



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Customer Operations: Die Lernende Organisation

Eine qualitative Analyse zur Lern- und Veränderungsfähigkeit
von Customer Operations

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Luca Christen

Betreuungsperson
Toni Wäfler

Praxispartner*in
Generali Schweiz AG
Anne-France Epelbaum

Abstract

Schweizerische Versicherungsunternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Rolle in einem wandelnden Umfeld zu überdenken. Zentral ist dabei die digitale Transformation. Für den Wandel in einer Organisation spielen Führungspersonen eine bedeutsame Rolle, allerdings können sie den Wandel nicht allein vorantreiben. Der Wandel benötigt die Bereitschaft und Mitarbeit der gesamten Belegschaft, es erfordert eine lern- und veränderungsfähige Organisation, welche das kontinuierliche Lernen und Anpassen beherrscht. In diesem Zusammenhang gewinnt das Konzept der Lernenden Organisation an Bedeutung. Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, inwiefern die Abteilung Customer Operations der Generali Schweiz AG eine Lernende Organisation ist, und welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen existieren. Als Forschungsmethode dienen leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden und Experten. Die Untersuchung zeigt, dass Customer Operations bereits auf bestem Weg hin zu einer Lernenden Organisation ist. Dennoch existiert Entwicklungspotential. Die vorliegende Bachelorarbeit liefert der Praxispartnerin Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation.

Abstract: 141 Wörter

Gesamte Bachelorarbeit: 120'495

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Beschreibung Praxispartnerin.....	2
1.2	Zielsetzung und Fragestellung.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Theoretischer Hintergrund: Lernende Organisation	4
2.1	Lernende Organisation nach Senge (2017).....	4
2.1.1	Persönliche Beherrschung.....	5
2.1.2	Mentale Modelle.....	5
2.1.3	Gemeinsames Ziel.....	6
2.1.4	Teamlernen.....	6
2.2	Teamlernen: Voraussetzungen und Techniken	6
2.3	Vielfalt als Chance.....	8
2.4	Lern- und Fehlerkultur.....	9
2.4.1	Lernkultur.....	9
2.4.2	Fehlerkultur.....	11
2.4.3	Voraussetzungen für eine förderliche Fehlerkultur	11
2.5	Werte als Basis für gemeinsame Ziele.....	12
2.6	Innovations- und Veränderungsfähigkeit.....	13
2.6.1	Objective & Key Results.....	14
2.7	Barrieren.....	15
2.7.1	Organisationsbezogene Barrieren.....	15
2.7.2	Lern- und Innovationsbarrieren	16
2.7.3	Hinderliche Bedingungen einer Fehlerkultur	16
2.7.4	Individuelle Eigenschaften der Mitarbeitenden.....	16
3	Methodisches Vorgehen	18
3.1.1	Leitfadenkonstruktion.....	19
3.1.2	Interviewdurchführung	19
3.2	Stichprobe.....	21
3.3	Auswertung der Interviews.....	21
3.3.1	Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen.....	22
3.3.2	Hauptkategorie Hinderliche Bedingungen.....	22
3.3.3	Hauptkategorie Förderliche Bedingungen.....	23
3.3.4	Hauptkategorie Customer Operations: Eine Lernende Organisation.....	23

4	Ergebnisse	24
4.1	Förderung der Lernenden Organisation durch Führungspersonen	24
4.1.1	Organisationsmitglieder verstehen	24
4.1.2	Lernorientierte Führungsaufgaben	24
4.2	Customer Operations: Eine lernende Organisation	27
4.2.1	Gemeinsames Ziel	27
4.2.2	Kommunikation	28
4.2.3	Diversität	29
4.2.4	Veränderungsfähigkeit	29
4.2.5	Wissensmanagement	30
4.2.6	Projektarbeit	33
4.3	Hinderliche Bedingungen	33
4.3.1	Tagesgeschäft	34
4.3.2	Fehlende Ressourcen	36
4.3.3	Fachliche Ausbildung	37
4.3.4	Bürokratie und Hierarchien	37
4.3.5	Implementierung der Veränderung	38
4.3.6	Homeoffice	38
4.4	Förderliche Bedingungen	38
4.4.1	Offene Kommunikation	39
4.4.2	Veränderungsfähigkeit	40
4.4.3	Fehlerkultur	40
4.4.4	Wissensmanagement	41
4.4.5	Vorgesetzte als Vorbildfunktion	41
4.4.6	Vielfalt als Vorteil (Diversität)	42
5	Diskussion	43
5.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung	43
5.2	Handlungsempfehlungen für Customer Operations	45
5.3	Limitationen	46
5.4	Ausblick	47
6	Abbildungsverzeichnis	48
7	Tabellenverzeichnis	49
8	Literaturverzeichnis	50
	Anhang A: Interviewleitfaden Experteninterview	53
	Anhang B: Interviewleitfaden Experteninterview (Führungspersonen)	59
	Anhang C: Interviewleitfaden Mitarbeitende	64
	Anhang D: Kodierregel der Subkategorien	68

1 Einleitung

Schweizer Versicherungsunternehmen müssen ihre Rolle überdenken (HZ Insurance, 2021). Die Leistungserbringung von Versicherungsunternehmen steht im dauerhaften Wandel. Die Ansprüche der Kundschaft steigen weiter an (Lohse & Will, 2019). So möchte die Kundschaft, dass die Versicherungsprodukte und die entsprechenden Dienstleistungen jederzeit, überall zur Verfügung stehen. Im Weiteren müssen Versicherungsunternehmen bereit sein, sich auf die verändernde Umwelt aufgrund der Digitalisierung anzupassen (Lohse & Will, 2019). Im Fokus des Wandels steht oft die digitale Transformation (Zeier Röschmann, Wipf, Bruer & Barth, 2021). Diesen technologischen Wandel ist die Versicherungsbranche eher verzögert angegangen (Zeier Röschmann et al., 2021). Gemäss einer Studie der Swiss Re scheint dies auch nicht besonders aussergewöhnlich zu sein (Pain, 2011). Versicherungsunternehmen gelten allgemein als nicht sonderlich innovative Unternehmen. Vor allem, wenn es um die Einführung neuer Produkte im Bereich Nichtlebenversicherung geht (Pain, 2011). Ein Grossteil der Produktkategorien existiert bereits seit 50 bis 300 Jahren (Pain, 2011). Einige Schweizer Versicherungsunternehmen sind gerade dabei die Herausforderungen anzugehen, andere stehen noch am Anfang (Zeier Röschmann et al., 2021). Führungspersonen tragen eine besondere Verantwortung, wenn es um die Bewältigung des Wandels geht. Diese können in Unternehmen den Wandel aber nicht im Alleingang umsetzen. Kontinuierliche Veränderung gelingt, wenn die ganze Organisation daran arbeitet und die Organisationskultur im Fokus bleibt (Austrup & von Campenhausen, 2015). Im Jahre 2009 bis 2012 setzte die AXA auf eine neue Strategie und begleitete sie mit einem Change Projekt (Schwarz, 2015). Die Devise war gemäss Schwarz (2015): «Eine Strategie ist immer nur so gut wie das, was von ihr durch die Mitarbeiter umgesetzt wird» (S. 153). Dies bestätigt Senge (2017), er meint dazu:

Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man die Dinge oben ausknobelt und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen des grossen Strategen folgen. Die Spitzenorganisationen der Zukunft werden sich dadurch auszeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotenzial auf allen Ebenen einer Organisation erschliesst (S. 13).

Damit Mitarbeitende beginnen Strategien umzusetzen wird Lern- und Veränderungsfähigkeit vorausgesetzt. Ziel ist es eine Organisation zu schaffen, die es gewohnt ist zu lernen und sich an veränderte Situationen anpasst. Um eine Organisation dazu zu bringen kontinuierlich zu lernen und die Bereitschaft für Veränderungen zu erhöhen gewinnt das Konzept der Lernenden Organisation an Bedeutung (Pieler, 2003). Unzählige Konzepte und Theorien werden in der Literatur für die Lernende Organisation herangezogen. Zentral für die

vorliegende Bachelorarbeit sind Konzepte und Theorien, welche Lern- und Veränderungsfähigkeit beschreiben oder fördern (Vigenschow, 2021).

1.1 Beschreibung Praxispartnerin

Die Abteilung Customer Operations der Generali AG betreut Versicherungsnehmende, welche nicht von Agenturen betreut werden, und reguliert Schadenfällen. Bei Customer Operations werden Sachschäden reguliert, die in der Schweiz vorgefallen sind. Das beinhaltet Schadenfälle der Privathaftpflichtversicherung, Hausratversicherung, Elementarschäden, Motorhaftpflichtversicherung und Teil- und Vollkaskoversicherung. Die Regulierung der Schadenfälle findet durch Schadensachbearbeitenden in Adliswil, Nyon und Lugano statt. Die Behandlung von Schadenfällen der Kundschaft stellt die eigentliche Leistung eines Versicherungsunternehmens dar (Customer Operation). Die Leistungserbringung von Versicherungsunternehmen steht im dauerhaften Wandel und die Ansprüche der Kundschaft steigen weiter an. So möchte die Kundschaft, die Dienstleistungen von Versicherungsunternehmen jederzeit und überall zur Verfügung haben (Dorka, 2019). Die Generali Schweiz AG verfolgt seit 2022 die Strategie Avanti 2027. Im Zentrum der neuen Strategie steht die Ablösung der IT-Kernsystemen und deren Prozesse (Generali Schweiz). Seit die Covid-Pandemie vorbei ist, werden Aus- und Weiterbildungen und der Austausch in den wieder mehr belebten Hauptsitz in Adliswil und Nyon in den Fokus gestellt. Die Kombination aus gestiegenen Ansprüchen der Umwelt, die neue Strategie, welche neue Prozesse in die Organisation bringt und die Aus- und Weiterbildung, erfordert Lern und Veränderungsfähigkeit (Pieler, 2003).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Die vorliegende Bachelorarbeit hat zum Ziel die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Abteilung Customer Operations zu untersuchen. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern Customer Operations aus Sicht der Mitarbeitenden und Führungspersonen eine Lernende Organisation ist. Um zu verstehen, welche Aspekte eine Lernende Organisation zum Wachsen bringt, ist im umgekehrt die Frage nach den Hindernissen von Lern- und Veränderungsfähigkeit entscheidend (Pieler, 2003). Dafür sollen förderliche und hinderliche Bedingungen bei Customer Operations und wie Führungspersonen die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation fördern, aufgezeigt werden. Es wird angenommen, dass bereits Aspekte für eine Lernenden Organisation bei Customer Operations existieren, daher wird oftmals von einer Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation gesprochen. Die letzte Fragestellung hat zum Ziel Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin aufzuzeigen.

1. Inwiefern ist Customer Operations eine lernende Organisation?

- 1.1. Inwiefern fördern Führungspersonen bei Customer Operations konkret die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation?

- 1.2. Inwiefern ist Customer Operations aus Sicht der Mitarbeitenden und Führungspersonen eine lernende Organisation und wie wird diese Entwicklung erlebt?
- 1.3. Welche sind aus Sicht der Mitarbeitenden hinderliche bzw. förderliche Bedingungen hinsichtlich der Weiterentwicklung hin zu einer Lernende Organisation?
- 1.4. Welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten hinsichtlich der Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation?

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil werden die Grundlagen der Lernenden Organisation aufgezeigt. Im Fokus stehen Theorien, welche die Lern- und Veränderungsfähigkeit erhöhen. Zudem werden Barrieren bei der Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beleuchtet. Mithilfe Leitfadengestützten Interviews wurde untersucht, inwiefern Customer Operations eine Lernende Organisation ist. Das Kapitel 3 befasst sich mit dem methodischen Vorgehen der qualitativen Untersuchung. Im Anschluss werden die Ergebnisse je Hauptkategorie und Fragestellung aufgezeigt. Die Diskussion fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews zusammen und daraus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Es folgen Handlungsempfehlungen, welche der Praxispartnerin aufzeigen soll, wie die Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation gefördert werden kann.

2 Theoretischer Hintergrund: Lernende Organisation

Das vorliegende Kapitel erläutert den theoretischen Bezugsrahmen der eingeführten Fragestellungen in Kapitel 1.2. Im ersten Schritt wird das Ziel des Konzeptes der Lernenden Organisation beschrieben.

Die lernende Organisation soll dynamisch und anpassungsfähig sein (Vigenschow, 2021). Die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation ist nie beendet. (Vigenschow, 2021). Das Konzept der lernenden Organisation besteht aus mehreren Bausteinen. Konzepte und Theorien zur Lernenden Organisation sollen innerhalb der Organisation dazu beitragen, dass Lernprozesse gefördert werden, die Bereitschaft für Veränderungen steigt und die gesamte Organisation ein gemeinsames Ziel verfolgt (Pieler, 2003). Eine bedeutende Herausforderung beim Aufbau einer lernenden Organisation ist die Tatsache, dass nicht nur ein Konzept eine tragende Rolle spielt (Vigenschow, 2021). Damit die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation gelingt, müssen verschiedene Konzepte herangezogen werden. So entsteht ein Pool an Konzepten, welche für eine lernende Organisation relevant sind (Vigenschow, 2021). Die Theorie zur Lernenden Organisation nach Senge (2017) beinhaltet ein bedeutsames Gerüst für die weitere Auswahl von Konzepten für die Lernende Organisation. Darum wird im ersten Schritt die Theorie nach Senge (2017) vorgestellt. Danach folgen Theorien zur Lern- und Fehlerkultur, wie Werte für ein gemeinsames Ziel beitragen können, wie eine Organisation Veränderungsfähig wird und Barrieren bei der Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation.

2.1 Lernende Organisation nach Senge (2017)

Die Grundlage der Lernenden Organisation bildet die fünf Disziplinen nach Peter Senge (2017). Die fünf Disziplinen sollen bei der Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation unbedingt als ein Ganzes angesehen und weiterentwickelt werden. Senge (2017) beschreibt die fünf Disziplinen auch als Systemdenken. Das bekräftigt, wie wichtig es ist, die einzelnen Disziplinen nicht isoliert zu betrachten. Es verhindert, dass eine einzelne Disziplin, aufgrund eines Trends zu isoliert betrachtet wird. Die fünfte Disziplin bezeichnet Senge (2017) als das Systemdenken. Für Senge (2017) ist das Systemdenken essenziell für eine Lernende Organisation. Kontinuierlich soll ein Kreislauf der Verbesserung und Anpassung geschaffen werden. Dies gelingt, in dem die Probleme als Ergebnis einer Wechselwirkung des gesamten Systems betrachtet werden, anstatt das Problem isoliert zu betrachten. Die Mitarbeitenden sollen das System erkennen und verstehen. Dies gelingt, indem Mitarbeitende auf Beziehungen und Muster achten und verstehen, wie diese funktionieren (Senge, 2017). Die Disziplinen sollen in Einklang gebracht werden (Senge, 2017). Dies veranschaulicht Abbildung 1.

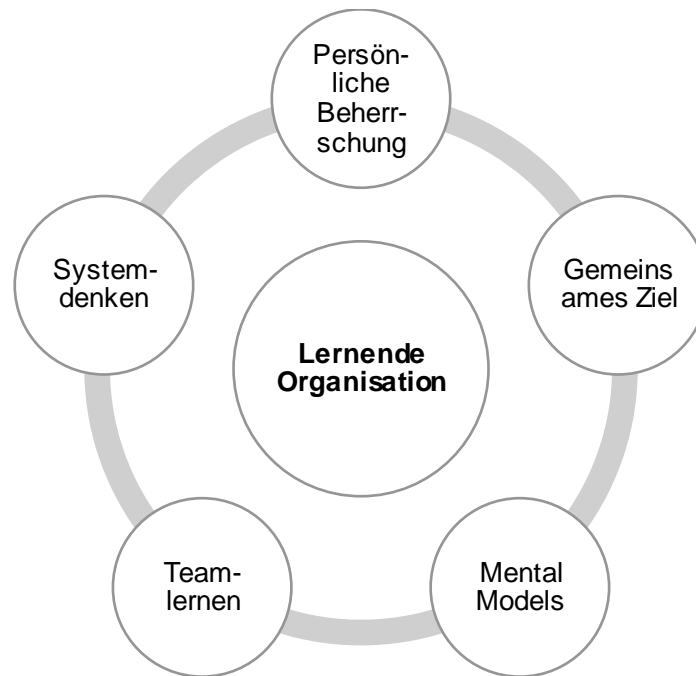


Abbildung 1: Die fünfte Disziplin nach Senge (2017) eigene Darstellung

2.1.1 Persönliche Beherrschung

Die Disziplin Persönliche Beherrschung bezieht sich auf die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sollen ermutigt werden, ihre persönliche Vision zu kennen und ihre Kompetenzen zu verbessern (Senge, 2017). Dazu gehört, dass Mitarbeitende ihren eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden (Vigenschow, 2021). Die Persönliche Beherrschung ist für das Systemdenken und somit für die Lernende Organisation bedeutsam, damit Mitarbeitende ihren Beitrag für die Organisation überhaupt leisten können (Vigenschow, 2021).

2.1.2 Mentale Modelle

Mentale Modelle sind tief verankerte Annahmen, die Einfluss nehmen, wie wir unsere Umgebung bewerten. So kann es sein, dass zwei Mitarbeitende aufgrund ihrer Erfahrung und ihren verschiedenen mentalen Modellen die gleichen Erlebnisse unterschiedlich wahrnehmen und unterschiedlich handeln (Senge, 2017). Mentale Modelle helfen die Welt zu verstehen. Die mentalen Modellen können auch veraltet und falsch sein (Senge, 2017). Es ist notwendig die unterschiedlichen mentalen Modelle der Mitarbeitenden, die wesentlich zur Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beitragen, aufzubrechen und die Reflektion zu fördern. Es geht nicht darum die Diversität zu verhindern (Senge, 2017). Ziel ist es, die Mitarbeitenden von einem Ziel zu überzeugen und dies kann gelingen, indem die mentalen Modelle reflektiert werden und die Offenheit für Neues gegeben ist (Senge, 2017).

2.1.3 Gemeinsames Ziel

Ziel ist es, gemeinsame Ziele zu haben. Die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden kann gestärkt werden mithilfe von echten gemeinsamen Zielen. Wichtig dabei ist aber, dass die Ziele tatsächlich gemeinsam sind (Senge, 2017).

2.1.4 Teamlernen

Der Fokus der Disziplin des Teamlernens liegt im Dialog. Alle Mitarbeitenden verfügen über relevantes Wissen für die Organisation. Durch einen funktionierenden Wissensaustausch können Mitarbeitende vom Wissen der anderen profitieren. Es ist notwendig, zu erkennen, welche Bedingungen das Lernen im Team behindern und welche das Lernen im Team fördern. So kann sichergestellt werden, dass die Organisation sich weiterentwickelt (Senge, 2017).

Senge (2017) geht davon aus, dass die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit von Mitarbeitenden gegeben sind. Allerdings wirkt sich die entwicklungsfeindliche Rahmenbedingung in Organisationen negativ auf die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit aus (Hennemann, 1997). Durch die Persönliche Beherrschung können sich Mitarbeitende zusammen mit der Organisation weiterentwickeln. Mithilfe den Disziplinen Mentale Modelle und Teamlernen können Mitarbeitende reflektiert auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (Hennemann, 1997) und ein Systemdenken entsteht (Senge, 2017). Im nächsten Kapitel wird das Teamlernen und deren Voraussetzungen und Techniken beschrieben.

2.2 Teamlernen: Voraussetzungen und Techniken

Das Teamlernen wurde bereits im Kapitel 2.1.4 im Zusammenhang mit den fünf Disziplinen nach Senge (2017) kurz beschrieben.

Senge (2017) betont, dass das Beherrschen der Techniken des Dialogs und der Diskussion notwendig ist, damit Teamlernen gelingt. Ein Dialog besteht aus intensivem Zuhören, freies und kreativem Erforschen, ohne sich im Voraus auf eine bestimmte Ansicht festzulegen (Senge, 2017). Während der Diskussion hingegen, werden unterschiedliche Meinungen dargestellt und mit Argumenten verteidigt, um meist im Anschluss eine Entscheidung treffen zu können. Die Kunst liegt darin, Diskussion und Dialog zusammen stattfinden zu lassen. Doch die meisten Teams sind nicht fähig hin- und herzuwechseln (Senge, 2017).

Menschen tendieren dazu, in Routine zu fallen. Routine kann Energie- und Zeitersparnis mit sich bringen. Daher ist es sehr leicht nachvollziehbar, warum Menschen zu Routine neigen. Doch die Konsequenz von Routine ist die Fehlinterpretation von Situationen (Oertel & Antoni, 2013). Teamlernen findet gemäss Oertel und Antoni (2013) nur dann statt, wenn die Routine unterbrochen wird. Ein situativer Auslöser zur Unterbrechung der Routine wird

benötigt, um das Teamlernen voranzutreiben. Oertel und Antoni (2013) sprechen dabei von einem Taktgeber. Ein Taktgeber kann beispielsweise die Gründung eines Teams sein. Mit der Gründung eines Teams startet der Austausch von unterschiedlichen Erfahrungen (Oertel & Antoni, 2013). Die Aufforderung zur Reflektion oder Teammeetings können die Routine unterbrechen und das Teamlernen vorantreiben. Das Auftreten von Teamlernen bedingt eine stark wahrgenommene psychologische Sicherheit im Team. So können Taktgeber Auslöser von Teamlernen sein, dennoch müssen weitere Voraussetzungen gegeben sein, wie die psychologische Sicherheit im Team (Oertel & Antoni, 2013) und die Fähigkeit für Dialog und Diskussion (Senge, 2017). Abbildung 2 zeigt das von Oertel und Antoni (2013) entwickelte Modell zum Teamlernen auf. Der Taktgeber löst das Teamlernen aus und startet mit dem Reflektieren. Die Diskussionen und Gespräche beginnen und dem Gelernten wird eine gemeinsame Perspektive zugeschrieben und in Dokumenten zur Speicherung in Form gebracht. Im Anschluss wird das Wissen erprobt (Oertel & Antoni, 2013).

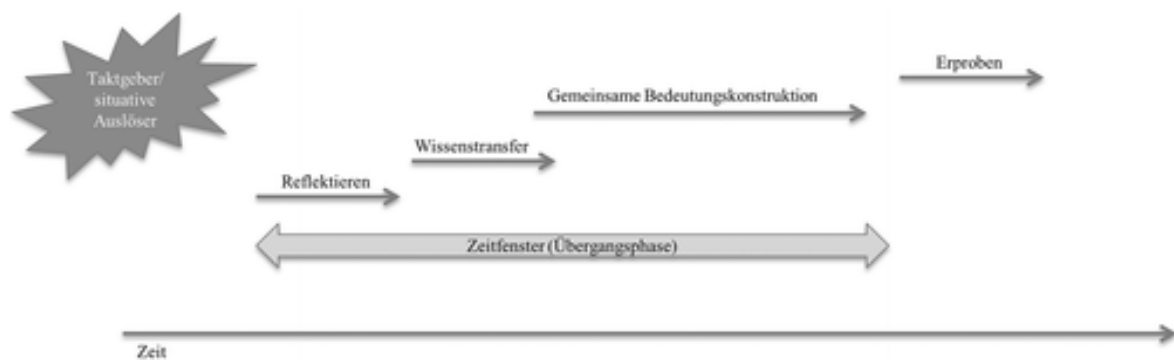


Abbildung 2: Modell des Teamlernens nach Oertel und Antoni (2013)

Führungspersonen stellen eine wichtige Schlüsselstelle dar, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu beeinflussen. Die Reflektion stellt eine weitere wichtige Fähigkeit des Teamlernens dar (Bertram et al., 2014). Führungspersonen fördern Mitarbeitende und berücksichtigen Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden. Sie ermutigen zu kreativem Handeln und setzen anspruchsvolle Ziele. Führungspersonen inspirieren und fungieren als Vorbilder (Bertram et al., 2014). Als Vorbilder leben Führungspersonen das gemeinsame Ziel vor und vermitteln es. Führungspersonen müssen sich ihrer Rolle im Klaren sein und Zeit und Raum schaffen, damit das Reflektieren im Team gelingt (Bertram et al., 2014).

2.3 Vielfalt als Chance

Durch Diversität schafft eine Organisation ein Umfeld mit unterschiedlichen Meinungen, Denk- und Sichtweisen. Dies ist wichtig, um kontinuierlich zu lernen und die Reflektion in der Organisation auf hohem Niveau zu halten (Vigenschow, 2021) und so mental Modelle aufzubrechen (Senge, 2017). Das vorliegende Kapitel beschreibt, wie Diversität anhand eines Klassifizierungsmodells definiert werden kann. Im Anschluss wird der Einfluss von Diversität auf die lernende Organisation aufgezeigt.

Diversität kann in unterschiedliche Dimensionen unterteilt werden. Die Dimensionen der Diversität lassen sich in sichtbare und unsichtbare Merkmale unterteilen (Rahnfeld, 2019). Die sichtbaren Merkmale beinhalten Alter, Geschlecht, Ethnie, physische und psychische Behinderung. Die unsichtbaren Merkmale der Diversität beinhalten sexuelle Identität, Nationalität, Religion und Status. Der Status kann beispielsweise die Funktion oder Stellung innerhalb der Organisation sein (Rahnfeld, 2019). Jede einzelne angestellte Person bringt verschiedene Merkmale mit und damit auch verschiedene Erfahrungen (Rahnfeld, 2019). Organisationen können die Vielfalt nutzen und die verschiedenen Interessen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden so einsetzen, dass eine für beide gewinnbringende Situation entsteht. Ziel ist es, eine Organisation zu schaffen, in der Mitarbeitende unterschiedliche Ziele, Interessen und Fähigkeiten einbringen (Rahnfeld, 2019).

Strategische Entscheidungen werden meist in Projektgruppen getroffen oder zumindest beeinflusst (Vigenschow, 2021). Bei Gruppen können Denkfehler entstehen, die dazu führen, dass die Gruppe Entscheidungen für die vermeintliche Mehrheit trifft (Vigenschow, 2021). Wenn es darum geht, Ideen zu entwickeln, innovativ zu sein oder kreativ zu arbeiten, ist Diversität immer ein nicht zu vernachlässigender Lösungsansatz (Franken, 2019). Sofern Konstruktivität und eine offene Kommunikation im Team gegeben sind, kann Diversität alle genannten Vorteile bringen (Franken, 2019). Ein grosses Potenzial bezüglich Wissensaustausch besteht zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mitarbeitenden und oftmals gehören ältere Mitarbeitenden zu den erfahrenen Mitarbeitenden (Rahnfeld, 2019). Sie bringen berufs- und unternehmensspezifisches Wissen, Qualitätsbewusstsein, methodische Kompetenzen, Zuverlässigkeit und Genauigkeit mit. Durch ihre Erfahrung haben sie ein Netzwerk in der Organisation und bringen fachspezifisches Wissen mit. Es liegt an den Führungspersonen, die Erfahrung dieser Personen zu nutzen (Franken, 2019). Führungspersonen können erfahrene Personen einsetzen, um neue Mitarbeitende zu schulen. Damit der Wissensaustausch sichergestellt werden kann, könnte beispielsweise ein Mentoringprogramm eingeführt werden, in dem erfahrene Mitarbeitende eine entscheidende Rolle einnehmen können (Franken, 2019). Die Vielfalt der Identitäten soll als Ressource anerkannt werden (Rahnfeld, 2019).

2.4 Lern- und Fehlerkultur

Es wurde bereits im Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** das Teamlernen und deren Voraussetzungen und die Vorteile der Vielfalt im Team beschrieben. Folgend wird die Lern- und Fehlerkultur näher beleuchtet.

In Organisationen in denen Menschen eine längere Zeit zusammenarbeiten, entsteht unvermeidlich eine Kultur (Nerdinger, 2019). Die Organisationskultur ist ein stimmiges System, stetig im Wandel und weitgehendst von allen Mitarbeitenden akzeptiert. Die Lernkultur ist Teil der Organisationskultur (Nerdinger, 2019), wobei die Fehlerkultur zur Lernkultur geht (Brückner, 2021). Damit es Organisationen gelingt, das kontinuierliche Lernen zu fördern, müssen förderliche Bedingungen für eine Kultur des Lernens geschaffen werden. Werte und Normen sollen so ausgelegt sein, dass sie das Lernen fördern (Nerdinger, 2014). Die Kapitel 2.4.1 und 2.4.2 beschäftigen sich mit der Lern- und Fehlerkultur.

2.4.1 Lernkultur

Die Lernkultur beschreibt den Stellenwert von Lernen innerhalb einer Organisation (Sonntag, Stegmaier, Schaper & Friebe, 2004). Gemäss Friebe (2005) ist zu vermuten, dass die Lernkultur einen positiven Einfluss auf die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit einer Organisation hat. Gemäss Kortsch, Paulsen & Kauffeld (2019) sind Lernen und Arbeiten schon lange keine getrennten Prozesse mehr. Der Erfolg einer Organisation ist abhängig vom Wissensaufbau und -ausbau der Mitarbeitenden (Kortsch, Paulsen & Kauffeld Simone, 2019). Eine positive Lernkultur entsteht durch eine geeignete Lernumgebung, welche individuelle und kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglichen (Kortsch et al., 2019).

Einen wesentlichen Einfluss haben Führungskräfte, die durch ihre Entscheidungen (etwa wer wofür belohnt wird) oft die Rahmenbedingungen fürs Lernen festlegen. Auch die Personalentwicklung gestaltet über die Formate, die sie anbietet, die Lernkultur mit. Damit stellt die organisationale Lernkultur einen Handlungsrahmen für die angebotenen Lernformate für die Beschäftigten bereit. (Kortsch, Paulsen & Kauffeld, 2019, S. 27)

Friebe (2005) beschreibt acht relevante Dimensionen für eine Lernkultur. Die acht Dimensionen beschreiben, inwiefern eine Organisation über eine Kultur verfügt, in der der Wissensaufbau und -ausbau eine bedeutsame Rolle spielt. Die Tabelle 1 zeigt die acht Dimensionen auf.

Tabelle 1: Dimensionen und Merkmal der Lernkultur nach Friebe (2005)

Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	Werte der Organisation und Verankerung des Lernens in der Organisation (Friebe, 2005).
Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen	Strukturelle Voraussetzungen, monetäre und nicht-monetäre Anreize und Spielräume für Zeiteinteilung für Lernaktivitäten (Friebe, 2005).
Aspekte der Personalentwicklung	Ausrichtung der Entwicklungsziele an Lernbedarf und Lernbedürfnis der Mitarbeitenden und Aus- und Weiterbildungsangebot der Organisation (Friebe, 2005).
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	Die Organisation schafft förderliche Bedingungen für einen Wissensaustausch und Anwendung des Gelernten (Friebe, 2005).
Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen	Offene Kommunikation innerhalb Gruppen fördern ein Feedbackgespräche und einen funktionierenden Wissensaustausch (Friebe, 2005).
Lernorientierte Führungsaufgaben	Führungspersonen motivieren Mitarbeitende Neues anzueignen und unterstützen die persönliche Entwicklung (Friebe, 2005).
Information und Partizipation	Informationen über Lernangebote und die Möglichkeit der Mitgestaltung von Entwicklungsmaßnahmen (Friebe, 2005).
Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt	Gruppen haben die Möglichkeit mit externen Partnern wie Unternehmen, Hochschulen oder Beratungsunternehmen sich auszutauschen (Friebe, 2005).

Die aufgeführten Dimensionen nach Friebe (2005) verdeutlichen, dass eine Lernkultur in der Organisation auf diversen Ebenen zum Ausdruck kommt. Auf der individuellen Ebene steht das kontinuierliche Lernen im Fokus. Mitarbeitende bleiben offen für Ideen anderer und offen für Veränderung. Auf der Teamebene wird die Teamarbeit und die Kooperation gefördert, um gemeinsam zu lernen und zu wachsen. Auf Organisationsebene finden sich lernförderliche Systeme und eine Befähigung der Mitarbeitenden statt. Führungspersonen auf

operativer und strategischer Ebene sorgen dafür, dass Barrieren beseitigt werden und das Lernen gefördert wird (Foelsing & Schmitz, 2021).

2.4.2 Fehlerkultur

Lernen passiert, sobald Fehler aufgedeckt und korrigiert werden. Ein Fehler stellt die Abweichung zwischen Absicht und tatsächlicher Konsequenz dar (Oser, Hascher & Spychiger, 1999). Fehler sind unvermeidbar und selbst wenn Fehler zwar nicht erstrebenswert sind, sind Fehler bedeutsam für Lernprozesse. Das Ziel soll nicht sein, Fehler nur zu beheben und zu vermeiden. Das Ziel soll sein, aus Fehlern zu lernen (Harteis, Bauer & Heid, 2006). «Fehler stellen in diesem Kontext spezielle Lerngelegenheiten dar, zumal flexible Strukturen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Fehler geschehen. Jedoch reicht allein ein Bekenntnis zu einer positiven Fehlerkultur nicht aus, damit im betrieblichen Arbeitsalltag aus Fehlern gelernt wird» (Harteis, Bauer, Heid. 2006. S. 111). Eine offene Fehlerkultur führt dazu, dass Mitarbeitenden erlaubt wird, aus Erfahrung zu lernen und trägt somit zu einer förderlichen Lernkultur bei (Brückner, 2021). So beginnen Organisationsmitglieder Fehler als eine Lernmöglichkeit zu betrachten (Brückner, 2021).

Hingegen wird in Organisationen, in denen die Fehlerkultur nicht gelebt wird, Druck auf Mitarbeitenden aufgebaut (Brückner, 2021). Mitarbeitende nehmen darauf eine Abwehrhaltung ein und beginnen sich zu entschuldigen, rechtfertigen und suchen nach Ausreden. Zudem nimmt die Risikobereitschaft ab. Den diese Mitarbeitende werden versuchen, keine Fehler mehr zu machen (Brückner, 2021).

2.4.3 Voraussetzungen für eine förderliche Fehlerkultur

Im obigen Kapitel wurde der Nutzen und die Relevanz einer Fehlerkultur beschrieben. In diesem Kapitel werden Voraussetzungen für eine förderliche Fehlerkultur aufgezeigt.

Aus den Fehlern zu lernen bedingt es, die Fehler Anderen mitteilen zu können und die Ursache reflektieren zu können. Dafür sind Verhaltensweisen förderlich, die die Teamfähigkeit stärken (Hartmann, Brentel & Rohn, 2006). Damit eine Fehlerkultur im Team und bei Mitarbeitenden verankert wird, muss im ersten Schritt die Absicht für eine Fehlerkultur aktiv kommuniziert werden (Wittenhagen, 2021). Mitarbeitende sollen verstehen, dass eine Fehlerkultur erwartet wird. Und dies darf nicht erst beim Auftreten eines Fehlers passieren. Die Bereitschaft für einen offenen Austausch muss zu jederzeit stattfinden (Chott, 2006). Dies gelingt nicht nur durch das Kommunizieren, vor allem gelingt es, wenn Führungspersonen die Fehlerkultur leben und so als Vorbild agieren (Chott, 2006). Führungspersonen sind wichtige Ansprechpersonen, wenn es darum geht, aus Fehlern zu lernen (Brückner, 2021). Ein offener und fairer Dialog kann das Lernen aus Fehlern im Team fördern (Hartmann et al., 2006). Führungspersonen sollen als unterstützende Personen beim Beheben des

Fehlers und beim anschliessenden Lernprozess angesehen werden (Brückner, 2021). Führungspersonen helfen Lösungen mithilfe sachlicher Kommunikation zu finden (Brückner, 2021) und sollen eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, in der die Sicherheit gegeben ist, Probleme, Meinungen und Verbesserungsvorschläge äussern zu können (Chott, 2006). So kann sichergestellt werden, dass Prozesse kontinuierlich angepasst (Chott, 2006).

Die Fehlerkultur ist abhängig von der Kooperationsbereitschaft und Lernbereitschaft des Teams. Somit haben die Theorien und Konzepte, welche die Teamarbeit fördern Einfluss auf die Fehlerkultur in der Organisation (Hartmann et al., 2006). Somit kann beispielsweise das Reflektieren, ausgelöst durch einen Taktgeber (Oertel & Antoni, 2013), und die Fähigkeit Dialog und Diskussion zu führen (Senge, 2017), die Fehlerkultur fördern (Hartmann et al., 2006). Eine ausgeprägte Fehler- und Kritikkultur ist eine wichtige Voraussetzung, um innovativ zu sein. Mitarbeitende müssen, die Möglichkeit haben, ausprobieren zu können und Erfahrungen zu reflektieren (Hartmann et al., 2006).

2.5 Werte als Basis für gemeinsame Ziele

Organisationen versuchen ihre Werte zu kommunizieren, umso Auffassungen des erstrebten Verhaltens für die Organisation zu beeinflussen (Nerdinger, 2019). Laut Mast (2008) sind Unternehmenswerte im Kontext der Unternehmenskommunikation, «[...] Implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe, eine Organisation oder eine Gesellschaft als wünschenswert und erstrebenswert hält beziehungsweise halten» (S. 91).

Oftmals werden Werte im Leitbild niedergeschrieben (Beck & Vochezer, 2006). Die Kunst ist jedoch nicht das Erfassen und Niederschreiben der Werte, sondern dafür zu sorgen, dass die Werte auch tatsächlich gelebt werden (Dull, 2009). Das reine aufzählen der Werte wird nicht dazu führen, dass diese gelebt werden (Wieland & Grüninger, 2000). Sie sollen in Verhaltensstandards ausformuliert werden, damit Mitarbeitende verstehen, wie und wann das Verhalten gezeigt werden soll (Wieland & Grüninger, 2000). Um Werte zu verstehen ist es hilfreich den Gegenspieler zu kennen. Schulz von Thun (1981) betont die Relevanz des Verständnisses über Wertepaare (Schulz von Thun, 1981). Wertepaare bestehen aus einem Wert und dessen Gegenspieler. Der Gegenspieler zeigt auf, wann es Sinn macht, den Wert nicht zu leben. Ein Wertepaar kann beispielsweise Einfachheit und Kompliziertheit sein. Es ist sinnvoll in einer einfachen Sprache zu kommunizieren. Daneben gibt es gute Gründe kompliziert zu sein, um so in fachspezifischen Themen exakt zu sein (Schulz von Thun, 1981). Die Wertepaare helfen zu verstehen, wann Mitarbeitende wie handeln sollen. Sparsamkeit kann beispielsweise unterstützen im richtigen Zeitpunkt grosszügig zu sein

(Vigenschow, 2021). Führungspersonen können zudem durch das Vorleben der Werte den Mitarbeitenden gegenüber als Vorbilder fungieren (Dull, 2009).

So zum Beispiel kommuniziert die Generali Schweiz AG ihre vier Werte auf ihrer Website. Verantwortung, Einfachheit, Empathie und Innovation sind die Werte der Generali Schweiz AG (Generali.ch, 2023).

Die Lernende Organisation hat zum Ziel Strukturen und Vorgaben zu schaffen, die kontinuierliches Lernen ermöglichen, dabei können Werte Verhaltensweisen fördern, die ein kontinuierliches Lernen ermöglichen (Vigenschow, 2021). Bereits im Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** wurde aufgezeigt, dass das gemeinsame Ziel ein Zentrales Merkmal für die Lernende Organisation. Durch die Verankerung der Werte kann ein gemeinsames Ziel nach Senge (2017) und die Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation gefördert werden. Die vorliegende Bachelorarbeit versucht nicht zu untersuchen, ob die vier Werte der Generali das kontinuierliche Lernen fördern.

2.6 Innovations- und Veränderungsfähigkeit

In einem Markt der stark umkämpft ist, sind Innovationen der Schlüssel zum Erfolg. Innovationen können Treiber für unternehmerischen Wachstum und Beschäftigungswachstum sein (Terstriep, 2019). Eine Innovation kann eine Erneuerung eines Prozesses sein (Vigenschow, 2021). Die Schadenbearbeitung bei Versicherungsunternehmen bietet hohes Optimierungspotenzial für Innovativität (Braasch & Danisch, 2010). Durch die Erneuerung von Prozessen kann die Schadenbearbeitung schneller, günstiger oder effizienter passieren (Braasch & Danisch, 2010). Eine Organisation muss Bedingungen schaffen, die für die Entwicklung von Innovationen günstig sind. Falls diese geschaffen sind. Geht es darum, dass das Gelernte beziehungsweise die entwickelte Innovation umgesetzt wird (Vigenschow, 2021).

In modernen Organisationen ist es nicht mehr zeitgemäss, dass ausschliesslich Führungspersonen Entscheidungen treffen (Franken, 2019). Es ist nicht klar, welche Abteilung oder Profession für die nächste Innovation verantwortlich ist. Denn es ist in allen Bereichen einer Organisation stetige Entwicklung erforderlich, um sich auf dem Markt behaupten zu können (Ibert & Kujath, 2011). Daher findet die Wissensarbeit in der ganzen Organisation statt. Die ausführenden Personen der Wissensarbeit sind die Wissensarbeitenden (Ibert & Kujath, 2011). Die Arbeit der Wissensarbeitenden lässt sich nicht über traditionelle Methoden steuern oder kontrollieren. Das liegt daran, dass Ergebnisse der Wissensarbeit nicht eindeutig in Quantität oder Qualität bewerten lassen. Darum ist es wichtig, dass die Wissensarbeitenden zunehmend intrinsisch motiviert sind (Ibert & Kujath, 2011). Dies funktioniert gut. Es existiert eine Tendenz, dass Wissensarbeitende zu intrinsischer Motivation

neigen im Unterschied zu Nicht-Wissensarbeitenden und weniger kreativen Berufen (Franken, 2019). Dies funktioniert nur dann gut, wenn Wissensarbeitende sich mit Themen auseinandersetzen können, die mit ihren eigenen Interessen übereinstimmen (Vigenschow, 2021).

Folgend wird Objectives & Key Results als eine Methode für Projektarbeit und Zielsetzung zur Ausgestaltung und Umsetzung von Organisationszielen vorgestellt.

2.6.1 Objective & Key Results

Es werden Methoden benötigt, um Mitarbeitende zu ermutigen mitzudenken, kreativ zu arbeiten und das grosse Ganze zu verstehen. Dieses Kapitel beschreibt Objectives & Key Results (OKR), eine Methode zur Zielsetzung (Ematinger & Schulze, 2020). Das vorliegende Kapitel ist keine Anleitung für die Anwendung von OKR. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die wesentlichsten Eigenschaften und Vorteile von OKR im Zusammenhang mit der Entwicklung einer lernenden Organisation aufzuzeigen.

OKR ist in Zyklen aufgebaut, wobei ein Zyklus drei Monate dauert. Während diesen drei Monaten wird der Fokus auf ein bestimmtes und wirklich wichtiges Thema gelegt. OKR besteht aus den Komponenten Ziele und den Schlüsselergebnissen (Ematinger & Schulze, 2020). Die Objectives, also die Ziele werden vom Unternehmensziel abgeleitet und definieren einen konkreten Zielzustand. Objectives sind qualitativ zu formulieren, sie sind ambitioniert, aber erreichbar. Ein Objectives kann beispielsweise sein: Entwicklung einer aussergewöhnlichen Lernkultur (Ematinger & Schulze, 2020). Die Key Results sind messbare Schritte, die gemacht werden müssen, um die Objectives zu erreichen. Key Results bieten eine objektive Beurteilung des Fortschrittes im gesamten OKR-Zyklus (Ematinger & Schulze, 2020). Die Projektteams werden während dem Zyklus begleitet und während wöchentlichen Meetings wird der aktuelle Fortschritt offen kommuniziert und die nächsten Schritte werden entschieden (Ematinger & Schulze, 2020).

OKR kann eine Methode sein, das gemeinsame Ziel zu verstehen und Mitarbeitende bei Entscheidungsprozessen miteinzubeziehen (Stray, Gundelsby, Ulfnes & Moe, 2022). Weil OKR auf den Unternehmenszielen aufbaut, wird verhindert, dass Teams ihre eigene Ziele setzen, welche im Konflikt mit Zielen der Organisation stehen könnten (Stray et al., 2022). Für Teams kann es herausfordernd sein, OKR methodisch korrekt anzuwenden. Beispielsweise kann die Formulierung der Key Results anspruchsvoll sein, da diese quantifizierbar und messbar sein sollen. Darum ist es wesentlich, dass Führungspersonen und Mitarbeitende an OKR-Schulungen teilnehmen (Stray et al., 2022). OKR ist eine Methode, welche zum Ziel hat, über einen längeren Zeitraum Anwendung zu finden. In der Studie von Stray et al. (2022) dauerte es über ein Jahr, bis die Teams einen Vorteil von OKR sahen. OKR

ermöglicht den Mitarbeitenden kreativ zu arbeiten und fördert das Bewusstsein für die Relevanz der eigenen Arbeit (Stray et al., 2022) und Schlüsselergebnisse auf neue Wege zu erreichen (Kudernatsch, 2019). Dies gelingt aber nicht allein mit dem Definieren der Key Results (Kudernatsch, 2019). Es werden Führungspersonen vorausgesetzt, die sich selbst als Coaches verstehen und Mitarbeitende motivieren und befähigen (Kudernatsch, 2019). Durch die wöchentlichen Sitzungen wird einen Taktgeber gemäss dem Teamlernen gewährleistet (Oertel & Antoni, 2013), welche einen Austausch zu Projektfortschritten bietet und so einen relevanten Wissensaustausch ermöglicht (Klanwaree & Choemprayong, 2019). Kudernatsch (2019) beschreibt, dass OKR derzeit einem Trend verfällt, aber lange kein Wundermittel ist. OKR ist dennoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung, besonders für die operative Ebene und für die Förderung der kontinuierlichen Verbesserung in der Organisation (Kudernatsch, 2019).

2.7 Barrieren

Organisationen müssen sich den Herausforderungen bewusstwerden, um diese zu meistern, wenn es darum geht sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln. In den folgenden Kapiteln werden Herausforderungen bei der Weiterentwicklung einer Lernenden Organisation aufgezeigt. Es werden Organisationsbezogene Barrieren, Lern- und Innovationsbarrieren, Hinderliche Bedingungen einer Fehlerkultur und individuelle Eigenschaften der Mitarbeitenden als Barrieren vorgestellt. Sämtliche Barrieren können in Customer Operations auftreten.

2.7.1 Organisationsbezogene Barrieren

Die Eigenschaften der Organisation beeinflussen das Denken und Handeln von Mitarbeitenden. Strukturen geben vor, wie offen eine Organisation für Veränderungen ist. Somit beeinflussen Strukturen das Bedürfnis nach neuem Wissen. Denn starke Formalitäten prägen meist eine geringe Flexibilität (Mirow, Hölzle & Gemünden, 2007). Güldenbergs (1997) meint dazu: «Bürokratie gibt Hierarchien vor, deren Einhaltung belohnt und deren Verletzung bestraft wird. Die Struktur selbst können aber innerhalb von Bürokratien nicht in Frage gestellt werden» (Güldenbergs, 1997, S. 215). Negatives Feedback auf das nicht Einhalten von Formalitäten und Bürokratien verhindert das kreative Denken und Handeln. Hierarchieebenen erhöhen die Zahl der Kommunikationskanäle (Mirow et al., 2007). Dies führt dazu, dass eine Idee eines Mitarbeitenden von Führungsperson zu Führungsperson weitergegeben werden muss. Das Weiterleiten kann zu inhaltlichen Veränderungen führen bis die weitergeleitete Idee nichts mehr mit der ursprünglichen Idee zu tun hat (Mirow et al., 2007).

2.7.2 Lern- und Innovationsbarrieren

Die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sind wie in Kapitel 2.6 beschrieben, ein wichtiger Bestandteil der lernenden Organisation. Ein wichtiges Merkmal einer lernenden Organisation ist das Umsetzen des Erlernten. Nicht immer gelingt dies in den Organisationen. Eine mögliche Ursache ist fehlende Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden und stehen daher nicht hinter der bevorstehenden Veränderung, die Notwendigkeit der Veränderung wurde unzureichend kommuniziert oder es fehlen Anreize zur Umsetzung (Pieler, 2003).

2.7.3 Hinderliche Bedingungen einer Fehlerkultur

Es existieren auch hinderliche Bedingungen für eine funktionierende Fehlerkultur. Mitarbeitende, die im andauernden Konkurrenzkampf sind hindern die Kooperation im Team. Konkurrenzverhalten hindert eine offene Kommunikation und das Sprechen über Fehler (Hartmann et al., 2006).

Angst vor einer Strafe aufgrund eines Fehlers kann dazu führen, dass Mitarbeitende Fehlern verschweigen. Zudem werden Risikobereitschaft und die Bereitschaft für Kreativität. Die Angst vor Fehlern führt dazu, dass Fehlern nicht gemeldet werden und somit die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen gar nicht erst existiert (Brückner, 2021).

2.7.4 Individuelle Eigenschaften der Mitarbeitenden

Auf der individuellen Ebene existieren ebenso Barrieren, die dazu führen, dass die Lern- und Veränderungsfähigkeit gehemmt ist. Die Fähigkeitsbarriere kann auftreten bei Nicht-Wissen (Mirow et al., 2007). Dies umschreibt die Situation, wenn Mitarbeitende die Notwendigkeit für die Veränderung mangels Informationen nicht erkennen oder nicht wissen wie umzusetzen. Die Mitarbeitenden bleiben der neuen Situation gegenüber ignorant (Mirow et al., 2007). Wenn eine Innovation bei Mitarbeitenden auf Wohlwollen trifft, wird die Organisation dennoch Schwierigkeiten haben, die Innovation umzusetzen, da es bei Mitarbeitenden an notwendigem Wissen fehlt, um die Veränderung umzusetzen (Mirow et al., 2007).

Motivationsprobleme stellen eine zweite relevante Barriere dar, wenn es um die Umsetzung von Innovationen geht (Mirow et al., 2007). Motivationsprobleme werden in diesem Zusammenhang als Barriere des Nicht-Wollens verstanden. Es besteht die Präferenz am gewohnten Status Quo festzuhalten (Mirow et al., 2007). Veränderungen an Prozessen bringen Verunsicherungen für die zu auszuführende Tätigkeit von Mitarbeitenden mit. Die Ablehnung für die Veränderung wird so verstärkt. Neben diesen teilweise unbewussten Ablehnungen, existieren sehr bewusste Ablehnungsgründe für Veränderungen. Diese treten auf, wenn die Innovation im Zielkonflikt mit politischen, klimapolitischen oder persönlichen Interessen stehen (Mirow et al., 2007).

Senge (2017) beschreibt einen weiteren Grund, warum Veränderungen nicht angestrebt werden. Mitarbeitende können eine enorme Loyalität zu ihrem Arbeitgebenden aufbauen. Die Loyalität beginnt sich auf die eigene Position und Stellung in der Organisation zu übertragen und Mitarbeitende beginnen sich damit zu identifizieren (Senge, 2017). Dies kann dazu führen, dass sich Mitarbeitende so sehr auf ihre eigene Position fokussieren, dass sie sich wenig für die Zusammenarbeit und das gemeinsame Ziel interessieren. Diese Mitarbeitenden sind nur für ihren Teil der Arbeit zuständig und nicht für die Arbeiten von anderen Personen (Senge, 2017). Bei schlechten Resultaten wird es schwierig die Ursache aufzuspüren. Diese Mitarbeitenden werden davon ausgehen, dass jemand anders dafür verantwortlich ist (Senge, 2017). Ohne dass, Mitarbeitende das System verstehen und die Ursache erkennen, können Veränderungen nicht angegangen werden (Senge, 2017).

3 Methodisches Vorgehen

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Begründung des gewählten Untersuchungsdesign und zeigt das methodische Vorgehen auf.

Zur Untersuchung, inwiefern Customer Operations eine Lernende Organisation ist, bediente sich der Autor der vorliegenden Bachelorarbeit an dem qualitativen Verfahren. Es wurde versucht tieferes Verständnis für die Einstellungen, Erfahrungen und Motive für das Thema rund um die Lernende Organisation zu erhalten. Dafür erschienen leitfadengestützte Interviews die beste Forschungsmethode zu sein (Flick, 2009).

Im ersten Schritt wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Literaturrecherche bildet die Grundlage für das qualitative Verfahren. Nach den Interviews erfolgte die Auswertung der Interviews. Abbildung 3 zeigt das methodische Vorgehen auf. In den nächsten Kapiteln wird auf die Leitfadenkonstruktion, Sampling, Durchführung der Interviews und auf die Auswertung der erhobenen Daten genauer beschrieben.

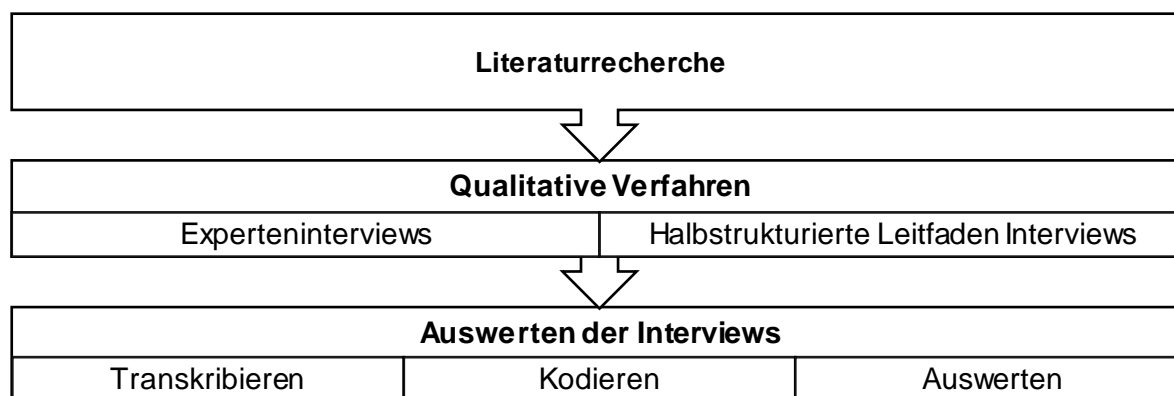


Abbildung 3: Qualitatives Verfahren eigene Darstellung

Im ersten Schritt wurden Experteninterviews zum Thema Organisationskultur durchgeführt. Da Experten ein vertieftes Wissen im Gebiet der Organisationskultur verfügen sollten, wurde im ersten Schritt die zuständige Person für Culture and Organisational Change der Generali Schweiz AG interviewt (Flick, 2019). Im nächsten Schritt folgten drei Interviews mit Führungspersonen in Customer Operations. Zuletzt folgten sechs Interviews mit Mitarbeitenden in der Rolle als Schadensachbearbeiter und Schadensachbearbeiterin. Die Interviews fanden mit Personen aus den beiden Hauptsitzen in Nyon und Adliswil statt.

3.1.1 Leitfadenkonstruktion

Die Entwicklung und Konstruktion der Leitfäden funktionierte jeweils nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011). Das SPSS-Prinzip beinhaltet die vier Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Zuerst sammelte der Autor Fragen zum Thema Lernende Organisation. Danach prüfte der Autor die Fragen danach, ob die Fragen erzählgenerierend formuliert sind und ob die Interviewfragen zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Es folgte das Sortieren in Abschnitte und Themenbereichen. Zuletzt fand das Subsumieren in Abschnitten statt (Helfferich, 2011). Der Autor orientierte sich bei der Entwicklung des Leitfadens an die Theorie und der Fragestellung, wobei das Teamlernen, der Wissensaustausch, Veränderungsfähigkeit und jeweils förderliche und hinderliche Bedingungen bei der Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation eine bedeutsame Rolle spielen. Der finalisierte Experteninterviewleitfaden für das Interview mit der verantwortlichen Person für Culture and organisational Change ist im Anhang A, der Interviewleitfaden für die Interviews mit Führungspersonen ist im Anhang B ersichtlich und der Interviewleitfaden für die Interviews mit Mitarbeitenden befindet sich im Anhang C. *Abbildung 4* zeigt, wie der Autor bei der Leitfadenkonstruktion und Durchführung der Interviews vorgegangen ist.

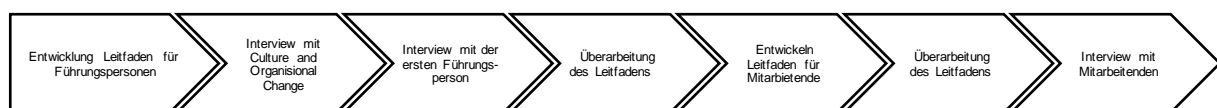


Abbildung 4: Ablauf der Interviewkonstruktion und Durchführung

Obschon vor dem ersten Interview mit einer Führungsperson auf Vollständigkeit und Verständlichkeit geachtet wurde, behielt der Autor der vorliegenden Bachelorarbeit vor, den Interviewleitfaden im Nachgang aufgrund der Erkenntnisse aus dem ersten Interview mit einer Führungsperson, anzupassen. Die Ergebnisse des ersten Interviews mit einer Führungsperson, bestätigte die Relevanz der gewählten Schwerpunkte. Zudem führten die Ergebnisse dazu, dass die Literaturrecherche zum Thema OKR und Fehlerkultur erweitert wurde. Durch diese Vorgehensweise konnte die Qualität der Interviews und somit auch die Aussagekraft der gewonnenen Daten maximiert werden.

3.1.2 Interviewdurchführung

In diesem Kapitel wird die Durchführung der Interviews genauer beschrieben.

Die verantwortliche Person für Culture and Organisational Change gehört dem Human Resources an. Aufgrund dieses Perspektivenwechsels wurden zwei Leitfäden für die

Experteninterviews erstellt. Experteninterviews sollen gemäss Helfferich (2011) hochgradig strukturiert sein. Daher wurde ein Leitfaden mit erzählgenerierenden Hauptfragestellungen aufgesetzt, sodass die befragten Personen angehalten wurden, viel über Ihre Erfahrungen und Ihr Erleben zu erzählen (Flick, 2009). Zur Vorbereitung auf die Experteninterviews erhielten die Experten den Fragekatalog zugesendet.

Um die Perspektive der Mitarbeitenden einzuholen, fanden halbstrukturierte Interviews mit Schadensachbearbeitenden statt. Die Interviewfragen für Schadensachbearbeiterinnen und Schadensachbearbeiter wurden ebenso erzählgenerierend formuliert, um die Interviewteilnehmenden möglichst viel über ihre Erfahrung erzählen zu lassen (Flick, 2009).

Die Antworten auf die gestellten Fragen waren jeweils sehr heterogen. Einige der interviewten Personen erwähnten das Thema rund um die Diversität bereits selbständig. Folgefragen zu stellen war entsprechend mühelos. Andere Personen gaben bei entsprechenden Fragen informationsarme Antworten, da ihnen das Verstehen der Zusammenhänge schwerfiel. Dies führte dazu, dass der Autor insbesondere bei den Interviews mit bei Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität zeigen musste.

Schadensachbearbeitende müssen Telefondienst leisten. Die Planung der Interviews musste den Telefondienst berücksichtigen. Interviews konnten nur ausserhalb des Telefondienstes durchgeführt werden. Mitarbeitende bei Customer Operations dürfen mehrheitlich frei entscheiden, ob und an welchen Tagen sie im Homeoffice oder vor Ort im Büro arbeiten. Aufgrund dieser Umstände wurde die Wahl, ob ein Interview vor Ort oder via MS-Teams stattfand, den interviewten Personen überlassen. Dies führte dazu, dass sieben Interviews online stattfanden. Die Interviews in Nyon wurden auf Französisch durchgeführt. Der Autor wurde dabei von einer HR-Partnerin unterstützt, um so das aktive Nachfragen und die Dynamik des Gesprächs aufrechtzuerhalten (Helfferich, 2011). Denn gemäss Helfferich (2011) entspricht die Kunst des halbstrukturierten Interviews darin, aktiv zuzuhören und nachzufragen wo notwendig. Die HR-Partnerin unterstützte lediglich beim Führen des Gesprächs, insbesondere dann, wenn es darum ging, Nachzufassen und Kontrollfragen zu stellen. Zuvor wurde die HR-Partnerin während eines 30-minütigen Termins über das Durchführen der Interviews und das Handhaben des Leitfadens instruiert. Für die Durchführung der Interviews in Nyon wurde der Leitfaden ins Französische übersetzt.

Tabelle 2: Interviewdurchführung

Interview Bezeichnung	Standort	Vor Ort / MS-Teams	Interview Dauer (MM:SS)	Interviewleitende
EXI_1	Adliswil	Vor Ort	42:07	L. Christen
EXI_2	Adliswil	Vor Ort	23:59	L. Christen
EXI_3	Adliswil	Vor Ort	29:55	L. Christen

Interview Bezeichnung	Standort	Vor Ort / MS-Teams	Interview Dauer (MM:SS)	Interview-leitende
EXI_4	Nyon	MS-Teams	37:39	HR-Partnerin
MAI_1	Adliswil	MS-Teams	30:46	L. Christen
MAI_2	Adliswil	MS-Teams	30:15	L. Christen
MAI_3	Adliswil	MS-Teams	30:27	L. Christen
MAI_4	Adliswil	MS-Teams	31:02	L. Christen
MAI_5	Adliswil	MS-Teams	23:21	L. Christen
MAI_6	Nyon	MS-Teams	30:55	HR-Partnerin

3.2 Stichprobe

Zwei der drei Führungspersonen sind männlich und eine Führungsperson ist weiblich. Alle Führungspersonen haben eine leitende Funktion und führen ein Team aus Schadenssachbearbeitenden. Vier der sechs Schadenssachbearbeitenden sind weiblich und zwei sind männlich. Dieses Geschlechtsverhältnis entspricht in etwa dem Geschlechtsverhältnis in Customer Operations. Es wurden Schadenssachbearbeitenden ausgewählt, die mindestens bereits ein Jahr bei der Generali Schweiz AG arbeiten. Dies aufgrund der Annahme, dass Schadenssachbearbeitende, welche nicht mindestens ein Jahr bei der Generali Schweiz AG arbeiten, nicht genügend Erfahrung im Zusammenhang mit der vorherrschenden Lern- und Veränderungsfähigkeit sammeln konnten.

3.3 Auswertung der Interviews

Um die Tonaufnahmen der Interviews zu analysieren, wurden die Gespräche transkribiert. Für das Transkribieren und das weitere Auswerten der Interviews wurde die Software MAXQDA 2022 verwendet. Der Autor transkribierte im Sinne von Flick (2019), welcher festhält, dass die übertriebene Genauigkeit nur in Sonderfällen gerechtfertigt ist. Sprechpausen wurden somit nicht transkribiert, da diese nicht zur Beantwortung der Fragestellung relevant sind (Flick, 2009). Die Tonaufnahmen dauern zwischen 23 und 42 Minuten. Transkribiert wurden nur die Teile des Interviews, welche für die Beantwortung der Fragestellung relevant sind. Begrüssung, Einführung und Verabschiedung wurden nicht transkribiert. Gegenstand der Analyse sind dementsprechend alle zehn Interviews ab der ersten Frage bis und mit der letzten Antwort.

Die folgenden Ausführungen beschreiben das Kategoriensystem, welches als Grundlage für die nachkommende Auswertung dient. Die Kodierung ist eine Zuordnung einer Textstelle zu einer definierten Kategorie im Kategoriensystem (Kuckartz & Rädiker, 2020). Im ersten Schritt wurden die Hauptkategorien deduktiv anhand der Fragestellung entwickelt. Im zweiten Schritt wurden Subkategorien induktiv anhand vorliegender Aussage erstellt. Auf diese Weise entstanden vier Hauptkategorien. Die Kodierregeln und Ankerbeispiele der

Subkategorien sind im Anhang D tabellarisch festgehalten. Die vorliegende Bachelorarbeit versucht, wo möglich Vergleiche zwischen Aussagen der Führungspersonen und der Mitarbeitenden darzustellen. Informationen, welche keine Hinweise darüber gaben, inwiefern Customer Operations eine Lernende Organisation ist oder hinderliche bzw. förderliche Bedingungen für die Lernende Organisation beschreiben, wurden innerhalb der Auswertung nicht weiter berücksichtigt.

3.3.1 Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen

Die Hauptkategorie Förderung der Führungsperson zielt auf die erste Unterfragestellung ab (vgl. dazu Kap. 1.2). Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, welche aufzeigen, inwiefern Führungspersonen zur Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beitragen. Die Abbildung 5 zeigt die Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen mit allen Subkategorien.

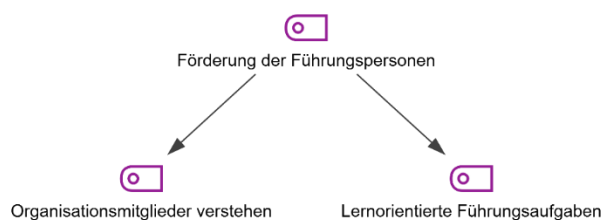


Abbildung 5: Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen

3.3.2 Hauptkategorie Hinderliche Bedingungen

Die Hauptkategorie hinderliche Bedingungen zielt auf die zweite Unterfragestellung (vgl. dazu Kap. 1.2) ab. Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, welche negative Einflüsse auf die Lern- oder Veränderungsfähigkeit von Customer Operations beschreibt. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Hauptkategorie hinderliche Bedingungen mit allen Subkategorien auf.

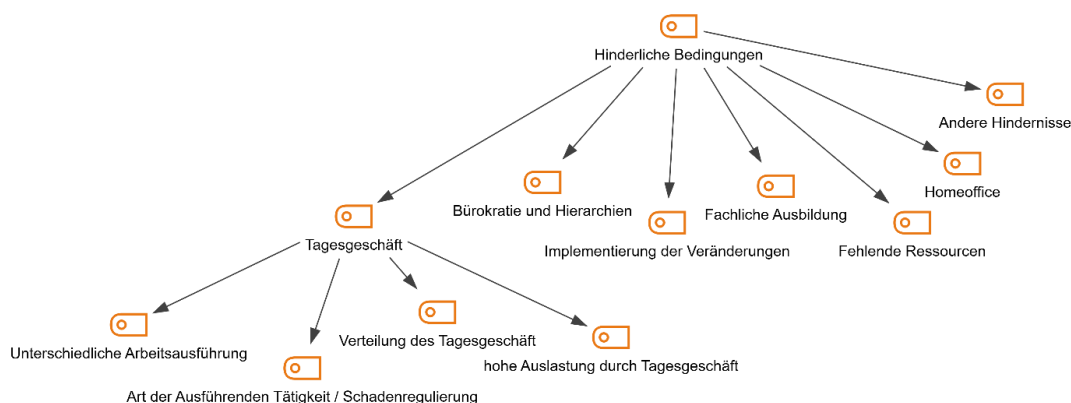


Abbildung 6: Hauptkategorie hinderliche Bedingungen

3.3.3 Hauptkategorie Förderliche Bedingungen

Die Hauptkategorie Förderliche Bedingung zielt auf die Beantwortung der dritten Unterfragestellung (vgl. dazu Kap. 1.2) ab. Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche Förderliche Bedingungen für die Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation aufzeigen. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Förderlichen Bedingungen mit sämtlichen Unterkategorien.

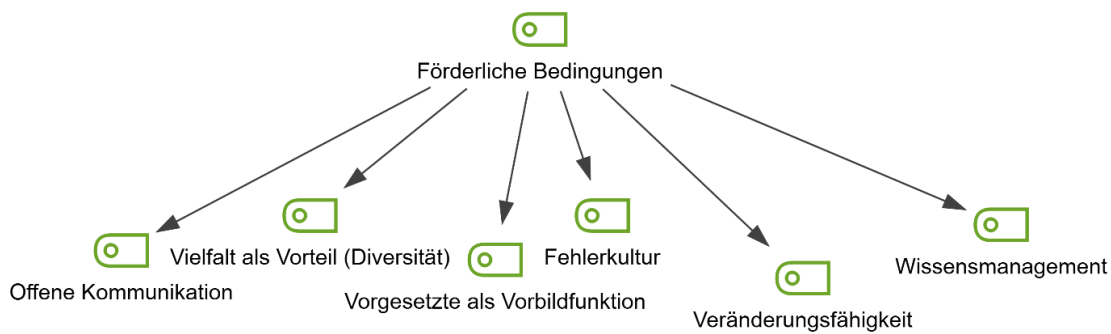


Abbildung 7: Hauptkategorie Förderliche Bedingungen

3.3.4 Hauptkategorie Customer Operations: Eine Lernende Organisation

Die Hauptkategorie Customer Operations: Eine Lernende Organisation zielt auf die Beantwortung der Hauptfragestellung (vgl. dazu Kap. 1.2) ab. Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche Customer Operations als eine beschreibt.

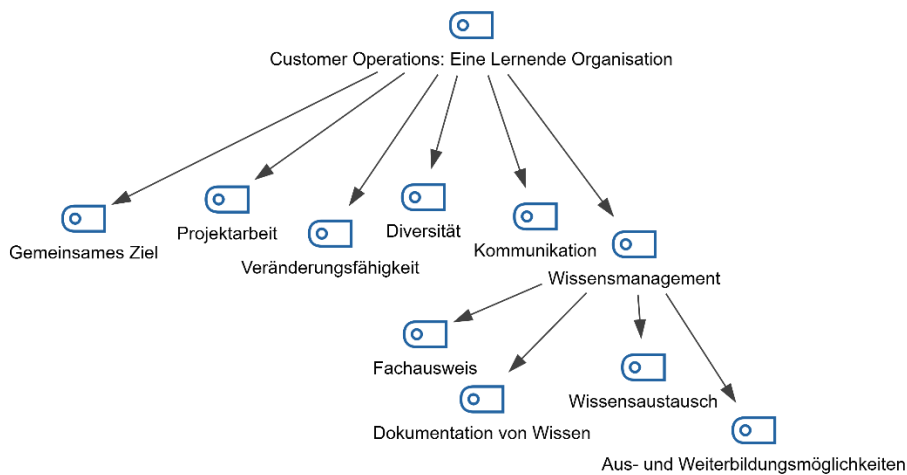


Abbildung 8: Hauptkategorie Customer Operations: Eine Lernende Organisation

4 Ergebnisse

Auf den nachfolgenden Seiten werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. In einem ersten Schritt wird aufgezeigt, inwiefern Führungspersonen die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation fördern. Anschliessend folgen die Ergebnisse zur Beantwortung der zweiten und dritten Unterfragestellung. Diese umfassen die Entwicklung hin zur Lernenden Organisation aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungspersonen und hinderliche bzw. förderliche Bedingungen für die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation.

4.1 Förderung der Lernenden Organisation durch Führungspersonen

Für die Beantwortung der ersten Unterfragestellung werden insbesondere Aspekte untersucht, die aufzeigen, inwiefern Führungspersonen die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation fördern. Dafür sind die Ergebnisse der Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen besonders relevant. Die förderlichen Bedingungen und Verhaltensweisen seitens der Führungspersonen konnte darin unterteilt werden, dass Führungspersonen Organisationsmitglieder versuchen zu verstehen oder lernorientierte Führungsaufgaben annehmen.

4.1.1 Organisationsmitglieder verstehen

Führungspersonen bei Customer Operations sehen sich selbst in der Rolle als Coach und Mentor, welche psychologisches Verständnis mitbringen. Verstehen ist ein bedeutsames Thema, um mit der Belegschaft kooperieren zu können. «Indem ich ihnen zuhöre und sie nach ihren Wünschen und Bedürfnissen frage, um zu erfahren, was sie wollen, was sie sich wünschen und was sie sich von anderen wünschen», so eine Expertin, ein Experte aus Nyon (EXI_4, Pos. 73). Bei Customer Operations wurden innerhalb eines Workshops Inside-Profile erstellt. Dank diesen Inside-Profilen wissen Führungspersonen, wie sie mit den einzelnen Mitarbeitenden kommunizieren sollen.

Da gibt es sicher mehrere Beispiele. Ich glaube, um ein Team richtig fördern zu können, muss man zuerst ein Team verstehen. Und mit dem Verstehen des Teams kann man es auch fördern. Also einfach ausgedrückt wir haben gerade noch ein Inside-Profil Workshop gemacht, bei dem wir den einzelnen Mitarbeitern mit ihren Fähigkeiten und vor allem auch mit ihren Eigenschaften besser verstehen. Bei diesem Insider Profil geht es darum, dass man herausfindet, wie ist eine Person und vor allem, wie muss sich oder wie sollte ich mit dieser Person sprechen, damit sie mich besser versteht». (EXI_2, Pos. 44), so eine Expertin, ein Experte in Adliswil.

4.1.2 Lernorientierte Führungsaufgaben

Die Förderung der Mitarbeitenden wird als wichtig erachtet. Das Aufspüren von Stärken und Schwächen ist dabei zentral. In regelmässigen Zielvereinbarungsgesprächen

werden Ziele festgelegt. Projekte und Delegation von Verantwortung werden genutzt, um Mitarbeitende zu fordern und zu fördern. Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden miteinbezogen, um sie dort zu fördern, wo Mitarbeitende selbst den Bedarf sehen. So erzählt eine Führungsperson aus Nyon:

Ja, wir haben die Möglichkeit Ziele auf bestimmte Bereiche bzw. Branchen zu setzen. Damit sich Mitarbeitende in Branchen entwickeln, in denen sie sich momentan noch nicht sehr wohl fühlen. Aber das ermöglicht es auch dem Team, Wissen zu teilen und jeder lernt. (EXI_4, Pos. 127)

Mehrere Mitarbeitende bestätigen, dass sie durch ihre Vorgesetzten gefördert werden. Das beginnt bereits mit dem Ermutigen: «Ja, vollkommen. Man wird immer ermutigt sich zu verbessern» (MAI_6, Pos. 121, so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter aus Nyon.

Ich finde, sie geben sich sehr viel Mühe. Also ich habe auch diverse Male angebracht, in welchen Branchen ich mich noch verbessern will. Das ist jetzt hauptsächlich die Motorfahrzeugversicherungen, weil ich das noch nicht lange mache und mir werden hier sehr viele Möglichkeiten gegeben. Ich hätte auch die Möglichkeit, einen Kurs zu besuchen [...]. Also ich habe das Gefühl, man wird hier überhaupt nicht gebremst, wenn man sich weiterentwickeln will. (MAI_5, 2023, Pos. 68)

Nur eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter ist bezüglich der eigenen Entwicklung bei Customer Operations nicht zufrieden. So wurde erzählt: «Ich glaube halt in der Schadensabteilung ist es relativ schwierig, einzelne Personen zu fördern. Ich für meinen Teil wurde nicht so optimal gefördert, wie ich mir das vorgestellt habe» (MAI_1, Pos. 79).

Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter hatte zum Ziel zum Fachspezialisten befördert zu werden. Dies wurde vor wenigen Monaten tatsächlich erfüllt. Dafür wurden vermehrt komplexe Schadenfälle zur Bearbeitung abgegeben, damit sich die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter das notwendige Fachwissen aneignen konnte.

Und das wurde jetzt vor einem Monat auch verwirklicht, dass ich jetzt Fachspezialist bin, und das hat mich sehr gefreut, dass da wirklich von allen Seiten mir geholfen wurde. Klar, ich musste auch zeigen, dass ich das kann, [...]. Das ist sicher auch vom Regionsleiter ein wichtiges Merkmal. (MAI_4_08.05.2023, Pos. 77)

Insgesamt sind Führungspersonen bemüht Mitarbeitende zu fördern. Die Stärken und Schwächen im Team werden versucht in Balance zu bringen. Bei neuen Mitarbeitenden wird mittlerweile mit Checklisten gearbeitet, so können einzelne Ausbildungsschritte abgehakt werden und Rückfragen an die neuen Mitarbeitenden gestellt werden. Mit den Rückfragen

wird sichergestellt, dass die jeweiligen Ausbildungsschritte tatsächlich abgeschlossen wurden. Eine Führungsperson erzählte davon, wie sie konkret den Wissensaustausch fördert:

Ich möchte auch, dass sie sich weiterentwickeln und dazulernen. Wir haben da beispielsweise Transfertrainings, die wir einmal in der Woche haben. Zusätzlich fördern wir einen Wissensaustausch mit Buddies oder Göttis, die wir haben innerhalb vom Team, wenn neue beginnen, dass sie jemand als Ansprechperson haben. Und beispielsweise lasse ich auch Mitarbeiter zusammen diskutieren, wenn es um fachliche Fragen geht, dass sie so ihr Wissen austauschen können. (EXI_3, Pos. 112-113)

Mitarbeitende werden in Projekte miteingebunden. Eine Führungsperson meinte, dass gerade sechs von vier Mitarbeitende in einem OKR eingebunden sind. Die anderen zwei Mitarbeitenden sollten im nächsten Zyklus eingebunden werden. Es gibt auch kleinere individuelle Projekte, wie das Erstellen von neuen Vorlagen. Führungspersonen versuchen den Wünschen und Anliegen der Mitarbeitenden nachzugehen und Mitarbeitende dort einzubinden, wo sie es wünschen und es Sinn macht. Eine Führungsperson erwähnte, dass die Bereitschaft seiner- bzw. ihrerseits für eine Reduktion des Pensums jederzeit besteht, wenn es darum geht, dass sich Mitarbeitende weiterentwickeln und eine Weiterbildung machen wollen. Oder das für Schulungen zu jederzeit, die notwendige Zeit dafür gewährleistet wird.

4.2 Customer Operations: Eine lernende Organisation

Für die Beantwortung der zweiten Unterfragestellung sind die in den Interviews in Erfahrung gebrachten Ist-Zustand, welche in der Hauptkategorie Customer Operations: Die Lernende Organisation gesammelt wurden, von Bedeutung. Die Tabelle 3 zeigt in welchen Interviews die Themen von interviewten Personen angesprochen wurden. Die Hauptkategorien sind in der Tabelle jeweils fett markiert. In der Spalte Summe wird aufgezeigt in wie vielen Interviews das jeweilige Thema vertieft angesprochen wurde.

Tabelle 3: Customer Operations die Lernende Organisation

Themenbereich	Mitarbeitenden						Experten				Summe
	MAI_6	MAI_5	MAI_4	MAI_3	MAI_2	MAI_1	EXI_4	EXI_3	EXI_2	EXI_1	
Kommunikation	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Gemeinsames Ziel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Veränderungsfähigkeit	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9
Diversität	x	x	x	x	x	x	x		x	x	9
Wissensmanagement											
Wissensaustausch	x	x	x	x	x		x	x	x		8
Dokumentation von Wissen	x		x		x	x				x	5
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Fachausweis	x		x	x			x				4
Projektarbeit / Wissensarbeit	x	x	x	x	x				x		5
Summe	9	7	10	9	8	6	6	6	7	5	

4.2.1 Gemeinsames Ziel

Alle Mitarbeitenden sprachen darüber, dass ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll. So wurden über die Werte der Generali Schweiz AG gesprochen, welche weitgehendst von Mitarbeitenden verstanden werden und stossen auf Wohlwollen. Ein Experte, eine Expertin meint: «Die sind tatsächlich zur Kultur geworden» (EXI_1, Pos. 113). Eine Expertin, ein Experte erkennt die Schwierigkeiten in den Umsetzungen und in dem Zeigen des gewünschten Verhaltens. Nicht jede mitarbeitende Person weiss, wie das gewünschte Verhalten zu zeigen ist. «Dann gibt es Mitarbeitende, von denen ich genau weiss, dass sie empathisch sind, aber sie wissen nicht, wie sie es zeigen sollen und was sie dem Kunden eigentlich sagen sollen», so eine Expertin, ein Experte (EXI_4, Pos. 107).

Die hohe Arbeitsbelastung, welche im Kapitel 4.3.1 vertieft wird, hat Einfluss auf die Werte. Bei hoher Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft, können Mitarbeitende nicht

mehr so empathisch sein, wie es von ihnen erwartet wird. Oder es bleibt keine Zeit für Projektarbeit, um an Ideen und Innovationen zu arbeiten. Dies verdeutlicht folgende zwei Interviewaussagen:

Bei der Empathie hatten wir vielleicht ein bisschen eine Schwachstelle, denn es ist so, dass unser Team mit einer extrem hohen Arbeitsbelastung konfrontiert wurde und dann durch den Telefon Plan auch zusätzlich belastet wurde und zusätzliche Anforderungen gestellt worden sind. (EXI_3, Pos. 102), so eine Expertin, ein Experte.

«Und ja Ideen und ich glaube, manchmal fehlt das ein bisschen. Ja, das hat wenig Platz, wenn so viel Arbeit bewältigt werden muss und man kann, je nachdem dem Kunden vielleicht nicht ganz den Service bieten [...]», so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter (MAI_3, Pos. 164). In einem anderen Interview mit einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter wird dennoch betont, dass Customer Operations einige innovative Tools für den Schadensabwicklungsprozess besitzt.

Der Wert Einfachheit wird mit einer einfachen und effektiven Schadenbearbeitung in Verbindung gebracht. Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin erklärte: «Und dann würde ich auch sagen, dass verschiedenen Richtlinien uns ermöglichen, Fälle sehr schnell zu bearbeiten und die es uns auch tatsächlich ermöglichen, dafür zu sorgen, dass der Kunde zufrieden ist» (Interview_10, Pos. 84). Allerdings meinte eine Mitarbeiterin ein Mitarbeiter, dass Schadenfall teilweise zu wenig genau bearbeitet, werden: «Manchmal glaube ich, dass man zu schnell einen Fall reguliert, ohne gründliche Abklärungen zu machen» (MAI_1, Pos. 56).

Trotz gegebenen Schwierigkeiten, ist klar, dass die Belegschaft die Werte kennt, und danach handeln möchte. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage: «Aber das Verständnis, dass man das machen möchte, ist eigentlich da» (EXI_1, Pos. 117). Und dieser Aussage stimmen Mitarbeitende von Customer Operations zu. So meint ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin, dass sie zu 100% die vier Werte lebt. Es gehört zum Bedürfnis der Mitarbeitenden, dass die Werte gelebt werden. Die interviewten Personen können grundsätzlich hinter Generali stehen und möchten mit ihrer Arbeitgeberin ein gemeinsames Ziel verfolgen. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter sagt abschliessend: «Und das sind auch meine Werte, weil es ist, ja mein Arbeitgeber» (MAI_2, Pos. 110).

4.2.2 Kommunikation

In den Interviews wurde in Erfahrung gebracht, wie die Kommunikation und damit zusammenhängender Austausch im Team funktioniert. Experten betonen gegenüber Meinungen und Kritik ihre Offenheit. So meint eine Expertin, ein Experte:

Ich denke, Meinungen sind immer willkommen, andere Meinungen sind immer willkommen. Ich finde, man muss einen sehr offenen Dialog schaffen, dass die Mitarbeiter sich auch trauen, kritische Rückmeldungen zu geben oder Sachen, wo sie nicht gut finden. Weil, wenn ich es nicht erfahre, dann kann ich es auch nicht an die richtige Stellen weiterleiten und deswegen ist eine offene Kommunikation im ganzen Team und einem Vertrauensbasis immer sehr wichtig, dass sie alle Probleme ansprechen können. (EXI_3, Pos. 91).

Gemäss Mitarbeitenden funktioniert der Austausch im Team und teamübergreifend. Die Meinung der Mitarbeitenden kann offen kommuniziert werden. Das bestätigt folgende Interviewaussage einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters: «Und ja, man fühlt sich wohl, und man weiss, man kann auch eine seine Meinung sagen, auch wenn es nicht die gleiche ist, wie der Chef und man wird nicht verurteilt.» MAI_4, Pos. 52-53). Die Komplexität der Schadenfälle verlangt einen Austausch mit Mitarbeitenden. Und dieser Austausch findet im Team rege statt, ob in Teammeetings oder ausserhalb von fixen Sitzungen. Lediglich eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter spricht davon, dass die Kritikfähigkeit im Team nicht stets gegeben ist. Offen die Meinung mitzuteilen kann zu Konflikten führen. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage: «Ich glaube, vielfach wird das auch persönlich angenommen und das kann natürlich zu Unstimmigkeiten kommen» (MAI_1, Pos. 71).

4.2.3 Diversität

Die Diversität ist in unterschiedlicher Art und Weise in den Teams vorhanden. Erwähnenswert ist der offene Umgang mit den Sprachen. So berichtet eine Führungsperson, dass seine Teammeetings in Hochdeutsch durchgeführt werden, da Personen teilnehmen, welche aus dem italienisch sprechenden Teil der Schweiz sich online zuschalten. Führungspersonen sehen den Vorteil der Diversität dahingehend, dass unterschiedlichen Erfahrungen das Team bereichern und Führungspersonen nutzen können für den Wissensaustausch oder für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden.

4.2.4 Veränderungsfähigkeit

Bezüglich der Bereitschaft für Veränderungen betonen zwei Experten, dass Customer Operations mittlerweile offen für Veränderungen ist und bereit sei sich an den Veränderungen zu beteiligen. Eine Expertin, ein Experte meint: «Ich glaube mit der Zeit, wenn es viele Veränderungen gibt, gewöhnt man sich auch daran» (Experteninterview_2_25.04.2023, Pos. 175).

Mitarbeitende sehen ein, dass Veränderungen notwendig sind, um eine Organisation weiterzubringen. Es gibt dennoch Mitarbeitende, die aufgrund von Erfahrungen zukünftigen

Veränderungen kritisch entgegen schauen, da in der Vergangenheit Veränderungen nicht wünschenswert umgesetzt wurden.

Der Ansatz oder die die Umsetzung war nicht zu Ende gedacht. Ich glaube, da gibt es so viele Punkte, die einfließen müssen. Da habe ich oft das Gefühl, dass man bei einer Umstellung versucht, einfach die Richtung zu ändern, aber vielleicht das ganze Konzept noch nicht fertig ausgearbeitet ist. (MAI_1, Pos. 182), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter.

Mitarbeitende von Customer Operations sind interessiert die Schadensabteilung der Generali weiterzubringen und wo möglich Prozesse zu optimieren, sich einzubringen und an Projekte mitzuarbeiten. Auch wenn noch nicht alle Mitarbeitenden stand heute an der Weiterentwicklung von Customer Operations beteiligt sind, ist die Bereitschaft bei den interviewten Mitarbeitenden vorhanden. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters: «Ja, also sicherlich wäre es spannend, da wäre ich offen, da lernt man sicherlich viel dazu» (MAI_4, Pos. 97).

4.2.5 Wissensmanagement

Die Kategorie Wissensmanagement wurde in fünf Subkategorien aufgeteilt. Folgend werden die Ergebnisse aus den Interviews zu den einzelnen Subkategorien vorgestellt.

Wissensaustausch

In acht Interviews wurde vertieft der Wissensaustausch angesprochen. In einem Team in Nyon besteht eine besondere Art eines Teammeetings. Der Wissensaustausch und die Besprechung von Schadenfällen stehen dabei im Zentrum. Das dies funktioniert muss das Team zusammenrücken und kooperieren. Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin erzählt:

Also es stimmt schon, dass wir uns schon am Montagmorgen treffen, um zu diskutieren und dann die Punkte auf die Dinge zu setzen, die vorrangig zu erledigen sind. Das ermöglicht uns auch, näher zusammenzurücken und uns über das vergangene Wochenende auszutauschen. Das Entladen von dem, was wir am Wochenende gemacht haben, ermöglicht es uns, Verbindungen zu knüpfen. (Interview_10, Pos. 45-47)

Nicht alle Mitarbeitenden arbeiten gleich oder besitzen die gleichen Erfahrungen. Der Austausch hilft verschiedene Arbeitsweisen kennenzulernen. Ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin aus Nyon erlebte schon öfters Fallbesprechungen zu dritt. Innerhalb des Teams besteht da keine Hemmungen über Schadenfälle zu sprechen. Mitarbeitende erzählen davon, dass Mitarbeitende den Auftrag erhalten eine kurze Präsentation zu einem bestimmten Thema während dem Teammeeting zu präsentieren. Zum Beispiel nahm in diesem Team

lediglich eine Person an der Microsoft 365 Schulung teil und dieser erzählte den restlichen Teammitglieder die wichtigsten Neuerungen.

Und da haben zwei von uns im Team teilgenommen an dieser Schulung und die werden dann uns aufklären, wie das genau funktioniert. Dann gibt es auch Seminare zur wie arbeite ich richtig, effizient und zielorientiert. Da haben wir auch Schulungen intern gemacht, also beziehungsweise teilgenommen hat jemand im Team und dann werden die auch in unserem Teammeeting einbezogen und erklären und so lernen wir von allen Seiten dazu». (MAI_4, Pos. 36), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter

Diese Art von Wissensaustausch existiert auch in anderen Teams. So findet in mehreren Teams Transferschulungen statt. Während diesen 15-minütigen kurzen Schulungen wird ein Thema kurz beleuchtet und beispielsweise über Neuerungen aufgeklärt. Nicht in allen Teams existiert eine solchen fest etablierten Wissensaustausch. Dennoch stimmt die Kommunikation und Mitarbeitende tauschen ihr Wissen rege aus und sprechen über Schadenfällen, um Erfahrungen und Meinungen anderer einzuholen.

Dokumentation von Wissen

In fünf Interviews wurde über die Dokumentation von Wissen gesprochen. Es existieren mehrere Möglichkeiten, um selbständig an dokumentiertes Wissen zu gelangen. Zum einen über das E-Learning in dem allgemeinen Wissen zum System und zur Versicherungsbranche zu finden sind. Online-Schulungen zu unterschiedlichen Themen in mehreren Sprachen. Versicherungsbedingungen und Arbeitsanweisungen sind wichtige Hilfsmittel für die Erfüllung des Tagesgeschäfts. Für die Dokumentation von Fachwissen spielt bei Customer Operations OneNote eine bedeutsame Rolle. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter erzählt, dass bereits neue Mitarbeitende während der Einarbeitung nicht von der Existenz der Dokumentation in OneNote erfahren haben:

Beispiel wir haben ja eine super Wissensdatenbank, die der Regionsleiter aufwendig in OneNote erstellt hat mit wirklich sehr vielen Fachthemen, eigentlich allen wichtigen Arbeitsanweisungen, die relevant sind für die für die Schadensbearbeitung, und ich erlebe, dass Leute gewechselt sind, zu uns und mir sagen. Ich wusste gar nicht, dass es das gibt und dass ist ein bisschen schade [...]. (MAI_3, Pos. 100), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter.

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten kann in zwei Bereichen unterteilt werden. Zum einen bietet Generali Schweiz Schulungen für Mitarbeitende und Führungspersonen an.

Eine interviewte mitarbeitende Person ist stellvertretende Teamleitende und äusserte den Wunsch ihre Fähigkeiten in der Führung von Mitarbeitenden zu verbessern. Sie sieht sich in dieser Rolle als Vorbild. Die Kurse der Generali sind jedoch strikt nur für Personen mit einer festen Führungsrolle, was die mitarbeitende Person bemängelt. Das Angebot der Generali deckt hauptsächlich Themen des Qualitätsmanagements, Soziale Kompetenzen und Methodenkompetenzen ab. Für fachliche Schulungen ist Customer Operations selbst zuständig. In den Interviews geht hervor, dass diese Unterscheidung und die Möglichkeit bezüglich einer Anmeldung von Kursen über die Generali nicht ausnahmslos zum Selbstverständnis der Mitarbeitenden gehört. Im fachlichen Bereich gibt es einige Schulungen, die jährlich stattfinden, wie zum Beispiel die Elementarschadenschulung. Dennoch ist das Bedürfnis nach mehr Struktur und Qualität bei der Durchführung von fachlichen Schulungen gross. Bei Customer Operations in Nyon wurde jüngst eine Stelle für die Planung und Durchführung von fachlichen Ausbildungen geschaffen. Aufgrund dessen ist die Erwartung an mehr Struktur und qualitativ hochwertigere fachliche Ausbildung in Nyon gestiegen. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage:

[...] und ich denke, dass dies wirklich dazu beitragen wird, eine Organisation zu haben, die Schulungen ermöglicht. Erstens, es geht darum, eine Lernende Organisation zu haben. [...] Ich denke, wir werden wirklich in der Lage sein, Schulungen auf spezifische Branchen anbieten zu können mit [...]. (EXI_4_, Pos. 56 und 131)

In Adliswil liegt gemäss einem Interview mit einer mitarbeitenden Person die Verantwortung für die Fachlichen Ausbildungen bei den Teamleitenden.

Fachausweis

Vier Mitarbeitenden und eine Führungsperson sprachen über den Fachausweis. Mitarbeitende sehen den eidgenössischen Fachausweis als eine bedeutsame Ausbildung im Bereich der Schadenstechnik. Für die Schadensbearbeitung scheint der eidgenössischen Fachausweis eine wichtige Ausbildung zu sein. Eine Führungsperson erzählt: «Ich weiss, dass ich Leute habe, die lernen wollen, die z.B. später einen Fachausweis machen möchten [...]» (EXI_4, Pos 81).

Obwohl Personen interviewt wurden, die bereits Gedanken darüber gemacht haben einen eidgenössischen Fachausweis zu machen, wusste keine Person mit Sicherheit, ob oder zu wie viel Prozent sich die Generali an einem eidgenössischen Fachausweis finanziell beteiligt. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter sprach davon, dass früher zumindest eine 100 % Beteiligung stattfand.

4.2.6 Projektarbeit

In Customer Operations werden unterschiedliche Projekte angegangen. Einige werden innerhalb von OKR durchgeführt. Eine Führungsperson beschreibt, wie die Projektarbeit mit OKR funktioniert:

[...] wir haben immer wieder Themen, die uns beschäftigen, und wenn wir keine Themen haben, dann suchen wir aktiv danach. Wir versuchen die Themen im OKR, anhand von mehreren Leuten aus dem Team zu eruieren. Und das, was wir dann aus der Besprechung mitnehmen, versuchen wir anschliessend im nächsten Quartal zu lösen bzw. eine fixe Lösung zu finden und dann auch umzusetzen. Und ich glaube, bei der Umsetzung, das ist das Stichwort. Hier steht die Umsetzung im Vordergrund [...]. (EXI_2_25.04.2023, Pos. 40)

Die gleiche interviewte Person beschreibt, dass das Interesse der Mitarbeitenden, um in OKR eingebunden zu werden, unterschiedlich ist.

Es gibt natürlich Mitarbeiter, die sehr gewillt sind und immer wieder proaktiv Fragen kommen, was gibt es für ein Projekt. Die werden durchgehend in gewisse Projekte mit eingebunden und es gibt andere Mitarbeiter, die sind vielleicht noch nicht so motiviert, die haben auch nicht gerade das Interesse dafür. Dort ist es wichtig, gerade bei diesen Mitarbeitern anzusetzen, die Stärken zu erkennen und dann diese mit einzubinden. (EXI_2_25.04.2023, Pos. 150)

Mitarbeitende empfinden es wichtig, dass Sie bei Projekten mitarbeiten und mitwirken können, auch wenn dies oftmals einen Mehraufwand bedeutet. Eine erfahrene Mitarbeiterin, ein erfahrener Mitarbeiter erzählt:

Manchmal fast zu viel ich bin eine Person, die für Projekte immer angefragt wird. Aufgrund der langjährigen Erfahrung, die ich habe und weil ich die Organisation auch sehr gut kenne, weil ich sehr viele Changes in den letzten 14 Jahren mitgemacht habe und auch vom fachlichen Wissen her sehr tief Einblicken durfte. Und da bin ich immer wieder in Testings Workshops oder OKR mit dabei. (MAI_3, Pos. 96)

4.3 Hinderliche Bedingungen

Das Kapitel hier befasst sich mit den hinderlichen Bedingungen bei der Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation. Die Aussagen der interviewten Personen lassen sich in folgenden Hindernissen zusammenfassen: Tagesgeschäft, Bürokratie und Hierarchien, Veränderungsfähigkeit, Fachliche Ausbildung, Fehlende Ressourcen und Homeoffice. Die Tabelle 4 zeigt alle hinderlichen Bedingungen, welche in den Interviews in Erfahrung gebracht werden konnten, je Interview.

Tabelle 4: Hinderliche Bedingungen

Hinderliche Bedingungen	Mitarbeitende						Experten				Summe
	MAI_6	MAI_5	MAI_4	MAI_3	MAI_2	MAI_1	EXI_4	EXI_3	EXI_2	EXI_1	
Tagesgeschäft											
Unterschiedliche Arbeitsausführung			X	X		X				X	4
Art der Ausführenden Tätigkeit / Schadenregulierung		X		X	X				X	X	5
Verteilung des Tagesgeschäft		X		X	X			X			4
Hohe Auslastung durch Tagesgeschäft	X	X	X	X			X	X		X	7
Fachliche Ausbildung		X	X	X			X		X		5
Fehlende Ressourcen		X	X	X			X			X	5
Bürokratie und Hierarchien					X			X		X	3
Homeoffice				X	X				X		3
Implementierung von Veränderungen	X				X	X					3
Summe	3	5	5	8	5	3	4	3	4	6	

4.3.1 Tagesgeschäft

In allen Interviews wurde in irgendeiner Art und Weise das Tagesgeschäft als hinderliche Bedingung erwähnt. Deshalb konnte das Tagesgeschäft in vier Ausprägungen hinsichtlich der Art und Weise wie das Tagesgeschäft die Lern- und Veränderungsfähigkeit behindert, aufgeteilt. Das Tagesgeschäft konnte in Arbeitsgeschwindigkeit, Art der Ausführenden Tätigkeit, Verteilung des Tagesgeschäft, hohe Auslastung durch Tagesgeschäft unterteilen.

Sieben der zehn interviewten Personen beschreiben, dass die Schadenregulierung hinderliche Bedingungen mit sich bringen. Bei Customer Operations wird die Arbeitszeit in Schichtarbeit und Backoffice-Zeit eingeteilt. Also Zeiten in denen Mitarbeitende den Telefondienst wahrnehmen müssen und Zeiten, in denen Sie ihre Pendenzen abarbeiten können. Die Pendenzen werden unter anderem durch die Kundenanliegen während des Telefondienstes generiert. Arbeiten wie Ausbildungen, Projektarbeit und Wissensarbeit muss während der Back-office Zeit ausgeführt werden. Die Einteilung in die zwei Gefässen Schichtarbeit und Back-office Zeit führt dazu, dass Projektarbeit, Ausbildung und Wissensarbeit vernachlässigt wird. Das verdeutlicht folgende Interviewaussage:

[...] weil in der Front-Zeit kann ich nicht an Projekten arbeiten. Da ist meine Zeit fix und dann müssen wir schauen, dass wir alles in die Back-Office-Zeit schieben und das ist natürlich nicht so förderlich. Darum möchten wenig solche Projekte machen im Team oder allgemein. [...] Weil alle Besprechungen müssen in der Back-Office-

Zeit gemacht werden und das verkürzt dann unsere restliche Arbeitszeit. (MAI_2, Pos. 129-130)

Die unterschiedliche Arbeitsausführung wird von drei interviewten Personen als relevantes Spannungsfeld beschrieben. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter meint dazu:

Manchmal glaube ich, dass man zu schnell einen Fall reguliert, ohne gründliche Abklärungen zu machen. Ja, das ist vielleicht auch ein Zeitproblem, das natürlich die ganze Reorganisation mitgebracht hat, dass man einfach schlichtweg die Zeit nicht mehr hatte, um wirklich ins Detail zu gehen. (MAI_1, Pos. 56)

Die unterschiedliche Arbeitsweise kann mit der unterschiedlichen Einarbeitung, mit dem Zeitdruck, mit mangelndem Fachwissen oder mit Perfektionismus zusammenhängen. Eine weniger genaue und schnelle Arbeitsweise führt dazu, dass Mitarbeitende mehr Schadenfälle erledigen. Hingegen Personen, die mehr Zeit mit der Prüfung der Schadenfälle verbringen, erledigen oftmals weniger Schadenfälle dies kann zu Konflikten im Team führen.

Sieben interviewte Personen sprachen über die hohe Arbeitsbelastung, die teilweise auch saisonal bedingt vorkommen kann. Die hohe Arbeitsbelastung kann zudem mit der ineffizienten Arbeitsweise von Mitarbeitenden zusammenhängen. Die hohe Arbeitsbelastung kann dann dazu führen, dass wenig Zeit für Ausbildungen und kreative Arbeit bleibt. Dies erklärt eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter: «[...] Tagesgeschäft und Lehrling und ja, das kann manchmal ein bisschen zu viel sein, wenn dann noch ein anderes Kriterium dazu kommt» (MAI_4, Pos 98). Dies bestätigt eine Expertin, ein Experte und erklärt, dass dies folgen auf Werte der Generali haben kann:

Bei der Empathie hatten wir vielleicht ein bisschen eine Schwachstelle, weil es ist so, dass unser Team mit einer extrem hohen Arbeitsbelastung konfrontiert wurde und dann durch den Telefonplan auch zusätzlich belastet wurde und zusätzliche Anforderungen gestellt worden sind. Dadurch ja, gab es auch mal Situationen, wo ich vielleicht empathischer hätte sein können oder die Empathie in den Vordergrund hätte stellen können. (EXI_3, Pos. 102)

Zudem hat die hohe Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft Einfluss darauf, ob Projekte oder Ausbildungen stattfinden.

Zuletzt wurde im Zusammenhang mit dem Tagesgeschäft die ungleiche Verteilung der Arbeit erwähnt. Die Arbeitsgeschwindigkeit hat Einfluss auf die Verteilung. Was hier zu Konflikten im Team führen kann, ist ein Gefühl von ungerechter Verteilung der Arbeit. So beschreibt eine Expertin, ein Experte:

Also mögliche Konflikte, die auftreten können, ist, wenn, wenn Arbeit ungerecht verteilt wird. Es gibt immer die High Performer und Low Performer in einem Team. Und wenn jetzt eine High Performer beispielsweise 30% mehr Telefone oder Schadenfälle macht und sich vergleicht mit einem der weniger gut performed kann das zum Beispiel zu Unstimmigkeiten führen. (EXI_3, Pos. 57)»

Drei Mitarbeitende sprechen ebenfalls darüber, dass die Arbeitsverteilung eine Herausforderung darstellen kann. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter erkennt diese Problematik und meint dazu: «Das finde ich eigentlich nicht so gut, weil ich finde, wir sind ein Team und schlussendlich. Und wir haben einen Topf von Arbeit, wieviel der einzelne macht spielt keine Rolle. Schön ist, wenn Ende der Woche einfach alle Kunden eine Antwort erhalten haben, die dringend eine benötigen» (MAI_3, Pos. 43).

Ferner gibt es Herausforderungen, welche nur bei einzelnen interviewten Personen erwähnt wurden. So wird erwähnt, dass die Fokussierung auf das Tagesgeschäft nicht förderlich für Innovationskraft ist und Mitarbeitende dadurch beginnen in Silos zu denken. Zudem erzählen zwei Mitarbeitende über die heutige schnelllebige Zeit. Dies zeigt sich zum einen darin, dass Mitarbeitende häufiger die Arbeitsstellen wechseln und darum die fachlichen Ausbildungen öfters durchgeführt werden müssen. Die andere Mitarbeiterin, Mitarbeiter spricht in diesem Kontext von den erhöhten Kundenansprüchen.

[...] früher hat man die Kunden vielleicht noch schriftlich angeschrieben, weisst du per Post. Das glaube ich hat sich schon geändert, da die Jungen auf Social Media unterwegs , und das relativ unkompliziert und schnell erledigt haben möchten.

(MAI_1, Pos. 28), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter.

Die Kommunikation wird bei drei interviewten Personen als hinderlich beschrieben. Es wird beschrieben, dass teilweise Silos zwischen den Abteilungen und Teams existieren oder Führungspersonen als nicht kritikfähig beschrieben werden. Zwei Mitarbeitende erzählen von schwierigen Kundenerlebnissen, wobei Kunden unfreundlich oder aggressiv erlebt wurden. Zudem kam in einem Interview hervor, dass es vorkommt, dass Mitarbeitende unge rechtfertigt versuchen Schadenfälle abzuschieben und nicht darüber gesprochen wird.

4.3.2 Fehlende Ressourcen

Für Innovationskraft werden Ressourcen erfordert. Vier interviewte Personen nehmen an, dass es teilweise an fehlenden Ressourcen liegt, dass es teilweise an Innovation fehlt. Außerdem sind Aus- und Weiterbildungen teuer. Dies beschreibt eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter. «Ja, vielleicht auch finanziell so Ausbildungen oder Weiterbildungen kosten ja auch etwas. Oder die Kapazität also von der Zeit her oder die Mitarbeiter mehr auszubilden, dann fallen die Mitarbeiter im Tagesgeschäft weg» (MAI_5, Pos. 141).

4.3.3 Fachliche Ausbildung

Vier interviewte Personen sprechen darüber, dass die Fachliche Ausbildung Potential zur Verbesserung bietet. Es wird bemängelt, dass die Fachliche Ausbildung mangelhaft ist und neue Mitarbeitende komplett vom Team ausgebildet werden müssen. Durch die hohe Fluktuation muss dauerhaft die Ausbildung neuer Mitarbeitenden gewährleistet sein. Gerade bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden fehlt es teilweise an fixen Schulungen. Dies veranschaulicht folgende Interviewaussage einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters:

Ich wurde nie gross geschult. Ich wurde, wie in das kalte Wasser geschmissen, als ich angefangen habe. Und dann war es eigentlich Learning by doing und bei jedem musste man fragen, wie arbeitest du da. Was machst du da? Und dann lernt man so das Fachwissen. Aber ich wäre manchmal noch froh, wenn es Schulungen gibt über neue Produkte über generell zum Beispiel komplexe Sachen wie Betriebshaftpflicht oder so, dass wir da vielleicht einmal im Jahr oder so eine Schulung haben, wo alles nochmals angeschaut wird. (MAI_4_08.05.2023, Pos. 119)

Jüngst wurde in Nyon eine Stelle geschaffen, welche fachliche Ausbildungen für die Schadensabteilung organisiert und durchführt. Bei Führungspersonen schafft diese Tatsache Erwartungen und Hoffnungen dafür, dass in absehbarer Zeit eine gut funktionierende fachliche Ausbildung für neue Mitarbeitende und für die bestehende Belegschaft existiert. Eine Expertin, ein Experte aus Nyon erzählt: «Und dann ist es das, worauf ich mich freue. Es geht um die Rolle von der neu geschaffenen Stelle. Ich denke, wir werden wirklich in der Lage sein, Schulungen auf spezifische Branchen anbieten zu können [...]» (EXI_4, Pos. 131).

4.3.4 Bürokratie und Hierarchien

Zuletzt werden Hierarchien und die vorherrschende Bürokratie als hinderliche Bedingungen bei der Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beschrieben. Eine Mitarbeiterin, Mitarbeiter wünschte sich mehr Flexibilität bei der Interpretation den Vertragsbedingungen, umso wo notwendig zu Gunsten des Kunden über Schadenfälle zu entscheiden: Und ich glaube, manchmal ist die Organisation ein bisschen kompliziert und engstirnig. «Gerade die Empathie spielt da auch mit rein. Teilweise könnte man mehr Empathie versucht zu zeigen und vielleicht nicht an den starren Vertragsbedingungen festhalten» (MAI_3, Pos. 76), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter. Starke Hierarchien erschweren Entscheidungen und hindern die Umsetzung von Innovationen. Die Versicherungsbranche bringt viele Regulatorische Rahmenbedingungen mit sich, welche durch die FINMA verlangt wird. Regulatorische Voraussetzungen verlangsamen Projekte und Innovationen.

4.3.5 Implementierung der Veränderung

Durch die Interviews konnten Herausforderungen bei der Implementierung von Veränderungen in Erfahrung gebracht werden.

Bei der Implementierung scheint gemäss einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter die Transparenz und das Verständnis für das Ziel der voranstehenden Veränderung zu fehlen. Diese interviewte Person sieht dies als ein Motiv dafür, dass Mitarbeitende gewissen Veränderungen nicht positiv begegnen:

Man sollte mehr Transparenz zeigen, was man in der Unternehmung weiter machen möchte und wie es weitergeht und jetzt man sieht es mit dem neuen Picketplan. Der Chef oben der kommt und sagt: Das hast du gut gemacht, das hast du schlecht gemacht. Und ja, dass man auch ein wenig mehr in diese Positionen reinsehen kann, damit man auch das versteht. (MAI_2, Pos. 205-206)

Mitarbeitende bemängeln zudem, dass einige Prozessveränderungen in der Detailplanung ungenügend sind. In solchen Fällen sollte eine Prozessanalyse früher passieren, um zu erkennen, was an Veränderung nicht so funktioniert hat, wie angedacht. Zudem sollte in solchen Fällen die Möglichkeit bestehen, den früheren Prozess wieder aufzuleben, bis der neue Prozess korrekt funktioniert. Auf schlecht eingeführte Prozesse, wird zu lange auf Korrekturen gewartet. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter aus Nyon wünscht sich mehr Stabilität. Die Prozessveränderungen häufen sich und Mitarbeitenden fehlt die notwendige Zeit, um in die Routine zu fallen und sich an die Prozesse zu gewöhnen.

4.3.6 Homeoffice

Dieses Kapitel befasst sich mit den Herausforderungen durch das Arbeiten im Homeoffice. Zwei Mitarbeitende und eine Führungsperson erzählten während den Interviews, dass das Homeoffice eine hinderliche Bedingung für den Wissensaustausch darstellen kann.

Weil vorher waren wir alle im Büro, und jetzt sind wir nur noch teilweise im Büro und vorher konnten wir durch das Telefon teilweise mithören, was die anderen mit dem Kunden sprachen und so auch mitlernen. Das hat man hier zu Hause natürlich nicht mehr. Das finde ich ein wenig schade. (MAI_2, Pos. 122)

4.4 Förderliche Bedingungen

Für die Beantwortung der dritten Fragestellung ist die werden neben den hinderlichen auch die förderlichen Bedingungen zur Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beleuchtet. Die Förderlichen Bedingungen sind tabellarisch je Interview in Tabelle 4 ersichtlich. Als Förderlichen Bedingungen wurden sämtliche Aussagen verstanden, die von

Mitarbeitenden und Experten als positiv und förderlich deklariert wurden und somit einen positiven Einfluss auf die lern- und Veränderungsfähigkeit mit sich bringen.

Tabelle 5: Förderliche Bedingungen

Förderliche Bedingungen	Mitarbeitende					Experte					Summe
	MAI_6	MAI_5	MAI_4	MAI_3	MAI_2	MAI_1	EXI_4	EXI_3	EXI_2	EXI_1	
Offene Kommunikation	X	X		X	X	X	X	X	X	X	9
Veränderungsfähigkeit	X	X	X	X	X			X	X	X	8
Fehlerkultur			X	X	X	X		X	X	X	7
Wissensmanagement	X	X				X	X	X	X		6
Vorgesetzte als Vorbildfunktion	X		X				X	X		X	5
Vielfalt als Vorteil (Diversität)					X			X	X		3
Summe	4	3	3	4	3	3	3	6	7	3	

4.4.1 Offene Kommunikation

In neun Interviews wurde die Offene Kommunikation als besonders förderlich beschreiben im Zusammenhang mit einer Lern- und Veränderungsfähigkeit.

Interviewte Personen erzählen, dass Offenheit und Transparenz für eine erfolgreiche Teamarbeit wichtig sind. Mitarbeitende erzählten davon, dass der Austausch im Team dazu führen kann, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsweisen aufeinander abstimmen und unterschiedliche Arbeitsweisen minimiert werden. Offenheit und Transparenz sind zudem eine wichtige Voraussetzung, um optimal Veränderungen und Innovationen zu implementieren und umzusetzen. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter beschreibt, dass es wichtig und förderlich ist, auf den Vorgesetzten zu zugehen. So können Missverständnisse verhindert werden und Mitarbeitende sollen den Mut haben, bei bevorstehenden Veränderungen nach den Einflüssen zu fragen, um so Sicherheit und Transparenz zu schaffen. Dies bedingt, dass Führungspersonen den Mitarbeitenden vermitteln da zu sein. Das Verstehen und die Bedürfnisse der Mitarbeitende zu verarbeiten, wird in diesem Zusammenhang als förderlich deklariert. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter geht sogar weiter und meint, dass durch das Zuhören der Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge und Innovationen entstehen können.

Eine lernende Organisation ist für mich eine Organisation, die auf die Mitarbeiter hört, respektive die Anliegen der Mitarbeiter, welche tagtäglich mit diesem Job zu tun haben und mit den Aufgaben welche zum Beispiel irgendwo Verbesserungen sehen, dass die Organisation das annimmt und auch versucht, sich da zu verbessern». (MAI_5, Pos. 11), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter.

Eine Expertin, ein Experte bestätigt, auch für ihn, ihr ist die Kommunikation relevant, um die Veränderungen implementieren zu können. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage:

Aber mit Abstand das Wichtigste ist die Kommunikation, wie kommuniziert man etwas, dass man nicht nur sagt: So und so wird es jetzt in Zukunft sein, sondern diese und diese Lösung bringt es hervor und das macht das Arbeiten einfach. Man muss die positiven Aspekte herausstreichen. (EXI_2, Pos. 175)

4.4.2 Veränderungsfähigkeit

Am zweithäufigsten konnten Förderliche Bedingungen zur Veränderungsfähigkeit in Erfahrung gebracht werden. Interviewte Personen sprachen darüber, dass, um innovativ zu sein und Veränderungen ausprobieren zu können, die Möglichkeit ausprobieren zu können notwendig ist. Eine Expertin, ein Experte beschreibt: «Da viele Projekte laufen, wo viel Neues ausprobiert wird, wo auch Mitarbeiter Chancen erteilt werden, sich weiterzuentwickeln und auch Verantwortung übergeben wird auf Mitarbeiter » (EXI_3, Pos. 28).

Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter spricht darüber, dass sie das Recht bei Veränderungen mitzusprechen für förderlich empfindet: «[...] sondern dass alle Mitspracherecht haben und bei der Veränderung dabei sind [...]» (MAI_2, Pos 220).

4.4.3 Fehlerkultur

In sieben von zehn Interviews wurde die Fehlerkultur als eine Förderliche Bedingung für die Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation beschrieben. So erklärten interviewte Personen, dass Fehler zu machen wichtig für den Lernprozess sei.

Wir lernen sicherlich aus Fehlern, die vielleicht auch gemacht werden. Ich glaube, dass ist nicht negativ, aber das sind Sachen, die man sicher analysieren sollte und daraus eine positive Bilanz ziehen sollte. Was man besser machen kann in der Zukunft oder, was einfacher gemacht werden kann in der Zukunft. (MAI_1, Pos. 32-33), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter

Oder eine andere Mitarbeiterin, ein anderer Mitarbeiter meint: «Ich assoziiere damit, dass einerseits eine Fehlerkultur gelebt werden darf, damit man aus diesen lernen kann. Ich glaube, ohne Fehler gibt es keinen Lerneffekt, ohne dass kann man sich nicht verbessern.» (MAI_3, Pos 9).

In unterschiedlichen Gesprächszusammenhängen wird die Fehlerkultur oder die Tatsache, mutig zu sein eine notwendige Voraussetzung ist, um Lern- und Veränderungsfähig zu sein. Ohne mutig zu sein oder auszuprobieren kann keine Innovation entstehen. Eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter betont die Bedeutsamkeit, dass Führungspersonen insbesondere

strategisch operierende Personen die Fehlerkultur vorbildlich vorleben sollten und Veränderungen falls notwendig strategische Fehler zugeben zu können:

[...] Mut zu Neuem, wichtig dass man gewisse Sache vielleicht auch einfach mal versucht und nicht zu Tode analysiert vorher, sondern vielleicht ein bisschen experimentierfreudig ist einfach mit dem Hintertürchen immer damit vielleicht auch wieder etwas zurückstellen kann, wenn man merkt ja, es ist vielleicht nicht so toll gelaufen. Das war jetzt nicht die richtige Idee oder Entscheidung. MAI_3, Pos. 18-19), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter in Adliswil.

4.4.4 Wissensmanagement

Die zur Verfügung stehenden Dokumentationen, Präsentationen und E-Learnings sind wichtige Voraussetzungen, um die Schadenfälle korrekt zu regulieren. Durch eine gut geplante Ausbildung werden sie für die Zukunft eine wertvolle Ressource sein. Dies verdeutlicht folgende Interviewaussage:

Es ist einfach sehr wichtig, dass man eine saubere Ausbildung macht, eine saubere Ausbildung in eine saubere Ausbildung investiert. Da hat man in der Zukunft auch sehr viel zurückgewinnt, wenn die Mitarbeiter gut ausgebildet sind, beispielsweise sie können Kunden besser beraten. Sie können auch Ihre Arbeitsprozesse schneller und selbstständiger erledigen. Darum muss der die Ausbildung einer meiner Hauptfokus Punkte. (EXI_3, Pos. 97)

4.4.5 Vorgesetzte als Vorbildfunktion

In fünf Interviews konnte in Erfahrung gebracht werden, dass das Verhalten der Führungspersonen eine förderliche Bedingung für eine Lernende Organisation darstellen. Insbesondere ist hier die Tatsache, dass Führungspersonen als Vorbilder fungieren bedeutsam dafür, dass Mitarbeitende das gewünschte Verhalten ebenfalls zeigen.

Jeder muss das wollen. Und jeder Vorgesetzte muss auch 100% dahinterstehen und das in Kauf nehmen und auch damit rechnen, dass man vielleicht mehr Arbeit hat und mal das versuchen muss. Auch die Mitarbeiter so einstellen, also vielleicht mit so Infomeetings, dass man da aufmerksam macht, das ist das Ziel dahinter und da wollen wir hin und da sind wir jetzt. Und dass wir da einfach zu 100% dahinter steht nicht, dass da ein Vorgesetzter das gar nicht gut findet. (MAI_4, Pos. 138-139), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter.

Weiter wird gesagt: «Also bei uns jeder Vorgesetzte arbeitet für das gleiche Ziel sagen wir, so sind alle gleicher Meinung» (MAI_4_08.05.2023, Pos. 139). Mitarbeitende erkennen, wenn Führungspersonen hinter einem Ziel der Organisation stehen und sie möchten, dass

Führungspersonen zeigen, dass sie hinter den Entscheidungen und Zielen stehen und als Vorbilder auftreten.

4.4.6 Vielfalt als Vorteil (Diversität)

Die Diversität im Team wird als einen Vorteil und somit bedeutsame Bedingung für eine Lernende Organisation angesehen. Verschiedene Menschen haben zum einen unterschiedliche Stärken und Schwächen, verschiedene Ansichten und Ideen, Mehr oder weniger Erfahrung in gewissen Bereichen. Es bedingt, dass die Teams alle Menschen mit ihren Meinungen, Stärken und Schwächen inkludiert und berücksichtigt. So dass sich Mitarbeitende einbringen und entfalten können. Wenn es um sprachliche Unterschiede geht, bedingt es, dass die Flexibilität gewährt wird, auf Sprachen zu wechseln, die jeder versteht. Dies kann beispielsweise Hochdeutsch oder Englisch sein.

Und ich glaube, das ist extrem wichtig, weil verschiedene Lebenssituationen, Erfahrungen und verschiedene Menschen haben, ganz verschiedene Ansichten. Und ich glaube, manchmal kann man so wirklich das Beste oder die beste Lösung finden für ein Problem, weil das wie so ein Brainstorming dann ist und zum Schluss setzt sich vielleicht eine Mischung aus verschiedenen Meinungen durch, wo ja, das ist sehr wichtig. Einer allein hat nicht so viele Ideen ja [...]. (MAI_3, Pos. 67-68), so eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter in Adliswil.

5 Diskussion

Unter folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse zusammengefasst sowie die Haupt- und Unterfragestellungen beantwortet. Wo möglich werden die Ergebnisse kritisch eingeordnet. Im Anschluss wird die Bachelorarbeit limitiert und Möglichkeiten für einen Forschungsausblick aufgezeigt.

5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung

Die erste Unterfragestellung beschäftigt sich damit, inwiefern Führungspersonen die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation fördern. Die Förderung der Führungspersonen beinhaltet aktives Zuhören und Berücksichtigen von Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Durch das aktive Zuhören schaffen sie eine angenehme Atmosphäre für Mitarbeitenden, das erlaubt offen Kritik und Meinungen zu kommunizieren. Dies befähigt Führungspersonen Stärken der Mitarbeitenden zu analysieren und entsprechend einzusetzen. Zudem nehmen Führungspersonen lernförderliche Führungsaufgaben wahr. Führungspersonen motivieren ihre Belegschaft und ermutigen Mitarbeitende sich weiterzuentwickeln, indem sie eine lernförderliche Atmosphäre schaffen. Des Weiteren sind sich Führungspersonen ihren lernförderlichen Führungsaufgaben bewusst und führen diese aus. Zudem wird so versucht die Persönliche Beherrschung nach Senge (2017) zu berücksichtigen. Dies führt dazu, dass Führungspersonen Umstände schaffen, in denen sich die Lernende Organisation weiter entwickeln kann.

Die Werte der Generali werden mit Arbeitsanweisungen und dem Verhalten, welches gegenüber der Kundschaft gezeigt werden soll, in Verbindung gebracht. Dies ist ersichtlich durch das einfache Bearbeiten der Schadenfälle (Einfachheit) oder durch das empathische Verhalten (Empathie) am Telefon. Zudem konnte aufgezeigt werden, warum die Werte bedeutsam für Customer Operations sind. Als Grund wurde die Kundenzufriedenheit genannt. Dies zeigt die Verankerung der beiden Werte und gibt Hinweise darauf, dass Customer Operations ein gemeinsames Ziel verfolgt. Gerade bei der Einfachheit existieren dennoch Unklarheiten. Der Unterschied bei der einfachen Schadenfallbearbeitung kann mit der Erfahrung der Mitarbeitenden zusammenhängen. Dies kann daran liegen, dass erfahrene Mitarbeitende in der Lage sind, Muster zu erkennen und öfters Unregelmässigkeiten entdecken und darum die Schadensachbearbeitung nicht effizient jedoch korrekter durchgeführt wird. Bei jüngeren Mitarbeitenden oder Führungspersonen gibt diese Arbeitsweise jedoch den Anschein, dass ältere Mitarbeitende nicht effizient bzw. nicht einfach arbeiten. Mehrheitlich wird eine offene und transparente Kommunikation gelebt, in der die unterschiedlichen Meinungen und Bedürfnisse angehört und wertgeschätzt werden. Diese Art der Kommunikation fördert den Wissensaustausch, was zur gelebten Lernkultur dazu gehört, sodass Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben. Dafür notwendige Taktgeber sind gegeben, wobei die Tatsache,

dass ebenso Führungspersonen die Reflektion der Mitarbeitenden fördert, dazu beiträgt, dass der Wissensaustausch und das Teamlernen wirken. Die Absichten auf strategischer Ebene sind für Mitarbeitenden teilweise nicht genügend nachvollziehbar. Neue Prozesse werden ausprobiert und den Mitarbeitenden wird die Freiheit gelassen, diese selbstständig zu gestalten und in OKR mitzuarbeiten. Die Tatsache, dass lediglich eine mitarbeitende Person über OKR gesprochen hat, gibt Hinweis darauf, dass OKR methodisch und strategisch mehr fokussiert werden könnte. Möglicherweise verstehen Mitarbeitende die Methode OKR zu wenig, was zu einer Verwechslung mit gewöhnlicher Projektarbeit führt. Mitarbeitende sind grundsätzlich gewillt an Veränderungen mitzuarbeiten, jedoch wurden nicht alle Prozessänderungen in der Vergangenheit wünschenswert implementiert. Trotzdem entstand durch die Vielzahl von Prozessänderungen eine Gewohnheit für Veränderungen bei den Mitarbeitenden. In Nyon wird die Vielzahl an Veränderungen nicht nur positiv wahrgenommen, es wird mehr Stabilität gewünscht. Insgesamt versteht die Belegschaft, dass eine Lern- und Veränderungsfähigkeit für eine Organisation von grosser Bedeutung ist. Generali Schweiz AG bietet ein grossen Katalog an Ausbildungen an. Einzig im fachlichen Bereich, hinsichtlich der Schadenstechnik existiert ein grosses Optimierungspotential. Einarbeitungen finden mehrheitlich im Team statt und keine bis nur wenige Schulungen gehören zur Einarbeitung. In Nyon scheint die fachliche Ausbildung bereits deutlicher im Aufbau zu sein als in Adliswil. Wissen wird in der Organisation an unterschiedlichen Speicherorten gesammelt und Mitarbeitende haben zu jederzeit darauf Zugriff und wissen mehrheitlich wo Wissen zu finden ist. Der eidgenössische Fachausweis hat für Schadensachbearbeitende eine bedeutsame Rolle, wenn es um die Aus- und Weiterbildung geht. Jedoch fehlt es an Informationen, inwiefern sich die Generali Schweiz AG finanziell an einem eidgenössischen Fachausweis beteiligt. Der Autor der vorliegenden Bachelorarbeit kommt zum Schluss, dass Customer Operations viele Aspekte, um eine Lernende Organisation zu sein, erfüllt. Allerdings bietet Customer Operations dennoch grosses Entwicklungspotenzial.

Die dritte Unterfragestellung bietet Hinweise darauf, wo das Entwicklungspotenzial liegen kann. Das Tagesgeschäft bietet grösstes Potenzial für Konflikte im Team. Die unfaire Verteilung und die unterschiedliche Arbeitsweise insbesondere in Bezug darauf, wie einfach oder kompliziert Schadenfälle reguliert werden, können Gründe für Konflikte im Team sein. Die hohe Arbeitsauslastung hindert Customer Operations sich auf Projekte zu fokussieren, die Innovationen und Veränderungen in die Abteilung bringen können. Um an Projekten oder um an OKR zu arbeiten und regelmässige Termine einzuplanen, fehlt es Mitarbeitenden bei Customer Operations an Zeit. Die Einteilung in Backoffice-Zeit und Telefondienst ist mangelhaft verteilt für Mitarbeitende, die an Projekten oder OKR arbeiten. Dies führt dazu, dass das Interesse, um an Veränderungsprozessen mitzuarbeiten sinkt. Die mangelnde

fachliche Ausbildung hindert kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Fehlende Ressourcen, starke Hierarchien und Formalitäten behindern das Innovationen ermöglicht werden. Das Arbeiten im Homeoffice führt dazu, dass sich der Wissensaustausch reduziert. Veränderungen wurden in der Vergangenheit nicht stets wünschenswert implementiert. Veränderungen wurden nicht immer optimal geplant. Hinderliche Bedingungen hinsichtlich der Weiterentwicklung einer Lernenden Organisation sind somit das Tagesgeschäft, mangelnde fachliche Ausbildung, fehlende Ressourcen, Bürokratie, Homeoffice und fehlerhafte Implementierung von Veränderungen.

Die förderlichen Bedingungen sind die offene und transparente Kommunikation, welche eine Fehlerkultur zulässt und die Veränderungsfähigkeit auf hohem Niveau hält. Insbesondere die Fehlerkultur wurde in sieben Interviews als einen wertvollen Aspekt bei Lernprozessen beschrieben. Die Bereitschaft für Veränderungen ist gegeben und der Wissensaustausch funktioniert in dem Team ebenfalls. Die Vielfalt der Organisation bringt Vorteile für den Wissensaustausch mit. Vorgesetzte werden von den Mitarbeitende als motivierende Akteure angesehen. Diese förderlichen Bedingungen bei Customer Operations bieten eine solide Grundlage bei der Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation.

Bei Customer Operations wird ein kontinuierliches Lernen gelebt und eine motivierte Belegschaft fördert das kontinuierliche Veränderungen umgesetzt werden können. Neue Prozesse werden ausprobiert und den Mitarbeitenden wird die Freiheit gelassen, um diese selbstständig zu gestalten.

5.2 Handlungsempfehlungen für Customer Operations

In dem vorliegenden Kapitel, werden aufgrund der oben zusammengefassten Ergebnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Gemeinsames Ziel

Die Ziele und Absichten von Customer Operations sollen stärker kommuniziert werden, um so das gemeinsame Ziel zu stärken und ein Systemdenken zu fördern (Senge, 2017).

Verhaltensstandards und Wertepaar

Die vier Werte und deren Verhaltensstandards sollen für Customer Operations neu formuliert werden. Die Verhaltensstandards sollen Wertepaare (Schulze vonThun) enthalten, damit Mitarbeitende verstehen, wann sie kompliziert und wann sie einfach handeln sollen, in welchen Situationen ist innovatives und kreatives Verhalten angebracht und wann nicht.

Verteilung Arbeitsvolumen optimieren

Bei der Verteilung des Arbeitsvolumen soll vermehrt berücksichtigt werden, welche Mitarbeitende an Projekten bzw. OKR arbeiten. Dafür kann eine dritte Dienstzeit eingeführt werden. So existiert neben dem Telefondienst und der Backoffice-Zeit eine dritte Dienstzeit, welche Zeit für Wissensarbeit und Projektarbeit bietet. Eine Einführung einer weiteren fixen Dienstzeit würde die Flexibilität bei der Schichtplanung oder die Flexibilität der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Wichtig ist, dass die Mitarbeit in Projekten und OKR bei der Planung und Verteilung des Arbeitsvolumen berücksichtigt wird, damit das Interesse bei der Mitgestaltung wieder ansteigt.

Mehr Struktur bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden ist insbesondere in Adliswil mehrheitlich strukturlos. Es sollen regelmässig Schulung wie beispielsweise in der Branche Betriebshaftpflichtversicherung stattfinden.

Standpunkt bezüglich eidgenössischem Fachausweis kommunizieren

Der eidgenössische Fachausweis ist für Mitarbeitende bei Customer Operations eine bedeutsame Möglichkeit sich weiterzubilden. Es soll offener kommuniziert werden, wie Customer Operations zum Fachausweis steht und wie die Begleitung bis zu einer Anmeldung aussieht und ob eine finanzielle Beteiligung seitens Customer Operations existiert.

5.3 Limitationen

Die Antworten in den Interviews konnten in ein Kategoriensystem eingeteilt werden. Dennoch gab es viele heterogene Antworten, welche nicht sinnvoll geclustert werden konnten. Diesen Informationen konnten in der Auswertung nur beschränkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zudem begannen die interviewten Personen durch die gestellten Fragen erst mit der Reflektion. Dies führte dazu, dass innerhalb eines Interviews Widersprüche entstanden. Je nach gestellter Frage wurde so die Kommunikation als offen und transparent bezeichnet, dann aber, dass die Kritikfähigkeit nicht beständig gegeben ist. Die vorliegende Bachelorarbeit wird dahingehend limitiert, dass die aufgrund der oben beschriebenen Darstellung, die Operationalisierung im Voraus nicht vollständig gelungen ist.

Die Handlungsempfehlungen werden dahingehend limitiert, dass diese lediglich aus den Ergebnissen und der Literatur abgeleitet wurden, aber nicht von der operativen Ebene validiert sind. Mithilfe einer Fokusgruppe bestehend aus den interviewten Personen hätten die Handlungsempfehlungen weiter ausgearbeitet und von Organisationsmitgliedern validiert werden können (Flick, 2019).

5.4 Ausblick

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen Hinweise auf, dass Unterschiede in den Teams existieren. Diese Unterschiede wurden in der vorliegenden Bachelorarbeit nicht in den Fokus gerückt. Mit einer grösseren Erhebung und einer klaren Identifikation der Teamzugehörigkeit könnten Unterschiede in den Teams genauer festgestellt werden und individuelle Massnahmen ergriffen werden.

Aufgrund des Umfanges konnten einzelne Aspekte zu wenig beleuchtet werden. Eine nächste Forschung könnte sich auf die Lernkultur nach Friebe (2005) fokussieren und lediglich die Lernkultur in Customer Operations, anhand eines quantitativen Online-Fragebogen abfragen. Die Methode OKR könnte mehr beleuchtet und untersucht werden, um herauszufinden, ob OKR tatsächlich die Veränderungsfähigkeit einer Organisation fördert.

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Gesamtüberblick über die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Customer Operations.

6 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die fünfte Disziplin nach Senge (2017) eigene Darstellung.....	5
Abbildung 2: Modell des Teamlernen nach Oertel und Antoni (2013)	7
Abbildung 3: Qualitatives Verfahren eigene Darstellung.....	18
Abbildung 4: Ablauf der Interviewkonstruktion und Durchführung.....	19
Abbildung 5: Hauptkategorie Förderung der Führungspersonen	22
Abbildung 6: Hauptkategorie hinderliche Bedingungen	22
Abbildung 7: Hauptkategorie Förderliche Bedingungen.....	23
Abbildung 8: Hauptkategorie Customer Operations: Eine Lernende Organisation.....	23

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen und Merkmal der Lernkultur nach Friebe (2005)	10
Tabelle 2: Interviewdurchführung	20
Tabelle 3: Customer Operations die Lernende Organisation	27
Tabelle 4: Hinderliche Bedingungen.....	34
Tabelle 5: Förderliche Bedingungen.....	39

8 Literaturverzeichnis

- Austrup, D. & von Campenhausen, M. (2015). *Veränderung als Normalfall*. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen* (S. 167–174). Springer Gabler, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-05974-3_9
- Beck, S. & Vochezer, R. (2006). *Was sind Unternehmenswerte „wert“? — Ansätze des Wertemanagements und Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg. Entwicklungsperspektiven der Unternehmensführung und ihrer Berichterstattung*. DUV. doi:10.1007/978-3-8350-9395-9_1
- Bertram, J., Cress, U., Erlach, C., Knipfer, K., Kump, B., Matyssek, A. K., Moskaliuk, J., et al. (2014). *Lernen und Wissensaustausch in Organisationen: Individuelle und kollektive Ansätze*. In U. Cress, F. W. Hesse, & K. Sassenberg (Hrsg.), *Wissenskollektion* (S. 1–53). Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-02927-2_1
- Braasch, T. & Danisch, M. (2010). *Innovatives Schadenmanagement in Versicherungen*. In P. M. Zerres & M. Reich (Hrsg.), *Handbuch Versicherungsmarketing* (S. 295–306). Springer, Berlin, Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-10276-9_16
- Brückner, C. (2021). *Qualitätsmanagement und Fehlerkultur. Qualitätsmanagement und Fehlerkultur*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. doi:10.3139/9783446469020
- Chott, P. O. (2006). *Fehlerkultur und das Lernen lernen*. *Revue suisse des sciences de L'éducation*, 28(1), 131–136.
- Dorka, M. (2019). *Anbieter von Versicherungsleistungen*. In M. Reich & Zerres Christopher (Hrsg.), *Handbuch Versicherungsmarketing* (S. 57–75). Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-662-57755-4_4
- Dull, D. (2009). *Wie kollektive Werte dem Unternehmen zu einer nachhaltigen Performance Culture verhelfen können*. In R. Berndt (Hrsg.), *Weltwirtschaft 2010, Herausforderungen an das Management* (Bd. 15). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-02083-4
- Ematinger, R. & Schulze, S. (2020). *Wozu Objectives and Key Results?* Springer Gabler, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-29305-5_2
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (9. Auflage.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning. New Work braucht New Learning*. Springer Gabler, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-32758-3_6
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Verhaltensorientierte Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-25270-0
- Friebe, J. (2005). *Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter*. doi:10.11588/HEIDOK.00005847
- Generali.ch. (2023). *Unsere Werte*. Zugriff am 25. Mai 2023, von <https://www.generali.ch/en/allgemein/ueber-uns/haltung>
- Harteis, C., Bauer, J. & Heid, H. (2006). *Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning*. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 28(1), 111–129.
- Hartmann, D. M., Brentel, H. & Rohn, H. (2006). *Wuppertal Papers*.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Die Qualität qualitativer Daten (4.)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92076-4
- Hennemann, C. (1997). *Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht*. XLIV, 368. München: Hampp.
- Ibert, O. & Kujath, H. J. (2011). *Wissensarbeit aus räumlicher Perspektive – Begriffliche Grundlagen und Neuausrichtungen im Diskurs*. In H. J. Kujath (Hrsg.), *Räume der Wissensarbeit* (S. 9–46). VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-93328-3_1
- Klanwaree, N. & Choemprayong, S. (2019). *Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study*. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 56(1), 441–444. John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/PRA2.44
- Kortsch, T., Paulsen, Hi. F. K. & Kauffeld Simone. (2019). *Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann*, 27–32. Zugriff am von https://www.researchgate.net/publication/334317699_Lernkultur_in_Unternehmen_-_wie_man_sie_messen_und_gestalten_kann
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Computergestützte Analyse qualitativer Daten (CAQDAS)*. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 814–831). Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-26887-9_19
- Kudernatsch, D. (2019). *Objectives and Key Results*. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 2(2), 106–108.
- Lohse, U. & Will, A. (2019). *Rahmenbedingungen und strategische Herausforderungen für die Versicherungsbranche*. In M. Reich & C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Versicherungsmarketing* (S. 3–14). Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-662-57755-4_1
- Mirow, C., Hölzle, K. & Gemünden, H. G. (2007). *Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren*. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(2), 101–134. Springer. doi:10.1007/S11301-007-0023-1/METRICS
- Nerdinger, F. W. (2014). *Organisationstheorien*. In G. Bicke, F. W. Nerdinger, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 43–54). doi:10.1007/978-3-642-41130-4_4
- Nerdinger, Friedemann W. (2019). *Organisationsklima und Organisationskultur*. In Friedemann, W Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 163–177). doi:10.1007/978-3-662-56666-4_11
- Oertel, R. & Antoni, C. H. (2013). *Wann und wie lernen Teams? Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 57(3), 132–144. Hogrefe Verlag Göttingen . doi:10.1026/0932-4089/A000116
- Oser, F., Hascher, T. & Spychiger, M. (1999). *Lernen aus Fehlern Zur Psychologie des „negativen“ Wissens*. In W. Althof (Hrsg.), *Fehlerwelten* (S. 11–41). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-663-07878-4_1
- Pain, D. (2011). *Produktinnovationen in der Nichtlebenversicherung: Von kleinen und grossen Innovationen*. Zürich. Zugriff am von <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2011-04.html>
- Pieler, D. (2003). *Neue Wege zur lernenden Organisation. Neue Wege zur lernenden Organisation*. Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-322-90327-3

- Rahnfeld, C. (2019). *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Diversity-Management*. Springer VS, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-23252-8_4
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg*. Rowohlt Verlag. Rowohlt.
- Schwarz, S. (2015). *Kulturwandel bei AXA: „Kundenzentrierung“ als Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung*. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen* (S. 153–163). Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-05974-3_8
- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der* (11. Auflage.). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N. & Friebe, J. (2004). *Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. Unterrichtswissenschaft 32 (2004) 2, S. 104-127, 32(2), 104–127*. doi:10.25656/01:5809
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfnes, R. & Moe, N. B. (2022). *How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work*. Pittsburgh. doi:10.1145/3529320.3529332
- Terstriep, J. (2019). *Bedeutung von Clustern für die Innovativität von Unternehmen. Bedeutung von Clustern für die Innovativität von Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-27818-2
- Vigenschow, U. (2021). *Lernende Organisationen: Das Management komplexer Aufgaben und Strukturen zukunftssicher gestalten*. dpunkt.verlag.
- Wieland, J. & Grüniger, S. (2000). *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*. (T. Bausch, A. Kleinfeld, & H. Steinmann, Hrsg.). Rainer Hampp Verlag. Zugriff am von <http://hdl.handle.net/10419/116906>
- Wittenhagen, J. (2021). *Fehlerkultur braucht Teamgeist. Lebensmittel Zeitung, 39, 48*.
- Zeier Röschmann, A., Wipf, D., Bruer, M. & Barth, S. (2021). *Geschäftsmodell-Transformation im Schweizer Versicherungsmarkt : die Rolle des Risikomanagements*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. doi:10.21256/ZHAW-22548

Anhang A: Interviewleitfaden Experteninterview

Sehr geehrte Damen und Herren

Herzlich willkommen zum Interview. Ein grosses Dankeschön nochmals, dass Sie sich die Zeit nehmen, am Interview teilzunehmen. Das Interview dauert circa 30 bis 45 Minuten. Gerne möchte ich an dieser Stelle noch Ihr / Dein Einverständnis einholen, das Gespräch aufzeichnen zu dürfen. Das Aufzeichnen des Gesprächs erleichtert mir im Anschluss das Auswerten Ihrer / Deiner Antworten. Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt, nur in anonymisierter Form wiedergegeben und nach Projektende gelöscht. Haben Sie zu der Einverständniserklärung, welche Sie uns unterzeichnet, retourniert haben, noch Fragen?

Die Studie Customer Operations: Eine lernende Organisation versucht zu analysieren inwiefern, Customer Operations eine lernende Organisation ist. Dabei beschränkt sich die Studie auf Claims Einheiten. Im Zentrum stehen die Organisationskultur und die Lernkultur.

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
<p>Aufgaben im Bereich Kultur und Change</p> <p>1. Was sind deine Aufgaben als verantwortliche für Culture & Organizational Change?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Neue Strategie - Avanti 2027 	<p>1.1. Welche Themen beschäftigen dich derzeit?</p>	<p>Aufrechterhaltungsfragen: Warum, Wo, Wer, Was, Wie? In welcher Form? Wie war das für Sie? Können Sie dies noch näher/ausführlicher beschreiben? Wie ging das dann weiter? Und dann?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
<p>Lernende Organisation</p> <p>Die Literatur beschreibt eine Lernende Organisation als anpassungsfähig (gegenüber der Umwelt), dynamisch (gegenüber Veränderungen), innovativ und lernfähig.</p> <p>1. Was assoziiert du mit einer lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lernfähig - Innovation - Dynamisch - Wissensarbeit fördern - Mitarbeit - Gruppen und Teamentwicklung - Fehlerkultur - Werte - Wissensmanagement - Schulungen 	<p>1.1. Was macht eine Organisation zu einer anpassungsfähigen Organisation?</p> <p>1.2. Was macht eine Organisation zu einer innovativen Organisation?</p> <p>1.3. Was macht eine Organisation zu einer lernfähigen Organisation?</p> <p>1.4. Inwiefern ist die Generali eine lernende Organisation?</p>	<p>Steuerungsfragen: Können Sie ein konkretes Beispiel für ... nennen? Spielte das ... eine Rolle? Worauf kommt es denn an? Gibt es auch noch einen positiven / negativen Aspekt?</p> <p>Aufklären bei Widersprüchen / Verständnisproblemen: Was meinen Sie damit? Können Sie das ... noch etwas ausführen?</p> <p>Und wie ist es innerhalb Customer Operations? wird dies kommuniziert?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
<p>Teamentwicklung</p> <p>Das Konzept der lernenden Or- ganisation beschreibt, dass die Ko- operation innerhalb eines Teams wichtig ist.</p> <p>2. Was macht die Generali Schweiz um die Teamentwicklung zu för- dern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Psychologische Sicherheit - Kooperation - Kommunikation - Führung 	<p>2.1. Was könnten hinderli- che Bedingungen für die Kooperation inner- halb des Teams sein?</p> <p>2.2. Was sind mögliche Konflikte innerhalb ei- nes Teams bei Custo- mer Operations?</p> <p>2.3. Was könnten förderli- che Bedingungen für die Kooperation inner- halb des Teams sein?</p> <p>2.4. Ist die psychologische Sicherheit gegeben? Können Mitarbeitende Kritik und Meinung of- fen kommunizieren?</p>	
<p>Werte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensstandards - Wertepaar bzw. Gegenwert 	<p>3.1. Werden diese Werte ge- lebt?</p>	

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
<p>3. Empathie, Innovation, Vertrauen und Einfachheit sind die Werte der Generali. Inwiefern werden diese Werte tatsächlich gelebt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching Mentoring - Verständnis - Werte - Kultur 	<p>3.2. Was wird /wurde gemacht, dass die Werte gelebt werden?</p> <p>3.3. Was sind Gründe warum die Werte ungenügend gelebt werden?</p> <p>3.4. Was sind förderliche Bedingungen für</p>	
<p>Wissensmanagement</p> <p>4. Wie wird der Wissensaustausch innerhalb der Organisation gefördert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wissensaustausch - Wissenskultur - Weiterbildung - Ausbildung - Tagesgeschäft - Kommunikation Wissensmanagement 	<p>4.1. Wie würdest du das Lernklima beschreiben?</p> <p>4.2. Was sind hinderliche Bedingungen für einen funktionierenden Wissensaustausch?</p> <p>4.3. Wie wichtig ist das Wissensmanagement für Generali?</p>	
<p>Herausforderungen bei der Umsetzung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herausforderungen - Widerstände - Hinderliche Bedingungen - Tagesgeschäft 	<p>5.1. In welchen spezifischen Fachbereichen erleben Sie besondere Herausforderungen?</p>	

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
5. Hast du auch schon Herausforde- rungen bei der Erfüllung deiner Tätigkeit erlebt?	<ul style="list-style-type: none"> - Problemerkennung - 	<p>5.2. Auf welchen hierarchi- schen Ebenen erleben Sie besondere Herausfor- derungen?</p> <p>5.3. Welche Widerstände er- lebst du bei der Einfüh- rung neuer Massnahmen?</p>	
<p style="text-align: center;">Förderliche Bedingungen</p> <p>6. Was sind förderliche Bedingun- gen bei der Entwicklung hin zu ei- ner lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht bereits? - Existiert noch nicht? - Was wird gemacht? - Lernkultur - Zeitmanagement 	<p>6.1. Was sind förderliche Bedingungen für eine Lernende Organisa- tion?</p> <p>6.2. Wie kann die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation konkret bei Claims Operations geför- dert werden?</p>	
<p style="text-align: center;">Ausblick</p> <p>7. Welche Aspekte stehen sonst noch für die Organisationskultur der Generali, die wir noch nicht besprochen haben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlerkultur - Hierarchien - Zwei Hauptsitze - Du-Kultur - Campusleben 	<p>7.1. Gibt es sonst noch etwas, was für dich relevant ist und wir noch nicht er- wähnt wurd?</p>	

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Inter- viewenden genau gleich ge- stellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steue- rungsfragen
<p>Abschluss</p> <p>8. Wie planst du zukünftig, Mitarbei- tende einzubinden, wenn es um die Umsetzung der Unterneh- mensstrategie geht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insieme - Kulturwandel - Wissensarbeit - OKR / Projektmitarbeit - Coffee Talks / Lunch Talks 	<p>8.1. Was würdest du am liebs- ten sofort ändern / imple- mentieren?</p>	

Anhang B: Interviewleitfaden Experteninterview (Führungspersonen)

Sehr geehrte Damen und Herren

Herzlich willkommen zum Interview. Ein grosses Dankeschön nochmals, dass Sie sich die Zeit nehmen, am Interview teilzunehmen. Das Interview dauert circa 30 bis 45 Minuten. Gerne möchte ich an dieser Stelle noch Ihr / Dein Einverständnis einholen, das Gespräch aufzeichnen zu dürfen. Das Aufzeichnen des Gesprächs erleichtert mir im Anschluss das Auswerten Ihrer / Deiner Antworten. Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt, nur in anonymisierter Form wiedergegeben und nach Projektende gelöscht. Haben Sie zu der Einverständniserklärung, welche Sie uns unterzeichnet retourniert haben, noch Fragen?

Die Studie Customer Operations: Eine lernende Organisation versucht zu analysieren inwiefern, Customer Operations eine lernende Organisation ist. Dabei beschränkt sich die Studie auf Claims Einheiten. Im Zentrum stehen die Organisationskultur und die Lernkultur.

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Interviewenden genau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Aufgaben im Bereich Kultur und Change 1. Beschreibe bitte deine Aufgaben als Teamleiter bei Customer Operations.	- Aufgabengebiet	1.1. Wie beschreibst du deine Rolle oder Rollen als Teamleiter bei Customer Operations?	Aufrechterhaltungsfragen: Warum, Wo, Wer, Was, Wie? In welcher Form? Wie war das für Sie?

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf je- den Fall von allen Interviewenden ge- nau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Lernende Organisation</p> <p>Die Literatur beschreibt eine Lernende Organisation als anpassungsfähig (gegenüber der Umwelt), dynamisch (gegenüber Veränderungen), innovativ und lernfähig.</p> <p>2. Was assoziiert du mit einer lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lernfähig - Innovation - Dynamisch - Wissensarbeit fördern - Mitarbeit - Gruppen und Teamentwicklung - Fehlerkultur - Werte - Wissensmanagement - Schulungen 	<p>2.1. Was macht eine Organisation zu einer anpassungsfähigen Organisation?</p> <p>2.2. Was macht eine Organisation zu einer innovativen Organisation?</p> <p>2.3. Inwiefern lernt eine lernende Organisation?</p> <p>2.4. Inwiefern ist Customer Operations eine lernende Organisation?</p>	<p>Können Sie dies noch näher/ausführlicher beschreiben?</p> <p>Wie ging das dann weiter? Und dann?</p> <p>Worauf kommt es denn an?</p> <p>Gibt es auch noch einen positiven / negativen Aspekt?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf je- den Fall von allen Interviewenden ge- nau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Teamentwicklung</p> <p>Das Konzept der lernenden Organi- sation beschreibt, dass die Kooperati- on innerhalb eines Teams wichtig ist.</p> <p>3. Was macht Customer Operations um die Teamentwicklung zu för- dern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Psychologische Sicherheit - Kooperation - Kommunikation - Führung 	<p>3.1. Was sind mögliche Konflikte in- nerhalb eines Teams bei Custo- mer Operations?</p> <p>3.2. Ist die psychologische Sicher- heit gegeben? (Können Mitarbeitende Kritik und Meinung offen kommunizie- ren?)</p> <p>3.3. Wie förderst du die Entwicklung deiner Mitarbeitenden?</p>	<p>Und wie ist es innerhalb Customer Operations?</p> <p>wird dies kommuniziert? Und in Bezug auf die Schadensabteilung?</p>
<p>Diversität</p> <p>4. Inwiefern spielt Diversität in dei- nem Team eine Rolle?</p> <p>(Diversität = Alter, Geschlecht, Sta- tus, Erfahrung, Branche, Hintergrund. etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informiert sein - Zuhören - Fehlerkultur 	<p>4.1. Wie gehst du mit unterschiedli- chen Meinungen und Einstellun- gen als Führungsperson um?</p> <p>4.2. Inwiefern berücksichtigst du den Einfluss von Diversität auf Lern- prozesse und auf die Weiterent- wicklung der Organisation?</p>	<p>Aufklären bei Wider- sprüchen / Verständnis- problemen:</p> <p>Was meinen Sie damit? Können Sie das ... noch etwas ausführen?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf je- den Fall von allen Interviewenden ge- nau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Werte</p> <p>Empathie, Innovation, Vertrauen und Einfachheit sind die Werte der Generali.</p> <p>5. Inwiefern werden diese vier Werte in deinem Team gelebt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensstandards - Wertepaar bzw. Gegenwert - Coaching Mentoring - Verständnis - Werte 	<p>6.1 Was sind Gründe, warum diese Werte ungenügend gelebt werden?</p> <p>6.2 Was sind Gründe warum diese Werte bei den Mitarbeitenden gut ankommen?</p>	
<p>Wissensmanagement</p> <p>6. Wie wird der Wissensaustausch innerhalb deines Teams gefördert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wissensaustausch - Wissenskultur - Weiterbildung - Ausbildung - Tagesgeschäft - Kommunikation Wissensmanagement - Motivation zu lernen. 	<p>7.1 Wie förderst du das Lernklima?</p> <p>7.2 Wie beschreibst du das Ausbildungsangebot der Generali in Bezug auf dein Team?</p> <p>7.3 Existieren genügend Ausbildungen, damit Claims Handler ihre Tätigkeit ausüben können?</p> <p>7.4 Wie werden Mitarbeitende ermutigt neue Fähigkeiten zu erlernen?</p> <p>7.5 Inwiefern bindest du Mitarbeitende in Projekte (nicht Tagesgeschäftlichen Aktivitäten) ein?</p>	

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von al- lein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf je- den Fall von allen Interviewenden ge- nau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Hinderliche Bedingungen 7. Was sind förderliche Bedingun- gen bei der Entwicklung hin zu ei- ner lernenden Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht bereits? - Existiert noch nicht? - Was wird gemacht? - Lernkultur - Zeitmanagement 	8.1 Welche Hindernisse bei der Implementierung von Innovati- onen und Veränderungen siehst du bei Customer Ope- rations?	Steuerungsfragen: Können Sie ein konkretes Beispiel für ... nennen? Spielte das ... eine Rolle?
Förderliche Bedingungen 8. Was sind förderliche Bedingun- gen bei der Entwicklung hin zu ei- ner lernenden Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur - 	9.1 Wie schaffst du eine Unterneh- menskultur, die kontinuierliche Veränderung fördert?	
Ausblick 9. Wie kann sichergestellt werden, dass die Schadensabteilung der Generali zukünftig wettbewerbs- fähig bleibt?	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlerkultur - Hierarchien - Zwei Hauptsitze - Du-Kultur - Campusleben 	10.1 Gibt es sonst noch etwas, was für dich relevant ist und wir noch besprochen haben?	

Anhang C: Interviewleitfaden Mitarbeitende

Sehr geehrte Damen und Herren

Herzlich willkommen zum Interview. Ein grosses Dankeschön nochmals, dass du dir die Zeit nimmst, am Interview teilzunehmen. Das Interview dauert circa 30 bis 45 Minuten. Gerne möchte ich an dieser Stelle noch Dein Einverständnis einholen, das Gespräch aufzeichnen zu dürfen. Das Aufzeichnen des Gesprächs erleichtert mir im Anschluss das Auswerten Deiner Antworten. Selbstverständlich werden deine Angaben vertraulich behandelt, nur in anonymisierter Form wiedergegeben und nach Projektende gelöscht. Hast du zu der Einverständniserklärung, welche du uns unterzeichnet retourniert hast / wirst, noch Fragen?

Die Studie Customer Operations: Eine lernende Organisation versucht zu analysieren inwiefern, Customer Operations eine lernende Organisation ist. Dabei beschränkt sich die Studie auf Claims Einheiten. Im Zentrum stehen die Organisationskultur und die Lernkultur.

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Interviewenden genau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Aufgaben im Bereich Kultur und Change</p> <p>2. Beschreibe bitte deine Aufgaben bei Customer Operations.</p>	<p>- Aufgabengebiet</p> <p>-</p>		<p>Aufrechterhaltungsfragen: Warum, Wo, Wer, Was, Wie? In welcher Form? Wie war das für Sie? Können Sie dies noch näher/ausführlicher beschreiben? Wie ging das dann weiter?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Interviewenden genau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Lernende Organisation</p> <p>Die Literatur beschreibt eine Lernende Organisation als anpassungsfähig (gegenüber der Umwelt), dynamisch (gegenüber Veränderungen), innovativ und lernfähig.</p> <p>3. Was assoziiert du mit einer lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lernfähig - Innovation - Dynamisch - Kommunikation - Fehlerkultur - Werte - Wissensmanagement - Schulungen 	<p>3.1. Was macht eine Organisation zu einer anpassungsfähigen Organisation?</p> <p>3.2. Was macht eine Organisation zu einer innovativen Organisation?</p> <p>3.3. Inwiefern lernt eine lernende Organisation?</p> <p>3.4. Inwiefern ist Customer Operations eine lernende Organisation?</p>	<p>Und dann?</p> <p>Steuerungsfragen: Können Sie ein konkretes Beispiel für ... nennen? Spielte das ... eine Rolle? Worauf kommt es denn an? Gibt es auch noch einen positiven / negativen Aspekt?</p> <p>Aufklären bei Widersprüchen / Verständnisproblemen: Was meinen Sie damit? Können Sie das ... noch etwas ausführen?</p> <p>Und wie ist es innerhalb Customer Operations?</p>
<p>Teamentwicklung</p> <p>Das Konzept der lernenden Organisation beschreibt, dass die Kooperation innerhalb eines Teams wichtig ist.</p> <p>4. Was macht Customer Operations um die Teamentwicklung zu fördern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Psychologische Sicherheit - Kooperation - Kommunikation - Führung 	<p>4.1. Welche Konflikte treten innerhalb deines Teams auf?</p> <p>4.2. Ist die psychologische Sicherheit gegeben? (Können Mitarbeitende Kritik und Meinung offen kommunizieren?)</p> <p>4.3. Inwiefern würdest du dein Team als Divers bezeichnen?</p>	<p>wird dies kommuniziert?</p>

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Interviewenden genau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p>Werte</p> <p>Empathie, Innovation, Vertrauen und Einfachheit sind die Werte der Generali.</p> <p>5. Inwiefern werden diese vier Werte in deinem Team gelebt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensstandards - Wertepaar bzw. Gegenwert - Coaching Mentoring - Verständnis - Werte 	<p>5.1. Was sind Gründe, warum diese Werte ungenügend gelebt werden?</p> <p>5.2. Gibt es Situationen in denen du die Werte nicht leben kannst?</p>	
<p>Zielsetzung und persönliche Weiterentwicklung</p> <p>Inwiefern wird deine persönliche Entwicklung gefördert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OKR - Mitdenken - Wissensarbeit 	<p>5.3. Wirst du ermutigt neue Fähigkeiten anzueignen?</p> <p>5.4. Wirst du in Projekte eingebunden? (nicht Tagesgeschäftlichen Aktivitäten)</p> <p>5.5. Inwiefern kannst du bei Customer Operations einbringen?</p>	
<p>Wissensmanagement</p> <p>6. Wie wird der Wissensaustausch gefördert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wissensaustausch - Wissenskultur - Weiterbildung - Ausbildung - Tagesgeschäft - Kommunikation Wissensmanagement 	<p>6.1. Wie beschreibst du das Ausbildungsangebot der Generali?</p> <p>6.2. Nimmst du regelmässig an Aus- und Weiterbildungen teil?</p> <p>6.3. Würdest du gerne mehr an Aus- und Weiterbildungen teilnehmen?</p>	

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – Fragen, die auf jeden Fall von allen Interviewenden genau gleich gestellt werden	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation zu lernen. 	<p>6.4. Inwiefern herrsch noch Verbesserungspotential bei der Ausbildung neuer Mitarbeitenden?</p> <p>6.5. Hast du einen konkreten Weiterbildungswunsch?</p>	
<p>Hinderliche Bedingungen</p> <p>7. Was sind hinderliche Bedingungen bei der Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht bereits? - Existiert noch nicht? - Was wird gemacht? - Lernkultur 	<p>7.1. Welche Hindernisse bei der Implementierung von Innovationen und Veränderungen siehst du bei Customer Operations?</p>	
<p>Förderliche Bedingungen</p> <p>8. Was sind förderliche Bedingungen bei der Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur 	<p>8.1. Wie reagierst du auf Veränderungen?</p>	
<p>Ausblick</p> <p>9. Gibt es sonst noch etwas, was für dich relevant ist und wir noch besprochen haben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlerkultur - Hierarchien - Zwei Hauptsitze - Du-Kultur - Campusleben 		

Anhang D: Kodierregel der Subkategorien

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Customer Operations die Lernende Organisation		
Kommunikation	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, wie offen und transparent kommuniziert wird. Und Beschreibungen gegenüber der Offenheit und Umgang von Kritik	Ja ja, das ist auch gewünscht, weil wir möchten keine, ich sage dem Mauerblümchen, wo immer, ja und Amen sagen, sondern auch wie Personen, die sagen ich möchte das nicht oder ich möchte das anders und danach das zum Ausdruck bringen. (MAI_2_04.05.2023, Pos. 81)
Gemeinsames Ziel	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, ob ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und inwiefern Werte verstanden und gelebt werden.	Und ja bin ich stehe voll für die Generali da und wenn etwas ist, auch wenn die Generali jetzt zum Beispiel sagt: Hey, ihr müsst am Samstag arbeiten kommen, dann würde ich das machen, weil ich Generali bin. (MAI_2, Pos. 108-109) Aber grundsätzlich finde ich das sehr gute Werte und ich stehe auch hinter diesen Werten. (MAI_3, Pos. 71)
Veränderungsfähigkeit	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, ob das Verständnis und die Bereitschaft für Veränderungen gegeben sind.	Interessanterweise ist sie sehr lernfähig. Wir haben eine Belegschaft, die grundsätzlich sehr motiviert ist, an Veränderungen zu arbeiten. (EXI_1, Pos. 48)

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Diversität	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern Customer Operations mit der Diversität in Customer Operations umgeht und die Vorteile für den Wissensaustausch nutzt.	Ja, aber vom Alter her wirklich durchmischt. Jetzt kommen immer mehr Junge dazu und die Älteren werden langsam pensioniert oder gehen langsam. (MAI_2, Pos. 87)
Wissensmanagement		
Wissensaustausch	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern Mitarbeitende Fachwissen austauschen und gegenseitig davon profitieren.	Es gibt wirklich eine gute Zusammenarbeit zwischen ihnen und das wirkt sich auch auf die Arbeit aus. Da es diese gute Zusammenarbeit gibt. Wenn sie sich anrufen, stellen sie sich gegenseitig Fragen, sie unterstützen sich. (EXI_4, Pos. 65)
Dokumentation von Wissen	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern Wissen abgelegt und gespeichert wird und inwiefern dieses Wissen für die Belegschaft zugreiflich ist.	Ich finde schon weil jetzt sind die Arbeitsanweisungen teilweise wieder angepasst, weil es waren zeitweise waren sie recht veraltet und mittlerweile sind sie wieder recht gut angepasst. Seit wir in Customer Operations sind. Der Teamleiter hat dort recht aufgeräumt. (MAI_2, Pos. 144-145)
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern Aus- und Weiterbildungen angeboten werden, unabhängig davon ob es um Methoden- Sozial oder Fachkompetenzen handelt	Ich habe immer das Gefühl gehabt, man hat hier sehr viele Möglichkeiten, auch zum Beispiel andere Bereiche in anderen Bereichen einen Kurs zu besuchen. Und ich bin auch davon überzeugt, dass man jeden Kurs auch machen kann, den man gerne möchte. (MAI_5, Pos. 104)

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Onboarding	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, wie die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden insgesamt von statten geht und wie diese strukturiert sind.	Und da haben wir ja auch durch deine Hilfe einen Katalog erhalten, wo wir jeden jeden Ausbildungsschritt abhaken können und da wirklich somit sicherstellen können, dass alles Wissen vermittelt wurde. (EXI_3, Pos 61)
Fachausweis	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern der Fachausweis für Schadenbearbeitende relevant ist und ob sich die Generali an einem Fachausweis finanziell beteiligt.	Sie haben wirklich eine Ausbildungskultur, und wir wissen, dass sie die Ausbildung sehr stark fördern. Zum Beispiel um den Fachausweis zu machen und so weiter. Ich habe den Fachausweis gemacht.. (EXI_4, Pos. 136)
Projektarbeit	Jegliche Aspekte, welche Auskunft darüber gibt, inwiefern Mitarbeitende in Projektarbeit oder Wissensarbeit mitwirken können und inwiefern Interesse seitens der Belegschaft besteht.	Es gibt natürlich Mitarbeiter, die sehr gewillt sind und immer wieder proaktiv Fragen kommen was gibt es für ein für Projekte, was gibt es für Projekte im Team? (EXI_2, Pos. 150) In denen man den Mitarbeitern diese Zeit gibt, die sie effektiv benötigen, so dass sie sich im Freien entfalten können und nicht nur immer auf das Gleiche fokussieren. (EXI_2, Pos. 160)
Förderung der Lernenden Organisation durch Führungspersonen		

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Mitarbeitende verstehen	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass Führungspersonen den Mitarbeitenden zuhören und versuchen die Bedürfnisse der Mitarbeitende zu verstehen.	Indem ich ihnen zuhöre und sie nach ihren Wünschen und Bedürfnissen frage, um zu erfahren, was sie wollen, was sie sich wünschen und was sie sich von anderen wünschen. (EXI_4, Pos. 73)
Lernorientierte Führungsaufgaben	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass Führungspersonen versuchen Mitarbeitende zu motivieren Neues anzueignen und bei der persönlichen Entwicklung unterstützen.	Meine Rolle, würde ich sagen, ist es, die Leute anzutreiben und zu motivieren. (EXI_4, Pos. 25) Ah enorm, ich werde enorm gefördert! (Interview_10, Pos. 121)
Hinderliche Bedingungen		
Tagesgeschäft		
Unterschiedliche Arbeitsausführung	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass Mitarbeitende die selben Aufgaben unterschiedlich lösen und dies zu Konflikten respektiv Hindernissen führen kann.	Manchmal glaube ich, dass man zu schnell einen Fall reguliert, ohne gründliche Abklärungen zu machen. (MAI_3, Pos 45)
Art der Ausführenden Tätigkeit / Schadensregulierung	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, die Schadensregulierung von Natur aus Hindernisse bietet.	Also ich versuche, es umzusetzen, ist manchmal im Tagesgeschäft auch schwierig immer das alles voll zu erfüllen diese 4 Werte von der Generali.

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
		(MAI_5, Pos. 58)
Verteilung des Tagesgeschäft	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass die Verteilung des Tagesgeschäftes Konflikte mit sich bringen kann und die Kooperation im Team hindert.	Also mögliche Konflikte, die auftreten können, ist, wenn, wenn Arbeit ungerecht verteilt wird. (EXI_3, Pos. 57)
Hohe Auslastung durch Tagesgeschäft	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass die Arbeitsauslastung durch das Tagesgeschäft dazu führt, dass Aspekte, welche das kontinuierliche Lernen oder die Bereitschaft an Projekten mitzuarbeiten hemmt.	Also es stimmt schon, dass es eine ganze Weile lang sehr angespannt war, aber ich glaube, das hatte eher damit zu tun, dass wir im Verhältnis zur Anzahl der Leute, die wir waren, zu viel Arbeit hatten und das hat zu kleinen Spannungen geführt. (Interview_10, Pos. 53) Ich denk mir Stress im Sinne von ich habe keine Zeit. (EXI_1, Pos. 167)
Fachliche Ausbildung	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass die Fachliche Ausbildung bei Customer Operations Mängel aufweisen.	Ja, da habe ich das Gefühl existieren nicht wirklich Kurse oder Ausbildung für die Schadenbearbeitung. (MAI_5, Pos. 110)
Fehlende Ressourcen	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass die Zeit für Ausbildungen fehlen, finanzielle Mittel fehlen oder fehlen könnten oder andere Mängel an Ressourcen zu einem Hindernis führen.	Also meiner Meinung nach ist vieles auch ein bisschen Ressourcen Problem. Da entgegensteht immer dieser Kostendruck, der schon seit Jahren meiner Meinung nach immer ein bisschen steigt. (MAI_3, Pos. 162)

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Bürokratie und Hierarchien	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass Formalitäten, Bürokratien und Hierarchiestufen ein Hindernis für die Lern- und Veränderungsfähigkeit darstellt.	Aber Vorgesetzte oder Hierarchien weiter oben oder Strategien, die das nicht zum Blühen bringen. (EXI_1, Pos. 53)
Homeoffice	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass das Homeoffice ein Hindernis für die Lernkultur darstellt.	Das Homeoffice beeinflusste es. Weil vorher waren wir alle im Büro, und jetzt sind wir nur noch teilweise im Büro und vorher konnten wir durch das Telefon teilweise mithören. Dazumals waren Mitarbeiter länger in einem Betrieb. Heute wechselt sich manchmal ja auch die Mitarbeiter bleiben nicht über 10 Jahren bei Generali. (MAI_4, Pos. 129)
Veränderungsfähigkeit	Jegliche Interviewaussagen, welche Auskunft darüber gibt, dass die Bereitschaft für Veränderungen tief ist, oder Motive warum dies so ist.	Der Ansatz oder die die Umsetzung war nicht zu Ende gedacht. (MAI_1, Pos. 182)
Förderliche Bedingungen		
Vorgesetzte als Vorbild	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, dass Führungspersonen als Vorbilder wahrgenommen werden und ihren Einfluss für die Lernende Organisation als förderlich angesehen wird.	Es ist jedoch wichtig, dass man die Kultur des Unternehmens auch als Vorbild lebt als Teamleiter und ja die positive Stimmung ins Team reinbringt und natürlich die Werte von der Generali vertritt, dass sie auch im Team so gelebt werden. (EXI_3_02.05.2023_Transkript, Pos. 12)

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
Offene Kommunikation	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, dass Führungspersonen den Mitarbeitenden zuhört und dass diese in die Veränderungsprozesse miteinbezogen werden und dass offen darüber kommuniziert.	Für mich ist das selbstverständlich. Weil ich vor allem in den Teamsitzungen, das ein bisschen vorlebe und das ist auch eine Erwartung von mir, dass ich mich immer offen gebe und sich die Mitarbeiter entsprechend auch offen geben. Also die Offenheit ist sozusagen ja, das Wundermittel zum Erfolg aus meiner Sicht. (EXI_2, Pos. 76)
Vielfalt (Diversität) als Vorteil	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, dass die Diversität für das kontinuierliche Lernen vorteilhaft ist.	Einer allein hat nicht so viele Ideen ja, vielleicht manchmal auch ein bisschen blind für andere Flecke, wo andere vielleicht besser. (MAI_3, Pos. 67)
Fehlerkultur	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, dass die Fehlerkultur notwendig ist, wenn es darum geht das kontinuierliche Lernen zu fördern.	Wir lernen sicherlich aus Fehlern die vielleicht auch gemacht werden. Ich glaube, dass ist nicht negativ, aber das sind Sachen, die man sicher analysieren sollte und daraus sicheren eine positive Bilanz ziehen sollte. (MAI_1, Pos. 32)
Veränderungsfähigkeit	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, wie Veränderungen in der Organisation gelingen könnten und wie Aspekte, die die Bereitschaft für Veränderungen bei Mitarbeitenden erhöht.	Ich glaube, da braucht es Mut, Mut zu neuem, wichtig dass man gewisse Sache vielleicht auch einfach mal versucht und nicht zu Tode analysiert vorher, sondern vielleicht ein bisschen experimentierfreudig ist einfach mit dem Hintertürchen immer damit vielleicht auch wieder etwas zurückstellen kann, wenn

Subkategorie	Kodierregel	Beispielaussagen für die Subkategorie
		man merkt ja, es ist vielleicht nicht so toll gelaufen. (MAI_3, Pos. 18)
Wissensmanagement	Jeglicher von der Interviewperson genannter Aspekt, welcher Auskunft darüber gibt, dass das Wissensmanagement eine förderliche Bedingung bei der Weiterentwicklung hin zu einer Lernenden Organisation ist.	Ich glaube, sie lernt, indem man das Wissen auch protokolliert. Neues Wissen erschafft. (EXI_3, Pos. 44)