

„Transformation scheitert nicht an Strategien – sie scheitert an Verhaltensmustern“

Ute Pappelbaum

Regulatorischer Druck, Digitalisierung, KI und Fachkräftemangel verändern Geschäftsmodelle im Finanz- und Versicherungssektor grundlegend. Doch technologische Investitionen allein reichen nicht aus. Dr. Zusan Osmani erläutert im Interview, warum Lernkultur zum strategischen Wettbewerbsfaktor wird, weshalb Führung über den Erfolg von Transformation entscheidet – und warum Diversität keine Imagefrage, sondern betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist.



Dr. Zusan Osmani: Kultur ist das unsichtbare Betriebssystem einer Organisation. Sie entscheidet darüber, welches Verhalten wirklich erwünscht ist, nicht das Organigramm. Wenn Führung weiterhin Kontrolle belohnt und Fehler sanktioniert, wird keine Roadmap dieser Welt echte Veränderung erzeugen. Transformation bedeutet nicht nur neue Prozesse, sondern ein neues Selbstverständnis. Und das ist anspruchsvoller als jede Strategieanpassung. Transformation scheitert nicht an Strategien – sie scheitert an Verhaltensmustern. Die meisten Unternehmen verändern Strukturen, aber nicht ihr Führungsverständnis. Kultur ist das Machtzentrum jeder Organisation. Wenn Kontrolle stärker wirkt als Vertrauen, wenn Fehler sanktioniert werden, wird

jede Transformation zur Simulation. Veränderung beginnt nicht im Projektplan, sondern im Mindset der Führung.

Gerade im Finanz- und Versicherungsumfeld stehen Unternehmen unter hohem regulatorischem und wirtschaftlichem Druck. Warum wird Lernkultur hier zum strategischen Wettbewerbsfaktor?

In regulierten Märkten ist Lernfähigkeit ein Wettbewerbsfaktor. Regulatorik, Digitalisierung und geopolitische Dynamik verändern Geschäftsmodelle schneller als viele Organisationen reagieren können. Wer Wissen nicht kontinuierlich erneuert, verliert Handlungsfähigkeit. Lernkultur ist kein HR-Thema; sie ist Zukunftssicherung. Gerade in regulierten Branchen ist Lernfähigkeit ein Stabilitätsfaktor. Wer glaubt, Erfahrung allein reiche aus, unterschätzt die Dynamik von Regulierung, Digitalisierung und Marktveränderung. Lernkultur ist heute eine Form von Risikoprävention. Organisationen, die schneller lernen als sich ihr Umfeld verändert, sichern ihre Zukunft. Alle anderen verwalten Vergangenheit.

Viele Organisationen investieren stark in digitale Tools und Weiterbildungssysteme. Warum reicht Technologie allein nicht aus, um Kompetenzen nachhaltig aufzubauen?

Ein neues Tool verändert kein Verhalten. Technologie kann Lernen ermöglichen, aber sie ersetzt keine Haltung. Eine Lernplattform ist noch keine Lernkultur. Wenn Mitarbeitende keine Zeit haben zu experimentieren oder Fehler als Schwäche gelten, bleibt Technologie bloße Infrastruktur. Kompetenz entsteht im Tun, im Reflektieren und im Dialog, nicht im Download von Inhalten.

Sie sprechen von „unsichtbaren Lernkillern“ im Alltag. Welche typischen kulturellen Muster beobachten Sie in Unternehmen, die Entwicklung eher bremsen als fördern?

Der größte Lernkiller ist Angst, oft gut verpackt als Perfektionismus. Wenn Menschen erst sprechen, wenn sie sich vollkommen sicher fühlen, bleibt Innovation aus. Auch operative Dauerüberlastung verhindert Entwicklung. Lernen braucht Raum. Was keine Zeit bekommt, bekommt auch keine Priorität.

Was bedeutet Lernkultur konkret für Führungskräfte? Welche Haltung ist notwendig, damit Lernen im Unternehmen wirklich stattfindet?

Lernkultur beginnt mit der Haltung der Führung. Die Reaktion auf einen Fehler prägt mehr als jede Vision. Wer immer recht haben muss, verhindert Entwicklung. Wer Fragen stellt, zuhört und eigene Unsicherheiten reflektiert, schafft Wachstum. Führung in einer Lernkultur bedeutet, Entwicklung zur strategischen Aufgabe zu machen, nicht zur Nebeninitiative.

Gerade Wirtschaftsentscheidende denken in KPIs und Performance. Wie lässt sich der Nutzen einer lernförderlichen Kultur messbar machen?

Lernkultur zeigt sich nicht in der Anzahl von Trainingsstunden, sondern in der Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Messbar wird sie über interne Besetzungsquoten, Innovationsgeschwindigkeit, verkürzte Einarbeitungszeiten oder geringere Fluktuation. Die entscheidende Kennzahl ist Reaktionsgeschwindigkeit. Wie schnell kann ein Unternehmen auf neue Anforderungen kompetenzseitig antworten?

Viele Unternehmen kämpfen mit Fachkräftemangel. Welche Rolle spielt interne Kompetenzentwicklung im Vergleich zu klassischem Recruiting?

Der Arbeitsmarkt ist kein nachhaltiges Geschäftsmodell. Wer ausschließlich einkauft, statt entwickelt, bleibt abhängig. Interne Kompetenzentwicklung stärkt Bindung, Identifikation und Zukunftsfähigkeit. Sie signalisiert: Wir investieren in Menschen, nicht nur in Stellenprofile. Das ist strategische Souveränität

In stark hierarchischen Organisationen fällt es oft schwer, Fehler offen zu thematisieren. Wie wichtig ist psychologische Sicherheit für nachhaltige Transformation?

Ohne psychologische Sicherheit gibt es keine echte Transformation. Wo Angst herrscht, entsteht Anpassung, aber keine Innovation. Gerade in hierarchischen Organisationen braucht es Räume, in denen Kritik möglich ist, ohne Gesichtsverlust zu riskieren. Lernen setzt Offenheit voraus. Und Offenheit braucht Sicherheit.

Welche ersten drei Schritte empfehlen Sie einem Vorstand oder einer Geschäftsführung, die ihre Organisation kulturell weiterentwickeln möchte?

Erstens: Ehrliche Selbstreflexion. Kultur beginnt immer oben. Zweitens: Eine klare Standortbestimmung: welche Verhaltensmuster werden tatsächlich belohnt? Drittens: Führungskräfte systematisch befähigen, Lernen im Alltag zu verankern. Kultur verändert sich nicht durch Leitbilder, sondern durch gelebtes Verhalten. Vorstände setzen den Rahmen oder verhindern ihn.

Wie verändert sich Führung in Zeiten von KI, Digitalisierung und zunehmender Komplexität? Welche Kompetenzen werden künftig entscheidend sein?

KI wird Wissen demokratisieren, aber nicht Verantwortung übernehmen. In Zukunft wird Führung weniger über Wissensvorsprung definiert, sondern über Orientierung. Entscheidend werden Lernagilität, systemisches Denken und die Fähigkeit, Sinn zu stiften. Menschen folgen keiner Technologie, sie folgen Vertrauen. In einer datengetriebenen Welt wird Menschlichkeit zum Differenzierungsmerkmal.

Welche Rolle spielt Diversität, insbesondere die Förderung von Frauen, im Kontext von Lernkultur und Transformation?

Homogene Führungsteams produzieren homogene Entscheidungen. Diversität erhöht die kognitive Bandbreite einer Organisation, und damit ihre Lernfähigkeit. Frauenförderung ist keine Imagefrage, sondern eine strategische Notwendigkeit. Vielfalt erweitert die Handlungsfähigkeit. Eine echte Lernkultur macht Diversität wirksam, nicht nur sichtbar.

Wenn Sie einen zentralen Rat an Wirtschaftsentscheidende im Finanz- und Versicherungsbereich formulieren müssten: Was sollten sie heute anders machen, um morgen noch wettbewerbsfähig zu sein?

Diversität nicht als moralisches Projekt, sondern als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit begreifen und strukturell verankern. Der Finanz- und Versicherungssektor steht vor massiven Transformationen: Digitalisierung, veränderte Kundenerwartungen, Fachkräftemangel, ESG-Anforderungen, neue Wettbewerber aus dem FinTech- und InsurTech-Bereich. Wer morgen wettbewerbsfähig sein will, muss heute seine Denk- und Entscheidungsstrukturen modernisieren.

Zur Person: Dr. Zusan Osmani ist internationale HR-Expertin und strategische Success Managerin bei SAP. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen in Recruiting, Skills Culture, Sales,

Diversität sowie internationaler Kommunikation. Als Autorin von Fachbüchern – unter anderem Business Englisch für HR-Managerinnen* – verbindet sie unternehmerische Praxis mit strategischer Weiterentwicklung von Organisationen. Sie ist Gründerin der Initiative Female Union und engagiert sich für strukturelle Diversität in Wirtschaft und Führung. Ihr neues Buch zum Thema Skills Culture erscheint 2026 im Haufe Verlag und widmet sich der Frage, wie Unternehmen Lernen, Vielfalt und Verantwortung als Grundlage für nachhaltigen Erfolg verankern können.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4948479/Transformation-scheitert-nicht-an-Strategien---sie-scheitert-an-Verhaltensmustern/>