership - mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. 5. Aufl. München.
- Hirsch, B.; Knollmann, R.; Weber, J. (2007):** Strategisches Controlling durch Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung? In: Zeitschrift für Management, 2007, 2(3), 296-334.
- Höher, F. (2014):** Vernetztes Lernen im Mentoring. Wiesbaden.
- Hölzerkopf, G. (2005):** Führung auf den Punkt gebracht, Wiesbaden.
- Homma N.; Bauschke, R.; L.M. Hofmann. (2014):** Einführung Unternehmenskultur – Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden.
- Homma, N. (2015):** Sicherstellen der Nachhaltigkeit - die klassische Schwachstelle. In: Homma, N. (Hrsg.; Bauschke, R.: Unternehmenskultur und Führung. Wiesbaden.
- Homma, N.; Bauschke, R. (2015):** Den Kulturwandel managen - Anforderungen an Führungskräfte. In: Homma, N. (Hrsg.); Bauschke, R.: Unternehmenskultur und Führung. Wiesbaden.
- Horger-Thies, S. (2011):** Kompetenzstärkung durch Selbstreflexion. In: Horger-Thies, S. (2011): 100 Minuten für den kompetenten Auftritt. Wiesbaden.
- Ispaylar, A. (2016):** Selbstreflexion. In: Frey, D. (Hrsg.) Psychologie der Werte. Berlin.
- Karimi, Z.; Kreddig, N. (2013):** Psychologie für Pflege- und Gesundheitsmanagement. Heidelberg.
- Kaspar, H.; Mayrhofer, W. (2013):** Personalmanagement – Führung - Organisation. 4. Aufl. Wien.

- Kauss, T. (2015):** Vom Kollegen zum Vorgesetzten. In: Lenz, T. (Hrsg.): Die Rechtsabteilung. Wiesbaden.
- Kirkpatrick, S. A.; Locke, E. A. (1991):** Leadership: Do traits matter? *The executive*, 5(2), 1991,48-60.
- Kreikbaum, H. (1995):** Führungskräfte im Spannungsfeld von Führungsethik und Unternehmenskultur. Wiesbaden.
- Kropp, W. (1997):** Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen. München.
- Kuhlmann, A.; Sauter, W. (2008):** Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Berlin.
- Landes, M.; Steiner, E. (2013):** Psychologie der Wirtschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lang, R. (2014):** Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung. Wiesbaden.
- Lewin, K. (1944):** "The dynamics of group action." *Educational leadership* 1.4, 195-200.
- Lindinger C. (2013):** Leadership geht jeden etwas an: Bausteine wertschätzender Führung. München.
- Lindinger, C.; Zeisel, N. (2013):** Spitzenleistung durch Leadership. Heidelberg.
- Lipp, U.; Will, H. (2008):** Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Beltz.
- Lippe, G. (2015):** Führung als Herausforderung. Heidelberg.
- Lippmann, E. (2005):** „Coaching“ durch die Führungskraft - eine kritische Betrachtung. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 2009, 12(3), 273-277.
- Lippmann, E.; Steiger, T. M. (2013):** Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. 4. Aufl. Springer-Verlag.
- Lührmann, T. (2006):** Interaktion in der Führungsforschung: Zwischen Bedeutungsgewinn und Marginalisierung. In: Lührmann, T. (Hrsg.): *Führung Interaktion und Identität: Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktion der Führung*, Berlin.
- Marston, W. M. (1928):** *Emotions of normal people*. North Charleston.
- Matje, A. (1996):** Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Wiesbaden.

- Meier, H. (2010):** Unternehmensführung - Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements. 4. Aufl. Kerne.
- Mellerowicz, K. (1956):** Die betriebliche soziale Funktion. In: Mellerowicz, K. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 5, 9. Aufl., Berlin.
- Müller, T.; Müller, W. (2011):** Von der wissenden zur „Lernenden Organisation“ durch kollegiale Beratung und Dialog. In: Reflexiv-strategische Beratung. 2011, 105-125
- Myers, D. G. (2004):** Psychology. 7. Aufl. New York.
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N.; Schaper, N. (2014):** Arbeits-und Organisationspsychologie. 2. Aufl., Berlin.
- Nieder, P. (1998):** Fehlzeiten wirksam reduzieren. Konzepte, Maßnahmen, Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- Okun, B.; Hoppe, H. J. (2014):** Unsere Wahrnehmungen von der Welt 2. In: Okun, B.; Hoppe, H. J.: Professionelle Führung in Welt 2. Wiesbaden.
- Ott, L.; Wittmann, R.; Gay, F. (2006):** Das DISG-Persönlichkeitsprofil. Offenbach.
- Padilla, A.; Hogan, R.; Kaiser, R. B. (2007):** The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. In: The Leadership Quarterly 18 (3), 176-194. Melbourne.
- Paul, H.; Blanchard, K. H.; Johnson Dewey, E. (2001):** Management of organizational behavior: Leading human resources. New Jersey.
- Persolog GmbH (2008):** Wissenschaftlicher Bericht zum Persolog Persönlichkeits-Modell, Februar 2008, Remchingen.
- Persolog GmbH (2014):** Persolog Verhaltensprofil. Remchingen.
- Peters, T. (2015):** Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden.
- Peters, T. J. (2012):** Re-imagine!: Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. 2. Aufl. Offenbach.
- Rauen, C. (2002):** Handbuch Coaching. Göttingen.

- Regnet, E. (2014):** Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Von Rosenstiel, L. (Hrsg.); Regnet, E.; Domsch, M. E. (2014): Führung von Mitarbeitern Handbuch erfolgreiches Personalmanagement. 7. Aufl. Stuttgart.
- Richter, G. (2008):** Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. Wiesbaden.
- Ruhl, S. (Hrsg.); Ennker, J. (2012):** Empathische Führung - Wie positive Resonanz erzeugt werden kann. In: Zeitschrift für Herz-, Thorax-, und Gefäßchirurgie, 2012, Nr. 26.
- Rybnikova, I. (2014):** Austauschtheoretische Führungssicht: „Wie du mir, so ich dir “. In: Lang, R. (Hrsg.); Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und –konzepte. Wiesbaden.
- Saaman, W. (2012):** Leistung aus Kultur: Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden. Wiesbaden.
- Saaman, W. (2015):** Vergessen sie Zielvereinbarungen! In: Human Resource Management, 2015, 6, 40-41.
- Scherm, M. (2005):** 360 Grad Beurteilung - Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen. In: Sarges W.(Hrsg.): Psychologie für das Personalmanagement. Göttingen.
- Scholer, S. (2013):** Neues Lernen durch Kollegiale Beratung - Selbstorganisation statt Fortbildungskonsum. In: Steiner, E. (Hrsg.); Landes, M.: Psychologie der Wirtschaft. Wiesbaden.
- Schulz, A. (2010):** Selbstreflexion und soziale Kompetenz. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2010, 17(4), 361-371.
- Seiwert, L.; Gay, F. (2013):** Das neue 1x1 der Persönlichkeit. München.
- Serrat, O. (2009):** Managing by walking around. In: Knowledge Solutions, 2009, 34, 1-3.
- Simon, W. (2006):** Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. München.
- Steinkellner, P. (Hrsg.); Grünberger, N.; Frankus, E. (2007):** Coaching - Erfolgsfaktor in der Führungskräfteentwicklung. Wiesbaden.
- Tucker, A. L.; Singer, S. J. (2015):** The Effectiveness of Management By Walking Around: A Randomized Field Study. In: Production and Operations Management, 2015, 24(2), 253-271.
- Ulrich, H. (1990):** Unternehmenspolitik. 3. Aufl. Bern.
- Von Rosenstiel, L. (2015):** Die Motivation beruflicher Arbeit. In: Von Rosenstiel, L.(Hrsg.): Motivation im Betrieb. München.

- Von Rosenstiel, L. (2011):** Führung in Organisationen - Facetten eines Konzepts. Wirkmechanismen, Erfolgskriterien. Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Berlin.
- Von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. E. (2014):** Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7.Aufl. Stuttgart.
- Waldkirch, K. (2009):** Erfolgreiches Personalmanagement in China. Berlin.
- Walter, H.; Cornelsen, C. (2005):** Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Frankfurt.
- Weidner, H.; Weidner, M. (2016):** Anerkennung und Wertschätzung. Offenbach.
- Weidner, M. (2014):** Gut ist nicht genug - Das Onigge®-Prinzip oder warum Service klare Regeln braucht. Offenbach.
- Weinert, A. B. (1998):** Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Stuttgart.
- Wunderer, R. (2011):** Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Aufl., München.
- Yukl, G. (2006):** Leadership in Organizations. 6. Aufl. New Jersey.
- Zaleznik, A. (1977):** Managers and leaders. Are they different? Harvard Business Review, 55(5/6), S. 67–80.
- Zhou, J. (2015):** The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Oxford.
- Ziegler, K.; Sobetzko, M. (2007):** Unternehmensleitlinien als strategischer Erfolgsfaktor im Beschaffungsmanagement. In: Sanz, F. J. G.(Hrsg.); Semmler, K., & Walther, J.: Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Heidelberg.

Firmenbezogene Quellen:

Klinikgruppe (2016): Führungsleitlinien der Klinikgruppe, Hopfen am See. 2016.

Klinikgruppe (2016): Leitlinien, Zusammen in einer starken Gruppe. Hopfen am See. 2016.

Gesprächsverzeichnis

GF* (2016): Geschäftsführer, Qnigge GmbH - Freude an Qualität, Hopfen am See. Telefonisches Gespräch am 23. März .

GF* (2016): Geschäftsleiter Bereich Personal, Recht, Organisation, Informationstechnologie, Qualitätsmanagement, Klinikgruppe Enzensberg, Hopfen am See. Persönliches Gespräch am 17. März 2016 in Hopfen am See.

*Name anonymisiert