



# Handeln und Führen

in der Deutschen Familienversicherung



Stutenstraße



DEUTSCHE FAMILIENVERSICHERUNG

DEUTSCHE FAMILIENVERSICHERUNG

## Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

vor Ihnen liegen zwei Grundsatzpapiere, deren Inhalt das Handeln und Führen der Deutschen Familienversicherung verbindlich bestimmt. Wir haben uns entschieden, die Ihnen bekannten Begriffe „Einfach. Vernünftig“ ausführlich zu erläutern, und in diesem Zusammenhang Führungsgrundsätze formuliert. Beides soll unser Handeln nach außen und nach innen bestimmen.

Sie haben mit dieser Broschüre die Möglichkeit, alles jederzeit nachlesen zu können, denn es ist unser Wunsch, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Familienversicherung nach diesen Maßstäben richten, entsprechend verhalten und wechselseitig dafür Sorge tragen, dass die beschriebenen Inhalte gelebt werden. Umgekehrt geht es aber nicht nur um Verpflichtung, vielmehr soll mit der ausführlichen Verschriftlichung der Unternehmens- und Führungsgrundsätze auch verdeutlicht werden, dass jeder einzelne von Ihnen einen Anspruch darauf hat, dass auch Ihnen gegenüber diese Grundsätze zur Anwendung kommen.

Die nachfolgende ausführliche Beschreibung der Unternehmens- und der Führungsgrundsätze ist nichts Statisches, sondern wird im Laufe der Zeit immer wieder einmal angepasst, geschärft und vielleicht auch nur näher verdeutlicht werden müssen. Wir werden zu diesem Zweck regelmäßig mit Ihnen gemeinsam darüber sprechen und so sind Sie alle aufgefordert, an der Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungsgrundsätze mitzuwirken.

Beste Grüße



Dr. Stefan Knoll

# Unternehmens- grundsätze

## Vorbemerkung

Die Deutsche Familienversicherung verwendet seit dem Jahr 2015 den Claim „Einfach. Vernünftig“. Nachstehend werden diese beiden Begriffe definiert. Zusammen mit dieser Erklärung ist der Unternehmens-Claim Einfach. Vernünftig allgemeiner Maßstab für das unternehmerische Handeln der Deutschen Familienversicherung nach innen und nach außen.

Der Unternehmens-Claim und die nachstehende Erklärung stellen keine Führungsgrundsätze dar. Allerdings muss sich auch das Führen an diesen Grundsätzen insoweit ausrichten, als diese die Umsetzung der unternehmerischen Absicht beschreiben und sich das Handeln eines jeden Mitarbeiters an dieser Vorgabe zu orientieren hat. Daher dürfen Führungsentscheidungen nicht im Widerspruch zu den nachstehenden Prinzipien stehen.

# Einfach

Unter dem Begriff „einfach“ subsumieren wir Adjektive wie: leicht verständlich, leicht durchführbar, ohne Mühe zu erledigen, unkompliziert, nicht schwer, einleuchtend, eindeutig, leicht einsehbar, bequem, problemlos bis hin zu idiotensicher und kinderleicht, aber auch schlicht und bescheiden. Alle diese Beschreibungen sind durchweg positiv besetzt, wenn sie Themen oder Tätigkeiten betreffen, die der Einzelne eigentlich nicht gerne macht. Getreu dem Motto: „Wenn ich das schon machen muss, dann hat es ohne großen Aufwand zu erfolgen, dann will ich mir nicht auch noch Mühe machen müssen.“

Versicherungen abzuschließen, bestehende Versicherungsverträge zu überprüfen, kurzum sich damit zu beschäftigen, ist nichts, was man gerne macht. Das hat etwas damit zu tun, dass das Wissen darüber regelmäßig nicht vorhanden ist und das sogenannte „Kleingedruckte“ schon begriff-

lich die Hilflosigkeit des Kunden ausdrückt. Deshalb bedienen sich viele Kunden eines Versicherungsvermittlers, der ihnen den Versicherungsschutz erklärt und ihnen im Schadenfall hilft. Versicherungsvermittler leiten einen Teil ihrer Existenzberechtigung aus der organisierten Hilflosigkeit der Kunden ab.

Die Deutsche Familienversicherung kann sich schon vom Vertriebsansatz her keinerlei erklärungsbedürftige Komplexität leisten. Und keinerlei heißt keine. Es findet hier also eine Ermessensreduzierung auf null statt, denn es geht nicht um weitgehend einleuchtend oder um weitgehend verständlich etc., sondern um „immer“ und „überall“ einfach. Oder anders ausgedrückt, alles, was wir tun und nicht den oben genannten positiv besetzten Begriffen voll und ganz entspricht, ist nicht einfach und verstößt gegen diesen Unternehmensgrundsatz.





Zu diesem Gedankengang gehört auch die Tatsache, dass der wesentliche Treiber der Digitalisierung der Wunsch des Nutzers nach Bequemlichkeit ist. Das Bequemere schlägt immer das Weniger-Bequeme. Dieser Grundsatz lässt sich nur dann und nur so lange aufhalten, wie die Bequemlichkeit durch andere quasi Genussfaktoren teilweise kompensiert wird. Deshalb sind Kunden nur bereit, Entbehrungen auf sich zu nehmen, wenn im Gegenzug beispielsweise der Preis deutlich niedriger ist oder das Haben oder Sein von etwas ein persönliches Affektionsinteresse befriedigt.

Wir wollen aber mit unseren Versicherungsprodukten nicht preiswerter sein als unsere Mitbewerber, und ob es jemals cool sein wird, bei der Deutschen Familienversicherung Kunde zu sein, wird sich zeigen. Heute ist das jedenfalls noch nicht der Fall. Damit scheidet also die gängigen Kompensationsmöglichkeiten für mangelnde Bequemlichkeit aus. Dies zusammen mit der typischen Vertriebsform der Deutschen Familienversicherung macht Einfachheit als Maßstab unseres Handelns alternativlos.

Die Einfachheit mit all den genannten Synonymen muss alles erfassen, was auch

nur die entfernteste Beziehung zum Kunden hat: Also die Versicherungsprodukte mit den Bedingungen, die Police, das Portal, der Schriftwechsel, die Schadenregulierung, die Kontaktaufnahme mit uns, über welchen Kanal auch immer, aber auch die Anforderung eines neuen Passwortes etc. Umgekehrt ist alles, was der Kunde nicht intuitiv versteht, wenn er anrufen muss, wenn er keinen erreicht, wenn er warten muss, wenn er begründet unzufrieden ist, wenn er zweifelt, nicht einfach im Sinne der oben gemachten Ausführungen.

Synonyme von „einfach“ sind auch die Begriffe „schlicht“ und „bescheiden“. Das scheint im Widerspruch zum systemimmanenten Anpreisen von Versicherungsprodukten zu stehen. Werbliche Aussagen sind eher selten schlicht und bescheiden. Dennoch verfolgen wir auch dort den Grundsatz „mehr Sein als Schein“. Wir stellen nicht Superlative in den Mittelpunkt, sondern unsere Produkt- und Prozessvorteile. Dazu zählen unsere Positionierung bei Stiftung Warentest, unser Prinzip des umfassenden Versicherungsschutzes und unsere einfachen Abschlussmöglichkeiten. Aber wir dürfen nicht „vor Schönheit sterben“. Dort, wo wir die Besten sind, sagen wir das auch.

# Vernünftig

Unter dem Begriff „vernünftig“ subsumieren wir Adjektive wie: besonnen, ausgereift, pragmatisch, objektiv, verstandesgemäß, clever, fundiert, substanziiert, wohl bedacht, nützlich, angezeigt, geboten, zweckdienlich. Auch diese Beschreibungen sind durchweg positiv besetzt, wenn sie Themen oder Tätigkeiten betreffen, bei denen sich der Einzelne nicht auf Augenhöhe mit seinem Gegenüber wähnt. Getreu dem Motto: „Vielleicht werden sie den geringen Erwartungen, die ich habe, wenigstens mäßig gerecht.“

Versicherungen sind ein Versprechen für die Zukunft, weil der Kunde exakt den versicherten Schaden erleiden muss, um eine Kompensation zu erhalten. Da der Kunde den künftigen Schaden ebenso wenig kennt wie wir, hofft er auf zweierlei. Einmal darauf, dass der eingetretene Schaden tatsächlich versichert ist, und zum anderen, dass die Versicherung dann auch zahlt. Damit wird die Nichtleistung der Deutschen Familienversicherung aus Sicht des betroffenen Kunden immer zum Vertrauensbruch. Und der Bruch eines einmal gegebenen Vertrauens stellt die höchste Form der Enttäuschung dar.

Vernünftig bedeutet daher für uns, das Vertrauen des Kunden, wo immer es geht, zu erfüllen. Dazu gehört, dass wir die Bedingungen im Zweifel nicht auslegen, weil sich die Frage des Versicherungsschutzes daraus eindeutig zu ergeben hat und nicht zulasten des Kunden ausgelegt werden darf. Dazu gehört, dass wir juristische Prozesse vermeiden, wann immer dies möglich ist. Wenn sie aber unvermeidbar sind, müssen Prozess- und Anwaltskosten in einem vernünftigen Verhältnis zu dem in Rede stehenden Schaden sein.

Zu vernünftig gehört auch, dass wir die sonstigen berechtigten Erwartungen unserer Kunden erfüllen. Wir verlangen grundsätzlich nichts Unzumutbares. Wir haben Verständnis für die Sorgen und Nöte unserer

Kunden und helfen ihnen, wo es erforderlich und angemessen ist. Bei Notlagen tun wir im Zweifel mehr, als wir müssen. Um dem Kunden auch über den bestehenden Versicherungsschutz hinaus helfen zu können, unterhalten wir hinreichende Möglichkeiten der Assistance. Geeignete Servicenummern stellen dort eine Hilfestellung dar, wo unsere Kompetenz nicht ausreichend ist.

Vernünftig bedeutet auch, dass wir getroffene Entscheidungen wie auch praktizierte Prozesse bewusst ändern und dann im Zweifel immer eine Alternative haben. Vernünftig ist es nicht, wenn etwas einschläft oder eingestellt wird, nur weil wir keine Idee haben, wie wir etwas an sich Vernünftiges umsetzen.

Vernünftig heißt, dass wir uns als Unternehmen nur zu Themen äußern, die uns betreffen, und in Fällen, in denen wir nicht dem Mainstream folgen, unsere Position begründet vortragen können.

Vernünftig heißt aber auch, dass wir den Mut haben, uns unseres Verstandes zu bedienen. So bedeutet Compliance nicht, dass Regeln nicht hinterfragt werden können. Wer Innovation will, der darf Regeln nicht als unverrückbar ansehen und muss sie unter Umständen bewusst und gewollt brechen. Vernünftig heißt deswegen nicht, dass der strukturierten Rechtsverletzung das Wort geredet wird. Aber nicht alle Regeln haben Gesetzeskraft und nicht jeder Bruch einer Regel muss moralisch verwerflich sein. Auch wird vieles einfach so gemacht, weil es die Nachahmer schon immer so gemacht haben. Und Regeln schützen nun einmal die, die nur nachahmen, nur kopieren können. Vernünftig in diesem Sinne muss mit Bedacht gelebt werden und die Exekution des Regelverstoßes im Zweifel immer vom Vorstand autorisiert sein. Ihn zu denken ist aber das Privileg aller – das ist vernünftig.

Und so heißt vernünftig auch, dass wir die Folgen unseres Tuns bedenken. Getreu dem lateinischen Grundsatz respice finem („Bedenke das Ende“), der wesentlicher Teil vernünftigen Handelns ist.

### Ableitungen

Einfach. Vernünftig sind als getrennte Begriffe zu verstehen. Wir haben uns bewusst für die Schreibweise mit Großbuchstaben und einem Punkt dazwischen entschieden. Es geht eben nicht um „einfach vernünftig“, sondern um zwei Begriffe, wobei jeder für sich steht und jeder für sich erfüllt sein muss. Und so sind Einfach. Vernünftig die Maßstäbe unseres Handelns – immer und überall. Betroffen ist davon jeder und

alles im Unternehmen. Es beginnt bei der Begrüßung von Gästen und endet bei der Schadenregulierung. Es betrifft Kunden und uns alle. Unser gemeinsames Essen und die Weihnachtsfeier. Einfach. Vernünftig ist zeitlich und räumlich unabhängig und immer dann Maßstab, wenn die Deutsche Familienversicherung auch nur im Entferntesten betroffen ist. Einfach. Vernünftig zu handeln ist die zentrale Unternehmensmaxime. Sie ist wesentlicher Teil unseres unternehmerischen Handelns, sie ist mit hin unsere Absicht und daher erwarten wir, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Familienversicherung im Sinne dieser Absicht handeln, entscheiden und sich verhalten.



# Führungsgrundsätze

## Vorbemerkung

Die nachstehenden Führungsgrundsätze binden jeden Vorgesetzten, jede Führungskraft persönlich und in seinem Verhalten gegenüber jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter. Umgekehrt hat jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter einen Anspruch darauf, dass diese Führungsgrundsätze in der täglichen Arbeit ihm gegenüber und im Zusammenwirken untereinander eingehalten werden. Die Führungsgrundsätze sind verbindliches

Unternehmensrecht, das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bindet.

Die Deutsche Familienversicherung hat sich auf zwei Führungsgrundsätze beschränkt, nämlich Fürsorge. Vorbild. Im täglichen Arbeiten und Umgang der Mitarbeiter untereinander werden diese durch die Unternehmensgrundsätze „Einfach. Vernünftig“ ergänzt.



## Fürsorge

Vorgesetzter und Führungskraft zu sein, ist ein Recht und eine Verpflichtung auf Zeit. Diese entstehen, indem einer Person eine bestimmte Aufgabe übertragen und die zur Erfüllung erforderlichen Mitarbeiter anvertraut werden. Mit dem Anvertrauen von Mitarbeitern ist gleichzeitig die Aufgabe der Führung verbunden. Unter Führung verstehen wir eine Kombination aus vorgeben, anleiten, ausbilden, kontrollieren, aber auch erziehen.

Anvertrauen von Mitarbeitern ist etwas anderes als unterstellen. Während bei Ersterem die Freiheit der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters aufrechterhalten bleibt, ja vorausgesetzt wird, steht der Begriff des Unterstellens schon sprachlich für Unfreiheit, ja Zwang.

Wer zur Deutschen Familienversicherung kommt, tut dies freiwillig. Auch sein Verbleiben ist ein Akt der Freiwilligkeit. Dazu passt es nicht, wenn wir uns im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so gerieren, als seien wir eine Zwangsanstalt, der sich der Einzelne freiwillig unterwirft.

Deshalb begegnen wir uns grundsätzlich auf Augenhöhe, ohne gesellschaftliche, hierarchische, religiöse oder geschlechtliche Vorbehalte. Deshalb fordern wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Treue und nicht Gehorsam. Treue ist etwas Wechselseitiges.

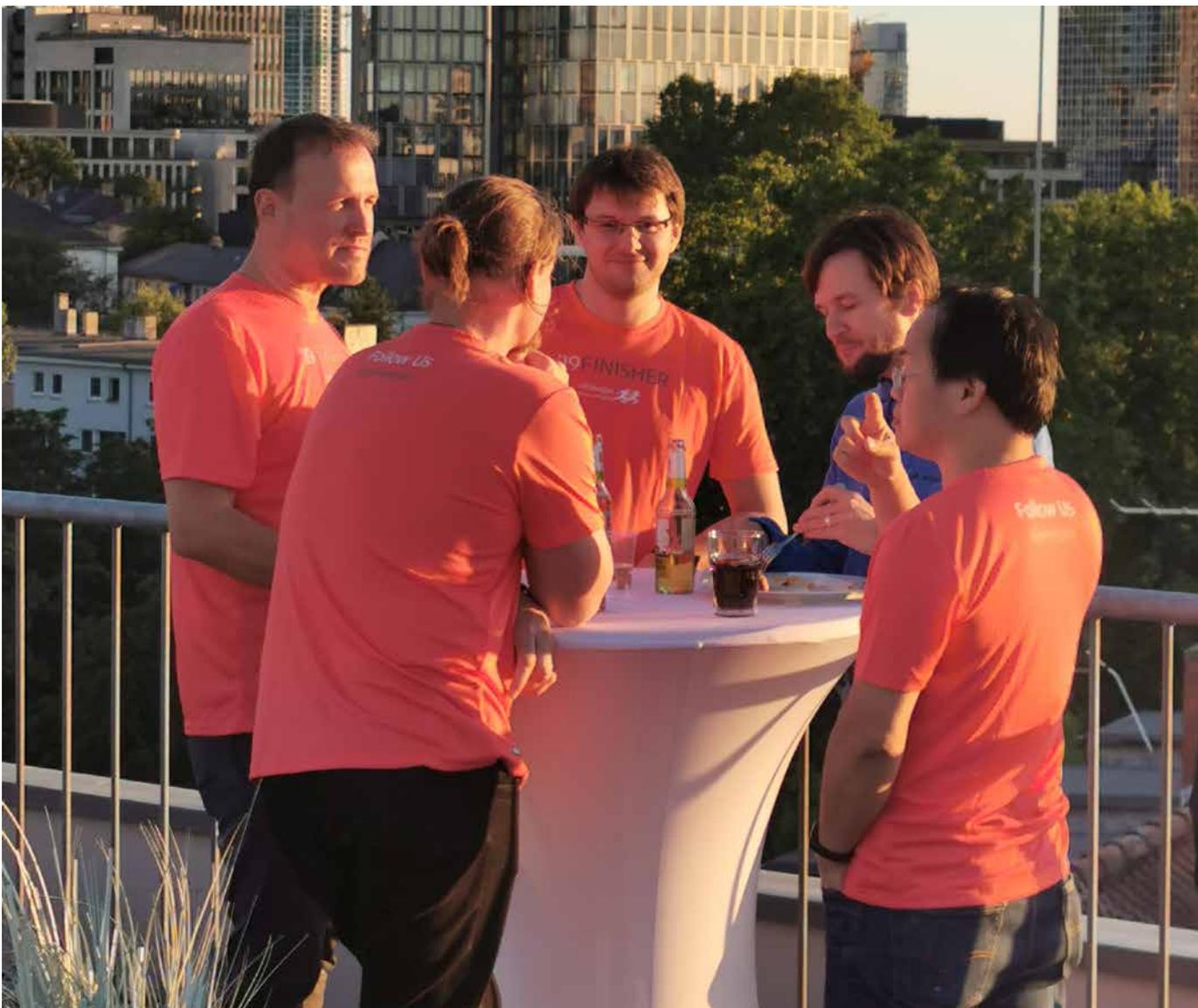
Mit dem Begriff „Anvertrauen“ verbinden wir, jemanden in die Fürsorge eines anderen zu geben. Fürsorge ist also die Verpflichtung,

die sich unmittelbar aus dem Anvertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergibt, und Fürsorge verstehen wir umfassend.

Die Fürsorge beginnt damit, dass eine neue Mitarbeiterin, ein neuer Mitarbeiter gut im Unternehmen aufgenommen wird. Das drückt sich darin aus, dass sie oder er in die Lage versetzt wird, die Arbeitsqualität abzuliefern, die wir von ihr/ihm erwarten. Fürsorge bedeutet aber auch, die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter auf Fehler frühzeitig aufmerksam zu machen, um ihr/ihm die Chance der Korrektur zu geben. Das ist insbesondere in der Probezeit wichtig. Wir dürfen nicht schuld sein, wenn die Probezeit nicht bestanden wird. Deshalb gehören Vorgeben, Anleiten, Ausbilden und Kontrollieren stän-

dig zur Fürsorgeverpflichtung– und das für die gesamte Zeit, in der die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter bei uns beschäftigt sind.

Zur Fürsorge gehört aber auch das Interesse an dem einzelnen Menschen, der bei uns arbeitet. Dessen private Situation kann Einflüsse auf seine Arbeitsleistung haben. Um unnötige Konflikte zu vermeiden, muss der Vorgesetzte sich dafür interessieren, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aufgrund persönlicher, privater Probleme Schwierigkeiten im Beruf hat. Dort wo die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Verständnis dafür erwarten kann, müssen wir es ihm auch entgegenbringen.



## Vorbild

Der/die Vorgesetzte, die Führungskraft hat in Haltung und Pflichterfüllung ein Beispiel zu geben. Das drückt aus, was wir von einem/einer Vorgesetzten erwarten. Ihr/sein Verhalten gibt vor, wie sich die anderen zu verhalten haben. Was der/die Vorgesetzte, die Führungskraft nicht zu leisten vermag, kann sie/er auch nicht von den ihr/ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen.

So geben Vorgesetzte und Führungskräfte ein Beispiel im Arbeitsverhalten, der Ordnung, der Pünktlichkeit und der Treue gegenüber den eigenen Vorgesetzten oder der Deutschen Familienversicherung. Vorgesetzte und Führungskräfte setzen die Unternehmensgrundsätze „Einfach. Vernünftig“ und diese Führungsgrundsätze um und durch – immer und überall.

Das eigene Verhalten ist dann nicht Maßstab dessen, was man von seinen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern verlangen kann, wenn in dieser Form unüblich, weil gegen die tradierten und grundsätzlichen Wert- und Benimmregeln verstoßen wird. Das ist der Fall, wenn nicht rücksichtsvoll und höflich miteinander umgegangen wird, wenn die

Würde des anderen nicht grundsätzlich und immer geachtet, die Persönlichkeit und die Eigenheiten des anderen nicht respektiert oder jemand, warum auch immer, diskriminiert wird.

Deswegen wollen wir nach innen und nach außen, gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch gegenüber Kunden und externen Dienstleistern ein Bild der Professionalität und Neutralität vermitteln. Dazu zählt auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Bekleidungsstücke oder Accessoires verzichten, mit denen ein erkennbares religiöses, politisches oder weltanschauliches Bekenntnis zum Ausdruck gebracht oder typischerweise verbunden wird.

Um den Führungsgrundsatz „Vorbild“ wirklich im Unternehmen zu leben, müssen alle Führungskräfte und Vorgesetzten in ihrem Anspruch, Vorbild zu sein, einen homogenen „Führungskörper“ darstellen. Schon einer, der nicht in der Lage ist, Vorbild zu sein, diskreditiert alle anderen Vorgesetzten und Führungskräfte. Deshalb ist Wegschauen oder das Tolerieren, was keine Toleranz erfahren darf, weder ein Akt der Fürsorge noch des Vorbildes.





**Einfach. Vernünftig.**

DFV Deutsche Familienversicherung AG  
Reuterweg 47 • 60323 Frankfurt am Main  
[www.deutsche-familienversicherung.de](http://www.deutsche-familienversicherung.de)