

# Fördern einer innovationsbefähigenden Führungskultur in einer Krankenversicherung

Studiengang: EMBA Innovation Management

Das Krankenkassenumfeld ist stark reguliert, zudem sind die Produkte und Anbieter meist sehr austauschbar. Ist Innovation da überhaupt möglich? Diese Masterthesis zeigt auf, wie nach einer fundierten Kulturanalyse durch eine Kulturtransformation ein besserer Nährboden für Innovation geschaffen werden kann.

## Ausgangslage

Diese Krankenkasse gehört zu den führenden Anbietern im Bereich der Onlinedienstleistungen. Das Halten dieser Stellung zusammen mit der immer weiter greifenden Digitalisierung und sich verändernden Kundenansprüchen stellen grosse Herausforderungen dar, die es notwendig machen, sich immer neu zu erfinden und Innovation zu betreiben. Zu diesem Zweck wurde eine Innovationsstrategie entwickelt und dazu notwendige Rollen und Prozesse definiert. Trotz hohem kreativem Potential der eingestellten Innovationsmanager und vielversprechenden Ideen kam der Bereich noch nicht wie erwartet zum «Fliegen». Es existiert ein hoher Erwartungsdruck von Führungsseite, andererseits ist für die Innovatoren oft unklar, welche Stossrichtung sie einschlagen sollen und wohin die Führung effektiv will.

## Zielsetzung

Diese Masterthesis hatte zum Ziel, die aktuellen Unternehmens- und Innovationsstrategien zu untersuchen, kulturelevanten Elemente zu eruieren und zu bewerten. Weiter sollte eine Bestandsaufnahme der Unternehmens- und Führungskultur erfolgen und eine mögliche Soll-Kultur definiert werden. Durch ein Transformationskonzept sollte der Gap zwischen Ist und Soll adressiert, und Massnahmen zur Umsetzung ausgewiesen werden.

## Analyse

Die Bestandsaufnahme erfolgte im Rahmen von 15 Kulturanalyse-Interviews, wobei die gesamte Geschäftsleitung und eine Auswahl an Kadermitgliedern befragt wurde. Dabei wurden Fragen zum Innovationsverständnis, Unternehmenskultur und Innovationskultur gestellt. Durch die Methodik der Kulturanalyse wurden die Gründe hinter dem erkennbaren Verhalten und der ermittelten Kultur diagnostiziert und identifiziert. Um die Befragung noch etwas zu diversifizieren, wurden Hypothesen und Behauptungen zum Zustand und der Einstellung der Firma konstruiert und mit den Teilnehmern auf ihren Wahrheitsgehalt hin bewertet.

## Ergebnisse

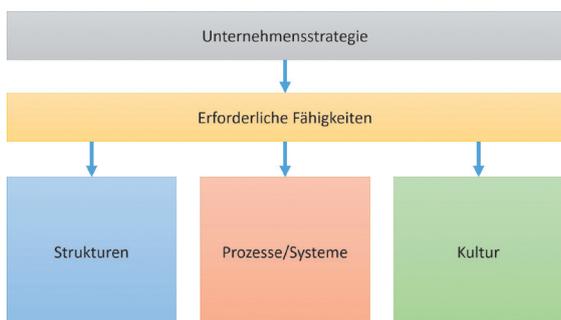
Die Unternehmenskultur wurde als sehr Menschenorientiert dargestellt, mit hoher Identifikation, Offenheit, ehrlicher Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft. Diese inneren Werte spiegelten sich auch im Umgang mit dem Kunden wider. Als Kehrseite dieser Eigenschaften wurden Entscheidungsfindungen als aufwändig und viele Prozesse als träge und unkoordiniert beschrieben. Eine weitere Hürde stellte die mangelnde Kritikfähigkeit und der Hang zum Beschönigen von offensichtlichen Missständen dar. Die Innovationskultur wurde zwar als zukunfts offen und vorwärtsorientiert, aber als eher Risikoscheu und die Ausrichtung der Führung als zu wenig greifbar dargestellt.

## Transformation

Nach dem Leitsatz «Culture follows Strategy» wurde basierend auf der Unternehmens- und Innovationsstrategie eine Soll-Unternehmenskultur und Soll-Führungskultur hergeleitet. Aus den Ergebnissen der Kulturanalyse wurden 13 Handlungsfelder identifiziert und gegenüber der Soll-Führungskultur verifiziert. Im Rahmen eines Transformationskonzeptes wurden die Handlungsfelder zu detaillierten Massnahmen ausgearbeitet und Wege zur Initiierung der Kulturveränderung vorgeschlagen.



Daniel Schmid



Culture follows Strategy