# Digitale Transformation der Arbeitswelt am Beispiel der Versicherungswirtschaft

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

**Sebastian Sturm**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Franz Schultheis

und

Dr. Florian Elliker

Dissertation Nr. 5202

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2022

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 21. Oktober 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

# Vorwort

Das Thema Digitalisierung und digitaler Wandel begleitet mich seit vielen Jahren in meiner beruflichen Tätigkeit. Die kontinuierliche Arbeit und Auseinandersetzung mit Unternehmen, ihren Vorständen und Mitarbeitenden im digitalen Wandel und die dabei gesammelte Erfahrung, insbesondere im Change Management, haben mich inspiriert, mich mit dem Thema vertieft und wissenschaftlich auseinanderzusetzen. Eine Dissertation in Soziologie über den digitalen Wandel der Arbeitswelt zu schreiben ist besonders reizvoll, aber aufgrund der thematischen Verknüpfung von ökonomischen und gesellschaftlichen Sichtweisen auch anspruchsvoll. Diese interdisziplinäre Betrachtung wird in Zukunft deutlich wichtiger, weil in einem komplexen System, in dem sich Systeme gegenseitig beeinflussen, nur durch einen möglichst umfassenden Blick ein gemeinsames Verständnis oder zumindest der Versuch eines gemeinsamen Verständnisses erlangt werden kann.

Prof. Dr. Schultheis möchte ich von Herzen für die exzellente Betreuung meiner Dissertation danken. Besonders die Unterstützung in der Fokussierung auf die Kernthemen war sehr hilfreich. Ohne ihn wäre diese Arbeit nicht entstanden und die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema nicht möglich gewesen.

Auch Florian Elliker danke ich sehr, dass er diese Arbeit als Korreferent begleitet hat und mir mit Ratschlägen zur Verfügung stand.

Mein Dank gebührt auch den Interviewpartnern, die sich die Zeit genommen haben und mir offen ihre Meinung und Ansichten mitgeteilt haben und damit erst diese Arbeit ermöglicht haben. Ihre Aussagen bilden die Basis für die interessanten Einblicke in die Vorstellungen des Top-Managements, wie die Zukunft der Versicherungsbranche aus ihrer Sicht aussehen kann.

Meiner Familie möchte ich dafür danken, dass sie mich fortlaufend darin bestärkt hat, die Dissertation zu verfassen und in besonders turbulenten Zeiten mir die Kraft gegeben hat, nicht aufzugeben und weiter zu machen.

Walchwil, im August 2021

Sebastian Sturm

# Inhaltsverzeichnis

**VORWORT** ..... **III**

**INHALTSVERZEICHNIS** ..... **IV**

**ZUSAMMENFASSUNG** ..... **VIII**

**ABSTRACT** ..... **X**

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS** ..... **XII**

**TABELLENVERZEICHNIS** ..... **XIV**

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS** ..... **XV**

**1 Thematische Einführung** ..... **1**

1.1 Einleitung ..... 1

1.2 Erste Erkenntnisse ..... 5

1.2.1 Definition von Digitalisierung ..... 5

1.2.2 Die Arbeitsplätze der Zukunft ..... 9

1.2.3 Die Rolle der Führung ..... 14

1.2.4 Kommunikation der Veränderung ..... 15

1.2.5 Überzeugung der Mitarbeitenden von der Veränderung ..... 17

1.2.6 Die Rolle der Firmenkultur ..... 21

1.2.7 Typisierungen von Mitarbeitenden ..... 22

**2 Forschungskonzept** ..... **26**

2.1 Qualitative Sozialforschung ..... 26

2.2 Forschungsansatz ..... 28

2.3 Grounded Theory ..... 29

2.4 Datenerhebung und Untersuchungssample ..... 36

2.5 Datenauswertung ..... 38

2.6 Gütekriterien ..... 40

**3 Transformation der Arbeitswelt** ..... **42**

3.1 Die Konstruktion der Arbeitswelt ..... 43

3.2 Zwang zur Flexibilisierung ..... 49

3.3 Dekonstruktion der Arbeitswelt ..... 58

3.4 Beschleunigung der Zeit ..... 65

3.5 Arbeitsplätze für Kreative ..... 78

**4 Strukturen des Versicherungsmarktes** ..... **89**

4.1 Der Deutsche Versicherungsmarkt ..... 89
4.1.1 Versicherer und Makler ..... 89
4.1.2 Mitarbeitende ..... 95
4.2 Der Schweizer Versicherungsmarkt ..... 111
4.2.1 Versicherer und Makler ..... 111
4.2.2 Mitarbeitende ..... 119
4.3 Aktuelle Entwicklungen ..... 127
**5 Feldbericht über die Transformation ..... 130**
5.1 Digitalisierungsprojekte ..... 131
5.1.1 Der Auftrag ..... 132
5.1.2 Der Lenkungsausschuss ..... 143
5.2 Workshops ..... 149
5.2.1 Workshop 1 – Rechtsabteilung ..... 150
5.2.2 Workshop 2 – Neukonstruktion des Gesamtbereichs ..... 156
5.2.3 Workshop 3 – Externe Partner ..... 162
5.3 Praktische Erkenntnisse aus dem Feld ..... 165
**6 Digitalisierung aus der Sicht der Universitäten und Berater ..... 170**
6.1 Digitalisierung der Versicherungswirtschaft ..... 170
6.2 Deloitte und Universität Hannover ..... 174
6.3 Bain & Company und Google ..... 182
6.4 EY Innovalue und Universität St.Gallen ..... 191
6.5 Accenture und Universität St.Gallen ..... 201
6.6 Universität St.Gallen und Adcubum ..... 208
6.7 McKinsey ..... 215
6.8 Résumé der Studien ..... 224
**7 Digitalisierung und Transformation ..... 229**
7.1 Definition der Digitalisierung ..... 229
7.2 Definition der Digitalisierung im Kontext ..... 236
7.3 Change Management ..... 244
7.4 Einordnung der Studien ..... 251
**8 Digitalisierung der Arbeitswelt – die Erkenntnisse ..... 252**
8.1 Digitalisierung – aus Sicht der Versicherungswirtschaft ..... 252
8.1.1 Ziele der Digitalisierung ..... 252
8.1.2 Digitalisierung im Kontext der Versicherungswirtschaft ..... 254
8.1.3 Digitalisierung ohne Mitarbeitende ..... 258

8.1.4 Kundenbeziehung und -bedürfnisse ....263
8.1.5 Digitale Geschäftsprozesse ....267
8.1.6 Effizienz ....269
8.2 Der Faktor Mensch im Unternehmen ....272
8.2.1 Mitarbeitergruppen in der Digitalisierung ....273
8.2.1.1 Altersgruppen ....273
8.2.1.2 Geschlecht ....278
8.2.1.3 Bildungsstand ....283
8.2.2 Qualifikationen für die Digitalisierung ....291
8.2.2.1 Softskills und Arbeitseinstellung ....292
8.2.2.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ....299
8.2.2.3 Eigenverantwortung ....307
8.2.2.4 Ersatz von einfachen Tätigkeiten – Fokus auf Komplexe Aufgaben ....313
8.2.2.5 Spezialisten oder Generalisten ....315
8.3 Unternehmen in der Digitalisierung ....318
8.3.1 Mehrwert Mensch ....318
8.3.1.1 Kundenkommunikation und -beziehung ....319
8.3.1.2 Führen und Entscheiden ....322
8.3.1.3 Managen von Komplexität und Gewinnung von Vertrauen ....334
8.3.1.4 Digitales Verständnis – Mensch und Maschine Interaktion ....340
8.3.1.5 Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Eigenverantwortung ....350
8.3.2 Unternehmenskultur ....358
8.3.2.1 Definition von Unternehmenskultur ....358
8.3.2.2 Entstehung von Gemeinschaft im Büro ....361
8.3.2.3 Authentische Kultur ....365
8.3.2.4 Unternehmenskultur für Veränderungsprozesse ....372
8.3.3 Change Management ....380
8.3.3.1 Kommunikation ....382
8.3.3.2 Change-Management im Unternehmen ....400
8.3.3.3 Veränderung und Fehlerkultur ....405
8.3.3.4 Widerstand und Konflikte ....409
8.3.3.5 Nachhaltigkeit ....414
8.4 Digitalisierung in der Wirtschaft und Gesellschaft ....417
8.4.1 (De-)Konstruktion der realen Welt ....417
8.4.2 Die neue digitale Bürokratie ....424

8.4.3 Der (Arbeits-)Platz des Menschen....433
8.4.3.1 Sinnvolle Arbeit in der Interaktion mit Menschen....434
8.4.3.2 Soziale Innovation durch digitale Innovation....447
8.4.3.3 Balance aus Vertrauen und Kontrolle....457
8.4.4 Die Arbeit der Zukunft....459
8.4.5 Digitale Veränderung gestalten....466
8.4.5.1 Kulturwandel....467
8.4.5.2 Massnahmen für den digitalen Wandel....472
8.4.6 COVID-19-Pandemie....478
**9 Konklusion und Ausblick....487**
**LITERATURVERZEICHNIS....510**
**APPENDIX A: INTERVIEWLEITFADEN....528**
**APPENDIX B: ÜBERSICHT DER INTERVIEWPARTNER....536**
**LEBENSLAUF....537**

# Zusammenfassung


"I: *Wie offen kommunizieren Sie denn jetzt die Veränderung*"?
B: "*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach. So. Und deswegen muss diese Erkenntnis muss jeder für sich selbst mitbringen.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Digitalisierung verändert die Gesellschaft, das soziale Gefüge, die Wirtschaft und jeden einzelnen Menschen. Sie bedeutet für Wirtschaftsunternehmen eine grosse Herausforderung in Form von veränderten Kundenbedürfnissen, neuen Prozessen, neuen Produkten und schlussendlich auch in Form von neuen Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen an die bestehenden und neuen Mitarbeitenden.

Diese erwarten eine offene und direkte Kommunikation der kommenden Veränderung. Mitarbeitende erwarten Antworten auf folgende Fragen:

- Was genau verändert sich durch die Digitalisierung?
- Wie sieht mein Arbeitsplatz der Zukunft aus?
- Welche Anforderungen werden an mich gestellt?

Genau diesen Fragen über die zukünftige Gestaltung der Arbeit in der deutschen und Schweizer Versicherungswirtschaft wird diese Dissertation bearbeiten.

Der Fokus liegt dabei nicht auf einer detaillierten Abhandlung, was genau Digitalisierung bedeutet, welche technischen Veränderungen Einfluss haben oder welche zukünftigen Kundenbedürfnisse sich daraus ableiten lassen. Ebenso wenig geht die Dissertation von den jetzigen technischen Möglichkeiten und den aktuellen Entwicklungen aus, um daraus die Entwicklungen der kommenden Jahre zu antizipieren.

Diese Dissertation befasst sich mit den gewonnenen Erkenntnissen und dem konkreten Verständnis von Top-Führungskräften in der deutschen und Schweizer Versicherungswirtschaft über die Digitalisierung und damit, welche Auswirkungen diese aus ihrer Sicht auf die Arbeitswelt der zukünftigen Versicherungswirtschaft haben, denn sie entscheiden aufgrund ihrer Erwartungen, ihres gewonnenen Verständnisses und der daraus gezogenen Schlussfolgerungen über die zukünftigen Geschäftsmodelle und Arbeitsplätze. Sie sind es, die durch Ihre Entscheidungen gewissermassen eine selbsterfüllende Prophezeiung der zukünftigen Arbeitsplätze herbeiführen.

*"Also heute reden irgendwie viele Leute über künstliche Intelligenz oder solche Geschichten. Also ich glaube, so richtig verstehen, was das bedeutet und wie das funktioniert, tun wenige."*

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Gerade weil die Digitalisierung in ihrer Komplexität aus technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Auswirkungen eine "Black Box" ist, die auch von Top-Führungskräften nicht vollständig verstanden wird, besonders nicht in Bezug auf die zukünftigen Entwicklungen, ist es umso interessanter und auch wichtiger zu betrachten, welche Inhalte und Ziele sich für diese Personengruppe hinter der "Digitalisierung" verbergen, welche Auswirkungen sie auf die Arbeitsplätze der Zukunft erwarten und welche Entscheidungen sie bewusst treffen bzw. welche Nicht-Entscheidungen sie in Kauf nehmen. Diese Forschungsarbeit widmet sich dieser Analyse.

# Abstract

I: "*How openly do you communicate the change now"?*
*B: "Very openly about the change, what is being done. Not at all about the consequences I see with it. Because if I were to say what I'm telling you out loud here, yes, the works councils would be here and say: oh God, we're against digitization on principle. Like this. And that's why everyone has to bring this realization along for themselves.*"

U.B. - board member of a large German health insurer

Digitalization is changing society, the social fabric, the economy and every individual. For commercial enterprises, it represents a major challenge in the form of changed customer needs, new processes, new products, and ultimately also in the form of new activity and qualification requirements for existing and new employees.

The latter expect open and direct communication of the coming change. Employees expect answers to the following questions:

- What exactly is changing as a result of digitization?
- What will my workplace of the future look like?
- What demands will be placed on me?

This dissertation will explore precisely this question about the future design of work in the German and Swiss insurance industry.

The focus is not on a detailed treatise on what exactly digitization means, which technical changes will have an impact, or which future customer needs can be derived from it. Nor does the dissertation start from the present technical possibilities and current developments in order to abstract from them the developments of the coming years.

This dissertation deals with the insights gained and the concrete understanding of top executives in the German and Swiss insurance industry about digitalization and with what impact this has from their point of view on the working environment of the future insurance industry, because they decide on the future business models and jobs based on their expectations, their gained understanding and the conclusions drawn from it. Through their decisions, they are, in a sense, bringing about a self-fulfilling prophecy of future jobs.

"*So today, kind of a lot of people are talking about artificial intelligence or stories like that. So I think few really understand what that means and how that works.*"

W.N. - IT member of the executive board of an international insurance broker

Precisely because digitization in its complexity of technical, economic, social and personal effects is a "black box" that cannot be fully understood even by top executives, all the more so with regard to future developments, it is all the more interesting and also important to look

at what content and goals are hidden behind "digitization" for this group of people, what effects they expect on the jobs of the future and what decisions they consciously make or what non-decisions they accept. This research work is dedicated to this analysis.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Parallelität der Arbeitsschritte in der Grounded Theory nach Strauss .....31
Abbildung 2- Wirkungsweisen der Beschleunigung.....69
Abbildung 3 - Bruttowertschöpfungsquote der Versicherungsbranche.....89
Abbildung 4 - Entwicklung der Anzahl der Versicherer .....91
Abbildung 5 - Marktanteile Schadenversicherer.....92
Abbildung 6 - Marktanteile Lebensversicherer.....94
Abbildung 7 - Marktanteile Krankenversicherer .....95
Abbildung 8 - Entwicklung Gesamtbeschäftigung .....97
Abbildung 9 - Entwicklung Vollzeit-/Teilzeit-Mitarbeitende Versicherer.....98
Abbildung 10 - Vollzeit/Teilzeit Tätigkeitsbereich Versicherer.....99
Abbildung 11 - Entwicklung Mitarbeitende Innendienst Versicherer.....100
Abbildung 12 - Anteil Frauen Innendienst in Führungsebenen bei Versicherern .....101
Abbildung 13 - Anteil Frauen Aussendienst in Führungsebenen bei Versicherern.....102
Abbildung 14 - Durchschnittsalter Innendienst Versicherer.....103
Abbildung 15 - Durchschnittsalter Innendienst M/F Versicherer.....105
Abbildung 16 - Durchschnittsalter Aussendienst Versicherer.....106
Abbildung 17 - Durchschnittsalter Aussendienst M/F Versicherer.....107
Abbildung 18 - Betriebszugehörigkeit Mitarbeitende Versicherer.....108
Abbildung 19 - Entwicklung verwaltete Verträge je Mitarbeitenden.....109
Abbildung 20 - Anzahl Vermittler und Makler.....110
Abbildung 21 - Bruttowertschöpfung der Versicherungsbranche .....112
Abbildung 22 - Finanz-Ergebnisse der Versicherer.....113
Abbildung 23 - Markanteile Schadenversicherer.....114
Abbildung 24 - Marktanteile Lebensversicherer.....115
Abbildung 25 - Marktanteile Krankenversicherer .....115
Abbildung 26 - Entwicklung der Anzahl Versicherer.....116
Abbildung 27 - Entwicklung Branche und Grösse Unternehmen.....118
Abbildung 28 - Entwicklung Beschäftigung Versicherer .....119
Abbildung 29 - Entwicklung VZ- /TZ-Beschäftigung Versicherer .....121
Abbildung 30 - Entwicklung Kadermitarbeitende Versicherer .....122
Abbildung 31 - Entwicklung Beschäftigtenstruktur bei Versicherer.....124
Abbildung 32 - Entwicklung Kundenberatung Versicherer.....126
Abbildung 33 - Entwicklung der verwalteten Prämie je Mitarbeitenden .....127
Abbildung 34 - Technologien revolutionieren das Kundenerlebnis .....183
Abbildung 35 - Fünf Erfolgsfaktoren.....186
Abbildung 36 - Menschen und Organisationen: Strukturen verändern .....194

Abbildung 37 - Veränderungen auf Assekuranz ..... 202
Abbildung 38 - Bedeutung Unternehmenskultur ..... 205
Abbildung 39 - Ranking der Erfolgsfaktoren ..... 206
Abbildung 40 - Strategische Herausforderungen ..... 209
Abbildung 41 - Ziele und Hindernisse der Industrialisierung ..... 210
Abbildung 42 - Entwicklung Arbeitsplätze in Westeuropa ..... 217
Abbildung 43 - Erfolgselemente für Künstliche Intelligenz ..... 221
Abbildung 44 - Nutzung moderner digitaler Technologien ..... 238
Abbildung 45 - Folgen der Nutzung moderner digitaler Technologien ..... 239
Abbildung 46 - Aspekte der Grundannahmen im Modell Pflesser ..... 359
Abbildung 47 - 7-S-Modell von Peters und Waterman ..... 360
Abbildung 48 - konstruktive Fehlerkultur ..... 407

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Dokumente ..... 37
Tabelle 2 - Interviews ..... 38
Tabelle 3 - Versicherungsstandorte ..... 83

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| ADM | Algorithmic-Decision-Making |
| AGV | Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland |
| AI | Artificial Intelligence / künstliche Intelligenz (KI) |
| AHV | Alters- und Hinterlassenenversicherung (Schweiz) |
| B2B | Business-to-Business |
| B2C | Business-to-Consumer |
| BAG | Bundesamt für Gesundheit (Schweiz) |
| BaFin | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Deutschland) |
| BDVM | Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e.V. |
| BFS | Bundesamt für Statistik (Schweiz) |
| BMAS | Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Deutschland) |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie |
| CEO | Chief Executive Officer / geschäftsführendes Vorstandsmitglied |
| CM | Change Management |
| DAX | Deutscher Aktienindex |
| Destatis | Statistisches Bundesamt (Deutschland) |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| EU | Europäische Union |
| FINMA | Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Schweiz) |
| FTE | Full Time Equivalent |
| GDV | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft |
| GPF-V | Geschäftsprozessfeld-Verantwortlichen |
| HR | Human Resource |
| IAB | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Deutschland) |

| | |
|---|---|
| ILO | (United Nations) International Labour Organization |
| K-FA | Konzern-Facharchitektur |
| KVG | Bundesgesetz über die Krankenversicherung (Schweiz) |
| MINT | Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik |
| Noga | Nomenclature générale des activités économiques / Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (Schweiz) |
| NZZ | Neue Züricher Zeitung |
| RKI | Robert-Koch-Institut (Deutschland) |
| ROBO | Research Online Buy Online |
| SUVA | Schweizerische Unfallversicherungsanstalt |
| SVV | Schweizerischer Versicherungsverband |
| T/ICTM | Telework/information and communications technology-mobile work |
| TTT-Index | Talente, Technologie und Toleranz |
| VVG | Versicherungen nach dem Versicherungsvertragsgesetz (Schweiz) |

# 1 Thematische Einführung

## 1.1 Einleitung

> "*Aber was ich sagen kann, was mir mehr auffällt ist die Abwesenheit. Die Abwesenheit etwa von Rückmeldungen, dass mir mal irgendjemand sagen würde: Mensch, auf uns kommt eine Veränderung zu, aber die haben uns zusammengerufen. Die haben das ganz toll erklärt. Und die haben uns hier was mitgegeben und ich konnte/ da freue ich mich drauf.' Sowas habe ich noch nie gehört. Kommunikation heisst heutzutage für viele/ innerhalb des Unternehmens verschicken E-Mail oder machen ein Tutorial oder wir machen ein Webinar oder irgend sowas. Und dann sagen die Verantwortlichen: 'Was wollen die denn? Ich habe doch hier gut kommuniziert.'*"
>
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Permanente Veränderungen der Arbeitswelt gehören zur Wirtschaft. Die Digitalisierung reiht sich als Teil der sich verändernden Informationstechnologien in die von Kondratjew identifizierten Zyklen der Veränderung ein: der Entwicklung der Dampfmaschine, der Eisenbahn, der Elektrotechnik, der Petrochemie und des Automobils. Diese grossen Zyklen hatten einen beträchtlichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Unternehmen, auf deren Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Arbeitsalltag der Beschäftigten. Ebenso wird die Digitalisierung diese erneut grundlegend verändern.

Das Thema Digitalisierung ist allgegenwärtig. In vielen Wirtschaftsnachrichten, wissenschaftlichen Arbeiten wird berichtet und untersucht, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das Kundenverhalten, die Wirtschaft im Allgemeinen, die Geschäftsmodelle im Besonderen, die Gesellschaft und die Arbeitswelt von morgen hat. Viele Untersuchungen beruhen dabei auf Annahmen heutiger technologischer Entwicklungen und den darauf aufbauenden Erwartungen der Wirtschaftsteilnehmer. Die nachfolgende Arbeit fokussiert sich auf die Veränderungen der zukünftigen Arbeitswelt in der Versicherungswirtschaft in Deutschland und der Schweiz. Dabei werden die konkreten Weichenstellungen der Top-Führungskräfte und Entscheider der Wirtschaftsunternehmen analysiert. Deren Erwartungen sind die Grundlage für ihre Entscheidungen und ihre Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt. Umso interessanter ist es, Informationen von diesen Entscheidern der deutschen und Schweizer Versicherungswirtschaft zu analysieren.

Die Dissertation befasst sich mit den folgenden Fragestellungen:

- Welches Verständnis haben die Top-Führungskräfte von Digitalisierung?
- Wie verändert sich die Arbeitswelt durch die Digitalisierung, u.a. Qualifikation, Tätigkeiten, Arbeitszeiten, Arbeitsmodelle etc.?
- Welche Entwicklungen sehen sie bezüglich der zukünftigen Arbeitswelt und wie reagieren sie darauf?
- Wie sehen die Arbeitsplätze der Zukunft aus?
- Wie wollen sie versuchen bestehende Mitarbeitende in dieser Veränderung mitzunehmen und zukünftige gewinnen?

Gerade wenn es darum geht, zukünftige Entwicklungen in komplexen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen zu erkennen, ermöglicht die qualitative Forschung eine intensive Auseinandersetzung durch Interviews mit einzelnen, in diesem Fall, dominanten Akteuren des Feldes. Dabei bietet der von Glaser und Strauss entwickelte sozialwissenschaftliche Ansatz der Grounded Theory ein umfassendes Verfahren sich der Fragestellungen anzunehmen. Die Methode besteht in der Analyse der aus den Interviews gewonnen qualitativen Daten, und der anschließenden Entwicklung von Theorien, die soziale Prozesse erklären und vorhersagen können (Strübing, 2014, S. 85). Zuletzt werden die Theorien in Interviews überprüft und verfeinert.

Der Fokus auf die Top-Führungskräfte ermöglicht eine einmalige Perspektive auf die Sichtweisen von den Personen, die mit ihren Entscheidungen die zukünftige Arbeitswelt gestalten. Die Dissertation wird 14 Interviews mit Vorständen, Geschäftsleitungsmitgliedern und Geschäftsführern von deutschen und Schweizern Versicherungsunternehmen, -konzernen und Versicherungsmaklern umfassen. Der Schwerpunkt wird dabei auf grossen nationalen und internationalen sowie mittelgrossen Versicherungskonzernen und internationalen Maklern liegen, die sich mit dem Thema Digitalisierung, deren Auswirkungen und der Umsetzung im eigenen Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene intensiv befasst haben und befassen werden.

Zu Beginn dieser Arbeit im Jahr 2016 war noch nicht absehbar, welche einschneidenden Auswirkungen die COVID-19-Pandemie ab Beginn des Jahres 2020 haben wird; auch auf die Digitalisierung der Wirtschaftswelt. Themen wie Home-Office und digitales Arbeiten, die in vielen Wirtschaftsbereichen noch stiefmütterlich behandelt wurden, waren schlagartig von grosser Bedeutung. Denn Arbeitgeber haben lieber einen

Mitarbeitenden, der von zu Hause aus arbeitet, als einen Mitarbeitenden, der gar nicht mehr arbeitet. Prozesse und Abläufe wurden in kürzester Zeit umgestellt und angepasst, Notebooks angeschafft und Einwahlmöglichkeiten in das Firmennetzwerk ermöglicht. Natürlich geht das nur bei Unternehmen, deren Geschäftsprozesse zumindest teilweise digitalisierbar sind. Dabei hat sich gezeigt, dass der gewaltige äussere Druck zu schnellem und engagiertem Handeln der Privatwirtschaft geführt hat. Die ersten sechs Interviews wurden vor der COVID-19-Pandemie geführt und das Thema konnte deshalb noch nicht thematisiert werden, während die restlichen Interviews Anfang des Jahres 2021 während der Pandemie geführt wurden und somit auch Fragen zur (zwangsweisen) Digitalisierung der Versicherungswirtschaft gestellt werden konnten. Die COVID-19-Pandemie ist ferner – leider – ein gutes Beispiel, dass es sowohl für die Privatwirtschaft als auch für die öffentliche Hand erst eines starken exogenen Drucks bedarf, um bestehende Strukturen und Prozesse anzupassen. Dabei ist der Staat grundsätzlich deutlich träger in der Anpassung seiner Abläufe. Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) schreibt in einem Beitrag am 27.11.2020: "Auch in Neumünster piept das zentrale Faxgerät regelmäßig - und das stört Amtsärztin Alexandra Barth enorm. Am Faxgerät stehen und warten - damit verbringen ihre Mitarbeiter eine Menge Zeit." (Schumacher, 2020) Auch neun Monate nach Ausbruch der Pandemie ist es in Deutschland noch nicht gelungen, alle Gesundheitsämter digital anzuschliessen und das, obwohl es eine dafür vom Robert-Koch-Institut (RKI) entwickelte Software dafür gibt. Auch in der Schweiz ist das Fax-Gerät im Gesundheitswesen noch immer weit verbreitet. So schreibt die Neue Züricher Zeitung (NZZ) am 02.02.2021, dass auch in der Schweiz noch vielfach das Fax zur Übermittlung von Daten genutzt wird (Hehli & Gafafer, 2021).

Die Beispiele sollen die Akteure nicht an den Pranger stellen. Vielmehr ermöglicht die COVID-19-Pandemie eine transparente Betrachtung durch die Presse und die Bevölkerung, wie digital die Regierungen und Verantwortlichen bereits agieren können – und viel wichtiger – wie schnell sie bestehende Prozesse neu digital umsetzen können. Die Veränderungsfähigkeit ist von entscheidender Bedeutung. Die Umstellung von Prozessen benötigt mehr als nur die Schaffung von technischen oder personellen Voraussetzungen. Digitalisierung bedeutet, bestehende Prozesse und Abläufe grundlegend zu betrachten, zu verstehen, anzupassen und aktiv danach zu handeln. Das Verständnis der vielen Beteiligten eines Prozesses für die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit der Veränderung muss individuell gewonnen werden, damit alle am gleichen Strang ziehen.

"*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen.*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Diese Aussage des Vorstands, weit vor der COVID-19-Pandemie getätigt, bestätigt sich nun während der Pandemie recht deutlich. Selbstverständlich gilt dieser Bedarf der Veränderungsfähigkeit auch für die Versicherungswirtschaft selbst.

In dieser Dissertation werden der Schweizer und der deutsche Versicherungsmarkt betrachtet. Beide Märkte verbindet eine bereits seit vielen Jahren andauernde Transformation. In Deutschland war einer der grossen Auslöser die Deregulierung der Versicherungsunternehmen im Jahr 1994. Ab diesem Zeitpunkt mussten die Versicherungsunternehmen ihre Geschäftspläne für die Versicherungsprodukte, d.h. das zentrale Dokument, wie sie Risiken absichern möchten, Kapital anlegen und Leistungen auszahlen werden, nicht mehr der Aufsicht zur Genehmigung vorlegen, sondern konnten innerhalb der gesetzlichen Rahmen frei ihre Produkte gestalten. Die gleichzeitige Schaffung eines Europäischen Binnenmarktes führte dazu, dass zum einen die Produktvielfalt zunahm, aber auch der Wettbewerb (GDV, 2014, S. 2). Effizienz, technologische Weiterentwicklung sowie die Verbesserung der Risikoselektion und der Kapitalanlage waren die Haupttreiber. Mit dem zunehmenden Wettbewerb und Kostendruck hat die Anzahl der Versicherer kontinuierlich abgenommen. Kleinere Versicherer haben sich zusammengeschlossen und grössere haben Übernahmen getätigt. Auch in der Schweiz, die als das Hochlohnland in Europa gilt, war der Wettbewerbsdruck sehr gross. Ausländische Versicherer, die anders als im Bankensektor, deutlich grösser waren, haben in mehreren Neugründungen und Übernahmen Zugang zum Schweizer Markt gesucht. Allen voran hat sich die AXA aus Frankreich mit der Übernahme der Winterthur Versicherungen im Jahr 2006 einen der grossen nationalen Anbieter einverleibt.

Bereits in den 80er Jahren haben die Versicherer angefangen ihre Bestände in IT-Systemen zu verwalten, die technischen Systeme immer weiter ausgebaut und die bestehenden Akten komplett abgeschafft.

Alleine diese Entwicklungen haben zu grossen Veränderungen in der Branche geführt. Arbeitsstellen wurden abgebaut bzw. wegrationalisiert, neue, vor allem technische, Qualifikationen der Mitarbeitenden mussten aufgebaut und geschult werden.

Rückblickend lässt sich erkennen, dass diese Transformation aus wirtschaftlichen und technischen Gründen bereits eine erste "Digitalisierung" der Versicherungswirtschaft war.

Zusätzlich hat die Deregulierung 1994 in Deutschland den Wettbewerb zwischen den Versicherern verschärft. Nicht vergessen werden darf die Phase der Re-Regulierung ab 2008 nach der Finanzmarktkrise. Mehrere Versicherer hatten eine zu Aktien lastige Kapitalanlage und mussten unter einer verschärften Aufsicht saniert werden. Auch in der Schweiz sind im Zuge der Finanzmarktkrise die Deckungskapitalien einiger Versicherungen unter die aufsichtsrechtliche Marke von 100% gefallen und die Regulierung der Versicherer wurde im Anschluss wieder ausgebaut. Für die Versicherer kam verschärfend hinzu, dass ab 2008 die Renditen an den Kapitalmärkten nur noch äusserst gering ausgefallen sind. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Kapitalrenditen der wesentliche Teil der Einkünfte der Versicherer. Mit dem Wegfallen mussten sie auch in diesem Bereich deutlich kosteneffizienter arbeiten.

Dies zeigt, dass die Versicherungswirtschaft bereits seit vielen Jahren einer fortlaufenden Veränderung unterliegt. Die Hauptfrage, die sich nun stellt: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Versicherungswirtschaft? Ist es überhaupt eine neue und disruptive Transformation oder eine kontinuierliche Weiterentwicklung? Im Fokus dieser Arbeit stehen dabei die Auswirkungen auf die Arbeitswelt der Versicherungswirtschaft und deren Wandel durch die Digitalisierung.

## 1.2 Erste Erkenntnisse

### 1.2.1 Definition von Digitalisierung

Aus den zuerst geführten Interviews konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden, die im Anschluss vertiefend betrachtet werden und in die nachfolgenden Interviews, Dokumentenanalyse und Auswertungen eingeflossen sind.

Auf das Stichwort Digitalisierung angesprochen, erzählen die Interviewpartner als erstes über ihre aktuellen Softwareprojekte und die Überprüfung der Geschäftsprozesse. Drei Faktoren spielen aus Ihrer Sicht eine Hauptrolle bei der Digitalisierung:

- Reduktion der Kosten durch neue technische Möglichkeiten
  "*Genau, es werden ja neue Aufgabengebiete, also sicherlich werden vielleicht auch durch, also, und das möchte man sicherlich auch, die Kosten senken. Das kann natürlich damit verbunden sein, dass man jetzt einfach die*

*Jahresmitteilungen in den Postkorb stellt, den Kunden. Dadurch hat man schon mal Papier gespart. Aber es kann auch dadurch sein, dass man sagt, na ja, wir brauchen vielleicht nicht mehr so viele Mitarbeiter, weil wir viele Sachen automatisiert haben.*"
P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Was ich mir davon verspreche? Einerseits durch Effizienzgewinnung Kostenreduktion. Es wird sich über kurz oder lang auf die Anzahl Mitarbeiter widerspiegeln.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

- Modifikation der eigenen Produkte und Dienstleistungen an sich verändernde Kundenbedürfnisse
  "*Und dann gibt es natürlich noch die Kundenschnittstelle, wo sich sicherlich auch, wenn wir unseren ITlern glauben, das Kundenverhalten dank Smartphone komplett geändert hat oder ändert. Also eben dann auch digitale* Antragstrecken*, digitale Auskunftstrecken und so weiter und so fort. Und dann, wenn man das noch verfeinern will, gibt es da sicherlich noch 23 Detailthemen, die für den ein oder anderen total wichtig sind*".
  T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

  "*Ja, eine Bereitschaft, sich auf diese Anforderungen, die die Kunden an uns stellen, einzulassen. Egal, wie die sich dann entwickeln. Und wenn sie demnächst sonntags mit uns kommunizieren wollen, und zwar persönlich, dann eben auch sonntags. Aber da hat sich, glaube ich, auch nicht so schrecklich viel geändert. Ich würde mal sagen, als ich anfing, hat man auch das Gleiche gesagt.*"
  T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

- Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeitenden an die neue digitale Welt
  "*Ja genau, also ganz häufig wird auf die Hardfacts geschaut. Man sagt dann irgendwie, wir brauchen einen Digitalisierungsexperten. Dort schaut man, dass man vielleicht einen Technikaffinen, vielleicht sogar aus der Informatik jemanden bekommt, der recht jung ist. Das ist so dieser Aspekt, der jetzt ein bisschen offensichtlich ist. Was häufig vergessen wird, ist wirklich diese Softfacts, also dass man sagt, lass uns einen Veränderungsprozess beschreiten und lass uns den gemeinschaftlich machen. Also man kann ja nicht die gesamte Belegschaft austauschen, deswegen denke ich, ist es ein gemeinschaftlicher Schritt und da kann ich nur empfehlen, dass man das nicht unterschätzt und dort*

*gemeinschaftlich mit der Belegschaft, die man nicht komplett austauschen kann, dort diesen Schritt geht.*"

P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Ja, also es ist sehr, es ist von Standardangeboten bis hin zu hoch individuellen Entwicklungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter, bis hin zu Coachings mit professionellen Coaches, also da gibt es von bis. Sehr interessant, was ich vorhin schon angesprochen habe, ein großes, breit angelegtes, sehr professionelles Entwicklungsprogramm für alle Führungskräfte.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Alle Interviewten beschreiben deutlich, dass die Digitalisierung für sie eine technische Weiterentwicklung ist, die hilft die Kosten durch effizientere Prozesse zu reduzieren und gleichzeitig die Produkte zu verbessern und an die veränderten Kundenprozesse anzupassen. Dies bedingt als Konsequenz, dass sich die notwendigen Qualifikationen der Mitarbeitenden anpassen müssen. Und gerade bei der Anpassung der Qualifikation sehen sie die grösste Herausforderung:

"*Ja, also was ich bisher gesehen habe, ist allenfalls eine Schulung in der Methodenkompetenz. Das ist eigentlich ein bisschen schade, also es wird gesagt, schaut mal, hier ist das Programm, schaut es euch an, so und so geht das. Also der ganze Rahmen, also warum diese Veränderung überhaupt stattfindet und was man bewirken möchte, das kommt in der Regel leider nicht beim einzelnen Mitarbeiter an. Und das ist vielleicht aber auch ein Thema, dass die Führungskräfte an der Stelle vielleicht geschult werden müssen. Oder derjenige, der dieses Projekt Digitalisierung letztendlich leitet, dass er dort einen Schwerpunkt setzen müsste.*"

P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Digitalisierung bedeutet für die Interviewten Wandel und Veränderung und vor allem die Notwendigkeit die Mitarbeitenden zu überzeugen, wieso die Veränderung stattfinden muss bzw. wird und dass sie daran aktiv teilnehmen müssen, damit der Wandel erfolgreich von den Unternehmen gemeistert werden kann. Dabei wird die Notwendigkeit für die Anpassung an diese neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als alternativlos betrachtet. Unternehmen, die diesen Wandel nicht meistern gehen unter. Selbstverständlich sehen die Interviewten die Herausforderungen wie auch Restriktion im eigenen Unternehmen und die Schwierigkeiten bei den eigenen Führungskräften und ihrer Aufgabe, diesen Wandel aktiv zusammen mit den Mitarbeitenden zu gestalten.

"*Also, am Ende ist es die Herausforderung der jeweiligen Führungskraft. Weil am Ende muss die diese Transformation erfolgreich umsetzen. Natürlich mit der gesamten Hierarchie, und unterstützt durch alle möglichen Personaler unterschiedlicher Couleur, aber am Ende ist Transformation nur erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, das operativ gut zu managen.*"
T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also eigentlich liegt es eher an so einem Thema Unternehmenskultur, also das Unternehmen / Also mal ein Beispiel, wenn es um Veränderungsprozesse geht, dann wird ganz häufig gesagt, na ja, das müsst ihr schon selber als Führungskraft. Und allenfalls wird dann vielleicht von der Personalabteilung mal der eine oder andere Personaler noch zur Seite gestellt. Und das war es letztendlich. Und ich habe ehrlich gesagt noch nicht so richtig erlebt, dass man sagt, wir holen uns mal einen Changeberater ins* Haus."
P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Stefan Krabel beschreibt Digitalisierung wie folgt:
"Digitalisierung verändert den Arbeitsmarkt bezüglich drei verschiedener Aspekte. Erstens: Sogenannte technologische Arbeitslosigkeit kann entstehen, weil menschliche Arbeit in Teilen überflüssig wird. Zweitens: Geschäftsmodelle ändern sich. Beispielsweise können technische Lösungen wie Apps das Herstellen des Kontakts zwischen Kunden und Dienstleister übernehmen. Somit können Dienstleister selbstständig agieren, ohne in Unternehmen organisiert zu sein. Drittens: Arbeitnehmer benötigen andere Kompetenzen. IT-Kenntnisse und kognitive Fähigkeiten werden bedeutsamer, Routinetätigkeiten können in vielen Bereichen automatisiert werden." (Krabel, 2016, S. 99)

Dies entspricht sehr genau den oben beschriebenen drei Faktoren der Digitalisierung. Zum dritten Aspekt, den anderen Kompetenzen der Mitarbeitenden, führt er weiter aus, dass vor allem "folgende Kompetenzen […] in Zukunft stärker gefordert werden: kognitive Fähigkeiten und interdisziplinäre Teamfähigkeit." Hierzu macht er Beispiele: "Wenn zweitens technische Lösungen in der Medizin einfache Tätigkeiten wie die Blutabnahme übernehmen oder durch Telemedizin den Umfang persönlicher Arztbesuche bei Patienten reduzieren, so kann die durchschnittliche Zeit für die Untersuchung von Patienten erhöht werden." (Krabel, 2016, S. 102)

Auch hier stimmen die Aussagen von Krabel mit denen der Interviewten überein. Der Gewinn an neuen Kompetenzen, allen voran Methodenkompetenzen, wird als zentral

erachtet, damit die Mitarbeitenden sich den neuen und komplexen Herausforderungen stellen können, die die Digitalisierung mit sich bringt, u.a. interdisziplinäres Arbeiten, d.h. Teams, die aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche bestehen, die komplexe Anforderungen aus verschiedenen Themengebiete bewältigen müssen.

> "Also Methodenkompetenz ist etwas, was sicherlich stark ausgebaut werden muss im Vergleich zu heute, weil wir uns heute mehr auf Standards sozusagen berufen kann und normale Abläufe in Anführungsstrichen. Das wird dann vielleicht in der Form nicht mehr so ausgeprägt sein. Wobei ich jetzt nicht über die nächsten ein, zwei Jahre oder so spreche. Aber generell ist es doch so, dass durch die Digitalisierung es eine/ quasi die Querschnittsdisziplin, die sich irgendwie überall rein bewegt. Es doch viele Fälle gibt, die komplex sind und wo entsprechend viel Methodenkompetenz auch erforderlich ist, um die Thematik einfach in den Griff zu kriegen. Das kommt immer mehr."
> P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Effizienzgewinne bei den Mitarbeitenden, die durch die Digitalisierung entstehen, können ferner in die Kundenbeziehung investiert werden. Die Interviewten haben alle betont, dass die Kundenbeziehung weiterhin eine feste Domaine für Mitarbeitende bleibt, die nicht vollends automatisiert werden soll und kann. Insoweit entspricht dieses Beispiel dem Beispiel von Krabel, bei dem der Arzt Effizienzgewinne bei technischen Tätigkeiten in die "Kundenbeziehung", sprich die Untersuchung von Patienten investieren kann.

> "*Aber ich bin felsenfest davon überzeugt, dass es Kunden gibt, die Wert darauf legen, dass sie auch weiterhin kompetent und persönlich beraten werden von uns.*"
> T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

### 1.2.2 Die Arbeitsplätze der Zukunft

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft aus Sicht der Top-Führungskräfte aus? Bezüglich der Örtlichkeit beschreiben die Interviewten ein Mischsystem aus Anwesenheit vor Ort und Home-Office. Das ermöglicht aus ihrer Sicht eine bessere Verknüpfung der Arbeitszeit mit der Freizeit und anderen familiären Verpflichtungen.

> "*Also, hybride Arbeitsplätze halte ich für eigentlich das Zukunftsmodell. Gerade auch vor dem Hintergrund, junge Arbeitnehmer, die dann auch noch in der Phase*

*sind, wo Kinder ein Thema ist, oder dann Pflege von Eltern irgendwann ein Thema wird. […] Also, wenn man solche Kombimodelle schafft, ich glaube, das ist für grosse Teile, zu mindestens bei uns in der Branche, eine vernünftige Lösung.*"

T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Wenn jetzt aber einfachere Tätigkeiten und vor allem das Maschinenbedienen tatsächlich immer weniger wird, dann fällt natürlich auch die technische Anforderung zu einem grossen Teil, nicht vollständig, aber zum grossen Teil weg. Irgendjemand muss auch diese Maschinen immer noch bauen.*"

G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Es ist aber auch nicht neu, aber es ist besser zu vernetzen, zum Beispiel Home-Office-Themen. Das ist eine klare Veränderung. Wir wollen sogar IT über die ganzen Prozesse. Das ist nicht neu. Also es hat sich jetzt ja nicht gerade erst entwickelt. Aber ich kann die Leute viel besser in Call-Center-Strukturen auch einbinden, weil einfach die technologischen Rahmenbedingungen, die Bandbreiten zur Verfügung stehen, um das hinzubekommen.*"

T.R. – Vorständin eines grossen deutschen Krankenversicherers

Das Home-Office wird als sinnvolle Ergänzung gesehen und war in der Pandemie unvermeidbar. Eine komplette Umstellung bestimmter Bereiche auf Home-Office wird von den Interviewten vermieden, da der fachliche und soziale Austausch von Arbeitskollegen als wichtig erachtet wird, auch wenn er nicht bzw. nur schwer gemessen werden kann.

"*Also, aus persönlicher Erfahrung kann ich nur sagen, wenn jemand immer im Home-Office ist, und das haben wir im Maklervertrieb ja in unterschiedlichen Ausprägungen, dem fehlt schon was. Dem fehlt schon das Thema Austausch mit Kollegen.*"

T.R. – Vorständin eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Ja, da bleiben definitiv die vielbeschworene hybride Arbeitsweise zwischen Home-Office und Hauptverwaltung oder eben Dienstgebäude. Das wird deutlich stärker jetzt bleiben, als wir es geschafft hätten oder als es passiert wäre, wenn wir uns evolutionär weiterentwickelt hätten.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Digitalisierung wird, aus Sicht der Top-Führungskräfte die Arbeit in einfache und komplexe Tätigkeiten aufteilen, wobei einfache Tätigkeiten zunehmend von Maschinen

und Software erledigt werden können und nur die komplexen Tätigkeiten und die Programmierung und Bedienung der Software und der Maschinen für Mitarbeitende verbleiben.

> "*Überall da, wo Sie eine komplexe Ausgangslage haben, sei es in zum Beispiel betriebliche Altersversorgung, sei es im Kompositbereich, wird es weiter menschliche Unterstützung brauchen. Und auch bei komplexen Leistungsfällen.*"
> T.R. – Vorständin eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Es wird banaler oder es wird deutlich komplexer. Dieses Generalisten, ich schwimme mal so mit meinem Halbwissen durch, wird schwieriger. Es wird, es, die Arbeitsplätze, die banaler werden, die sehen wir gerade im Thema Input-Management. Das ist aber schon länger. Und das, wir müssen ja momentan allem was reingeht über die Digitalisierungsschwelle helfen. Und das sind dann die 0,1 Prozent je nach Eingangstyp, wo die Maschine nicht sicher ist: was ist es denn nun? So. Und das wird jetzt bei der künstlichen Intelligenz zunehmen zu sagen: bis der Automat gelernt hat, muss irgendwie ein Mensch sagen: das ist der Vorgang, rechtes Töpfchen.*"
> U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Also das wird wahrscheinlich dazu führen, dass ein Grossteil der Arbeiten, die heute/ also erstmal sagen, wird man wahrscheinlich diese Standardarbeiten irgendwie eliminieren, die irgendwie nicht wirklich wertschöpfend sind. Aber ich glaube auch dann, dass ein Grossteil der Dienstleistungen, die wir heute erbringen auch maschinell erbracht werden kann. Und das würde natürlich dann bei uns die Arbeitswelt, jetzt so rein inhaltlich, komplett auf den Kopf stellen.*"
> W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dadurch kann sich auch der Arbeitsdruck erhöhen, denn es verbleiben nur noch komplexe Tätigkeiten bei den Mitarbeitenden und es gibt keine ausgleichenden einfachen Tätigkeiten mehr. Durch die transparente Überprüfung aller Arbeitsschritte nimmt zudem die Messbarkeit und damit Vergleichbarkeit der Tätigkeiten mit Kollegen zu, sodass der Druck grösser wird, keine unterdurchschnittlichen Leistungen zu erbringen.

> "*Also was wir vorhin schon sagten, es wird transparenter, dadurch könnte man natürlich auch auf die Idee kommen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, Durchlaufzeiten, etc. pp. Ich glaube gerade aber, dass die Mitarbeiter, die jetzt in die richtige Richtung dann die Digitalisierung begleiten, dass die letztendlich*

*das Potenzial der Versicherung darstellen. Und daher muss man darauf achten, dass der Druck dort nicht zu gross wird und einen Ausgleich schaffen.*"
P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Für die Gestaltung der Arbeit drängen sich folgende entscheidende Fragen auf: Unterstützen digitale und technische Systeme den Mitarbeitenden bei der Erbringung von Leistungen oder arbeiten die Mitarbeitenden für ein digitales System? Arbeitet die Maschine für den Menschen oder der Mensch für die Maschine?

"*Die Maschine macht alles für mich und ich bin eigentlich überflüssig und ich mache halt nur das, was von mir verlangt wird in irgendeiner Form, was vielleicht maschinell noch nicht vollkommen gemacht werden kann. Und dann könnte ich mir vorstellen, dass das dann irgendwie weniger erfüllend ist für einige Leute.*"
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Diese Frage haben sich die Interviewten in dieser Form noch nicht gestellt. Generell gab es noch kein (einheitliches) Bild über die zukünftige Gestaltung der Arbeitsplätze, welche Kompetenzen (Fach-, Methoden, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen) die Mitarbeitenden mitbringen sollten und welche verstärkt aufgebaut werden müssen. Grundsätzlich herrscht noch die Sichtweise vor, dass potentielle Kompetenzlücken mittels Schulungen geschlossen werden können, obwohl es in vielen Fällen um grundlegende persönliche Einstellungen der Mitarbeitenden handelt, die in einer veränderten Arbeitswelt nicht mehr mit den Anforderungen korrelieren. Und die Top-Führungskräfte sind sich bewusst, dass Schulungen keinen Erfolg bringen, wenn die betreffenden Mitarbeitenden noch keine positive Einstellung gegenüber der Veränderung haben.

"*Aber es gibt keine, kein Konzept auch zu sagen, also es gibt hier zum Beispiel gerade im Change-Bereich so drei, es gibt ja ganz viele Konzepte, aber vom Grundkonzept her haben die Leute überhaupt die Stufe eins, die Notwendigkeit erkannt, dass man etwas machen muss, haben sie den Wunsch, daran teilzunehmen und dann kommt ja erst der Schulungsthematik. Haben sie überhaupt das Wissen dafür? Dass man auch weiss, wo stehen denn die Leute? Wird das bei ihnen gemacht, um zu schauen: wo greife ich den denn jetzt auf? Weil das grösste Problem, was generell am Markt ist, man macht eine Schulung für jemanden, der aber noch in der, auf der Stufe steht, das finde ich eigentlich blöd. Weil dann ist die Schulung ja zu 99 Prozent einfach hilfreich und bringt*

*auch nichts, der vermerkt sich nicht mal, der sitzt da einfach demotiviert drinnen, weil er denkt: finde ich alles blöd, fand ich jetzt toll, was ich die letzten 20 Jahre gemacht habe.*"

U.B. – Interview mit einem Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Aus Sicht der Unternehmensführer ist Vertrauen eines der wichtigsten Faktoren, wieso Menschen auch in Zukunft noch persönlichen/menschlichen Kontakt gegenüber einer rein maschinellen Bearbeitung bevorzugen.

"*Ich kann Ihnen da meinen persönlichen Wunsch sagen. Ich habe gerne immer dann, wenn ich mich mit einem Thema befassen muss, dass ich selber nicht durchschaue, was offen gestanden ziemlich viele Themen sind/ dann habe ich eigentlich gerne jemanden dem ich vertrauen kann. Egal ob ich mit unserem Elektriker spreche oder unserem Zahnarzt oder meinem Internisten. Wenn der mir sagt: „Das und das.“ Dann will ich da nicht Bücher drüber lesen, was nichts bringt, sondern ich will eigentlich gerne dem vertrauen können. Wenn ich in Finanzdingen, in Versicherungsdingen jemanden habe dem ich vertrauen kann, dann kann ich mich mit ihm beraten. Da ist der menschliche Austausch erforderlich.*"

G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Oder, wenn ich den jedenfalls kenne und kann ab und zu mit dem telefonieren, wie etwa mit der Bank ist das zumindest für mich noch so, dann ist das alles prima. Dann ist das Vertrauen da. Das ist etwas, das kann eigentlich nur ein Mensch sagen. Habe dein Problem verstanden, du machst das Richtige. Das ist etwas/ das ist das, was ich vorhin meinte. Da sind die Menschen unersetzlich.*"

G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Ich glaube das ist wirklich im Wesentlichen das Vertrauensthema ist und dass man als Ansprechpartner zu jemandem eine Beziehung aufbaut und dem Kunden das Gefühl gibt, dass man für ihn da ist und seine Probleme löst in Anführungsstrichen. Und dass er einen persönlich ansprechen kann und man ihm*

*dann halt entsprechend weiterhilft und er nicht irgendwo irgendein Ticket aufgeben muss in irgendeiner anonymen was weiss ich wo.*"
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Aber auch hier dürfte es in der Ansicht der Top-Führungskräfte noch Veränderungen in der Sichtweise geben, wenn automatisierte Systeme die menschliche Kommunikation 1:1 übernehmen können.

"*Ja, bis Siri, Alexa und Watson soweit sind, dass der Unterschied nicht mehr gemerkt wird. Ich meine, da war jetzt noch gerade von Google, glaube ich, die Demonstration, wo man ja auch immer diskutiert: ist da, ist es gefaked worden oder nicht? Aber da ist ja ein Gespräch geführt worden, was ja fast nicht mehr zu unterscheiden war vom echten Menschen.*"
U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

### 1.2.3 Die Rolle der Führung

Die Führung von Mitarbeitenden ist ein zentraler Punkt für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Die Rolle der Führungskräfte wird sich aus Sicht der Top-Führungskräfte allerdings verändern, weg vom reinen Befehlen und Überprüfen, hin zu einem Coach, der die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit unterstützt. Dies gilt aus Sicht der Unternehmensleiter vor allem für die hoch qualifizierten Mitarbeitenden, die intrinsisch motiviert sind für die Arbeit. Bei den rein mechanischen, wiederkehrenden und monotonen Arbeiten wird die Führung weiterhin eine notwendige Überprüfung der Tätigkeit bleiben.

"*Also die Führungskompetenz wird sich auf jeden Fall stark verändern. Also die Führungskraft ist eigentlich mehr so ein Coach, der irgendwie seinen Mitarbeitern sozusagen zur Verfügung steht, um sie irgendwie vorwärts zu bringen oder zu beraten in Anführungsstrichen. Und nicht mehr, um jetzt die eigentliche Arbeit in Anführungsstrichen zu machen.*"
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Und die Führungskompetenz, na ja, wenn man die Führungskraft als Multiplikator sieht, dort als Klammer vielleicht von diesen anderen Punkten, dann muss man an der Stelle auch eine starke Führungskompetenz aufweisen.*"
P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Denn, wenn ich hochqualifizierte Leute habe, die kann ich nun mal nicht in der gleichen Art und Weise führen, wie einfach ausgebildete Leute, die in erster Linie das Ausführen von körperlichen Handgriffen, als körperliche Fertigkeiten entwickelt haben und die nun alle in grosser Zahl ähnlich gut ausführen. Das ist was Anderes*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Also die/ eine Umgebung, die dem einzelnen ermöglicht situativ zu reagieren, ich glaube, dass das eigentlich hochqualifizierten Leuten entgegenkommt, weil die sich/ wenn die sich selber organisieren können/ man muss es hinkriegen. Es gibt auch Tätigkeiten und es gibt auch Menschen, die brauchen einen festeren Rahmen, weil sie sich nicht leicht selber organisieren. Dann muss man das bereitstellen können und auf der anderen Seite, gerade dort, wo es eben dann immer anspruchsvoller wird und wo in Wahrheit die Leistungserbringung nicht an den Arbeitsplatz im Unternehmen gekoppelt ist. Wenn man dann Freiheit geben kann und dann alle zufrieden sind und dann ihre Arbeit auch gerne machen und ihren Wertschöpfungsbeitrag leisten, dann kann das ein Modell sein. Aber auch da, ich glaube nicht, dass es da ein richtig oder falsch gibt, sondern es gibt da auch Wellenbewegungen.*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Dieses neue Führungsmodell erfordert wiederum Mitarbeitende, die eigenmotiviert komplexe Herausforderungen und Aufgaben bearbeiten möchten und sich an neue Aufgaben und Strukturen jederzeit anpassen können. Somit ändert sich hier das Rollenverständnis von Führungskraft und Mitarbeitenden aus ihrer Sicht vollständig.

### 1.2.4 Kommunikation der Veränderung

Die als notwendig angesehene Veränderung an neue wirtschaftliche Rahmenbedingung muss aus ihrer Sicht auch an die Mitarbeitenden kommuniziert, sowie von diesen verstanden und umgesetzt werden. In diesem Punkt sehen die Interviewpartner eine grosse Herausforderung, denn nur wer erkennt, dass eine Änderung notwendig ist, ist auch bereit sie mit zu tragen. Gemäss den Aussagen in den Interviews bedarf es einer offenen und ehrlichen Kommunikation über die anstehenden Veränderungen gegenüber den Mitarbeitenden. Die bisherige Kommunikation wird dabei nicht einheitlich als bereits gelungen angesehen. Die von den Versicherungsunternehmen angestrebte Veränderung besteht aus mehreren Schritten (Zimmermann, 2015, S. 75):

1. Verstehen der neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
2. Definition der Ziele der Veränderung
3. Erläutern der Notwendigkeit für die Anpassung an diese neuen Rahmenbedingungen
4. Aufzeigen von Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeitenden
5. Planung und Umsetzung von Veränderungen

Nach der Umsetzung der ersten beiden Schritte durch die Unternehmensleitung besteht Schritt drei vor allem aus der transparenten Kommunikation der Unternehmensleitung und der direkten Führungskräfte mit den Mitarbeitenden in Form von Gruppen- und Einzelgesprächen, Veranstaltungen, unternehmensinternen Veröffentlichungen etc. Die Interviewpartner geben einstimmig an, dass die Schritte eins bis drei in ihren Unternehmen bereits vollzogen wurden oder in naher Zukunft erfolgen werden.

Interessanterweise vermeiden es die meisten interviewten Führungskräfte die persönlichen Konsequenzen für die Mitarbeitenden (Schritt vier) aufzuzeigen, da sie befürchten, dass die betroffenen Mitarbeitenden dann nicht mehr bereit sind sich zu engagieren.

> I: "*Wie offen kommunizieren Sie denn persönlich oder wie offen nehmen Sie denn auch wahr, dass in der Branche, die jetzt im Gang befindlichen Veränderungen auch gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden? […]*"
> B: "*[…] was ich sagen kann, was mir mehr auffällt ist die Abwesenheit. Die Abwesenheit etwa von Rückmeldungen, dass mir mal irgendjemand sagen würde: „Mensch, auf uns kommt eine Veränderung zu, aber die haben uns zusammengerufen. Die haben das ganz toll erklärt. Und die haben uns hier was mitgegeben und ich konnte/ da freue ich mich drauf.“ Sowas habe ich noch nie gehört.*"
> G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach. So. Und deswegen muss diese Erkenntnis muss jeder für sich selbst mitbringen.*"
> U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Also in der IT ist das sehr offen. Da wissen auch alle quasi wie die IT-Strategie aussieht, aber ich glaube es gibt jetzt keinen/ also wir haben so Bereiche, kennen*

*Sie selber noch, wie SMS oder sowas oder Kfz, wo man sich natürlich schon/ wo es natürlich schon irgendwie klar ist, dass es da in einigen Jahren wahrscheinlich ein bisschen weniger zu tun geben wird. Das ist aber jetzt noch nichts, was irgendwie proaktiv kommuniziert wird. Weil wir auch einfach, dadurch, dass wir noch so stark wachsen, auch perspektivisch jetzt nicht in die Situation kommen, dass wir irgendwie grosse Mitarbeiterabbauprojekte hier haben werden, sondern dann hat man halt Um-Qualifizierungsthemen sozusagen."*
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

In den Interviews wird auf die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden verwiesen, die Konsequenzen der Digitalisierung für den eigenen Job und die zukünftigen Tätigkeiten zu erkennen und entsprechend zu handeln. Dabei wird auch erwartet, dass die Mitarbeitenden flexibel genug und bereit sind, sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen, auch wenn diese noch nicht feststehen. Generell werden die Flexibilität und Anpassungsbereitschaft als die wichtigsten zukünftigen Kriterien für Mitarbeitende erkannt.

"*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das, alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen. Wie man das jetzt in Prüfkriterien für zukünftige Kandidaten am besten übersetzt? Das weiss ich auch noch nicht so richtig. Aber je nachdem in welchem Bereich ich mich befinde, dann wäre es für mich zum Beispiel jetzt wichtig zu erfahren, wie flexibel ist mein Gegenüber.*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Die Top-Entscheider sind sich selbst bewusst, dass die zukünftigen Geschäftsmodelle noch nicht final definiert sind, ja sogar einer fortlaufenden Anpassung unterstehen. Ein über Jahre stabiles Geschäftsmodell wird es aus ihrer Sicht nicht mehr geben. Umso wichtiger ist ihnen die Flexibilität der Mitarbeitenden in Bezug auf künftige Veränderungen.

### 1.2.5 Überzeugung der Mitarbeitenden von der Veränderung

Interessanterweise versuchen es die Unternehmen vor allem mit Emotionen, um Zugang zu den Mitarbeitenden zu bekommen und diese von der Notwendigkeit der Veränderung

und ihrer Teilnahme daran zu überzeugen. Dabei werden durchaus widersprüchliche Emotionen wie Neugier und Angst ausgelöst.

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben. Ich glaube, dass in Sanierungsoptionen eine Kultur von Angst für erstmal ein Sanierungserfolg wichtig ist, weil damit alle die Höchstleistung aus sich rausquetschen, aber das ist ein Thema dann von zwölf, vierundzwanzig Monaten, länger kann ich das nicht aufrechterhalten. Es ist so ein bisschen, meines Erachtens, so ein ERGO-Thema. Man kann nicht irgendwie, wir machen Sanierungsprogramm, Sanierungsprogramm, ich kann die Angst irgendwann nicht mehr aufhalten. Irgendwann sagt jemand: ja, gut, fatalistisch, schmeisst mich doch raus, findet mich ab oder haltet endlich eure Klappe.*"
> U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "Ansonsten ist es so, dass wir natürlich auch immer versuchen, die Neugierde auf das Neue auch zu schüren. Vielen Menschen ist ja inne, dass die erstmal eine gewisse Distanz zu neuen Sachen haben, weil sie Altes bedroht sehen. So, dann kann man natürlich aber immer sehr schnell schöne Beispiele aufzeigen, welche Entwicklungen uns eigentlich zu dem geführt haben, wo wir heute sind und dass das immer aus positiver Neugier auch heraus sich weiterentwickelt hat an der Stelle. Da ist immer die Frage eben, geht man mit positivem Beispiel dann auch voran? Und wie geht man eben mit geäusserten Bedenken an der Stelle um, ja? Die muss man erstnehmen."
> D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Die anstehenden Veränderungen im Unternehmen werden von den Versicherungsunternehmen nicht als Ganzes in Form eines umfassenden Change Managements unterstützt, sondern projektbezogen und operativ.

> *"Nein kein strukturiertes Change Programm. Also das wird bei uns immer projektbezogen gemacht und hängt dann auch stark vom jeweiligen Projektleiter oder der Führungskraft oder dem Projektauftragsgeber ab, wie das dann sozusagen abläuft. Aber also es ist etwas, was uns bewusst ist, dass wir da noch das eigentlich stärker institutionalisieren sollten."*
> W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dadurch fehlt die übergreifende Sichtweise wie fundamental die Veränderungen für die Mitarbeitenden im Laufe der Digitalisierung sind und welche Unterstützung sie benötigen. Zusätzlich wird die Verantwortung, die Mitarbeitenden zu unterstützen, vollumfänglich bei den direkten Führungskräften gesehen, unabhängig davon, wie gut sie damit umgehen können. Eine Unterstützung durch interne Bereiche oder externe Beratung erfolgt bis dato noch nicht und wird als Zeichen der Schwäche der jeweiligen Führungskräfte gesehen.

> "*Also, am Ende ist es die Herausforderung der jeweiligen Führungskraft. Weil am Ende muss die diese Transformation erfolgreich umsetzen. Natürlich mit der gesamten Hierarchie, und unterstützt durch alle möglichen Personaler unterschiedlicher Couleur, aber am Ende ist Transformation nur erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, das operativ gut zu managen.*"
> T.R. – Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also eigentlich liegt es eher an so einem Thema Unternehmenskultur, also das Unternehmen / Also mal ein Beispiel, wenn es um Veränderungsprozesse geht, dann wird ganz häufig gesagt, na ja, das müsst ihr schon selber als Führungskraft. Und allenfalls wird dann vielleicht von der Personalabteilung mal der eine oder andere Personaler noch zur Seite gestellt. Und das war es letztendlich. Und ich habe ehrlich gesagt noch nicht so richtig erlebt, dass man sagt, wir holen uns mal einen Changeberater ins Haus.*"
> P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Führungskräfte sind sich jedoch im Klaren, dass sie nicht alle Mitarbeitenden von der Veränderung überzeugen können.

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern. Das nicht. Aber wenn wir sehen, das ist ein Potential, der könnte jetzt hier zu uns passen, der hat eine Grundausbildung, Mathematik-Studium oder eine gute Ausbildung im Vertrieb, im Innendienst oder was auch immer, dass wir ihm dann fachliches Know-how geben hier, rund um Datenbanken, rund um irgendwie Leistungssysteme, rund um Vertriebsspezifika, dann machen wir das.*"
> U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Auch der Eigenantrieb sich weiter zu entwickeln, sich zu verändern, wird vielen Mitarbeitenden, besonders bei den einfachen und wiederkehrenden Tätigkeiten, abgesprochen.

> "*Ich glaube nicht, dass sich jemand aus Eigenantrieb weiterentwickelt. Also natürlich liest jemand vielleicht besondere Zeitungen zuhause, auch privat, aber ich glaube, das sind Einzelfälle. Das sind besonders löbliche Einzelfälle, die sich so weiterentwickeln.*"
> U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Im Gegensatz zu fachlichen Faktoren der Veränderung, bei der interne oder externe Beratung üblich ist und als notwendig erachtet wird, wird die Begleitung der Mitarbeitenden durch die Veränderung als alleinige Aufgabe der Führungskräfte betrachtet oder als Personalthema. Dass Führungskräfte neben der operativen Alltagstätigkeit und der Führung mit dieser zusätzlichen Aufgabe überfordert sein können, aus welchen Gründen auch immer, wird erkannt. Dennoch scheint es für die Unternehmen noch immer ein zu starker Eingriff in die Machtbasis und das Selbstverständnis von Führungskräften zu sein, Hilfe bei den vermeintlichen "Soft Skills" anzubieten oder sogar vorzuschreiben, um einheitliche Strukturen und unternehmensübergreifende Lösungen zu schaffen, obwohl die negativen (monetären) Auswirkungen für eine missglückte Veränderung als bedeutend grösser betrachtet werden.

> "*Also eigentlich gar nicht, also es wird darauf vertraut, dass die jeweilige Führungskraft das macht, wobei die Führungskraft in der Regel auch an der Stelle vielleicht überfordert ist. Und was ich so beobachtet habe, ist, dass es, wenn es um technische Hilfestellung geht, dort eine Bereitschaft da ist. Also, wenn jetzt jemand sagt, ich brauche ein Programm irgendwie, um irgendetwas zu erarbeiten, dann wird ganz schnell dort investiert und das Programm wird angeschafft. Aber wenn es darum geht zu sagen, wir wollen hier etwas verändern und wir brauchen dort vielleicht eine Beratung oder dergleichen, dann wird, weil es einfach etwas Softes ist, wird dort in der Regel eher drei Mal überlegt, ob Geld investiert wird. Obwohl es letztendlich wahrscheinlich viel teurer ist, wenn man auf so etwas verzichtet.*"
> P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

### 1.2.6 Die Rolle der Firmenkultur

Wie in einigen oben erwähnten Zitaten bereits erwähnt, spielt aus Sicht der Top-Entscheider die Firmenkultur eine entscheidende Rolle, ob eine Veränderung erfolgreich gemeistert werden kann.

> "*Ja, die Herausforderungen liegen sicherlich ganz intensiv da dran, dass ein Kulturwandel in Arbeitsabläufen sich vollzieht. Dass viele Menschen natürlich lieber in Dingen arbeiten, die ihnen vertraut sind und eine gewisse Scheu haben vor neuen Dingen, die sie möglicherweise auch noch nicht so einschätzen können an der Stelle. Das heisst, da gibt es sicherlich in der einen oder anderen Person stärker oder weniger stark ausgeprägt, gewisse Widerstände gegen solche Entwicklungen. Das ist sicherlich immer bei solchen Prozessen dann auch damit verbunden. Dem kann man und muss man begegnen durch entsprechende Qualifizierungsmassnahmen und, ja, eine entsprechend zielgerichtete, frühzeitige Kommunikation.*"
>
> D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Gerade in Zeiten der Veränderung wird jedoch nicht gemäss der nach aussen dargestellten Firmenkultur gehandelt, sondern nach "marktrationalen Anforderungen". Wenn diese der bisherigen Kultur komplett widersprechen, entsteht ein interner Konflikt, der nicht aufgehoben werden kann.

> "*So hat es bei der Deutschen Bank auch angefangen, weil die ganz oben gemeint haben, sie müssen was ganz Schlaues machen mit dem Investment-Banking. Wir müssen ganz schnell irgendwie ganz tolle Umsätze und Entwicklungen zeigen und haben nicht die Konsequenzen bedacht. Dabei bräuchten die den ganzen Tag nichts anders zu tun, als sich darüber Gedanken zu machen. Wir wollen das Investment-Banking. Wie können wir das machen, dass es zu der Kultur unseres Hauses passt? Die haben den Laden gesprengt. Die haben sich selber die Sprengladung reingeholt und haben sie gezündet. Und das machen die mit dem Bäte bei der Allianz genauso. Der/ wissen Sie was der gemacht hat? Was der laufend macht? Führungskräfteversammlung und dann sagt der zu den Leuten, sie sollen mal auf die Tische steigen und jetzt sollen sie unter die Tische gehen. Und dann kommt der rein mit seinem dunklen Anzug und hat rote Turnschuhe an und so weiter. Das ist eine Überforderung. Das sind die nicht gewöhnt. Und da haben sie natürlich ganz krass die Entkopplung zwischen der Führungsspitze und dem Management. Und dann bricht so ein Laden auseinander. Sie müssen*

*tatsächlich ihre Transmissionsriemen, die müssen mit ihnen synchron laufen, wenn sie an der Spitze sitzen. Und da macht der Vorstand dann, was weiss ich, irgendein McKinsey Seminar. Und dann haben sie es verstanden. Sagen sie: ‚Das machen wir jetzt. Leute das ist die Anordnung. Geht und überzeugt eure Leute. Sagt ihnen was sie machen.' Das geht so nicht.*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

### 1.2.7 Typisierungen von Mitarbeitenden

Auf die Frage, ob sich Frauen und Männer in der Art unterscheiden, wie leicht sie sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen, wurde mehrheitlich davon ausgegangen, dass es auf die individuelle Einstellung bezüglich Veränderungen ankommt.

"*Also Geschlechter würde ich gar keinen Unterschied sehen.*"
P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Also mein erster Impuls war jetzt zu sagen: Ich glaube, dass die Frauen aufgeschlossener sind (lacht). Das mag jetzt aber auch einfach daran liegen, dass ich mit einer bestimmten Anzahl von Kolleginnen zu tun habe, die so sind. Aber ich kann zumindest jetzt nicht feststellen, dass Männer jetzt irgendwie da aufgeschlossener sind oder so. Das würde ich jetzt nicht sagen.*"
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Bei bestimmten Veränderungen werden jedoch rollenspezifische Unterschiede gesehen.

"*Ich glaube Männer tendieren manchmal dazu stärker sozusagen ihren Besitz zu verteidigen oder so und Frauen sind häufiger auch, finde ich zumindest so, in Teams so ein bisschen offener und können da sozusagen mehr im Interesse der Sache auch denken, als jetzt vielleicht im eigenen Interesse. Das ist vielleicht dann eher etwas, wo Männer dann vielleicht noch mehr an sich selbst denken, als an das höhere Ziel. Schwieriges Terrain (lacht).*"
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Das ist ein Stückweit schwierig zu beurteilen, denke ich mal. Also es ist ja von der Tendenz her häufig so, dass die Kommunikationsstärke mitunter bei den Frauen stärker ausgeprägt ist als bei den Männern. Also wo das von Relevanz ist, denke ich mal, haben sie häufig einen Vorteil an der Stelle. Das sieht dann wieder anders aus, wenn das beim Thema Problemlöser um technische Dinge*

*geht. Da kann es dann wieder genau andersrum liegen. Das kann ich im Moment noch ein bisschen schwer beurteilen.*"
D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Bezüglich des Alters wurde grundsätzlich ebenfalls auf die individuelle Einstellung der Mitarbeitenden verwiesen.

"*Normalerweise sind die jungen Menschen experimentierfreudiger und langweilen sich auch schneller und wollen auch dauernd was Neues haben. Aber mit zunehmendem Alter nimmt die Bereitschaft ab.*"
G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Wenn es jetzt noch um das Grosse geht, also die Angst, die gefühlte Angst, was macht Digitalisierung mit mir und meinem Job, habe ich eher den Eindruck, dass es nicht die Alten sind, und auch nicht die Jungen sind, die die grösste Zukunftsangst haben, sondern eher die Mittelalten.*"
T.R. – Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also es gibt Menschen, die sind immer neugierig auf was Neues und die würden lieber heute als morgen nochmal was Neues ausprobieren, auch im höheren Alter. Habe ich gerade so eine Kollegin auch vor Augen, die im letzten Jahr pensioniert worden ist, mit der ich sowas mal besprochen hatte. Das ist also aus meiner Sicht nicht eine Frage des Alters, denke ich. Das ist höchstens eine Frage von liebgewonnen Gewohnheiten, hätte ich fast gesagt oder überspitzt kann man das natürlich von Unarten auch dann so adressieren an der Stelle. Also da muss man gucken, dass man das versucht, dort, wo es auf dem ersten Blick zu mindestens schwierig erscheint, dass da ein Stückweit aufzubrechen an der Stelle. Aber das hängt meines Erachtens ganz stark an der Person. Und von daher kann man das dann nicht vereinheitlichen.*"
D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Junge Mitarbeitende werden darüber hinaus auch als deutlich fordernder erachtet, die eine Arbeitsstelle nach ihren Vorstellungen möchten und kritisch gegenüber hierarchischen Entscheidungen eingestellt sind.

"*Wir haben Menschen, wollt ihr Führungskraft werden? Nein, warum? Ich will spielen und ich will mein Einkommen haben. So, und ihr müsst mir eine Begründung geben, warum das etwas Wertvolles ist, was ich hier mache. Sollte, diese Erwartungshaltung ändert sich und insofern, wir wollen eigentlich die*

*klassischen fleissigen Menschen erbeuten und wir kriegen halt ziemlich selbstbewusste Menschen, junge Menschen.*"
U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Es gibt zwar im Laufe des Arbeitslebens die Tendenz mehr Routinen im Alltag zu bevorzugen, aber wie man auf Veränderungen reagiert, hängt gemäss den Interviewten immer von der jeweiligen Person ab.

"*Auf jeden Fall ist dort erkennbar, denke ich, auch, so sehen wir das zu mindestens, jüngere Mitarbeitende, die dann kommen, die sind da ein Stückweit natürlich schon immer flexibler aufgestellt und man merkt das ein Stückweit, ich auch an mir selber, je weiter man mit dem Lebensalter fortschreitet, ist man froh, wenn man zwischendrin auch mal auf die Routine zurückgreifen kann. Das ist einfach so. Ja.*"
D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Interessanterweise werden diese Flexibilität und Anpassungsbereitschaft (s. o.), die in Zeiten der laufenden Veränderung als essentiell erachtet wird, bei Neueinstellung nicht standardisiert erfragt oder geprüft. Diese Überprüfung erfolgt gemäss den Interviewten im Rahmen der Probezeit.

"*Ja, das Wichtigste ist meines Erachtens das persönliche Gespräch dort auch, dass man ein Bewerbungsgespräch hat an der Stelle. Den Eindruck, den man dort gewinnt, der sich dann im Wesentlichen auch auf die Einschätzung der Persönlichkeit fokussieren sollte. So, ich bin jetzt so ein bisschen am Überlegen, ohne dass wir uns da aber schon festgelegt haben, ob wir da möglicherweise vorschalten, ein Telefoninterview vor dem ersten Bewerbungsgespräch, um einfach auch mal zu gucken, wie schlägt sich denn so ein Kandidat am Telefon? Das heisst also, das Thema der Kommunikation an der Stelle ist wichtiger eben abzuprüfen, wie ist so die Aufgeschlossenheit gegenüber gewissen Dingen und dann ist das bei uns eben so traditionell, dass wir eine sechsmonatige Probezeit haben, an die sich normalerweise auch eine Festanstellung anschliesst, wenn wir nicht gerade eben aus Elternvertretungsgründen oder irgend sowas befristete Stellen einfach haben und das ist aber dann auch ausreichend erfahrungsgemäss, eine sechsmonatige Probezeit. Da kann man schon gut sehen, ob man zueinander passt.*"
D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Die sich abzeichnenden veränderten Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung und die sich veränderten Anforderungen an Kandidaten werden in den Jobinseraten und Einstellungsgesprächen noch nicht offen thematisiert. Gerade die von den Interviewten als wichtig erachteten "Soft Facts" werden zukünftig als wichtig erachtet, u.a. die Flexibilität sich anzupassen, eigenmotiviertes Arbeiten. Dennoch werden diese Faktoren bei der Auswahl aussen vorgelassen und unternehmensweit nicht standardisiert definiert und erfasst, um passende Mitarbeitende zu finden und in Veränderungen strukturierter Vorgehen zu können, um Mitarbeitende besser einschätzen und unterstützen zu können.

# 2 Forschungskonzept

Nachfolgend wird der Forschungsansatz in Form der qualitativen Sozialforschung, das Forschungskonzept, die Datenerhebung und die Methodologie der Datenauswertung dargelegt.

Diese Arbeit soll die bisherigen Forschungen von Franz Schultheis und seiner qualitativen Forschung zur "Transformation der Arbeitswelt" um weitere und neue Einblicke und Ansichten ergänzen, "denn trotz dieser regen Forschungsaktivität und öffentlichen Debatte bleibt der Gegenstand *Arbeitswelten im Wandel* weiterhin zu einem guten Teil *terra incognita* und nimmt sich, metaphorisch gesprochen, wie ein Eisberg aus, dessen aus dem Wasser ragende Spitze zwar intensiv erforscht und vermessen wurde; die im Dunkeln unter der durchleuchteten Oberfläche verbleibenden Realitäten jedoch harren weiterhin einer angemessenen wissenschaftlichen Beobachtung und Analyse." (Schultheis, 2010, S. 204) Mit den Top-Führungskräften der Versicherungsbranche kommen dabei die Personen zu Wort, die die Transformation der Arbeitswelt mit ihren Entscheidungen massgeblich beeinflussen und deren tiefgreifenden Sichtweisen bislang nicht oder nicht ausgiebig genug betrachtet wurden.

## 2.1 Qualitative Sozialforschung

Die qualitative Sozialforschung im Sinne von Max Weber fusst auf der Beobachtung und dem Verstehen von sozialem Handeln (Weber, 1972, S. 4-6). Mittels der Beobachtung sozialer Regelmässigkeiten und dem verstehenden Nachvollzug ihrer sozialen Sinnhaftigkeit werden gesellschaftliche Phänomene wissenschaftlich ergründbar und theoretisch deutbar (Weber, 1972, S. 3). Forschungsfragen werden mittels auf dem Wege von Beobachtung, Interview oder Dokumentenanalyse empirisch gewonnenen Daten theoretisch interpretierbar.

Bei der Theoriegewinnung geht es vorab um zwei Prinzipien: Die Rekonstruktion und die Interpretation. Den Forschern geht es "nicht nur um das Verstehen sozialen Handelns, sondern auch um die Rekonstruktion sozialer Prozesse, durch welche die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Struktur erst hergestellt wird (vgl. Lamnek 2010, S. 32 f.). Genau diese Struktur spiegelt dann jenen geteilten Sinn, der unabdingbare Voraussetzung für unsere Interpretation von empirischen Daten ist." (Heiser, 2018, S. 13)

"Wenn wir die Lebenswelt von Menschen untersuchen wollen, stehen uns im Prinzip drei mögliche Ansatzpunkte zur Verfügung: wir können Interviews in ihren verschiedenen Formen führen, wir können Dokumente und Statistiken analysieren und wir können nach Wegen suchen, an ihrer 'Alltagspraxis möglichst längerfristig teilzunehmen und mit ihr vertraut zu werden'" (Heiser, 2018, S. 68) Genau diese drei Ansatzpunkte werden in dieser Arbeit verfolgt, um einen möglichst umfangreichen Einblick in die aktuelle Lebenswelt, einer respektiven ethnischen Gruppe, den Versicherungsangestellten, zu erhalten.

Eine Auseinandersetzung zwischen qualitativer und quantitativer Forschung kann an dieser Stelle unterbleiben, weil es keine Notwendigkeit mehr gibt, qualitative Forschung und Forschungsansätze zu rechtfertigen. Entscheidend ist der konsequente und widerspruchsfreie Aufbau der Forschung und Fokussierung auf die Stärke der qualitativen Forschungsmethoden. "In terms of credibility, SILVERMAN argued that qualitative methods should not try to compete with quantitative methods but focus on their respective strengths, i.e., focus on the in-depth analysis of any given phenomena of interest." (Elliker, 2017a)

**Verstehen ohne Wertung**

Wichtig erscheint der von Weber geprägte Grundsatz des Verstehens im Unterschied zum (Be-)werten: "einmal der Umstand, daß diese 'Bewertung' sich an die Eigenart, das Unvergleichliche, Einzigartige, literarisch Unersetzliche des Objekts knüpft, und sodann, daß diese Wertung des Objekts in seiner individuellen Eigenart – das ist das zweite – Grund dafür wird, daß es für uns Gegenstand des Nachdenkens und der gedanklichen – wir wollen absichtlich noch vermeiden zu sagen: der 'wissenschaftlichen' – Bearbeitung: der Interpretation, wird." (Weber, 1985, S. 245) Oder wie Schultheis es in Anlehnung an Bourdieu ausdrückt: "Nicht bemitleiden, nicht auslachen, nicht verabscheuen, sondern verstehen – so lautet das Credo dieser soziologischen Studie über Formen und Ursachen des Leidens in und an der heutigen Gesellschaft." (Schultheis, 2010, S. 211)

Der Autor dieser Dissertation hat als Experte im Feld viele Jahre in zahlreichen unterschiedlichen Positionen gearbeitet und damit auch die praktischen Tätigkeiten selbst kennen gelernt, die er später in einer neuen distanzierteren und kritisch-reflektierenden Rolle erneut beobachtet (s. Kapitel 5) und zusätzlich ausgewählte Interviewpartner befragt hat (s. Kapitel 8). Die der Soziologie typischerweise

innewohnende distanzierte Beobachtung und Herangehensweise, u.a. geprägt durch kritische Objektivierung der gewonnenen Einblicke und Aussagen, darf und soll deshalb nicht als Wertung oder Bewertung der Akteure im Feld oder der Interviewpartner verstanden werden, deren Handeln im jeweiligen Kontext aus ihrer Sichtweise sinnvoll und nachvollziehbar erscheint, sondern der Schärfung der identifizierten Regeln im Feld und dem verstehenden Nachvollzug des Verhaltens der Akteure dienen sowie zuletzt Widersprüche, in denen sich besonders die Top-Führungskräfte täglich befinden, offenlegen.

## 2.2 Forschungsansatz

Die Digitalisierung verursacht eine weithin beobachtbare und messbare Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft – soweit ist dies allgemein bekannt. Aber der Begriff der Digitalisierung selbst ist zwischenzeitlich von Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft sehr vereinnahmt worden und zur Bezeichnung unterschiedlichster Tatbestände, Zwecke und Ziele verwendet worden. "Der Begriff 'Digitalisierung' ist nicht neu. Seit Jahrzehnten steht er für die Überführung analoger Informationen in digitale zwecks Verarbeitung in Digitalrechnern und Übertragung in Netzen. In den letzten Jahren ist jedoch die rein zahlenmäßige Verwendung des Terms nachgerade explodiert und die Interpretation sehr heterogen bis hin zu einer gewissen Beliebigkeit geworden." (Mertens & Barbian, 2018, S. 152)

Umso wichtiger ist es nun für unser Anliegen, zu einer möglichst klaren begrifflichen Definition und Abgrenzung unseres empirischen Gegenstandes zu gelangen.

Digitalisierung wird in dieser Arbeit als eine technische Weiterentwicklung verstanden, die es allen Akteuren ermöglicht, schneller und direkter zu kommunizieren sowie Daten und Informationen auszutauschen. Dies führt in den Unternehmen zu einer Adaption der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten, sowie der Koordination der Mitarbeitenden und langfristig zu einer weitreichenden Anpassung der Arbeitswelt: Die Unternehmen verlangen neue oder veränderte Qualifikationen bei ihren Mitarbeitenden, neue Tätigkeiten (Berufe) entstehen, einige Arbeitsplätze verschwinden, die Zusammenarbeit verändert sich, es gibt massive Verschiebungen der Tätigkeitsbereiche in den Unternehmen und schlussendlich neue Firmenkulturen.

Diese Forschungsarbeit fokussiert sich auf die Arbeitswelt der Versicherungswirtschaft in Deutschland und der Schweiz, weil der Autor viele Jahre in dieser Branche in

unterschiedlichen Positionen tätig war und somit Zugang zu wichtigen Akteuren im Feld hatte, die ihm tiefe Einblicke in ihren Blick auf "Digitalisierung" und den mit ihr einhergehenden Wandel ihrer Arbeitswelten, aber auch persönlichen Motive und Ziele gegeben haben. Der Kernfokus dieser Arbeit liegt auf den Interviews mit dem Top-Management der Versicherungsbranche – im Gegensatz zur sonst üblichen Betrachtung der betroffenen Mitarbeitenden – weil diese unabhängig von einer wissenschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Expertise in Sachen "Digitalisierung" darüber entscheiden, wie sie die Veränderungen in ihren Unternehmen umsetzen. Das hier vorhandene (Vor-)Verständnis über Digitalisierung und deren Folgen determiniert weitgehend die Zukunft der gesamten Branche. Umso soziologisch wie auch wirtschafts- und gesellschaftspolitisch relevanter sind ihre Ansichten.

Zur Einordnung und Rahmung der Interviews werden zu Beginn einige grundlegenden Theorien zum Arbeitsmarkt und den sich abzeichnenden Veränderungen rezipiert (s. Kapitel 3). Im Anschluss wird das Forschungsfeld, die Versicherungsmärkte in Deutschland und der Schweiz, und ihre Entwicklung in den vergangenen Jahren beleuchtet (s. Kapital 4). Neben den Interviews stellen die Beobachtungen des Autors im Feld (s. Kapitel 5) als Ergänzung und manchmal auch als Mittel der Kontrastierung eine zweite Quelle und Grundlage empirischer Zugänge dar. Die Analyse der gewonnenen Interviewaussagen haben der Überprüfung und dem Vergleich mit einschlägigen Veröffentlichungen von Universitäten und Beratungsunternehmen zum Thema Digitalisierung gedient, weil gerade Ähnlichkeiten und Analogien der Befunde (s. Kapitel 6), eine eingehendere Betrachtung und Auswertung ermöglichten, durch die sich weiterer Erkenntnisgewinn zur Frage digitaler Transformationen ergab. In Kapitel 7 erfolgt eine wirtschaftliche Einordnung und Eingrenzung der Implikationen von Digitalisierung unter Einbezug der zuvor betrachteten Studienergebnisse, bevor in Kapital 8 die Aussagen unserer Interviewpartner thematisch geordnet analysiert und interpretiert werden.

## 2.3 Grounded Theory

**Grounded Theory**

Die Grounded Theory geht auf die beiden Soziologen Anselm Strauss und Barney Glaser zurück, die Anfang der 1960er medizinsoziologische Studien in Chicago durchgeführt haben und dafür ein neues systematisches wissenschaftliches Instrumentarium erarbeitet haben, um sich an neuen Forschungsfragen zu nähern und

diese zu analysieren. "Ganz genau müssten wir also von einem Forschungsstil zur Erarbeitung von in empirischen Daten gegründeten Theorien‘ sprechen – was vielleicht doch ein wenig umständlich wäre." (Strübing, 2014, S. 10) Für Strauss resultiert damit "das vielleicht wichtigste Charakteristikum der Grounded Theory, die ausdrückliche Repräsentation von Datenanalyse und Theoriebildung als praktische, interaktiv zu bewältigende und zu organisierende Tätigkeiten (vgl. Strauss 1991b, S. 34 f.)" (Strübing, 2014, S. 10) Die Datenerhebung, die Datenanalyse und die Theoriebildung sind in einem stetigen Austausch und beeinflussen einander. Es gibt keine abgeschlossenen sequenziellen einzelnen idealtypischen Prozessschritte, die durchlaufen werden können, sondern aufgrund einer ersten Datenerhebung und -analyse erfolgt eine Theorienbildung, die wiederum die Grundlage ist für weitere Datenerhebungen und -analysen (Strübing, 2014, S. 11). Exemplarisch dafür ist das Kapitel 6, dessen Analyse nach der ersten Interviewauswertung entstanden ist und die Aussagen der Interviewpartner in einem neuen Zusammenhang bringt.

Die nachfolgende Abbildung 1 - Parallelität der Arbeitsschritte in der Grounded Theory nach Strauss – zeigt wie stark sich in einem Forschungsdesign und einer -frage sich Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung gegenseitig beeinflussen.

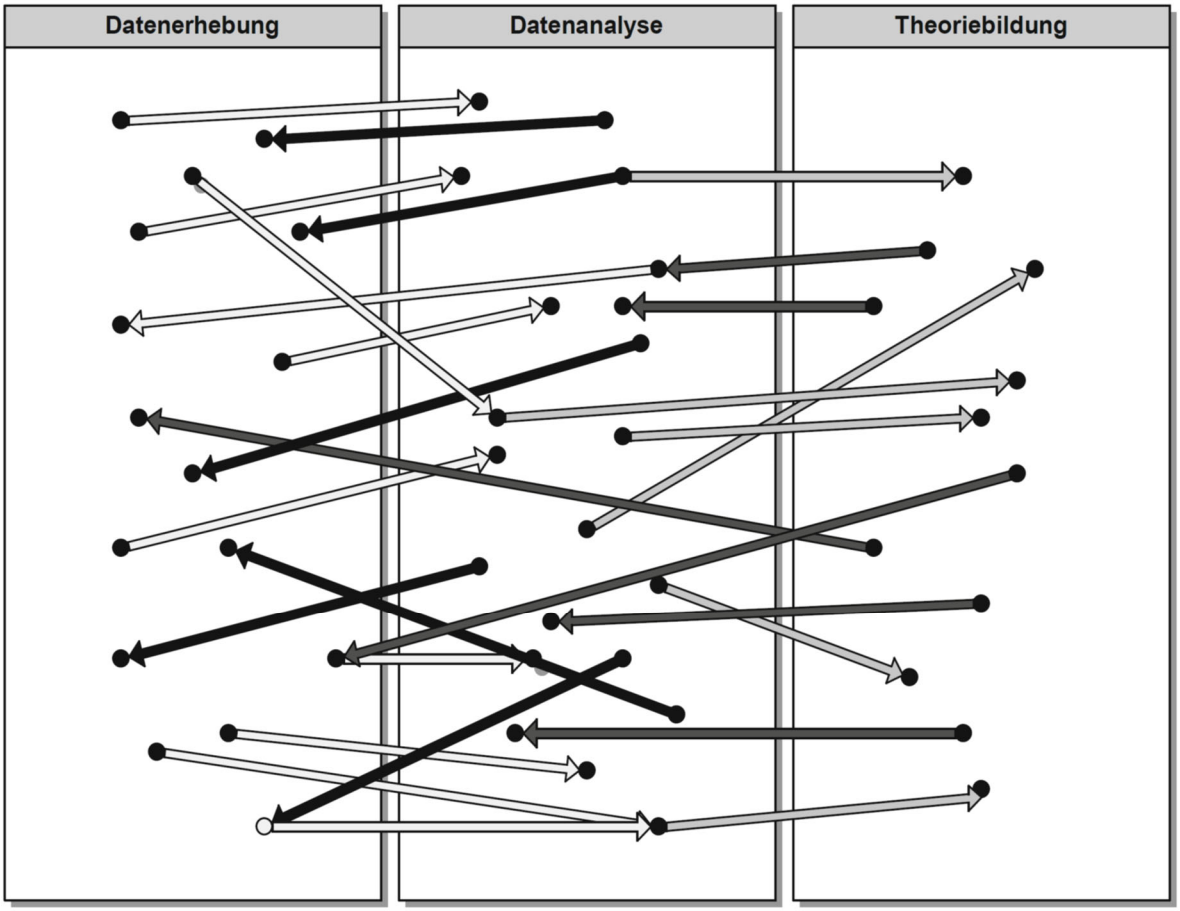



*Abbildung 1 - Parallelität der Arbeitsschritte in der Grounded Theory nach Strauss (Strübing, 2014, S. 12)*

"Als Konsequenz dieser Auffassung von Forschung als Arbeit verzichtet Strauss auf die Formulierung eines rigiden Regelwerks für das analytische Vorgehen und will die in der Grounded Theory entwickelten analytischen Verfahren lediglich als Vorschläge verstanden wissen, aus denen die Forscherinnen vor dem Hintergrund des jeweils konkreten Forschungskontexts eine sachangemessene und zugleich den 'individuelle(n) Arbeitsrhythmus und die persönlichen Erfahrungen' (Strauss 1991b, S. 33) berücksichtigende Forschungspraxis selbst entwickeln müssen." (Strübing, 2014, S. 14) Trotzdem bedarf es – gerade wegen der grossen Forschungsfreiheit in dieser Methode – nachvollziehbarer und Methoden und Verfahren, wann und wie die Erkenntnisse wissenschaftlichen Erfordernissen genügen. Bei Glaser und Strauss ist es die "theoretische Sättigung": "Mit Sättigung ist der Punkt im Verlauf der Analyse gemeint, an dem zusätzliches Material und weitere Auswertungen keine neuen Eigenschaften der Kategorie mehr erbringen und auch zu keiner relevanten Verfeinerung des Wissens um diese Kategorie mehr beiträgt. Die Idee dieses Abbruchkriteriums liegt also darin

festzustellen, ab wann sich die Beispiele für ein Konzept oder eine Kategorie im Material wiederholen." (Strübing, 2014, S. 32)

**Experteninterviews**

"Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991: 443) zufolge verfügen Experten über 'privilegierte Informationszugänge'. Maßgeblich für Expertenschaft sind nicht nur die Informationen, über die der Experte exklusiv verfügt, sondern darüber hinaus die (zurechenbare) Zuständigkeit für problemlösungsbezogene Entscheidungen. Gemeint ist damit Kompetenz in einem weiten Sinne: 'Kompetenz hat offenbar irgendwie zu tun mit Zuständigkeit und mit Fähigkeit und mit Bereitschaft und damit, dass Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft sich in Deckung befinden (Marquardt 1981: 24)." (Pfadenhauer, 2009, S. 101). Mit den Experteninterviews soll der Zugang zu diesen privilegierten Informationszugängen der Interviewpartner, deren Einsicht in das Feld, verbunden mit der Entscheidungskompetenz als Mitglied des Top-Managements, gefunden werden.

"Die gesellschaftlichen Sonderwissensbestände differenzieren sich immer weiter aus und müssen oft in langwierigen 'sekundären' Sozialisationsprozessen erworben werden, aus denen jener Typus eines Wissenden hervorgeht, den mal als 'Spezialisten' bezeichnen kann. Er verfügt über ein aufgabenbezogenes, relativ genau umrissenes Teil-Wissen innerhalb eines Sonderwissensbereichs, das zur Erfüllung seiner Spezialistenfunktion erforderlich ist. Al 'Experte ist in Abgrenzung zum Spezialisten jener Typus eines Wissenden zu bezeichnen, der einen Überblick über das auf einem Gebiet insgesamt gewusste Wissen, d.h. einen Überblick über Sonderwissens*bereich* hat, also 'weiß', was die (jeweiligen) Spezialisten auf dem von ihm 'vertretenen' Wissensgebiet wissen – und wie das, was sie wissen, miteinander zusammenhängt. (Hitzler 1994: 25)" (Pfadenhauer, 2009, S. 100-101).

Der Autor ist als Quasi-Experte in einer entlastenden Situation. Als Forscher steht er nicht in Konkurrenz zum Experten, der sich somit auch bei kritischen Fragen nicht rechtfertigen oder das Gefühl eines Angriffs haben muss. Dies ermöglicht, verbunden mit der Anonymität der Interviews, eine besondere Offenheit und Transparenz.

In diesem Forschungsumfeld kommt hinzu, dass der Autor selbst seit dem Jahr 2003 in der Versicherungsbranche tätig war und ist, selbst operativ tätig war, mehrere Führungspositionen bei Versicherern und Versicherungsmaklern innehatte und als Berater im Anschluss die Unternehmen der Branche berät. Als Berater steht er jedoch

nicht in einer Konkurrenz zu den interviewten Experten. Darüber hinaus ist Fachwissen für ein vertieftes Gespräch sehr von Nutzen: "Je mehr man im Verlauf des Interviews in der Lage ist, immer wieder kompetente Einschätzungen, Gründe und Gegenargumente einfließen zu lassen, umso eher sind Manager bereit, nun ihrerseits ihr Wissen und ihre Position auf den Tisch zu legen – und ihre subjektiven Relevanzstrukturen und Orientierungsmuster in nicht-strategischer Absicht offenzulegen." (Pfadenhauer, 2009, S. 106) Gleichwohl weisen die Interviewpartner vor oder während des Interviews darauf hin, dass sie anonym tiefere Einblicke in ihre Sichtweisen geben können, als es ihnen in ihrer exponierten Lage als Top-Führungskraft von mittelständischen oder grossen Versicherern bzw. Maklern möglich wäre. Diese tiefergehenden Einsichten sind der Kern und das Ziel der Interviews, ermöglichen sie nämlich die wahren und ehrlichen Absichten der Unternehmen in der digitalen Transformation aufzuzeigen.

Dabei sei darauf hingewiesen, dass es natürlich nicht die Absicht der Interviewpartner ist, oberflächliche Antworten zu geben. In der heutigen Wirtschaftswelt ist es (leider) nicht im Interesse der Unternehmen offen die eigenen Ansichten und Absichten zu kommunizieren, um keine unternehmensinternen und öffentlichen Diskussionen auszulösen. Die interne und externe Wahrnehmung klafft dabei auseinander. Die Anonymisierung erlaubt somit eine bessere Einsicht in die wahren Motive und Absichten.

> "*Wobei, wenn ich das jetzt so sagen würde, mache ich das nur, weil ich anonym interviewt werde.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Und da gibt es noch Handlungsbedarf generell sozusagen auf Entscheider-Ebene da ein bisschen schneller und flexibler agieren zu können. Das würde ich natürlich offiziell nie sagen*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Die zwei Interviewphasen, 2018 und 2021, also vor und während der Pandemie bieten darüber hinaus einen einmaligen Einblick über die Auswirkungen der Pandemie auf die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft und die damit einhergehende Fokussierung und Schärfung der notwendigen Transformationsprozesse in den Unternehmen.

**Dokumentenanalyse**

Die Analyse von Dokumenten ermöglicht einen unabhängigen und unverfälschten Zugang zu den beinhalteten Informationen. "Da die Dokumentenanalyse mit vorgefundenen Dokumenten operiert, weist sie zwei Vorteile auf: Erstens wird das Problem der Forscher-Feld-Interaktion während der Datenerhebung weitgehend ausgeschlossen (nicht-reaktive Methode). […] zum anderen erleichtert der nicht-eingreifende Charakter des Erhebungsprozesses den Feldzugang, da keine Arbeitsunterbrechung erforderlich ist und organisationsinterne Irritationen unterbleiben." (Schmidt, 2017, S. 445)

Bei den in dieser Arbeit analysierten Studien, die von Unternehmensberatungen und Universitäten erstellt wurden, ist der Kontext der Studien, neben der eigentlichen Inhaltsanalyse von besonderem Interesse, weil die Homogenität, der von den Interviewpartnern und der Studienerstellern zukünftig erwarteten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung auf gleichgerichtete Denk- und Betrachtungsweisen der digitalen Transformation schliessen lässt. "Dokumente im hier verstandenen Sinne beinhalten einen schriftlichen Text, den es zu analysieren gilt. Da der Text von einem oder mehreren Autorinnen und Autoren und in einem bestimmten Kontext verfasst wurde, kann Kontextwissen neben der eigentlichen Inhaltsanalyse wesentlich zum Verständnis beitragen. Umgekehrt kann das Dokument auch als Quelle dienen, um daraus auf den organisationalen Kontext zu schließen." (Schmidt, 2017, S. 450) Auch untereinander unterscheiden sich die Aussagen und Prognosen der Studien kaum und bieten deshalb einen guten Einblick in die Position und Standpunkte der Verfasser.

Bei der Kategorisierung und Interpretation liegt der Fokus auf den Aspekten der Transformation der Arbeitswelt, allen voran der Unternehmenskultur, den Veränderungen der Tätigkeiten und Prozesse sowie dem Umgang mit unternehmensinternen Veränderungen, dem Change Management. "Mayring (2010, S. 65) unterscheidet drei Grundformen des Interpretierens: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung, wobei er unter der Bezeichnung 'Explikation' Kontextanalyse versteht, unter 'Zusammenfassung' eine schrittweise, systematische Textanalyse fasst, die der Bildung von Kategorien dient, und unter 'Strukturierung' verschiedene Varianten einer Anwendung von Kategorien subsumiert, bei der es darum gehe, 'eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern', wobei die Struktur 'in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen' wird (Mayring 2010, S. 92 ff.)." (Schmidt, 2017, S. 453)

**Teilnehmende Beobachtung**

Die Schwierigkeit der teilnehmenden Beobachtung liegt darin, einen möglichst offenen und unvoreingenommenen Zugang zu der zu beobachteten Situation und dem Verhalten zu bekommen. "Für eine teilnehmend beobachtende Feldforschung gilt wahrscheinlich noch weitaus mehr als für alle anderen qualitativen Methoden der Organisationsforschung, dass die Forschungspraxis in hohem Maß von der Persönlichkeit des Forschers, von der Beschaffenheit des Feldes und von dem mehr oder weniger zufälligen Ausgang der Interaktion des Forschers mit dem Feld abhängt. All diese Elemente kann der Forscher nur sehr begrenzt kontrollieren, und entsprechend wenig lässt sich die Forschungspraxis im Voraus planen." (Bachmann, 2009, S. 250) Der Vorteil der Beobachtungen in dieser Arbeit ist ihre längerfristige operative Integration in die Projektarbeit der Unternehmen, sodass ein gegenseitiges Vertrauen im Handeln und eine Offenheit der Aussagen entstehen, die einen ehrlichen und tiefen Einblick in die beteiligten Akteure zulassen. Damit sind die drei grossen Probleme der teilnehmenden Beobachtung bereits sehr gut gelöst: Erstens, das Problem der Selbstpräsentation, d.h. das Kennenlernen und sich gegenseitig aneinander gewöhnen. Als Berater der Unternehmen und der Mitarbeitenden wird er nicht als Fremdkörper, als Beobachter wahrgenommen, an den sich alle erst akklimatisieren müssen, sondern als Bestandteil des Projektteams. Zweitens, das Problem der Präsentation des Forschungsvorhabens: Diese wurde während der Beobachtung verdeckt durchgeführt, indem erst im Nachhinein die einzelnen Situationen in Bezug auf die Forschungsfrage analysiert wurden. Und Drittens das Problem der Diskretion: Der Autor ist bei einigen Versicherungen und Maklern als Berater tätig, wobei die Kunden nicht öffentlich bekannt sind. Zudem werden die Situationen anonymisiert beschrieben, wodurch ein Rückschluss auf Unternehmen und/oder Beteiligte unmöglich wird (Bachmann, 2009, S. 251-253).

"Das Ziel vieler Organisationsforscher ist vielmehr die Erforschung der Arbeit, die mehr oder weniger im Rahmen von formalen Regelungen vollzogen wird: Richard Rottenburg (Graaf/Rottenburg 1989) hat darauf hingewiesen, dass in der Organisationsforschung die teilnehmende Beobachtung häufig eher auf eine „dabeistehende Beobachtung“ hinausläuft, weil die spezialisierten professionellen Fähigkeiten, die für eine wirkliche Teilhabe an den Arbeitsabläufen nötig wären, sehr häufig kaum erlernt werden können." (Bachmann, 2009, S. 256-257 ff.). Erneut wird der Vorteil der teilnehmenden Beobachtung in diesem Kontext deutlich, weil der Autor aktiv als Berater in die Arbeit eingebunden war und als solcher auch wahrgenommen wurde. Die Rückmeldungen und Handlungen der Akteure sind somit auch deutlich ungehemmter und natürlicher.

Der Vorteil der teilnehmenden Beobachtung gegenüber der Dokumentenanalyse und den Interviews ist die Überprüfung von Hypothesen und Theorien in der Realität. Trotz der zuvor genannten Schwierigkeiten, eine wirkliche unabhängige teilnehmende Beobachtung zu bekommen, können hier das Top-Management und die betroffenen Mitarbeitenden in Projekten der Digitalisierung betrachtet und untersucht werden und die Aussagen der Interviewpartner oder die Studien der Unternehmensberater und Universitäten mit den realen Handlungen der Akteure verglichen werden. Gerade weil die beratende Begleitung der Unternehmen und die wahrgenommenen wie auch geschilderten Konflikte in den Projekten und der Transformation über einen längeren Zeitraum gehen, können die Beobachtungen unverfälscht betrachtet werden.

Dennoch sind es "nur" die Einzelwahrnehmungen des Autors und somit in keiner Weise repräsentativ. "Teilnehmende Beobachtung hat noch stärker als andere qualitative Methoden mit dem Problem der Repräsentativität zu kämpfen: Fast immer sind es Ausschnitte von Einzelfällen, die in den Blick geraten. Generalisierungen auf der Basis von teilnehmender Beobachtung sind immer äußerst angreifbar." (Bachmann, 2009, S. 267) Als Ergänzung zu den Interviews und der Dokumentenanalyse ist sie jedoch eine sehr wertvolle Methode, neue und unbewusste Inhalte zu entdecken und bestehende Hypothesen an der Realität zu überprüfen. "Sie ist wie keine andere Methode dazu geeignet, etwas zu entdecken, das man vorher nicht gewusst hat – genauer: eine Fragestellung zu entwickeln, von der man vorher noch nicht wusste, dass dies eine wichtige Frage ist. In der Organisationsforschung kann sie besonders dichte, kontextuell eingebettete, widersprüchliche und ambivalente Daten sowohl über außergewöhnliche Ereignisse als auch über alltägliche Routinen generieren." (Bachmann, 2009, S. 267)

## 2.4 Datenerhebung und Untersuchungssample

Diese Arbeit umfasst zwei empirische Datenquellen, die Beobachtung im Feld und die Experten-Interviews, sowie eine Dokumentenanalyse, die Studien der Universitäten und Beratungsunternehmen. Nachfolgend werden diese aufgeführt.

**Dokumente**

Untersucht wurden sechs Studien von Unternehmensberatungen, die teilweise zusammen mit Universitäten erstellt wurden.

| Nr. und Kapitel | Name der Studie | Universität | Beratungsunternehmen |
|---|---|---|---|
| 1 - 6.2 | Zukunft der Versicherung – Versicherung der Zukunft | Universität Hannover | Deloitte und E+S Rück |
| 2- 6.3 | Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance | - | Google und Bain & Company |
| 3 - 6.4 | Die Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern | Universität St.Gallen | EY Innovalue |
| 4 - 6.5 | Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung | Universität St.Gallen | Accenture |
| 5 - 6.6 | Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt | Universität St.Gallen | Adcubum |
| 6 - 6.7 | Building a Culture of Continuous Improvement in Insurance | - | McKinsey |

*Tabelle 1 - Dokumente*

**Interviews**

Interviewt wurden 14 Führungskräfte der deutschen und Schweizer Versicherungswirtschaft. Die Interviewpartner baten vor oder während des Gesprächs um Anonymität, weshalb die Namen durch fiktive Abkürzungen ersetzt wurden. Die Zuordnung zu einem der beiden Länder, der Tätigkeit bei einem Versicherer oder Makler sowie deren Position sind real. Die ersten sechs Interviews wurden Mitte des Jahres 2018 durchgeführt, die weiteren 8 Interviews wurden Anfang 2021 durchgeführt.

Dem Referenten und Korreferenten liegen die ungekürzten Original-Transkriptionen der Interviews vor.

| Nr. | Name | Funktion | Tätigkeit | Land |
|---|---|---|---|---|
| 1 | D.S. | Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers | Makler | Deutschland |
| 2 | G.L. | Ehemaliger Vorstand eines Versicherungskonzerns | Versicherer | Schweiz |
| 3 | T.R. | Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns | Versicherer | Deutschland |
| 4 | U.B. | Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers | Versicherer | Deutschland |
| 5 | W.N. | Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers | Makler | Deutschland |
| 6 | P.E. | Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen | Versicherer | Deutschland |
| 7 | U.G. | Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft | Versicherer | Deutschland |
| 8 | Z.R. | Geschäftsführer eines grossen Versicherungsmaklers | Makler | Deutschland |
| 9 | M.M. | Vorstand einer grossen Versicherungsgesellschaft | Versicherer | Deutschland |
| 10 | G.G. | Bereichsvorstand einer Versicherungsgesellschaft | Versicherer | Deutschland |
| 11 | S.I. | Bereichsvorstand einer Versicherungsgesellschaft | Versicherer | Deutschland |
| 12 | O.T. | Geschäftsführer eines grossen Versicherungsmaklers | Makler | Schweiz |
| 13 | L.B. | Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns | Versicherer | Deutschland |
| 14 | U.I. | Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns | Versicherer | Schweiz |

*Tabelle 2 - Interviews*

**Beobachtung im Feld**

Die Beobachtungen im Feld wurden bei mehreren Versicherern und Maklern in den Jahren 2018 bis 2020 gemacht.

## 2.5 Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgt in der Grounded Theory durch das sogenannte Kodieren, das bedeutet ein mehrstufiges Auswertungsverfahren von vorhandenen quantitativen und qualitativen Daten. Dabei verstehen Glaser und Stauss das "Kodieren als den Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material." (Strübing, 2014, S. 16) Der Vorteil der Grounded Theory ist, dass unterschiedlichste Datenquellen verwendet werden können. Dazu gehören Bilder,

Dokumente, Beobachtungen, Texte und auch Interviews. Das Kodieren erfolgt in drei Schritten: Bei der offenen Kodierung werden die Daten "aufgebrochen", wie beispielsweise bei der Erstinterpretation von Bildern und der Zuordnung darauf abgebildeter Personen, Situationen zu "Codes" wie Gefühle, Aussagen etc. und der anschliessenden Zusammenfassung zu Konzepten. Im Anschluss erfolgt die axiale Kodierung, die die ermittelten Codes zu Kategorien zusammenführt. Schlussendlich erfolgt das selektive Kodieren, in der die Kategorien zu Kernkategorien verknüpft werden.

Bei dieser Arbeit ist eine Grundprämisse die Unvoreingenommenheit, also die ergebnisoffene Formulierung der Forschungsfrage, ohne feste Codes, Kategorien und Hypothesen. Die Erarbeitung der grundlegenden Arbeits- und Gesellschafts-Theorien für eine Einordnung der Ergebnisse (s. Kapitel 423), die Darstellung des Feldes (s. Kapitel 4) erfolgten erst nach den ersten sechs Interviews. Einzig trugen die bisherige praktische Arbeit des Autors im Feld (s. Kapitel 5) dazu bei, wiederkehrende Überlegungen zum Forschungsdesign anzustellen und dienten als Grundlage für die Erarbeitung und Festlegung der Forschungsaufgabe und -frage selbst. Als praktischer Teilnehmer und Experte im Feld besteht deshalb auch eine Vertrautheit mit dem Feld und seinen Teilnehmern und somit ein leichter Zugang und ein besseres Verständnis. Mit der Abwesenheit von Arbeits- oder Abhängigkeitsverhältnissen, besteht dennoch eine ausreichende Distanz zu dem wissenschaftlich betrachteten Feld. Die Grounded Theory von Glaser und Strauss verlangt für die Datenerhebung und -analyse auch keine Unabhängigkeit vom Feld oder im konkreten Vorgehen, sondern eine nachvollziehbare und in kleinteiligen Prozessen erklärbare Theoriebildung und -bestätigung. Hierzu schreibt Strübing: "Von gängigen Lehrbüchern der empirischen Sozialforschung unterscheidet er [Strauss] sich hier insofern diametral, als er gar nicht erst versucht, eine idealtypische und von den situativen Umständen des konkreten Forschungsvorhabens unabhängige Sequenzialität einzelner Prozessschritte zu suggerieren." (Strübing, 2014, S. 11) "Grounded Theory Strauss’scher Prägung werden die Forschungsobjekte ebenso wie die zwischen ihnen bestehenden Relationen in diesem Prozess konstruiert. Allerdings geschieht dies weder willkürlich (also rein mental und unabhängig von der 'Welt da draußen'), noch auf der Basis eines dominanten theoretischen Vorverständnisses, sondern in einem kleinteiligen Prozess praktischen Experimentierens mit denkbaren Erklärungen (Strübing 2007b)." (Strübing, 2014, S. 69)

## 2.6 Gütekriterien

"Gütekriterien dienen der Prüfung der Qualität von Forschungsergebnissen, sie stellen aber keine Anleitung zur Erreichung hochwertiger Ergebnisse in der Forschung dar. Vielmehr bedürfen sie einer angemessenen Geltungsbegründung, und diese wiederum muss in adäquater Weise in den Regeln des Forschungsprozesses und den daraus abgeleiteten Gütekriterien abgebildet sein (Flick 2007, S. 487 ff.; Terhardt 1995, S. 382 f.)." (Strübing, 2014, S. 79)

Oder einfacher ausgedrückt: Wann weiss der Forscher, dass er ein gutes Ergebnis erreicht hat? Anders als bei quantitativen Verfahren der Sozialforschung gibt es keine absoluten Kriterien oder Berechnungen, mit deren Hilfe man die Ergebnisse überprüfen kann? Der Grundsatz ist jedoch für beide Verfahren dasselbe. Es geht um die Prüfung der Qualität der Forschungsarbeit. Und auch die Kriterien sind die gleichen, nur eben nicht in einem nomologisch-deduktiv orientierten Verfahren (Strübing, 2014, S. 79). Klassischerweise werden drei Gütekriterien betrachtet: Reliabilität, Repräsentativität und Validität.

"Der zentrale Anspruch – darin sind sich Glaser und Strauss noch einig – besteht in der Erarbeitung einer Theorie, die soziale Prozesse erklären und insofern mit Einschränkungen (s. o.) auch vorhersagen kann. Aus Sicht der Grounded Theory ist dieses Ziel am ehesten mit einer konzeptuell dichten und solide in den Daten gründenden gegenstandsbezogenen Theorie zu erreichen. Besonderen Wert legen die Vertreter der Grounded Theory darüber hinaus auf die praktische Relevanz der Ergebnisse: 'd. h. Vorhersage und Erklärung sollen dazu taugen, den Praktiker Situationen verstehen und in Ansätzen kontrollieren zu lassen' (Glaser und Strauss 1998, S. 13)." (Strübing, 2014, S. 85) Die Theorien sollen sich insbesondere in ihrer praktischen Angemessenheit unter den jeweils spezifischen Umständen bewähren, d.h. die Praxis selbst soll zeigen, ob eine Theorie valide ist oder nicht. (Strübing, 2014, S. 86) Diese Anforderung für die Grounded Theory trifft hier umso mehr zu: "Wenn sich praktisches Handeln in einer sich kontinuierlich wandelnden Welt bestimmter Theorien über diese Welt bedienen soll, dann müssen diese Theorien auch Momente des permanenten Wandels und der Prozesshaftigkeit des Sozialen integrieren." (Strübing, 2014, S. 86) Diese Arbeit untersucht die Veränderung der Arbeitswelt in der Versicherungswirtschaft und den Umgang ihrer Akteure damit. Es handelt sich somit unstrittig um eine Phase der Veränderung, in der die Akteure Handlungen an den Tag legen und Muster aufgezeigt werden können, die nach der Veränderung schon wieder obsolet sind.

Weiter hält Strübing fest: "Bei Strauss und Corbin ging es traditionell immer sehr stark um die Vermittlung der Forschungsergebnisse an die Träger professionellen Handelns im Gesundheitsbereich (Pfleger, Ärztinnen, Sozialarbeiter), aber auch an die dort agierenden Laien (Patientinnen, Angehörige). Der recht wenig akademisch wirkende Schreibstil in den Studien von Strauss, Corbin, aber auch von Glaser erklärt sich auch aus dem Ziel, ihre Ergebnisse diesen Nutzergruppen zugänglich zu machen." (Strübing, 2014, S. 86) Auch dieses Paradigma von Strauss und Corbin lässt sich auf diese Arbeit übertragen, die neben der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema auch einen praktischen Bezug für die handelnden Akteure im Feld anbieten möchte, die mit einem ebenso wenig akademischen Schreibstil des Autors einhergeht.

Um zu validen und nachvollziehbaren Theorien zu gelangen, ist der Vergleich die wichtigste aller Methoden, wobei die einzelnen Aussagen (aus Interviews, Beobachtungen und Dokumenten) und daraus gewonnene Erkenntnisse permanent und systematisch miteinander verglichen werden, um die Dichte, Komplexität und schlussendlich die Relevanz der Erkenntnisse zu überprüfen. "Seine Qualität sichernde Wirkung entfaltet das ständige Vergleichen allerdings nur dann, 'wenn Interpreten darauf achten, dass sie Kodierungen immer wieder mit bereits vollzogenen Kodierungen und Zuordnungen vergleichen, dass bereits kodiertes Material mit seiner Zuordnung nicht 'erledigt' ist, sondern weiter im Prozess des Vergleichs einbezogen bleibt' (Flick 2007, S. 523)" (Strübing, 2014, S. 87). Der Forscher muss also bereit sein im Rahmen seiner Forschungstätigkeit, ganze Interviews zu führen, diese zu kodieren und analysieren, nur um festzustellen, dass sie die bisherige Theorie nicht stützen, ja im Extremfall sogar widerlegen. Dieses Risiko ist bei der offenen quantitativen Forschung gross, weil ausgehend von ersten Erkenntnissen und Hypothesen, weitere Untersuchungen angestellt werden, die diese wieder obsolet machen. Dieses permanente Untersuchen, Analysieren, Auswerten und Theorie bilden, erfordert einen grossen Langmut.

"Um eine möglichst hohe Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten, ist also vor allem eine sorgfältige – und situativ unterschiedlich ausfallende – Balance von Regelhaftigkeit und Systematik einerseits und kreativen Eigenleistungen der Forscherinnen andererseits erforderlich." (Strübing, 2014, S. 87)

# 3 Transformation der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist einer kontinuierlichen Transformation unterworfen. Branchen, Unternehmen, Tätigkeiten und Arbeitsplätze ändern sich seit vielen Jahrzehnten, genauso wie die Menschen, ihre Qualifikationen und Anforderungen. Auch die Digitalisierung ist ein wesentlicher Treiber dieser Veränderung, die die Rahmenbedingungen kontinuierlich verändert und neu formt. Deshalb ist es vor der Betrachtung, Analyse und Einordnung der Aussagen der Interviewpartner aus der Versicherungsbranche wichtig, die für diese Arbeit grundlegenden und massgebenden wissenschaftlichen Theorien zur Arbeitswelt zu betrachten und im konkreten Kontext einzuordnen. Dabei werden auch schon – sozusagen vorab – die Aussagen der Interviewpartner mit den Theorien in Kontakt gebracht, um deren Relevanz und Aussagekraft im jeweiligen Kontext zu prüfen. Im Hauptkapitel 8 werden im Gegenzug die Analysen, die konkreten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen mit den zuvor betrachteten Theorien abgeglichen, um feststellen zu können, wie valide diese Arbeitsmarkttheorien im Kontext der Digitalisierung sind. Es handelt sich insofern nicht um eine doppelte Betrachtung, sondern um die jeweilige Analyse und Verifizierung der zu überprüfenden Inhalte vor dem Hintergrund der Theorien bzw. der Interviews.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der digitalen Transformation der Arbeitswelt in der Versicherungsbranche, entsprechend wurden soziologische Arbeitsmarkt-Theorien beigezogen, die im Kontext besonders zutreffend und inhaltsstark wirken können. Die Versicherungsbranche zeichnet sich durch die Verarbeitung von Informationen und den Vertrieb von immateriellen Gütern aus. Diese Grundprämisse ist die Grundlage aller sich verändernden Tätigkeiten. Die Digitalisierung als technische Entwicklung ermöglicht es Unternehmen Informationen schneller zu erheben, zu analysieren und zu verarbeiten. Ganze Tätigkeitsbereiche werden dadurch sukzessive unnötig und abgebaut und neue prozessuale, technische Tätigkeiten geschaffen. Die Theorien zum Arbeitsmarkt sollen helfen, das Verhalten der Unternehmen und der Mitarbeitenden gleichermassen zu verstehen und einordnen zu können.

So gehen beispielsweise gängige wirtschaftsorientierte Betrachtungen davon aus, dass mit der Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsschritten und -tätigkeiten, die davon betroffenen Mitarbeitenden frei für neue Tätigkeiten werden und dort eingesetzt werden. "Ein Beispiel für die Automatisierung stellen die Administrations- und Serviceaufwendungen für schriftliche Kundenanfragen dar, die über KiS bearbeitet werden können und Ressourcen bei den Mitarbeitern freisetzen (vgl. ebd.). Die frei werdenden Ressourcen können insbesondere KMU für intensivere

Geschäftsfeldbearbeitungen in ihren Nischen nutzen." (Schmieder, 2019, S. 17) In der nachfolgenden Betrachtung ist neben der wirtschaftsorientierten vor allem die soziologische Sichtweise von Interesse und damit neben dem "was" sich verändert auch das "wie" und "warum". Um bei dem zuvor zitierten Beispiel zu bleiben, bedarf es – neben der Analyse welche Konsequenz die Digitalisierung hat, also dem "was" – der Analyse, wie und warum die Veränderung so verläuft, d.h. wie können die von den bisherigen Tätigkeiten befreiten Mitarbeitenden neue Aufgaben wahrnehmen, welche Qualifikationen müssen sie (neu) erlernen und gibt es bei den Unternehmen überhaupt noch den Bedarf für diese Sachbearbeiter? Und schlussendlich: Wie verändert sich das Unternehmen selbst, seine Kultur, sein Selbstverständnis etc. durch die Digitalisierung und Automatisierung von Tätigkeiten.

Dafür bedarf es des nachfolgenden theoretischen Rahmens.

## 3.1 Die Konstruktion der Arbeitswelt

Eine der grundlegendsten Kapital- und Arbeitsmarkt-Theorien stammt von Max Weber und seinem ursprünglich 1904/1905 erschienen Buch "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" (Weber, 2016). Darin beschäftigt er sich mit dem Aufkommen des Kapitalismus und den Gründen, wieso dieser gerade im Okzident, der sogenannten westlichen Welt, und im 19. Jahrhundert entstanden ist. Dabei beschreibt er, wie sich der Grund von Menschen zu arbeiten und für den Erwerb von Gütern verändert hat: "Der Mensch ist auf das Erwerben als Zweck seines Lebens, nicht mehr das Erwerben auf den Menschen als Mittel zum Zweck der Befriedigung seiner materiellen Lebensbedürfnisse bezogen. Diese für das unbefangene Empfinden schlechthin sinnlose Umkehrung des, wie wir sagen würden, 'natürlichen' Sachverhalts ist nun ganz offenbar ebenso unbedingt ein Leitmotiv des Kapitalismus, wie sie dem von seinem Hauche nicht berührten Menschen fremd ist." (Weber, 2016, S. 43)

Bis zur Ausbildung des Kapitalismus, von ihm als "Traditionalismus" genannten Lebensstil, strebt der Mensch nicht nach Geld, sondern der Fortführung des gewohnten Lebens. "im Anschluß an den üblichen Sprachgebrauch – als 'Traditionalismus' bezeichnet werden soll: der Mensch will 'von Natur' nicht Geld und mehr Geld verdienen, sondern einfach leben, so leben wie er zu leben gewohnt ist und soviel erwerben, wie dazu erforderlich ist." (Weber, 2016, S. 47)

**Entstehung und Auswirkung des Kapitalismus**

Durch den Kapitalismus hat sich gemäss Weber die Einstellung der Menschen zur Arbeit verändert, weg von der Arbeit zur Bedürfnisbefriedung, hin zu einer sich verpflichtet fühlenden Arbeitseinstellung. "jener eigentümliche, uns heute so geläufige und in Wahrheit doch so wenig selbstverständliche Gedanke der Berufspflicht, einer Verpflichtung, die der Einzelne empfinden soll und empfindet gegenüber dem Inhalt seiner 'beruflichen' Tätigkeit, gleichviel worin sie besteht, gleichviel insbesondere ob sie dem unbefangenen Empfinden als reine Verwertung seiner Arbeitskraft oder gar nur seines Sachgüterbesitzes (als 'Kapital') erscheinen muß, – dieser Gedanke ist es, welcher der 'Sozialethik' der kapitalistischen Kultur charakteristisch, ja in gewissem Sinne für sie von konstitutiver Bedeutung ist." (Weber, 2016, S. 43)

Weiter charakterisiert Weber auch bereits sehr deutlich, welche Vorteile die kapitalistischen Unternehmen haben und welche Entwicklungen sie begünstigen, indem sie die Effizienz der Arbeit zu steigern versuchen, bei Weber "Intensität" genannt, indem sie keine Stundenlöhne bezahlen, also Vergütung der Zeit, sondern Akkordlöhne, also Vergütung der Arbeitsergebnisse. "Eins der technischen Mittel, welches der moderne Unternehmer anzuwenden pflegt, um von 'seinen' Arbeitern ein möglichstes Maximum von Arbeitsleistung zu erlangen, die 'Intensität' der Arbeit zu steigern, ist der Akkordlohn." (Weber, 2016, S. 46) Gleichzeitig erkennt er, dass Unternehmen zwar über viele günstige Arbeitskräfte froh sind, dass ein grosser Überschuss an Arbeitskräften jedoch die Weiterentwicklung, den Drang zur zuvor erklärten Effizienz hemmt. Auch die Unternehmen selbst bedürfen eines fortlaufenden Wettbewerbs, um die besten Arbeitskräfte und deren intensiven Nutzung. "Gewiß verlangt der Kapitalismus zu seiner Entfaltung das Vorhandensein von Bevölkerungsüberschüssen, die er zu billigem Preis auf dem 'Arbeitsmarkt' mieten kann. Allein ein Zuviel von 'Reservearmee' begünstigt zwar unter Umständen sein quantitatives Umsichgreifen, hemmt aber seine qualitative Entwicklung, namentlich den Übergang zu Betriebsformen, welche die Arbeit intensiv ausnützen." (Weber, 2016, S. 47)

Und mit Blick auf die Löhne erkennt Weber, dass ein niedriger Lohn für qualitative Tätigkeiten kontraproduktiv ist. "Und auch rein geschäftlich versagt der niedere Lohn als Stütze kapitalistischer Entwicklung überall da, wo es sich um die Herstellung von Produkten handelt, welche irgendwelche qualifizierte (gelernte) Arbeit oder etwa die Bedienung kostspieliger und leicht zu beschädigender Maschinen oder überhaupt ein irgend erhebliches Maß scharfer Aufmerksamkeit und Initiative erfordern. Hier rentiert der niedere Lohn nicht und schlägt in seiner Wirkung in das Gegenteil des

Beabsichtigten um." (Weber, 2016, S. 48) Eine Lösung gibt es nach Weber nicht über kapitalistische Lösungen mittels Erhöhung oder Verringerung des Lohns, sondern der Loslösung der Arbeiter von der Maximierung ihrer Bequemlichkeit und Minimierung ihrer Leistung hin zu einem entwickelten Verantwortlichkeitsgefühl, einer Gesinnung, dem "Selbstzwecke" des Berufs an sich. (Weber, 2016, S. 48) Diese Gesinnung ist jedoch ein Entwicklungsprozess, indem sich die Arbeiter der Arbeit gegenüber verpflichtet fühlen müssen, verbunden zu strenger Wirtschaftlichkeit bezüglich des eigenen Verdienstes, Selbstbeherrschung und Mässigkeit. Dies findet Weber bei religiös erzogenen Menschen vor und ist für ihn die Grundlage die kapitalistische Anpassungsfähigkeit und die sich dort vorgefundene religiöse Erziehung genauer zu betrachten. (Weber, 2016, S. 49)

Die kapitalistische Transformation, die Weber beschreibt, erfolgt, indem einzelne Unternehmen oder Akteure der bislang "traditionalistischen Wirtschaft" entscheiden die Unternehmen nach rein rationalen Faktoren zu führen, die Arbeiter in grössere finanzielle Abhängigkeit zu bringen, die Endkunden direkt anzusprechen, zu akquirieren und die Produkte auf ihre Bedürfnisse hin auszurichten, den Preis der Produkte gegenüber den Mitbewerbern zu senken, um mehr Umsatz zu machen und so einen Konkurrenzkampf um Marktanteile auszulösen. Diese Veränderung wurde nach Weber nicht durch neue Organisationsformen oder den Zustrom von Geld ausgelöst, sondern durch den "Geist des Kapitalismus", den Weber als den Zeitgeist am Anfang des 20. Jahrhunderts für das Gewinnstreben und Rationalisierungsprozesses in den Unternehmen sieht, ebenso wie die Gier und das Streben nach Reichtum. (Weber, 2016, S. 53 und S. 164)

Die Worte ändern sich im modernen Sprachgebrauch, sind durch Anglizismen geprägt und neutralerer Formulierung. Bei einigen Interviewpartnern sind aber durchaus frühkapitalistische Äusserungen zu erkennen, wie bei U.B., der den Vorteil der Digitalisierung dadurch erkennt, weil die (Computer-)Maschine den Takt der Arbeit für die Mitarbeitenden vorgibt und diese bei der für sie vorgesehenen Tätigkeiten zu "funktionieren" haben. Dadurch sparen sich die Unternehmen auch die Führungskräfte, die sie nun nicht mehr anleiten müssen.

> "*Sage ich Ihnen zuerst was unwichtiger wird. Weil was muss man noch führen? Wir sind, wir gehen in die maximale Tailorisierung rein. So, und diese Spreizung vorne und deshalb sagte ich vorhin Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, die müssen, die Mitarbeiter müssen funktionieren. So, und*

*das muss natürlich überwacht werden. Aber damit kommen wir in die Betreuung dieser Mitarbeiter in quasi all die Industrialisierungstendenzen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Protestantische Ethik**

Nachdem Weber erkannt hat, dass besonders in protestantischen Ländern der neue Kapitalismus erfolgreicher verfangen hat, hat er begonnen die Zusammenhänge zu ergründen. Entscheidend war für ihn die Erkenntnis der "innerweltlichen Askese" der Menschen, der "Bewährung des Glaubens im weltlichen Berufsleben" (Weber, 2016, S. 104), wobei die aus vier protestantischen Entwicklungen stammen: Dem Calvinismus, dem Pietismus, dem Methodismus und den täuferischen Bewegungen, wobei der Calvinismus und die von Luther ausgehende Reformation die grössten Treiber dieser Entwicklung waren. "Worin andererseits der Gegensatz der calvinistischen gegen die mittelalterliche Askese besteht, liegt auf der Hand: es ist der Wegfall der 'consilia evangelica' und damit die Umgestaltung der Askese zu einer rein innerweltlichen." (Weber, 2016, S. 103) Für Weber führt jedoch nicht die protestantische Ethik zum Kapitalismus selbst, denn diese haben den Menschen und sein Seelenheil im Fokus, ihm geht es um "Wahlverwandtschaften zwischen gewissen Formen des religiösen Glaubens und der Berufsethik", also (Weber, 2016, S. 75).

Beim Vergleich der protestantischen, insbesondere der calvinistischen Ethik und des modernen Kapitalismus stellt er einige Übereinstimmung fest, wie den Vorsätzen

- "Zeitverlust durch Geselligkeit, 'faules Gerede', Luxus, selbst durch mehr als der Gesundheit nötigen Schlaf – 6 bis höchstens 8 Stunden – ist sittlich absolut verwerflich."
- "Arbeite hart in deinem Beruf",
- "Wertlos und eventuell direkt verwerflich ist daher auch untätige Kontemplation, mindestens wenn sie auf Kosten der Berufsarbeit erfolgt."
- "Wer nicht arbeitet, soll nicht essen", (Weber, 2016, 144 ff.)

Aus der "innerweltlichen Askese" leitet Weber schlussendlich die protestantische Berufsethik, später Berufsethos genannt, ab und begründet dies wie folgt: "Nicht freilich für Zwecke der Fleischeslust und Sünde, wohl aber für Gott dürft Ihr arbeiten, um reich zu sein. Der Reichtum ist eben nur als Versuchung zu faulem Ausruhen und sündlichem Lebensgenuß bedenklich und das Streben danach nur dann, wenn es geschieht, um

später sorglos und lustig leben zu können. Als Ausübung der Berufspflicht aber ist es sittlich nicht nur gestattet, sondern geradezu geboten." (Weber, 2016, S. 152)

**Das moderne Berufsethos**

Auch wenn die calvinistische bzw. protestantische Ethik nicht (mehr) im Fokus der heutigen Unternehmen steht, sind sich diese durchaus bewusst, dass die Einstellung zum Beruf, eine Berufsethik bzw. Berufsethos im Elternhaus geprägt wird und sich später nicht mehr ändert.

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Wir gucken eher bei der Einstellung, muss ich sagen, gucke ich schon sehr genau drauf, A was für Typen wir einstellen, wie passen die ins Team und ich hole mir bei den Softskills, soweit man das denn überhaupt hinkriegen kann, immer halt auch die Teammitglieder zusammen, dass wir die auch mal gucken, passt das ins Team.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Schlussendlich führt dies nach Weber zu einer Verpflichtung jedes einzelnen, sich selbst managen, zu analysieren und sich zu kontrollieren, um das Optimum aus sich erhaus zu holen, wenn er sagt: "Das bedeutet nun aber praktisch, im Grunde, daß Gott dem hilft, der sich selber hilft, daß also der Calvinist, wie es auch gelegentlich ausgedrückt wird, seine Seligkeit – korrekt müßte es heißen: die Gewißheit von derselben – selbst 'schafft'" (Weber, 2016, S. 97-98).

Die Interviewpartner bestätigen diese Forderung Webers zur Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden, der Eigenverantwortung und dem Verlangen zur richtigen "Einstellung" zur Arbeit.

> "*Da sind eben andere Grundfähigkeiten auch wichtig und auch Einstellungen, also Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem ist ganz wichtig an der Stelle.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*In jedem Unternehmen gibt es ja Leute, die haben innerlich gekündigt oder stehen kurz vor der Kündigung oder warten nur drauf, dass am 15ten des Monats*

*das Geld kommt, unabhängig vom Alter, Geschlecht und sonst was. Die haben kein Interesse daran. Da gibt es andere, die was bewegen wollen.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Das heißt, dass sie lieber digital arbeiten wollen. Das heißt, alles im Portal hinterlegen, dass die Prozesse wissen, dass sie, dass nichts mehr über klassischen Postverkehr läuft, dass sie einfach von der Oldschool-Mentalität abweichen. Das ist für mich aber keine eigentliche Qualifikation, sondern eher eine Einstellung im Kopf.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Und wie L.B. ergänzend ausführt, sind es durchaus auch die Universitäten, die dieses Bild der Selbstoptimierung und Selbstmaximierung kommunizieren und mitgeben, die im Gegenzug aufgrund ihrer "Leistungsbereitschaft" in den Unternehmen auch mit offenen Armen empfangen werden.

"*Auf Wendigkeit konditioniert von ihrem Umfeld sind junge Akademiker per se schon, so. Was sie dann daraus machen, ist nochmal eine andere Geschichte. Aber gerade die jungen Akademiker, ich habe es ja vorhin schon gesagt, die haben halt Lebensläufe, wo man denkt, das kann nicht sein, dass der jetzt 22, 23 ist. Und diese Umdrehungen bringen die natürlich auch mit. Da ist nicht nur Begeisterung dabei, da ist auch Selbstverständnis dabei, dass Arbeit und Privatleben teilweise verschwimmen, weil das gar nicht so wahrgenommen wird.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Implizit verlangt Weber in seinen Thesen auch die permanente Bereitschaft der Unternehmen und er Mitarbeitenden, sich an jeweils neue Anforderungen anzupassen, also flexibel auf die jeweiligen Notwendigkeiten zu reagieren. "Der Fabrikant, welcher diesen Normen dauernd entgegenhandelt, wird ökonomisch ebenso unfehlbar eliminiert, wie der Arbeiter, der sich ihnen nicht anpassen kann oder will, als Arbeitsloser auf die Straße gesetzt wird." (Weber, 2016, S. 43-44)

Diese, damals Anpassungsdruck genannte, Flexibilität wird auch von den Interviewpartnern als zentrale Fähigkeit und Einstellung eingefordert und führt später zu der in Kapitel 3.2 von Sennett beschriebenen Flexibilisierung.

"*Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen*

*muss auf einer managenden oder führenden Position. Also, was da eigentlich wenig hilfreich ist, ist Beharren um des Beharrens willens.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

## 3.2 Zwang zur Flexibilisierung

Bereits 1998 hat sich Richard Sennett in seinem Buch "Der flexible Mensch" (Sennett, 2000) mit der sich verändernden Arbeitswelt auseinandergesetzt und dabei das Wort "Flexibilität" als ein Machtsystem im Zusammenhang mit den Arbeitswelten der Menschen definiert, das aus drei Komponenten besteht:

- dem diskontinuierlichen Umbau von Institutionen,
- der flexiblen Spezialisierung der Produktion und
- der Konzentration der Macht ohne Zentralisierung
  (Sennett, 2000, S. 59).

**Diskontinuierlicher Umbau von Institutionen**

Der diskontinuierliche Umbau von Institutionen ist aus heutiger Sicht nahezu selbsterklärend und Sennett beschreibt hier die fortlaufenden Umstrukturierungen von Unternehmen und staatlichen Institutionen unter der ökonomischen Maxime der Effizienz. "Die gängige Managementideologie führt die Kampagne für institutionellen Wandel im Namen größerer Effizienz; vor allem beim Kampf gegen die Übel der Routinen beruft sich die neue Ordnung auf Wachstum und Produktivität" (Sennett, 2000, S. 62). Diese hier beschriebenen Veränderungen lassen sich auch in den letzten Jahren bei den unter dem Aspekt der Digitalisierung vermarkteten Umstrukturierungen erkennen. "Game Changer", "Disruptive Techniken" etc. sind Schlagwörter des Wirtschaftsmanagements, die beschreiben, dass auf Veränderungen im Markt, geänderten oder neuen Bedürfnissen von Kunden oder neue Technologien die Unternehmen mit einer – zunehmend radikalen – Umstrukturierung reagieren, um weiterhin effizient im Markt bestehen zu können. Dabei werden bestehende Routinen, d.h. auch lange gewonnene Gewissheiten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden wertlos und unnötig. Einzig die Fähigkeit zur fortlaufenden Veränderung behält ihren Wert. Diese permanenten Umstrukturierungen, die einzig der Steigerung der Effizienz und des Gewinns dienen, stellen auch die Interviewpartner fest:

"*Häufig ist es so, dass diese Umstrukturierungen dann gleich mit der kessen Ankündigung kommen. Und da können wir so und so viele Leute einsparen und das ist das, was es wiederbringt. Vielleicht mal Effizienzgewinn und vor allem Aufwand und Gewinnerhöhung.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Das ist ja durchaus, die hatten ja durchaus in den letzten 20 Jahren, oder wie lange die da umbauen, durchaus richtige strategische Ideen, aber (...) die Umsetzung hat dann halt, irgendwo hat da der Transformationsprozess nicht so richtig funktioniert.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Flexiblen Spezialisierung der Produktion**

Bei der flexiblen Spezialisierung, des zweiten Elements von Sennetts Flexibilisierung, geht es darum, "eine breite Produktpalette schneller auf den Markt zu bringen." (Sennett, 2000, S. 64). Dabei spezialisieren sich die Unternehmen auf bestimmte Funktionen im Produktionsprozess und perfektionieren diesen. Auch zu diesem Punkt lassen sich Beispiele und Zitate der durch die Digitalisierung veränderten Arbeitswelt finden, die die von Sennett postulierte zweite Komponente bestätigt.

"*Also die Veränderungszyklen in der IT sind extrem kurz und es ist in der Tat für viele schwierig da irgendwie noch mitzukommen. Insbesondere die, die halt auf bestimmten Themen einfach festsitzen, wie, was weiss ich, die Leute, die bei uns jetzt noch die HAM-VS [bisherige Software] betreuen/ also die haben natürlich mit modernen Entwicklungssprachen oder -methoden nicht so viel am Hut, weil sie es nicht täglich im Geschäft/ nicht anwenden können."*
W.N. – Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Damit werden Prozesse dann aber auch schneller und Informationen damit schneller verfügbar. Dadurch, dass Informationen schneller verfügbar sind, können dann Arbeitsabläufe auch schneller fallabschliessend erledigt werden. Das ist insbesondere natürlich auch dort von Vorteil, wo ich Dienstleistungen habe, die sich um immaterielle Dinge ranken, also gerade wie in der Finanzwirtschaft, denn dort kriege ich, wenn ich schnell ein Ergebnis dem Kunden präsentiere, natürlich auch schneller ein positives Erlebnis*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Die Geschwindigkeit der Prozesse, der Abläufe, der Kommunikation etc. nimmt zu, über alle Geschäfts- und Wirtschaftsbereiche hinweg und ebenso die Spezialisierung, nämlich die der Tätigkeiten und der Anbieter.

> "*Zweites Themengebiet ist, wenn ich jetzt so an den Vertrieb denke, es gibt sicherlich Direktversicherer, die sich darauf spezialisiert haben, auf den Direktvertrieb.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Und so glaube ich, dass die hochwertigen Arbeiten vermutlich nur mit Akademikern oder aber, und das ist natürlich durchaus noch eine Alternative, mit sehr spezialisiertem Wissen aus einer Ausbildung heraus auch bewältigt werden können.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Gleichzeitig habe ich irgendwie Time-to-market in der Produktentwicklung. Ich kann mir die irgendwie zusammenstöpseln und das erwartet dann auch der, eine Zielgruppe.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Sennett schreibt: "Die notwendigen Bestandteile der flexiblen Spezialisierung sind uns bereits geläufig. Sie verträgt sich gut mit Hochtechnologie; dank des Computers ist es leicht, Maschinen umzuprogrammieren und neu einzustellen." (Sennett, 2000, S. 65) Die Versicherungswirtschaft ist ein Paradebeispiel für diesen Trend, sind ihre Produkte doch rein virtuell und bedürfen keiner physischen Form mehr.

> "*Versicherung ist nach wie vor ein imaginäres Produkt.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Relativierend, aber auch ergänzend bemerken die Interviewpartner, dass die Spezialisierung eine Folge der Technologisierung der Branche ist, indem nicht mehr alle Versicherungssparten, alle Vertriebswege, alle Produkte etc. angeboten werden können, weil die Investitionskosten in vollständig digitale und ggf. automatisierte Prozesse zu hoch bzw. nicht rentabel sind. Nur sehr wenige Versicherer können und wollen sich umfassende Investitionen gönnen, weil diese wiederum einen riesigen Bedarf an Einmal- und Folge-Aufwände nach sich zieht und ebenfalls einen grossen Bedarf an Fachkräften bedeutet.

"*Das ist für uns als Kleinstunternehmen eben im Komposit-Bereich ist das nicht darstellbar, die Investition zur Weiterautomatisierung auf Maschinenseite zu machen. Das bringt nichts.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Weil Versicherungsprodukte virtuelle Produkte sind, sind diese auch sehr vergleich- und austauschbar. Das bedeutete bis dato hohe Kosten in den klassischen Vertrieb über Verkäufer und Berater, weil "low Involvement Produkte" wie Versicherungen erklärt und vermittelt werden müssen und zukünftig wiederum hohe Kosten in einen digitalen Vertrieb den man sich – analog dem vorherigen Punkt – auch leisten können muss.

"*Aber ansonsten behaupte ich, alle anderen Produkte, wenn es in die Finanzbereiche hineingeht und so weiter, ist es das gleiche, ne? Also von daher gesehen, glaube ich, erstmal die Ansprache der Kunden ist für mich ein zentraler Mehrwert.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Die Spezialisierung und Fokussierung auf einzelne Tätigkeiten im Produktionsprozess finden nicht nur zwischen den Unternehmen statt, sondern auch in den Unternehmen. Generalisten werden für die operativen Tätigkeiten immer weniger benötigt, sondern Fachspezialisten, wie die IT, die bestimmte spezialisierte Fähigkeiten mitbringen. Auf der anderen Seite werden die einfachen Tätigkeiten weiter standardisiert und automatisiert. So wie einfache Tätigkeiten in den Produktionen durch Maschinen ergänzt oder ersetzt wurden, werden nun einfache Tätigkeiten (u.a. Postsortierung und -verteilung) durch technische Applikationen ersetzt. Und analog der Produktion, in denen zunehmend auch komplexere Tätigkeiten durch weiter entwickelte Maschinen erledigt werden, werden die Applikationen immer ausgefeilter und ermöglichen das Ersetzen von komplexeren Einzeltätigkeiten.

"*In den letzten Jahren haben wir das Wachstum quasi über automatisierte Prozesse ausgeglichen. Wir sind personell fast nicht gestiegen, obwohl die, wir die Zahl der Leistungsabrechnung verzweieinhalbfacht haben in der Zeit. So, das Wachstum geht voll auf die Maschine. So, insofern brauche ich in der OE, da brauche ich die Leute.*"
U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Ja, es wird wirklich so sein, dass man bis bestimmte Höhen festlegt, dass die Maschine etwas kann. Das wird auch, wenn ich jetzt an so Risikoprüfungen denke, es wird Systeme geben, die die Risikoprüfung einem abnehmen.*"
U.B. – Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

In diesem Zusammenhang setzt sich Sennett auch mit der flexiblen Arbeitszeit auseinander, der sogenannten "Flex-Zeit". Grundsätzlich scheint es erst einmal positiv zu sein, wenn die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit freier einteilen können und nicht mehr an den festen Rhythmus von Büro- oder gar Fliessbandzeiten gebunden zu sein. "Dieses Mosaik der Arbeitszeit scheint weit von der monotonen Organisation der Arbeit in der Nagelfabrik entfernt, tatsächlich erscheint es als Befreiung der Arbeitszeit, ein wahrer Vorteil des Angriffs der modernen Organisation auf die standardisierte Routine. In der Realität ist 'Flex-Zeit' jedoch etwas anderes." (Sennett, 2000, S. 72) Weiter schreibt er: "Diese Tatsache verweist darauf, dass flexible Arbeitszeit, obwohl sie scheinbar eine grössere Freiheit verspricht als für den Arbeiter, der an die Routine in Smith Nagelfabrik gekettet war, in Wirklichkeit in ein neues Gewebe der Macht eingebunden ist." (Sennett, 2000, S. 73) "Wenn flexible Arbeitszeit ein vom Arbeitgeber verliehenes Privileg ist, so ist sie auch eine neue Form seiner Macht. Sie zeigt sich bei der flexibelsten Form der Arbeitszeit, der Heimarbeit." (Sennett, 2000, S. 74) Sennett beschreibt, dass die flexibleren Arbeitsformen mit einer zunehmenden – elektronischen – Überwachung einhergehen, um die Mitarbeitenden und ihre Arbeitszeit und -leistung zu beaufsichtigen.

Aktuelle Studien, wie die der "United Nations International Labour Organization" (ILO) aus dem Jahr 2017 bestätigen, dass Mitarbeitende in Heimarbeitsplätzen bzw. mobilen Arbeitsplätzen länger und intensiver arbeiten, d.h. sowohl einer Zunahme der tatsächlichen Arbeitszeit und der Intensität in Form von durchgängiger konzentrierter Arbeit. "The disadvantages of T/ICTM [Telework/ICT-mobile work] are the tendency to lead to longer working hours, to create an overlap between paid work and personal life (work–home interference), and to result in work intensification." (Messenger et al., 2017, S. 1) "Another reason for the longer working hours in T/ICTM is the increased capacity it gives workers to perform work, irrespective of the location." (Messenger et al., 2017, S. 23)

Und auch die von Sennett beschriebene Annahme, dass die "Befreiung der Arbeitszeit" zu einer Zunahme der Arbeit, einer weitergehenden Überwachung und zu weiterer Effizienz führt, bestätigt die Studie der ILO. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwinden, indem der Druck zunimmt, auch während der Freizeit tendenziell zu

arbeiten oder zumindest erreichbar zu sein. "Workers doing T/ICTM [Telework/ICT-mobile work] have the potential to enjoy a good work–life balance: this is related to working time flexibility, already mentioned, and the higher level of self-organisation that ICT can enable. However, as discussed in Chapter 4, this work arrangement could potentially lead to a blurring of the boundary between paid work and personal life, leading to problems for the health and well-being of these workers. In addition, '24/7' availability for work can result in family conflict and stress. The higher intensity reported by employees doing T/ICTM also relates to the blurring of boundaries between work and non-work spaces and times." (Messenger et al., 2017, S. 36) Und die Überwachung und spielt eine immer grössere Rolle. U.B. beschreibt es aus Sicht der Unternehmen sehr treffend, weil für ihn eine harmlose Form der Überwachung die reine Produktivitätsmessung ist, also nichts weiteres, was ein Vorgesetzter im Büro auch machen würde, indem er durch reine Anwesenheit sehen kann, ob Mitarbeitende arbeiten.

> "*Wir sind, wir gehen in die maximale Tailorisierung rein. So, und diese Spreizung vorne und deshalb sagte ich vorhin Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, die müssen, die Mitarbeiter müssen funktionieren. So, und das muss natürlich überwacht werden. […] Und das schöne ist, wenn man ein bisschen Überwachung macht, aber jetzt Überwachung im Sinne der harmlosen Überwachung, ganz einfache Produktivitätsmessung, um sicherzustellen: ja, der arbeitet auch. Das muss ich als Arbeitgeber können. Dann kann ich die völligen Freiheitsgrade, dann kann der Mitarbeiter bei mir meinetwegen auf Mallorca leben, er kann irgendwo zu einer Urzeit arbeiten, wenn er nicht im direkten telefonischen Kontakt vom Vertrieb, vom Endkunden steht, dann kann er sich das einrichten, wie er will.* "
>
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Diese permanente Erreichbarkeit und der fortlaufende Druck führt zu Stress und schlussendlich vor allem zu psychischen Krankheiten, wie Burnout. "Finally, some of the risks related to T/ICTM can manifest in burnout symptoms." (Messenger et al., 2017, S. 37) Die Interviewpartner sehen dies differenziert. Einige bemerken höhere Krankheitszahlen währen der COVID-19-Pandemie, vor allem zu Beginn, als die Verunsicherung gross war und die Mitarbeitenden sich krank gemeldet haben. Für einige sind die Krankheitswerte jedoch deutlich gesunken, wenn die Mitarbeitenden im Home-Office waren/sind.

"*Das hat man auch am Anfang durchaus gemerkt in einer höheren Krankheitsrate bei den Mitarbeitern, obwohl wir eigentlich so gut wie gar nicht betroffen waren von einer tatsächlichen COVID-19-Erkrankung. Das ist eine große Verunsicherung bei den Mitarbeitern.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Aber definitiv haben wir jetzt in Corona deutlich bessere Krankenquoten, sei es durch Home-Office, sei es durch größere Hygiene als vor Corona, das hat also gut funktioniert. Auch jetzt keine zunehmenden psychischen Belastungen, habe ich nichts mitbekommen, ja, nein.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Nutzung von Home-Offices, die kontinuierliche Erreichbarkeit und fortlaufende Tätigkeit, z.B. in Video-Meetings, und der bislang nicht oder nur kaum gelernte Umgang mit dieser neuen Form der Arbeit sorgen aus der Sicht einiger Interviewpartner tatsächlich für eine zunehmende psychische Belastung.

"*Das heißt, diese Erholungsphasen, die man früher hatte, dass man mal gesagt hat, man geht zum Kollegen mal eine Kleinigkeit essen, eine Stunde, ne? Die sind in der Pandemiezeit weggefallen und ich glaube, hier sind wir auch gefordert, aufzupassen, dass uns das nicht so weiter belastet. Weil das ist schon etwas, was psychisch belastet, ne?*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Home-Office ist aus meiner Sicht nicht geeignet, dass sich fünfzig Mitarbeiter über zwölf Monate zu Hause verkriechen und keine soziale Kontakte haben. Der Mensch leidet darunter. Der Mensch wird krank. Der Mensch braucht den Austausch untereinander. Und zwar den persönlich.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

**Konzentration der Macht ohne Zentralisierung**

Im dritten genannten Punkt der "Konzentration der Macht ohne Zentralisierung" verdeutlicht Sennett, dass entgegen der Annahme, dass durch neue flexible Organisationsformen der Arbeit eine Dezentralisierung stattfindet, die neuen technischen Informationssysteme und das vernetzte Arbeiten den Führungskräften ein umfassendes Bild der Arbeitsleistung und -menge jedes einzelnen Mitarbeitenden gewährt. Dies bestätigt sich umso mehr als mit der deutlichen Zunahme der Heimarbeitsplätze durch die COVID-19 Pandemie, die Mitarbeitenden zwar freier

werden ihre Arbeitszeiten frei zu bestimmen und ihre Arbeit dezentral – von zu Haus aus – erbringen können, die Möglichkeit der Überwachung der Tätigkeiten, u.a. die Anwesenheit vor dem Computer, die aktive Nutzungszeit und Kontrolle der Tastatureingaben, die Art der ausgeführten digitalen Tätigkeiten bis hin zu konkreten Arbeiten in den einzelnen Applikationen, schier endlos sind und die Unternehmen die Überwachung ebenso maschinell gestützt tätigen können. Selbst häufig in Büro eingesetzte Programme wie Office von Microsoft bieten nun standardmässig die Möglichkeit für die Führungskräfte die Arbeit der Mitarbeitenden zu überwachen, zu überprüfen und auszuwerten (Gärtner, 2020).

Beim Thema Heimarbeitsplätze hat die Versicherungswirtschaft bereits vielfältige positive Erfahrungen in den vergangenen Jahren gesammelt. Die Mitarbeitenden in Heimarbeitsplätzen fühlen sich verpflichtet das Privileg zu Hause arbeiten zu dürfen nicht auszunutzen und arbeiten dafür etwas länger als in der von "Präsenz" geprägten Kultur in den Unternehmenssitzen selbst. Die seit Anfang 2020 durch die COVID-19 Pandemie ausgelöste massenhafte Einführung von Heimarbeitsplätzen führt zwar dazu, dass die Mitarbeiter in Heimarbeitsplätzen sich nicht mehr gedrängt fühlen mehr Leistung als ihre Kollegen in den Zentralen zu bringen, jedoch werden erst die kommenden Jahre nach der COVID-19 Pandemie zeigen, ob die dezentrale Heimarbeit stärker in die Unternehmenskulturen Einzug erhält. Bis vor der Pandemie hat sich der gegenläufige Trend breit gemacht. Einer der grossen weltweiten Vorreiter für Heimarbeitsplätze, IBM, hatte 2017 bekannt gegeben, dass er alle Heimarbeitsplätze abschaffen wird. Begründet wurde dies u.a. damit, dass die innovativen Ideen und positive Gruppendynamiken nur durch direkten Kontakt der Menschen entstehen können. (Petersdorff, 2017)

Als eine Konsequenz dieser Entwicklung – bezogen auf alle drei Komponenten der Flexibilisierung der Arbeitswelt – beschreibt Sennett wie das Arbeitsethos der Mitarbeitenden verloren geht, wenn die Tätigkeiten oberflächlich und monoton werden. "Die Bäcker bedienen benutzerfreundliche Maschinen, die ihnen nur ein oberflächliches Verständnis dessen, was sie da tun, erlauben. […] Ein Grund für diese entwürdigende Oberflächlichkeit ist die Desorganisation der Zeit. Der Pfeil der Zeit ist zerbrochen, er hat keine Flugbahn mehr in einer sich ständig umstrukturierenden, routinelosen, kurzfristigen Ökonomie. Die Menschen spüren das Fehlen anhaltender persönlicher Beziehungen und dauerhafter Absichten." (Sennett, 2000, S. 131) Weiter führt er kritisch aus: "Es wäre nicht mehr als morose Sentimentalität, den Niedergang von harter Arbeit und Selbstdisziplin zu beklagen – ganz zu schweigen von Wohlerzogenheit und

Respekt vor den Älteren und all den anderen Freuden der guten alten Zeit. Die alte Arbeitsethik war eine ernste Sache und erlegte der arbeitenden Person schwere Lasten auf. Die Menschen versuchten, ihren Wert durch ihre Arbeit zu erweisen; in der Form der von Max Weber sogenannten 'weltlichen Askese' konnte aufgeschobene Belohnung zu einer äußerst selbstzerstörerischen Praxis werden. Die moderne Alternative zur langfristigen Zeitdisziplin ist aber kein echter Ausweg aus dieser Selbstverleugnung. Das moderne Arbeitsethos konzentriert sich auf die Teamarbeit. Sie propagiert sensibles Verhalten gegenüber anderen, sie erfordert solche 'weichen Fähigkeiten' wie gutes Zuhören und eine Kooperationsfähigkeit; am meisten betont die Teamarbeit die Anpassungsfähigkeit des Teams an die Umstände. Teamarbeit ist die passende Arbeitsethik für eine flexible politische Ökonomie. Trotz all des Psycho-Geredes, mit dem sich das moderne Teamwork in Büros und Fabriken umgibt, ist es ein Arbeitsethos, das an der Oberfläche der Erfahrung bleibt. Teamwork ist die Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit." (Sennett, 2000, 132 ff.) Die Aussagen von Sennett werden von den Interviewpartnern bestätigt. Die Teamarbeit wird als selbstregulierende, sogar als eigenverantwortliche Form der Zusammenarbeit eingerichtet, die es den Führungskräften ermöglicht, die Ziele mitsamt der Verantwortung zu delegieren.

> "*Die Teams werden immer kleiner. Ja also da ist keiner mehr, der durchgezogen werden kann. Keiner mehr, der ein Stück weit abfallen kann, weil das Team das sofort ausbaden muss und das Team das einfach nicht honoriert. Ich glaube, das wird auch schwieriger. Also jeder Einzelne ist tatsächlich gefordert, seinen Job vielleicht härter und besser zu machen als das früher teilweise der Fall war. Ja der Anspruch ist schon höher geworden, ist mein Eindruck.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Auch die Flexibilität als "Kardinalkompetenz" wird bekräftigt.

> "*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das, alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Interessant dabei ist, dass sowohl die Veränderungen durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt als auch die Kritikpunkte von Sennett – geschrieben 1998 – auf die Digitalisierung der letzten 20 Jahre und insbesondere auf die Entwicklung in der Versicherungsbranche Anwendung finden. Die Tätigkeiten in der

Versicherungswirtschaft werden entweder einfacher und monotoner oder individueller und komplexer. Grundsätzlich werden die Tätigkeiten digital erfasst und digital vollbracht, sodass die einfachen Tätigkeiten sukzessive automatisiert werden können und bei den komplexeren Tätigkeiten wiederum versucht wird, diese zu standardisieren und automatisieren, zumindest jedoch zu strukturieren und zu kategorisieren, um auch hier einen möglichst guten Überblick über die Arbeiten der Mitarbeitenden zu erlangen.

Die Digitalisierung, so scheint es bis hier, ist somit nur ein weiterer Meilenstein in der Flexibilisierung gemäss Sennetts Theorie, getrieben durch den technologischen Fortschritt, jedoch kein komplett neues soziologisches Phänomen!

Zusammenfassend ist erkennbar, dass wenn man die Digitalisierung nach Sennetts Theorien des "flexiblen Menschen" und dessen postulierten Veränderungen der Arbeitswelt betrachtet, die Digitalisierung per se kein neues Phänomen ist, sondern sich sehr gut in seine bestehende Theorie einordnen lässt.

## 3.3 Dekonstruktion der Arbeitswelt

Boltanski und Chiapello beschäftigen sich mit den Veränderungen des Kapitalismus in der Moderne, angefangen in den 1970er Jahren und den damaligen Wirtschaftskrisen. Ihr Fokus liegt auf den konkreten wirtschaftlichen Veränderungen, die sie vor allem in Frankreich wahrnehmen und analysieren. Sie halten fest, dass es seit dieser Zeit rapide Veränderungen gegeben hat: Veränderung der internen Arbeitsabläufe bei Grossbetrieben, die zu einem Trend des Outsourcings von Tätigkeiten führen, insbesondere an (prekäre) Kleinbetriebe. "Die Leiharbeit ist ebenfalls kräftig angewachsen, was diesen Dienstleistungssektor zu einem der Sektoren werden lässt, in dem die meisten Arbeitsplätze geschaffen werden." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 265). Und weiter führen sie zur Leiharbeit aus: "Das wichtigste Phänomen der zurückliegenden Jahre ist jedoch der Anstieg der Marktdienstleistungen. 1990 lagen sie sowohl hinsichtlich der Wertschöpfung als auch in Bezug auf die Beschäftigungsquote in etwas gleichauf mit der Industrie, wohingegen sie zwanzig Jahre zuvor nur halb so hoch waren." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 265). Dieses beschriebene Phänomen deckt sich mit der in Kapitel 3.2 von Sennett festgestellten Delegation der Verantwortung auch innerhalb der Unternehmen, indem flachere Hierarchien und Selbstverwaltung eingeführt werden, die den Mitarbeitern mehr Flexibilität in ihren Tätigkeiten und eine grössere Verantwortung abverlangt.

Gemäss Boltanski und Chiapello gibt es ein schrittweises Vorgehen der Unternehmen am Arbeitsmarkt, um die bis anhin vorherrschenden sozialversicherungspflichtigen und abgesicherten Vollzeitarbeitsplätze zu umgehen und durch für sie günstigere Lösungen zu ersetzen:

a) "Der Arbeitgeber 'versucht, seine Verpflichtungen von Anfang an zeitlich zu begrenzen', was insofern vorteilhaft ist, als er dadurch von 'der Zahlung von Abfindungen entbunden' ist;
b) Der Arbeitgeber bietet lediglich ein 'unregelmäßiges' Gehalt, wodurch Gelegenheitsarbeit (nach Zeitaufwand bemessen) möglich wird und was die 'Unterscheidung zwischen Selbständigkeit und Angestelltenstatus' erschwert;
c) Der Arbeitgeber kann die Möglichkeiten nutzen, die sich aus neuen Rechtslagen (Praktika, an eine Ausbildung gekoppelte Arbeitsverträge etc.) ergeben, in denen er sowohl Arbeitgeber als auch Ausbilder ist;
d) Der Arbeitgeber kann sich an eine Zeitarbeitsfirma wenden. […]
e) Der Arbeitgeber verlagert Aufgabenbereiche in Zweigniederlassungen, wendet sich an Dienstleistungs- und Subunternehmen oder 'überlässt' Arbeitnehmer, wodurch er seine Belegschaft gewissermaßen aus dem Betrieb 'externalisieren' kann." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 272 ff.)

Dieser Umbau funktioniert dann gut, wenn die Arbeitskraft jedes einzelnen Mitarbeitenden austausch- und ersetzbar ist, was besonders für einfache repetitive Tätigkeiten gilt und in Bereichen, in denen Tätigkeiten schnell angelernt werden können.

**Umbau der Arbeitsplätze in der Versicherungswirtschaft**

In der Versicherungsbranche werden Sozialversicherungen als natürliche Konkurrenz gesehen und die private Absicherung und Vorsorge als die bessere Alternative. Dementsprechend werden Sozialausgaben und die Absicherung eher als teure Belastung, denn als sinnvolle Absicherung betrachtet. "Die gestiegene Belastung mit Sozialausgaben ist maßgeblich auch darauf zurückzuführen, dass sich die Sozialsysteme von ihrer ursprünglichen Schutzfunktion für einen kleinen Kreis sozial Bedürftiger immer weiter entfernt haben. […] Bereits heute ist die Belastung durch die Sozialsysteme am Arbeitsmarkt, in den öffentlichen Haushalten und damit für die gesamte Volkswirtschaft kaum noch tragbar. […] Die Individualversicherung tritt damit zunehmend als eine attraktive Alternative der Sozialsysteme in den Vordergrund."

(GDV, 2007, S. 52) Generell ist es im Interesse der Unternehmen, die Kosten für die sogenannten Arbeitsnebenkosten wie die Sozialversicherung zu minimieren. Für die Versicherungswirtschaft besteht darüber hinaus eine Konkurrenzsituation mit dem Ziel die private Vorsorge und Absicherung zu stärken.

Vor dem Hintergrund des von Boltanski und Chiapello beschriebenen Vorgehens zur schrittweisen Reduktion sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze, lassen sich diese Muster auch für den Innendienst der Versicherungsbranche nachvollziehen, indem bestimmte Tätigkeiten ausgelagert oder über Zeitarbeitsfirmen erbracht wurde. Grosse Versicherer haben Tätigkeiten in konzerneigene Service-Gesellschaften ausgegliedert, bei denen die Mitarbeitenden dann zu günstigeren Konditionen angestellt wurden. Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, haben sich der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverband der Versicherungswirtschaft in Deutschland geeinigt, ab 2008 neue Gehaltstarifgruppen A und B in Deutschland einzuführen, die für einfache Tätigkeiten gedacht sind und deren Entgelt deutlich unter dem der Tarifgruppe I lag. In den Erläuterungen zur Einführung hält der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen fest: "Die Organisation einfach gelagerter Tätigkeiten entweder über günstige Zeitarbeitsfirmen oder durch Auslagerung in nicht tarifgebundene Unternehmenseinheiten erfolgte zumeist vor dem Hintergrund, dass die nach dem Tarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe für 'einfache Tätigkeiten' vorgesehenen Vergütungen nicht mehr marktgerecht waren." (Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV), 2008, S. 2) Und weiter heisst es: "Betroffen sind im Kern die Bereiche der *Posteingangsbearbeitung*, in welchen aktuell im Zuge der Umstellung von Papierverwaltung auf elektronische Bearbeitung und hierbei insbesondere der Nutzung elektronischer Dokumentenerkennungssysteme in den Unternehmen erhebliches Arbeitspotenzial entsteht, welches ohne Reaktion der Tarifvertragsparteien nicht innerhalb des Flächentarifs organisiert würde. Die betreffenden Bereiche werden in zahlreichen Unternehmen auch mit dem Oberbegriff '*Scannen und Erkennen*' belegt." Der Arbeitgeberverband bestätigt die von Boltanski und Chiapello beschriebenen Entwicklung. Klar erkennbar wird, dass die Digitalisierung selbst ein Auslöser und Treiber der Veränderung ist, indem digital vorhandene Dokumente schneller und effizienter verarbeitet werden können, aber diese Vorteile anscheinend nur gehoben werden können, wenn die dafür notwendigen manuelle Tätigkeiten günstiger erbracht werden. Die zukünftig eingehende Post muss digital erfasst und bestehende Dokumente der vergangenen Jahrzehnte müssen nachdigitalisiert werden. Die Transformation der Bearbeitung verursacht Umstellungskosten. Für diese einfachen Tätigkeiten wurden ab 2008 neue Tarifgruppen

mit niedrigerer Entlohnung festgelegt. Für 2021 erhält ein Sachbearbeiter in Tarifgruppe I und Berufsjahr 1 (unterste Einstufung) ein Monatsgehalt von EUR 2'721. In Tarifgruppe A und B erhält ein Mitarbeitender im 1. Berufsjahr EUR 1'819 bzw. 2'020, also ca. 1/3 bzw. 1/4 weniger als in Tarifgruppe 1 (AGV, 2020b, S. 2). Bezeichnend ist, dass der Teil der Tätigkeit, die Nachdigitalisierung, dazu führt, dass sich die Mitarbeitenden selbst obsolet machen, denn nachdem die Dokumente der vergangenen Jahrzehnte eingescannt wurden, fällt diese Arbeit weg. Und die digitale Erfassung der neu eingehenden Dokumente wird zunehmend maschineller durchgeführt und zunehmend weniger, weil der Kundenaustausch digitaler erfolgt. Dieser Umbau, diese digitale Transformation, ist nun erneut zu beobachten, indem die einfachen Sachbearbeiter-Tätigkeiten zunehmend maschinell erledigt werden. Dazu müssen die bisherigen Formulare und Dokumente, die digital vorliegen, kategorisiert und strukturiert werden. Die Sachbearbeiter in diesen Bereichen arbeiten auch hier an der Umstellung und schlussendlich an ihrer eigenen Abschaffung.

> "*Also das wird wahrscheinlich dazu führen, dass ein Grossteil der Arbeiten, die heute/ also erstmal sagen, wird man wahrscheinlich diese Standardarbeiten irgendwie eliminieren, die irgendwie nicht wirklich wertschöpfend sind. Aber ich glaube auch dann, dass ein Grossteil der Dienstleistungen, die wir heute erbringen auch maschinell erbracht werden kann. Und das würde natürlich dann bei uns die Arbeitswelt, jetzt so rein inhaltlich, komplett auf den Kopf stellen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Und was das Thema, das habe ich ja vorhin schon angesprochen, das fortschreitende Abbauen von Händen angeht, sind wir jetzt an dem Punkt angelangt, wo man auch anfängt Köpfe abzubauen oder Köpfe zumindest zu ergänzen, wo Maschinen. Nicht mehr die Standards von Maschinen abgewickelt werden, sondern es geht darüber hinaus mittlerweile.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Weitergehend lässt sich das von Boltanski und Chiapello beschriebenen Vorgehen der kontinuierlichen Verringerung der Sozialstandards jedoch bei den Aussendienstangestellten und Vertriebsgesellschaften beobachten. Die Anzahl der fest angestellten Außendienst-Mitarbeitenden hat in Deutschland von 52'000 in 1996 auf 32'000 in 2019 abgenommen, was einem Rückgang von ca. 38% entspricht (AGV, 2020a, S. 7). Im gleichen Zeitraum sind im Innendienst nur ca. 10% der Arbeitsplätze (von 177'500 auf 159'400) abgebaut worden. Wie in Kapitel 4.1.2 dargelegt, stieg bis 2010 die Anzahl der unabhängigen Vermittler stetig an und sank anschliessend. Der

Grund hierfür war, dass die vormals fest angestellten Außendienstmitarbeiter nun selbständig, provisionsbasiert und auf eigene Rechnung tätig wurden. Von den Versicherern wurden hierzu Vertriebsgesellschaften gegründet und die Mitarbeiter überführt. Diese hatten anschliessend nur die Wahl zwischen der selbständigen Vermittlung auf Provisionsbasis oder dem Verlassen des Unternehmens, wobei viele den Transfer erst einmal akzeptierten und parallel versuchten bei anderen Unternehmen, Maklern und Vertriebsgesellschaften unterzukommen oder schlussendlich in Rente zu gehen. Auch der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) als Branchenvertretung der Versicherer bestätigt die Auslagerung der Arbeitsplätze: "Daraus lässt sich schließen, dass es teilweise zu einer Umschichtung von Mitarbeitern aus dem Angestelltenverhältnis im Innen- oder Außendienst hin zur selbständigen Versicherungsvermittlung gegeben hat." (GDV, 2007, S. 61) Angesichts der Vielzahl an Vermittlern, die nun auf den Arbeitsmarkt kamen, waren die Aussichten eine neue Stelle zu finden jedoch schwer und somit gab es für viele ehemaligen Angestellten keine Alternative auf dem Markt. Die von Boltanski und Chiapello oben beschriebenen Vorgehensweisen a) bis e) wurden von der Versicherungsbranche genutzt, wie der GDV schreibt so weit wie möglich sozialverträglich, jedoch konsequent in der Umsetzung: "Bei dem Beschäftigungsabbau wird vornehmlich der Weg über die 'natürliche Fluktuation' und der einvernehmlichen Vertragsaufhebung gewählt." (GDV, 2007, S. 59)

Die Interviewpartner sind sich dieser Transformation und ihrer Konsequenzen bewusst, dass es für einen Teil der vor allem schlecht qualifizierten Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitenden mit nicht mehr benötigten Qualifikationen keine Verwendung im Unternehmen mehr gibt und dass die Transformation weiter und weiter geht und schlussendlich jeden treffen kann.

> "*Da weiß eigentlich jeder, das kann sich immer wieder ändern. Grundsätzlich ist man aber trotzdem ja sicher, weil wir die Abbauten, wenn sie denn da sind, sozial verträglich machen. Und in der Regel sich dann eben der nächste Platz, die nächste Einheit, das nächste Themengebiet findet für die Leute. Aber natürlich verlangt es einem trotzdem was ab.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Beschäftigungsfähigkeit und Teilung der Arbeiter**

Eine Konsequenz ist, dass sich die Arbeitnehmerschaft schlussendlich aufspaltet: Die Arbeitnehmer, die eine gesuchte Qualifikation mitbringen, gelten als 'employable' und erhalten "Zugangsmöglichkeiten zu den bestbezahlten und gesichertsten Arbeitsverhältnissen (unbefristete Beschäftigung in einem Großunternehmen)" (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 280). "Der Fluch, der die Bevölkerungsgruppen mit der geringsten Berufsqualifikation heimzusuchen und sich im Laufe der Zeit zu verstärken scheint, ist die Folge eines Prozesses der Selektion und der Exklusion, der seit mehr als zwanzig Jahren spürbar ist". "Nach und nach wurden die Mitarbeiter, die die geringste Kompetenz aufwiesen, psychisch oder physisch am labilsten waren und nur über eine geringe Flexibilität verfügten, 'ausgelagert' und in unsichere Arbeitsverhältnisse entlassen." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 281)

> "*Sondern ich rede von denen, die wirklich nur diese Aufgaben machen und auch für mehr nicht qualifiziert sind. Da werden wir auch noch ein Abbau haben.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also entweder bin ich billig, massiv billig und dann kann ich auch Arbeit auslagern, aber ich kann nicht teuer sein und sagen, ich mache Home-Office.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Vertriebsmitarbeitenden hatten in der neuen Welt der Versicherer keinen Platz mehr, weil sie über keine nachgefragte Qualifikation mehr verfügten und zudem in einem übersaturierten Markt tätig waren. "Seit 2003 befindet sich die Versicherungswirtschaft zudem in einer Phase der Konsolidierung." (GDV, 2007, S. 59) Sachbearbeiter, die nicht mehr benötigt wurden, wurden – wie oben beschrieben – Stellen im Aussendienst angeboten, obwohl hierfür gänzlich andere Qualifikationen, wie Kundenansprache und -beratung sowie andere Arbeits- und Tagesstrukturen notwendig sind. Die Fachqualifikation, das Wissen über die Versicherungssparten, allein ist für diese neue Tätigkeit sekundär. In der Konsequenz haben dann viele dieser Mitarbeitenden vergeblich versucht, im Vertrieb Fuss zu fassen.

> "*Und ich glaube das ist eine relativ starke Veränderung. Ich glaube viele Leute bei uns sind jetzt noch sehr in ihren Standards unterwegs und das wird sich dann verändern. Und dementsprechend verändert sich dann auch das Anforderungsprofil sozusagen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Boltanski und Chiapello setzen auf dieser von den Unternehmen geforderten Flexibilität der Mitarbeitenden auf und erklären, dass es eine Zweiklassengesellschaft bei den Mitarbeitenden gibt: die, die sich an neue Rahmenbedingungen flexibel anpassen können und die, die es nicht können oder wollen (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 281). Letztere werden nicht nur an einer beruflichen (Wieder-)Eingliederung gehindert, sondern zuerst einmal aus dem Berufsleben ausgeschlossen. Die Gründe hierfür sehen Boltanski und Chiapello nicht in einem bewussten oder gar lange geplanten Entscheid, sondern in einer Anhäufung von Mikromodifikationen und Mikroverschiebungen der Berufswelt, die häufig sogar mit gutem Willen und in bester Absicht getätigt wurden (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 282).

> "*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das, alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Ich glaube, die Kreativität zwingenderweise immer weiter gesteuert werden muss, aber ob sie durch die Digitalisierung mehr wird oder weniger, ich glaube sogar man wird gezwungen das zu sein, damit halt flexibel wird.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

U.G. ergänzt hierbei, dass diese Anforderung der kontinuierlichen flexiblen Anpassung der eigenen Qualifikationen und Fähigkeiten daraus resultiert, dass sich auch die Unternehmen selbst immer häufiger und schneller an den Markt und dessen Bedürfnisse anpassen müssen. Schockartige Veränderungen wie die COVID-19-Pandemie sind dabei besonders starke Auslöser der Überprüfung und Anpassung der Geschäftsmodelle, Produkte, Tätigkeiten und schlussendlich der benötigten Mitarbeitenden.

> "*Also ich für mich habe ich die Lehre gezogen, dass ich weiter darauf achten muss, dass meine Vermögensberater sich weiterqualifizieren in alle Bereiche. […] Die, die ganz fest in ihrem Geschäftsmodell verankert sind und können sich nicht lösen, die gehen zugrunde. Die, die sagen, ich bin in der Lage, mich dann auch online oder auf andere Themen einzustellen, die sind in der Lage, zu überleben und das ist bei mir klargeworden, dass ich meine Organisation in dem Bereich noch breiter aufstellen muss, damit die wirklich bei solchen Situationen immer mal auch auf ein anderes Betätigungsfeld ausweichen können, ne?* "
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Zudem führt der wirtschaftliche Wandel der Arbeitswelt zu einer "Individualisierung der Arbeitssituationen", durch die insbesondere die "Einkommensbemessung" für jeden einzelnen Mitarbeitenden verstärkt, die Kontrolle vergrössert sowie ein deutlich wirksamerer Druck ausgeübt werden kann (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 302). Sie beschreiben, dass der Trend weg geht von industrie- oder unternehmensweiten Lohnsteigerungen, hin zur individuellen Bemessung und Festlegung von Löhnen anhand der für den Mitarbeitenden festgelegten Leistung (direkter Leistungslohn) oder an die Erträge bzw. Gewinne des Unternehmens. Umso wichtiger wird es die individuelle Leistung der Mitarbeitenden festzulegen und zu messen.

> "*So, und diese Spreizung vorne und deshalb sagte ich vorhin Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, die müssen, die Mitarbeiter müssen funktionieren. So, und das muss natürlich überwacht werden. Aber damit kommen wir in die Betreuung dieser Mitarbeiter in quasi all die Industrialisierungstendenzen.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Ich glaube auch, dass es deswegen schon allein so ist, weil der Druck trotzdem bleiben wird. Also da, wo man etwas bequemer, etwas gemächlicher, mit etwas mehr Ruhe auf Dingen rumgedacht hat, vielleicht manchmal wochenlang, das ist heute gar nicht mehr möglich. Ja das kann man nur noch im Hintergrund machen, aber nicht in der Projektphase oder in einer Arbeitsauftragsphase.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Bei den Versicherern in Deutschland ist der Anteil der tariflich eingruppierten Mitarbeitenden nahezu konstant geblieben, mit 56.3% in 1990 und 58.3% in 2019. Die Verschiebung zu mehr Individualität hat innerhalb des Tarifvertrags stattgefunden durch die oben beschriebenen neuen Tarifgruppen A und B, der Verschiebung von Mitarbeitenden in Service-Gesellschaften oder den Aussendienst und der Einführung neuer Vergütungsmodelle für tariflich gebundene Mitarbeitende in Form von gewinn- und leistungsabhängigen Bonuszahlungen anstelle von 13. und 14. Gehaltszahlungen.

## 3.4 Beschleunigung der Zeit

In seinem Buch "Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne" beschriebt Hartmut Rosa was der Auslöser und die Konsequenzen von technologischem Wandel – wie der Digitalisierung – sind (Rosa, 2016). Ausgangspunkt der Veränderung

ist der Mensch selbst, der nach mehr Erfahrungen und Optionen in seinem Leben sucht bzw. einer "Steigerung der Zahl der Handlungs- und/oder Erlebnisperioden pro Zeiteinheit infolge einer Verknappung von Zeitressourcen" (Rosa, 2016, S. 198). Er geht dabei davon aus, dass objektiv die Verdichtung von Handlungs- und/oder Erlebnisperioden mittels Zeitbudgetstudien gemessen werden können, während subjektiv die Menschen diese Verknappung bzw. Verdichtung in Form von Stress, Zeitdruck und "rasender" Zeit erfahren. "Die Beschleunigung des Lebenstempos beinhaltet daher eine Zunahme der aggregierten Handlungsgeschwindigkeit ebenso wie die Veränderung der Zeiterfahrung des Alltagslebens." (Rosa, 2016, S.198).

**Beschleunigung**

Genau dieser Wunsch des Menschen nach mehr "Zeiterfahrung" im Leben führt dazu, dass neue Technologien erforscht und anschliessend auch eingeführt bzw. von den Menschen akzeptiert werden. Diese neuen Technologien beschleunigen die Aktionen pro Zeiteinheit sowie die wahrgenommene Zeit. Rosa beschreibt dies als Veränderung des "Raum-Zeit-Regimes" (Rosa, 2016, S. 170 ff.), indem der Raum immer kompakter und kleiner wird. Exemplarisch verdeutlicht Rosa dies anhand der Beschleunigung der Fortbewegung auf der Welt im Laufe der letzten 100 Jahre, von der Kutsche und Segelschiffen bis Mitte des 19. Jahrhunderts, den dampfgetriebenen Lokomotiven bis hin zu modernen Automobilen und Flugzeugen (Rosa, 2016, S. 165). Mit der Beschleunigung reduziert sich die Zeit für den Transport und die Zeit auf Reisen. Menschen können sich schneller und über grössere Distanzen sehen. Noch drastischer haben sich die Kommunikationstechnologien entwickelt, die sogar eine Gleichzeitigkeit von Geschehnissen von Personen ermöglichen, die nicht im selben Raum sind (Rosa, 2016, S. 174).

Die Beschleunigung des sozialen Wandels im Hinblick auf Normen, Einstellungen, Werte oder sozialen Beziehungen, wiederum ist Folge der technologischen Beschleunigung. Rosa zeigt anhand der heutigen Berufswahl von Jugendlichen, dass diese nicht mehr (zwangsläufig) den Beruf der Eltern ausüben, sondern frei wählen können und dies auch tun. Generell werden generationenübergreifendes Wissen und die Weitergabe von Wissen zwischen Personen nicht mehr (im bisherigen Ausmass) benötigt. Rosa spricht hier von der Gegenwartsschrumpfung. "Progressive Gegenwartsschrumpfung impliziert dabei, dass sich nicht nur eine, sondern zwei oder noch mehr solcher Altersbruchlinien ausprägen. Das Generationenverhältnis wird so gleichsam zu einer Manifestation der Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen und mit

damit des Problems sozialer Desynchronisation: Die Erfahrungen, Praktiken und Wissensbestände der Elterngeneration werden für die Jungen zunehmend anachronistisch und bedeutungslos, ja, insofern Wissen an partizipatorische Praxis gebunden ist, sogar unverständlich – und vice versa: Die Welt der Gameboys, des Internet und der SMS-Nachrichten ist für viele Eltern, erst recht aber für viele Großeltern, so unverständlich und fremdartig wie die Sitten und Praktiken einer geografisch weit entfernten Kultur." (Rosa, 2016, S. 187) Dies lässt sich auch im Arbeitsleben erkennen. Mit der Beschleunigung der Technologie und den ständigen Veränderungen der Unternehmen sind bestimmte Berufsgruppen nahezu ausgestorben oder verdrängt worden, aber vor allem sind Erfahrungen, die bis dato den grössten Mehrwert für die Mitarbeitenden und ihren grössten Marktwert darstellten, weniger Wert geworden, weil sich Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen kontinuierlich ändern. D.h. Erfahrungen, die rein Tätigkeitsbezogen sind, führen in einer sich verändernden Welt nicht mehr zu einem Gewinn an von Unternehmen geforderten Kompetenzen und Qualifikationen.

> "*Na ja, wenn man ehrlich ist, habe ich den Eindruck, dass man zunehmend weniger die Erfahrung berücksichtigt, sondern mehr solche Werte wie, man darf das Wort nicht sagen, aber Intelligenz und Wendigkeit, dass man eher das sucht. Weil eben irgendwo klar ist: Erfahrungswerte nutzen nur was, wenn man sie wirklich in diese Kernkompetenzen ummünzen kann, weil die Erfahrung an sich uns heute gar nicht mehr so sehr hilft.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Im Gegensatz zu den tätigkeitsbezogenen Erfahrungen ("was machen"), sind die methoden- und prozessorientierte Erfahrungen ("wie machen") deutlich gefragter und das Wissen darum hilft bei jeder neuen Aufgabe und jedem neuem Projekt.

> "*Also da erscheint die Flexibilisierung des Mitarbeiters auch durchaus mit dem Erfahrungsschatz zusammenzuhängen, den der einzelne Mitarbeiter hat. Je häufiger er sich in der Aufgabe verändert hat, umso flexibler erscheint mir dieser Mitarbeiter dann.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Paradoxon der technischen Beschleunigung**

Schlussendlich hat nach Rosa der technologische Wandel zusätzlich noch einen direkten Einfluss auf die Beschleunigung des Lebenstempos. Die "technische Beschleunigung

[führt] nur dann zu einer Erhöhung des Lebenstempos, wenn sie zu einer Verkürzung des Handlungs- oder Erlebnisepisoden benutzt wird. Die 'gesparte' Zeit kann ebenso gut für eine Verlängerung von Pausen, für die Verlangsamung von Vor- und Nachbereitungshandlungen oder für die sequenzierte Ausführung vormals simultaner Aktivitäten (d.h. Mono- statt Multitasking) benutzt werden. Während knapper werdende Zeitressourcen also gleichsam 'naturgemäß' zum Verlangen nach technischer Beschleunigung führen, besteht das Paradoxon darin, dass das Umgekehrte nicht gilt: Technische Beschleunigung führt nicht zu einer Verknappung von Zeitressourcen." (Rosa, 2016, S. 244) Schlussendlich gilt, dass "der Bedarf an Beschleunigungstechniken und -technologien umso größer wird, je knapper die Zeitressourcen werden und damit: je größer die Beschleunigung des Lebenstempos ist." (Rosa, 2016, S. 244)

Die Interviewpartner bestätigen diese Entwicklung vor und noch drastischer während der Pandemie. Am deutlichsten wird dies für Mitarbeitende und wie bei U.G. und Z.R. Führungskräften im Vertrieb bzw. bei Maklern. Diese waren sehr viel unterwegs und haben die Zeit im Auto genutzt um zu entspannen oder die Erlebnisse zu verarbeiten. In der Pandemie werden die Treffen per Videokonferenz abgehalten und es fehlt diese Zwischenzeit, die "Taktung" nimmt zu und es gibt mehr und intensivere Termine in der gleichen Zeit.

> "*Ich merke jetzt im Rahmen von der Pandemie, dass ich einen extrem eng getakteten Tag habe, mit vielen, vielen Gesprächen. Das heißt, um Ihre Frage zu beantworten, ich glaube, an der ein oder anderen Stelle die Arbeitsbelastung, was zum Beispiel das Führen von Gesprächen angeht, wird durch diese Möglichkeiten, die wir jetzt ja mehr haben, erhöht. Das darf man, glaube ich, nicht unterschätzen. […] Also in einer Konzentration hier am PC zu arbeiten, das ist schon eine Arbeitsbelastung einer anderen Couleur. Ne? Wenn Sie mal mit jemandem im Gespräch sind, dann trinken Sie mit dem mal ein Käffchen und dann gehen Sie mal irgendwie durch eine Direktion oder fahren mit dem Auto eine Stunde, zwei. Das ist dann für mich ja Entspannung, ne? Diese Entspannungsphasen habe ich nicht.*"
>
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Was die Vorgehensweise an Taktung angeht, ist an sich der Stande, das merkt man selber, wenn man die ganzen Meetings macht, man schafft viel, viel mehr und verliert aber gleichzeitig durch aufgrund der extremen Taktung wirklich eine*

*vernünftige Struktur. Also man ist so eng getaktet, dass man kaum vernünftig Zeit hat mal durchzuatmen und nachzuarbeiten.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Rosa stellt die Abhängigkeiten der drei Triebkräfte der Beschleunigung als "Akzelerationszirkel" wie folgt dar. In dieser ist die Digitalisierung als "technische Beschleunigung" eine Folge der Beschleunigung des Lebenstempos.

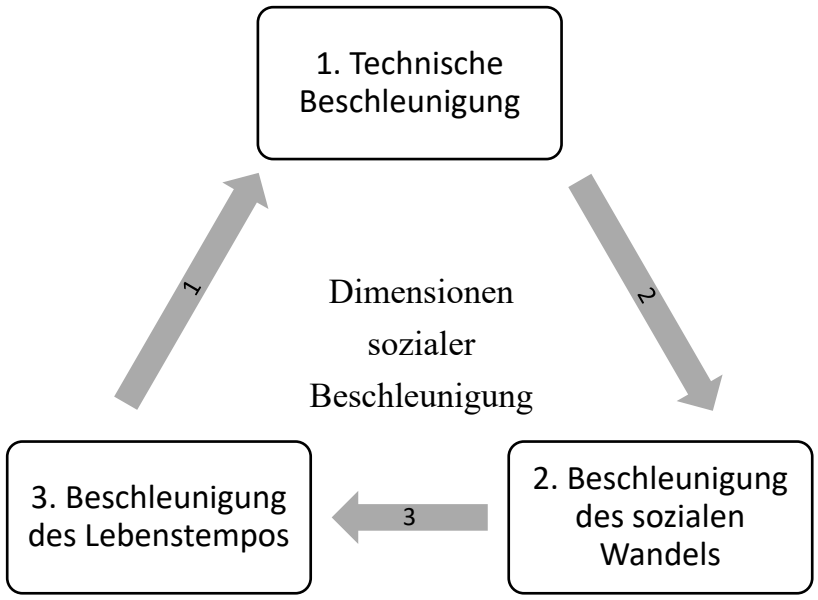



*Abbildung 2- Wirkungsweisen der Beschleunigung (Rosa, 2016, S. 251)*

Die von Rosa entdeckten und postulierten Abhängigkeiten und Entwicklungen decken sich mit den Aussagen der Interviewpartner. Der Wunsch und der Druck der Unternehmen nach einer grösseren Effizienz der Arbeit und der Mitarbeitenden lässt diese händeringend nach möglichen zeitlichen Beschleunigungen der Tätigkeiten durch technische Innovationen suchen und eine entsprechende Erwartung formulieren.

"*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Das eine ist Kostendruck. Und das andere ist der feste Glaube daran, dass grosse Teile der Menschen, ich sage mal überspitzt, künftig nur noch mit seinen Smartphones kommuniziert.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Das ist die Erwartungshaltung. Wir sind zum Wachstum verdammt und das ganze Thema Automatisierung auch hier arbeitsplatzsichernd umsetzen zu können, das ist gerade, selbst das ist gerade unser Privileg, unser Luxus, dass wir alles was wir an Effizienz dort rausholen, ohne Personalabbau machen können.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Druck zur Erneuerung**

Rosa formuliert das Phänomen der Beschleunigung und dessen Auswirkungen in seinem Buch "Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung" nochmals deutlicher und drastischer: "Im Zuge dessen hat sich das moderne Subjekt selbst dynamisiert. Die Steigerungs- und Innovationsleistungen sind *von ihm* zu bringen; ohne seine motivationale und kreative Energie lässt sich das Steigerungsspiel der Moderne nicht aufrechterhalten. Der resultierende Zwang zur permanenten Neuerfindung des Selbst und zur flexiblen Veränderung der je eigenen Weltposition ist inzwischen in vielen Studien umfassend herausgearbeitet worden, so dass ich hier auf eine detaillierte Rekonstruktion verzichten kann. Ohne die Bereitschaft zur Veränderung der je eigenen beruflichen und familialen, religiösen und politischen, ehrenamtlichen und ästhetischen Position laufen Individuen stets Gefahr, ihren Platz in der Sozialordnung zu verlieren und einen gravierenden Ressourcen- und damit Weltreichweitenverlust hinnehmen zu müssen." (Rosa, 2018, S. 691)

Diese "Bereitschaft zur Veränderung" wird wortgleich von den Interviewpartnern genannt und eingefordert, für Mitarbeitende wie für Führungskräfte. Und sie formulieren identisch, dass ohne diese Bereitschaft der bisherige (Arbeits-)Platz im Unternehmen Gefahr läuft wegzufallen, ohne dass ein neuer angeboten wird. Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich um das Spiel "Reise nach Jerusalem", bei dem sich die Mitarbeitenden um die zu vergebenden Arbeitsplätze jeweils Runde um Runde neu bewerben und bewähren müssen, wobei die Anzahl der Arbeitsplätze jeweils reduziert wird und die schwächsten (langsamsten) keine neue Position mehr bekommen.

"*Tja, erwarten würde ich ja extrem viel. Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also erst mal braucht man eine hohe Veränderungsbereitschaft (lacht) weiterhin, weil die Dinge sehr schnell gehen und eigentlich nichts mehr konstant ist.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also es gibt natürlich ein paar, die so auf ihrer Funktion sitzen und auch wissen, dass sie die jetzt irgendwie so zu Ende bringen. Da ist dann vielleicht die Neugierde, die Veränderungsbereitschaft irgendwie begrenzt. Aber eigentlich würde ich das jetzt/ ich würde das jetzt nicht auf junge Mitarbeiter beschränken.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"Die Welt, in die wir uns gestellt finden, ist nicht einfach nur dynamisch, sondern sie befördert uns in jedem Moment gleichsam abwärts, so dass wir (immer schneller) nach oben laufen müssen, um unseren relativen Platz zu halten. Augenfällig wird dies im Hinblick darauf, dass ohne Aktualisierungs- und Steigerungsbemühungen unsere Hard- und Software, unsere Kenntnisse und Beziehungsnetze stetig veralten und entwertet werden, während unsere erbrachten Leistungen und eroberten Positionen progressiv an Wert verlieren." (Rosa, 2018, S. 691). "Die Kerneinsicht über das daraus resultierende Weltverhältnis, die in gewisser Weise den Ausgangspunkt für das vorliegende Buch bildet, lautet daher, *dass wir immer schneller laufen müssen, um unseren Platz in der Welt zu halten*." (Rosa, 2018, S. 692) Genau diesen Druck, sich permanent neu zu erfinden, kreativ und innovativ zu sein, um nicht ins Hintertreffen zu geraten, verspüren und äussern die Interviewpartner.

"*Das Problem bei der digitalen Welt, die hört nicht auf. Es ist ja nicht so, dass wir sagen: "Ah, in fünf Jahren sind wir fertig und dann haben wir einen Haken an der digitalen Welt." Es geht immer weiter und wenn ich das so betrachte, was wir jetzt haben, werde ich immer wieder gucken, was man an Verbesserungen machen kann, damit man State of the Art ist und nicht irgendwie ins Hintertreffen gerät.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Und der Druck führt bei vielen Mitarbeitenden zu Angst vor der Veränderung. Denn es gibt die permanente Ungewissheit, ob und wie die Veränderung sich für einen selbst auswirkt und ob man mit den jeweils neuen Anforderungen mithalten kann und welche Fehler man macht.

"*Ich glaube es ist eher so, dass Mitarbeiter Angst vor dem Veränderungsprozess haben, weil es irgendetwas Neues ist. Und weil sie im Zweifelsfalle eine*

*intrinsische Angst haben: Das könnte mich berühren. Das könnte meinen Arbeitsplatz gefährden. Veränderungsprozesse sind fehleranfällig. Ich kann Fehler machen. Ich kann eine Aufgabe bekommen, die ich nicht bewältigen kann.*"

M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Wie T.R. ausführt, sind es die Mittvierziger, die mit der beschleunigten Arbeitswelt am meisten Mühe haben, weil sie nicht die nahe Verrentung als "Ziellinie" haben, sondern sich noch voll auf die anstehenden Veränderungen einlassen müssen, um mitzuhalten.

"*Wenn es jetzt noch um das Grosse geht, also die Angst, die gefühlte Angst, was macht Digitalisierung mit mir und meinem Job, habe ich eher den Eindruck, dass es nicht die Alten sind, und auch nicht die Jungen sind, die die grösste Zukunftsangst haben, sondern eher die Mittelalten.*"

T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Beziehung und Beschleunigung**

Der Einklang von Beziehungen, auch im Arbeitsumfeld, ist für Rosa durch die kontinuierliche Beschleunigung gestört und von permanenter Spannung geprägt: "Resonanz und Beschleunigung stehen schließlich aber auch deshalb in einem antagonistischen oder zumindest spannungsgeladenen Verhältnis, weil Resonanzerfahrungen grundsätzlich den Modus der Zeiterfahrung berühren und verändern. Indem sie, wie ich dargelegt habe, eine temporale Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft stiften und Zeit so vorübergehend 'aufheben', transzendieren sie zumindest momenthaft die chronologische und lineare Zeiterfahrung und setzen den ressourcenorientierten Zeitumgang außer Kraft. Es ist unmöglich in Resonanz zu sein und sich gleichzeitig zu wünschen, noch oder schon anderswo zu sein. Der Blick zur Uhr signalisiert daher stehts eine Unterbrechung, wenn nicht das Ende der Resonanzerfahrung. Eine hochdynamische, von notorischer Zeitknappheit geprägte Welt prädestiniert daher zur dispositionalen Einnahme eines instrumentellen Weltverhältnisses und erschwert damit die Ausbildung von Resonanzbeziehungen." (Rosa, 2018, S. 693)

Der Wunsch nach mehr persönlicher oder familiärer Freiheit und nach Freiräumen durch den erzielten technologischen Fortschritt wird jedoch nicht gewährt, weil dieser gleich wieder möglichst effizient und erfolgreich angelegt wird und das wieder besseren Wissens der Protagonisten, Mitarbeitende wie auch Führungskräfte. Jede technologisch

"eingesparte Zeit" wird durch eine Beschleunigung der Tätigkeiten und einer Reduktion der sozialen Beziehungen wieder verbraucht, sei es während der Pandemie und den Videokonferenzen in den Home-Offices, deren Anzahl deutlich zugenommen hat, aber unpersönlicher und unverbindlicher geworden ist, oder die Zunahme der Fälle durch maschinelle Unterstützung in der Sachbearbeitung bzw. die Reduktion auf die komplexen Fälle durch die maschinelle Übernahme von einfachen Vorgängen, sodass die Mitarbeitenden gar keinen persönlichen Austausch und Kontakt mehr mit den Kollegen benötigen, weil das System die Vorgänge zuordnet.

> "*Immer bewusster jetzt wieder agieren muss, um überhaupt Freiräume zu haben, ob es die Mittagspause ist oder sogar noch darüber hinausgehende Bereiche. Da, wo man am Anfang gesagt hat: Mensch klasse, jetzt kann ich mal meine Tochter zum Klavier bringen für eine halbe Stunde, Stunde, weil ich völlig frei bin in dem, was ich mache, wann ich es mache, wie ich es mache. Da merke ich, dass man den Workload dann entsprechend anpasst und sagt: Na, geht noch ein bisschen mehr. Und dann bleiben genau diese Freiräume wieder auf der Strecke.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also ich glaube, das melden mir auch Leute aus dem Home-Office zurück, die jetzt aber nicht im Vertrieb sind, sondern im Innenbereich. Die sagen, die Arbeitsbelastung ist wesentlich größer geworden. Weil sie einfach keine Pause mehr haben.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Ansonsten kann es sein, dass in der Tat die Fülle von komplexeren schwierigeren Fällen sozusagen im Verhältnis zunimmt zu den einfachen, die arbeite ich mal schnell weg Fällen. Und, dass das in der Tat dann doch zu Überlastungen führen kann. Da die einfach/ da wie gesagt einfach diese Pausen in Anführungsstrichen fehlen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Mit der Beschleunigung verringern sich die sozialen Beziehungskräfte, der Zusammenhalt und die Firmenkultur, wie es Rosa nennt, die horizontalen Resonanzen zwischen Menschen, u.a. auch in Organisationen und Unternehmen.

> "*Das ist also insofern, da ist die Distanz so gross, dass eigentlich auch die Distanz zu der inneren Kultur verloren geht. Das ist in der Tat die grosse Schwäche.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Also es ist so eine schleichende Entfremdung von Angestellten zum Unternehmen oder vom Unternehmen.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Digitalisierung und Zeit**

Rosa postuliert weiter, dass in der modernen Gesellschaft die Zeit selbst kommodifiziert wird und die Unternehmen den Mitarbeitenden die Zeit bezahlen und nicht mehr das zu produzierende Produkt oder die Dienstleistung. Entsprechend haben sie ein Interesse daran, dass die Mitarbeitenden diese Arbeitszeit immer effizienter verbringen und wo immer möglich Zeit einsparen. "Das in der modernen Gesellschaft 'operative' Zeitkonzept wird, wie eine unübersehbare Reihe an zeitsoziologischen Untersuchungen penibel herausgearbeitet hat, entscheiden geprägt und geformt durch die den kapitalistischen Produktionsprozess charakterisierende Verdinglichung und *Kommodifizierung* der Zeit, d.h. durch ihre Transformation in ein knappes, unter Effizienzgesichtspunkten zu bewirtschaftendes Gut, welches dafür verantwortlich ist, dass Zeit als eine lineare, qualitätslose und abstrakte Größe erfahren wird. Es ist nun die 'Zeit' selbst, die der kapitalistische Unternehmer seinen Arbeitnehmern abkauft, nicht mehr das Produkt ihrer Arbeit." (Rosa, 2016, S. 258)

"*Ein ganz konkretes Ziel ist auch, die eigentliche echte Dunkelverarbeitungsquote zu erhöhen, da ist jetzt im ersten Schritt keine Kosteneinsparung, kein Kosteneinsparungsziel mit verbunden, sondern tatsächlich ein Effizienzziel, um zu sagen, dass wir mit der gleichen Mannschaft mehr Geschäft tatsächlich bearbeiten können, aber noch mehr darüber hinaus, sondern dass da halt die Menschen, die wir haben, qualifizierter einsetzen können.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Nämlich früher war es ausschließlich jede Digitalisierung hat eine Kosteneinsparung zur Folge. Ich investiere 100000 Euro, um am Ende bei 50000 Euro pro Jahr zu sparen. Ja, also häufig Einsparungen von, also insbesondere natürlich von Personal. So das war das eigentlich, worauf Digitalisierung immer einzahlen musste. Irgendeine Effizienzsteigerung, irgendeine Einsparung von hauptsächlich Personal.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Weiter erläutert Rosa, dass bereits gemäss Marx Diktum schlussendlich alle Ökonomie zu Zeitökonomie wird und dies durch Benjamin Franklin zusammen gefasst wurde in "Time is Money". Damit ist die Arbeitszeit für Rosa nichts anderes als ein weiterer "Produktionsfaktor, indem Zeit durch Arbeit in Wert verwandelt wird." (Rosa, 2016, S. 259) Wer folglich schneller produzieren kann, erhöht die Produktivität der Arbeit und steigert damit seinen Gewinn. Weiter ermöglichen Zeitvorsprünge bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen höhere Profite, weil man schneller am Markt ist als die Konkurrenz. Und schlussendlich ermöglicht eine schnellere Arbeit und Produktion, dass das in Maschinen und Ausbildung der Mitarbeitende investierte Kapital schneller reproduziert, sprich "verdient" ist. Daraus ergibt sich ein – bereits von Marx erkannter – paradoxer Zusammenhang zwischen der Einführung zeitsparender Technologien und der nachfolgenden Verknappung von Zeitressourcen. "Tatsächlich beobachtet er hier einen produktionstechnischen 'Beschleunigungszirkel', der darin besteht, dass schnellere Maschinen eine Intensivierung der Arbeit nach sich ziehen, welche zumindest langfristig eine Verkürzung des Arbeitstages erforderlich macht und damit wiederum die Entwicklung und Anschaffung schnellerer Maschinen oder Technologien motiviert." (Rosa, 2016, S. 261)

Die entscheidende Beschleunigungsdynamik der Moderne erfolgt jedoch erst, wenn neben der beschleunigten Produktion auch die Distribution und Konsumtion beschleunigt wird. Genau diese Folgerungen treffen auf die (Versicherungs-)Wirtschaft und die Veränderungen durch die Digitalisierung zu. Die Produktion, in der Versicherungswirtschaft häufig in Form der Sachbearbeitung, wie die Erstellung von Policen und der Schadensbearbeitung, wird beschleunigt, indem die Fälle direkt nach dem Eintreffen bearbeitet werden, am besten sogar maschinell und automatisiert. Das funktioniert dann am besten, wenn der Kunde seinen Schadensfall direkt fotografiert und dokumentiert und per Applikation ohne Zeitverlust an das Versicherungsunternehmen versendet. Mit der Online-Übertragung von Informationen und Dokumenten, ist eine Gleichzeitigkeit möglich. In der Versicherungswirtschaft, die per se ein nicht physisches Produkt erzeugt, kann damit die Distribution in den meisten Fällen direkt (und online) erfolgen.

> "*Aber die Kunden, die E-Mail-Kommunikation in unserer Leistungsabrechnung, wir haben eine Rechnungs-App mit Fotofunktion. 30 Prozent der Dokumente kommen schon über diese Fotofunktion rein. Also es sind nicht 30 Prozent aller Kunden, die das nutzen, aber es nutzen die Kunden, die besonders viele einreichen und das wirklich als Tool nutzen. Also es verändert sich alles, wie die*

*Kunden mit uns umgehen. Und es ist, das ist einfach dann kein Versicherungsthema, was zurückfliegt auf die Arbeitswelt, ist das Thema die Amazonisierung.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Ebenso können die Kunden digital angesprochen werden und mit der Pandemie sind auch Videokonferenzen und -telefonate für Beratungsgespräche deutlich verbreiteter.

"*Ich hatte gestern ein Gespräch mit einem jungen Vermögensberater, der beispielsweise seine ganzen Kundenkontakte komplett auf Social Media aufgebaut hat. Das heißt, er spricht keinen mehr auf der Straße an, der ruft keinen Freund mehr an, sondern die arbeiten nur beispielsweise über das Medium Instagram, ne? So. Und kommuniziert nur über diesen Weg und macht mit denen dann Termine aus, um dann danach dann natürlich mit denen mal vor Ort auch zu sprechen oder halt dann auch eine Onlineberatung durchzuführen. Das klappt hervorragend. Da ist er nicht der einzige, das machen ganz viele.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Ein Erlebnis beispielsweise, ich hatte vor kurzem einen 70-jährigen am Telefon, ne? Da sage ich: "Mensch, hätten Sie Interesse an einer Onlineberatung?" Dann sagt er sofort: "Ja, ist kein Problem. Schicken Sie mir den Link zu." Ja, da ist mir fast der Hörer aus der Hand gefallen. Ja? Dann habe ich gesagt: "Ja, gerne, mache ich." Dann sagt er: "Ja, wieso? Sie haben so gestockt. Glauben Sie, weil ich 70 bin, kann ich das nicht?" Dann sage ich: "Nein, nein, alles gut." Sagt er: "Ja, ich mache das ja schon mit der Onlinebank und mit der und dort und hin und her." Also man merkt, COVID-19 hat sich in der gesamten Gesellschaft massiv verändert und die Leute gehen mit diesem Medium ganz anders um.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Und in der Beratung, das ist aber relativ krass, da geht es um die reine digitale Beratung. Da würde ich sagen, werden wir ab 1.1.2022 fast vollständig digital sein.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Fazit**

Es zeigt sich, dass sich die von Hartmut Rosa beschriebenen Effekte der Beschleunigung der Technologie, des sozialen Wandels und des Lebenstempos sowie die damit einhergehenden negativen Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen

in den Äusserungen der Interviewpartnern wiederfinden. Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Unternehmen in Form einer technischen Beschleunigung ist sowohl Resultat einer Beschleunigung des Lebenstempos der Menschen und deren Erwartungen an technische Weiterentwicklungen und eine weitere Zunahme der Beschleunigung als auch der Auslöser für einen beschleunigten sozialen Wandel, auch in den Unternehmen. Letzteres zeigt sich besonders deutlich in den immer weiter steigenden Anforderungen an die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und dem Ausschluss von nicht mehr "beschäftigungsfähigen Arbeitskräften". Schlussendlich bestätigt die Pandemie die Zusammenhänge, indem "gewonnene Zeit" durch verringerte Geschäftsreisen, wegfallende Arbeitswege im Home-Office und Kombination von Arbeits- und Freizeit im Home-Office sofort und nahezu selbstverständlich von den Mitarbeitenden wieder in Mehrarbeit reinvestiert werden. Die Kommodifizierung des Faktors Zeit und der Druck zu einer immer grösseren effizienten Nutzung wird von den Mitarbeitenden ebenfalls adaptiert und wirkt in der Pandemie verstärkt, weil es eine Notsituation ist, bei der Unternehmen und Mitarbeitende bereit und willens sind, diese zu überstehen.

> "*Durch die Corona-Situation hat man schlichtweg keine andere Möglichkeit gehabt. Und es sind einige eingeholt worden, die das zu stark verschlafen haben. Einerseits, weil es halt einfach extrem nicht mehr effizient haben arbeiten können und mit sehr, sehr teurem Geld viel Verpasstes schnell aufholen mussten. Ich glaube, es ist die Notwendigkeit gewesen.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also in der Tat ist genau das die spannendste Erkenntnis, die Produktivität trotz Home-Office ist nicht schlechter geworden. Bis jetzt zumindest nach den heutigen Messmöglichkeiten, die wir haben.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Man merkt, dass manche mit dem Thema Workload Steuerung überfordert sind und dass es ihnen nicht guttut. Da ist dann auch die Führungskraft wirklich gefragt aufzupassen, dass bestimmte Linien nicht überschritten werden. Die Gesundheit ist bei manchen tatsächlich gefährdet. Weil ihnen das ohnehin schon nicht guttut, allein zu sein und die ganze Zeit allein zu sein und dann auch noch den Workload vielleicht nicht sauber steuern zu können. Das ist schon was, wo ich sage, komm. Das sind dann die unangenehmen Folgen von Corona und dieser Heimarbeit, auf die wir tatsächlich aufpassen müssen.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

G.G. ist sich bewusst, dass Effizienzsteigerung aktuell alleine den Unternehmen zugute kommen und dies langfristig nicht die beste Lösung darstellt, aktuell jedoch in der Konkurrenzsituation der Unternehmen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbssituation benötigt wird.

> "*Leider glaube ich nicht, dass wir in kürzerer Zukunft zu einer Abnahme der Arbeitsmengen oder Zeiten kommen. Also das ist schon tatsächlich was, ich könnte mir vorstellen, dass die/ Digitalisierung gibt es sehr schlaue Ideen, dass ich die Automatisierung nutze, um anderweitig an Steuereinnahmen zu kommen, die ich dann wiederum den Menschen, allen Menschen, auch vor allen Dingen den arbeitenden Menschen zugutekommen lassen kann. Sprich, eine Art Grundeinkommen finanziert durch den digitalen Fortschritt und die Automatisierung. Fände ich schön, ja, sehe ich aber erstmal noch nicht.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

## 3.5 Arbeitsplätze für Kreative

Der Wirtschaftsgeograph Richard Florida hat mit seinem Werk "The Rise of the Creative Class" aus dem Jahr 2002 beschrieben, wie sich Städte zu Orten wandeln, an denen sich "Kreative" niederlassen, weil dort die von Ihnen gewünschten Grundvoraussetzungen, nämlich Toleranz, Talent und Technologie, vorhanden ist. Seine Theorie «basiert auf der Annahme, dass Kreativität zur entscheidenden Produktivkraft und Ressource für Wettbewerbsvorteile geworden ist – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Städte. (Merkel, 2017, S. 71)

**Kreative und Professionelle**

"Diese neue soziale, kreative Klasse setzt sich aus zwei Gruppen zusammen: dem *superkreativen Kern* und den *kreativen Professionellen.* Den superkreativen Kern dieser Klasse zeichnet aus, dass ihre Tätigkeiten Neues hervorbringen, denn ihre Aufgabe ist es: 'to create meaningful new forms'. Diese Aufgabe erfüllen beispielsweise Wissenschaftler, Ingenieure, Universitätsprofessoren, Schriftsteller, Künstler, Designer und Architekten. Die kreativen Professionellen hingegen, wie Anwälte, Ärzte und Manager, 'finden Probleme' und 'lösen Probleme'". (Merkel, 2017, S. 72)

Diese kreativen und technologieaffinen Menschen werden von den Unternehmern gesucht und entgegen den bisherigen Thesen der Wirtschaftsgeographie und

Wirtschaftstheorie folgen die Unternehmen den Kreativen in die von ihnen gewählten Städte und nicht andersherum.

"Für die Wirtschaftsgeographie eröffnet Florida damit einen dreifachen Perspektivenwechsel: Erstens, lenkt er den Blick weg von Firmen und Industrien hin zu Menschen, zweitens misst er deren 'Talent' als Berufe und nicht deren 'skills' in Form von Bildungsabschlüsse wie in humankapitalbasierte Ansätzen (vgl. hierzu Florida, 2014, Glaeser & Mare, 2001) und drittens, führt er die wachsende Bedeutung von Orten und sozio-kulturellen Milieus als Opportunitätsstrukturen ein" (Merkel, 2017, S. 72)

Das Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung hat 2007 eine Studie anhand der drei Kriterien Talente, Technologie und Toleranz von Richard Florida (TTT-Index) erstellt, um zu prüfen, ob und welcher Zusammenhang zwischen dem TTT-Index und der Erwerbstätigkeit bzw. dem Wachstum in den deutschen Bundesländern besteht. Die drei Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen belegen für das zuletzt betrachtete Jahr 2005 den ersten, zweiten und sechsten Platz bei dem TTT-Index (Kröhnert, Morgenstern & Klingholz, 2007, S. 20). Insgesamt lässt sich für den betrachteten Zeitraum von 2000 bis 2005 zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen TTT-Indexwerten und der Erwerbstätigenzahl besteht, d.h. eine Zunahme der Erwerbstätigkeit geht mit hohen TTT-Indexwerten einher (Kröhnert, Morgenstern & Klingholz, 2007, S. 27). Ebenso kommen die Autoren zu dem Fazit, dass "in den neuen Bundesländern […] hingegen nur die Metropolregionen – von Dresden über Leipzig, Jena und Erfurt bis nach Berlin – zu demografischer und wirtschaftlicher Stabilität [finden]. Eben jene Regionen, die von der kreativen Klasse als Wohn- und Arbeitsorte bevorzugt werden." (Kröhnert, Morgenstern & Klingholz, 2007, S. 28)

Diese Suche nach den innovativen und hoch qualifizierten Mitarbeitenden, den der McKinsey Mitarbeiter Steven Hankin 1997 noch als "war for talent" genannt hat, beschäftigt auch die Interviewpartner. Denn diese sind sich bewusst, dass das Image der Versicherungsbranche bei hoch Qualifizierten nicht sehr hoch ist und sie auch nicht die erste Wahl bei Hochschulabgängern sind.

> "*das ist für Versicherer so und so schon immer eine Herausforderung gewesen. Weil wir gehören ja nicht zu der Branche, wo alle spontan hinwollen, ne? Die wollen ja alle immer noch lieber zu SAP, Daimler, McKinsey oder sonst irgendwo hin.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Wer kommt denn auf die Idee, dass die Versicherungsbranche eine total spannende Branche ist? Wenn er da sitzt, irgendwo, im letzten Semester, draussen in der Sonne, und sich überlegt, wo er sich denn jetzt vielleicht mal bewerben könnte. Also, wenn man da nicht im Verwandten- oder Bekanntenkreis jemanden hat, der in dieser Branche tätig ist, davon berichtet, oder über irgendwelche Praktika, Berufsmessen oder so Kontakt bekommt, und das einem schmackhaft gemacht wird, glaube ich nicht, dass man als erstes auf die Versicherungsbranche kommt.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Deshalb sind sie sich bewusst, dass sie möglichst früh die zukünftigen Mitarbeitenden finden und binden müssen. Dies erfolgt über die Zusammenarbeit mit Hochschulen, u.a. über duale Studien, bei denen die künftigen Mitarbeitende bereits während dem Studium im Unternehmen arbeiten und dort gebunden werden können oder bei grossen Unternehmen, die es sich leisten können eigene Hochstühle zu finanzieren und so frühzeitig Kontakt zu den Universitäten zu gewinnen.

"*Wir sind in gewissen Bereichen, wo wir Fachkräfte brauchen, mathematische Fachleute, zum Beispiel, arbeiten wir mit Hochschulen zusammen, sowas gibt es. Und was wir jetzt auch machen, ich glaube, das ist auch nicht uninteressant, ist vor allem auf die Selbstausbildung gucken. Heißt, wir schauen, dass wir duale Studenten bekommen, die von Anfang an bei uns neben dem Studium eben auch die Praxis lernen und die wir so im Kern vorbereiten können ganz, ganz zielgerichtet auf die Anforderungen der speziellen Bereiche.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Das andere ist, die Deutsche Vermögensberatung hat schon vor, ich müsste lügen, ich glaube, sechs oder sieben Jahren bereits erkannt, dass wir eine stärkere Akademisierung benötigen, man hat einen eigenen Hochstuhl eingerichtet in Marburg und hat dort mit der FH einen eigenen Hochstuhl für das Thema Finanzwesen eingerichtet, also BWL-Bachelor of Arts mit Schwerpunkt Finanzvertrieb. Und dort bilden wir jedes Jahr neue Studenten quasi aus, die ein Bachelorstudium bei uns machen können in Marburg, immer im Wechsel Marburg und dann ihrer entsprechenden Vertriebsstätte*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Die Interviewpartner sind alle von Versicherern und Maklern, die ihren Sitz in einer grossen Stadt haben, also bereits davon profitierten, dass es eine grössere Auswahl an gesuchten Talenten gibt.

> "*Deshalb sind wir immer dabei, dass wir dann irgendwie bei, wir haben jetzt mal viele eingestellt, bei Unternehmensberatungen so gucken. Und da sind die Leute, müssen ja doch viel weg sein. Und viele sind dann schon sesshafter und die finden das gut, wenn sie dann sesshaft sein können. Also wir, hat sich das Beuteschema verändert? Je nachdem aus welcher Ebene man schaut. Kriegen wir die Leute? Es ist schwer, die richtig Qualifizierten, die an den Top-Themen top sind, die sind halt begehrt ohne Ende.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Gleichzeitig bedingt das bisherige Image der Versicherungswirtschaft, dass man für die Akquirierung von qualifizierten Mitarbeitenden auch entsprechende Stellen mit interessanten Aufgaben stellen muss. Das wiederum führt zu einer weiteren Trennung von einfachen und qualifizierten Tätigkeiten in den Unternehmen.

> "*Wir bieten ja spannende Jobs für so ziemlich jede Art von Ausbildung. Ich meine, wir haben ja auch Kunsthistoriker, wir haben Ingenieure, wir haben Physiker, wir haben Informatiker, wir haben ja so ziemlich, sogar Ökotrophologen. Und die Versicherungsbranche gilt grundsätzlich natürlich noch als sehr solide, ne? Ausnahmen bestätigen die Regel.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Kritik und Überprüfung**

Die Theorien von Florida sind jedoch nicht unwidersprochen. "Der deutsche Wirtschaftsgeograph Stefan Krätke (2011) kritisiert, dass Florida unter der kreativen Klasse sehr heterogene Berufsgruppen zusammenfasst, deren Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt oder Region jedoch sehr unterschiedlich ist. Er unterteilt Floridas kreative Klasse in fünf Subgruppen (wissenschaftlich und technologisch kreative Arbeiter, künstlerisch-kreative Arbeiter, die Dealerklasse aus Finanz- und Immobilienwirtschaft, Managementberufe und politisch-administrative Berufe) und stellt in eigenen empirischen Untersuchungen fest, dass lediglich die wissenschaftlichen und technologisch-kreativen Berufsgruppen einen positiven Einfluss auf die regionale Wirtschaftsentwicklung haben." (Merkel, 2017, S. 76) "Im Zentrum der Kritik steht jedoch die insgesamt deskriptive Beschreibung, denn Florida kann

lediglich Korrelationen zwischen der Anwesenheit der kreativen Klasse und dem Wirtschaftswachstum der Städte abbilden, aber keine kausalen Zusammenhänge (Peck, 2005, Boschma & Fritsch, 2009)." (Merkel, 2017, S. 76)

Die oben erwähnte Studie des Berlin Instituts für Bevölkerung und Entwicklung kam sogar zu einer negativen Korrelation von TTT-Index und Wirtschaftswachstum für die Jahre 2000 bis 2005. Als mögliche Ursachen sah die Studie die massiven staatlichen Investitionen in Ostdeutschland, die zu einem Wachstum trotz geringem TTT-Index geführt haben. Bei der ausschliesslichen Betrachtung der "alten" Bundesländer gibt es eine positive Korrelation. (Kröhnert, Morgenstern & Klingholz, 2007, S. 27) Aber auch hier gilt: Die ermittelte Korrelation ist noch keine nachgewiesene Kausalität.

Der Trend der Zentralisierung zu den Firmen- bzw. Konzernzentralen ist in der Versicherungsbranche deutlich bemerkbar, wobei man berechtigterweise ergänzen muss, dass diese Entwicklung nicht zu einem kompletten Umzug der Versicherungsunternehmen zu (Gross-)Städten geführt hat, sondern, dass Mitarbeitende nun häufiger in den bereits bestehenden Firmenzentralen arbeiten, auch wenn diese eher in einer ländlich geprägten Struktur liegen.

In der Versicherungsbranche gibt es für Deutschland und die Schweiz keine detailliert aussagefähigen Zahlen und Übersichten zur Entwicklung der Beschäftigung in den Städten, getrennt nach Tätigkeiten, Berufsgruppen oder Anstellungsverhältnis. Die sozialstaatlichen Daten des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) benennen jährlich die grössten Versicherungsplätze in Deutschland mit der Anzahl der Beschäftigten. Die Top-10 der Versicherungsplätze ist in den vergangenen 30 Jahren, ausgenommen vom Aufstieg Berlins in die Liste nach der Wiedervereinigung, gleichgeblieben. Auch der Anteil der Top-10 Versicherungsplätze an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden liegt seit 20 Jahren konstant bei 51%, s. nachfolgende Tabelle.

| Nummer | Versicherungsstandort | 1990 | 2000 | 2010 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | München | 27'530 | 26'640 | 32'880 | 30'200 |
| 2 | Hamburg | 25'900 | 23'210 | 19'070 | 18'620 |
| 3 | Köln | 23'620 | 24'610 | 27'680 | 24'930 |
| 4 | Stuttgart | 14'780 | 14'840 | 13'700 | 13'800 |
| 5 | Düsseldorf | 10'920 | 11'770 | 11'740 | 10'640 |
| 6 | Hannover | 10'840 | 11'100 | 10'550 | 12'820 |
| 7 | Frankfurt | 10'060 | 10'380 | 8'530 | 9'280 |
| 8 | Wiesbaden | 7'960 | 9'650 | 8'650 | 8'740 |
| 9 | Nürnberg | 7'170 | 7'310 | 8'950 | 7'920 |
| 10 | Münster | 6'550 | 6'740 | 6'670 | 7'600 |
| 11 | Berlin | 6'520 | 14'500 | 11'340 | 10'130 |
| 12 | Dortmund | 6'020 | 6'200 | 6'300 | 6'760 |
| 13 | Karlsruhe | 5'130 | 5'160 | 5'340 | 4'630 |
| 14 | Mannheim | 5'040 | 4'680 | | 3'390 |
| 15 | Coburg | | | 4760 | 5'740 |
| 16 | Koblenz | | | | 4'060 |
| | Beschäftigte Summe | | | | |
| | Top 10 (grün markiert)* | 145'330 | 154'010 | 153'090 | 147'080 |
| | Beschäftigte insgesamt* | 254'740 | 299'710 | 298'150 | 290'850 |
| | Anteil Top 10 | 57% | 51% | 51% | 51% |

* Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Versicherungsgewerbe, inkl. Vermittler

*Tabelle 3 - Versicherungsstandorte, aus "Sozialstaatliche Daten der Versicherungswirtschaft" (Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, 1990, S. 11, 2000, S. 13, 2011, S. 15 und 2020a, S. 25)*

Eine Verschiebung der Beschäftigung zu den (Gross-)Städten kann somit aus den vorhandenen Daten nicht abgeleitet oder belegt werden. Die Top 10 Städte haben gegenüber 1990 sogar leicht Anteile, 51% gegenüber 57%, verloren. Erläuternd hierzu sei festgehalten, dass bei der Gesamtbeschäftigtenzahl sowohl Innendienst als auch angestellte Vermittler sowie das gesamte Versicherungsvermittlungsgewerbe enthalten ist. Eine regionale Aufteilung für den Innendienst ist statistisch leider nicht erfasst. Jedoch lassen sich klar Trends aus den Zahlen des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) erkennen. Während die Anzahl der Mitarbeitenden in den Versicherungsunternehmen seit der Wiedervereinigung (1992 mit der Höchstzahl von 259'000 Arbeitnehmern) kontinuierlich abnimmt und 2019 bei 202'000 liegt (-22,0%), hat die Gesamtbeschäftigtenzahl nach 1990 sogar noch bis ins Jahr 2002 (312'400 Beschäftigte) zugenommen und erst dann langsam auf 290'900 in 2019

abgenommen (GDV, 2020, S. 11). Bei Betrachtung desselben Zeitraums von 1992 bis 2019 ergibt sich, ausgehend von 279'800 Mitarbeitenden in 1992, sogar eine leichte Zunahme der Beschäftigten von 4.0%. Dies liegt vor allem an der zunehmenden Beschäftigung bei den Vermittlern. Da diese dezentral organisiert und ihre Mitarbeitenden ebenfalls dezentral verteilt sind, also in der Nähe ihrer Kunden, relativieren sich die Zahlen der Tabelle oben, lassen aber aufgrund der fehlenden Aufteilung keine wissenschaftlichen Schlussfolgerungen zu.

**Schlussfolgerung für die Versicherungswirtschaft**

Das Modell von Richard Florida ermöglicht trotz der Kritik daran und der noch nicht belegten Validität einen interessanten neuen Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse in einer modernen Arbeitswelt. "Denn die deutschsprachige Stadtsoziologie setzt sich bislang kaum mit urbanen Wertschöpfungszusammenhängen auseinander." (Merkel, 2017, S. 85) Für eine fundierte Erklärung von Zusammenhängen von städtischer Infrastruktur, dem Zusammentreffen gleichgesinnter hoch qualifizierter Menschen und deren Offenheit gegenüber anderen und neuem mit der Anziehungskraft von Branchen und Unternehmen sowie der Akquirierung von Mitarbeitenden aus diesem Umfeld fehlt es in der Tat an wissenschaftlichen Studien, auch für die Versicherungswirtschaft. Bemerkenswert ist – als ein erster Schritt – dass die von Florida eingebrachten Theorien und Argumente durch die Aussagen der Interviewpartner nachvollzogen werden konnten: Erstens dem Bedarf an kreativen Lösungen.

> "*Also Kreativität, ich glaube, wenn man schaut, also die Arbeit generell kann man in drei Töpfe unterteilen. Also Themen, die dunkel verarbeitet werden können, standardisierte Themen und letztendlich die Spezialthemen. Und, wenn man jetzt sagt, wir versuchen, eins und zwei, also Dunkelverarbeitung und vielleicht standardisiert durch Digitalisierung zu unterstützen, wird der Fokus des Mitarbeiters eher auf Spezialanfragen gelenkt werden. Und das erfordert wiederum eine, ja, schafft zum einen eine hohe Abwechslung für den Mitarbeiter und erfordert auch eine Kreativität*"
>
> P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Und deswegen wird immer eine Kreativität da sein, aber nicht basierend darauf: "Ah, ich habe mehr Zeit und mehr Ruhe, um das zu machen.", sondern einfach*

*immer wieder neue Dinge zu erfinden und wenn man sieht, wie sich die digitale Welt im Allgemeinen verändert hat*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Zweitens, den Fokus auf die Städte als Orte der höheren und breiteren Ausbildung, auch wenn es – wie bei Florida – Kritik an der Titelgläubigkeit "Bachelorisierung" gibt.

"*Ich könnte jetzt ein bisschen gehässig sagen, ich erwarte eine 'Bachelorisierung'. (...) Also, in bestimmten Bereichen, gerade in den Städten, sind wir natürlich ziemlich akademisiert. (...) Ich glaube, wenn es gelingt, ich sage mal, Ausbildungsberufe so zu modernisieren, also, gerade im Hinblick auf digitale Anwendungen, dann geht das auch in Deutschland zumindest mit dieser Ausbildungskultur, die ja eine unserer grossen Stärken sind, auch ganz gut.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Und drittens, dem positiven Umfeld, geschaffen durch einen interessanten Arbeitsplatz und eine wohlwollende Firmenkultur.

"*Ja ich glaube, auch bei diesem kulturellen Phänomen, von dem ich gerade sprach, das fängt beim Pförtner an. Das geht über die Putzfrau weiter, das ist dieses: Fühle ich mich ein Stück weit wohl und zu Hause da, wo ich arbeite. Ich glaube, dieses Thema Umgebung schaffen, die den Menschen auch noch ein Stück weit Mensch sein lässt. Ja ob das jetzt die Cafeteria ist, also dass man da auch, na ja, den Faktor Mensch tatsächlich fördert und befördert und einem das auch wichtig ist.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Man wird zusammenkommen, persönlich vor allem, wenn es um Kreativität geht, wenn es um Weiterentwicklung geht, aber auch, wenn es um das Leben von sozialen Kontakten geht. Es wird je länger je mehr Bedeutung gewinnen, wenn man zusammenkommt. Arbeiten per se kann man auch allein. Ich glaube, das hat man jetzt gesehen die letzten zwölf Monate. Das geht. Macht nicht immer allen gleichviel Spaß. Aber es geht. Aber die sozialen Kontakte, wo halt das Arbeitsleben auch sehr, sehr wichtig ist, das muss man mehr im persönlichen Umfeld pflegen müssen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Gerade bei der – authentischen – Firmenkultur und dem positiven Arbeitsumfeld, tun sich die Unternehmen der Versicherungsbranche noch am meisten schwer, denn hier

gelingt es ihnen noch nicht, die Veränderungen so offen zu kommunizieren, wie es erwartet wird (s. Kapitel 8.3.2).

Trotz der kritischen Auseinandersetzung mit der Theorie von Florida, vermögen diese neuen interessanten Ansätze eine Verwobenheit der Arbeits- mit der Stadtwelt für kreative und hoch qualifizierte Menschen aufzeigen, unabhängig davon, wie die gegenseitige Beeinflussung tatsächlich ist. Sie zeigt auf, dass Arbeitgeber, die technisch affine Mitarbeitende suchen, die innovative Ideen haben und kreative Lösungen erarbeiten vor allem in den (Gross-)Städten zu suchen sind, weil sie dort eine Umgebung finden, die ihren Bedürfnissen entsprechen.

**Hochqualifiziert und trotzdem Bullshit-Job?**

Und in einem weiteren Punkt ist die Theorie von Florida interessant und als eine Ergänzung, ggf. sogar Gegenpunkt zu Boltanski und Chiapello zu sehen: Wo letztere vor allem das Bestreben der Unternehmen nach maximalem Profit, dem effizienten Einsatz der Arbeitskräfte sehen und die kontinuierliche Verringerung der Arbeitskosten (für gering Qualifizierte), sieht Florida den positiven Zusammenhang von weltoffenen Städten, gut qualifizierten Menschen und wirtschaftlicher Prosperität (für die gut Qualifizierten). Beides in seiner Reinform wird in der Wirtschaft wie den Unternehmen kaum vorkommen, zeigt jedoch gut die jeweiligen Zusammenhänge und Entwicklungen für gering und hoch qualifizierte Mitarbeitende auf und welche unterschiedlichen Wechselbeziehungen bestehen. Eine interessante Brücke zu den beiden Theorien bildet David Graeber, der mit seinem Buch "Bullshit Jobs" auf sinnbefreite Tätigkeiten in Unternehmen und Behörden aufmerksam macht, die zuhauf geschaffen wurden und werden, vornehmlich in der Dienstleistungswirtschaft und auch dort vor allem in Unternehmen, die "Arbeit mit Informationen" betreiben (Graeber, 2018, S. 223). Er erläutert weiter, dass dieser Bereich, vor allem bestehend aus dem Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwesen, in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen ist und trotz stetigen Effizienzsteigerungen immer wieder neue Arbeitsplätze schafft, die aber nicht mehr zwingend notwendig und häufig nicht mehr sinnstiftend für die Unternehmen und Mitarbeitenden sind. Und diese Stellen werden von den von Graeber interviewten und befragten Menschen als nicht notwendig erachtet. Ein Wegfallen würde weder das Unternehmen noch die Kunden grossartig bemerken. Der sehr kritisch eingestellte ehemalige Vorstand G.L. hat sehr klar zum Ausdruck gebracht, dass menschliche Tätigkeit dort zum Einsatz kommen sollte, wo sie sinnvoll ist, wo Menschen im persönlichen Kontakt gebraucht werden und eben gerade nicht in der

Sachbearbeitung, Informationsverarbeitung, Prozessbetrachtung, Tätigkeitsoptimierung etc.

> "Eben *überall dort, wo man eben Menschen will. Also dort, wo es wirklich drauf ankommt. Kurioserweise sind das heute relativ problembehaftete Bereiche. Und das ist ein gesellschaftliches Problem. Gucken Sie mal Pflege an. Gucken Sie mal Schulen an, die Lehrer. Gucken Sie sich an die/ wie wir mit der Ausbildung der nachwachsenden Generation umgehen. Das steht alles nicht im Mittelpunkt unseres Wirtschaftens.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Aber auch die weniger kritischen Interviewpartner sehen diesen von Graeber angesprochene Punkt, dass Mitarbeitende dort zum Einsatz kommen sollen, wo sie einen Mehrwert erbringen, einen Mehrwert für das Unternehmen, für den Kunden und sinnvollerweise auch für sich!

> "*Wenn ich in Finanzdingen, in Versicherungsdingen jemanden habe dem ich vertrauen kann, dann kann ich mich mit ihm beraten. Da ist der menschliche Austausch erforderlich. Sei es von Angesicht zu Angesicht in deren Büro oder bei mir zuhause. Oder, wenn ich den jedenfalls kenne und kann ab und zu mit dem telefonieren, wie etwa mit der Bank ist das zumindest für mich noch so, dann ist das alles prima. Dann ist das Vertrauen da. Das ist etwas, das kann eigentlich nur ein Mensch sagen.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Ich glaube das ist wirklich im Wesentlichen das Vertrauensthema ist und dass man als Ansprechpartner zu jemandem eine Beziehung aufbaut und dem Kunden das Gefühl gibt, dass man für ihn da ist und seine Probleme löst in Anführungsstrichen. Und dass er einen persönlich ansprechen kann und man ihm dann halt entsprechend weiterhilft*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dabei ist aber genau zu unterscheiden zwischen helfender und unterstützender Arbeit und – nach Graeber – sinnentleerter Arbeit. D.S. beschreibt die von Graeber "Flickschusterei" genannten Tätigkeiten, bei denen Mitarbeitende, Sach- wie auch IT-Mitarbeitende, Probleme temporär beheben, dies es eigentlich nicht (mehr) geben sollte. (Graeber, 2018, S. 81)

> "*Ja, also das eine ist, dass in solchen digitalen Prozessen letzten Endes auch immer irgendwo Störfälle eintreten werden, die im Regelfall auch durch*

*Menschen dann verursacht sind. So, und dort brauche ich dann auch menschliche Problemlöser, sage ich mal, die dann also in diese Prozesse eingreifen oder, ja, wie soll ich das sagen, eine Übersetzung gewisser Arbeitsabläufe in einer, ja, wie soll man sagen, menschengerechtere Sprache und Form Verständnisse zu wecken.*"

D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Gerade für Unternehmen der Versicherungsbranche, deren Geschäftsmodell "Arbeit mit Informationen" darstellt, ist es also eine Gradwanderung zwischen sinnvollen "kümmernden" und damit sinnstiftenden Tätigkeiten und den von Graeber als "Bullshit Jobs" beschriebenen Aufgaben, verstärkt durch den kontinuierliche Wandel der Branche, der Kundenbedürfnisse und damit der Tätigkeiten der Mitarbeitenden selbst, wächst diese Herausforderung sowohl für gering als auch für hoch qualifizierte Mitarbeitende attraktive Arbeitsstellen anzubieten und anzupassen.

**Fazit**

Eine wesentliche Erkenntnis von Richard Florida Thesen ist, dass der Trend zu den "Superkreativen" und den "kreativen Professionellen" weiter gehen wird und die Versicherungsbranche auf diese Mitarbeitende angewiesen ist, um neue kreative und innovative Ideen und Lösungen hervorzubringen. Für die Unternehmen wird es aber auch umso wichtiger den zuvor angesprochenen Spagat hinzubekommen, für hoch qualifizierte Mitarbeitende interessant zu sein (und nicht nur zu wirken) und gleichzeitig den gering qualifizierten Mitarbeitenden jeweils neue sinnstiftenden Tätigkeiten anzubieten und das alles unter der Prämisse einer einheitlichen und authentischen Firmenkultur, die ein positives Arbeitsumfeld offeriert. Dies ist ein nahezu unmögliches Unterfangen, zeigt aber die Rahmenbedingungen auf, zwischen denen die Unternehmen das für sie richtige Optimum finden können und müssen.

# 4 Strukturen des Versicherungsmarktes

Nachfolgend werden die beiden Versicherungsmärkte von Deutschland und der Schweiz betrachtet, aus deren Ländern die Interviewpartner gewonnen werden konnten.

## 4.1 Der Deutsche Versicherungsmarkt

### 4.1.1 Versicherer und Makler

Die private Versicherungswirtschaft ist in Deutschland ein wichtiger Wirtschaftszweig. Die Bruttowertschöpfung der Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen lag im Jahr 2018 bei 28.9 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020, S. 113). Der Anteil an der Bruttowertschöpfung der Versicherungsunternehmen und Pensionskassen in Deutschland liegt seit vielen Jahren relativ konstant bei knapp 1% der Gesamtbruttowertschöpfung (s. Abbildung 3 - Bruttowertschöpfungsquote der Versicherungsbranche). Ausbrüche nach unten und oben sind meist exogenen Grossereignissen und Vorfällen geschuldet, wie die Finanzmarktkrise 2008 und den Nachholeffekten in den Folgejahren.

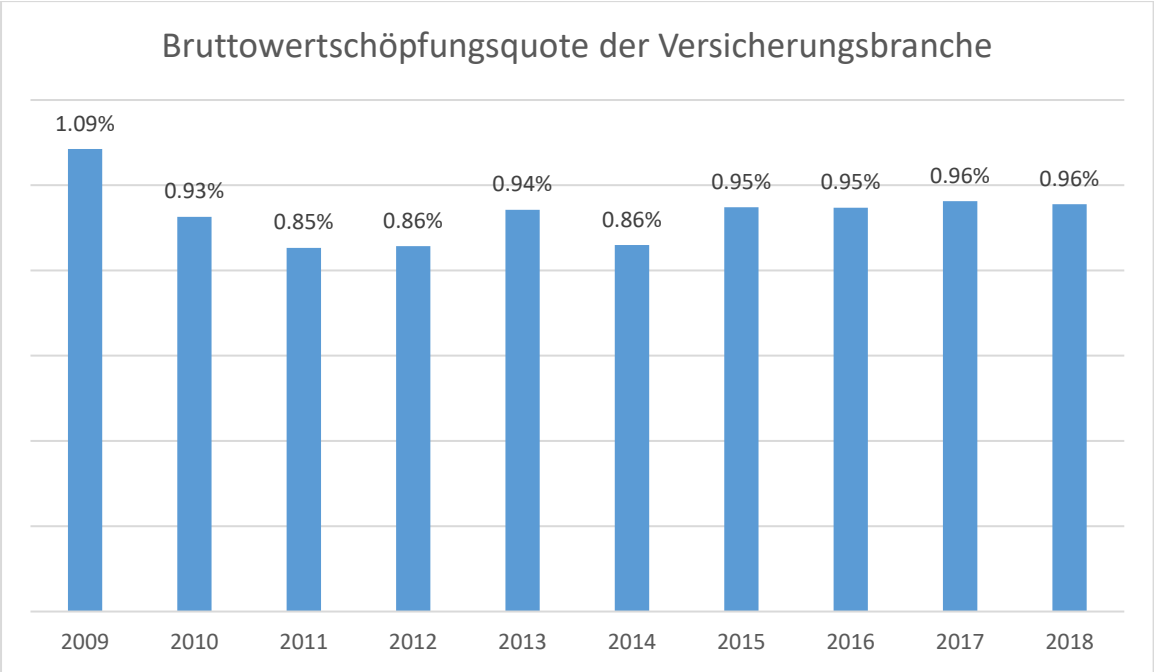



*Abbildung 3 - Bruttowertschöpfungsquote der Versicherungsbranche*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Destatis, 2015, S. 110 und 2020, S. 113)*

Die Versicherungswirtschaft umfasst neben den Versicherungsunternehmen und den Pensionskassen auch die Pensionsfonds, die Rückversicherer, sowie alle gebundenen und ungebundenen Versicherungsvermittler, Versicherungsagenten, Makler und sonstige Vertriebe.

Gemäss Prognos-Studie von 2017 erfolgt in der gesamten Versicherungswirtschaft eine direkte Wertschöpfung zwischen 35.9 Mrd. Euro und 51.7. Mrd. Euro pro Jahr (Sachs & Hoch, 2017, S. 15). Inklusive der indirekten Wertschöpfung ergibt sich eine Gesamtwertschöpfung von 88.9 Mrd. Euro. Das entspricht einem Anteil von 2.9% an der Bruttowertschöpfung. Ebenso zeigt die Studie recht deutlich, dass es insgesamt über direkte und indirekte Beschäftigte und Effekte eine Gesamterwerbstätigenzahl von über 1 Mio. Beschäftigten gibt.

Für diese Arbeit liegt der Fokus auf der (privatwirtschaftlichen) Versicherungswirtschaft im eigentlichen Sinne, d.h. den Versicherungsunternehmen und Pensionsfonds. Die Gründe hierfür liegen in der besseren länderübergreifenden Vergleichbarkeit der Wirtschafts- und Beschäftigungszahlen mit der Schweiz und den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen der Wirtschaftszweige der Privatwirtschaft. Denn privatwirtschaftliche Unternehmungen sind anderen Veränderungen ausgesetzt und haben andere Möglichkeiten auf diese Veränderungen zu reagieren. Unternehmen des öffentlichen Rechts, wie Krankenkassen oder Sozialversicherungsträger, die in ihrem Handeln deutlich ähnlicher agieren wir Behörden, unterscheiden sich in der Art wie die Digitalisierung Änderungen erwirkt, da es u.a. keinen generellen Marktdruck gibt und keine neuen Mitbewerber. Auch die Sicherheit der Arbeitsplätze ist bei Unternehmen des öffentlichen Rechts anders gelagert und somit sind die Auswirkungen nicht direkt vergleichbar.

Auch die selbstständigen und freien Vermittler werden nicht in dieser Arbeit betrachtet, weil diese als Kleinst- und Kleinunternehmen oder Selbstständige keine oder kaum organisatorische Anpassungen durch äussere Veränderungen vornehmen müssen. Selbstverständlich unterliegen auch die Selbständigen und die freien Vermittler dem Wandel der Digitalisierung, ihre Tätigkeiten ändern sich zum Teil dramatisch und sie werden sogar von ihren bisherigen Partnern, den Versicherungsunternehmen, wegrationalisiert. Der Zwang sich an diese veränderten Rahmenbedingungen anzupassen ist bei Selbständigen damit zum Teil sogar deutlich grösser, weil sie von ihren Geschäftspartnern, den Versicherungsgesellschaften, bezüglich Produkte, technischer Schnittstellen und Kommunikation einfach vor vollendete Tatsachen gestellt werden und in der Zusammenarbeit mit den Versicherungsgesellschaften keine

Wahl haben – friss oder stirb. In dieser Arbeit geht es jedoch um die Betrachtung der Transformation der Arbeitswelt, im Hinblick auf die Konsequenzen für die abhängig Beschäftigten.

Die Anzahl der Versicherungsunternehmen in Deutschland, die dem deutschen Aufsichtsrecht unterliegen, hat sich in den vergangenen Jahren im Rahmen von Fusionen und Übernahmen weiter konsolidiert und ist im Jahr 2019 auf 530 Versicherungsunternehmen (unter Bundesaufsicht) gesunken. (GDV, 2020, S. 2). Relevant für die Betrachtung sind die Lebens-, Schadens-, Rück-, und Krankenversicherer, die in 2019 362 Unternehmen ausmachen (GDV, 2020, S. 2). Seit 2007 hat die Anzahl um 12.9% abgenommen.

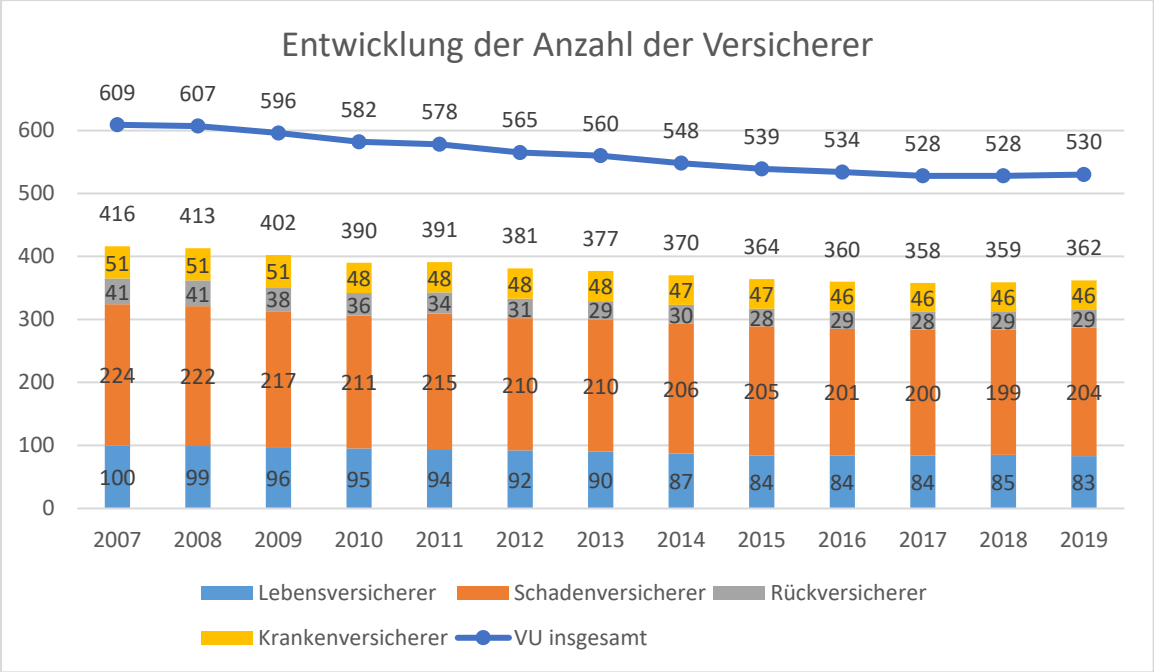



*Abbildung 4 - Entwicklung der Anzahl der Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GDV, 2020, S. 2*

Der Versicherungsmarkt der deutschen Schaden- (und Unfall) Versicherer gilt als sehr fragmentiert mit vielen regionalen, öffentlich-rechtlichen Anbietern und Versicherungsvereine a.G., die seit weit über 100 Jahren tätig sind, sodass die Markanteile der einzelnen Anbieter, gemessen an den verdienten Brutto-Beiträgen, prozentual gering sind (s. Abbildung 5 - Marktanteile Schadenversicherer). Lediglich die "Allianz" als grösster deutscher (und europäischer) Versicherer nimmt mit einem gesamten Marktanteil von 16.2% (11.2% Allianz und 5.0% Allianz Global) eine dominante Stellung ein (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), 2020,

S. 16). Aber bereits der Industrieversicherer HDI Global kommt nur noch auf einen Marktanteil von 5.0%. Die Top-10 der Versicherer haben zusammen einen Marktanteil von knapp 47%. Insgesamt haben die Schadenversicherer gebuchte Brutto-Beiträge für das selbst abgeschlossene Versicherungsgeschäft im Inland von 74.5 Mrd. Euro im Jahr 2019 (BaFin, 2020, S. 14)

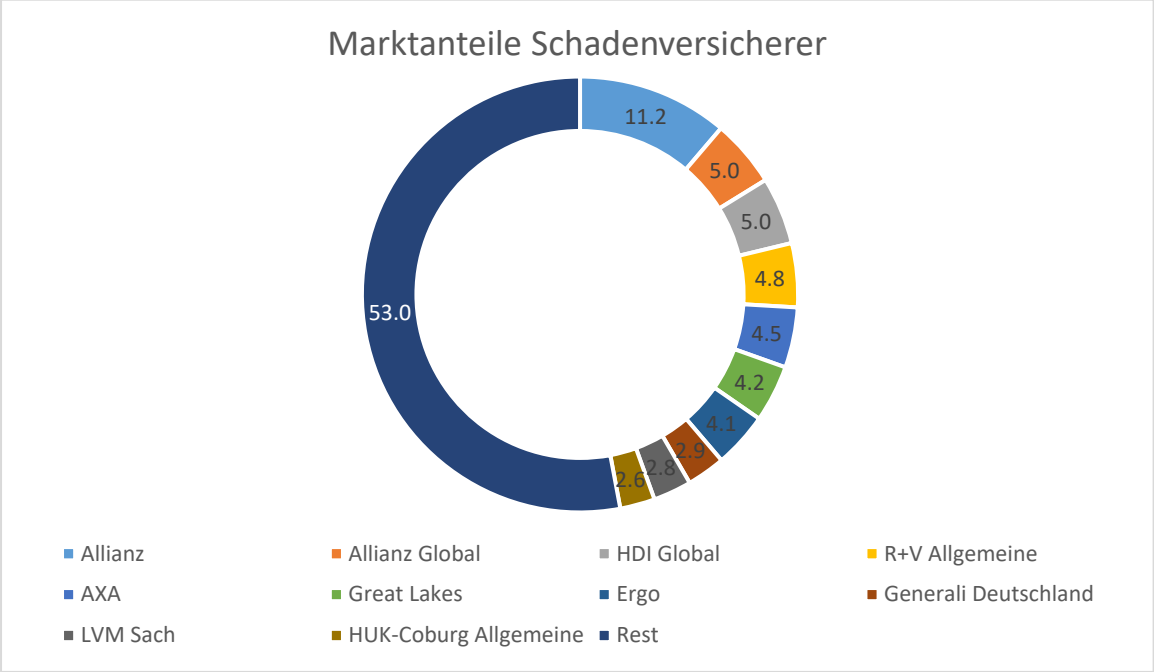



*Abbildung 5 - Marktanteile Schadenversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BaFin, 2020, S. 16*

Bei den Lebensversicherungsunternehmen (ohne Pensionskassen und Pensionsfonds), gibt es ebenfalls mit der Allianz einen dominanten Anbieter, der knapp 30% Marktanteil beherrscht (BaFin, 2020, S. 15) und dessen Anteil zunehmend wächst (Marktanteil 2018: 24.8%). Die Gründe hierfür sind komplex. Hauptsächlich ist die Kapitalanlage für die Versicherer in den letzten Jahren aufgrund der lang anhaltenden Niedrigzinsphase immer schwieriger geworden, wobei sie parallel in der klassischen Lebensversicherung den Kunden Verzinsungsgarantien geben müssen. Dadurch ist das Geschäft für die Versicherer deutlich weniger lukrativ geworden und mehrere Versicherer haben sich aus dem Markt zurück gezogen, u.a. auch die die Basler Leben (Reuters & Bopp, 2017). Alternative Produkte ohne oder mit wenig Garantien kommen zwar vermehrt in den Markt, aber sind bei den Kunden noch nicht so populär wie die über Jahrzehnte verkaufte klassische Lebensversicherung. Mit dem Rückzug von Anbietern aus dem

Geschäft der Lebensversicherung steigt der Marktanteil der verbliebenen Anbieter, wobei die Allianz in den letzten Jahren zusätzlich überproportional gewachsen ist.

Im deutschen Lebensversicherungsmarkt wird, anders als im Schweizer Lebensversicherungsmarkt, das Pensionskassengeschäft gesondert ausgewiesen. Ein Pensionsfonds-Geschäft existiert im Schweizer Markt nicht. Für das Ranking der Anbieter spielt dies jedoch keine/kaum eine Rolle, wie ein Vergleich der gebuchten Prämien verdeutlicht. Im reinen Lebensversicherungsgeschäft wurden in 2019 für 97.0 Mrd. Euro Brutto-Beiträge gebucht, bei den Pensionskassen 6.8 Mrd. Euro, was 7.0% des Lebensversicherungsgeschäfts entspricht. Das Pensionskassengeschäft ist aufgrund einer geänderten staatlichen Förderung seit Jahren rückläufig. Und im Pensionsfondsgeschäft wurden 2019 2.6 Mrd. Euro gebucht, gegenüber 10.3 Mrd. Euro in 2018 (BaFin, 2020, S. 14). Die Schwankung ist abhängig vom betriebenen Geschäftsmodell, das mehrheitlich auf der Auslagerung und Ausfinanzierung bestehender nicht kapitalgedeckter Versorgungszusagen an den Pensionsfonds per Kapitalübertragung beruht. Aufgrund dieses Einmalbeitragsgeschäfts gibt es von Jahr zu Jahr grössere Schwankungen. Somit ist die gesonderte Ausweisung des reinen Lebensversicherungsgeschäftes die beste Option, die Marktanteile der Anbieter transparent darzustellen (s. Abbildung 6 - Marktanteile Lebensversicherer). Wie in Abbildung 4 - Entwicklung der Anzahl der Versicherer dargestellt, hat die Anzahl der Lebensversicherer seit 2007 um 13% abgenommen.

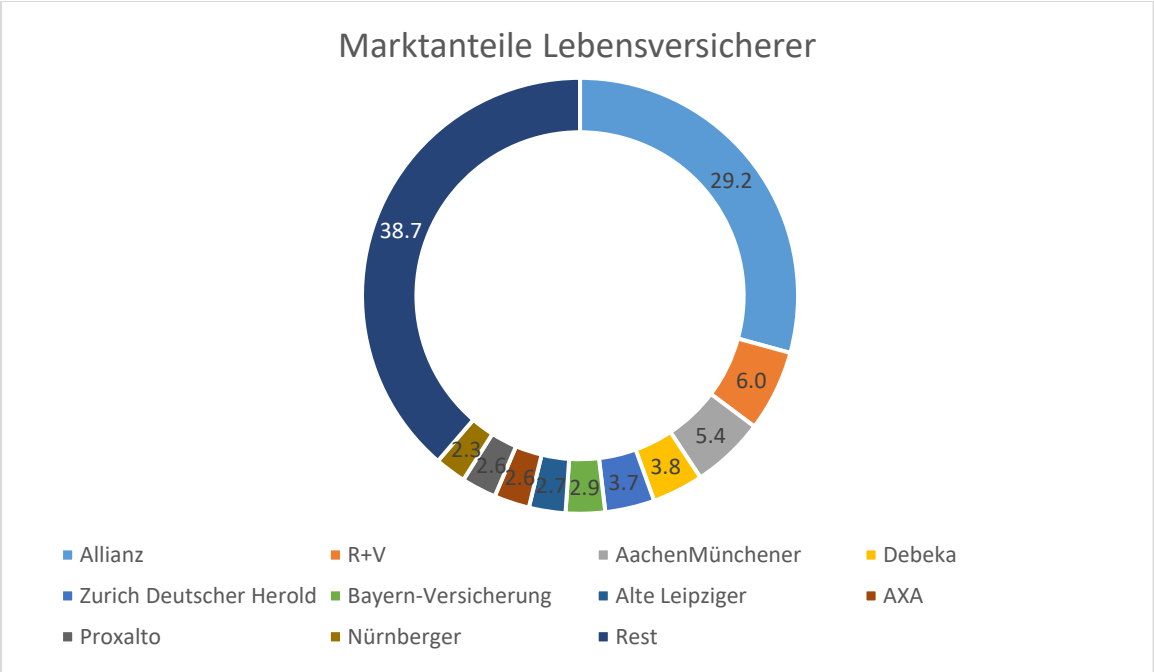



*Abbildung 6 - Marktanteile Lebensversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BaFin, 2020, S. 15*

Der Markt der Krankenversicherer ist in Deutschland anteilsmässig an den gesamt gebuchten Prämien grösser als in der Schweiz, weil es für die privaten Anbieter nicht "nur" die private Zusatzversicherung gibt, d.h. die Ergänzung einer staatlich regulierten eigenständigen Grundversicherung, sondern auch die private Vollversicherung. In der Schweiz wurden 2019 8.4 Mrd. CHF bzw. 10.2 Mrd. CHF (inklusive Prämien der durch das Bundesamt für Gesundheit beaufsichtigten privatwirtschaftlich tätigen Krankenkassen) Bruttoprämien in der privaten Krankenversicherung entrichtet. Gegenüber den gesamten gebuchten Bruttoprämien von 129.2 Mrd. CHF entspricht dies einem Anteil von 6.5% bzw. 7.9% (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), 2020, S. 5 und S. 33). In Deutschland sind es 40.9 Mrd. Euro gebuchte Bruttoprämien in der Krankenversicherung gegenüber 307.9 Mrd. Euro gebuchte Bruttoprämie über alle Sparten hinweg (inkl. Rückversicherung und Pensionsfonds). Das entspricht einem Anteil von 13.3% (BaFin, 2020, S. 14).

Betrachtet werden in dieser Arbeit die privatwirtschaftlichen Versicherungsgesellschaften. Zur genauen Abgrenzung bedeutet dies, dass die privaten Krankenversicherungsunternehmen Teil der Versicherungswirtschaft sind, wohingegen die Krankenkassen rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung sind und nicht zur Versicherungswirtschaft gehören. Dies gilt auch für die übrigen Sozialversicherungsträger, wie die Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung oder Rentenversicherung.

Auch der Markt der privaten Krankenversicherung ist wie die Schadenversicherung ein fragmentierter Markt mit vielen Anbietern, die z.T. schon seit weit über 100 Jahre im Markt sind. Die grössten 10 Anbieter (s. Abbildung 7 - Marktanteile Krankenversicherer) haben dennoch zusammen einen sehr grossen Marktanteil von 72.2% (BaFin, 2020, S. 16). Aufgrund der starken Regulierung, der schwierigen Kapitalanlage, der älter werdenden Bevölkerung mit mehr chronischen Krankheiten, ist auch der Krankenversicherungsmarkt in Deutschland ein hart umkämpfter Markt, bei dem es eine zunehmende Marktkonzentration der grösseren Anbieter gibt und den die kleineren Anbieter vermehrt verlassen.

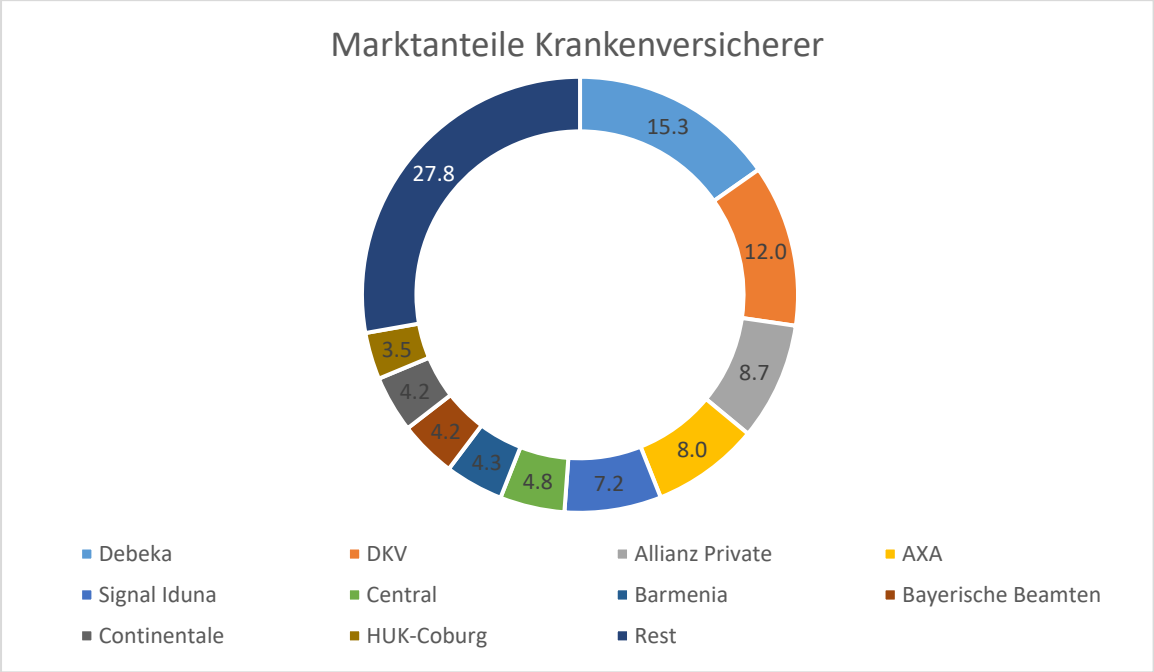



*Abbildung 7 - Marktanteile Krankenversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BaFin, 2020, S. 16*

### 4.1.2 Mitarbeitende

Konkret von Interesse sind somit vor allem die sozialversicherungspflichtigen Festangestellten von Versicherungsunternehmen im eigentlichen Sinn, sowie von grossen Versicherungsmaklern. Bei Letzteren ist die Erhebung der Beschäftigtenzahlen deutlich schwieriger. Stand Januar 2020 wurden gemäss DIHK (zuständige Registrierungsstelle) 46'286 Versicherungsmakler in Deutschland registriert. Das können Ein-Personen-Gesellschaften sein, aber auch grosse internationale Versicherungsmakler mit deutlich mehr als 1'000 Beschäftigten. Der Branchenverband

des BDVM (Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e.V.), dem etwas über 800 der Makler angehören, hat bei seinen Mitgliedsunternehmen etwas über 12'000 Beschäftigte. Interessant sind hierbei vor allem die grossen und internationalen Versicherungsmakler, da diese eigenständig, d.h. unabhängig von den Versicherern, im Markt agieren können, indem sie das Versicherungsgeschäft selbst zeichnen, die Anforderungen ihrer Kunden, wie die digitale Bearbeitung von Schäden, direkt und unabhängig umsetzen können, international Niederlassungen oder zumindest Partnerunternehmen haben und somit selbst essentielle Treiber von Veränderungen in der Branche sind.

Bei den Versicherungsunternehmen arbeiteten 2019 202'000 Mitarbeitende, davon 52.4% Männer und 47.6% Frauen (AGV, 2020a, S. 7 und S. 8). Die Zahl der Mitarbeitenden ist damit seit dem Jahr 2000 mit 240'200 Beschäftigten um 15.9% gesunken. Der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten liegt seit 2000 relativ konstant zwischen 46% und 48% (s. Abbildung 8 - Entwicklung Gesamtbeschäftigung). Für die Jahre 2001 bis 2004 und 2006 bis 2009 liegen keine Auswertungen mehr vor und der AGV konnte die "Sozialstatistischen Daten der Versicherungswirtschaft" für diese Jahre leider nicht mehr zur Verfügung stellen. Da die Geschlechterquoten für das Jahr 2000 und 2005 vorliegen, die sehr nahe an den späteren Jahren liegen, kann davon ausgegangen werden, dass die Geschlechterquoten sich in diesen Jahren nicht stark verändert haben.

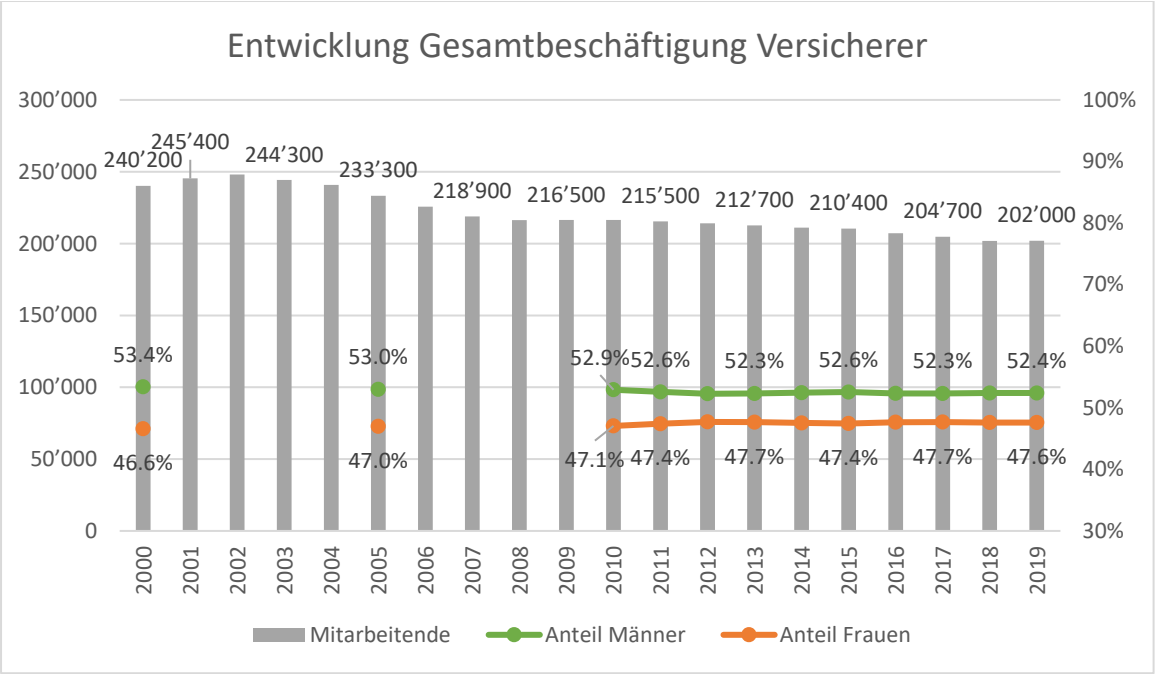



*Abbildung 8 - Entwicklung Gesamtbeschäftigung*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2000, S. 1-3, 2006, S. 2-3, 2011-2013, S. 2-3, 2014, S. 4-5 und 2015-2020a, S. 6-8*

Der Verband hat von den Versicherungsunternehmen nur die Teilzeitquoten für die Gesamtbeschäftigten und die zwei Tätigkeitsbereiche, Innendienst und Aussendienst, nicht jedoch jeweils getrennt nach Geschlecht. Ab dem Jahr 2018 gibt er die Teilzeitquote auch nicht mehr getrennt für die zwei Tätigkeitsbereiche an, sondern ausschliesslich die der Gesamtbeschäftigten (AGV, 2020a, S. 8). Dennoch ist deutlich zu erkennen, dass die Teilzeitbeschäftigung ab 2000 von 9.6% kontinuierlich auf 21.4% in 2019 gestiegen ist und für die Versicherungsunternehmen immer wichtiger wird (s. Abbildung 9 - Entwicklung Vollzeit-/Teilzeit-Mitarbeitende Versicherer).

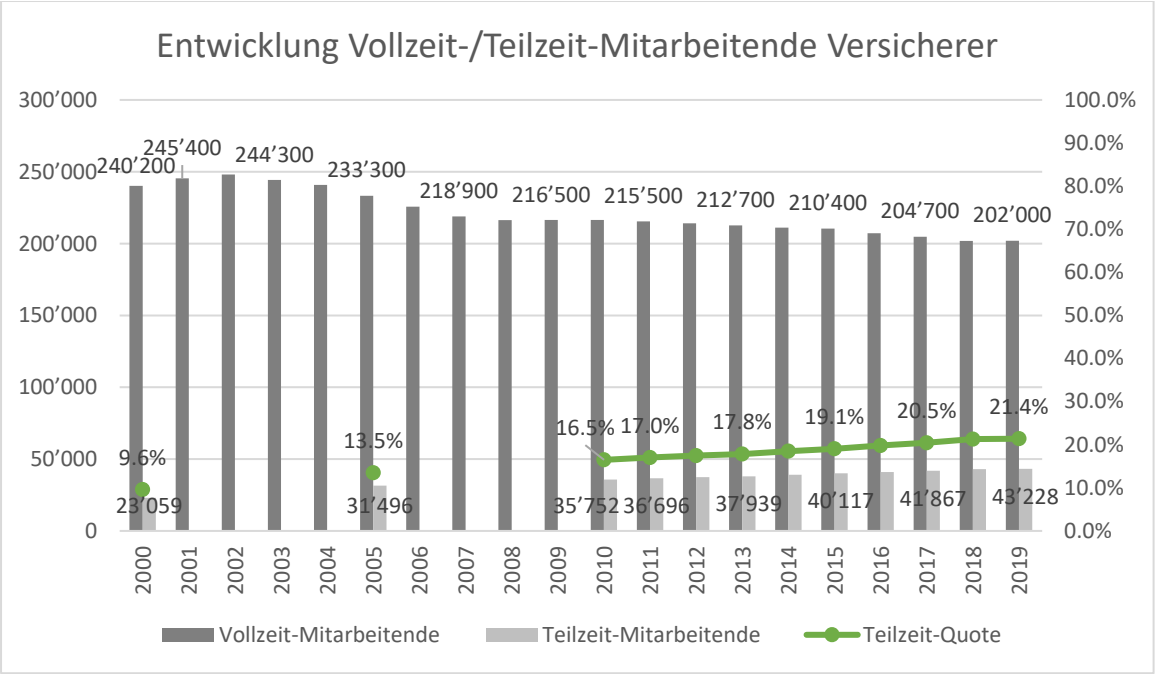



*Abbildung 9 - Entwicklung Vollzeit-/Teilzeit-Mitarbeitende Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2000, S. 1-3, 2006, S. 2-3, 2011-2013, S. 2-3, 2014, S. 4-5 und 2015-2020a, S. 6-8,*

Noch deutlich werden die Zahlen, wenn man die Zahlen für die beiden Tätigkeitsbereiche Innen- und Aussendienst betrachtet. Wie zu erwarten, ist die Teilzeitquote bei Innendienstmitarbeitenden höher und von 13.0% im Jahr 2000 auf 25.3% im Jahr 2017 gestiegen, während diese im Aussendienst von 0.7% auf 4.5% gestiegen ist (s. Abbildung 10 - Vollzeit/Teilzeit Tätigkeitsbereich Versicherer). Es liegen leider keine Zahlen zur Aufteilung der Teilzeitarbeit nach Geschlechtern vor.

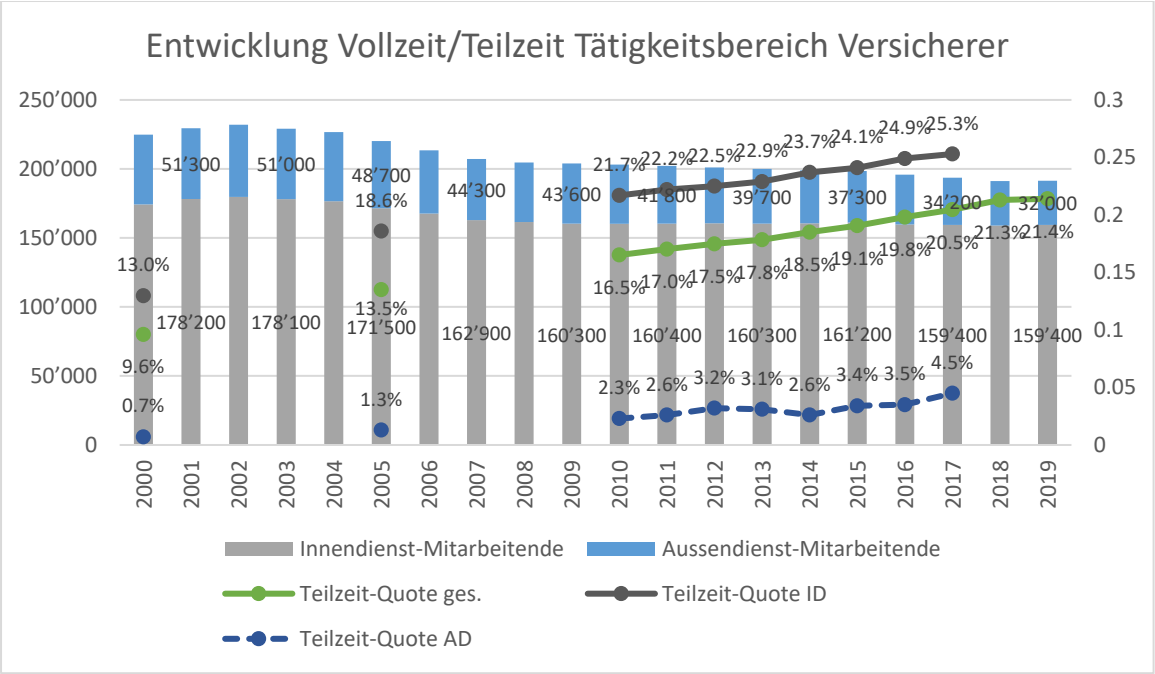



*Abbildung 10 - Vollzeit/Teilzeit Tätigkeitsbereich Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2000, S. 1-3, 2006, S. 2-3, 2011-2013, S. 2-3, 2014, S. 4-5 und 2015-2020a, S. 6-8*

Im Innendienst lag 2019 der Anteil der Frauen bei 53% (AGV, 2021). Seit 2000 sinkt dieser Wert minimal von 55.2%. In absoluten Zahlen wird die Veränderung der Beschäftigung im Innendienst jedoch deutlicher. (s. Abbildung 11 - Entwicklung Mitarbeitende Innendienst Versicherer). Von 174'300 Mitarbeitenden in 2000 ging die Beschäftigung auf 159'400 zurück. Das ist ein Rückgang von 14'900 Mitarbeitenden oder 8.5%. Absolut ging die Beschäftigung der Frauen jedoch deutlicher von ca. 96'300 auf ca. 84'500 zurück, was ca. 11'800 Stellen entspricht, bei den Männern von ca. 78'000 auf 75'000, was ca. 3'000 Stellen entspricht. Ein Grund hierfür könnte die zunehmende Teilzeitarbeit der Frauen sein, die – wie bei den Zahlen der Schweizer Versicherer deutlich wird – dazu führt, dass Vollzeitstellen von Teilzeitstellen abgelöst werden. Sowohl der AGV als auch der GDV veröffentlichen die Zahl der insgesamt Beschäftigten in der Versicherungsbranche bzw. bei Versicherungsunternehmen, unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit (Voll- oder Teilzeit). Mit der gänzlich zunehmenden Teilzeitquote von 9.6% im Jahr 2000 auf 21.4% in 2019, dürfte die tatsächliche Beschäftigung, ausgedrückt in FTE (Vollzeitäquivalent bzw. FTE, "full time equivalent"), deutlich stärker gesunken sein, als die offiziell veröffentlichten Zahlen erwarten lassen.

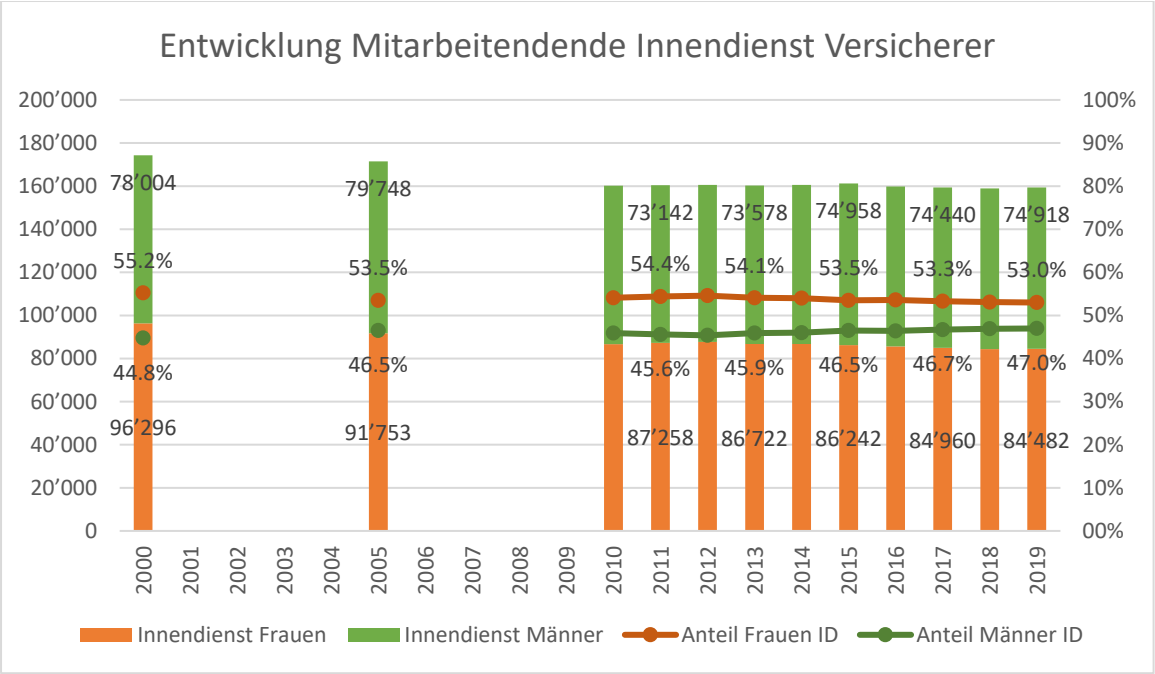



*Abbildung 11 - Entwicklung Mitarbeitende Innendienst Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2000, S. 1-3, 2006, S. 2-3, 2011-2013, S. 2-3, 2014, S. 4-5 und 2015-2020a, S. 6-8*

Bei den Führungskräften im Innendienst hat der Anteil der Frauen kontinuierlich zugenommen. Auch hier liegen nicht für alle Jahre verlässliche Daten vor, der Trend ist jedoch eindeutig. Der AGV veröffentlicht Daten hierzu für die obersten vier Führungsebenen, wobei Ebene eins die Ebene direkt unter dem Vorstand ist (AGV, 2020a, S. 9). Insgesamt hat der Anteil der Frauen auf den Ebenen eins bis vier von 22.2% in 2004 auf 28.9% in 2019 zugenommen (AGV, 2015-2020a, S. 9). Deutlich wird jedoch, dass der Anteil der Frauen noch immer um so geringer ist, je höher die Führungsebene ist. Auf Ebene eins liegt der Anteil der Frauen noch immer bei einem niedrigen Wert von 15.3%. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) hat in einem Kurzbericht für die Führungsebene zwei, die der Führungsebene eins bei den Versicherern entspricht, einen repräsentativen Frauenanteil von 40% ermittelt (Kohaut & Möller, 2019, S. 2).

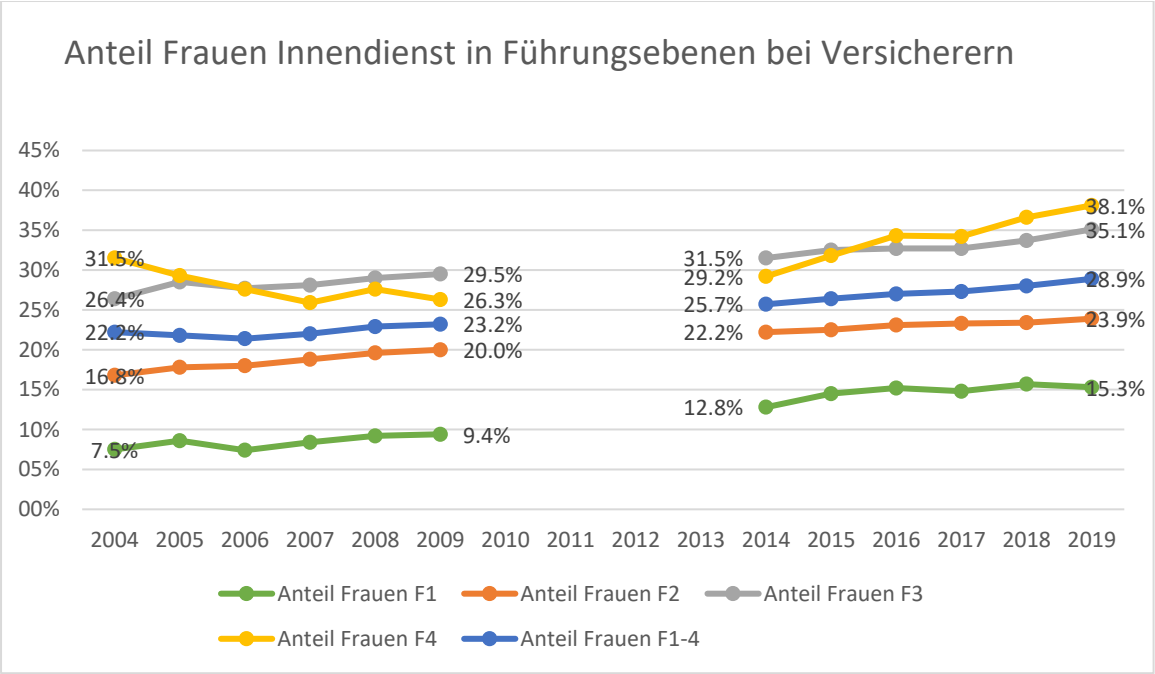



*Abbildung 12 - Anteil Frauen Innendienst in Führungsebenen bei Versicherern*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2015-2020a, S. 9*

Im Aussendienst zeigt sich eine zum Teil widersprüchliche Datengrundlage (s. Abbildung 13 - Anteil Frauen Aussendienst in Führungsebenen bei Versicherern). In den Jahre 2004 bis 2009 wird der Anteil der Frauen auf der Führungsebene vier z.T. mit 0% angegeben. Ab 2013 liegt dieser – erwartungsgemäss – immer deutlich über 10%, auch wenn er volatil ist. Auch liegt der Wert in den Jahren 2004 bis 2009 unter den Werten der anderen Führungsebenen. Ein Grund für diese extreme Abweichung von den zu erwarteten Werten dürfte sein, dass viele Versicherer im Aussendienst keine vier Führungsebenen haben und sie den Wert deshalb mit 0% anstelle "keine Angaben/keine Wertung" angegeben haben. Dies dürfte auch eine Erklärung für die grosse Volatilität ab 2013 sein mit Werten zwischen 14.3% in 2016 und 37.5% in 2019 (AGV, 2015-2020a, S. 9). Dieser grosse Sprung von 19% in 2018 kann nur durch eine neue Datenerhebung, Fehlern in den bisherigen Daten oder dem Wechsel von "0%" auf "keine Angaben/keine Wertung" erklärt werden. Der AGV konnte hierzu keine weiteren Erläuterungen geben. Dennoch sind die Zahlen für einige Auswertungen aussagekräftig genug. Der Anteil der Frauen auf den einzelnen Führungsebenen im Aussendienst ist deutlich geringer als auf den Führungsebenen im Innendienst; 28.9% gegenüber 11.9%. Auf der Führungsebene eins sind es 15.3% gegenüber 3.9%. Dabei ist zu beobachten, dass der Anteil der weiblichen Führungskräfte im Aussendienst seit Jahren stagniert oder auf einigen Ebenen sogar zurückgeht, während er im Innendienst weiter steigt. Ein

Grund dürfte in der weiterhin als "rauen" und als Männerdomäne beschriebenen Aussendienstwelt liegen, die von einer sehr starken Eigenerfolgssicht der Personen geprägt ist und weniger von Teamplayern. Schlussendlich zählt weiterhin der Vertriebserfolg, d.h. der Abschluss neuer Versicherungsverträge (B2B wie B2C). Zudem sind die Arbeitszeiten abhängig vom volatilen Geschäftsverlauf und wenig familienfreundlich. Prof. Zimmermann hat in einem Interview 2015 zwei Gründe genannt, wieso Frauen generell weniger im Aussendienst arbeiten möchten: "Die beiden wichtigsten Gründe sind das erfolgsabhängige Gehalt und die schlechte Vereinbarkeit von Familie mit dieser Tätigkeit. Das beides gehört zudem zusammen; denn gerade junge Frauen stellen sich die Frage: 'Wer bezahlt meine Miete, wenn ich einmal Kinder bekomme und eine Zeit lang nicht arbeiten kann?' Es ist also weniger das fehlende Selbstbewusstsein, die erforderlichen Ziele nicht zu erreichen, sondern die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Familie und dem Vertriebsjob." (Wenig, 2015)

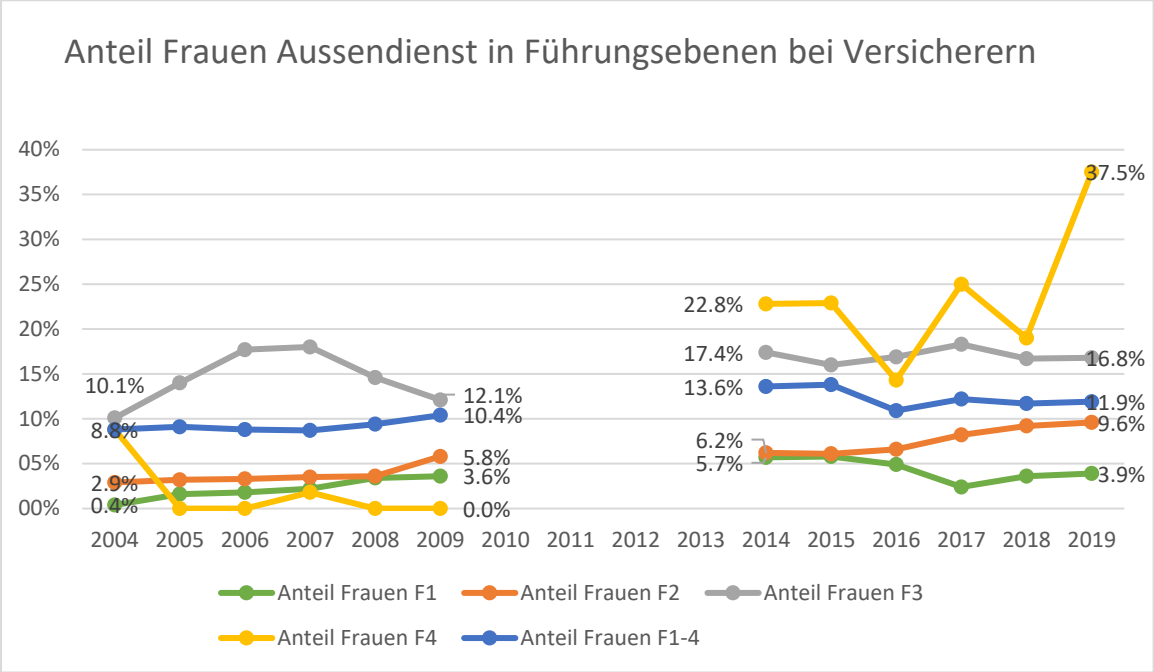



*Abbildung 13 - Anteil Frauen Aussendienst in Führungsebenen bei Versicherern*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2015-2020a, S. 9*

Leider veröffentlicht der Verband nur die jeweiligen Anteile der Frauen in Führungspositionen, getrennt nach Innendienst und Aussendienst, nicht jedoch die absolute Anzahl an Stellen, wie dies der Schweizer Verband macht. Dort ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen ebenfalls gestiegen, wurde jedoch durch das deutliche Wachstum an Führungsstellen kompensiert, sodass trotz geringerem Anteil der Männer die Anzahl der absoluten Stellen für Männer dennoch gestiegen ist. Dagegen

veröffentlicht der Schweizer Verband nur die Auswertung zweier Führungsebenen, nämlich nach Kader- und Direktionsmitgliedern, wobei Direktionsmitglieder durchaus der Führungsebene F0, d.h. Vorstands- und Geschäftsleitungsebene gleichgesetzt werden kann und Kader der Ebene F1 entspricht. Auswertungen zu den Stufen zwei bis vier gibt es für die Schweizer Versicherungswirtschaft nicht.

Darüber hinaus veröffentlicht der Deutsche Verband weitere interessante Daten zu den Mitarbeitenden seiner Mitglieder, nämlich das Durchschnittsalter für Innen- und Aussendienst, getrennt nach Geschlechtern und die Betriebszugehörigkeit, ebenfalls für Innendienst und Aussendienst, getrennt nach Geschlechtern.

Das Durchschnittsalter im Innendienst ist seit 2002 kontinuierlich gestiegen, sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern (AGV, 2013, S. 8 und 2014-2020a, S. 14), wobei das Alter der Frauen durchschnittlich um 5.5 Jahre zugenommen hat, das der Männer "nur" um 4.5 Jahre (s. Abbildung 14 - Durchschnittsalter Innendienst Versicherer). Das Durchschnittsalter der Männer liegt noch immer 1.3 Jahre über dem Durchschnittsalter der Frauen, gegenüber einem Unterschied von 2.3 Jahre in 2002. Diese Entwicklung lässt sich anhand der vorhandenen Daten sehr gut erläutern, da der AGV zusätzlich die Aufteilung der Altersstrukturen für sein Mitgliedsunternehmen veröffentlicht (s. Abbildung 15 - Durchschnittsalter Innendienst M/F Versicherer).

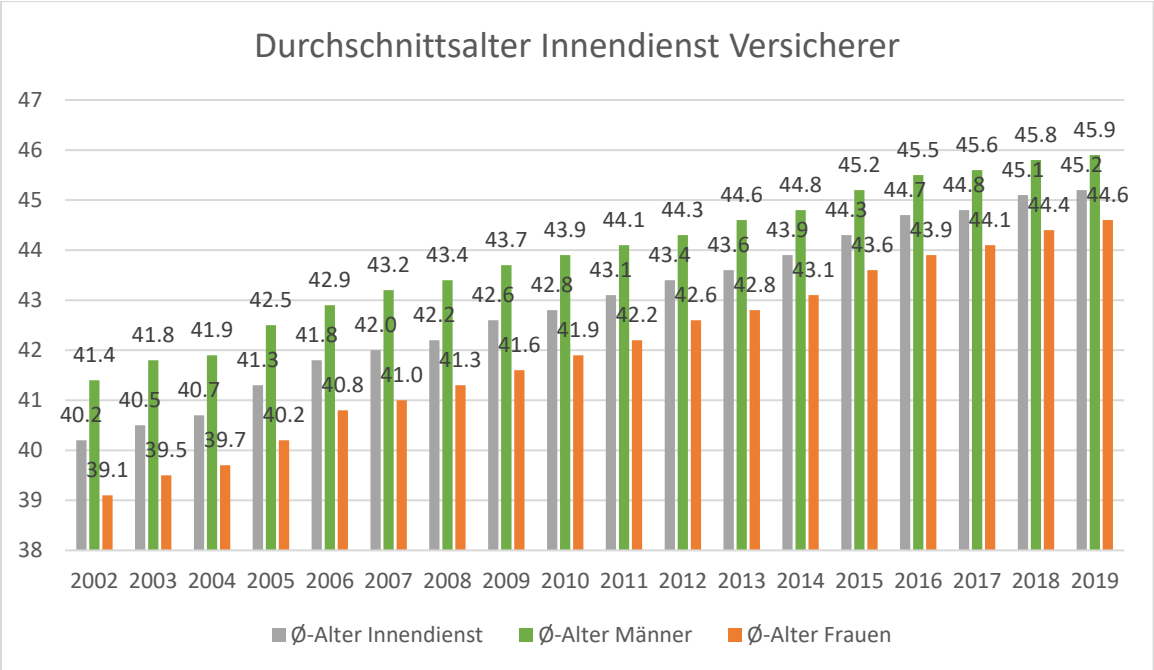



*Abbildung 14 - Durchschnittsalter Innendienst Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2013, S. 8 und 2014-2020a, S. 14*

Konkret geben die Jahre 2009 und 2019 einen guten Überblick über die Veränderungen der Altersstrukturen der Mitarbeitenden. Die Zahlen enthalten nicht die Azubis. Deshalb ist die Anzahl der Mitarbeitenden bis 20 Jahre marginal gering. Waren in 2009 die 41-45-jährigen Mitarbeitenden sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen die grösste Gruppe der Mitarbeitenden, sind es nun die 51-55-jährigen (AGV, 2020a, S. 14). 2009 war die prozentuale Anzahl der mitarbeitenden Frauen bis 30 Jahre deutlich grösser: 16% Frauen gegenüber 10.8% Männer. Im Anschluss sind die prozentualen Anteile der Altersgruppen relativ ähnlich. Die 36-50-jährigen machen summiert bei den Männern 52% der Beschäftigten aus, bei den Frauen 51.6% Erst bei den Mitarbeitenden über 50 Jahre ist der Anteil der Männer deutlich grösser. Dies ist auf mehrere Gründe zurückzuführen. Einerseits wird der Nachwuchs noch immer mehrheitlich von Frauen betreut, die dann aus dem Berufsleben ausscheiden und nur zum Teil wieder einsteigen. Wie gross dieser spätere Wiedereinstieg ist, ist leider nicht mit Daten unterlegt und wird nicht erfasst. Andererseits scheiden Frauen im Schnitt noch immer früher aus dem Erwerbsleben aus.

Gegenüber dem Jahr 2019 sieht man die signifikante Veränderung der prozentualen Anteile der Altersgruppen, bei Männern und Frauen. Interessant ist, dass sich die Altersgruppen von Männern und Frauen angenähert haben und die Unterschiede auch zwischen einzelnen Altersgruppen und nicht nur im Gesamtdurchschnitt deutlich abgenommen haben. Am deutlichsten ist dies zu sehen bei der Beschäftigung der Frauen über 55 Jahren. Hier hat der Anteil von 8.2% in 2009 auf 17% in 2019 zugenommen.

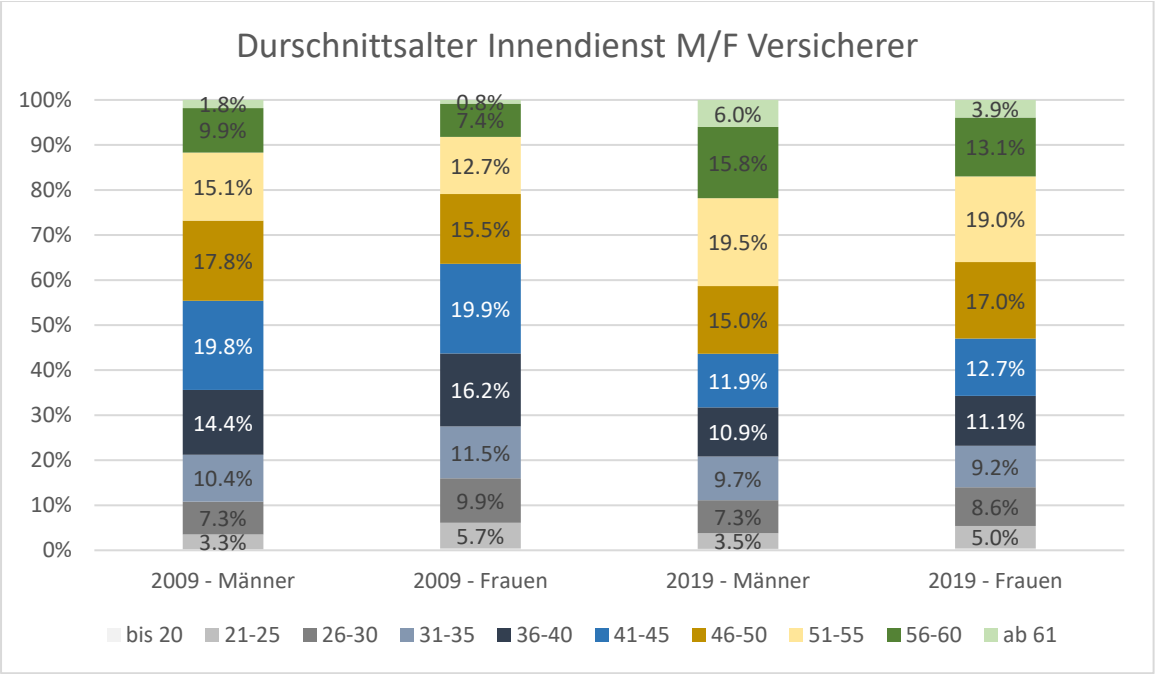



*Abbildung 15 - Durchschnittsalter Innendienst M/F Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2020a, S. 14*

Im Aussendienst ist der Unterschied des Durchschnittsalters der Geschlechter noch immer deutlich grösser als im Innendienst und dieser Unterschied hat in dem betrachteten Zeitraum nicht abgenommen (s. Abbildung 16 - Durchschnittsalter Aussendienst Versicherer). 2002 betrug der Unterschied 2.9 Jahre, 2019 3 Jahre (AGV, 2013, S. 10, 2014, S. 15 und 2015-2020a, S. 16). Bei Innendienst-Mitarbeitenden hat der Unterschied in dieser Zeit von 2.3 auf 1.3 Jahre abgenommen. Das Durchschnittsalter der Männer im Aussendienst ist nur marginal geringer als bei Männern im Innendienst. Das Durchschnittsalter bei den Frauen ist jedoch deutlich geringer, 44.6 Jahre gegenüber 42.2 Jahren in 2019. Die Gründe dürften die bereits oben von Prof. Zimmermann genannten sein: "Die beiden wichtigsten Gründe sind das erfolgsabhängige Gehalt und die schlechte Vereinbarkeit von Familie mit dieser Tätigkeit." (Wenig, 2015) Frauen, die in diesem Bereich der Versicherungsunternehmen beginnen, scheiden also entweder aus, oder wechseln in den Innendienst. Eine spätere Rückkehr nach der Elternzeit ist anhand der Zahlen nicht anzunehmen.

Diese Annahme lässt sich durch die Betrachtung der einzelnen Altersgruppen bekräftigen (s. Abbildung 17 - Durchschnittsalter Aussendienst M/F Versicherer). Der Anteil der Frauen bis 30 Jahre betrug 2009 summiert 23.5% aller Beschäftigten (AGV, 2020a, S. 16). Der Anteil der Männer bis zu diesem Alter betrug nur 13.8%. 2019 hat sich der Anteil der Frauen bis 30 Jahre nur marginal auf 22 Jahre verringert, der der

Männer auf 14.2% erhöht. Frauen scheiden also – im Durchschnitt – ab dem 30. Lebensjahr deutlich häufiger aus den Versicherungsunternehmen aus. Ihr Anteil in den Altersgruppen ab 30 ist deutlich geringer als der der Männer. Eine vermehrte Rückkehr der Frauen zu den Unternehmen, nach einer Elternzeit, ist den Daten nicht zu entnehmen.

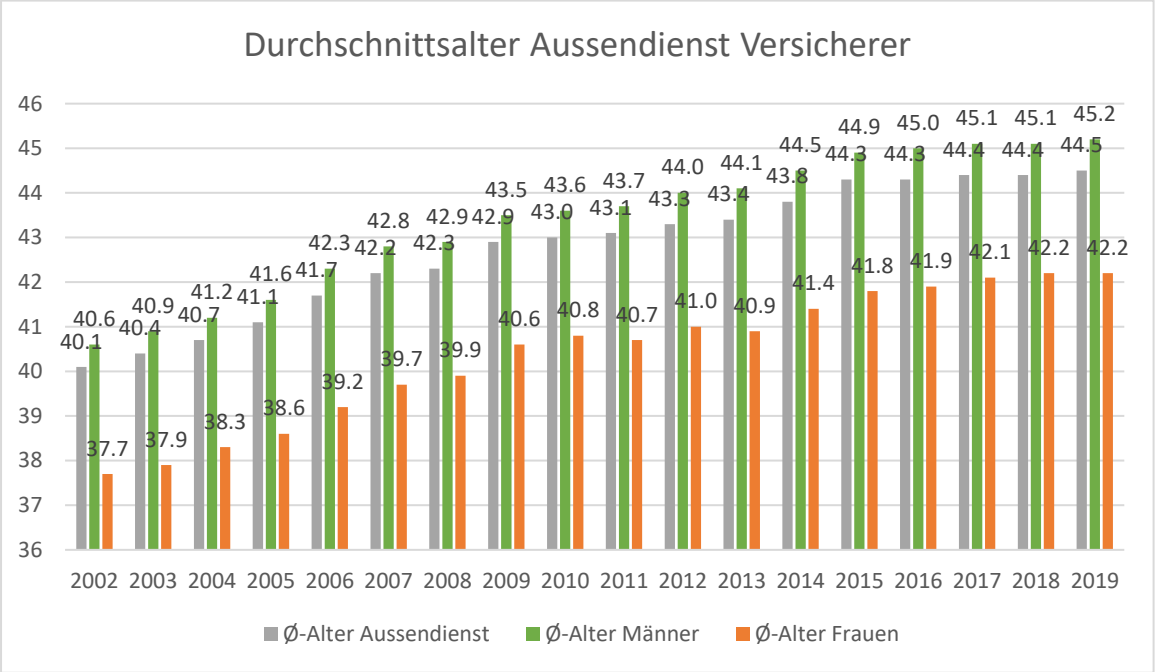



*Abbildung 16 - Durchschnittsalter Aussendienst Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2013, S. 10, 2014, S. 12, 2015-2020a, S. 16*

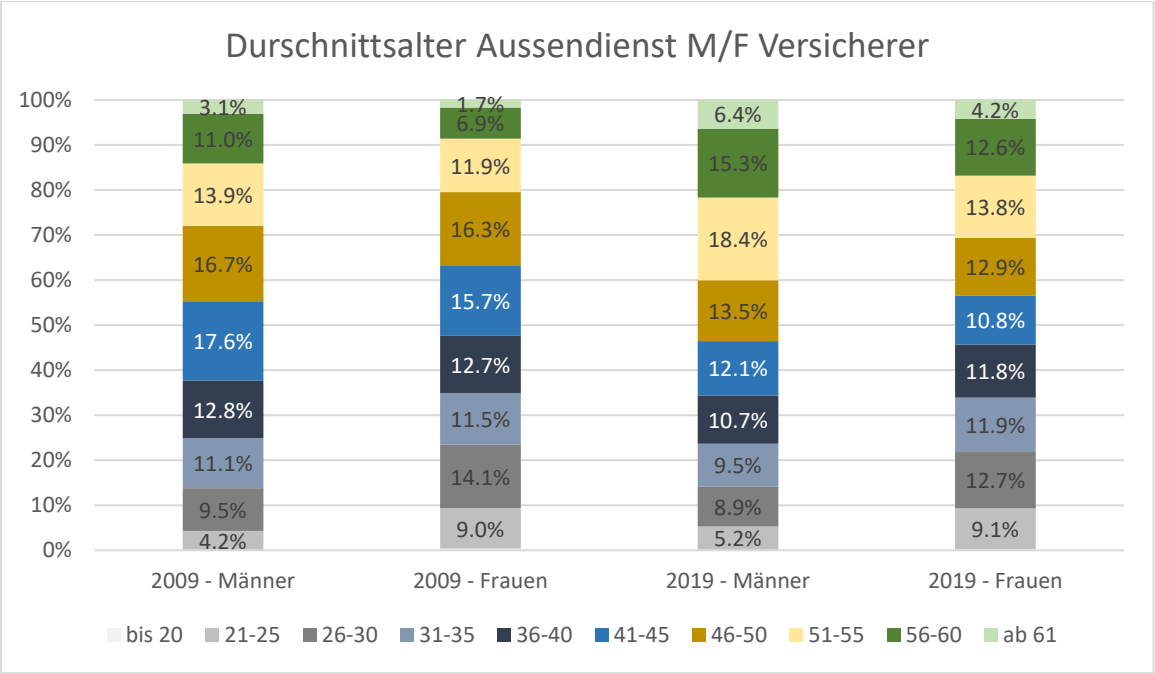



*Abbildung 17 - Durchschnittsalter Aussendienst M/F Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2020a, S. 16*

Für die Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Beschäftigung der Versicherungsunternehmen ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit eine sehr interessante Grösse, da sie Erkenntnisse über die Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmen ermöglicht. Die Nachfolgende Abbildung stellt die Betriebszugehörigkeit im Innen- und Aussendienst dar (s. Abbildung 18 - Betriebszugehörigkeit Mitarbeitende Versicherer). Diese hat seit 2002 im Aussendienst signifikant von 7.9 Jahren auf 13.7 Jahren zugenommen und das für Männer wie Frauen gleichermassen (AGV, 2013, S. 12-13, 2014, S. 14-15, 2015-2020a, S. 18-19). Dass Männer eine grössere Betriebszugehörigkeit im Aussendienst haben, dürfte wiederum an dem Ausscheiden von Frauen bei Familiengründung und der generellen Gestaltung der Arbeitsplätze liegen. Überraschend ist dennoch, dass die Betriebszugehörigkeit im Aussendienst signifikant unter der des Innendienstes liegt, auch wenn die Lücke kleiner wird; 13.7 Jahre gegenüber 7.9 Jahre in 2002 und 17.8 Jahre gegenüber 13.7 Jahre in 2019.

Die Zunahme der Betriebszugehörigkeit im Innendienst hat – auf höherem Niveau – weniger stark von 13.7 auf 17.8 Jahre zugenommen. Interessant ist hierbei, dass die Betriebszugehörigkeit der Frauen, die der Männer überholt hat. 2002 hatten Männer im Durchschnitt 14.4 Jahre Betriebszugehörigkeit und Frauen 13.2 Jahre. 2019 waren Frauen 18.4 Jahre in den Unternehmen und Männer 17.1 Jahre. Dies kann im Zusammenhang mit dem höheren Durchschnittsalter stehen, da weniger Frauen Kinder

bekommen und im Unternehmen bleiben und die, die Kinder bekommen und die Unternehmen verlassen, nach der Elternzeit wieder zurückkehren. Dies bedeutet, dass Frauen im Durchschnitt weniger häufig ihren Arbeitgeber wechseln als Männer und länger in den Unternehmen bleiben.

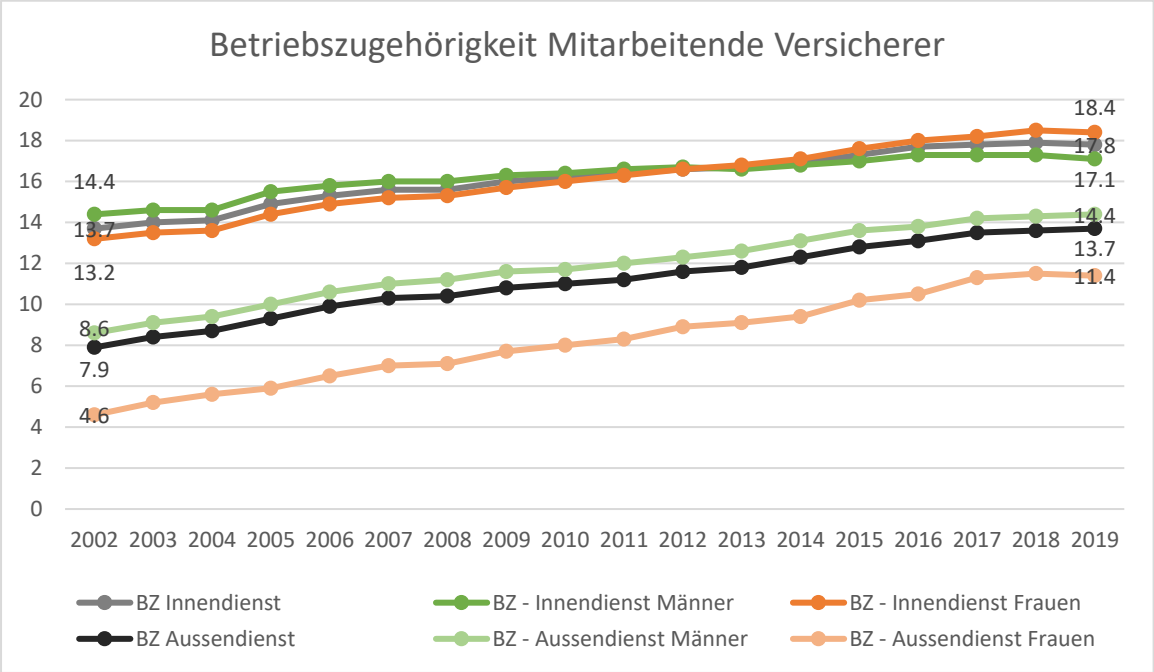



*Abbildung 18 - Betriebszugehörigkeit Mitarbeitende Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AGV, 2013, S. 12-13, 2014, S. 14-15, 2015-2020a, S. 18-19*

Generell ist anhand der Daten feststellbar, dass die Betriebszugehörigkeit kontinuierlich gestiegen ist und dies bei einem ebenfalls steigendem Durchschnittsalter. Die Versicherungsunternehmen konnten in den vergangenen Jahren ihre Mitarbeitenden länger binden. Ein permanenter Wechsel der Beschäftigten ist – insbesondere im Innendienst – nicht feststellbar. Da die Gesamtbeschäftigung kontinuierlich fällt, bedeutet dies, dass nicht wie häufig befürchtet vermehrt ältere Mitarbeitende entlassen werden, sondern frei werdende Stellen durch technische Optimierungen oder Effizienzsteigerungen nicht mehr neu besetzt werden oder die Entlassungen tendenziell jüngere noch nicht so lang im Unternehmen beschäftigte Mitarbeitende trifft. Mit der Zunahme der Altersgruppen ab 50 und der gleichzeitigen Abnahme der Stellen bedeutet dies aber auch, dass weniger junge Mitarbeitende in den Versicherungsunternehmen anfangen.

Ein gutes Indiz für die zunehmende Effizienz in der Branche ist das Verhältnis der verwalteten Versicherungsverträge pro Mitarbeitenden (s. Abbildung 19 - Entwicklung verwaltete Verträge je Mitarbeitenden). In der Abbildung werden alle Versicherungsverträge der Erstversicherer berücksichtigt, nicht jedoch der Rückversicherung. Bei den Beschäftigten sind die Beschäftigten der Rückversicherer enthalten. Insoweit ist die Aussage des Verhältnisses fehleranfällig. Für Rückversicherungen existieren jedoch keine gesicherten Aussagen zu der Anzahl der Verträge und diese Anzahl ist in diesem grossvolumigen Geschäft auch nicht relevant. Bei Rückversicherern wären die Prämien und Leistungen relevantere Grössen (s. Zahlen für die Schweiz in Kapitel 4.2). Da diese seit 2008 gleichfalls kontinuierlich gestiegen sind, Beiträge von 31.4 Mrd. Euro auf 48.6 Mrd. Euro in 2018 und Leistungen von 17.7 Mrd. Euro auf 31.3 Mrd. Euro, bestätigt sich die Aussage der Abbildung 19 (GDV, 2020, S. 87). Die Anzahl der betreuten Verträge pro Mitarbeiter wächst seit 2009 kontinuierlich (GDV, 2020, S. 8 und S. 11). Das Jahr 2008 mit einem Einbruch bei der Beschäftigung ist ein Ausnahmejahr. Wenn man die Werte von 2000 und 2005 mit dazu betrachtet, wächst die Anzahl kontinuierlich, demzufolge die Effizienz zugenommen haben muss.

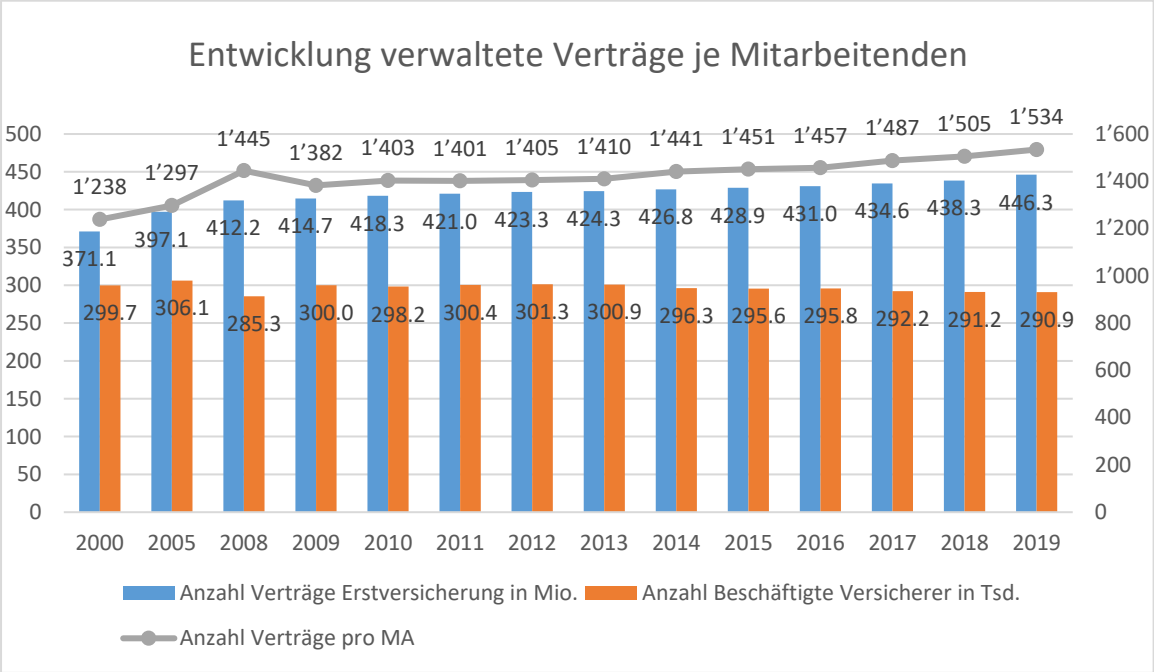



*Abbildung 19 - Entwicklung verwaltete Verträge je Mitarbeitenden*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GDV, 2020, S. 8 und S. 11*

Bei den Maklern ist das verfügbare Datenmaterial deutlich geringer und die Datenerfassung und -aufbereitung kaum ausgeprägt. Es gibt keinen zentralen Verband,

wie den GDV bei Versicherungsunternehmen, der alle oder nahezu alle Versicherungsmakler vertritt, sondern mehrere Verbände. Der Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e.V. (BDVM) ist der grösste Verband, der auch alle grossen nationalen und internationalen Versicherungsmakler vertritt. Auch dieser erfasst keine weitergehenden statistische Daten zu seinen Mitgliedsunternehmen und zu deren Beschäftigung.

Versicherungsmakler werden von dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) registriert und die Anzahl der Vermittler (natürliche wie juristische Personen) quartalsmässig veröffentlicht, getrennt nach gebundenen Versicherungsvertretern, d.h. dem Aussendienst der Versicherungsunternehmen, Versicherungsvertreter mit Erlaubnis und Versicherungsmaklern (sowie Versicherungsberatern und produktakzessorischen Vertretern und Maklern, die hier keine Rolle spielen). Die Anzahl der Vermittler ist seit dem Höchststand 2010 von 263'300 kontinuierlich auf 198'100 in 2019 gesunken, was einer Reduktion von -24.7% entspricht (GDV, 2020, S. 12). Die Anzahl der unabhängigen Makler ist jedoch im gleichen Zeitraum kontinuierlich gestiegen, von 38'900 auf 46'300 (+19%).

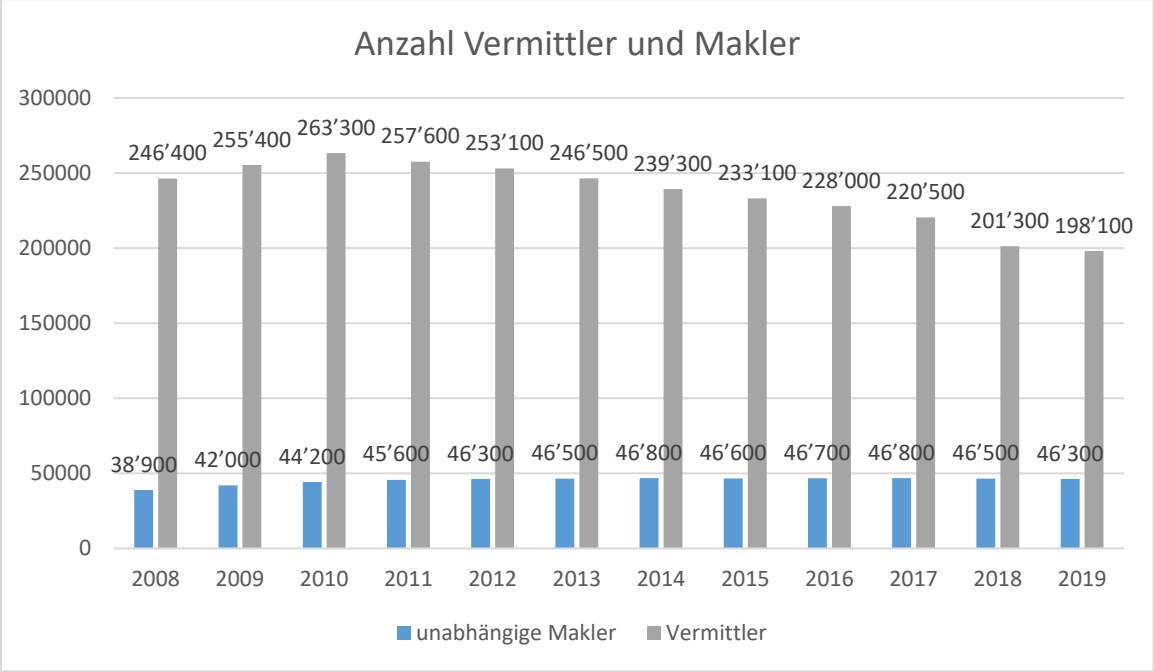



*Abbildung 20 - Anzahl Vermittler und Makler*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GDV, 2020, S. 12*

Der Markt der Versicherungsmakler ist sehr heterogen. Es gibt sehr viel Kleinst-Makler mit weniger als 5 Mitarbeitenden und sehr grosse nationale und internationale Makler

mit weit mehr als 1'000 Mitarbeitenden. Weitergehende Angaben zur Beschäftigung gibt es von den Verbänden leider nicht. Die grossen Versicherungsmakler mit über 1'000 Mitarbeitenden sind für diese Arbeit von grossem Interesse, weil Sie aufgrund ihrer Markstellung, dem direkten und unabhängigen Kontakt zum Kunden, der eigenen Zeichnungsberechtigung für Versicherungsrisiken und der häufig bestehenden internationalen Ausrichtung, d.h. Präsenz in mehreren Märkten, selbstreflektierter und unabhängiger auf die Veränderungen der Digitalisierung reagieren können. Die Grossmakler sind sich bewusst, dass sie eigene technische und personelle Wege planen und gehen müssen, um mit den Veränderungen umzugehen. Dies macht die Grossmakler für die Interviews sehr interessant.

## 4.2 Der Schweizer Versicherungsmarkt

### 4.2.1 Versicherer und Makler

Die Schweiz hat im internationalen und europäischen Vergleich den höchsten Versicherungsbeitrag pro Kopf von EUR 6'156 (GDV, 2021).

Einen guten Überblick über die Branche gibt der "Bericht über den Versicherungsmarkt", der jährlich von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht, kurz FINMA, herausgegeben wird und bis zum Jahr 2019 vorliegt (FINMA, 2009-2020). Der Bericht umfasst die Lebensversicherungsunternehmen, die Schadenversicherungsunternehmen, inkl. den Krankenversicherern für das überobligatorische Geschäft (Versicherungsvertragsgesetz) und das Rückversicherungsgeschäft. Die Schweiz kennt eine obligatorische Krankenversicherung für alle Personen, die ihren Wohnsitz in der Schweiz haben. Krankenversicherungsunternehmen, die diese Leistungen anbieten, werden nach dem Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG) vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) beaufsichtigt (FINMA, 2021). Freiwillige zusätzliche Krankenversicherungen, z.B. für Einbettzimmer, Chefarztbehandlung oder komplementäre Leistungen, werden von Versicherungen nach dem Versicherungsvertragsgesetz (VVG) angeboten und unterliegen der Aufsicht durch die FINMA. Die FINMA überwacht somit nur die in ihrem Bericht (s.o.) aufgeführten Versicherungsunternehmen. Der Schweizerische Versicherungsverband (SVV), hat diese Aufteilung übernommen und publiziert ebenfalls nur Zahlen für private Versicherungsunternehmen, die der FINMA-Überwachung unterstehen.

Analog zu dem in Deutschland betrachteten Versicherungsmarkt, werden auch in der Schweiz nur privatwirtschaftlich organisierte Versicherungsunternehmen und Makler, die privatwirtschaftliche Versicherungsverträge anbieten, betrachtet. Nicht erfasst sind somit die übrigen Versicherungsträger wie die AHV (Alters- und Hinterlassenenversicherung), die die obligatorische Rentenversicherung in der Schweiz organisiert, die SUVA (Schweizerische Unfallversicherungsanstalt), der grösste öffentlich rechtliche Unfallversicherer der Schweiz, die kantonalen Gebäudeversicherer, die obligatorisch alle Gebäude gegen Feuer und weitere Risiken absichern und die oben erwähnten Krankenversicherer, die das obligatorische Geschäft anbieten.

Die Schweizer Versicherungsbranche trägt im Jahr 2019 4.58% zur Bruttowertschöpfung der Schweiz bei und damit deutlich mehr als die deutsche Versicherungsbranche (BFS, 2020a).

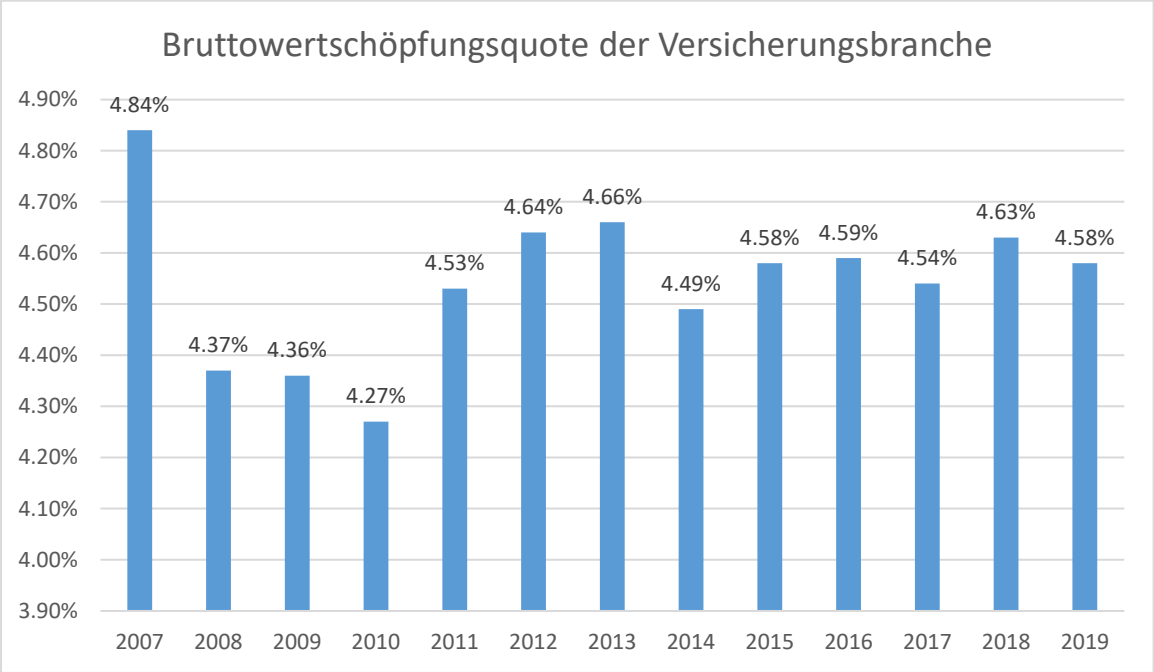



*Abbildung 21 - Bruttowertschöpfung der Versicherungsbranche*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BFS, 2020a*

Abgesehen von grossen branchenspezifischen Auswirkungen, wie die Finanzmarktkrise im Jahr 2008 und den im Anschluss betroffenen Folgejahren, liegt der Anteil der Versicherungsbranche in den letzten Jahren konstant bei knapp über 4.5%.

Die Versicherungsunternehmen der Schweiz haben in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich gewirtschaftet. Die aggregierten Gewinne aller Versicherer (und

Rückversicherer) haben sich in den letzten 10 Jahren auf hohem Niveau fortgesetzt. Ausreisser sind hierbei, wie bei der Bruttowertschöpfung, exogene Effekte wie die Finanzmarktkrise im Jahr 2008 und den Folgejahren sowie die Hurrikan- und Waldbrandsaison im Jahr 2017, die vor allem die Gewinne der Schaden- und Rückversicherer gedrückt hat (FINMA, 2018, S. 5).

In der Abbildung 22 - Finanz-Ergebnisse der Versicherer – lässt sich der Zusammenhang zwischen der Eigenkapitalrendite und dem ausgewiesenen Jahresergebnis deutlich erkennen. Das Jahr 2019 ist mit einem aggregierten Jahresgewinn von CHF 15.2 Mio. und einer Eigenkapitalrendite von 17.34% eines der erfolgreichsten der Geschichte.

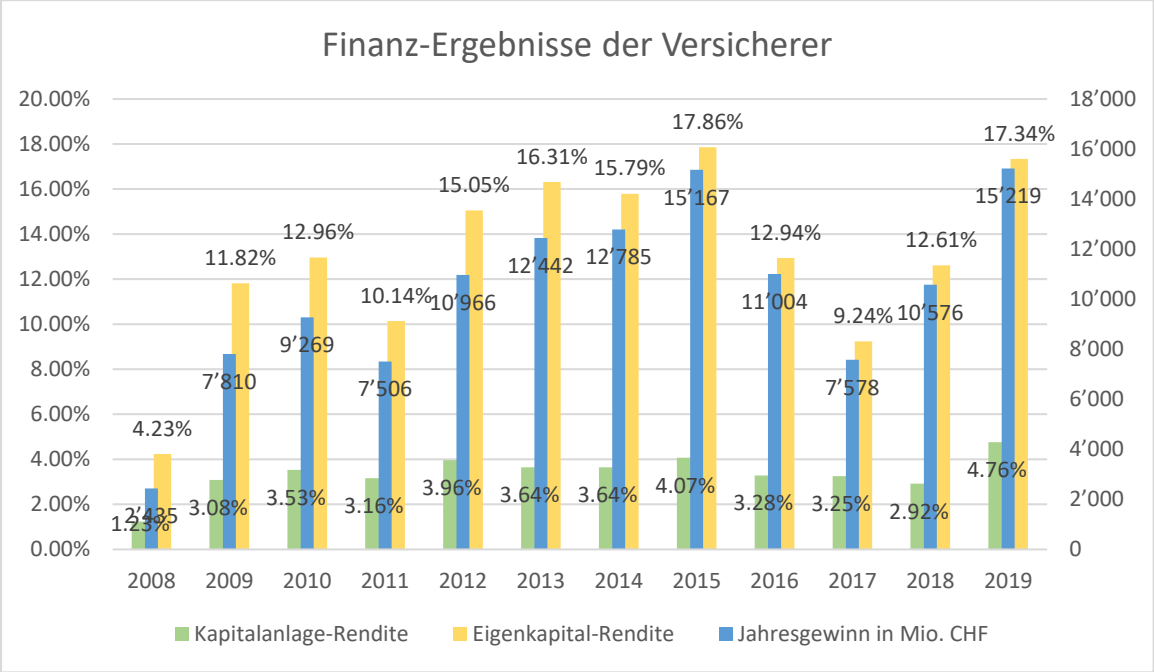



*Abbildung 22 - Finanz-Ergebnisse der Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2010-2013, S. 7, 2014-2015, S. 6, 2016-2020, S. 5*

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die Schweizer Versicherungswirtschaft trotz schwieriger Gesamtumstände in einer sehr guten wirtschaftlichen Verfassung ist.

Der Schweizer Versicherungsmarkt wird von grossen Unternehmen dominiert. In der Schadenversicherung, dem grössten Versicherungszweig, machen die grössten 8 Versicherer 83% des gesamten Marktes (gemessen an den gebuchten Prämien) unter sich aus. Unter den grossen 8 Versicherern liegen auch 3 ausländische Unternehmen: die AXA Versicherungen mit 18.6% Marktanteil, die Allianz Suisse mit 10.3%

Marktanteil und die Generali Assurances mit 4.1% Marktanteil (FINMA, 2020, S. 30). Hinzugefügt werden muss, dass die Angabe der grössten Schadenversicherer auch deren Krankenversicherungsgeschäft beinhaltet, weil die privat organisierte Zusatzversicherung in der Schweiz Teil des Schadenversicherungsgeschäfts ist. Der Prämienanteil wird zwar gesondert angegeben, jedoch nicht bei den grössten Unternehmungen. Von den in 2019 total gebuchten Bruttoprämien von 28.6 Mrd. CHF für die Schadenversicherung entfallen 11.2 Mrd. auf das Krankenversicherungsgeschäft. Dies ist ein Anteil von 39.2% (FINMA, 2020, S. 29).

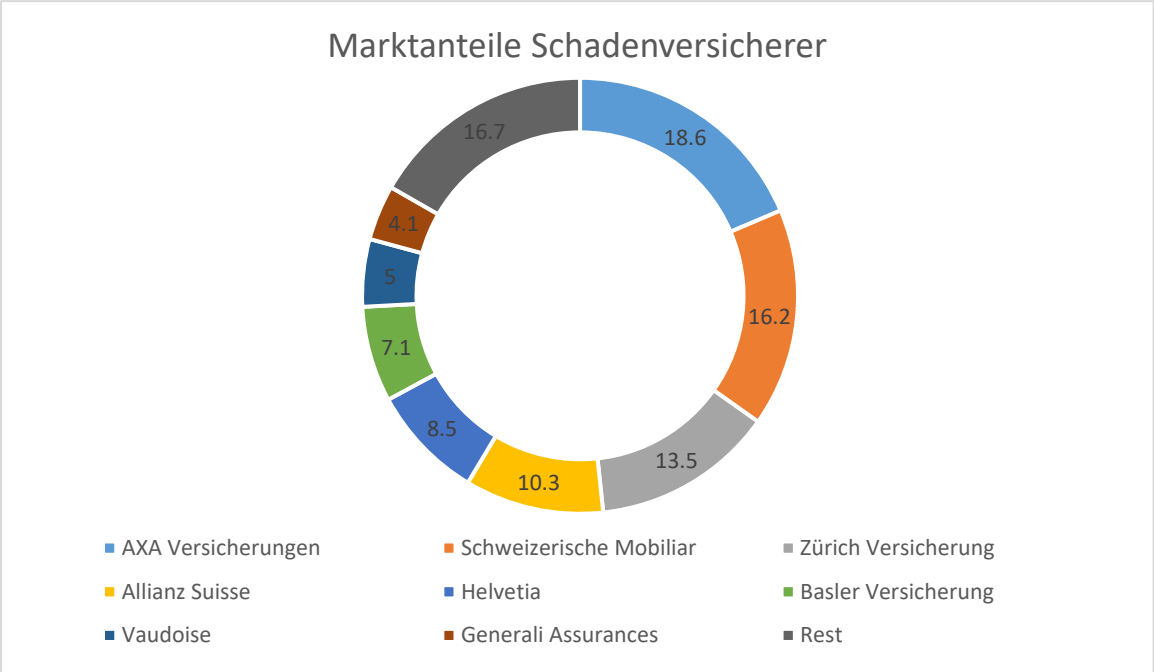



*Abbildung 23 - Markanteile Schadenversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2020, S. 30*

Bei den Lebensversicherungen gibt es mit der AXA Leben und der Allianz Leben ebenfalls zwei ausländische grosse Anbieter. Der Markt wird jedoch von den einheimischen Anbietern und allen voran von der Swiss Life mit einem Marktanteil (gemessen an den gebuchten Prämien) von 43.3% dominiert (FINMA, 2020, S. 14).

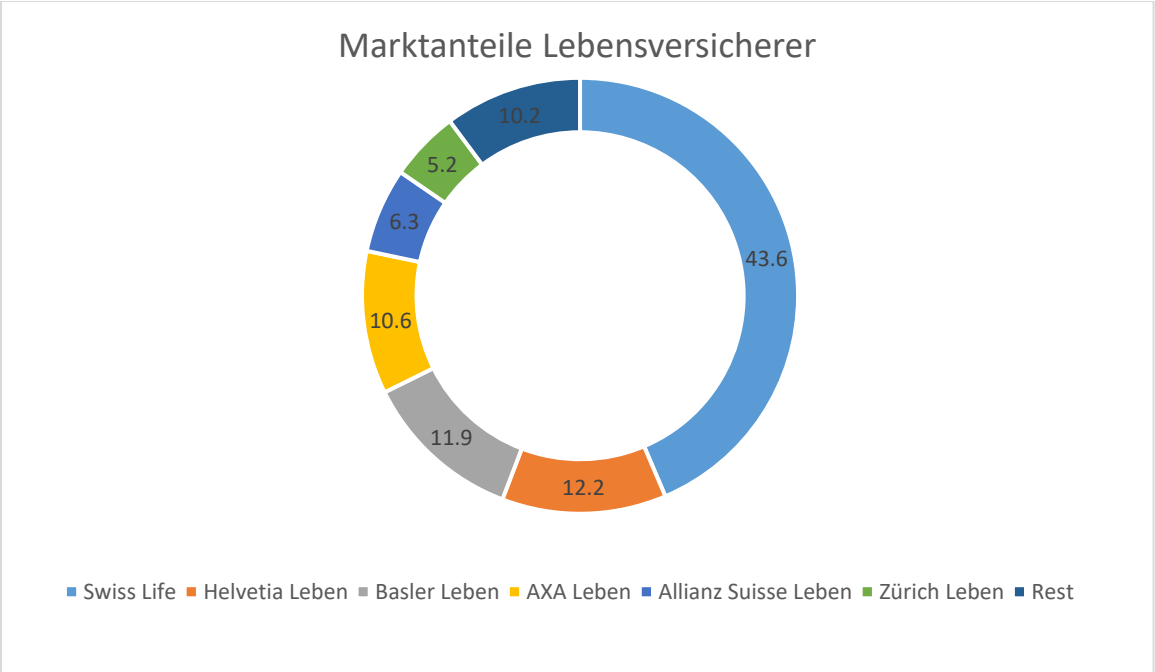



*Abbildung 24 - Marktanteile Lebensversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2020, S. 14*

Bei den Krankenversicherern dominieren ebenfalls acht grosse Anbieter 84% des Marktes (FINMA, 2020, S. 34), wobei alle Versicherer einheimische Anbieter sind.

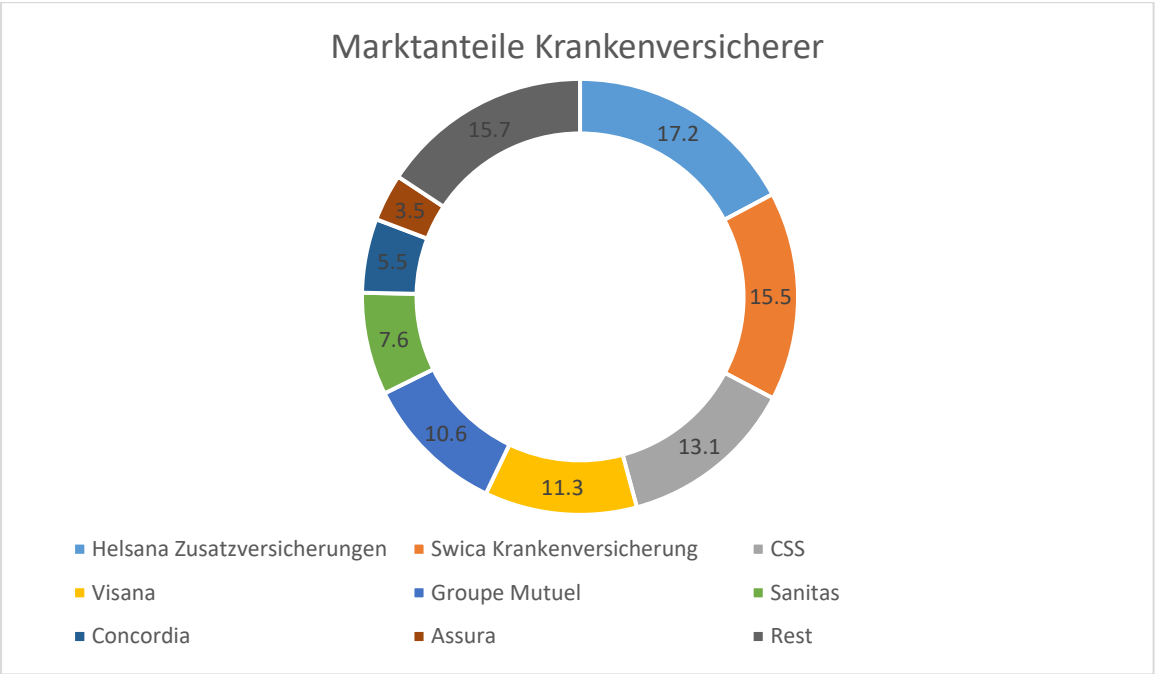



*Abbildung 25 - Marktanteile Krankenversicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2020, S. 34*

Für die Rückversicherungsgesellschaften gibt es keine Aufteilung nach in der Schweiz domizilierten Versicherungsunternehmen und Niederlassungen ausländischer Versicherungsunternehmen.

Der Versicherungsmarkt konsolidiert sich seit vielen Jahren, indem die Anzahl der Unternehmen seit Jahren rückläufig ist (s. Abbildung 26 - Entwicklung der Anzahl Versicherer). Besonders auffällig ist, dass die Anzahl der als margenschwach geltenden Kranken- und Lebensversicherungsunternehmen abgenommen hat, von 26 in 20017 auf 19 in 2019 bei den Lebensversicherern (-36%) und bei den Krankenversicherern von 46 auf noch 11 Anbieter (FINMA, 2008 bis 2019). Die Konsolidierung bei der Anzahl der Anbieter spricht generell für einen verstärkten Wettbewerb der Anbieter untereinander und dem Druck nach grösserer Effizienz und Verteilungskämpfen. Beide Faktoren lassen sich durch die Veränderung bei der Anzahl der Mitarbeitenden, den verstärkten Fokus dieser auf die Kundengewinnung (Vertrieb) und die Aussagen der Vorstände in den Interviews bestätigen.

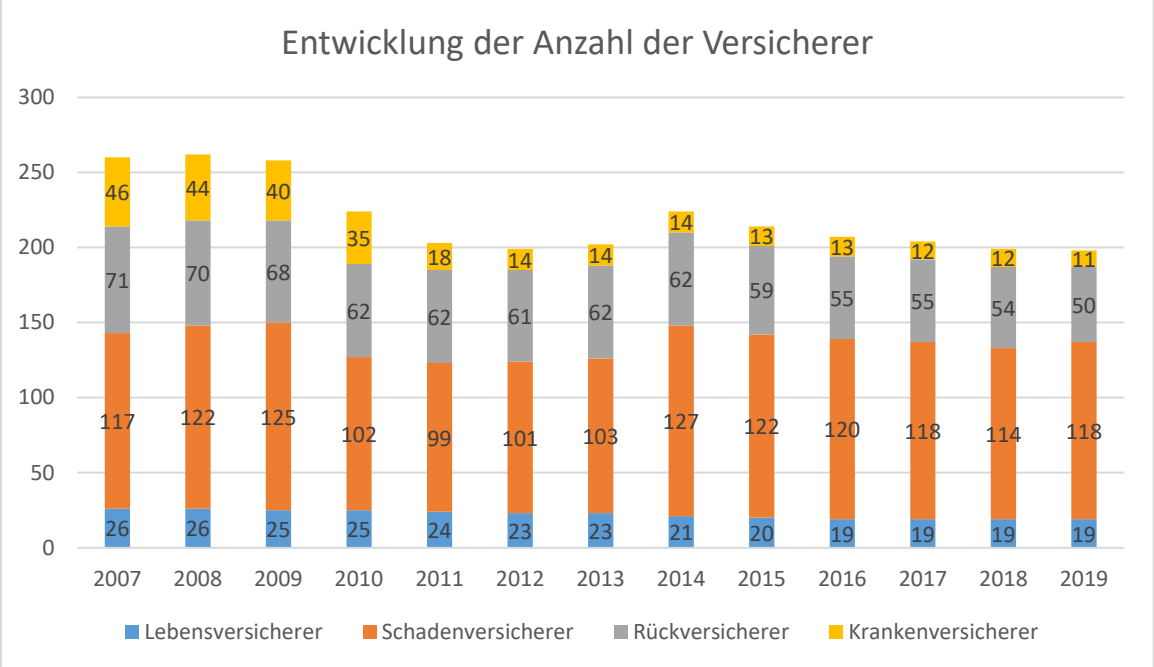



*Abbildung 26 - Entwicklung der Anzahl Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2009, S. 5, 2010-2015, S. 3, 2016-2020, S. 4*

Das Bundesamt für Statistik subsumiert die Unternehmen der Versicherungsbranche unter dem Sektor 65 und erhebt die Grösse der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeitenden in verschiedenen Gruppen und nach der Gesamtzahl der Beschäftigten

(BFS, 2020b). Die Daten zeigen auf, dass es mit 33 Unternehmen nur wenige Unternehmen gibt, die mehr als 249 Beschäftigte haben (BFS, 2020c). Selbst davon haben nur wenige über 1'000 Mitarbeitende und können als Grossunternehmen eingestuft werden, wobei diese Zahl vom BFS nicht erhoben wird. Die Majorität der erfassten Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden sind kleine (gebundene oder ungebundene) Unternehmen, die Versicherungen für die Versicherungsunternehmen vertreiben und die Kunden betreuen. Dies zeigt, dass der über Jahrzehnte klassische Versicherungsvertrieb und Einzelvertreter oder Kleinstunternehmen weiterhin sehr verbreitet sind in der Schweiz, auch wenn die Anzahl dieser Unternehmen stetig abnimmt. Von 2011 bis 2018 haben die Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitenden von 605 auf 556 um 8% abgenommen (s. Abbildung 27 - Entwicklung Branche und Grösse Unternehmen). In den Interviews genannte Gründe sind der zunehmende Wettbewerb untereinander, der Kostendruck der Versicherer und damit geringere Vergütung für neu vermittelte Versicherungen und der steigende Online-Vertrieb der Versicherer selbst.

Die Grösse der Unternehmen ist zudem für die Auswahl der Interviewpartner relevant. Denn die grossen nationalen und internationalen Player sind die Trendsetter bei der Veränderung durch die Digitalisierung und bei der Konsolidierung des Marktes durch Fusionen bzw. Aufkäufe. Diese haben genügend IT-(Mitarbeitenden-)Kapazitäten und das nötige Geld die Investitionen in neue Software und Prozesse zu tragen, während die kleineren Anbieter warten, bis Standard-Software verfügbar ist, oder die Versicherungsgesellschaften ihnen neue digitale Schnittstellen anbieten.

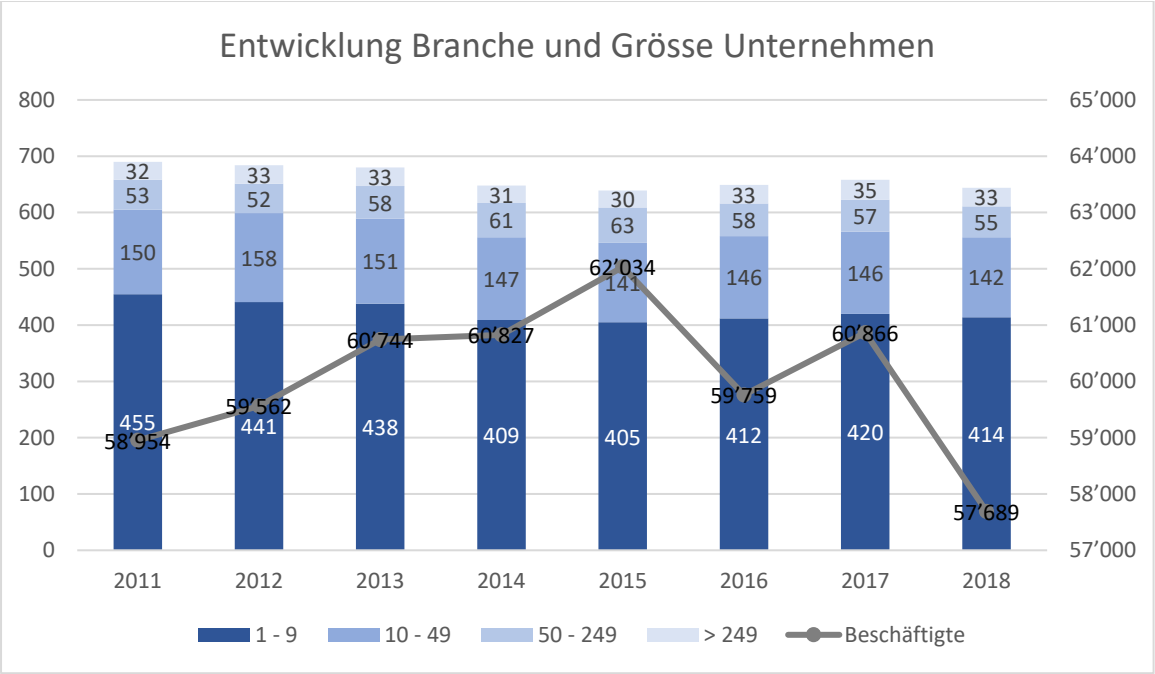



*Abbildung 27 - Entwicklung Branche und Grösse Unternehmen*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BFS, 2020c*

Bei den restlichen Unternehmen der Versicherungsbranche, allen voran den ungebundenen Vermittlern und Maklern gibt es – analog zu Deutschland, keine verlässlichen Daten seitens des Bundesamtes für Statistik oder den Verbänden, u.a. zu der Anzahl und der Grösse der Unternehmen. Das Bundesamt für Statistik erfasst die Tätigkeit von Versicherungsmaklern in der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige ("Noga") Nummer 662200 unter der Rubrik "mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten", u.a. zusammen mit Fondsmanagement (Nummer 663) und Effekten- und Warenbörsen bzw. -handel (Nummer 6611 und 6612) (BFS, 2021a). Daten nur für die Versicherungsmakler veröffentlicht das Bundesamt für Statistik nicht.

Der in der Schweiz grösste Branchenverband für Makler ist die "Swiss Insurance Brokers Association", die aktuell 95 Mitglieder hat und bei der sich alle grossen und auch internationalen Unternehmen wiederfinden (Swiss Insurance Brokers Association, 2021). Als Interviewpartner wurden deshalb die Versicherungsmakler ausgesucht, die in der Schweiz Geschäft betreiben, mehr als 1'000 Mitarbeitende haben und in mehreren Ländern tätig sind.

### 4.2.2 Mitarbeitende

Im Hinblick auf die demographische Veränderung ihrer Mitarbeitenden ist die Versicherungswirtschaft, wie viele andere Branchen auch, in einer grundlegenden Transformation. Der Schweizerische Versicherungsverband publiziert jährlich die für ihn wichtigsten Mitarbeiterzahlen der Versicherungsunternehmen. Der veröffentlichte Bericht wurde in den vergangenen Jahren immer ausführlicher, 2012 um weitere Daten erweitert und enthält seit 2019 zusätzliche Auswertungen, u.a. den Anteil der IT-Mitarbeitenden in den Unternehmen, das Alter der Mitarbeitenden je Karrierestufe etc.. Diese Zahlen wurden nicht rückwirkend nacherhoben, da sie von allen Versicherungsunternehmen einzeln geliefert und auf Ebene des Verbandes aggregiert werden müssten. Auch auf Nachfrage beim Verband stehen diese Daten nicht mehr zur Verfügung. Dennoch geben die vorliegenden Daten bereits einen sehr guten Einblick in die bereits erfolgten Änderungen in der Branche.

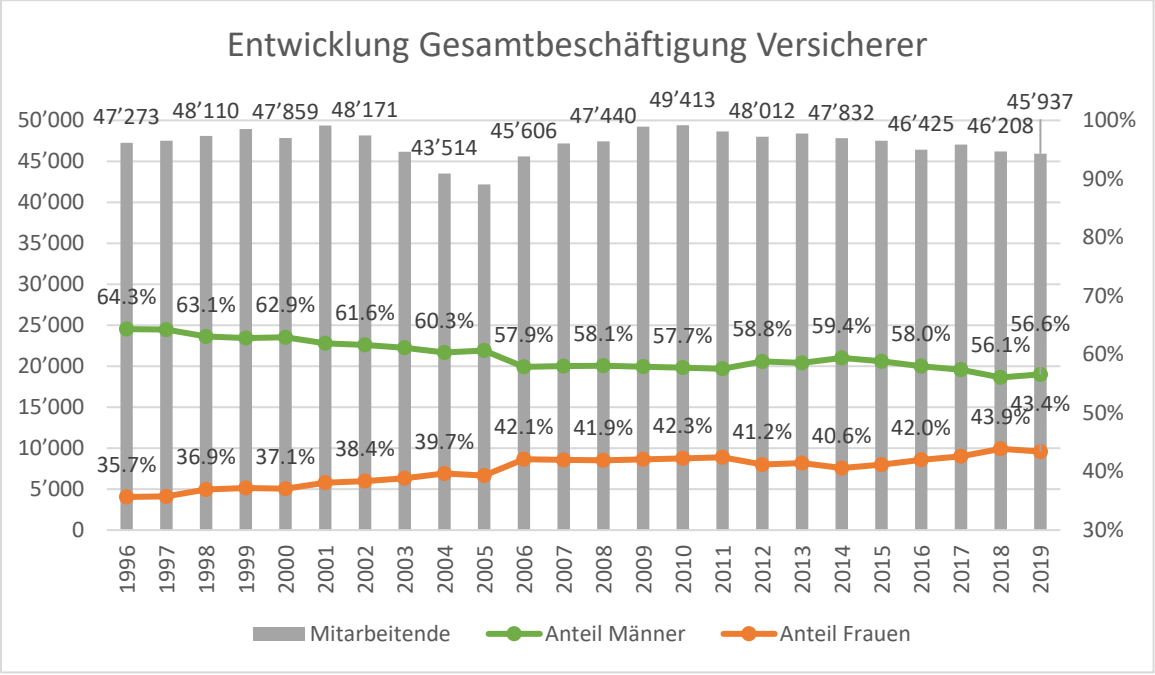



*Abbildung 28 - Entwicklung Beschäftigung Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SVV, 2010, S. 5, 2020, S. 9*

Die Abbildung 28 - Entwicklung Beschäftigung Versicherer zeigt die Entwicklung der insgesamt in Versicherungsunternehmen beschäftigten Mitarbeitenden. In den letzten 20 Jahren ist die Beschäftigung in der Branche relativ konstant geblieben, mit 47'273 Mitarbeitenden 1996 und 45'937 Mitarbeitenden in 2019. In den einzelnen Jahren gab

es zum Teil grössere Schwankungen nach oben und unten, was daran liegt, dass es – anders als in Deutschland – in der Schweiz keinen grundsätzlichen Kündigungsschutz gibt und die Versicherer kurzfristig Anpassungen an der Belegschaft vornehmen konnten. Der Anteil der Frauen hat dabei kontinuierlich von 35.7% auf 43.4% im selben Zeitraum zugenommen (SVV, 2010, S. 9 und 2020, S. 9).

Interessant ist die Aufteilung von Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitenden, die in Abbildung 29 - Entwicklung VZ- /TZ-Beschäftigung Versicherer – dargestellt ist: Während die Vollzeitstellen vom Jahr 2001 an (das erste Jahr, an dem die Versicherer diese Daten erfasst haben) von 41'477 auf 34'835 im Jahr 2019 abgenommen haben, sind die Teilzeitstellen von 7'889 im Jahr 2001 auf 10'837 Stellen gestiegen (SVV, 2020, S. 11). Für die Jahre 2016 und 2017 haben die Versicherer angegeben, dass die Daten der Aufteilung von Vollzeit- und Teilzeitstellen nicht genau erfasst worden sind und Abweichungen der absoluten Zahlen der Teilzeitstellen wahrscheinlich sind (SVV, 2018, S. 7 und 2020, S. 9).

Den Zahlen kann entnommen werden, dass sich eine Verschiebung von Vollzeit- auf Teilzeitstellen vollzogen hat, wobei

- der Anteil der Geschlechter an den Vollzeitstellen vergleichsweise konstant geblieben ist, indem Männer ca. 67% der Vollzeitstellen besetzen,
- der Anteil der Geschlechter an den Teilzeitstellen ebenfalls vergleichsweise konstant geblieben ist, indem Frauen ca. 75% der Teilzeitstellen besetzen,
- der Anteil der Frauen in der Versicherungsbranche insgesamt steigt, indem die Teilzeitstellen zu Lasten der Vollzeitstellen ausgebaut werden und Frauen hier einen Anteil 75% haben und
- die Anzahl der Arbeitsplätze stärker abgebaut wird, als die Anzahl der publizierten Mitarbeitenden erwarten lässt, weil Vollzeit- durch Teilzeitstellen ersetzt werden.

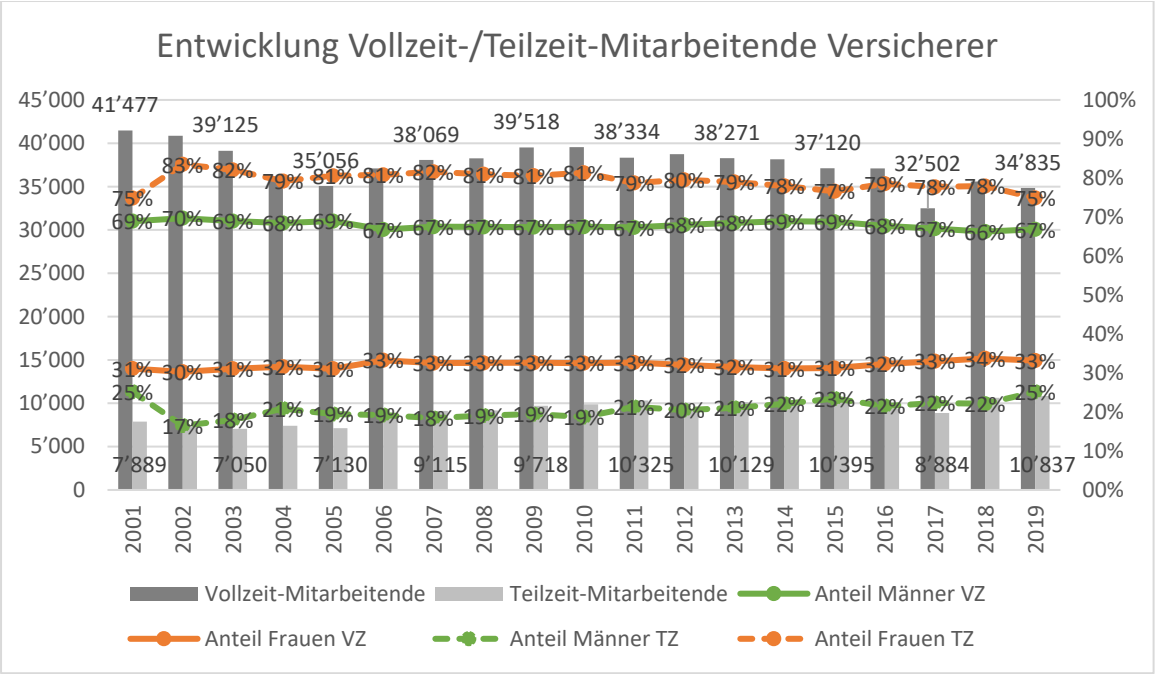



*Abbildung 29 - Entwicklung VZ- /TZ-Beschäftigung Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SVV, 2020, S. 11*

Zusätzlich publiziert der SVV seit 2012 (erstmals für das Jahr 2011, die jedoch mit einer anderen Erhebungsmethodik erfasst wurde und die auch rückwirkend von den Werten ab 2012 abweicht) das Arbeitspensum der Teilzeitkräfte, getrennt nach Geschlechtern (SVV, 2012, 2013, 2014, 2017, 2018 und 2020). Das Teilzeitpensum von Frauen ist von 58.5% in 2012 auf 64% in 2019 gestiegen, das von Männern von 61.6% in 2012 auf 65% in 2019, wobei ergänzend erwähnt werden muss, dass der Wert bei den Männern mit 68% in 2017 einen Höchstwert erreicht hat. Mit diesen Werten kann berechnet werden, wie viele Mitarbeitende, in Vollzeitstellen (Vollzeitäquivalent bzw. FTE, "full time equivalent") ausgedrückt, in der Versicherungsbranche tatsächlich arbeiten, indem man die Teilzeitmitarbeitenden mit ihrem Teilzeitpensum anteilig berücksichtigt. Bei den Männern reduziert sich die Zahl der Vollzeitäquivalente von ca. 27'500 im Jahr 2012 auf ca. 25'000 im Jahr 2019. Bei den Frauen ist die Zahl von ca. 16'750 relativ konstant geblieben. Somit wurden in diesem Zeitraum ca. 2'500 Vollzeitstellen von Männern reduziert, während die Beschäftigung der Frauen konstant geblieben ist und sich – wie oben gezeigt – der Anteil von Voll- auf Teilzeitstellen weiter verschoben hat.

Auch der Verband hat 2019 herausgehoben, dass Teilzeitarbeit in der Versicherungsbranche noch immer deutlich mehr von Frauen in Anspruch genommen wird, im Durchschnitt von 41% aller beschäftigten Frauen (SVV, 2020, S. 19). Im Alterssegment der 15-24-Jährigen ist dabei die Teilzeitbeschäftigung zwischen

Männern und Frauen nahezu ausgeglichen, während bei den Alterssegmenten 25-39 und 40-54 der Anteil der Frauen an der Teilzeitbeschäftigung ca. viermal so hoch ist. Leider liegt diese zusätzliche Auswertung der Teilzeitbeschäftigung mit der Verteilung über die Alterssegmente erst für die letzten 4 Jahre vor und lässt somit noch keine evidenten Schlussfolgerungen zu, wie sich diese verändert haben und wie sich diese Werte entwickeln. Dennoch wird aus den vorhandenen Zahlen deutlich, dass Frauen zwischen 25 und 54 ihre Arbeitszeit deutlich häufiger reduzieren als Männer. Der Grund hierfür dürfte die Familiengründung und der Nachwuchs sein, dessen Betreuung – analog dem deutschen Versicherungsmarkt – noch immer mehr Frauen als Männer machen.

Die Abbildung 30 - Entwicklung Kadermitarbeitende Versicherer – zeigt die Verschiebung zu mehr Frauen im Kader der Versicherer, die von 1'664 in 2001 auf 4'542 in 2019 zugenommen haben (SVV, 2020, S. 12). Auch der Anteil der Frauen hat von 18% auf 33% im selben Zeitraum zugenommen. Interessant dabei ist, dass zwar der Anteil der Männer an den Kaderstellen abgenommen hat, jedoch die Anzahl der absoluten Stellen ebenfalls zugenommen hat, von 7'708 auf 9'156 im selben Zeitraum. Das belegt, dass die Anzahl der Führungskräfte deutlich zugenommen hat, von 9'372 in 2001 auf 13'698 in 2019, sprich um 46%.

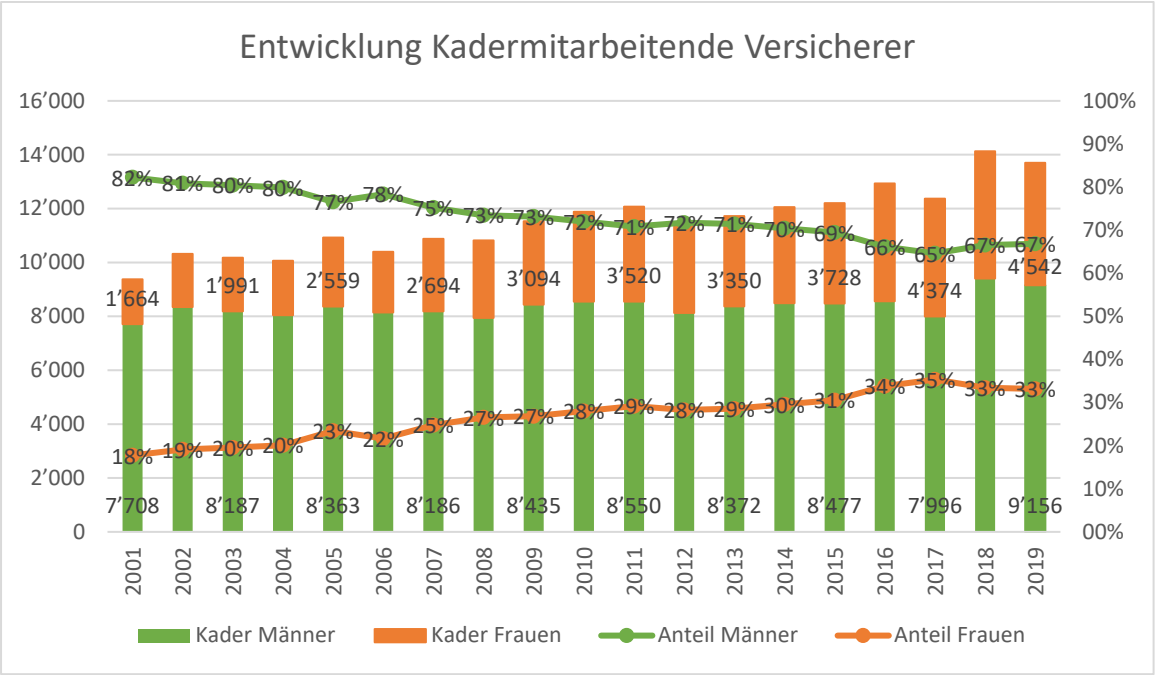



*Abbildung 30 - Entwicklung Kadermitarbeitende Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SVV, 2020, S. 12*

Bei den Direktionsmitgliedern ist auf niedrigerem absolutem Niveau dieselbe Verschiebung zu mehr weiblichen Führungskräften zu erkennen. Der Anteil der Frauen hat von 6.8% (144 Stellen) in 2001 auf 20.1% (626 Stellen) in 2019 zugenommen (SVV, 2020, S. 12). Das ist eine Zunahme um den Faktor 3.3. Dadurch, dass die Direktionsstellen im selben Zeitraum jedoch von 2'121 auf 3'113 gestiegen sind, hat die Anzahl der Stellen der Männer ebenfalls absolut von 1'977 auf 2'487 zugenommen, auch wenn der Anteil der Männer gesunken ist. Der Anteil der Frauen an Führungspositionen steigt seit Jahren weiter an. Je höher die Position, umso geringer ist jedoch noch immer der Anteil der Frauen: 20.1% der Direktionsmitarbeitenden, 33% der Kadermitarbeitenden gegenüber 43% aller Mitarbeitenden. Das Bundesamt für Statistik veröffentlicht jährlich Zahlen zu Frauen in Führungspositionen. In 2019 waren 30.7% Frauen in der Unternehmensleitung tätig (BFS, 2021b). Eine direkte Vergleichbarkeit der Zahlen des BFS mit den Zahlen des SVV ist nicht möglich, da die Anzahl der Mitarbeitenden in der "Unternehmensleitung" gemäss BFS nicht 1:1 mit der Anzahl der "Direktionsmitglieder" gemäss SVV verglichen werden kann. Dennoch unterstreichen die Zahlen des BFS, dass Frauen in der Unternehmensleitung generell noch unterrepräsentiert sind und dass die Versicherer denselben Nachholbedarf haben.

Interessant ist ferner, dass trotz der in 4.2.1 beschriebenen Konsolidierung der Anzahl der Unternehmen, dem allgemein bekannten Druck zu mehr Effizienz und dem Abbau von Arbeitsstellen in den vergangenen Jahren deutlich mehr Führungskräfte seit 2001 (+ 46% Kaderstellen) in den Versicherungsgesellschaften arbeiten (SVV, 2020, S. 12).

Weiterhin erfassen die Versicherer wie viele ihrer Mitarbeitenden in welchen Bereichen arbeiten, wobei sie den Innendienst, die Kundenberatung, Auszubildende und seit 2011 gesondert die Mitarbeitenden der IT erfassen. Erkennbar ist sofort, dass der Anteil der Mitarbeitenden im Innendienst kontinuierlich abnimmt, von 74% im Jahr 1999 auf 55% im Jahr 2019 (s. Abbildung 31 - Entwicklung Beschäftigtenstruktur bei Versicherer). Der SVV weist die absoluten Zahlen nicht explizit aus, diese lassen sich jedoch aus den Prozentangaben und der bekannten Gesamtbeschäftigung berechnen: 1999 haben im Innendienst ca. 36'000 Mitarbeitende gearbeitet, 2019 waren es ca. 25'000, was einer Abnahme von ca. 30% entspricht (SVV, 2012, 2013, 2014, 2017, 2018 und 2020).

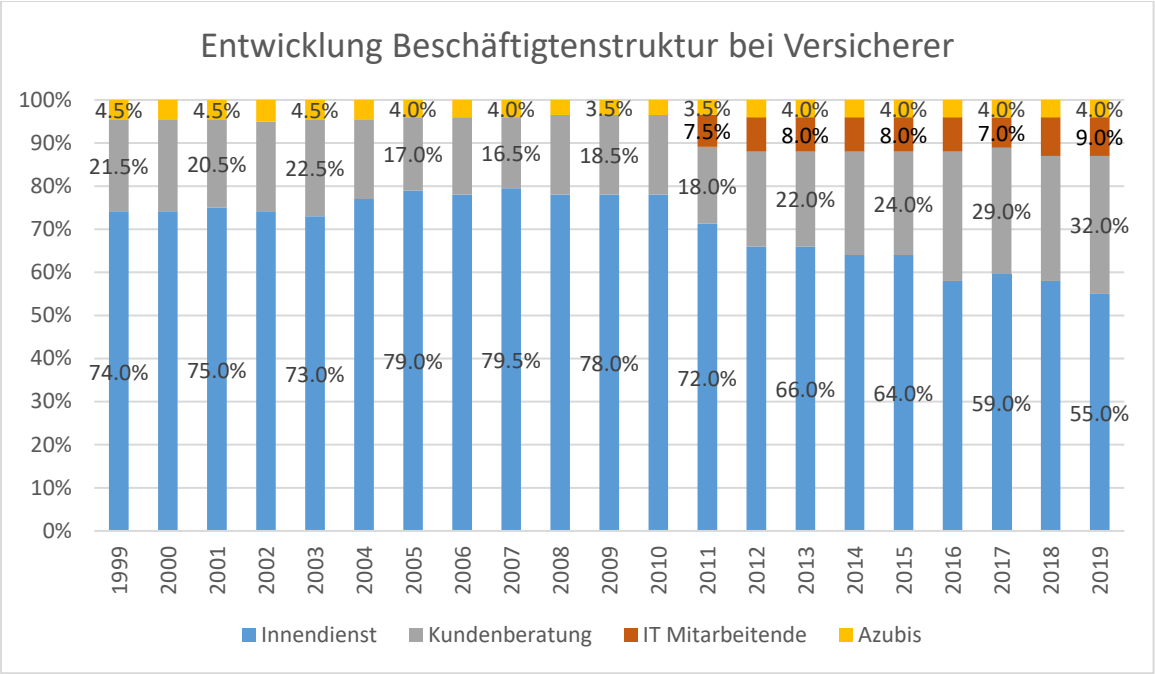



*Abbildung 31 - Entwicklung Beschäftigtenstruktur bei Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SVV, 2012, 2013, 2014, 2017, 2018, S. 11 und 2020, S. 9 und S. 17*

Ebenso lässt sich errechnen, dass im Innendienst ca. gleich viele Frauen wie Männer arbeiten, denn die Angaben zum Geschlecht wurden für die Kundenberatung und die Azubis gemacht. Lediglich für die IT-Mitarbeitenden wurden keine genauen Angaben zum Geschlecht gemacht. Dies ist für die Berechnung jedoch nur für die Jahre ab 2011 relevant, da die IT-Mitarbeitenden vorher nicht gesondert ausgewiesen wurden und Teil des Innendienstes waren. Der Anteil der Männer dürfte unter den IT-Mitarbeitenden höher liegen als der Anteil der Frauen. Dieses Ungleichgewicht wird in der nachfolgenden Berechnung vernachlässigt.

Die Entwicklung des Innendienstes ist deshalb von grossem Interesse, da dieser Bereich von den Auswirkungen der Digitalisierung besonders stark betroffen ist. Hier finden die administrativen Tätigkeiten der Versicherer statt: Antragserfassung, Vertragsbearbeitung ("digitale Akte"), Betreuung der Versicherungsverträge, Schadenbearbeitung und Unterstützung der Kollegen im Kundenkontakt. Und deshalb versuchen die Versicherer auch genau hier – im Back-Office – effizientere digitale Prozesse zu implementieren, nicht digitale Akten und Unterlagen abzuschaffen und das Kundenselbstmanagement einzuführen. Die Aussagen der Vorstände der Versicherer bestätigen diese Entwicklung und betonen, dass der künftige Fokus auf einer möglichst rein digitalen und höchst effizienten Bearbeitung der Vorgänge liegt und Mitarbeitende

möglichst dort eingesetzt werden sollen, wo sie direkten Kundenkontakt haben, d.h. der Kundenberatung und -betreuung. Im Innendienst gilt es vor allem effizienter zu werden. Das zeigt die Abnahme des Anteils der Beschäftigten von 74% in 1999 auf 55% (zuzüglich 9% an IT Mitarbeitenden) in 2019 (SVV, 2020, S. 17). Abbildung 32 - Entwicklung Kundenberatung Versicherer – verdeutlicht, wie die Anzahl der Mitarbeitenden in der Kundenberatung kontinuierlich bis 2011 auf einen Wert von 8'627 gesunken ist, von dort aus aber wieder stark auf inzwischen 14'593 Personen gestiegen ist. Der Anteil der Frauen ist kontinuierlich seit der Datenerhebung gestiegen und verharrt seit 2018 bei ca. 29% (SVV, 2020, S. 14). Der Verband gibt an, dass die grosse Steigerung des Frauenanteils in 2016 auf eine neue Erfassungsmethode zurückzuführen ist, d.h. einer neuen Aufteilung der Stellen zwischen Innendienst und Kundenberatung, der erstmaligen Meldung von Daten einiger Versicherer und der erschwerten Datenlage bei Vertriebsgesellschaften der Versicherer. Der oben angegebene Trend zu mehr Frauen in der Kundenberatung kann durch die Zahlen dennoch eindeutig bestätigt werden. Ebenso ist erkennbar, dass eine Verschiebung von Innendienst-Tätigkeiten zu Aussendienst-/Kundenberatungs-Tätigkeiten stattfindet. Dies mag zunächst daran liegen, dass bestimmte Tätigkeiten, u.a. die Vertragsvorbereitung durch Innendienstmitarbeitende nun als vertriebsunterstützende Tätigkeiten von Aussendienstmitarbeitenden umstrukturiert (oder zumindest umbenannt) wird: "Kundennahe Aufgaben des Innendienstes werden verschiedentlich im Rahmen von Neuorganisationen, Umstrukturierungen und Übernahmen neu zugeteilt, was die Volatilität dieser Zahlen erhöht" (SVV, 2020, S. 14). Da die Gesamtzahl der Mitarbeitenden sowie die Anzahl der Innendienstmitarbeitenden sinkt, die Anzahl der Kundenberatungen seit 2012 jedoch wieder deutlich zunimmt, ist eine Verschiebung des Fokus der Versicherer deutlich erkennbar.

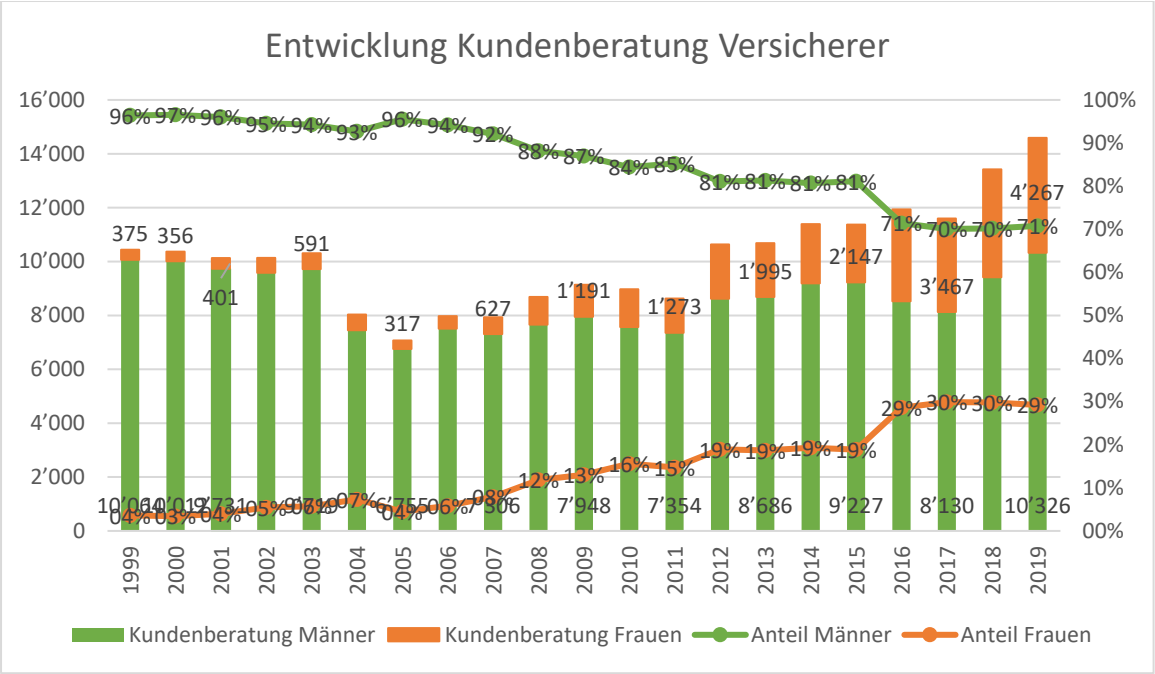



*Abbildung 32 - Entwicklung Kundenberatung Versicherer*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SVV, 2020, S. 14*

Die Anzahl der betreuten Versicherungsverträge (je Sparte) wird in der Schweiz leider weder von allen Gesellschaften einzeln noch gesamtheitlich von dem Schweizerischen Versicherungsverband SVV oder der FINMA publiziert. Diese könnte eine gute Inzidenz dafür liefern, wie gross die Effizienzgewinne in der Verwaltung (Innendienst) geworden sind, indem die Anzahl der betreuten Verträge je Innendienstmitarbeitenden betrachtet wird. Aber auch das Verhältnis von gebuchten Bruttoprämien zu Mitarbeitenden zeigt, dass die Mitarbeitenden mehr Geschäft betreuen müssen (s. Abbildung 33 - Entwicklung der verwalteten Prämie je Mitarbeitenden): Von 2008 bis 2019 hat dieser Wert von 3.3 Mio. Prämie je Mitarbeitenden auf 4.41 Mio. zugenommen. (SVV, 2020, S. 9 und FINMA, 2009 bis 2020, S. 5). Der Einbruch im Jahr 2018 liegt fast ausschliesslich an einem starken Rückgang der gebuchten Prämien bei den Rückversicherern von 2017 auf 2018, von 49.2 Mrd. auf 37.5 Mrd. Franken. Grund hierfür sind die Nachwehen des Schadensjahres 2017 mit mehreren Naturkatastrophen, wie Hurricanes in den USA und der Karibik und Waldbrandschäden ebenfalls in den USA (FINMA, 2018, S. 5), und Anpassungen im Gruppenversicherungsgeschäft (FINMA, 2019, S. 28). Die generelle Tendenz zu höheren Prämien hat sich 2019 bereits wieder durchgesetzt. Die Steigerung von 3.3. Mio. Prämie je Mitarbeitenden auf 4.41 Mio. von 2008 bis 2019 entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von 2.67%.

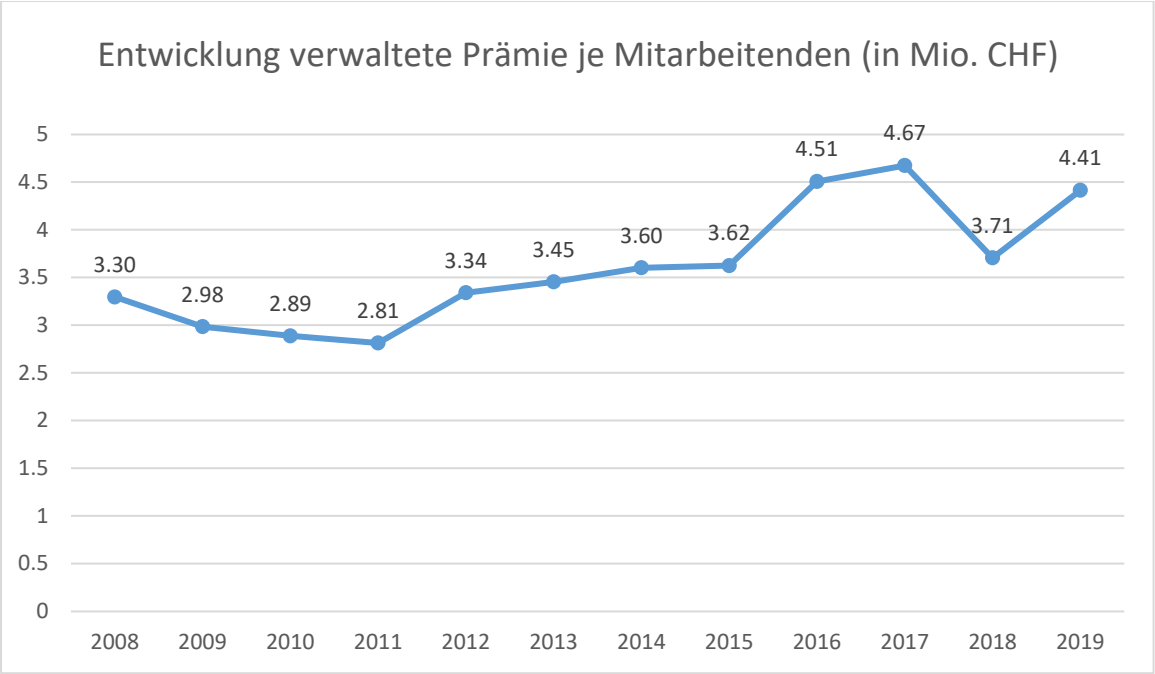



*Abbildung 33 - Entwicklung der verwalteten Prämie je Mitarbeitenden*
*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FINMA, 2010-2013, S. 7, 2014-2015, S. 6, 2016-2020, S. 5, SVV und 2020, S. 9*

## 4.3 Aktuelle Entwicklungen

Die Versicherungsbranche ist seit vielen Jahren in einem starken Umbruch, angetrieben durch eine Niedrigzinsphase, die für die Kapitalanlagen kaum noch risikoarme Renditen ermöglichten und dadurch insbesondere das Lebensversicherungsgeschäft stark belastet.

Zusätzlich nehmen schwer berechenbare Grossschäden, wie Naturkatastrophen, in der Sachversicherung und Rückversicherung zu und lassen die Prämien stark schwanken, wodurch ein wesentlicher Faktor der Versicherung – die Absicherung von Risiken gegen konstante Beiträge – nicht mehr erfüllt ist.

Und in der privaten Krankenversicherung bzw. Kranken-Zusatzversicherung steigen durch eine zunehmende "Apparatemedizin" und Medikamentation sowie einer "Vergreisung" von Versicherungskollektiven die Kosten und dadurch die Prämien.

Versicherungsunternehmen haben drei Stellschrauben, um ihr Geschäft ertragreicher zu gestalten:

1. Verbesserung der Kapitalanlagenrendite
2. Verbesserung der Risikoselektion
3. Reduktion der Kosten/Erhöhung Effizienz

Bezüglich Punkt 1 versuchen die Versicherungsunternehmen im Lebensversicherungsgeschäft die Anlagerisiken auf die Kunden zu übertragen und geben keine oder nur noch geringe garantierte Versicherungsleistungen aus. Bestehende Verpflichtungen mit einem höher vereinbarten als im Markt realisierbaren Zinssatz belasten diese zunehmend, vor allem in Deutschland, und führen zu ersten Verkäufen von Vertragsbeständen, dem sogenannten Run-Off, an darauf spezialisierte Gesellschaften ("Run-Off", 2021). Neue kapitalmarktnahe Garantieformen, deren Garantie deutlich komplexer gestaltet ist, stehen in grösserer Konkurrenz zu Bankprodukten und finden noch keine hinreichende Akzeptanz bei den Endkunden.

In der Sach- und Krankenversicherung können die bislang erzielten Kapitalgewinne nicht weiter gewinnvergrössernd oder prämienreduzierend verwendet werden. Im Gegenteil: Die Krankenversicherer können den einkalkulierten Rechnungszins von z.T. noch über 3% nicht mehr erwirtschaften und müssen ihn – nach Rücksprache mit der Aufsicht bzw. dem Treuhänder/Aktuar – reduzieren. Dies führt zu grossen Beitragsanpassungen. Die grösste private Krankenversicherung, die Debeka Krankenversicherung VVaG hat zum 01.01.2021 eine Zinsanpassung mit Beitragserhöhungen von durchschnittlich 17.6% durchgeführt (Gebel, 2020).

Bezüglich Punkt 2 geht es darum die Kunden und ihre Risiken besser einschätzen zu können, um die Risiko- und Beitragsmodelle der Produkte noch näher an die tatsächlichen Risiken der Kunden anzugleichen. Dies führt dazu, dass neue Personen- bzw. Sachrisiken – und damit neue Versicherungsverträge – selektiver gezeichnet werden. Gerade bei diesem Punkt spielt auch die Digitalisierung eine grosse Rolle, denn die Gewinnung, die Verbindung und die Auswertung von neuen Daten über Kunden und Risiken ermöglicht es den Versicherungsunternehmen ihre Preis- und Zeichnungspolitik detaillierter zu erstellen. Als Beispiel seien hier Telematik-Systeme (Fahrtenschreiber) in Autos genannt, die personenspezifische Profile der Fahrzeuglenker erstellen. Aktuell offerieren die Versicherungsunternehmen ihren Kunden diese mit Prämienrabatten von 10% bis zu 30%, um eine möglichst grosse Durchdringung und damit auswertbare Datenbasis zu erreichen (Check24, 2018).

Der in der Wirtschaftswelt übliche und gängige Weg, auf einschlägige Änderungen zu reagieren, ist, wie in Punkt 3 angegeben, die bestehenden Kosten zu reduzieren. Auch hier spielt die Digitalisierung eine grosse Rolle, indem beispielsweise bestehende analoge Abläufe wie Papiereingänge sortieren und zuordnen, bereits in den vergangenen Jahren nahezu vollständig digitalisiert und z. T. automatisiert wurden. Im Massengeschäft, wie der Bearbeitung von Leistungsabrechnungen der

Versicherungsnehmer in der Krankenversicherung, bei dem eine Vielzahl von eingehenden Schreiben zum Alltag gehören, werden Leistungsabrechnungen bereits verstärkt dunkel verarbeitet, d.h. durch vollständiges Scannen und Erkennen der eingereichten Abrechnungen und einer automatisierten Prüfung und Abrechnungen von einfachen Abrechnungen bis zu einer bestimmten Grösse ("Dunkelverarbeitung", 2021). Dies ist Teil der kontinuierlichen Überprüfung und Optimierung aller Geschäftsprozesse der Versicherungsunternehmen. In diesem Zusammenhang werden sämtliche Geschäftsprozesse erstmalig vollständig erfasst, was nichts anderes bedeutet, als dass alle Tätigkeiten transparent erfasst und dokumentiert werden. Anschliessend werden die Geschäftsprozesse dahingehend analysiert, wie diese durch technische Unterstützung der Mitarbeitenden, Auslagerung an externe Dienstleister, (teilweiser) Automatisierung und/oder einer kompletten Neukonzeption der Prozesse optimiert werden können. Somit ermöglicht die vollständige Erfassung von Prozessen und Tätigkeiten von Mitarbeitenden, die Planung und Steuerung sowie die Neukonzeption von Tätigkeiten eine komplette Transparenz und Neugestaltung der bestehenden Arbeitswelt innerhalb der Versicherungsgesellschaften.

Neben der Verbesserung der Ertragsseite sind die Versicherungsunternehmen auch daran interessiert, neue Kundensegmente zu erreichen, um den Umsatz zu erhöhen. Dies versuchen sie durch neue digitale Vertriebskanäle wie Versicherungsportale und -makler oder Affiliate-Marketing. Technische Weiterentwicklungen ermöglichen zudem Versicherungsprodukte zeit- und ortsgenau für den benötigten Versicherungsschutz anzubieten. Beispielhaft seien hier Versicherungen für Reisen ins Ausland genannt, die zum Zeitpunkt des Grenzübertritts digital angeboten und abgeschlossen werden können. Die verbesserte Datenerhebung und -auswertung ermöglicht zudem die Kalkulation von Produkten für bestimmte Gruppen mit Bedarf für den gleichen Risikoschutz.

Hinzu kommt, dass grosse Technologiefirmen wie Google, Amazon und Facebook ein grosses Interesse an den (personenbezogenen) Daten der Versicherungsbranche haben und deshalb der Eintritt in den Markt über die Gründung einer Versicherungsgesellschaft oder über die Kooperation erwartet wird (Capgemini, 2018, S. 20). Angesichts der finanziellen Möglichkeiten dieser Unternehmen und ihrer schnellen und effizienten Umsetzung von Geschäftsmodellen werden diese als ernst zu nehmende Rivalen angesehen. Darüber hinaus haben diese Technologiefirmen einen unmittelbaren Kontakt zu (End-)Kunden über digitale Kanäle und könnten ihre Produkte kostengünstig direkt anbieten.

# 5 Feldbericht über die Transformation

Die Forschungsarbeit untersucht die Transformation der Arbeitswelt in der Versicherungsbranche durch die Digitalisierung, indem Top-Entscheider dieser Unternehmen befragt und interviewt werden. Diese entscheiden, wie die Zukunft ihrer Unternehmen und ihrer Branche aussehen. Die Interviews geben somit einen Eindruck davon, welche Auswirkungen die Entscheider erwarten, was sie planen und anschliessend top down umsetzen. Man kann hier demnach auch die Hypothese vertreten, dass man künftig in den beobachtbaren Veränderungen auch die Konsequenzen von "self-fulfilling prophecies" antreffen wird.

Im Kontrast dazu werden in diesem Kapitel die konkret beauftragten Projekte und Veränderungen der Digitalisierung aus der externen Sichtweise des Autors im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung geschildert. Durch die operative Mitarbeit in einer Vielzahl von Projekten mit Projektmitarbeitenden und den Betroffenen einzelner Ressorts und Bereiche ergibt sich ein tiefgehender Eindruck aus erster Hand, wie die in den Interviews beschriebenen Veränderungen wahrgenommen und operativ umgesetzt werden.

Der Autor dieser Arbeit hat als jahrelanger Mitarbeiter von Versicherungs- und Maklerunternehmen sowohl als Mitarbeiter in den Fachbereichen, in unterschiedlichen Projekten und später als Führungskraft vielfältige Erfahrungen gesammelt, wie die Transformation der Arbeitswelt durch Digitalisierungsprojekte erfolgt. Zudem hat er im Anschluss als Unternehmensberater für Versicherer und Makler Projekte der Digitalisierung geleitet und begleitet.

**Feldbericht in Form der teilnehmenden Beobachtung**

Die nachfolgenden Erfahrungsberichte geben Aufschluss darüber, wie die Ziele und Erwartungen der Top-Führungskräfte gebildet werden und wie die Mitarbeitenden diese im Anschluss umsetzen sollen, welche Fallstricke drohen und wie diese Projekte grundsätzlich ablaufen. Anhand einzelner Begebenheiten wird vor allem geschildert, welche Erfahrungen die Mitarbeitenden in den Projekten machen, wie die Kommunikation der Führungskräfte mit ihnen ist und wie sie reagieren.

Bei den Erfahrungsberichten handelt es sich sowohl um teilnehmende Beobachtung, da das Handeln, das Verhalten und die Auswirkungen des Verhaltens der Akteure des Feldes in ihrem Arbeitsalltag bzw. in den Projektsitzungen beobachtet und analysiert

wird, als auch um sogenannte Aktionsforschung, d.h. der Beobachter war selbst Teil der zu beobachtenden Personengruppe und hat aktiv durch eigene Äusserungen, Handlungen und erstellte Dokumente in das Geschehen eingegriffen und es somit beeinflusst. Gemein ist beiden Formen, der teilnehmenden Beobachtung und der Aktionsforschung, dass es sich – wie bei den Interviews mit den Führungskräften auch – um qualitative Forschungsmethoden handelt. Die Sichtweisen der in den Digitalisierungsprojekten operativen Mitarbeitenden ergänzen somit die Aussagen der Führungskräfte, indem ihre Ansichten und Äusserungen den konträren Blickwinkel auf das zu beobachtende Feld ermöglichen.

## 5.1 Digitalisierungsprojekte

Die Digitalisierungsprojekte der verschiedenen Versicherungs- und Maklerunternehmen zu unterschiedlichen Detailthemen, mit unterschiedlichen Zielen und involvierten Mitarbeitenden, sind natürlich sehr vielfältig und unterschiedlich und lassen sich nicht direkt vergleichen. Es gibt aber einige Gemeinsamkeiten und Auffälligkeiten, die diese Projekte generell gemeinsam haben und die es lohnt, näher zu betrachten, weil sie typisierend für den Umgang mit Veränderungen in der Branche sind (oder sogar typisierend mit dem Umgang mit Veränderungen in der Wirtschaft generell) und weil sie zeigen, wie Digitalisierungsprojekte von Führungskräften und Mitarbeitenden tatsächlich ablaufen und von den einzelnen Beteiligten wahrgenommen werden.

Ausgangspunkt von Digitalisierungsprojekten sind zum einen Vorstände und Mitglieder der Geschäftsleitung, die aufgrund unternehmensinternem oder externem Informationsaustausch, Kundenwünsche und -anforderungen, die Notwendigkeit erkennen, dass bestimmte Tätigkeiten neu digital erfolgen sollen. Die Anregung erfolgt zum Teil durch Teilnahme an Branchenanlässen, durch Fachpresse, Gespräche mit den Kunden, Informationen von Externen (u.a. Berater) oder auch dem Austausch der Führungskräfte untereinander. Es dürfte für eine zukünftige Forschung von grossem Interesse sein, welche konkreten Einflüsse die Top-Führungskräfte veranlassen, umfassende unternehmensweite Veränderungen wie ein Digitalisierungsprojekt bzw. -programm zu starten. Dies ist jedoch nicht Teil dieser Arbeit.

Sosehr die Vorstände häufig die Initianten der Projekte sind, so unterschiedlich ist das anschliessende Vorgehen. Die Extrempositionen reichen von Projekten in einigen Unternehmen, die von den Vorständen sehr straff und direkt begleitet und beaufsichtigt

werden. Dies führt schon fast zu oder tatsächlichem operativen Eingreifen der Vorstände in die Projektarbeit. Das andere Extrem ist ein Vorgehen, bei welchem die Ziele mit den betroffenen Bereichsvorständen oder Abteilungsleitern besprochen und anschliessend eigenständig als Massnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Natürlich gibt auch viele Varianten, die dazwischen liegen.

Nachfolgend werden die Eindrücke mehrerer typisierender Projekterfahrungen anhand der erstellten Gesprächs- und Gedächtnisprotokolle geschildert, die bei zwei internationalen Versicherern und dessen grossen Digitalisierungsprogrammen, bei einem grossen nationalen Versicherer und dessen einzelnen Digitalisierungsprojekten und bei einem internationalen Versicherungsmakler gemacht wurden, wobei diese Beispiele ausgewählt wurden, weil sie exemplarisch für die Erfahrungen stehen, die in vielen weiteren Projekten gemacht wurden. Auf atypische Eindrücke verweise ich explizit. Es sind Termine und Veranstaltungen, die charakteristisch für die Beteiligten und das Vorgehen in den Unternehmen sind. Zudem schildern die Begebenheiten transparent wie die Mitarbeitenden selbst und die Führungskräfte der unteren Ebenen mit Digitalisierungsprojekten umgehen und sich verhalten.

### 5.1.1 Der Auftrag

**Variante 1 – Klare Projekt-Definition durch den Vorstand**
Meine Schilderung beginnt mit dem ersten Zusammentreffen mit den Vorständen – die Auftragserteilung und Auftragsklärung:

**Technische und fachliche Veränderung ja …**
*Das Gespräch findet im Besprechungszimmer der Vorstände statt. Es sind zwei Vorstände anwesend. Sie erzählen mir, dass das Digitalisierungsprogramm drei Vorstandsressorts betrifft und alle drei Vorstände das Projekt und auch mich bestmöglich unterstützen werden. In diesem operativen Erstgespräch werde ich über die Ziele des Digitalisierungs-Programms und der Hintergründe informiert, wer die Projektleitung übernimmt, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, welche Herausforderung die Vorstände selbst sehen und welchen Zeitrahmen sie sich vorstellen. Dann erfolgt die Diskussion bezüglich der Zielsetzung meines Auftrages. Offiziell ist dies die "Begleitung" von einzelnen Projekten des Programms, die Beratung des Projektleiters bzw. der Projektleiterin und der Mitarbeitenden, der Unterstützung bei der Berichterstattung gegenüber dem Lenkungsausschuss und der operativen*

*Mithilfe bei bestimmten Teilschritten des Projektes, u.a. der Aufnahme der Prozesse (Erläuterung hierzu folgt später). Zusätzlich soll ich als Berater Erfahrungen aus meinen bisherigen Projekten und bislang nicht im Unternehmen vorhandenes Know-how und Fachwissen mit einfliessen lassen. Diese Auftragsdefinition entspricht auch im Grossen und Ganzen dem eigentlichen Auftrag. Zusätzlich erhoffen sich die Vorstände implizit, dass ich als externer Berater frühzeitig Probleme und Widerstände erkenne, im Projekt kommuniziere und im besten Fall behebe bzw. mich rechtzeitig vor grösseren Konflikten im Projekt an die Vorstände wende, um Massnahmen einleiten zu können. Auch dieser implizite Auftrag ist verständlich und nachvollziehbar, quasi ein Joker im Projekt, der mit seiner Erfahrung frühzeitig Probleme erkennt und behebt oder diese rechtzeitig an die Auftraggeber kommuniziert.*

Was jedoch in diesem Fall von Seiten der Auftraggeber nicht thematisiert wird, ist, dass Digitalisierungsprojekte immer auch zu einer Veränderung der Arbeitswelt der Betroffenen führen (was für die Beteiligten offensichtlich ist) und dass diese Projekte damit einschneidende Veränderungen für das Unternehmen implizieren. Umso mehr, wenn diese Projekte im Rahmen eines Programms mehrere Teil-Projekte enthalten und eine hohe Prozentzahl der Mitarbeitenden und ihre Tätigkeiten und Routinen im Arbeitsalltag betreffen. "Structure follows Process" Diese betriebswirtschaftliche Grundthese bedeutet, dass sich die Struktur verändert, d.h. die Organisation, wenn sich die Prozesse verändern. Grossprojekte haben immer eine "politische Dimension": Sei es die Mitsprache mit dem Betriebsrat (in Deutschland) oder den Arbeitnehmer-Vertretern, sei es die Kommunikation der Auswirkungen und der Konsequenzen für Führungskräfte und ihren Mitarbeitenden, sei es die Sicherstellung der notwendigen Qualifikation für das Projekt selbst und die später benötigten Qualifikationen in der veränderten Arbeitswelt bzw. den veränderten Tätigkeiten. Dieser essenzielle Teil wird bei vielen Projekten (und Programmen) häufig nicht vorab thematisiert und angesprochen.

**… aber keine strukturellen und personellen Probleme**

*Ich spreche das Thema "Auswirkung der veränderten Prozesse auf die Struktur und die Tätigkeiten der Mitarbeitenden" an – auch um den Auftrag und das Verständnis für bzw. die Erwartung an meine Tätigkeit zu klären. Interessanterweise wird mir erklärt, dass das Thema Veränderungsmanagement – Change Management – nicht Teil des Projektes ist. In diesem Punkt sind die Erwartungen der Vorstände sehr klar: Das Projekt ist ein "Fachprojekt", kein Human Ressource Projekt. Personelle Auswirkungen sind nicht Teil des Projektes. In der nachfolgenden Diskussion zum aus meiner Sicht notwendigen*

*Change Management wird dies noch deutlicher. Die Vorstände erläutern mir, dass die Kommunikation des Projektes an die gesamte betroffene Belegschaft, die notwendigen Schulungsmassnahmen aufgrund veränderter Tätigkeiten im Rahmen des Projektes besprochen, definiert und umgesetzt werden können. Die Überprüfung, ob die betroffenen Führungskräfte diese Veränderung mittragen und unterstützen können, der Umgang mit Widerständen im Projekt und in der Umsetzung sowie die regelmässige Überprüfung der Projektziele aus dem Projekt heraus wollen die Vorstände aber nicht in das Projekt aufnehmen.*

Dies deckt sich ein zu eins mit den Aussagen aller Interviewpartner. Ein systematisches Change Management Projekt oder Programm gibt es nicht, das von Beginn an versucht den Mitarbeitenden die Notwendigkeit für die Veränderung und die Ziele zu verdeutlichen In den Interviews werden diese wichtigen Aspekte erst auf Nachfrage erkannt und darauf hingewiesen, dass man dies als Unternehmen in Zukunft wichtiger nehmen müsse. Im Gespräch mit den beiden Vorständen habe ich den Eindruck, dass sie den offenen Umgang und die Thematisierung von Problemen mit der Veränderung nicht möchten bzw. ihren eigenen Führungskräften und Projektleitern nicht zutrauen. Aussagekräftige Studien und Erfahrungsberichten von PROSCI (Prosci, 2018) oder Standard-Literatur von Kotter und Lewin zum Change Management zeigen, dass die Einbindung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte, nicht nur der Projektmitarbeitenden, in die Veränderungen frühzeitig zu erfolgen hat, ebenso die Schaffung von Transparenz gegenüber den Führungskräften, um die spätere Akzeptanz und Umsetzung der neuen Tätigkeiten im Unternehmen erfolgreich zu erreichen. Dabei kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, denn sie sind es, die die Mitarbeitenden überzeugen müssen. Dieses Vorgehen scheint jedoch von den Vorständen (noch) nicht gewünscht zu sein.

Die Vorstände wollen sich damit auf die rein fachlichen, prozessualen und wirtschaftlichen Aspekte des Projektes fokussieren. Die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden von Beginn an aktiv einzubinden, wird trotz intensiver Diskussion, nicht gesehen. Damit soll das Projekt auch mit der Implementierung und den ersten Schulungsmassnahmen für die neuen digitalen Lösungen enden. Change Management und der Umgang mit Widerstand im Projekt, wobei Widerstand nicht explizit negativ für Projekte ist, sowie die Beurteilung und aktive Einbindung von Führungskräften ist in diesem, wie in vielen anderen Fällen noch immer ein "no go" für die Vorstände. Die Vorstellung, dass auch Führungskräfte ein Problem mit einem Projekt, seinem Ablauf und den dort erarbeiteten Ergebnissen haben, dass sich dies negativ auf die Mitarbeit

ihrer Projektmitarbeitenden auswirken kann, dass Führungskräfte sich schwer damit tun sich aktiv einzubringen, das wollen die Vorstände nicht diskutieren. Die Gründe hierfür dürften vielfältig sein, u.a. der Ausweitung von fachlichen Digitalisierungsprojekten zu grösseren Umstrukturierungsprojekten. Natürlich besteht mit der Ausweitung die Gefahr, zu viele Baustellen im Unternehmen zu öffnen, die dann viel Ressourcen binden und die Koordination selbst viel Aufwand verursacht. Deshalb beschränken sich die Vorstände gerne auf die fachlichen Projekte. Dies ist aus ihrer Sicht auch nachvollziehbar. Mit der Schaffung der neuen Tätigkeiten und digitalen Lösungen werden sich die allermeisten Mitarbeitenden an die neue Arbeit anpassen: "Learning by doing".

**Digitalisierung führt immer zu umfassenden Veränderungen**

Auf der anderen Seite kann dies jedoch als eine mögliche "Sollbruchstelle" von Digitalisierungsprojekten (bzw. -programmen) betrachtet werden. Wenn von Beginn ersichtlich wird, dass sich die Arbeitsweisen und Tätigkeiten, die täglichen Routinen der Mitarbeitenden z.T. grundlegend verändern, dann werden personalpolitische Massnahmen benötigt, um die Mitarbeitenden sowie ihre direkten Führungskräfte aktiv einzubinden, sie zu überzeugen, sie zu schulen und in dem Gesamtprozess zu begleiten. Denn es macht einen erheblichen Unterschied, ob eine Führungskraft die fachliche und disziplinarische Verantwortung für ein klar definiertes Tätigkeitsspektrum und der daran beteiligten Mitarbeitenden übernimmt oder zusammen mit den Mitarbeitenden Veränderungen erarbeitet, umsetzt und die Mitarbeitenden dabei unterstützen muss.

Die nachfolgenden Interviews mit den Vorständen bestätigen diese Annahme. Digitalisierung wird in einem ersten Schritt als Verbesserung der Kundenbetreuung und der Verbesserung und Optimierung der Geschäftsprozesse gesehen. Es entsteht dadurch eine Transparenz über die Kundenbeziehung und die eigenen Geschäftsabläufe. Und natürlich sind die Vorstände daran interessiert, dass sich die Mitarbeitenden bestmöglich in den neuen Prozessen wiederfinden und einfügen. Die dazu notwendigen Schulungsmassnahmen werden durchgehend bejaht und organisiert. Dass die Transformation aber neben den Schulungen für neue Tätigkeiten, z.B. neue oder erweitere Software, neue Abläufe und Zusammenarbeit, auch weitergehende Massnahmen bedarf, die sicherstellen, dass die Mitarbeitenden die Gründe und die Notwendigkeit der Veränderung verstehen, dass ihnen erklärt wird, was sich genau für sie verändert und wie, damit sie sich aktiv beteiligen können, wird von den Vorständen und der Geschäftsleitung noch nicht strukturiert geplant und umgesetzt.

"*Also das wird gemacht. Und ich gehe mal davon aus, dass das auch zum Change Management in der Zukunft der Fall sein wird. Soweit ich das jetzt hier für meinen Verantwortungsbereich auch sehe, geht das jetzt erst los, sage ich mal. Und würde behaupten, da sind wir mit den Planungen also in einem halben, dreiviertel Jahr weiter an der Stelle. Also das ist ein Punkt, der steht bei uns auf dem Zettel der Dinge, die in Betracht zu ziehen sind. Der Zettel ist aber noch nicht geordnet, sage ich mal.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

**Variante 2 – Beauftragung der Ideengenerierung und Verständnisgewinnung**
Die Ressortvorständin eines Fachbereichs möchte, nachdem sie bereits einige Digitalisierungsprojekte umgesetzt hat, weitergehende Projekte durchführen, vor allem Automatisierungen und "Dunkelverarbeitung", d.h. einzelne Prozessschritte sollen von der Software/Maschine eigenständig geprüft und abgearbeitet werden. Sie hat sich einige Zielvorstellungen gemacht, u.a. die Abschaffung von analogen Tätigkeiten und jedweden Papierdokumenten, Reduktion der Kosten etc.. Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden sollen sich relativ frei überlegen können, wie sie das Ziel erreichen und welche Massnahmen sie planen und umsetzen. Dazu nimmt sie Kontakt mit mir auf, um mit die Konzeption und den möglichen Ablauf dieses Projektes zu besprechen.

Im Gespräch wurde vereinbart, im Vorfeld des Projektes Mehrtagesworkshops durchzuführen, in denen die Bereichs- und Gruppenleiter sowie die internen Projektleiter offen miteinander diskutieren, um ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Massnahmen zu erlangen und mögliche Probleme in der Umsetzung zu besprechen – bevor das eigentliche Projekt gestartet wird. Meine Aufgabe ist die Moderation und Dokumentation der Workshops. An den Workshops nehmen die Ressortvorständin, zwei Abteilungsleiter, sieben Gruppenleiter, zwei Projektleiter und zwei Mitarbeitende der IT, Business Analysts, teil.

Die beiden Projektleiter der beteiligten Bereiche hatten sich im Vorfeld bereits konkrete Vorstellungen bezüglich der Projekte und der Planungen gemacht und diese bereits sehr genau definiert und mir im Anschluss mitgeteilt, um den Workshops einen Rahmen zu geben. Zudem wurde der Bereichsleiter der IT mit eingeladen und um die Teilnehmer in einem ca. 2 stündigen Vortrag zu informieren, welche technischen Perspektiven es aus seiner Sicht gibt und wie sich die IT weiter entwickelt.

**Heterogene Teilnehmer und Erwartungen**

*Als Moderator der Workshops bin ich der erste im Veranstaltungsraum, prüfe die Technik, u.a. Beamer, Flipchart, Pinnwände etc.. Es handelt sich um eine externe Location in einem Hotel, die ca. 10 Minuten vom Sitz des Arbeitgebers liegt. Dadurch können die Mitarbeitenden wie gewohnt zum Arbeitgeber gelangen, haben aber vorab noch 10 Minuten Fussweg, um den Kopf frei zu bekommen und sind vor allem aus dem Alltagsgeschäft heraus. Die beiden Projektleiter treffen als Nächstes ein und wir begrüssen uns. Ich merke, dass sie zwar etwas nervös sind, weil die neuen Projekte in ihrem Ausmass und Inhalten noch unklar sind und sie gespannt sind wegen der anstehenden Diskussionen. Sie äussern mir gegenüber aber auch direkt, dass sie froh sind, dass sie die Workshops nicht leiten müssen, sondern sich ganz auf die Inhalte konzentrieren können, ohne den administrativen Aufwand der Veranstaltung. Anschliessend treffen nach und nach die Teilnehmer ein und wir begrüssen uns und stellen uns vor, sofern wir uns noch nicht kennen. Die Vorständin und die Abteilungsleiter beginnen nach ihrem Eintreffen mit Small Talk. Sie wirken entspannt. Sie teilen mir mit, dass sie selbst noch nicht genau wissen und erahnen, was genau in den kommenden Tagen passiert, aber zuversichtlich sind und Vertrauen in ihre Gruppenleiter und Projektleiter haben. Die eintreffenden Gruppenleiter sind angespannt, was man daran bemerkt, dass sie, obwohl sie sich alle kennen, nicht mit Unterhaltungen untereinander beginnen, sondern sich einen Kaffee oder Tee holen und sich dann sofort auf ihren Platz begeben. Ich beginne die Veranstaltung pünktlich und erläutere kurz, was in den kommenden Tagen geplant ist.*

Interessant ist – und das gilt für alle Veranstaltungen – wie unterschiedlich Teilnehmer, gerade auch Führungskräfte, auf Workshops gehen. Es gibt Teilnehmer, die ohne jegliche Unterlagen, auch nicht die vorab versendete Agenda, ohne Block und Schreibutensilien kommen und es gibt Teilnehmer, die mit all ihren vorbereiteten Dokumenten einschliesslich Unterlagen, die sie zusätzlich einbringen könnten, kommen. Einige schreiben während der Workshoptage zig Seiten an Papier voll, einige gar nichts, auch nicht auf dem zur Verfügung gestellten Block des Hotels.

**Silowissen zwischen Führungskräften, Sachbearbeitern und der IT**

*Nachdem ich die Agenda vorgestellt habe und darauf hingewiesen habe, dass es vor allem darum geht, ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Massnahmen und Inhalte zu bekommen, frage ich die Teilnehmer nach ihren Erwartungen an die Veranstaltung. Ein Teil der Teilnehmer eröffnet mir, dass sie noch nicht genau wissen, was sie in den*

*Workshops erwartet und sie deshalb noch keine genaue Vorstellung haben, was sie sich wünschen sollen. Ein Teil erläutert mir, dass sie möglichst konkrete Vorschläge zum geplanten Projekt und Methoden lernen möchten, wie sie in späteren Projekten Lösungen etc. arbeiten können: dies umfasst, "wie erkenne ich Optimierungspotential im eigenen Bereich, der eigenen Gruppe, wie analysiere ich die eigenen Geschäftsprozesse, wie kommunizieren ich innerhalb des eigenen Bereichs, der eigenen Gruppe, wie plane ich die nächsten Schritte."*

Die konkreten Fragen der Gruppenleiter zeigen, dass die Führungskräfte und Mitarbeitenden in den Fachbereichen häufig wenig methodisches Wissen haben, wie sie ein Projekt von diesem Ausmass strukturieren sollen, um sich selbst eine genaue Vorstellung zu machen, was sie möchten. Dieses Dilemma kommt häufiger vor. Die Vorstände wissen auf hohem Abstraktionsniveau, was sie wollen, sind aber nicht tief genug in der Materie, um sich in Projekte einzubringen. Die Fachbereiche kennen die Ziele und sind fachlich fundiert, können aber nicht ihre Alltagstätigkeit als prozessuale Vorgaben abstrahieren und strukturieren, um diese anschliessend umzusetzen und die IT kennt die technischen Voraussetzungen und Entwicklungen, ist aber fachlich nicht tief genug mit der Weiterentwicklung der Fachbereiche vertraut.

**Gemeinsames Ziel definieren**

*Die beiden Projektleiter möchten die Ziele des Projektes genauer beschreiben und möglichst mit einem (Teil-)Projekt für die Automatisierung beginnen. Auch die Business Analysten der IT finden die Idee gut, ein Pilot-Projekt auszuprobieren. Ich stimme dem grundsätzlich zu, dass es auch aus meiner Sicht und Erfahrung sinnvoll ist, kleinere einzelne Projekte zu planen und umzusetzen als einen grossen Monolithen. Dies hat die Erfahrung in der Branche der letzten 15 Jahre klar gezeigt. Doch bevor ein Pilotprojekt gestartet wird, besteht meines Erachtens die Notwendigkeit zunächst ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, welche Prozesse und Tätigkeiten automatisiert werden sollen und im Umkehrschluss, welche Tätigkeiten weiterhin von Mitarbeitern erledigt werden können. Dies muss keine abschliessende Auflistung sein, denn die technische Weiterentwicklung und die zukünftigen Anforderungen verändern sich schnell. Aber es bedarf der Klarheit, was mit der Digitalisierung und der Automatisierung für ein Ziel verfolgt werden soll. Eine Gruppenleiterin nennt es die "Definition des Arbeitsplatzes der Zukunft". Sie möchte ihren Mitarbeitenden gerne erklären können, was mit der Automation erreicht werden soll und welche Zukunft die menschliche Tätigkeit im Unternehmen hat, sei es fachlich anspruchsvolle Aufgaben, die (noch nicht)*

*automatisiert sind oder die Kontrolle der maschinellen Ergebnisse, wenn es bestimmte Limite überschreitet. Aber je konkreter sie ihren Leuten etwas erklären kann, je mehr Beispiele sie hat, desto besser kann sie den Kollegen die Angst nehmen, was denn genau mit der Automation passiert. Ein weiterer Gruppenleiter bestätigt, dass er es begrüssen würde, wenn als Ergebnis dieser Workshop-Tage eine abgestimmte Kommunikation an die Mitarbeitenden des Ressorts erfolgt. Dann gibt es keine unterschiedlichen Rückmeldungen, unterschiedliche Interpretationen und schlussendlich schafft es auch Vertrauen in die folgenden Projekte.*

*Der eingetroffene Bereichsleiter IT erläutert ausführlich, welche Veränderungen die Digitalisierung auch auf seinen Bereich hat, welche zukünftigen Anforderungen er an die Mitarbeitenden – auch an die beiden bereits anwesenden Kollegen – hat. Beispielsweise erklärt er, dass die Vielzahl der Software, die im Unternehmen zur Anwendung kommt, in unterschiedlicher Programmiersprache entwickelt wurde und er sowohl für "aussterbende" Sprachen, die für einen Teil der Software noch genutzt wird, als auch für neue Programmiersprachen Mitarbeitende suchen muss. Zudem wird die Arbeit der Business Analysten immer anspruchsvoller, weil diese sich immer mehr in die fachlichen Anforderungen der Fachbereiche einarbeiten müssen, um diese zu verstehen und um ggf. mitdiskutieren zu können. Generell erläutert er, dass er dem hier anwesenden Ressort praktisch keinerlei Denkverbote auferlegt. Neue und innovative Ideen und Vorgaben sollen selbstverständlich dokumentiert und eingebracht werden. Dann sieht auch die IT, wohin der Fachbereich sich weiterentwickeln möchte. Er ist maximal bemüht, die Vorgaben dann auch umzusetzen.*

**Fehlendes gegenseitiges Verständnis und keine gemeinsame Sprache**

*So nachvollziehbar die Aussage klingt, so sehr merkt man den Teilnehmern im Workshop dennoch an, wie überrascht sie sind und wie sie es im Anschluss an den Vortrag auch zum Ausdruck bringen. "Wir haben seit Jahren Diskussionen mit der IT. Die Ideen, die wir vorbringen, wurden m.E. immer sehr stark abgeblockt und als nicht realisierbar abgetan." erläutert ein Gruppenleiter. Der Bereichsleiter IT entgegnet, dass er zu konkreten früheren Anforderungen nichts sagen kann, dass er sich aber im Vorfeld der Veranstaltung bei seinen Mitarbeitenden erkundigt hat und durchaus bestätigt, dass die Zusammenarbeit nicht immer einfach war und ist. Trotz des Zeitalters der Digitalisierung, sind seine Kapazitäten leider nicht so gross, wie er es sich vorstellt. Deshalb werden manche Anforderungen gerne mehrfach geschoben. Zudem gibt es aus seiner Sicht noch immer viele Missverständnisse bei neuen Vorgaben. Diese werden*

*meist konkret für bestimmte Masken einer Software gemacht, ohne dass die IT die Gesamtzusammenhänge versteht.*

*Beim Tagesordnungspunkt Methodik wird deutlich, welche Probleme Digitalisierungsprojekte in der Praxis haben. In der Diskussion, wie neue Vorgaben für digitale oder automatisierten Prozesse erarbeitet werden können, erzählt eine Gruppenleiterin, dass es ihr – trotz Schulung – auch weiterhin schwerfällt, Geschäftsabläufe in der Notationsform "BPMN 2.0" zu erfassen. In BPMN 2.0 werden Arbeitsabläufe und Prozesse in einer grafischen Spezifikationssprache anhand eines definierten Standards mithilfe von bestimmten Symbolen modelliert, z.B. indem die zuständigen Mitarbeitenden diese Symbole an einer Pinnwand notieren und später digital in speziell dafür vorgesehenen Programmen erfassen (Stiehl, 2013, S. 24 ff.). Sie und ihre Mitarbeitenden haben weiterhin grosse Probleme damit, sich in das prozessuale Denken einzufinden. Die anwesenden Kolleginnen und Kollegen sowie die Gruppenleiter bestätigen dies. Obwohl sie umfassende schriftlich gut dokumentierte Arbeitsanweisungen zu den einzelnen Tätigkeiten haben, tun sie sich schwer, die Geschäftsprozesse zu dokumentieren. Trotz des Fachwissens und der täglichen Routine, in der die Arbeit erledigt wird, fällt es ihnen schwer, abstrakt die eigenen Tätigkeiten zu be- und umschreiben.*

Max Weber hat dieses Phänomen bereits früh bei bürokratischen Organisationen beschrieben. Um gehen zu können, muss man keine Methodik lernen bzw. um sprechen zu können muss man keine Grammatik beherrschen (Weber, 1922, S. 660 ff.). Die Mitarbeitenden und ihre Führungskräfte haben, z.B. in der Ausbildung oder nach dem Studium on-the-job, gelernt, die tägliche Arbeit effektiv und korrekt zu erledigen. Sie mussten sich aber nie mit dem System als Ganzes beschäftigen, den Blick nie über den sprichwörtlichen Tellerrand richten. Dies führt zu vier Problemen. Erstes ist der Blick auf das System von aussen fremd und ungewohnt, zweitens ist der Blick auf Geschäftsprozesse, also ein Fokus auf die Abläufe im Kontrast zu den Einzeltätigkeiten der Arbeitsanweisungen, gleichermassen unbekannt. Drittens ist die Sprache, mit der sie das betrachtete System und die Prozesse beschreiben sollen, BPMN 2.0, ebenfalls neu. Und schlussendlich sollen die Mitarbeitenden die bestehenden Prozesse hinterfragen und neu definieren. Es ist jedoch die tägliche Routine, die Habitualisierung, die den Mitarbeitenden die Sicherheit ihrer Arbeit gibt. Weber umschreibt auch dies in seinem Werk Wirtschaft & Gesellschaft, indem er postuliert, dass klare festgelegte Regeln und Anweisungen den einzelnen (Beamten) von der Verantwortung entlastet und von einer permanenten Reflexion der eigenen Tätigkeiten befreit (Weber, 1922, S. 122 ff.). Diese

vielfältigen Neuerungen und das Hinterfragen bestehender Gewissheiten verursachen Vorbehalte und Ängste bei den Beteiligten – Mitarbeitenden wie Führungskräften.

*Im anschliessenden Austausch wird zusammen mit den beiden Business Analysts der IT festgestellt, dass es bislang keine gemeinsame Sprache und Methodik zwischen den Fachbereichen und der IT gibt. Anforderungen des Fachbereichs wurden meist als Prosa formuliert und dann der IT die Umsetzung überlassen. Konkrete Überlegungen, wann welche Masken in den Oberflächen erscheinen sollen, welche Logik eingebaut werden soll, das hat die IT aus den Prosa-Texten interpretiert und ein Umsetzungskonzept geschrieben, das wiederum der Fachbereich geprüft hat. Einen Austausch dazu im Vorfeld gab es nicht oder nicht systematisch. Auch zu den einzelnen Masken, Oberflächen, Buttons etc. gibt es keine einheitliche Sprachregelung. Man merkt allen Teilnehmern an, dass diese Erkenntnis sehr konsternierend ist, dass man nach Jahrzehnten der gemeinsamen Software-Entwicklung keine gemeinsame Sprache und Verständigungsmöglichkeit geschaffen hat, sondern relativ aneinander vorbeigeredet hat.*

*Interessant ist, dass dieses Wissen einmal zu Beginn der Einführung des Systems vorhanden war. Eine der Business Analysten erläutert, dass ursprünglich die Software-Entwicklung gemeinsam von IT und Fachbereich erfolgt ist. In den Folgejahren wurde zunehmend versäumt, die realisierten Softwareversionen und realisierten Funktionen zu dokumentieren und festzuhalten und die Fachbereiche haben sich anschliessend auf die Dokumentation der Arbeitsanweisungen konzentriert. Das zu Beginn gemeinsame Verständnis ist Grossteils verloren gegangen.*

Dies ist bei fast allen Unternehmen festzustellen. Gründe sind vielfältig. Zum einen, wie beschrieben, wurde auf die Dokumentation der Software verzichtet, einige der IT-Mitarbeitenden, die Kopfmonopole haben, gehen nun in Rente, die Fachbereiche wurden effizienter strukturiert und technische oder beratende Tätigkeiten in andere Bereiche (u.a. IT) verschoben oder komplett an Externe ausgelagert. Den IT-Mitarbeitenden fehlt unter diesen Umständen aber die tägliche praktische Tätigkeit, aus der sie Verbesserungen erkennen können und die Fachbereiche haben keine oder kaum noch Mitarbeitenden mit dem Know-how für die Abstrahierung der Tätigkeiten in Form von Prozessbeschreibungen oder Use Case Beschreibungen. Diese Trennung muss – in welcher Form auch immer – wieder aufgehoben werden, um gemeinsam digitale Lösungen umzusetzen.

**Betroffen aber nicht beteiligt**

*Eine Teilnehmerin erläutert, dass ihr Ängste bezüglich der Digitalisierung vor allem darin bestanden, dass sie, obwohl sie eine betroffene Mitarbeiterin ist, zu Beginn der Projekte nicht beteiligt war und nicht wusste, was genau auf sie zukommt und anschliessend keine Ahnung hatte, was genau von ihr gefordert wurde. Sie hatte Befürchtungen zu sagen, dass sie nicht weiss, was genau die anderen Bereiche und Gruppen machen, um gemeinsam zu überlegen, wie die Geschäftsprozesse genau aussehen sollen. Zusammen mit der Unkenntnis über die Sprache der Digitalisierung führte das bei ihr zu einer grossen Angst.*

*Die Teilnehmer vereinbaren, dass Fachanforderungen zukünftig in einem strukturierten Prozess erfolgen sollen und die dazu notwendigen Methoden, u.a. Use Case Beschreibungen, BPMN 2.0 Prozessbeschreibungen, Maskendefinitionen, zwischen den Bereichen vereinheitlicht, beschrieben, dokumentiert werden soll und die (zuständigen) Mitarbeitenden im Anschluss geschult werden müssen. Diese gemeinsame Sprache muss von allen Mitarbeitenden verstanden werden, damit es als allgemeine Verständigungsmöglichkeit genutzt werden kann.*

*Im Anschluss erfolgt die Diskussion, was genau optimiert werden soll. Ein Gruppenleiter erläutert, dass er davon ausgeht, dass alles automatisiert wird, was möglich ist, d.h. zuerst die einfachen Tätigkeiten, dann die komplexeren. Das führt dazu, dass die Arbeitsintensität für die Mitarbeitenden zunimmt, denn als Sachbearbeiter arbeitet man aktuell sowohl an einfachen als auch komplizierten Vorgängen und wechselt diese ab. Wenn nur noch die komplizierten und komplexen Vorgänge übrigbleiben, nimmt seiner Meinung nach die Arbeitsbelastung zu. Die Einsparungen bzw. Gewinne durch bessere und effizientere Prozesse würden ja nicht den Mitarbeitenden zugute kommen, sondern dem Unternehmen. Dass primär das Unternehmen davon profitiert, dafür hat er Verständnis, aber Digitalisierung und Automatisierung darf seiner Meinung nach nicht nur bedeuten, das Maximale aus der Arbeitskraft heraus zu holen, sondern auch sicherzustellen, dass die digitalen Arbeitsplätze noch interessante Tätigkeiten anbieten. Man muss also Digitalisierung nicht nur ausgehend von Kunden und ihren Bedürfnissen denken und planen, nicht nur die Effizienz der Prozesse betrachten, sondern auch den Mitarbeitenden selbst berücksichtigen. Dieser Aussage stimmen die Teilnehmer zu und legen fest, dass sie neben den Geschäftsprozessen auch den "Arbeitsplatz der Zukunft" definieren wollen:*

*Bevor mit dem Projekt der Automatisierung begonnen werden kann, bedarf es einer klaren Definition, welche Ziele damit erreicht werden sollen und wie die Arbeitsplätze*

*der Zukunft aussehen können: Welche Tätigkeiten sollen die Mitarbeitenden zukünftig ausführen? Was können sie besser als eine Maschine, auch in einigen Jahren noch? Auch die Zusammenarbeit der Fachbereiche und der IT, u.a. die Abstimmung der jeweiligen Konzepte, Fachkonzept, IT-Konzept, Umsetzungskonzept etc. soll noch mal eingehend geprüft werden, damit alle das gleiche Verständnis haben und man sich dennoch doppelte Arbeiten einspart. Schlussendlich hat die Ressortvorständin entschieden, dass diese Vorarbeiten ein eigenes Projekt darstellen, das die Basis für die nächsten Digitalisierungsprojekte sein soll.*

*Die Teilnehmer halten abschliessend fest, dass die Vertrautheit der Veranstaltung sehr hilfreich war, um einen offenen Gedankenaustausch zu ermöglichen – gerade für das mittlere Management. Ein Gruppenleiter hält fest, dass er nun, wo er für sich selbst mehr Klarheit und damit Sicherheit für die nächsten Schritte gewonnen hat, auch selbst besser mit seinen Mitarbeitenden diskutieren kann, um sie zu überzeugen, dass die nächsten Digitalisierungsprojekte auch ein Gewinn für die Mitarbeitenden sind.* Die Freiheit, die der Vorstand der Gestaltung des Projektes gelassen hat, erhöht für ihn automatisch die Akzeptanz bei den Beteiligten.

### 5.1.2 Der Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist das Entscheidungsgremium für ein Projekt. Hier informiert der/die Projektleiter/in die beteiligten Führungskräfte in regelmässigen Abständen über den Stand im Projekt, die Zielerreichung, mögliche Probleme und holt, sofern notwendig, Entscheidungen zu Massnahmen ein. Der Lenkungsausschuss nimmt auch das Projektergebnis ab, z.B. die Fertigstellung einer neuen Software, und beendet offiziell das Projekt. In den Lenkungsausschüssen sitzen die Bereichs- bzw. Abteilungsleiter, bei grösseren Projekten auch Vorstände oder Bereichsvorstände sowie die Bereichs- und Abteilungsleiter von mitarbeiteten Bereich/Abteilungen, wie z.B. der Abteilungsleiter IT oder Abteilungsleiter Recht.

Nachfolgend schildere ich den Lenkungsausschusstermin eines grossen Digitalisierungsprojektes, bei dem drei Vorstände (alle Männer) und drei Bereichsleiter (zwei Männer, eine Frau), zwei Gruppenleiter (Mann und Frau) und die Projektleiterin teilgenommen haben. Das Projekt war in der Startphase und es war ein geplanter Lenkungsausschusstermin. Meine Rolle ist die Beratung und operative Unterstützung des Projektes und konkret der Projektleiterin mit der Planung und Umsetzung. Die

Projektleiterin hat bereits ca. zehn Jahre Berufserfahrung als Projektleiterin bei zwei Versicherungsunternehmen gesammelt.

*Als ich bei dem Lenkungsausschusstermin in das Besprechungszimmer komme, sind von den zehn Teilnehmern (neun interne und ich als externer) bereits fünf im Raum. Mein erster Eindruck ist, dass die Beteiligten angespannt auf ihren Stühlen sitzen. Das liegt, wie ich aus den bisherigen Gesprächen erfahren habe, an den vielen parallelen Verpflichtungen der Beteiligten, den stressigen Terminen davor und den nachfolgenden Terminen, aber auch daran, dass an den Projekten häufig dieselben Führungskräfte und Mitarbeitenden teilnehmen, ggf. in jeweils anderen Rollen und sie wissen, welche Unstimmigkeiten und Diskussionen sie aufgrund anhaltender Meinungsverschiedenheiten erwarten. Ich begrüsse die Teilnehmer. Innerhalb der nächsten fünf Minuten treffen die restlichen Teilnehmer ein und wir begrüssen uns alle gegenseitig.*

*Die Projektleiterin hat eine PowerPoint-Präsentation vorbereitet, die sie mit dem Projektor für alle sichtbar an die Wand wirft. Die Präsentation hat sie mir vorab zukommen lassen und inhaltlich mit mir abgestimmt. Weiter hat sie mir vorab mitgeteilt, dass die Präsentation zur Vorbereitung des Termins auch an die anderen Teilnehmer verschickt wurde.*

**Überraschungen unerwünscht**

*Sie beginnt den Lenkungsausschuss, indem sie die Anwesenden begrüsst. Als erstes stellt sie die Agenda der Veranstaltung vor: die Aufgaben und Ziele des Projektes wurden weiter verfeinert, die ersten Inhalte wurden besprochen und dokumentiert, zwei Entscheidungen für das weitere Vorgehen sollen heute getroffen werden, u.a. die Anpassung der Planung und der Ressourcen. Einer der Entscheidungspunkte, die Planung der Ressourcen, ist gegenüber der bereits verteilten Unterlage neu dazugekommen und sie wird ihn später erläutern. Ich bemerke ihre Nervosität, als sie den auch mir unbekannten neuen Punkt nennt. Noch bevor sie weiter darauf eingehen oder erst gemäss der Agenda vorgehen kann, beginnt eine Diskussion, die im Verlauf immer hitziger wird. Ein Vorstand echauffiert sich, dass er hierüber im Vorfeld keinerlei Kenntnis bekommen hat und deshalb hier und heute keine Entscheidung treffen kann. Ohne Vorbereitung gäbe es keine Möglichkeit, sachlich darüber zu diskutieren. Interessant ist, dass der Vorstand, aus dessen Ressort die Projektleiterin ist, zwar ebenfalls unangenehm überrascht ist über den neuen und ihm unbekannten Punkt, was*

*ihm deutlich anzumerken ist, er sich in der Diskussion aber vor seine Mitarbeiterin stellt und ihre Position verteidigt. Es diskutieren ausschliesslich die drei Vorstände, während alle anderen Beteiligten kein Wort mehr sagen. Es werden sachliche Argumente zu dem Punkt vorgebracht, hauptsächlich geht es jedoch darum, ob es statthaft ist, im Lenkungsausschuss neue Entscheidungspunkte aufzunehmen, die im Vorfeld nicht abgestimmt wurden. Nach einer ca. 10-minütigen Diskussion wird von den Vorständen entschieden, dass der Punkt später nochmal diskutiert wird, wenn er in der Agenda an der Reihe ist. Die Projektleiterin wird gebeten fortzufahren. Sie ist sichtlich eingeschüchtert und unsicher geworden.*

**Heterogene Vorbereitung führt zu langen Diskussionen**

*Sie erläutert nun sehr ausführlich die Inhalte des Projektes und des bisherigen Vorgehens und sucht bestätigend die Blicke der Teilnehmer. Zu einzelnen Punkten gibt es Rückfragen, u.a. zu einem der Ziele des Projektes und der Darstellung auf den Folien. Es ist wird deutlich, dass die anwesenden Führungskräfte sich nicht gleichermassen vorbereitet haben. Zum Teil werden Fragen zu Inhalten gestellt, die auf den Folgeseiten erläutert werden. Dies zeigt, dass die Folien (bzw. erläuternden Anhänge) nicht oder nur oberflächlich gelesen wurden. Dieses Phänomen tritt sehr häufig auf. Die heterogene Vorbereitung von Terminen und der unterschiedliche Kenntnistand der Teilnehmer führt dazu, dass die Projektleiterin versucht die Inhalte erneut umfassend zu erläutern und zu erklären, um möglichst alle Teilnehmer mitzunehmen. Dies führt jedoch bei den vorbereiteten Teilnehmern zu Missmut, weil sie die doppelte Information als Zeitverschwendung ansehen. Direkt ansprechen kann und will die Projektleiterin dieses Dilemma verständlicherweise nicht, um es sich nicht mit den "ertappten" Führungskräften zu verscherzen. Anhand der weiteren Erläuterungen der Projektleiterin und den anschliessenden Rückfragen der jeweiligen Führungskräfte wird deutlich, dass es bei solch grossen und einschneidenden Projekten zu deutlichen und unterschiedlichen Verständnissen kommen kann.*

*Auch wenn die Unterlage und die Anhänge die Vorstellungen der Projektleitung klar dokumentieren, gibt es dennoch einen grossen Interpretationsspielraum. Dieser führt zu Diskussionen und kann nur durch regelmässigen und gerade zu Beginn permanenten Austausch über die Inhalte erfolgen. Der Lenkungsausschusstermin zeigt, dass das gemeinsame Verständnis noch nicht gefunden ist, denn über viele einzelne Punkte, u.a. den Umfang des Projektes, die genauen Ziele und das Vorgehen, gibt es im Laufe des Termins mehrfach Diskussionen. Am deutlichsten wird dies am "Dash-Board", dem*

*Statusbericht. (Das ist eine PowerPoint-Folie, die den Stand des Projektes auf einer Seite zusammengefasst zeigt.) Dort sind die Teilprojekte und ihr Stand stichpunktartig festgehalten, sowie der Stand der Teilprojekte, aufgeschlüsselt nach der Leistung (Qualität), den Ressourcen (Kosten) und der Zeit (Termin). Jeder Projektleiter kennt dieses Problem der Zusammenfassung des Projektstands in Form von Templates und vor allem Ampeln. Die Projektampeln für den Bau des international berühmt gewordenen Flughafens in Berlin wurden lange Zeit auf "gelb" gelassen, obwohl klar war, dass mehrere Ziele nicht mehr erreicht werden konnten (Süddeutsche Zeitung, 2012). Die Interpretation von dargestellten Folien und die heterogene Vorbereitung auf Lenkungsausschusstermine führen in Projekten zu Problemen. Und die Probleme werden immer mit den Projektleitern in Zusammenhang gebracht. Dadurch, dass diese bei den Grossprojekten auch den Vorständen direkt rapportieren bzw. die Vorstände und ihre Führungskräfte im Lenkungsausschuss sitzen, haben Projektleiter ihre disziplinarisch Vorgesetzten als fachliche Vorgesetzte erhalten. Diese Ungleichheit lässt sich nicht beheben. Und dies wird in den Diskussionen des Lenkungsausschusses deutlich.*

Es zeigt sich beispielhaft auch daran, wenn die Führungskräfte bei einzelnen Punkten operativ mitdiskutieren, anstatt nur die eingeforderten Entscheidungen zu treffen, Verständnisfragen stellen, Ergebnisse überprüfen und das Projekt beaufsichtigen. Auch hier gibt es sehr bekannte Beispiele, wie den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des VW-Konzerns, Martin Winterkorn, der sich auch als VW-Chef in den Konstruktionsprojekten von neuen Autos über das Spaltmass, d.h. den gleichmässigen Abstand der Karosserieteile, unterrichten liess, sich die Ergebnisse vor Ort angesehen hat und "Schadentische" aufstellen liess, um den verantwortlichen Projektleitern und deren Vorgesetzten Fehler vor versammelter Mannschaft zu präsentieren (Schmitz, 2019).

Zu Projektmanagement gibt es zahllose und gute Literatur, die viele Tipps und Hilfestellungen für die Beteiligten gibt. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Umgang der Beteiligten, der Bühne und den Handlungen, während die Beteiligten über die angestrebten Veränderungen der Tätigkeiten beraten und verhandeln. Es zeigt sich, dass das disziplinarische Machtgefälle auf der einen Seite, kombiniert mit einer sehr unterschiedlichen Kenntnis über die "Digitalisierung" und den Projekten zu Diskussionen führen, die keine gemeinsame Basis schaffen für die angestrebte Veränderung.

**Projektampeln und ihre Interpretationsmöglichkeiten**

*Die Projektleiterin erläutert den Statusbericht und die Ampeln, wird aber regelmässig von einzelnen Teilnehmern unterbrochen und zu bestimmten Inhalten detailliert gefragt, insbesondere zu gelben Ampeln und es fragen die Führungskräfte, deren Bereiche von den operativen Ampeln betroffen sind. Sie beantwortet alle Fragen sehr gewissenhaft und verweist bei Fragen zu möglichen Massnahmen, um die Ampeln wieder auf grün zu bekommen, auf ihre Entscheidungsfolie.*

*Angesichts der bereits erfolgten Diskussion und der noch übrig gebliebenen Zeit bitte ich die Teilnehmer zu entscheiden, ob wir ausreichend Zeit haben für eine Diskussion und Entscheidung zu den vorgeschlagenen Massnahmen, ob wir ggf. dafür den Termin verlängern können oder einen zusätzlichen Termin einberufen werden. Nach kurzer Diskussion wird entschieden, dass die Teilnehmer versuchen, die Tagesordnungspunkte auf der Agenda umzusetzen und nur noch dort diskutieren, wo es notwendig erscheint.*

*Die Projektleiterin stellt den ersten Punkt der heutigen Entscheidungen vor und erläutert, dass sie mehr Projektmitarbeitende benötigt, um die vereinbarten (Zwischen-)Ziele in der vereinbarten Zeit zu erreichen. Was sie nicht auf der Folie stehen hat ist, dass die Projektmitarbeitenden gemäss der Projektplanung nicht wie zugesagt vollumfänglich für sie zur Verfügung stehen. Diese wurden ihr zwar vorab versprochen und schriftlich zugesagt, sind dann aber kurzfristig für andere operative Tätigkeiten und Projekte abgezogen worden. Für sie beginnt nun ein politischer "Eiertanz", denn sie benötigt die Mitarbeitenden für das Projekt, möchte jedoch die anwesenden Führungskräfte nicht verprellen, die für den Abzug der Projektmitarbeitenden mit verantwortlich waren. Somit beginnt ein Vorstand, in dessen Ressort keine Mitarbeitenden abgezogen wurden, eine Diskussion um die benötigte Anzahl der Projektmitarbeitenden und fragt nach, wo das Problem ist. In den kommenden Minuten kommt erneut eine hitzige Diskussion auf, wieso welche Mitarbeitenden abgezogen wurden. Es diskutieren vor allem die Vorstände miteinander. Schlussendlich sind sie sich einig, dass die abgezogenen Mitarbeitenden wieder schnellstmöglich dem Projekt zugeordnet werden, weitere Mitarbeitende jedoch nicht benötigt werden. Auf den Hinweis der Projektleiterin, dass sie durch den Abzug bereits einen Verzug hat, der sich auf die Laufzeit auswirken kann, verweisen die Vorstände darauf, dass das zu Beginn des Projektes definitiv noch nicht feststeht und sie jetzt erst einmal weitermachen soll. Die Frustration, dass sie quasi der Prellbock ist, die eine schwierige Personalpolitik im Unternehmen ausbaden soll, ist ihr deutlich anzusehen. Sie äussert aber nichts, sondern schaut sehr konsterniert. Ein Vorstand schlägt vor, dass man protokollieren soll, dass*

*die dem Projekt zugeordneten Projektmitarbeitende auch von den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden müssen, weitere Mitarbeitende aber aktuell nicht notwendig sind. Die beiden anderen Vorstände stimmen zu und nach einem Blick in die Runde und einem Nicken der weiteren Führungskräfte sagt der erste Vorstand zur Projektleiterin, dass sie den Entscheid wie soeben besprochen festhalten soll. Sie nickt und macht sich Notizen. Ihr Blick ist nahezu versteinert. Der zweite Entscheidungspunkt ist zur Bestätigung der weiteren IT-Planung geht ohne grosse Diskussion durch und wird akzeptiert. Die Projektleiterin bedankt sich bei den Teilnehmern des Lenkungsausschusses und informiert abschliessend über den nächsten bereits abgestimmten Termin.*

**Die Nachbesprechung zum Frustabbau**

*Nach dem Lenkungsausschuss mache ich eine Nachbesprechung mit der Projektleiterin. Aufgrund der Diskussionen weise ich sie darauf hin, dass potenzielle Streitpunkte möglichst vorab mit den betroffenen Führungskräften besprochen werden sollten, damit sie sich nicht bloss gestellt fühlen in der grossen Runde und Gelegenheit haben sich vorzubereiten oder selbst Massnahmen zu ergreifen. Sie erzählt mir frustriert: "Ich möchte Projekte operativ leiten, nicht Politik in Form von Personalpolitik oder Zuständigkeiten betreiben. Wenn ich alle Führungskräfte vor Lenkungsausschussterminen inhaltlich abhole und informiere, alles ausdiskutiere und bei Änderungen jeweils wieder bei der ersten Führungskraft beginne, dann mache ich nichts mehr anderes. Das ist nicht, was ich mir unter Projektleitung vorstelle. Kritik kann ich ab, wenn ich Fehler mache, stehe ich dazu. Ich musste mir alleine heute viel anhören, was ich mir nicht zuzuschreiben habe. Aber Diskussionen mit Führungskräften zu führen, die nicht oder schlecht vorbereitet sind, und mir dann auf meine berechtigten Hinweise und Forderungen nur Allgemeinplätze anbieten und mich 'abwimmeln', das ist keine professionelle Zusammenarbeit. Ich weiss, dass alle dieselben Mitarbeitenden wollen, sowohl in den Fachbereichen als auch in allen Projekten. Gute Kollegen zu finden ist schwer. Aber mir wurden diese zugesagt und jetzt? Was soll ich denn den Mitarbeitenden im Projekt sagen? Die, die abgezogen wurden, wissen, dass ihre Führungskraft seine eigenen operativen Tätigkeiten höher priorisiert und sie nur im Projekt arbeiten dürfen, wenn Zeit übrig ist. Und ich stehe selbst schwach gegenüber den Mitarbeitern im Projekt da, da ich die zusätzlichen Ressourcen nicht bekommen habe."*

Bei Grossprojekten, wie viele Digitalisierungsprojekte darstellen, lässt sich typisierend erkennen, dass aufgrund der Dringlichkeit und Notwendigkeit von einzelnen Arbeiten, häufig dieselben Mitarbeitenden eingesetzt werden sollen, sowohl in den Fachbereichen als auch in der IT. Diese stellen die knappste Ressource dar. Die Projektleiter müssen dann versuchen, diese Knappheit zu managen, um die Ziele zu erreichen. Aufgrund des Machtgefälles in Entscheidungsgremien, wie dem Lenkungsausschuss, fällt es den Projektleitern schwer, offen und transparent über Probleme zu diskutieren. Diese Treffen werden von den Beteiligten als Bühne empfunden, an denen Macht- und Interessenspolitik betrieben wird und keiner der Beteiligten will sich hier eine Blösse geben. Wenn ein Projektleiter diese politischen Machtkämpfe möglichst umgehen möchte, dann muss er im Vorfeld viel mehr Zeit und Aufwand investieren, um möglichst alle Gefahren zu umschiffen.

## 5.2 Workshops

**Der Prozess-Workshop**

Bei Prozessworkshops geht es darum, die bestehenden Abläufe im Unternehmen bzw. im zu betrachtenden Bereich/Gruppe zu analysieren und zu dokumentieren. Hierzu verwende ich die Prozessnotation "BPMN 2.0", d.h. die Arbeitsabläufe und Prozesse werden anhand einer grafischen Notation an einer Pinwand notiert bzw. einem Whiteboard geschrieben und später digital dokumentiert. Die Teilnehmer diskutieren darüber, was sie konkret während ihrer Arbeitszeit machen und die Tätigkeiten werden chronologisch und in der tatsächlichen Abfolge strukturiert, d.h. welche Tätigkeiten kommen wann, wer gibt seine Ergebnisse an wen weiter, wer dokumentiert wann was (Stiehl, 2013, S. 24 ff.).

Beispielhaft ist ein Posteingangsprozess, bei dem die eingehende Post vom ersten Mitarbeitenden geöffnet, von nächsten gelesen und einem Bereich (Postausgangskorb) zugeordnet wird, sodass die Post später dann vom dritten Mitarbeitenden der Poststelle ausgetragen werden kann. In Digitalisierungsprojekten wird überlegt, wie dieser Prozess digital ablaufen kann, d.h. der Brief wird eingescannt und die Software sucht nach Anhaltspunkten wie Kundennummern, Vorgangsnummern, Namen, Adressen, um den Vorgang gleich dem richtigen Sachbearbeiter und nicht mehr pauschal dem richtigen Bereich zuzuordnen. Dies wäre eine ein-zu-eins Umsetzung der analogen in eine digitale Lösung. Die Unternehmen suchen jedoch häufig nach einer Verbesserung der Ist-Situation, denn in den Fachbereichen gibt es bereits mehrere Eingänge von

Informationen für die Sachbearbeiter; neben der Post, ein E-Mail-Postfach, ggf. noch Faxe, unternehmensinterne Vorgänge, Bearbeitungsvorgänge in der Verwaltungssoftware und Telefonanrufe bzw. Notizen von Kolleginnen und Kollegen. Wenn nur der Posteingang digitalisiert wird, hilft dies den Mitarbeitenden bei ihrer Bearbeitung nicht weiter, weil er mehrere Systeme parallel bearbeiten muss, keine Priorisierung vornehmen kann und die Führungskräfte keinen Überblick erhalten, wo welche Vorgänge in Bearbeitung sind. Ein sinnvolles Ziel von Digitalisierungsprojekten wäre, dass alle eingehenden Briefe, Mails, Dokumente etc. in ein Vorgangssystem eingespeist werden und der Mitarbeitende nur aus diesem heraus seine Aufgaben plant und durchführt. Dazu ist es notwendig, die bestehenden Prozesse zu dokumentieren und Überlegungen anzustellen, wie zukünftige Lösungen aussehen können.

### 5.2.1 Workshop 1 – Rechtsabteilung

Der eintägige Workshop mit der Rechtsabteilung eines Versicherungsunternehmens wurde vom verantwortlichen Abteilungsleiter beauftragt, um die bestehenden Prozesse, Ist-Prozesse, aufzunehmen und digital zu erfassen, d.h. eine Grundlage für spätere Verbesserungen zu erarbeiten. Im Workshop selbst soll ein kurzer und ein komplexer Geschäftsprozess, je mit unterschiedlichen Beteiligten und Tätigkeiten betrachtet werden, damit die Workshopteilnehmer unterschiedliche Prozesse betrachten können, um im Anschluss eigenständig die restlichen Prozesse aufzunehmen. Ich soll den Workshop leiten und den Workshop-Teilnehmern beibringen, wie man Prozesse erfasst.

**Die Vorbereitung und Vorbesprechung**

Im Vorfeld haben mir die beiden Gruppenleiter zu den zwei zu betrachtenden Prozessen Informationen zur Verfügung gestellt, u.a. Arbeitsanweisungen, Dokumente, die im Geschäftsprozess vorkommen und den Prozess in Prosa für mich beschrieben. In einem ebenfalls vorab geführten Telefonat haben mir beide Gruppenleiter dazu mitgeteilt, dass sie als Juristen weiterhin gerne mit schriftlichen Dokumenten arbeiten möchten und auch ihr Abteilungsleiter den Vorteil einer digitalen Akte und digitalen Arbeit noch nicht sieht. Der Austausch mit Gerichten und Behörden verläuft weiterhin in Schriftform und solange das so ist, würden sie es gerne auch so handhaben. Sie wären aber offen für den Termin und würden sich gerne überzeugen lassen. Zusätzlich haben wir die Anzahl der Teilnehmer und deren Arbeitsschwerpunkte besprochen. Ich bat darum, dass die Teilnehmer repräsentativ sind, alle Tätigkeiten, Hierarchiestufen und Qualifikationen

abbilden und wenn möglich maximal sieben sind, um die aktive Einbindung jedes Einzelnen zu gewährleisten. Zusätzlich soll noch jemand von der Organisationsentwicklung teilnehmen, der die Prozesse später in der Prozess-Software dokumentiert und die nächsten Workshops mit der Rechtsabteilung bespricht. Das hilft den Mitarbeitenden, sich im Workshop auf den Prozess zu konzentrieren und nicht auf ihre softwarekonforme Dokumentation. Die Gruppenleiter melden mir zurück, dass insgesamt acht Mitarbeitende der Rechtsabteilung, davon zwei Gruppenleiter und sechs operative Mitarbeitende, teilnehmen, da sie das Thema Digitalisierung für sich selbst noch nicht genau fassen können und deshalb lieber mehr Teilnehmer dabei haben, die sich ihre Meinung bilden können. Der Workshop findet in einem geräumigen Besprechungsraum des Unternehmens statt, der ein grosses Whiteboard hat, an dem die Prozesse erfasst werden können.

**Digitalisierung ja, aber keine Zeit**

*Ich melde mich am Empfang und werde von einer Gruppenleiterin abgeholt, mit der ich in den Besprechungsraum gehe. Wir sind die ersten vor Ort. Nach einem kurzen Smalltalk über meine Anreise erläutert sie mir, dass die Rechtsabteilung aktuell viele operative Rechtsfälle hat, die sie zeitlich stark einbinden. Deshalb sieht sie auf lange Sicht keine Möglichkeit ein Digitalisierungsprojekt in der Abteilung zu starten. Das aktuelle Arbeiten funktioniert reibungslos und eine Veränderung würde erstmal nur Mehraufwände verursachen. Ausserdem könne sie nur schwer Mitarbeitende von ihren operativen Tätigkeiten abberufen, damit sich diese ausschliesslich oder zumindest mehrheitlich um ein Digitalisierungsprojekt kümmern. Somit wäre der Projektaufwand bei den Mitarbeitenden add-on. Die Teilnehmer wären aber offen gegenüber dem heutigen Termin und interessiert, was ich Neues anbieten kann. Allein schon, dass die Mitarbeitenden gerne und freiwillig teilnehmen würden, zeige dies. Ich erläutere ihr, dass es mir darum geht, den Mitarbeitern Methoden und Wege aufzuzeigen, die eigenen Tätigkeiten aus einer neuen Perspektive zu betrachten, (d.h. der Blick vom Tellerrand,) diese strukturiert zu erfassen und Verbesserungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit und für die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen zu erkennen. Der Ersttermin schafft die Voraussetzungen und das Verständnis bei den Teilnehmern, um das weitere Vorgehen zu planen.*

*In den nächsten fünf Minuten treffen die restlichen Teilnehmer ein und wir stellen uns vor. Ich frage jeweils kurz, welche Tätigkeiten die Mitarbeitenden genau ausüben und wie sich diese von den restlichen Kollegen in der Abteilung unterscheidet. Sowohl die*

*beiden Gruppenleiter als auch fünf der sechs Mitarbeitenden sind Juristen und Rechtsanwälte. Eine Mitarbeiterin ist die Assistentin des Abteilungsleiters und zudem für die Administration der Abteilung zuständig. Nachdem die Mitarbeiterin aus der Organisationsentwicklung eingetroffen ist, eröffne ich den Workshop.*

**Unkenntnis über die Tätigkeit der Kollegen**

*Ich teile den Teilnehmer mit, dass es im Workshop darum geht, die eigenen Tätigkeiten und Abläufe strukturiert zu erfassen und in eine Prozesslogik zu übersetzen. Dazu erläutert die Mitarbeiterin der Organisationsentwicklung kurz das Modell von BPMN 2.0. Im Anschluss frage ich die Runde, welche "Spielregeln" sie für die Veranstaltung festlegen möchten. Es gibt keine Rückmeldung. Ich erläutere, dass ich immer anbiete, dass die Workshop "closed-shop Veranstaltungen" sind, d.h. alles was im Workshop besprochen wird, bleibt dort. Vertrauen in die Verschwiegenheit der Kolleginnen und Kollegen ist entscheidend, damit sich jemand öffnet und Ideen oder ggf. Probleme mit der aktuellen Bearbeitungsweise offenlegt. Ergebnisse stehen deshalb ausschliesslich am Whiteboard und werden erst nach Freigabe der Teilnehmer finalisiert und freigegeben. Der Vorschlag wird angenommen. Im Anschluss beginnt der operative Teil des Workshops. Anhand der mir zur Verfügung gestellten Unterlagen frage ich die Teilnehmer, ob ich den Beginn des ersten Prozesses richtig aus den erhaltenden Unterlagen ableite. Ich stelle die Frage allgemein in den Raum und merke, dass es keine Rückmeldung gibt. Ergänzend erläutere ich, wie der Prozessbeginn und das Ende definiert sind – vom Kunden bis zum Kunden – und veranschauliche diese anhand eines Beispiels. Jetzt gibt es Kopfnicken von einigen Teilnehmern. Das abstrakte Betrachten und das Hinterfragen der eigenen Tätigkeiten sind nicht einfach und die Unsicherheit ist den Teilnehmern anzusehen. Ich schreibe die nächsten Prozessschritte an die Tafel, die ich aus der erhaltenen Dokumentation ableiten kann und frage wieder, ob dies dem tatsächlichen Vorgehen entspricht. Prozessschritt für Prozessschritt öffnen sich die Teilnehmer und bestätigen einzelne Tätigkeiten oder ergänzen diese. Nach ca. 20 Minuten gibt es bei einer Aktivität/Prozessschritt die erste Diskussion. Zwischen den Teilnehmern entsteht Uneinigkeit über den konkreten Ablauf einer Aktivität. Die beiden anwesenden Gruppenleiter schauen sich verblüfft an und erklären – fast schon entschuldigend, dass sich hier wohl unterschiedliche Arbeitsweisen eingeschlichen haben, die nicht mehr abgestimmt waren. Ich erwidere, dass dies am heutigen Tag häufiger passieren wird und dass das kein Grund ist, sich für die bisherige Arbeitsweisen zu rechtfertigen. Das Ziel des Termins ist es ja gerade, Transparenz über*

*die tatsächlichen Tätigkeiten wiederzugewinnen, um effektivere Lösungen zu entwickeln und nicht Mitarbeitende blosszustellen. Dieses "Mut zusprechen" bedarf es bei jedem Erstworkshop, damit die Teilnehmer sich öffnen und unterschiedliche Bearbeitungsweisen offenlegen, um anschliessend eine Diskussion zulassen zu können. Die Teilnehmer haben durchwegs ein schlechtes Gefühl preiszugeben, wenn Tätigkeiten unabgestimmt, unlogisch oder doppelt erfolgen. Auch bei anspruchsvollen Tätigkeiten wie der individuellen Bearbeitung von Rechtsfällen durch Juristen der Rechtsabteilung gibt es viele Routinevorgänge, die der eigenen Arbeit Sicherheit geben. Bei einer abstrakten Betrachtung entsteht leicht der Eindruck, dass man Verbesserungen einfach hätte selbst erkennen können. Genau dies darf nicht passieren: Keine Bewertung der vergangenen oder gegenwärtigen Bearbeitung. Denn es gab und gibt Gründe, wieso die Abläufe so festgelegt wurden. Dass man sie nun neu betrachtet, heisst nicht, dass man die Mitarbeitenden mit der Vergangenheit konfrontieren darf. Wichtig ist jedoch, dass man Probleme oder Versäumnisse erkennt und die Offenheit mitbringt, diese zu beheben.*

**Akzeptanz von Verbesserungen, die zum eigenen Nachteil sind**

*Nach ca. drei Stunden sind ca. 2/3 des Prozesses am White Board erfasst und man erkennt anhand der BPMN 2.0 Dokumentation bereits einige Verbesserungsmöglichkeiten – auch die Teilnehmer tun dies, ohne dass ich zu diesem Zeitpunkt etwas dazu gesagt habe. Eine Gruppenleiterin zeigt auf die Tafel und sagt, dass unglaublich viele kleinteilige administrative Tätigkeiten, wie beispielsweise den Stand der Bearbeitung in einem Rechtsfall jeweils wiederholt zu dokumentieren, immer über die Assistentin des Abteilungsleiters laufen. Erst jetzt, wo sie dies so transparent sieht, merkt sie, dass das keinen Sinn mehr macht. Ein Kollege erwidert, dass er es weiterhin für gut empfindet, wenn nicht er diese Arbeit machen muss, sondern jemand, der das gut könne. Die Gruppenleiterin entgegnet, dass diese Form der Bearbeitung nicht mehr zeitgemäss ist. Der Mehraufwand bei jedem der Kollegen wäre unter einer Minute. Die Assistentin, die bis dato nichts gesagt hat, entgegnet, dass sie die Arbeit bislang gerne gemacht habe, da sie so über nahezu alle Vorgänge informiert war und bei Rückfragen des Abteilungsleiters oder den beiden Gruppenleitern jeweils Auskunft gegeben hat. Man merkt ihr an, dass sie diese Tätigkeiten tatsächlich gerne gemacht hat und sich damit identifiziert, die zentrale Anlaufstelle der Abteilung zu sein. Man kann ihren Worten aber auch entnehmen, dass sie merkt, dass es vor allem ihre Tätigkeiten sind, die hier ggf. eingespart, anderweitig verteilt oder digitalisiert werden. Ich*

*erläutere den Teilnehmern, dass wir hier an einem weiteren Knackpunkt sind. Die Betrachtung von Verbesserungen kann, muss man aber nicht zusammen mit der Aufnahme der Ist-Prozesse machen. Hier und heute liegt der Fokus auf den Ist-Prozessen. Dennoch ist es üblich, dass Diskussionen über Veränderungen direkt bei der transparenten Erfassung der Prozesse entstehen und ich persönlich finde das sehr gut, da man dann merkt, dass die Teilnehmer engagiert sind und sich mit den Tätigkeiten identifizieren. Am wichtigsten ist, dass man nebst den Prozessen auch immer alle Tätigkeiten und Funktionen mit erfasst: Die Assistentin hat nicht nur die reine administrativen Tätigkeiten ausgeführt, sondern war und ist die zentrale Auskunft für die Rechtsabteilung, wer welchen Vorgang bearbeitet und wie der Stand der Rechtsfälle ist. Wenn man nur die administrativen Tätigkeiten digitalisiert und die analogen Tätigkeiten einspart, dann gehen die andere Funktionen verloren.*

*Kurze Zeit später gibt es das nächste Beispiel: Für die Rechtsabteilung wird seit jeher ein Fristenbuch geführt, indem alle Fristen und Termine aller Rechtsfälle eingetragen sind. Nachdem das Unternehmen vor über 20 Jahren die E-Mail eingeführt hat wurde vor ca. 10 Jahren begonnen die Fristen in einem gesonderten digitalen Outlook-Kalender einzutragen und dort zu führen. In der Diskussion zu einer Wiedervorlage wird deutlich, dass in der Rechtsabteilung insgesamt sechs Fristenbücher geführt werden. Aus Angst, Fristen zu versäumen und der Unsicherheit gegenüber der neuen digitalen Lösung wurden sowohl das ursprüngliche Fristenbuch, das Fristenbuch im Kalender als auch vier weitere digitale Fristenbücher jeweils einzeln nachgeführt und aktuell gehalten. Die damalige Einführung der E-Mail hat also zu Zusatzarbeit geführt. Den Teilnehmern ist die Erkenntnis, die im Workshop gewonnen wird, sehr peinlich. Mehrere Kolleginnen und Kollegen hatten in guter Absicht heraus die Fristen selbst nochmals in ihren Kalendern erfasst. Die mangelnde Transparenz untereinander hat zu der Mehrarbeit geführt.*

**Auch die Arbeit der Führungskräfte wird hinterfragt**

*Eine weitere Diskussion kommt auf, nachdem der erste Prozess vollständig erfasst wurde. Die Tätigkeiten der Gruppenleiter wurden in einer eigenen "Swim Lane" erfasst, d.h. ihre Aktivitäten im Prozess sind direkt horizontal in einem Feld sichtbar (Stiehl, 2013, S. 246). Ein Gruppenleiter stellt betroffen fest, dass er im gesamten Prozess nur zwei Aufgaben hat: die Verteilung der Arbeit, d.h. neue Vorgänge werden von ihm an den passenden Mitarbeitenden weitergegeben und je nach Verlauf des Vorgangs neu zugeteilt. Und zweitens ist er für die Freigabe von komplexeren Vorgängen zuständig –*

*das 4-Augen-Prinzip. Ich erläutere ihm, dass das aus meiner Sicht ja nichts Schlimmes ist, denn als Führungskraft soll er sich nicht (mehr) um die operativen Tätigkeiten kümmern, sondern einen Überblick über die Vorgänge haben, für Rücksprachen zur Verfügung stehen und die Mitarbeitenden "führen". Beide Gruppenleiter empfinden jedoch, dass ihre Tätigkeit, so wie sie an der Tafel steht, nicht mehr "werthaltig" ist. In den erfassten Prozessen sind die Führungskräfte häufig mit der Aufgabenverteilung und -überwachung sowie der Dokumentenfreigabe beschäftigt, also als "bessere" Sachbearbeiter. Die Führung kommt in den beschriebenen Prozessen kaum vor. Denn Führungsprozesse sind genau die Prozesse, die nicht oder kaum erfasst und dokumentiert werden. Zudem resultiert diese Betrachtung in vielen Fällen in einer Überprüfung der Tätigkeiten der Führungskräfte selbst im Prozess. Ist es noch notwendig, dass Führungskräfte Aufgaben verteilen, indem sie sich diese vorab ansehen und sich einlesen und sie anschliessend zu verteilen? Bedarf es einer Führungskraft, um das 4-Augen-Prinzip bei komplexen Vorgängen sicherzustellen? Transparenz in Prozessen führt zum Hinterfragen aller Tätigkeiten, auch die der Führungskräfte selbst. Die beiden beteiligten Führungskräfte haben an diesem Workshop für sich mitgenommen, dass sie sich überlegen, welche Vorstellungen sie zukünftig an ihre Rolle haben.*

**Fehlender Austausch mit anderen Abteilungen**

*Im zweiten an diesem Tag besprochenen Prozess geht es um die rechtliche Einschätzung von Fällen aufgrund von Rückfragen aus dem Fachbereich. Der Start des Prozesses ist für alle Teilnehmer eindeutig: Der Eingang der Anfrage aus dem Fachbereich. Hierzu gibt es ein Formular, dass die für die Rechtsabteilung relevanten Daten enthält und dass der Fachbereich zusammen mit der Vorgangsakte übergeben muss. In der Diskussion über den Verlauf des Prozesses merken die Teilnehmer, dass sie von den operativen Tätigkeiten der Fachbereiche wenig Kenntnis haben. Es gibt auch keinen regel- oder unregelmässigen Austausch zwischen den beteiligten Bereichen, um die Zusammenarbeit zu besprechen, Verbesserungsvorschläge einzubringen, Arbeitsanweisungen zu diskutieren und sich über Weiterentwicklungen am Markt auszutauschen. Eine Kollegin hält kritisch fest, dass sie keine Ahnung haben, wie genau der Fachbereich seine Vorgänge erledigt, sie haben die Verwaltungssoftware noch nie gesehen und wissen auch nicht, was mit einem Vorgang passiert, den sie dem Fachbereich wieder zurückgegeben haben. Nur bei Gerichtsfällen blieben sie als verantwortlicher Bereich involviert. Wann immer ein Vorgang jedoch in den*

*Fachbereich übergeht, ist das eine Black Box. Bei der transparenten Erfassung der Geschäftsprozesse wird ihr offensichtlich, dass es Elfenbeintürme so nicht mehr geben kann. Denn unabhängig von nicht mehr zeitgemässem Austausch, hat man im schlimmsten Fall auch unterschiedliche rechtliche Einschätzungen und Vorgehen.*

*Am Ende des Workshops frage ich die Teilnehmer nach ihren Rückmeldungen und was sie als nächste Schritte gerne machen würden. Ein Mitarbeitender erläutert, dass er heute das erste Mal erkennt, dass der eigene Bereich, der im Vergleich zum Unternehmen nicht sehr gross ist, sehr unterschiedlich in den Gruppen, wenn nicht sogar individuell, vorgeht und wie wenig bewusst er sich über die genauen Abläufe im gesamten Vorstandsressort und im Unternehmen ist. Für ihn ist die gewonnene Transparenz ein Ansporn und er würde gerne alle weiteren Prozesse erfassen, um sich im Anschluss zu überlegen, wie man sie verbessern kann, damit für alle Beteiligten eine win-win-Situation entsteht. Die Gruppenleiterin resümiert, dass sie als Juristen gewohnt wären, analytisch und strukturiert Aufgaben zu erledigen. Heute hätte sie aber gemerkt, dass sie sehr stark in ihrer Routine gefangen wären, die operative Arbeit im Vordergrund stehe und bislang wenig Zeit und auch wenig Lust da gewesen wäre, sich mit dem "drum herum" zu befassen. Das wäre bislang auch nicht ihr Job gewesen. Sie gibt aber zu, dass das ein Fehler wäre, denn wenn sich nicht die Mitarbeitenden der Rechtsabteilung selbst überlegen, wie sie ihre Abläufe effizient und rechtlich adäquat abbilden, dann würde das jemand anders für sie übernehmen und das wolle sie auf keinen Fall. Ihre Kolleginnen und Kollegen stimmen dem zu. Weiter führt sie aus, dass sie sich auch bewusst ist, dass sie als Juristen eine privilegierte Stellung haben und dass es wohl lange dauert, bis ihre Arbeit automatisiert wird, dass sie sich aber um die Tätigkeit der Abteilungsassistentin sorge. Diese ergänzt offen, dass auch sie spätestens heute gemerkt hat, dass ein Grossteil ihrer Tätigkeiten digital verbessert und zum Teil auch bereits ersetzt werden kann. Sie hat noch einige weitere Arbeiten, die sie für den Abteilungsleiter und die Gruppenleiter erledigt, sieht aber die grundsätzliche Tätigkeit der "Abteilungsassistentin" in den kommenden Jahren verschwinden. Da sie bereits Ende 50 ist, werde sie die Veränderung glücklicherweise nicht mehr persönlich treffen, ansonsten hätte sie aber Angst um die Sicherheit ihrer Stelle.*

### 5.2.2 Workshop 2 – Neukonstruktion des Gesamtbereichs

Ein Versicherungskonzern möchte die Prozesse seines Leistungsbereichs komplett digitalisieren und bislang noch nicht umgesetzte analoge Geschäftsprozesse digital

umsetzen und in diesem Zuge, alle Prozesse erheben (Ist-Prozesse) und Verbesserungen erarbeiten lassen (Soll-Prozesse).

Dazu hat der Zentralvorstand beschlossen, dass die zuständigen Bereiche die Ist- und Soll-Prozesse in Workshops erfassen sollen. Die Workshops sollen von Gruppenleitern besucht werden, die operativ nah genug an der Tagesarbeit sind, um ein Verständnis über die konkreten Tätigkeiten mitzubringen, aber abstrakt genug denken, um Verbesserungen zu erkennen und zuzulassen. Um offen zu diskutieren, werden ausschliesslich die Gruppenleiter, ohne Abteilungsleiter und Bereichsvorstände, eingeladen. Insgesamt sind es 14 teilnehmende Gruppenleiter, eine Projektleiterin aus der Organisationsentwicklung und ich, der die Workshoptage moderieren und dokumentieren soll. Die Workshops sind für zweimal vier Tage angesetzt und finden in einer externen Location statt, um die Teilnehmer komplett operativ frei zu halten. Zu den Prozessen habe ich im Vorfeld alle verfügbaren Arbeitsanweisungen, Dokumente und Unterlagen erhalten.

**Unklare Erwartungshaltung – was bedeutet Digitalisierung**

*Ich bin als erster vor Ort und prüfe die Technik. Anschliessend trifft die Projektleiterin ein und wir unterhalten uns kurz über die bevorstehenden ersten vier Tage. Anschliessend treffen die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter nach und nach ein. Ich begrüsse die Teilnehmer und stelle mich vor, sofern wir uns zum ersten Mal sehen. Ich bemerke bei einigen Teilnehmern, dass sie sich in dieser für sie ungewohnten Situation unwohl fühlen, weil sie eine solche Veranstaltung noch nicht hatten, Prozessdefinitionen neu für sie sind, sie den Verlauf der Veranstaltung und das Verhalten ihrer Kollegen nicht abschätzen können. Deutlich wird dies bei der Zurückhaltung in der Eröffnungsrunde, bei der ich nach den Wünschen und Zielen der Teilnehmer frage. Die meisten äussern, dass sie keine Vorstellung haben, was genau von ihnen erwartet wird, insbesondere, wie sie Verbesserungen erarbeiten sollen. Die Methodik der Dokumentation der Prozesse nach BPMN 2.0 wäre ihnen zudem neu, was die Sache noch schwieriger mache. Eine Gruppenleiterin äussert den Wunsch, dass sie auf eine offene Diskussion hoffe, was aktuell operativ gut und was schlecht laufe. Diese Art von Austausch fehle ihnen seit Jahren und sie möchte die Gunst der Stunde nutzen, sich einmal genau darüber auszutauschen, um dadurch auch Verbesserungen zu erkennen. Nachdem ich erläutert habe, dass ich immer anbiete, dass dies Art von Workshops "closed shop" sind, d.h. es gibt eine absolute Verschwiegenheit über die hier geäusserten Meinungen und Inhalte. Ich dokumentiere ausschliesslich die Prozesse und*

*dies für alle sichtbar an den Pinnwänden oder am Whiteboard. Nur weitergehende Fragen und Rückmeldungen schreibe ich für mich auf. Das offizielle Protokoll wird aber nur die abgestimmten Ergebnisse enthalten. Dadurch hoffe ich auf Offenheit der Teilnehmer. Dies wird von allen Teilnehmern nacheinander bestätigt.*

*Zu Beginn erläutere ich kurz, wie die Prozesserfassung nach BPMN 2.0 erfolgt und wie ich gedenke vorzugehen.*

**Digitalisierung ist für Fachabteilungen eine frustvolle Erfahrung**

*Beim ersten Prozess kommt nach ca. 2 Stunden eine Grundsatzdiskussion auf. Eine Gruppenleiterin erläutert, dass sie den bis dato erfassten Soll-Prozess sehr gut findet, aber keinen Sinn darin sieht, diesen weiter zu erfassen. Sie merkt langsam, worauf ich hinaus möchte und findet sowohl das Vorgehen als auch das Ziel grundsätzlich in Ordnung, jedoch habe ihre Abteilung und die Gruppenleiter bereits mehrfach Vorschläge zur Verbesserung in den letzten Jahren eingereicht, die aber alle abgelehnt oder von der IT nicht priorisiert wurden. Wenn sie nun erneut die Anforderungen erfassen, dann werden wieder Monate bis Jahre vergehen, ohne dass etwas Massgebliches passiert. Für sie als Teilnehmerin, als auch für ihre Mitarbeitenden, die sie im Anschluss an den Workshop über den Inhalt informieren soll, ist diese Vorgehensweise deprimierend und demotivierend. Und sie wären es dann, die sich dann anhören müssen, man arbeite nicht digital genug und wäre im Verzug. Mehrere weitere Gruppenleiter stimmen der Aussage zu. Der Frust über die vergangenen Projekte, die nicht zur Umsetzung gekommen sind und auch die persönliche Enttäuschung über die Situation ist allen Gruppenleitern anzumerken. Eine Gruppenleiterin ergänzt, dass sie sich nicht mehr vor ihre Mitarbeitenden stellen möchte, um zum x-ten Male zu erklären, wieso sie etwas nicht bekommen, was sie dringen benötigen. Sie haben das Gefühl, dass sie IT-Kapazitäten nur dann bekommen, wenn alle anderen Ressorts nichts zum Umsetzen haben. Sie fühlen sich zurück gesetzt und gleichzeitig wird auf sie und ihre Tätigkeiten herabgesehen. Ich erläutere, dass ich den Frust verstehe und die Erfahrung bereits selbst mehrfach gemacht habe, dass zwischen Anforderung und Umsetzung mehr Zeit vergehen kann, als man vorab kalkuliert, u.a. weil sich bestehende Projekte verzögern und neue rechtlich zwingende Projekte dazu kommen, die vorher umgesetzt werden müssen. Gründe für Verzögerungen gibt es also viele. Was ich mit den Workshops anbieten kann ist eine vollständige Transparenz über den Ist-Zustand und den Soll-Zustand und dies in einer einheitlich von allen Beteiligten, d.h. sowohl den Fachbereichen als auch der IT und den Vorständen verstanden Sprache. Dass bislang*

*Vorgaben oder Anforderungen nicht umgesetzt wurden, darf nicht dazu führen, dies nun nicht erneut zu machen. Der Kampf um Ressourcen, insbesondere der IT, ist tatsächlich gegeben. Das verneine ich nicht. Umso wichtiger ist es jetzt, die Anforderungen möglichst klar und verständlich zu machen, damit auch für die Vorstände deutlich wird, dass es jetzt an ihnen ist, die Kapazitäten freizugeben und den Bereich zu unterstützen.*

*Beim nächsten Prozess erfolgt eine ähnliche Diskussion. Ein Gruppenleiter erläutert, dass zu dem gerade besprochenen Prozess bereits viele Vorgaben gemacht wurden. Es frustriert ihn, dass man das Thema zum wiederholten Male betrachten muss. Im Vorstandsressort haben sie mehrere Projektleiter, unabhängig von der Betriebsorganisation. Diese haben bereits ein Projekt zu dem Prozess gestartet, dass aber nicht zur Umsetzung kam. Wenn es nun wieder betrachtet wird, hat er keine Lust die Projektleiter erneut zu motivieren, sich des Themas anzunehmen. Der Vorstand priorisiere ständig um und die knappen Projektressourcen würden einfach nicht ausreichen, um alle gewünschten Projekte in der vorgestellten Zeit zu realisieren. Ständig gibt es Zeitdruck, bei bestimmten Themen schnell vorwärts zu machen, dann dauert etwas wieder sehr lange, bis etwas passiert. Und die Projektleiter müssten sich erneut einarbeiten. Schlussendlich gibt die IT vor, was wann zur Umsetzung kommt und die Fachbereiche dürfen dankbar sein, wenn sie etwas vom Kuchen abbekommen. Das zeige die Wertigkeit im Haus und den Umgang miteinander. Der Vorstand erläutert zwar, dass Digitalisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse die wichtigsten Projekte im Unternehmen sind, knausert aber bei den Ressourcen. Er als Gruppenleiter soll Mitarbeitende für das Projekt zur Verfügung stellen, die mit an den Projektinhalten arbeiten. Das können nur sehr wenige, die die strukturiert und analytisch ihre eigenen Tätigkeiten hinterfragen können. Und diese werden dann in den nächsten – auch parallel laufenden – Projekten wieder mit einbezogen. Somit fehlen ihm die besten Mitarbeitenden in der operativen Arbeit, denn neue Stellen gibt es nicht. Diese sollen mit den umgesetzten Projekten ja eingespart werden. Die Einsparung wird aber bereits eingerechnet, die Umsetzung ist aber noch nicht erfolgt. Und er soll die Projektmitarbeitenden und z.T. auch noch die Projektleiter immer wieder aufs Neue motivieren.*

**Digitalisierung bedarf der Überzeugungsarbeit durch Führungskräfte**

*Mir wird deutlich, dass die Workshops auch dazu dienen, die Führungskräfte und Mitarbeitenden von der Digitalisierung und Automatisierung zu überzeugen, sie zu motivieren und die Notwendigkeit der Massnahmen aufzuzeigen. Hier zeigt sich, wie*

*später auch aus den Interviews deutlich wird, dass es einige Führungskräfte nicht oder nicht ausreichend schaffen ihre unterstellten Führungskräfte bereits vor dem Start eines Projektes und vor neuen Prozess-Workshops zu überzeugen und mitzunehmen, sondern sie dankbar und froh sind, wenn andere Führungskräfte oder ein Externer diese Aufgabe übernehmen. Ich stelle dies, nicht nur an diesem Workshop, häufiger fest, dass der Frust über nicht erfolgreich verlaufene Projekte, Missstände in den bestehenden Abläufen oder der Organisation und fehlende Kapazitäten in der Vertrautheit der Workshops sehr häufig thematisiert wird. Den Führungskräften in der Sandwichposition fehlt dieser Austausch, Frust ablassen und gemeinsam zu überlegen, wie es besser gehen kann.*

**Aktive Beteiligung anstelle von Betroffenheit**

*An den Folgetagen merken die Teilnehmer, dass es für sie sehr befriedigend ist, ihre Vorstellungen einbringen zu können, wie das Unternehmen in den kommenden Jahren arbeiten wird und je länger sie sich mit der Materie befassen, umso überzeugter sind sie davon, dass es für sie richtig ist, sich aktiv zu beteiligen. Im Rahmen der Besprechung eines Sub-Prozesses kommt die Idee auf, einen Prozessabschnitt komplett abzuschaffen, weil der Mehrwert dieser Tätigkeiten für das Unternehmen nur noch marginal ist und ein automatisch generierter Schätzwert zu gleich guten Ergebnisse kommt: Der zuständige Gruppenleiter sagt offen: "Wenn das zur Umsetzung kommt, dann schaffe ich mich mit meiner Gruppe ja selbst ab." Ein Kollege entgegnet, dass sie alle zusammen festlegen werden, welche Tätigkeiten zukünftig noch gebraucht und gemacht werden. Gemäss den bisherigen Ergebnissen würden auch genügend neue, anspruchsvollere Tätigkeiten entstehen. Der zuständige Gruppenleiter gibt zu, dass es angesichts der jetzt gewonnenen Erkenntnisse nicht mehr lohnt, jetzt Widerstand zu leisten, da das Wegrationalisieren dieser Tätigkeiten Sinn macht. Er weiss aber noch nicht, wie er das Ergebnis seinen Mitarbeitenden erläutern wird und bittet um Unterstützung und Hilfe dabei. Nicht jeder wird sofort bereit sein, sich in neue Aufgaben einzuarbeiten und neue Expertise aufzubauen. Er wäre froh, wenn ein Change Management Projekt vorhanden wäre, das ihn und seine Mitarbeitenden unterstützt.*

**Das Einbinden aller Experten kostet Kraft**

*Am nächsten Tag kommt ein weiterer Gast dazu, der als Fachreferent für eine spezielle Tätigkeit verantwortlich ist und dafür das Kopfmonopol innehat. Die Gruppenleiter kennen natürlich die genauen Tätigkeiten, aber nicht in der Detailtiefe und demselben*

*Umfang wie er. Er erläutert mir, nachdem ich ihm die Prozesslogik erklärt habe und die bisher erfassten Ist- und Soll-Prozesse gezeigt habe, dass er das Modell versteht, aber der Meinung ist, dass er zu viele Sonder- und Einzelfälle hat, über 100, um diese in einem Prozess festhalten zu können. Ich diskutiere mehrere Minuten mit ihm, um ihn zu überzeugen, dass es bei der Darstellung nicht zwangsläufig darauf ankommt, wie viele Varianten es gibt. Schlussendlich überzeuge ich ihn, dass wir einfach mit dem häufigsten Fall anfangen und dann davon ausgehend schauen, was sich bei den anderen Varianten ändert. In einer Kaffeepause erklärt mir ein Gruppenleiter, dass der Referent fachlich sehr gut ist, aber als Kollege schwierig und eigen. Er verteidigt sein Kopfmonopol und mache Vorgänge gerne komplizierter als sie sind. Dies auch aus einem Anspruch heraus, immer das bestmögliche Resultat zu erzielen, aber in der Umsetzung verschachtelt und umständlich. In der weiteren Erfassung der Prozesse des Fachreferenten wird deutlich, dass es nicht sehr viele unterschiedliche Prozesse sind, die erfasst werden müssen, sondern unterschiedliche Bearbeitungsweisen im selben Prozess. Schlussendlich werden es sieben Prozessvarianten, um alle seine Einzelfälle fachlich abzubilden und der Fachreferent ist sichtlich verstört, als er merkt, dass damit alle seine Vorgänge abgebildet sind. Er versucht argumentativ weiterhin gegenzuhalten, dass es noch immer Ausnahmen oder Abweichungen geben könne und die Realität komplexer ist, als von mir an der Tafel erfasst. Ich bin selbst froh, als eine Gruppenleiterin, die ihn gut kennt, sagt, dass es bei der Prozesserfassung doch darum geht, dass wir den Ablauf korrekt aufnehmen, damit man technische Lösungen programmieren kann, nicht darum, ihm seine Fachlichkeit abzusprechen oder seine Arbeit abzuwerten.*

Auch hier zeigt sich wieder, dass die Transparenz der Prozesserfassung dazu führt, dass Mitarbeitende, egal welcher Hierarchiestufe, durch die transparente Darstellung ihre Arbeit bagatellisiert sehen und damit abgewertet. In der Darstellung sehen auch komplexe und umfängliche Arbeiten vermeintlich einfach aus. Dieser empfundenen Abwertung muss immer entgegengewirkt werden. Gleichzeitig verlieren komplizierte und variantenreiche Arbeiten ihre Komplexität durch die transparente Darstellung und das Wissen Einzelner wird durch die Prozesse allen zugänglich gemacht. Den betroffenen Mitarbeitenden muss bewusst sein, dass sie ihr Kopfmonopol verlieren und dass das für das Unternehmen als Ganzes notwendig ist. Die Wertigkeit (der Arbeit) von einzelnen Mitarbeitenden darf sich nicht daraus ableiten, dass sie sich ein Monopol im Unternehmen angeeignet haben, dass sie unersetzbar und unangreifbar macht. Genau diese Diskussion ist aber auch immer notwendig, um die Mitarbeitenden zu überzeugen.

### 5.2.3 Workshop 3 – Externe Partner

Bei einem Versicherungsunternehmen konnte ich die Vorstände überzeugen, dass sie Workshops mit ihren Kunden machen, um deren Sichtweisen, Bedürfnisse und Rückmeldungen in die neu geplanten digitalen Prozesse eines Unternehmensbereichs einfliessen zu lassen. Dazu sollten die Kunden in Segmente, zumindest grob, eingeteilt werden, um ähnliche Kunden je Workshop einzuladen. Für den ersten Workshop wurden die Grosskunden selektiert und angefragt. Ziel war ein Workshop mit vier bis sechs grossen Kunden, wobei zwei bis drei Mitarbeitende pro Unternehmen teilnehmen sollten, u.a. weil die Schnittstellen mit diesen Kunden vielfältig sind, u.a. Personalabteilungen (HR), Buchhaltung, Controlling etc. Zugesagt und teilgenommen haben an dem Termin fünf Grosskonzerne, allesamt DAX-Konzerne, mit jeweils zwei Teilnehmern.

Ein Projektleiter hat ihnen vorab einen Fragebogen zukommen lassen, welche Themen die Kunden interessieren, welche Daten und Informationen sie gerne online zur Verfügung haben möchten, wie sie sich den zukünftigen Daten- und Informationsaustausch vorstellen und wie sie mit der aktuellen Zusammenarbeit zufrieden sind.

Von Seiten des Unternehmens haben zwei Projektleiter, zwei IT-Mitarbeitende (Abteilungsleiter und Business Analyst), zwei Mitarbeitende aus dem zuständigen Fachbereich (Gruppenleiterin und Mitarbeiter), der verantwortliche Bereichsvorstand und der CEO teilgenommen. Letzter hat den Workshop mit einer kurzen Einführung und einem kurzen Vortrag eröffnet. Zusätzlich haben noch eine externe Führungskraft des Softwareanbieters, verantwortlich für die Verwaltungssoftware, und ich teilgenommen. Meine Aufgabe war den Termin zu moderieren und die gegenseitigen Anforderungen zu erfragen und zu hinterfragen.

**Was wollen die Kunden wirklich?**

*Nach der Eröffnung durch den CEO habe ich die Moderation der Veranstaltung übernommen, mich nochmals kurz vorgestellt und dann mit dem ersten Themengebiet begonnen. Gleich zu Beginn kam eine Diskussion auf, welche Informationen Kunden online in einem Portal gerne hätten. Und die Gruppenleiterin aus dem Fachbereich war sichtlich nervös und getroffen, als ihnen alle Kunden übereinstimmend mitgeteilt haben, dass sie keine Newsletter mehr lesen. Diese würden sie von so vielen Geschäftspartnern erhalten, dass sie den ganzen Tag nur noch Newsletter lesen würden, wenn sie sich*

*damit beschäftigen würden. Entweder besteht tatsächlicher Informationsbedarf, dann würden sich ihre Mitarbeitende konkret bei einer kundigen Stelle, intern wie extern, informieren, oder es besteht kein aktueller Bedarf. Aus ihrer Sicht müsse der Newsletter nicht im Portal sein, aus ihrer Sicht müsse man diesen erst gar nicht erstellen. Auf die Frage, was man denn mit dem Newsletter bezwecken würde, antwortete die Gruppenleiterin, dass sie Kunden über Neuigkeiten bei Tarifen und Deckungsschutz, sowie rechtlichen Einschätzungen auf dem Laufenden halten wollen. Ein Kunden-Teilnehmer erwidert, dass sie ja selbst die Erfahrung gemacht haben, ihren Kunden laufend neue Informationen zu senden. Aber entweder wolle man damit Neugeschäft generieren, und hier wäre die Online-Quote wie immer 1-2%, oder man "spamt" die Mail-Briefkästen voll mit Informationen, die aktuell irrelevant sind. Es tue ihm leid, dass so drastisch zu sagen, aber sie hätten diese Lektion selbst gemacht.*

**Und wie wollen sie zukünftig kommunizieren?**

*Bei einem weiteren Thema, welche Daten wann im Portal gegenseitig zur Verfügung stehen, fragte ein Kunden-Teilnehmer, wieso die Daten nicht am besten direkt per Schnittstelle in ihr System übertragen werde. Schlussendlich müsse sich ja sonst immer einer ihrer Mitarbeitenden in das System jedes Versicherers einloggen, die Login-Daten aktuell halten, prüfen, ob der Mitarbeitende noch die Berechtigung hat etc. etc. und dann die Daten runterladen und in das eigene System einspielen. Das mache aus seiner Sicht keinen Sinn (mehr). Er versteht, dass ein Portal sinnvoll ist für kleine und mittelständische Kunden, aber als DAX-Konzern habe man eigene Verwaltungsprogramme und möchte den Datenaustausch per Schnittstelle. Der Projektleiter für das Portal entgegnet, dass man die Daten ja auch aus dem Portal in das eigene System laden könne. Doch der Kunden-Teilnehmer insistiert: Wir wollen keine fremden Tools, Software und Portale nutzen. "Wie ich schon sagte, müssen wir uns sonst permanent mit dem Zugangsmanagement auseinandersetzen. Wieso? Was spricht gegen eine Schnittstelle?" Zur Not würde man auch für eine Übergangszeit ein Portal nutzen. Dies wäre besser als der aktuelle Austausch per Mail oder Uploader-Funktion. Und als Backup-Lösung würden sie es durchaus in Betracht ziehen. Aber schlussendlich wollen sie eine "professionelle" Lösung, eine Schnittstelle. Die weiteren Kunden-Teilnehmer stimmen per Kopfnicken oder eigenen Ergänzungen zu. Der Projektleiter schaut etwas konsterniert und man merkt ihm an, dass er mit dieser Rückmeldung nicht gerechnet hat. Auch die weiteren Rückmeldungen zu den geplanten Inhalten im Portal entsprechend nicht dem, womit er gerechnet hat.*

*Am Ende des Workshoptages sind die Kunden-Teilnehmer sichtlich froh, dass sie ihre Anforderungen einmal strukturiert loswerden konnten. Ein Teilnehmer erläutert in der Feedback-Runde, dass er sich sehr gefreut hat, dass man seine Meinung angefragt hat. Das solle man in den Folgejahren auf jeden Fall wiederholen. Ihm wäre auch bewusst, dass nicht alles und nicht alles sofort umzusetzen sei. Das wäre ihm und seinen anwesenden Kollegen wohl bewusst. Auch in ihren Unternehmen dauern solche Projekte lang, von der Genehmigung bis zur Realisation. Aber er hofft, dass die heutigen Anregungen durch ihn und die anderen Unternehmen dazu führen, die Anforderungen an das beschriebene Projekt entsprechend zu ergänzen.*

**Kundenbedürfnisse erfährt man im Dialog**

*In der Nachbesprechung zu dem Workshop, an dem die internen Teilnehmer und der Verantwortliche der Softwarefirma teilnehmen, lässt sich deutlich beobachten, wie unerwartet der Workshop für einige Teilnehmer verlaufen ist. Die beiden Projektleiter und die Mitarbeitenden des Fachbereichs sind von gänzlich anderen Vorstellungen und Bedürfnissen ihrer Kunden ausgegangen. Ihre geplanten Massnahmen gehen zwar in die richtige Richtung, jedoch merken sie, dass sie ihre Kunden vorher nie um konkretes Feedback gebeten haben, was sie genau benötigen und sie hätten vielleicht komplett an den Bedürfnissen einiger Kunden Lösungen realisiert, die dann nicht oder weniger genutzt werden. Die beiden IT-Mitarbeitenden hatten bislang auch keinen Blick aus Kundensicht gemacht und die Anforderung von Schnittstellen nicht mitberücksichtigt, sondern sich auf die Verbesserung der bestehenden Prozesse konzentriert. Besonders wichtig fanden alle Teilnehmer, dass sie persönlich anwesend waren, um aus den Gesprächen und Diskussionen ihren Erkenntnisgewinn zu ziehen und nicht nur die Zusammenfassung des Protokolls zu lesen.*

*Für die Interviewpartner, allen voran die IT-Vorstände, Vertriebsvorstände und Kundenverantwortlichen, macht die aktuelle Digitalisierung aus, dass sie aus Sicht der Kunden gedacht wird, um den Gesamtprozess vom Kunden bis zum Kunden zu optimieren und nicht aus Sicht des Unternehmens, um die bestehenden Mitarbeitenden technisch zu unterstützen.*

> "*Und der zweite Block ist digitale Geschäftsprozesse, da denke ich an einerseits so ein modernes Input-Output-Management. Also Kunde kommt, scannen, erkennen, geringe Antwortzeiten, Antwort wird erstellt und wird sozusagen auf dem gleichen Weg oder auf dem gewünschten Weg übermittelt. Ausbau der*

*Dunkelverarbeitung ist sicherlich noch ein Thema und effizienter Versicherungsbetrieb.*"

P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Genau dafür ist es jedoch notwendig sich intensiv mit seinen Kunden und dessen Bedürfnissen auseinandersetzen und die eigenen Mitarbeitenden an diesen Betrachtungen aktiv zu beteiligen, damit sie die geänderten Anforderungen selbst mitbekommen.

"*Den Kunden vielleicht besser zu verstehen. Ein Stück weit näher an seinen Bedürfnissen heran zu sein.*"

S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Im nächsten Kapitel werden die Studien und Berichte der Beratungsunternehmen und Universitäten genau dies fordern: Das gesamte Unternehmen mit seinen Prozessen vom Kunden aus denken und sich auf seine Bedürfnissen auszurichten. Umso wichtiger erscheint es im Hinblick auf diesen Erfahrungsbericht, dass sich die Versicherer und Makler noch deutlicher mit ihren Kunden auseinandersetzen und dazu vor allem ihre eigenen Mitarbeitenden einbinden. Denn für sie ist es von zentraler Bedeutung die Erwartungen der Kunden selbst zu hören, mit ihnen darüber zu diskutieren und an der anschliessenden Veränderung aktiv beteiligt zu sein. Dann sind das Verständnis und die Beteiligung für die Veränderung deutlich höher.

*Die Führungskraft des externen Softwareanbieters war über die Rückmeldungen in diesem Workshop ebenfalls überrascht, wie er mir mitgeteilt hat. Er hat sich viele Notizen und Anmerkungen gemacht, die er für die Weiterentwicklung der Software nutzen wird. Selbst mit den Kunden seines Kunden (des Software-Nutzers) sprechen zu können war für ihn erkenntnisreich. Der Bereichsvorstand hat in der Nachbesprechung klar zum Ausdruck gebracht, dass die aktuellen Überlegungen zur Weiterentwicklung nochmal überdacht und überarbeitet werden müssen und seine Mitarbeitenden gebeten, hierzu Folgetermine zu vereinbaren, um anschliessend die Digitalisierungsprojekte anzupassen.*

## 5.3 Praktische Erkenntnisse aus dem Feld

Die Feldberichte über die Transformation der Arbeitswelten in der Versicherungsbranche sind subjektive Erfahrungsberichte, die offenbaren, wie Digitalisierungsprojekte gestartet und durchgeführt werden. Sie zeigen, wie die

konkreten Situationen und Voraussetzungen aus der Sicht der Mitarbeitenden in den Unternehmen aussehen, wenn neue Projekte begonnen werden, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte vorbereitet sind und wie sie damit umgehen. Aufgrund der Fülle an vergleichbaren Situationen und Vorkommnissen sowie Verhaltensweisen der Beteiligten sind diese Erfahrungen objektivierbar und bilden eine in sich stimmige Sichtweise auf die Veränderungen durch die Digitalisierung. Zudem ermöglichen diese Sichtweisen die Aussagen des Top-Managements in den nachfolgenden Kapiteln einordnen zu können und die unterschiedlichen Aspekte besser zu klassifizieren.

**Die Notwendigkeit zur Digitalisierung wird erkannt, aber das Alltagsgeschäft kostet viel Zeit**

Aus der praktischen Felderfahrung lässt sich erkennen, dass die unteren Führungskräfte die Ziele und Vorstellungen der Vorstände und Entscheidungsträger nachvollziehen können. Die Notwendigkeit zur Veränderung, zur Transformation des eigenen Unternehmens und konkret der eigenen Tätigkeiten, zu erkennen fällt ihnen in einem stressigen Alltag jedoch schwer, insbesondere wenn die Ziele abstrakt sind und detaillierte Vorgaben fehlen. Das Ziel effizienter zu arbeiten, Abläufe zu verschlanken oder innovative Lösungen zu planen ist für die betroffenen Mitarbeitenden deutlich schwieriger, als wenn es einfache Vorgaben gibt, wie beispielsweise den Posteingang digital zu strukturieren. Das ist konkret verständlich und Lösungen lassen sich besser erarbeiten. Gleichzeit erhoffen sich die Mitarbeitenden eigene innovative Ideen einbringen zu können. Dieser Widerspruch erklärt sich in der Unsicherheit einiger Mitarbeitenden, dass sie die Qualifikation für die aktive Gestaltung der Prozesse, u.a. Prozesssprache (s.u.), Prozesssprache, Projekterfahrung etc., nicht oder nicht ausreichend haben und deshalb in den Widerstand gehen und Veränderungen ablehnen oder eben nur die einfachen Vorgaben umsetzen, die für sie klar verständlich und offensichtlich sind.

Der häufig von einigen Führungskräften vermutete Unwille zur Veränderung bei einem Teil der Mitarbeitenden ist nicht bemerkbar. Veränderung wird von den Mitarbeitenden nicht per se abgelehnt. Es sind die Befürchtungen vor einer Veränderung, die man nicht versteht und an deren Ende der Verlust des Arbeitsplatzes oder zumindest eine ungewollte Tätigkeit steht. Diese Unkenntnis, welche Auswirkungen die Veränderung hat, führt bei den Mitarbeitenden, die vor allem einfache Tätigkeiten ausführen, am ehesten zur Ablehnung, während höher qualifizierte Mitarbeitende vor allem aus Unkenntnis über die genauen Zielvorstellungen, einer starken operativen

Beanspruchung und fehlendem Know-how bezüglich Prozessmanagement und Projekterfahrung versuchen, die Veränderung zu vermeiden bzw. sich nicht aktiv in Projekte einbringen. Denn gerade die Hoch-Qualifizierten werden sowohl operativ stark beansprucht als auch in den Projekten eingesetzt. Die Mitarbeitenden realisieren, dass sie die erhoffte Effizienzsteigerung durch zunehmend digitale oder automatisierte Prozesse mittels eigener Zusatzleistung in den Projekten selbst erarbeiten sollen. Dass funktioniert für einige Zeit. Langfristig – und viele Digitalisierungsprojekte und -programme laufen über viele Jahre – führt das zu Frust bei allen Mitarbeitenden in den Projekten aufgrund einer Doppelbelastung.

**Es fehlt der Austausch und die gemeinsame Sprache**

Digitalisierung ist nur möglich durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der IT. Die praktische Erfahrung zeigt, dass es wenig Austausch gibt, bisherige Erfahrungen – gute wie schlechte – nicht aufgearbeitet werden, um Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu gewinnen und am wichtigsten: es fehlt an der gemeinsamen Sprache, um die Digitalisierung in Worten und Zeichen zu beschreiben. Projektsprachen wie BPMN können sehr hilfreich sein, müssen aber von allen Beteiligten verstanden und genutzt werden. Ebenso die Umschreibung von Oberflächen und Masken. Schlussendlich bedarf es einer komplett neuen Sichtweise der Fachbereiche auf ihre Tätigkeiten und Abläufe. Und das will trainiert und geübt werden. Das Beispiel über die Rechtsabteilung (s. 5.2.1) zeigt, dass es nicht an der Basisqualifikation liegt. Gerade Juristen, die in strukturiertem und methodischem Denken geschult sind, haben ebenso Probleme, bestehende Prozesse vom Tellerrand aus zu betrachten, wie Sachbearbeiter in den Fachbereichen.

Prozesse durch die beteiligten Mitarbeitenden zu erfassen und zu dokumentieren führt dazu, dass Probleme in der täglichen Arbeit, Fehler im Vorgehen, Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitenden, Parallelitäten der Bearbeitung und viele weitere Schwierigkeiten transparent gemacht werden. Das ist den Beteiligten unangenehm und löst Abwehrreaktionen aus. Diese Verhaltensweisen müssen mit einkalkuliert und berücksichtigt werden. Zudem erscheint ein transparent erfasster Prozess vermeintlich trivial und lässt sich leichter hinterfragen und bewerten. Mitarbeitende fühlen sich verpflichtet sich zu rechtfertigen, was für vermeintlich simple und einfache Tätigkeiten sie seit vielen Jahren ausüben. Deshalb ist es wichtig, dass die beteiligten Projekt-Mitarbeitenden und Führungskräfte die bestehenden Prozesse hinterfragen und dokumentieren, die aktuelle Arbeitsweise aber nie bewerten.

**Digitalisierung führt zu Gewinnern und Verlierern**

Schlussendlich gibt es bei der Digitalisierung immer Gewinner und Verlierer. Bestimmte Tätigkeiten werden aufgewertet, allen voran die technischen, einige Tätigkeiten werden zukünftig teilweise oder komplett durch die Software/Maschine erledigt und menschliche Arbeit obsolet. Die Mitarbeitenden sind sich der Entwicklung bewusst. Umso wichtiger ist für sie, möglichst früh darüber informiert zu werden, was das Unternehmen plant und welche Alternativen es offeriert. Im schlimmsten Fall gibt es für bestimmte Mitarbeitenden keine alternativen Tätigkeiten mehr, dann ist eine frühzeitige Information unabdingbar. Der Notwendigkeit einer offenen Kommunikation sind sich die Interviewpartner bewusst und kommunizieren auch, dass es eine Veränderung gibt und wie diese aussieht. Den letzten Schritt, auch den Abbau von Stellen zu kommunizieren, wollen aus Angst das Betriebsklima zu gefährden, viele nicht gehen.

> „*Aber was ich sagen kann, was mir mehr auffällt ist die Abwesenheit. Die Abwesenheit etwa von Rückmeldungen, dass mir mal irgendjemand sagen würde: „Mensch, auf uns kommt eine Veränderung zu, aber die haben uns zusammengerufen. Die haben das ganz toll erklärt. Und die haben uns hier was mitgegeben und ich konnte/ da freue ich mich drauf.“ Sowas habe ich noch nie gehört. Kommunikation heisst heutzutage für viele/ innerhalb des Unternehmens verschicken E-Mail oder machen ein Tutorial oder wir machen ein Webinar oder irgend sowas. Und dann sagen die Verantwortlichen: ‚Was wollen die denn? Ich habe doch hier gut kommuniziert.* “‘
>
> G.L. – Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Bei den Maklerfirmen, die weniger Mitarbeitende und eine flachere Hierarchie haben, sind die Geschäftsführer bzw. Geschäftsleitungsmitglieder näher an den Mitarbeitenden dran und können auch einschneidende (Ver-)Änderungen direkter kommunizieren.

> „*Das machen wir verhältnismäßig klar und regelmäßig. Also mit allen neuen Themen, die kommen, kommuniziere ich das sehr deutlich, dass das ein Thema ist für die Zukunft, dass sie sich da verändern müssen. Dessen sind sich die Leute im Grundsatz bewusst.*“
>
> U.G. – Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Digitalisierung erfordert harte Projektarbeit**

Aus der operativen Projektarbeit lässt sich beobachten, dass den Projektleitern viel Verantwortung zufliesst und sie sich dessen bewusst sind. Umso wichtiger ist ihnen ein offener Umgang mit Problemen in Projekten und dem Lernen aus Fehlern vergangener Projekte. Eine strukturierte Auswertung bleibt aus Ihrer Sicht jedoch häufig aus, u.a. aus zeitlichen Gründen und einer nicht vorhandenen Fehlerkultur. Ebenso fehlt eine offene und transparente Kommunikation mit den Führungskräften, allen voran in den Lenkungsausschüssen. Sie bemängeln, dass sie die Leidtragenden der Personalknappheit in den Projekten sind. Denn die fachlich kompetenten und methodisch geschulten Mitarbeitenden werden sowohl operativ eingesetzt als auch in vielen Projekten. Und mit zunehmenden Digitalisierungsprojekten gibt es einen zunehmenden Bedarf an guten Projektmitarbeitenden. Diese aus internen Mitarbeitenden zu gewinnen bedarf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung über Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen. Dies geht jedoch nur längerfristig und erfolgt nicht systematisch. Auch externe neue Mitarbeitenden sind keine schnelle Lösung, da sie dann zwar das gesuchte Know-how mitbringen, aber nicht das notwendige interne Wissen über Abläufe, Prozesse und das soziale Geflecht der Projektbeteiligten. Auch hier dauert es einige Zeit, bis Externe gut integriert sind. Somit müssen Projektleiter permanent eine Personalknappheit bearbeiten, die sie nicht selbst beheben können. Verstärkt wird dies durch einen kontinuierlichen Zeitdruck. Und schlussendlich vermissen die Projektleiter eine offene Fehlerkultur. Aufgrund der Fülle an Digitalisierungsprojekten und Vorhaben gibt es zwangsläufig kleinere oder grössere Fehler in den Vorgaben oder in der Umsetzung. Genau diese wollen Projektleiter nur ungern gegenüber dem Lenkungsausschuss ansprechen oder gegenüber den Führungskräften kommunizieren, weil sie befürchten, persönlich dafür verantwortlich gemacht zu werden.

# 6 Digitalisierung aus der Sicht der Universitäten und Berater

## 6.1 Digitalisierung der Versicherungswirtschaft

Dass der Mega-Trend der Digitalisierung erwartungsgemäss bei Versicherungs- und Maklerunternehmen ein grosses Thema ist, ergibt sich aus dem Geschäftsmodell selbst, denn das Datensammeln, die -aufbereitung und die -auswertung, eine der Grundvoraussetzungen für digitale Geschäftsmodelle, hat eine lange Tradition in Versicherungsunternehmen. Alle Versicherungsmodelle basieren auf gesammelten und ausgewerteten Daten, wie beispielsweise bei der KFZ-Versicherung: Anzahl der Unfälle in einem Jahr, Schadenhöhe, Ort des Unfalls, Alter und Geschlecht des Fahrers, Anzahl der Beteiligten etc.. Mithilfe dieser Daten werden die Versicherungsmodelle kalkuliert, Beitragsprämien in Abhängigkeit der Parameter (Alter, Geschlecht, Wohnort etc.) festgelegt und überprüft. Die Weiterentwicklung dieser Modelle durch das Sammeln immer neuer Daten (z.B. über Telematik und der Auswertung des Fahrverhaltens) und die Vernetzung all dieser Daten, um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen, ist somit eine Selbstverständlichkeit für die Versicherungswirtschaft.

**Digitalisierung und Versicherungsprodukte**

Die Digitalisierung betrifft somit weniger die Versicherungsmathematik und die Versicherungsproduktgestaltung, was auch daran liegt, das "Produktinnovationen […] trotz der Abschaffung der Vorabgenehmigung durch die Versicherungsaufsicht weiterhin nur begrenzt möglich [sind], beispielsweise durch das Verbot versicherungsfremder Geschäfte, das Spartentrennungsprinzip und die Aufsicht über die rechtliche Zulässigkeit von Versicherungsgeschäften. Behindert werden Innovationen zusätzlich dadurch, dass neue Produkte oder Verfahren nicht als Patente oder durch Urheberrechte geschützt werden können. Der dadurch eventuell zu erlangende Wettbewerbsvorteil ist also sehr schnell wieder verloren, da Konkurrenten diesen leicht ebenfalls nutzen können. Wirkliche Produktneuerung gibt es auf dem Versicherungsmarkt kaum." (Zimmermann & Richter, 2015, S. 18)

Die Versicherung als Produkt ist nicht physisch, die Versicherungspolice nur ein Stück Papier, dessen Werthaltigkeit erst im (meist weit entfernten oder nie gewünschten) Leistungsfall zum Tragen kommt. Die Verbesserung und Modifikation der Versicherung erfolgt dabei weitestgehend durch die Anpassung der Versicherungsbedingungen, dem "Maßschneidern" und dem "Bündeln" oder "Entbündeln" von Risikodeckungen (Müller-Peters & Völler, 2015, S. 318). "Größere,

'revolutionierende' oder in der Kategorie der Studie als 'transformierend' bezeichnete Innovationen bleiben dagegen – ungeachtet einer Reihe positiver Ausnahmen – weitgehend aus (Swiss Re 2011, S. 4, zu den Ausnahmen siehe S. 11). Zudem ist der größte Teil der aufgezeigten Innovationen – in unserem obigen Sinne – eher getrieben: als Reaktion auf rechtliche Änderungen, konkrete Kundenwünsche oder Maßnahmen des Wettbewerbs, aber weniger aus der aktiven Suche nach neuen Chancen im Markt resultierend." (Müller-Peters & Völler, 2015, S. 318-319)

Obwohl die Marketing-Abteilungen der Versicherer natürlich anderweitiges verkünden, besteht die Innovation der Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft kaum durch die Lancierung von neuen innovativen Produkten. Wie bereits oben beschrieben, geht es um individuell zugeschnittene Versicherungsprodukte ("Maßschneidern") oder durch neue verfügbare Daten (z.B. Telematik mit dem Fahrverhalten der Autofahrer) verfeinerte Erkenntnisse mit einer individuelleren Preisdifferenzierung ("Raser" zahlen mehr).

**Digitalisierung und Prozessoptimierung**

Auch die Beratungsfirmen, wie nachfolgendes Zitat eines Vorstandsvorsitzenden aus der Studie von Deloitte belegt, haben dies in ihren Arbeiten erkannt: "In the future the model is more likely to service 90% and risktaking or balance sheet provision 10% (Chairman global reinsurer)" (Buesnel et al., 2020, S. 10). Den Service, d.h. den Prozess über die gesamte Wertschöpfungskette zu verstehen und zu managen, wird als deutlich wichtiger erachtet als die reine Versicherungsdeckung.

Die Digitalisierung wird damit vor allem Auswirkungen auf die unternehmensinternen Abläufe und Kundenprozesse haben und damit auf die Tätigkeiten der Mitarbeitenden selbst und die Arbeitswelt in der Versicherungswirtschaft. Dies wird umso schwerwiegender, als die bisherigen Strukturen in der Versicherungswirtschaft als sehr starr angesehen werden können. "Darüber hinaus waren in Versicherungsunternehmen die Orientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte an den Werten Stabilität, Vorsicht und Beständigkeit von jeher ein Qualitätsmerkmal. So bildete sich eine Art 'heimliches Beamtentum' in den Mitarbeiterstrukturen heraus. Dies betrifft insbesondere den Innendienst, von dem in den Konzernzentralen die wegweisenden Entscheidungen getroffen werden. Dies wird durch die Tatsache unterstrichen, dass die Mitarbeiterfluktuation in den Versicherungsunternehmen sehr niedrig ist und Stellen kaum mit externen Bewerbern besetzt werden." (Zimmermann & Richter, 2015, S. 20).

Und weiter: "Zur Unternehmenskultur in der Versicherungsbranche stellen wir also fest: Viele der großen Versicherungsunternehmen sind durch eine lange Tradition geprägt, welche auch unflexible Strukturen und starre Hierarchien mit sich bringen. Man kann sogar so weit gehen, die bisherige Kultur von Versicherungsunternehmen mit der des Beamtentums zu vergleichen. Fokus auf Expertenwissen und ausgeprägtes Produktdenken erschweren die nötige Neuausrichtung hin zur Kunden- und Lösungsorientierung. Unternehmenskulturen sind von Natur aus sehr stabile Systeme, die sich nur langsam verändern beziehungsweise verändern lassen. Für die deutsche Versicherungsbranche mit ihren spezifischen Besonderheiten gilt dies umso mehr, was die strukturelle Veränderungsaversion zusätzlich unterstreicht." (Zimmermann & Richter, 2015, S. 23)

Wie Zimmermann schreibt, werden in der Wirtschaft die Geschäftsmodelle (in der freien Marktwirtschaft) von den Kundenbedürfnissen aus aufgebaut, d.h. die Unternehmen schauen auf den (sich verändernden) Markt, die Kunden, die Mitbewerber und überlegen und prüfen, ob sich die Kundenbedürfnisse und deren Anforderungen verändert haben, um daraus abzuleiten, wie sie ihre Produkte, ihre Abläufe und ihre Tätigkeiten anpassen. Das passiert meist evolutionär und schrittweise. Aufgrund lang gewachsener Strukturen und Routinen fällt es den Unternehmen jedoch nicht leicht diesen fundamentalen Wandel der Sichtweisen umzusetzen und die Mitarbeitenden in dieser Veränderung einzubinden und mitzunehmen. "Die Generali Deutschland Gruppe hat über die Etablierung der Konzern-Facharchitektur eine geschäftsprozessbasierte und flexible Matrixstruktur geschaffen, die die Eigenständigkeit der Konzernunternehmen und insbesondere ihre Aufbauorganisation unangetastet lässt. Statt damit zu beginnen, die Aufbauorganisation in den einzelnen Konzernteilen prozessorientiert umzubauen und neben erheblichen Ressourceneinsatz auch massiven Widerstand in Kauf zu nehmen, hat man die Geschäftsprozesse selbst in den Blick genommen. […] Das Umdenken, das in den Konzernunternehmen durch die gruppenweise Etablierung dieser übergreifenden Architektur in Gang kommt – so unsere These –, wird jedoch mittelfristig dazu führen, dass diese ihre Aufbauorganisation freiwillig noch gezielter an die Ablauforganisation anpassen." (Schmallenbach, Wehn & Hugo, 2011, S. 23) Für einen der grössten Versicherungskonzerne Europas und einen der grössten Versicherer in Deutschland beschreibt hier der Vorstand (Hr. Schmallenbach), dass die Prozessorientierung in der gesamten Organisation eingeführt wird und sich die Organisation im Anschluss (fast zwangsweise) neu an den Prozessen ausrichten wird, ohne dass von der Holding aus eine neue Organisationsstruktur vorgegeben wird oder mit Druck aufoktroyiert werden muss. Die Anpassung der Unternehmensstruktur an

Prozesse entspricht dem wirtschaftswissenschaftlichen Grundprinzip der Organisationsentwicklung: "Structure follows Process follows Strategy" nach Alfred A. Chandler. Das bedeutet, dass die Versicherer ihr Geschäftsmodell und die damit zusammenhängenden Prozesse anpassen und neugestalten, was schlussendlich auch zu einer neuen Organisationsstruktur führt.

In diese neue Struktur müssen die bestehenden Mitarbeitenden mitgenommen werden, u.a. durch fachliche Weiterbildung, aber vor allem auch einem Verständnis für das neue Geschäftsmodell. Der letztere Punkt ist jedoch der entscheidende Faktor, der Mitarbeitenden wie auch den Unternehmen schwer fällt. Wie überzeuge ich die Mitarbeitenden, dass sie sich an neue Tätigkeiten, neues Fachwissen, neue Abläufe, neue KollegInnen und eine neue Unternehmenskultur gewöhnen, im besten Fall diese sogar unterstützen und bejahen? Diese Anpassung funktioniert, so Schmallenbach, wenn die Verantwortungen für die einzelnen Prozessschritte und -Tätigkeiten bei den Mitarbeitenden selbst liegen: "Entscheidend für den praktischen Erfolg der K-FA [Konzern-Facharchitektur; eine einheitliche Prozessdefinition] ist insbesondere ein dezidiertes Rollenmodell, das die notwendigen Verantwortlichkeiten und Pflichten definiert sowie relevante Anreize für deren Wahrnehmung setzt. Die definierten Geschäftsprozessfelder werden pro KU jeweils von einem Geschäftsprozessfeld-Verantwortlichen (GPF-V) als 'Eigentümer' organisationseinheitenübergreifend gemanagt." (Schmallenbach, Wehn & Hugo, 2011, S. 20)

**Digitalisierung und Berater**

Von Bedeutung ist die Begründung, die die Versicherungsunternehmen für die Anpassungen der Geschäftsprozesse und der Strukturen nennen: "Zum einen hat die konsequente Prozesskostenoptimierung, die in den letzten Jahren unter dem Schlagwort der Industrialisierung im Fokus der Branche stand, nach wie vor ihre Berechtigung. Dies belegt die signifikante Korrelation zwischen einer guten Kostenquote und einem überdurchschnittlichen Beitragswachstum. Effizienzsteigerungspotenziale in den Geschäftsprozessen müssen daher weiterhin systematisch aufgespürt und mit geeigneten Maßnahmen realisiert werden." (Schmallenbach, Wehn & Hugo, 2011, S. 7) Dabei verweist der Artikel in seiner Fussnote auf eine Auswertung von McKinsey & Company aus dem Jahr 2009: Deutscher Versicherungssektor – Performance 2009.

Die Begründung für die Notwendigkeit der Anpassung liefern, wie in diesem Beispiel, in vielen Fällen Studien, Reporte, Stellungnahmen und Fachartikel von grossen

Beratungshäusern, die mit ihren Auswertungen eine Grundlage für die Entscheidungsträger bilden, wie die Zukunft der Versicherungsbranche aussehen wird. Umso interessanter und wichtiger wird es deshalb sein, die Sichtweise der grossen Beratungshäuser auf die Digitalisierung generell und die Versicherungswirtschaft im Speziellen zu verstehen.

Sowohl die grossen und globalen Beratungs- und IT-Unternehmen als auch die Wissenschaft in Form der Universitäten haben sich mit der (notwendigen) Veränderung der Versicherungswirtschaft durch die Digitalisierung beschäftigt und bestätigen das bereits aufgezeigte Bild der notwendigen Veränderung der Kundenbedürfnisse und der damit verbundenen notwendigen Anpassung der Organisationen. Nachfolgend werden exemplarisch die Ergebnisse von sechs Studien/Arbeiten vorgestellt, die die Beratungshäuser, teilweise zusammen mit Universitäten, erstellt haben und Grundlage für ihre Beratungskonzepte waren und sind. Zudem werden die (Kern-)Aussagen der Studien in Kontrast mit den Aussagen der Interviewpartner dieser Arbeit gesetzt, um zu verstehen, ob und sofern welche unterschiedlichen Erläuterungen gegeben werden und – was noch viel wichtiger ist – welche zusätzlichen Erkenntnisse die Interviewpartner in den qualitativen Interviews im Vergleich zu den quantitativen und qualitativen Studien der Beratungsunternehmen geben können. Es werden die folgenden Studien und Arbeiten betrachtet:

- Deloitte und Universität Hannover - Kapitel 6.2
- Bain & Company und Google – Kapitel 6.3
- EY Innovalue und Universität St.Gallen – Kapitel 6.4
- Accenture und Universität St.Gallen – Kapitel 6.5
- Universität St.Gallen und Adcubum – Kapitel 6.5
- McKinsey – Kapitel 6.7

## 6.2 Deloitte und Universität Hannover

Eine Studie der Universität Hannover aus dem Jahr 2018, zusammen mit der Unternehmensberatung Deloitte und der E+S Rückversicherung durchgeführt, hat Vorstände von Versicherungsunternehmen zu aktuellen Herausforderungen der Versicherungswirtschaft befragt, u.a. zu regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Fragen sowie zum Thema Digitalisierung. Insgesamt wurden bei der qualitativen Analyse 30 Vorstände von Lebensversicherungsunternehmen befragt. Zum Thema Digitalisierung wurden drei Perspektiven betrachtet: die Perspektive eines

Lebensversicherungsunternehmens, die Produktperspektive und die Vertriebsperspektive.

**Neue Produkte durch Digitalisierung?**

Bei der Produktverbesserung durch neue Datengewinnung war das Bild heterogen: "Uneinheitlich ist das Bild hinsichtlich der Frage, ob die Digitalisierung bei der Gewinnung von Kundendaten helfen kann, um zielgruppen-spezifische Produkte zu gestalten. Jeweils ein Drittel der Interviewten sehen diesen Bedarf als 'ausgeprägt', 'moderat ausgeprägt' und 'gering ausgeprägt' an." (Bierth et al., 2018, S. 136). Die uneinheitlichen Antworten können auch daran liegen, dass die Frage aus zwei Komponenten besteht: der Gewinnung neuer Kundendaten und der Gestaltung neuer spezifischer Produkte. Die zusätzliche Gewinnung neuer Daten für die weitere Verbesserung der Produkte dürfte unerlässlich sein. Ob es zu kundenspezifischeren Produkten kommt, ist jedoch eine ganz andere Frage. "Der Digitalisierungsbedarf in der Produktentwicklung wird primär im Bereich der biometrischen Produkte gesehen, vornehmlich um Prävention zu motivieren. Die zielgruppenspezifische Produktgestaltung folgt mit etwas Abstand. Bei einer zielgruppenspezifischen Produktgestaltung ist stets sicherzustellen, dass das kollektive Element ausreichend berücksichtigt wird." (Bierth et al., 2018, S. 139)

**Entlastung Vertrieb durch Digitalisierung**

Weiter erläutert die Studie: "Nach der vertrieblichen Perspektive der Digitalisierung gefragt, geben 53% an, einen 'ausgeprägten' Bedarf bei der Entlastung der Vermittler von Routinevorgängen zu sehen. Die Themen Online Verwaltung durch den Kunden selbst (24% sehen dies 'sehr stark ausgeprägt' und 45% sehen dies 'ausgeprägt') und research online buy online (ROBO) (21% 'sehr stark ausgeprägt' und 38% 'ausgeprägt') werden ebenfalls als relevante Themen erachtet." (Bierth et al., 2018, S. 137)

Auch diese Aussagen decken sich mit den Erkenntnissen der Interviewpartner. Die zeitlich und technisch optimierte Beratung wird von den Vorständen der Versicherungsunternehmen und den Maklerunternehmen weiterhin als ein sehr wichtiger Prozess betrachtet, bei dem der Kundenberater vor Ort durch digital verfügbare Informationen und "intelligente" Software unterstützt wird.

> "*Die Digitalisierung soll dem helfen, mehr Zeit für den Kunden zu haben, ihn von Bürokratie entlasten, dass er von der Maske hingeführt wird, was er machen*

*muss, dass er drauf hingewiesen wird, wo er vielleicht mal hinspringen kann, also wirklich eine Rundum-Unterstützung des Beraters.*"

S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Natürlich hängt dies auch mit dem inzwischen grossen und notwendigen Wissen zusammen, dass ein Kundenberater benötigt und dem Wandel des "Kundenberater"-Berufes von Versicherungs- und Maklerunternehmen. Die fachlichen und methodischen Anforderungen an die Kundenberater steigen stetig an und damit auch das Wissen, das zum richtigen Zeitpunkt vorgehalten werden muss.

"*... das hat aber weniger vielleicht mit der Digitalisierung als solches zu tun, sondern das hat eher was auch mit dem ganzen Themenkomplex zu tun, was wir momentan dem Kunden in der Beratung anbieten sollen und können. Was einfach nur eine hohe Beratungskomplexität mit sich bringt [...] Und damit erhöht sich natürlich die Beratungskomplexität und damit auch das Wissen, was Sie zum einen vorhalten müssen, aber, und jetzt kommt es, jetzt kommt die Digitalisierung ins Spiel, wo ich wissen muss, wo es steht. Weil das kann ich nicht mehr in irgendwelchen Ordnern abheften [...] Deswegen müssen Sie mit der Digitalisierung oder mit den digitalen Medien umgehen können. Also ich nehme jetzt mal ein Beispiel: Unser internes Intranet, wir haben eine eigene Beratungswelt bekommen vor zwölf Monaten, die uns in die Lage versetzt, alles, was zum Thema zum Beispiel Versicherung, Bank und Investment so gibt, dort nachzulesen. Also wir haben quasi eine Wissensbibliothek.*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Ergänzend und vertiefend erläutert der Interviewpartner U.G., dass es deshalb umso wichtiger ist, in die Mitarbeitenden zu investieren, die die Beratung vor Ort durchführen.

"*... wir gehen momentan sehr aktiv auf Leute, auf junge Leute zu und bieten ihnen neben der klassischen Ausbildung zum Vermögensberater eine entsprechende Ausbildung zum Kaufmann für Versicherung und Finanzen mit Schwerpunkt Finanzen. Und wir bieten ja jetzt seit einem Jahr eine sogenannte Premiumausbildung an, die zum Beispiel sich loslöst von der klassischen Ausbildung über die Industrie- und Handelskammer, das heißt, wir bilden die Leute in unseren Berufsbildungszentren aus, um genau diesen Anforderungen gerecht zu werden eines Vermögensberaters.*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Denn alle Interviewpartner sind weiterhin überzeugt, dass die Kundenberatung und der direkte Kundenkontakt ein absoluter Mehrwert der menschlichen Tätigkeit sind, der nicht durch technische Komponenten ersetzt, sondern nur unterstützt werden kann.

Während die Studie der Universität Hannover konstatiert – "Auch nimmt die Möglichkeit des digitalen Vertragsabschlusses in der Versicherungswirtschaft zu, auch wenn sie noch nicht flächendeckend ausgeprägt ist. Der Kundenkontakt via Social Media wird an Bedeutung gewinnen. Unternehmen müssen online existieren." (Bierth et al., 2018, S. 140) – sehen die Interviewpartner diesen Punkt nachvollziehbarerweise differenzierter. Social Media und digitale Kommunikation nehmen zu, um mit den Kunden in das Gespräch zu kommen, Kontakt zu halten und Termine zu vereinbaren:

> "*Ich hatte gestern ein Gespräch mit einem jungen Vermögensberater, der beispielsweise seine ganzen Kundenkontakte komplett auf Social Media aufgebaut hat. Das heißt, er spricht keinen mehr auf der Straße an, der ruft keinen Freund mehr an, sondern die arbeiten nur beispielsweise über das Medium Instagram, ne? So. Und kommuniziert nur über diesen Weg und macht mit denen dann Termine aus, um dann danach dann natürlich mit denen mal vor Ort auch zu sprechen oder halt dann auch eine Onlineberatung durchzuführen. Das klappt hervorragend.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Für die Beratung selbst und den Abschluss von Versicherungsverträgen ist jedoch der direkte Kontakt wichtig, um den Kunden zu erläutern, wieso sie die Versicherung benötigen und sie vom Abschluss zu überzeugen:

> "*Na ja, also erstmal, also für das Unternehmen bringt er den massiven Mehrwert, dass also wir erstmal Menschen ansprechen, weil ein Computer spricht keinen Menschen an. Und wenn man sich vor Augen führt, dass unser Geschäftsfeld zu 90 Prozent davon lebt, dass wir Menschen ansprechen auf Themen und nicht der Mensch auf uns zukommt, ne, also ich klammere jetzt mal die Autoversicherung aus, ne, wo der Kunde aus der Not heraus sich einen Versicherer sucht oder einen Kontakt zu einem Versicherer aufnimmt, ne? Muss man ja einfach mal so sagen, dass der Mehrwert dahin geht, dass wir Menschen auf Menschen zugehen. Wir sprechen Menschen an und bieten ihnen eine Beratung an zu unterschiedlichsten Themenfeldern. Und dadurch entsteht aus meiner Sicht überhaupt das Geschäft, was gemacht wird. Und das sieht man ja sehr deutlich, dass zum Beispiel gerade die ganzen Onlineversicherer, die ja versuchen, über Mail, über sonstige Wege*

*der Social Media, ja an Marktanteil nicht steigt, eher tendenziell sinkt. Und das zeigt, dass das ganze Thema Finanz, Finanzberatung, kein Thema ist, wo der Kunde selbst ad hoc auf die Idee kommt und sagt: 'Damit müsste ich mich jetzt mal auseinandersetzen und jetzt gehe ich ins Internet oder suche mir irgendeine Onlineplattform und lasse mich da über irgendeinen Computer beraten.'"*
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Gerade für die beratungsintensiven Geschäftsbereiche der Lebensversicherung, der betrieblichen Altersversorgung und der Kapitalanlage müssen die Kunden im Gespräch über den Nutzen und die Vorteile der Produkte überzeugt werden, weil diese klassische "low involvement" Produkte sind, d.h. ein Kunde kommt nicht von selbst auf Idee sich hierzu intensiv Gedanken zu machen, zu recherchieren und dann das Produkt/die Versicherung eigenständig abzuschliessen. In der Studie der Universität Hannover wurden ausschliesslich Vorstände von Lebensversicherungsunternehmen befragt, bei den Interviewpartnern sind es mehrheitlich Vorstände und Geschäftsführer aus dem Geschäftsbereich der Lebensversicherung und der betrieblichen Altersversorgung, sodass die Ergebnisse beider Befragungen für denselben Geschäftsbereich, der allgemein anerkannt als beratungsintensiver gilt, vergleichbar sind. Der Bereichsvorstand U.G. hat zudem von sich aus auf den Unterschied zu einer einfacher online abzuschliessenden Autoversicherung hingewiesen, weil zum einen ein einfacheres Produkt vorliegt, bei dem nicht so viele unterschiedliche Parameter geprüft werden müssen und zum anderen, weil bei dieser Versicherung die Kunden von sich aus beim Kauf eines Autos den Abschluss des Versicherungsvertrages möchten.

**Prozessoptimierung – Antrag**

Deutlich wichtiger für die in der Studie von Deloitte interviewten Vorstände ist in Bezug auf die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft die Neugestaltung und Optimierung der bestehenden Prozesse, um durch Effizienzgewinnung und eine grössere Kundennähe zu punkten: "Aus der Sicht eines Lebensversicherers wird der größte Effekt der Digitalisierung bei der Optimierung von Antragsprozessen zugetraut, über 40% der Befragten stufen diese Möglichkeit als jeweils 'sehr stark ausgeprägt' oder 'ausgeprägt' ein. Die Verbesserung von Verwaltungsabläufen sowie eine Verbesserung von Risiko- und Leistungsprüfungen sehen jeweils ca. 45% der Interviewten als 'ausgeprägte' Entwicklung, gegenüber sehen 50% geringe bzw. moderat ausgeprägte (32%) Auswirkungen der Digitalisierung für die schnellere Erfüllung regulatorischer Anforderungen." (Bierth et al., 2018, S. 136)

Die Ergebnisse der Studie decken sich zu 100% mit den Interviewaussagen dieser Dissertation. Für die Interviewpartner, gefragt nach den generellen Zielen der Digitalisierung, stellt der komplett digitale ggf. sogar automatische Ablauf des Antragsprozesses eines der Kernziele dar. Soweit lässt sich bestätigend erkennen, dass die Vorstände absolut operativ in ihren Geschäftsabläufen denken. Verstärkend lässt sich feststellen, dass das für die Makler umso mehr gilt, als sie das Bindeglied zwischen Kunden und Versicherungsunternehmen sind und deshalb besonders bestrebt sind, den Prozess vom Kunden über sich selbst zum Versicherungsunternehmen so schlank und effizient wie nur möglich zu gestalten.

> "*Unter Digitalisierung verstehe ich, dass man die Arbeitsprozesse, die wir derzeit noch nicht digital haben, insoweit automatisiert bekommen, soweit das halt geht, um uns eine Arbeitserleichterung zu schaffen. […] Und das fängt einmal an in der Verwaltung der Arbeitgeber, dass wir dort nahezu eine komplette Digitalisierung haben, von der Antrags, also von der Beratung bis hin zur Policierung in der Dunkelverarbeitung.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Also ich sage mal, Digitalisierung geht aus meiner Überzeugung zwingend erstmal voraus mehr eine Automatisierung von Prozessen, denn Digitalisierung ist ja erst ein zweiter Schritt. Nur das, was an Prozessen gut automatisiert ist, kann man letztlich auch digitalisieren. So, Automatisierung und damit natürlich auch die Digitalisierung hat den grossen Vorteil, dass man sehr stark im Bereich der Qualitätssicherung natürlich Fortschritte machen kann, wenn das vorher sehr individuell gehandhabt wird.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Diese Aussagen kommen sogar unabhängig von der jeweiligen Führungsposition der Interviewpartner. Natürlich sind Versicherungsmakler und Vertriebsvorstände bezüglich des Antragsprozesses affiner und mehr interessiert, dennoch wird dieser Prozess, der schlussendlich auch das Neugeschäft bzw. neue Einnahmen generiert, von vielen interviewten Führungskräften als einer der essenziellsten gesehen, den es qualitativ und quantitativ zu optimieren gilt.

**Prozessoptimierung - Verwaltung**

Die Befragung der 30 Vorstände in der Deloitte-Studie hat ergeben, dass auch die anschliessenden Geschäftsprozesse vereinfacht, strukturiert und wo immer möglich automatisiert werden sollen.

"In der internen Dimension steht die Prozessautomatisierung sowohl im Versicherungsunternehmen inkl. der Produktentwicklung als auch zwischen Versicherungsunternehmen/Versicherungsvertrieb im Vordergrund. Notwendige Voraussetzung dafür ist eine vorherige Vereinheitlichung der Tätigkeiten und darauf basierend eine Standardisierung dieser Abläufe. Besonders die Hebung von Synergien und Effizienzsteigerungen, sowohl in prozessualer als auch personeller Hinsicht, stehen im Fokus." (Bierth et al., 2018, S. 130)

Auch diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen der Interviewpartner:

> "*Und natürlich auch die Erhöhung der Prozessautomatisierung, also Dunkelverarbeitung, aber auch Fall abschliessende Bearbeitung der Geschäftsprozesse.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Auf mein Unternehmen oder das Unternehmen wo ich arbeite bezogen: Effizienzgewinn steht da sicher an oberster Stelle, aufgrund von elektronischen Automatisierungen. Und Prozesse, die klar strukturiert werden, die automatisiert werden, die IT-basiert durchgeführt werden, sprich halt mit weniger Menschenhänden oder Manpower, persönliche, sondern eher durch IT und durch Maschinen.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Die Interviewpartner haben darüber hinaus zum Teil den Punkt der Digitalisierung und Automatisierung noch um einen weitern Punkt ergänzt: Die Schaffung von digitalen Schnittstellen. Gerade Versicherungsunternehmen, die mit Maklern und weiteren externen Vertriebs- und Kundenpartnern zusammen arbeiten, haben nicht den Endkunden im "digitalen" Blick, sondern den Vermittler oder weitere externe Partner. Schlussendlich geht es diesen Versicherern darum, dass der Gesamtprozess vom Kunden über den Vermittler und Berater bis zum Versicherungsunternehmen digitalisiert und optimiert wird.

> "*Für uns als Maklerversicherer, zum Beispiel, ist der Endkunde gar nicht so relevant, wir wollen auch den Makler einbinden, BiPRO als Thema. Also die Schnittstellen sind deutlicher ins Visier geraten, ich glaube, das ist für mich der*

*Kern. Die Schnittstellen ermöglichen jetzt, über die Unternehmensgrenzen hinaus die Digitalisierung zu betrachten.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Sicht der Makler ist in diesem Punkt deutlich differenzierter und kritischer. Da sie sich als Schnittstelle zwischen Kunden und Versicherer sehen, liegt ihnen sehr daran, dass die Prozesse voll digital laufen. Dabei sprechen sie auch kritische Themen an, die aus einer Servicesicht von den Versicherern seit langem vernachlässigt wird. Die Digitalisierung von "Alt-Beständen", also Versicherungsverträgen, die noch auf alten Systemen, Excel-Tabellen etc. geführt und verwaltet werden, bedeutet die Zurverfügungstellung dieser Daten in einer einheitlichen standardisierten Software oder Schnittstelle. Für Makler, die ihren Kunden möglichst alle Verträge und Versicherungen digital anzeigen möchten, ist die Umsetzung eine Selbstverständlichkeit; für die Versicherungsunternehmen, die wissen, dass diese Altbestände sich über die Zeit sukzessive abbauen, ein grosser Kostenfaktor. Und der Entscheid zur kostenintensiven Digitalisierung ist schlussendlich die Abwägung von wirtschaftlichen Zusatzkosten diese alten Systeme und Verwaltungen zu aktualisieren und dem Selbstverständnis eines serviceorientierten "digitalen" Versicherers.

"*In der Verwaltung, glaube ich, werden wir die größten Parts an Veränderung im Antragsbereich haben, da wird sehr, sehr viel automatisiert, dass die in der klassischen Tätigkeit gar nicht mehr so viel zu tun haben. Dazu kommen andere Aufgaben, aber da wird sich die Arbeit in den nächsten, bei uns in den nächsten zwei, drei Jahren dramatisch verändern. Und in der Verwaltung, glaube ich, das liegt aber nicht an uns, sondern an den Versicherern, die einfach länger brauchen, da werden wir fünf bis zehn Jahre brauchen, bis die Versicherer sich auf eine digitale Welt eingestellt haben. […] Weil die einfach so große Bestände auf verschiedenen Maschinen haben, die sie gar nicht so schnell umstellen können auf digitale Welt. Alles was neu ist, können sie schnell umstellen. Aber der Aufwand, den wir haben, sind ja die Bestandsbetreuung und Bestände, die wir haben, die laufen 25 bis 35 Jahre teilweise ein Vertrag. Das heißt, wir haben Bestände, die sind uralt, die laufen teilweise auf einem Einzel-PC, kenne ich noch aus meiner Zeit bei einem Versicherer, die läuft immer noch wirklich auf einem einzelnen PC die gesamte Verwaltung für die Vorgänge.*"

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Für die zukünftige Arbeitswelt der Versicherungswirtschaft bleibt festzuhalten, dass es aus Sicht der Studie und der befragten Führungsrkäfte bei der Digitalisierung vor allem

darum geht, Abläufe im Unternehmen zu standardisieren und automatisieren, um effizienter zu werden und weniger Mitarbeitende für die bisherigen Tätigkeiten zu benötigen.

**Auswirkungen auf die Arbeitswelt**
Zu den Auswirkungen auf die Arbeitswelt der Versicherungsunternehmen nimmt diese Studie keine direkte Stellung. Hierzu wurden keine Fragen gestellt und keine weiterführenden Aussagen gemacht.

**Fazit**
Die Ergebnisse der Studie der Universität Hannover und von Deloitte zum Thema Digitalisierung decken sich mit den Aussagen der Interviewpartner. Die Studie hatte noch weitere Themengebiete zur Regulierung und Kapitalanlage betrachtet, die hier nicht relevant sind. Dafür wurden keine tiefergehenden Analysen zur Auswirkung der Digitalisierung und den zukünftigen Anforderungen an die Unternehmen und Mitarbeitenden gemacht. Aus Sicht der Studienerstellung führt die Digitalisierung für Versicherungsunternehmen zu allgemeinen Prozessverbesserungen, sowohl intern mit dem Ziel der Automation vieler bisher manuell durchgeführter Arbeitsabläufe als auch extern mit der digitalen Kommunikation mit den Kunden. Darüber hinaus sieht die Studie Möglichkeiten zur weiteren Produktentwicklung aufgrund zusätzlich gesammelter Daten.

## 6.3 Bain & Company und Google

Das Beratungsunternehmen Bain & Company hat zusammen mit Google im Jahr 2016 die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungswirtschaft, mit dem Schwerpunkt auf die Sachversicherung, und Chancen dieser Veränderung betrachtet. Der Fokus liegt – aus ökonomischen und technischen Gesichtspunkten nachvollziehbar –auf der Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Erschliessung neuer Ertragspotenziale und der Kostensenkung durch die Digitalisierung. Für Google, als einer der grössten "Tech-Unternehmen" der Welt, ist die Digitalisierung erwartungsgemäss eine Verfgübarkeitmachung von mehr Daten und Informationen sowie deren kontinuierliche Auswertung. Die nachfolgende Abbildung 34 zeigt, dass über den gesamten Kundenprozess hinweg die Digitalisierung eine Verbesserung der

versicherungseigenen Prozesse und Abläufe bewirken soll, durch den maschinellen automatisierten Vertragsabschluss, eine automatisierte Kommunikation durch künstliche Intelligenz ("AI") und eine automatisierte Schadenregulierung. Das Beispiel der Studie zu diesem Prozess ist ein Autounfall auf der Autobahn. Das Auto erkennt den Schaden automatisch, informiert den Abschleppdienst, die Versicherung meldet sich sofort und erkundigt sich (automatisch) nach dem Wohlbefinden bzw. informiert ggf. einen Notfalldienst. Der Schaden kann digital mittels Fotos (3D-Kameras) gemeldet werden und wird automatisch reguliert. (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 8). Bemerkenswert ist, dass in den Kundenprozessen kein oder kaum noch ein Mensch notwendig ist oder überhaupt eingeplant wird. Das gesamte Kundenerlebnis bezüglich der Versicherung ist rein digital.

Abbildung 2: Digitale Technologien revolutionieren das Kundenerlebnis

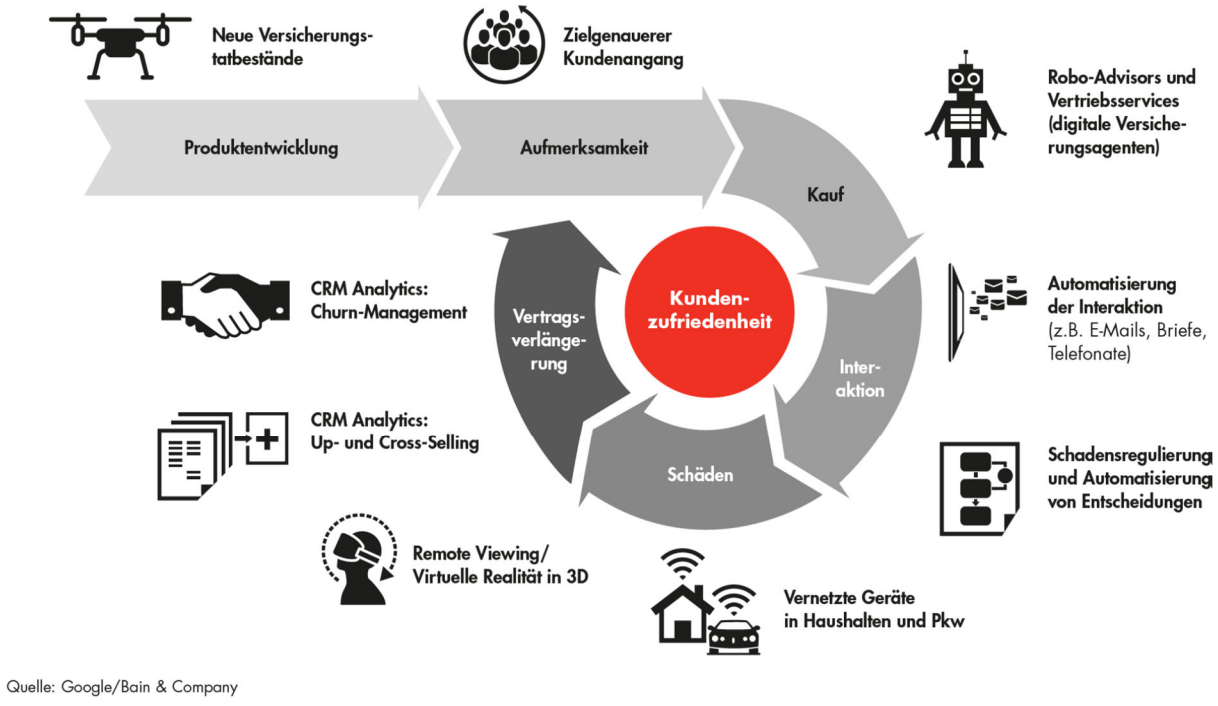



*Abbildung 34 - Technologien revolutionieren das Kundenerlebnis (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 8)*

**Die Prozessoptimierung im Fokus**

Dass eine rein digitale Schadenbearbeitung bereits heute durchgeführt wird, vor allem bei kleinen Schadenfällen und in der Krankenversicherung, wenn Arztrechnungen fotografiert und per App eingereicht werden, können die Interviewpartner bestätigen. Dann werden Rechnungen bis zu einem bestimmten Betrag, aktuell bei deutschen

Krankenversicherern bis ca. 400 Euro, automatisch gescannt, erkannt, bearbeitet und die Leistung ausbezahlt, ohne dass noch ein Sachberarbeiter involviert wird. Dies bestätigen die Interviewpartner dieser Arbeit:

> "*Aber die Kunden, die E-Mail-Kommunikation in unserer Leistungsabrechnung, wir haben eine Rechnungs-App mit Fotofunktion. 30 Prozent der Dokumente kommen schon über diese Fotofunktion rein. Also es sind nicht 30 Prozent aller Kunden, die das nutzen, aber es nutzen die Kunden, die besonders viele einreichen und das wirklich als Tool nutzen. Also es verändert sich alles, wie die Kunden mit uns umgehen. Und es ist, das ist einfach dann kein Versicherungsthema, was zurückfliegt auf die Arbeitswelt, ist das Thema die Amazonisierung. Wir sind nicht mehr in der Arena der Versicherer, sondern wir sind, wir müssen uns stellen, was andere leisten können. Und das sind Automobilhersteller im Kfz-Bereich und es sind halt irgendwelche Amazons bei uns im Dienstleistungsbereich. Und das verändert die Arbeitswelt. Die Kunden erwarten mehr und anderes und mehr ist möglich, aber ich werde auch ganz anders unterstützt von den Systemen, aber ich werde auch substituiert, in Robotik wird die Arbeitswelt, zum ersten Mal gibt es richtige Robotik.*"
>
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Interviewpartner differenzieren jedoch bei der Kommunikation im Schadenfall. Bei der (digitalen) Einreichung von Arztrechnungen in der Krankenversicherung oder der Abrechnung eines Schadenfalls nach der ersten Versorgung können die Leistungen digital oder wo immer möglich automatisiert abgerechnet werden. Im Schadensfall selbst sehen die Interviewpartner jedoch immer einen Menschen als ersten Kontakt vor, weil Menschen es in Notsituation bevorzugen, mit Menschen in Kontakt zu treten und nicht mit Maschinen.

> "*Also ich glaube, auf der einen Seite in der Hinwendung und Empathie für Kunden tatsächlich. Ich sage mal, im Schadenfall beispielsweise, wenn es darum geht, mit den Hinterbliebenen umzugehen oder mit den Betroffenen umzugehen, dann ist der menschliche Faktor, glaube ich, extrem wichtig. Das kann die Maschine nicht, das kann die Zahlung nicht. Das ist mehr als eine Zahlung, die da in Zukunft verlangt wird. Wenn man ehrlich ist, ist es schon heute mehr als eine Zahlung und war vielleicht auch gestern schon mehr als eine Zahlung. Und da ist der Faktor Mensch, glaube ich, extrem wichtig.*"
>
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Ebenso beurteilen die Interviewpartner die Situation, wenn die Schaden- bzw. Leistungsbearbeitung komplexer ist und mehr Rückfragen oder Recherche bedarf. Dann erwarten die Kunden einen menschlichen Ansprechpartner, der mit ihnen den Fall und das weitere Vorgehen bespricht.

> "*Spannend wird es dann, wenn ich letztendlich etwas von der Versicherung möchte, also sprich, wenn ich vielleicht einen Schadensfall habe. Oder, wenn ich Fragen habe, die über das normale Standardisierte hinaus gehen. Und dort brauche ich dann schon jemanden, der das Ganze auch einschätzen kann, vielleicht auch mit Empathie bewerten kann. Und dort möchte ich keine Maschine haben, die beurteilt, ob mein Schaden jetzt rechtmässig ist oder nicht. Sondern dort erwarte ich schon einen Menschen, aus Kundensicht wieder gesprochen. Und gerade dann, wenn es fernab der Standardroute geht, dann benötige ich den Menschen.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Überall da, wo Sie eine komplexe Ausgangslage haben, sei es in zum Beispiel betriebliche Altersversorgung, sei es im Kompositbereich, wird es weiter menschliche Unterstützung brauchen. Und auch bei komplexen Leistungsfällen.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Grundsätzlich decken sich die Aussagen der Studie und der Interviewpartner, dass es für "Normalfälle" eine klare Tendenz zur automatisierten Bearbeitung gibt. Die Interviewpartner differenzieren jedoch klarer als es die Studie macht.

**Der Faktor Mensch und die Firmenkultur**

Aufschlussreich wird es zu betrachten, wie Bain & Company und Google glauben die neue digitale und automatisierte Versicherungswelt zu erreichen. Welche Faktoren sind entscheidend für die Veränderung und welchen Einfluss hat der Faktor Mensch bzw. welche Rolle spielt der Faktor Mensch in dieser Transformation? Hierzu benennen die beiden Firmen fünf grundlegende Themen, mit denen sich Deutschlands Sachversicherer auseinandersetzen müssen, um den optimalen Einsatz digitaler Technologien im Sinne ihrer Kunden zu gewährleisten, s. Abbildung 35 (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 21). Nur einer von fünf Erfolgsfaktoren – "Ausbau der digitalen Fähigkeiten und Kultur" – betrifft den Faktor Mensch und den damit verbundenen Wandel der Unternehmenskultur. So beschreiben die Autoren, welche Veränderungen notwendig sind: "Die Optimierung von Produkten und Prozessen im

laufenden Betrieb erfordert einen weitreichenden Kulturwandel. Es bedarf daher eines umfassenden Change Managements. Nur so lassen sich letztendlich auch die digitalen Experten gewinnen, mit denen in der notwendigen Geschwindigkeit neue Anwendungen entwickelt werden können." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 21)




*Abbildung 35 - Fünf Erfolgsfaktoren (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 3)*

Die Gewinnung von "digitalen Experten" kann als interne Nachqualifikation oder externe Rekrutierung verstanden werden. Genau hierzu geben die interviewten Führungskräfte dieser Arbeit detailliert Auskunft und offenbaren, dass es aus ihrer Sicht sehr unterschiedlich ist, ob und wie Mitarbeitende für die Veränderung gewonnen werden können. Sie bestätigen, dass nicht alle Mitarbeitenden nachqualifiziert und mitgenommen werden können, weil die Grundqualifikationen für die neuen Rollen fehlen, weil nicht mehr alle Mitarbeitenden aus diesem Bereich benötigt werden, weil die Rekrutierung von externen und neuen Mitarbeitenden einfacher ist, aber vor allem, weil bei einigen der Wille zu der Veränderung fehlt. Dies sehen sie als Grundvoraussetzung für alle weiteren Massnahmen:

> "*Und bei den Mitarbeitern ist der Ansatz auch recht unterschiedlich. Also auch da haben wir natürlich eine gewisse Unterteilung. Es gibt Mitarbeiter, die/ und was nicht vom Alter abhängig ist nach meiner Erfahrung. Aber es gibt eben Mitarbeiter, die gerne ihren Stiefel weitermachen wollen, sich also nicht allzu weit davon wegbewegen wollen und insofern also eher zurückhaltend sind was Weiterbildung angeht, die man dann eher auf der fachlichen Seite in ihrem Arbeitsgebiet dann fördern kann. Es gibt aber mittlerweile viele Mitarbeiter, die neugierig sind und die diese digitale Veränderung mit begleiten wollen. Die das*

*verinnerlichen, die sagen: Ja, das ist ein tolles Modell. Wir wollen sehen, wie sich das weiterentwickelt. Wir wollen ein Teil dieses Modells sein.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Und dort bin ich sehr, sehr offen gewesen. Natürlich habe ich nicht gesagt: 'Wir werden in einem Jahr Leute entlassen.' Aber ich habe immer den Weg aufgezeigt. Ich habe immer meine Vision aufgezeigt. Ich habe immer und immer und immer wieder, bei jeder Gelegenheit versucht, den Leuten zu erklären, wohin aus meiner Sicht die Reise geht, was das heißt, vom Grundsätzlichen her. Und zwar so klar zu sein, dass sich jeder in dieser Kommunikation wiederfinden kann, wenn er will und sich selber auch diesbezüglich Gedanken machen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Die Akquirierung von neuen Mitarbeitenden wird jedoch von den meisten Unternehmen als schwierig erachtet, weil die Branche als nicht "sexy" und interessant genug gilt. D.h. gerade die technisch gut ausgebildeten Personen gibt es nicht in ausreichendem Masse, sodass die Weiterqualifikation ein Muss für die Versicherungsbranche bleibt. "Der Unternehmenszweck 'Versicherung' und das Image der Versicherungsbranche haben dazu geführt, dass sich in Versicherungsunternehmen in besonderem Maße konservative, auf Beständigkeit ausgelegte Charaktere finden, die auch die Positionen der Entscheider inne haben. Frische Ideen von außen kommen kaum ins Unternehmen, denn externe Stellenbesetzung ist die Ausnahme. Außerdem hemmen beamtenartige Strukturen und gelernte negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen die Bereitschaft, an diesen teilzunehmen oder sie sogar proaktiv einzuleiten." (Zimmermann & Richter, 2015, S. 21).

Am kritischsten bezüglich der Neubesetzung ist der ehemalige Vorstand G.L., der auf die Frage, wieso manche Unternehmen das Einstellen neuer Mitarbeitender gegenüber der Weiterbildung, der
-qualifikation und der Auseinandersetzung mit den bestehenden Mitarbeitenden bevorzugen, antwortet:

"*Weil es bequemer ist und weil es auch kurzfristig schneller erreichbar ist. Während, wenn sie Leute umerziehen müssen und dafür gewinnen müssen. Dann dauert es eine Weile, bis sie dann in die/ ich nenne es jetzt mal die Dankbarkeit. Die Anerkennung und den Wert daraus, dass sie eben/ bis sie dann mal welche, ein paar dahaben, die dann auch den jüngeren sagen: 'Pass mal auf, wir haben schon ein paar Mal Veränderungen hier durchgemacht.' Ich glaube in*

*Familienbetrieben ist das mehr so. Da sehe ich eine viel höhere soziale Verpflichtung gegenüber den beschäftigten Menschen, wie man es eigentlich bei angestellten Managern sonst sieht.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

**Kulturwandel – aber wie?**

Interessanterweise beschreibt die Studie von Bain & Company, was unter dem Kulturwandel zu verstehen ist. Und noch bemerkenswerter ist die Erkenntnis, dass es für eine erfolgreiche Digitalisierung vor allem auf eine digitale Firmenkultur mit den entsprechenden Mitarbeitenden darauf ankommt und weniger auf eine rein technische Fokussierung: "Es wäre ein Trugschluss, die Digitalisierung primär als technische Herausforderung zu sehen. Die Versicherer müssen sie vielmehr im Alltag leben. Schritt für Schritt entsteht so eine moderne, kundenzentrierte Organisation. Auf dem Weg dorthin sind drei Faktoren entscheidend: eine neue Kultur, neue Fähigkeiten und neue Werkzeuge." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 20)

Auch hier sind die interviewten Vorstände wieder detailreicher, sowohl was die Art der Arbeit als auch was die neuen Fähigkeiten betrifft.

"*Also wir haben da eine massive Veränderung, die jetzt auch schon gelebt wird. Weil zu großen Teilen ist im Bereich der Umstellung auf eine moderne Digitalisierung viel mehr Projektarbeit erforderlich, in der die Mitarbeiter sich intensiv austauschen und die entsprechenden Prozesse und die dazugehörenden Geschäftsvorfälle neu durchdenken, und zwar technisch durchdenken. Ein technisches Durchdenken war früher nicht erforderlich für den Sachbearbeiter. Ihm wurde das mehr oder weniger zur Verfügung gestellt. Aber heute müssen die Sachbearbeiter deutlich stärker den technischen Prozess verstehen, weil die aktiv daran mitarbeiten, diese Veränderungsprozesse durchzuführen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Vorständin T.R. erläutert sehr konkret, dass ein Kulturwandel natürlich auch Widerstände mit sich bringt und von Beginn an mit eingeplant werden muss, wie und wann man damit umgeht, denn nicht alle Mitarbeitenden werden freiwillig die Veränderungen mittragen und gehen.

"*... die Herausforderungen liegen sicherlich ganz intensiv da dran, dass ein Kulturwandel in Arbeitsabläufen sich vollzieht. Dass viele Menschen natürlich lieber in Dingen arbeiten, die ihnen vertraut sind und eine gewisse Scheu haben*

*vor neuen Dingen, die sie möglicherweise auch noch nicht so einschätzen können an der Stelle. Das heisst, da gibt es sicherlich in der einen oder anderen Person stärker oder weniger stark ausgeprägt, gewisse Widerstände gegen solche Entwicklungen. Das ist sicherlich immer bei solchen Prozessen dann auch damit verbunden. Dem kann man und muss man begegnen durch entsprechende Qualifizierungsmassnahmen und, ja, eine entsprechend zielgerichtete, frühzeitige Kommunikation.*"

T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Bain & Company und Google subsumieren die vielfältigen Themen "kultureller Wandel", "Anpassung der Firmenkultur", "Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden", "Umgang mit Widerstand" unter dem Thema Change Management, das jedoch nur einmal in der ganzen Auswertung der Studie (s.o.) unter dem Punkt "Ausbau der digitalen Fähigkeiten und Kultur" genannt wird: "Es bedarf daher eines umfassenden Change Managements. Nur so lassen sich letztendlich auch die digitalen Experten gewinnen, mit denen in der notwendigen Geschwindigkeit neue Anwendungen entwickelt werden können." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 21) Wie eine Umsetzung des Change Managements aussehen kann und was die Herausforderungen dabei sind, erläutert die Studie nicht. Auch wenn das Thema Change Management von den Interviewpartnern unterschiedlich verstanden und gelebt wird sowie kontrovers diskutiert wird, so sind sie sich dennoch einig darüber, dass Change Management sehr stark aus den Veränderungsprojekten heraus mit gesteuert und vorgelebt werden muss, weil die Aussagen, die Forderungen und Ideen viel authentischer sind, als wenn der Vorstand eine Entscheidung erzwingt.

"*Das wirklich das Change Management, dass wir die Leute in den Projekten überzeugen, weil wir, wir sind überzeugt, dass wir die richtigen Themen angehen. Und aus den Projektteams kommt dann auch raus, so die finden das doch in der Regel gut, die wissen, was sie da grossartiges, neues, innovatives machen. So, und dann können die diesen Funken auch ein Stück weit runter, rüberbringen, obwohl das nicht die, nicht immer die brillanten Kommunikatoren sind, aber man nimmt die Authentizität ab.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Fazit**

Zusammenfassend lassen sich aus der Studie von Bain & Company und Google die nachfolgend beschriebenen Faktoren für eine erfolgreiche organisatorische Anpassung der Firmenkultur und der Mitarbeitenden an die neue digitale Versicherungswelt erkennen:

- Hohes Tempo der Veränderung erfordert schnelleres "agiles" Handeln der Mitarbeitenden und vor allem der Führungskräfte
- Grosse Freiheiten in der Arbeit und gleichzeitig mehr Eigenverantwortung für jeden Mitarbeitenden
- Zunehmend komplexe Aufgaben
- Einfache Tätigkeiten wie Verwaltungsaufwand werden reduziert/automatisiert und kreatives und lösungsorientiertes Arbeiten nimmt zu
- Kontinuierliche Neu- und Nach-Qualifikation der Mitarbeitenden

Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ergebnissen der Studie von Deloitte und der Universität Hannover. Einfache Tätigkeiten werden reduziert, ggf. sogar automatisiert. Interessant ist, dass sich die hier aufgezeigten Auswirkungen auf die Arbeitswelt der Versicherungsbranche mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Veränderung der Arbeitswelt decken. Details dazu im Kapitel 8.

Die interviewten Führungskräfte bestätigen, die in dieser Studie genannten fünf Faktoren mit ihren Aussagen. Exemplarisch werden Aussagen zur Eigenverantwortung und zur Digitalisierung und Automatisierung von einfachen Tätigkeiten aufgeführt:

> "*Ja, eine extrem hohe Eigenverantwortung, weil das ist deren zukünftige Arbeitsbasis. Der, der sich diesem Thema Digitalisierung nicht stellt, wird dauerhaft diesen Beruf nicht mehr ausüben, da bin ich davon überzeugt. Ja? Weil einfach, und jetzt spreche ich mal auch für die gesamte Versicherungsbranche, die Versicherer stellen immer mehr auf digitale Themen um und wenn ich dann demjenigen mich entsage, dann wird das so sein, und ich weiß, es gibt Versicherermarken, die bieten schon gar keinen Antrag mehr in Papierform an, das läuft nur noch digital und so weiter. Also da sind diese Prozesse, die sind auf dem Vormarsch und ich behaupte, in fünf Jahren werden wir keinen Antrag mehr ausfüllen.*"
>
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Also, die Arbeitsintensität nimmt sicherlich zu. Und das ist egal ob Sie Vertrieb, Betrieb oder auch Verwaltung nehmen. Weil, ich sage mal, diese einfachen Arbeiten, das was ich bei Maklerbetreuern gerne Postbote spielen nenne, oder im Betrieb, was weiss ich, diese einfachen Adressänderungen oder sonstwas, das fällt ja alles weg.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Darüber hinaus geben Sie jedoch einen deutlich detaillierteren und differenzierteren Einblick in die Art der Umsetzung. Auch wenn die Studie hier vor allem das Ziel eines modernen digitalen Sachversicherers darstellt und dafür die technischen Möglichkeiten sowie die umsatzgenerierenden Aspekte und kostensenkenden Punkte aufführt, ist eine der aussagekräftigsten Ergebnisse der Studie, die Aussage: "Es wäre ein Trugschluss, die Digitalisierung primär als technische Herausforderung zu sehen. Die Versicherer müssen sie vielmehr im Alltag leben. Schritt für Schritt entsteht so eine moderne, kundenzentrierte Organisation. Auf dem Weg dorthin sind drei Faktoren entscheidend: eine neue Kultur, neue Fähigkeiten und neue Werkzeuge." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 20) Damit wird deutlich, dass auch für die grossen IT-Anbieter und Berater die Transformation der Arbeitswelt der Versicherungsunternehmen (und Makler) als entscheidender Erfolgsfaktor für die Digitalisierung gesehen wird, den es zu gestalten gilt.

## 6.4 EY Innovalue und Universität St.Gallen

Die Studie des Beratungsunternehmens EY Innovalue (ehemals Ernst & Young), in Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen, über die "Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern" befasst sich mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft und berücksichtigt dabei auch die sich verändernde Arbeitswelt sowie die notwendigen Anpassungen der Unternehmen (Maier et al., 2017). Wie in der Studie von Bain & Company und der Studie von Deloitte – ebenso wie in dieser Dissertation – wurden Experten des Feldes befragt und die Antworten systematisch ausgewertet. Für diese Studie wurden die Antworten von 15 Versicherungsunternehmen mit insgesamt 19 Interviewten ausgewertet (Maier et al., 2017, S. 13). Gerade für eine Untersuchung der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung bedienen sich sowohl wissenschaftliche (universitäre) als auch wirtschaftliche Studien der qualitativen Forschung mittels (standardisierter) Interviews und deren Auswertung.

**Prozessoptimierung mit dem Kunden als Mittelpunkt**

Die Kernaussagen der Studie sind den Ergebnissen von Bain & Company sehr ähnlich: Die Bedürfnisse der Kunden sollen in den Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtung gerückt werden und von diesen aus sollen alle Geschäftsprozesse gedacht und designt werden, wo immer möglich digital und automatisiert. Um diesen – agilen und kontinuierlichen – Wandel der eigenen Organisation realisieren zu können, müssen die Mitarbeitenden im Unternehmen ein neues und innovatives Denken und eine veränderte Form der Zusammenarbeit anstreben (Maier et al., 2017, S. 5).

In Bezug auf den erwähnten Wandel der Arbeitswelt in der Versicherungswirtschaft geht die Studie vor allem von einem Wandel der Unternehmenskultur aus: "Um langfristig erfolgreich zu sein, ist ein Kulturwandel des gesamten Unternehmens erforderlich. Dies betrifft sowohl die strategische Ausrichtung durch das Topmanagement als auch die Struktur der einzelnen Fach- und IT-Abteilungen. Für neue digitale Angebote und Prozesse müssen Versicherungen die Zusammenarbeit der IT mit anderen Fachbereichen des Unternehmens besser miteinander verknüpfen." (Maier et al., 2017, S. 7)

Diese Aussagen werden durch die Interviewpartner dieser Arbeit bestätigt. Ein Kulturwandel bedeutet, dass sich die Arbeitsweisen und -abläufe ändern und man frühzeitig beginnen muss, die Veränderung den Mitarbeitenden gegenüber zu kommunizieren, sie zu begleiten sowie Qualifizierungsmassnahmen und Weiterbildungen anzubieten. Aber auch Widerstandsmanagement ist Teil des Kulturwandels.

> "*... die Herausforderungen liegen sicherlich ganz intensiv da dran, dass ein Kulturwandel in Arbeitsabläufen sich vollzieht. Dass viele Menschen natürlich lieber in Dingen arbeiten, die ihnen vertraut sind und eine gewisse Scheu haben vor neuen Dingen, die sie möglicherweise auch noch nicht so einschätzen können an der Stelle. Das heisst, da gibt es sicherlich in der einen oder anderen Person stärker oder weniger stark ausgeprägt, gewisse Widerstände gegen solche Entwicklungen. Das ist sicherlich immer bei solchen Prozessen dann auch damit verbunden. Dem kann man und muss man begegnen durch entsprechende Qualifizierungsmassnahmen und, ja, eine entsprechend zielgerichtete, frühzeitige Kommunikation.*"
>
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Bemerkenswert ist vor allem, dass die interviewten Führungskräfte der Versicherungsmakler nicht nur auf deutlich flachere Hierarchien und mehr Eigenverantwortung setzen, sondern diese auch aktiv einfordern und vorleben. Bezüglich der Firmenkultur gefragt, antwortet Z.R., dass er möchte, dass die Mitarbeitenden selbst entscheiden, wie sie die Geschäftsprozesse gestalten und umsetzen und die Führungskräfte nur eingreifen sollen, wenn abteilungsübergreifende Themen abgestimmt werden müssen. Er bestätigt damit die Aussage aus der Studie von EY, dass die Zusammenarbeit aller Abteilungen, allen voran mit der IT, verbessert werden muss, geht selbst aber noch einen Schritt weiter, indem er die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und die Selbststeuerung als Ziel vorgibt und vorlebt:

> "*Also wir haben eine Kultur, dass wir einfach in den letzten Jahren so umgestellt haben, dass sie wirklich sagen: 'Ich möchte nicht, dass wir als Geschäftsführung entscheiden, wie es dem Einzelnen geht, sondern sie selber Wege und Mittel finden, wie sie mit ihren Prozessen zurechtkommen.' Sie sollen sich ihre eigenen Workshops erdenken, weil sie arbeiten damit und das ist am Ehesten. Wenn sie mal Rat und Tat haben, bin ich immer dabei und dann gehen wir die Prozesse auch durch. Aber wir haben, was die Sozialkompetenz angeht, erwarte ich, dass sie untereinander das einfach abstimmen und nur in ja, übergreifenden Themen, also wenn verschiedene Abteilungen übereinander sich nicht einig werden, dann greife ich ein, weil dann muss ich irgendwo meine Entscheidung treffen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Kulturwandel und "War for Talents" zur Zielerreichung**

In der Studie von EY wird der Kulturwandel in dem Punkt "Faktor Mensch: Die Rolle der Mitarbeiter in der Digitalisierung" wie folgt weiter verdeutlicht: "Die Digitalisierung wirkt sich stark auf die Mitarbeiterstrukturen und die benötigten Qualifikationen aus. So wird die Anzahl der in Zukunft benötigten Mitarbeiter kleiner, gleichzeitig ist zunehmend spezialisiertes Know-how gefragt. Um schon frühzeitig die Diskrepanz zwischen den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter des Unternehmens und den zukünftig benötigten Qualifikationen zu beseitigen, ist eine langfristig ausgerichtete, strategische Personalpolitik unverzichtbar. Die Versicherungen müssen ihre Unternehmenskultur dahin gehend verändern, dass sie die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter konsequent fördern. […] Daher bedarf es einer konsequenten Neuausrichtung der Unternehmenskultur und der Arbeitsbedingungen, um sich als

interessanter Arbeitgeber zu positionieren. Vielversprechende Ansätze sind zum Beispiel flache Hierarchien, offene Karrierepfade und flexible Arbeitszeiten mit Teilzeitarbeit oder familienfreundliche Arbeitsmodelle." (Maier et al., 2017, S. 9) Damit wird sowohl die Gewinnung neuer Mitarbeitender gefordert, die die zukünftig notwendigen Qualifikationen mitbringen, als auch die kontinuierliche Weiterqualifikation der bestehenden Mitarbeitenden. Die Unternehmenskultur wird dabei als zentraler Aspekt gesehen, der zum einen die Mitarbeitenden zur fortlaufenden Weiterentwicklung anregt, als auch die Attraktivität als interessanter Arbeitgeber für hoch qualifizierte neue Mitarbeitende.

Auf Seite 5 der Studie wird der Punkt "war for talents" unter der Überschrift "Zentrale Handlungsempfehlungen" als einer von vier wichtigen Themen zusammengefasst wie folgt aufgeführt (s. Abbildung 36):



**Menschen und Organisationen: Strukturen verändern**
Die Unternehmen benötigen ein Bewusstsein für die Bedeutung interner und externer Ressourcen, um im „War for Talents" bestehen zu können. Gefragt ist ein verändertes Denken, damit Mitarbeiter innovative Ansätze umsetzen können. Unerlässlich sind auch neue Formen der Zusammenarbeit.

*Abbildung 36 - Menschen und Organisationen: Strukturen verändern (Maier et al., 2017, S. 5)*

Dass neue digitale und ggf. automatisierte Prozesse weniger Mitarbeitende benötigen, wird von den Interviewpartnern bestätigt. Der Gewinn an Effizienz, gerade in den Arbeitsbereichen, die nicht mit den Kunden in Kontakt stehen, ist ein klares Ziel der Digitalisierung. Hier stimmen die Aussagen mit der Studie von EY überein.

> "*Und Prozesse, die klar strukturiert werden, die automatisiert werden, die IT-basiert durchgeführt werden, sprich halt mit weniger Menschenhänden oder Manpower, persönliche, sondern eher durch IT und durch Maschinen. Was ich mir davon verspreche? Einerseits durch Effizienzgewinnung Kostenreduktion. Es wird sich über kurz oder lang auf die Anzahl Mitarbeiter widerspiegeln.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Gleichzeitig betonen die Interviewpartner aber auch, dass der Abbau von Stellen in der Sachbearbeitung aufgrund digitaler und automatisierter Prozesse durch einen gleichzeitigen Aufbau von Stellen in anderen Bereichen wie der IT, der

Prozessentwicklung etc., ausgeglichen, wenn nicht sogar überkompensiert wird. Denn hier bedarf es, wie auch die Studie von EY bestätigt, hoch qualifizierter Mitarbeitender und die Digitalisierung und Automatisierung von komplexen Prozessen sowie der Aufbau und der Unterhalt von technischer Infrastruktur ist für die Versicherer ebenfalls sehr personalintensiv.

> "*Wir haben weniger Sachbearbeiter zukünftig, aber deutlich leider die gleiche Anzahl, vermute ich fast, Aufbau in den Prozessentwicklungsbereichen, sprich, gerade Requirements Engineering und IT. In den Bereichen geht es deutlich weiter, also da ist eher ein Anbau zu erwarten. In der Nachbearbeitung durch die Automatisierung fallen eher Stellen weg. Auch wenn wir die interne Automatisierung uns angucken, fallen immer zuerst natürlich die einfachsten GeVos weg, eine Adressänderung oder irgend so ein Ding.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Eine Möglichkeit, die Mitarbeitenden in der Sachbearbeitung zu motivieren, sehen die Interviewpartner in der Stärkung der Fachkompetenz, d.h. die einfachen Tätigkeiten, wie beispielsweise das Einscannen von Dokumenten, das Erfassen von Dokumenteninhalten oder die Ablage von Dokumenten werden so weit als möglich automatisiert, sodass der Mitarbeitende sich auf die fachliche Prüfung und Beurteilung des vorliegenden Sachverhalts konzentrieren kann. Dies setzt jedoch Schulungen und Weiterbildungen voraus, um die Mitarbeitenden darauf vorzubereiten und zu qualifizieren.

> "*Ferner geht es ja auch darum, dass der Sachbearbeiter quasi auf einem sehr hohen Level der Kompetenz arbeitet. da wird er ja freigeschaufelt von der täglichen Routinearbeit, so dass er sich deutlich stärker auf seien Fachkompetenz dann fokussieren kann. Und dazu muss das Unternehmen natürlich auch eine ganze Menge leisten. Es muss den Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, einmal durch Schulung, durch Weiterbildung, aber auch durch praktisches Tun und Anleitung ihn in die Lage zu versetzen, in diese neuen Aufgaben sinnvoll hinein zu wachsen. Weil eines der Probleme ist natürlich, dass Sachbearbeiter durchaus unter Umständen neue Prozesse aus Unsicherheit blockieren.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Ferner erläutern die interviewten Führungskräfte, dass die resultierende höhere Qualifikation der Mitarbeitenden dazu führt, dass diese anders geführt werden wollen

und müssen. Gut qualifizierte Mitarbeitende wollen die Sinnhaftigkeit ihres Tuns verstehen und selbst mitentscheiden, welche Tätigkeit wie sinnvoll ist:

> "*Doch die anderen Kompetenzen, die Sie mit recht ansprechen, so Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz, das sind in der Tat diejenigen, die dann in den Vordergrund treten. Die werden sich aber auch verändern. Denn, wenn ich hochqualifizierte Leute habe, die kann ich nun mal nicht in der gleichen Art und Weise führen, wie einfach ausgebildete Leute, die in erster Linie das Ausführen von körperlichen Handgriffen, als körperliche Fertigkeiten entwickelt haben und die nun alle in grosser Zahl ähnlich gut ausführen. Das ist was Anderes. Wenn ich die Menschen intellektuell fordere, diejenigen jedenfalls, die es können, die wollen natürlich nicht/ und die sind auch häufig gar nicht dazu bereit, unreflektiert Anweisungen zu übernehmen und auszuführen, sondern die wollen auch das Warum und die Sinnhaftigkeit ihres Tuns verstehen oder in den Dimensionen in der Maslowschen Bedürfnispyramide ausgedrückt: da wandert alles ein bisschen weiter nach oben.*"
>
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Kritsch, aber mit dem gleichen Ergebnis, hierzu äussert sich T.R., die bei der Anpassung von einfachen Tätigkeiten das Problem erkennt, dass es bei veränderten Stellenanforderungen es schwierig ist, die Mitarbeitenden mit den richtigen Kompetenzen zu finden bzw. die eigenen Mitarbeitenden mitzunehmen und zu qualifizieren, weil es vielfältige sozialstaatliche Anforderungen mittels Sozialplänen und Interessensausgleichen zu berücksichtigen gilt:

> "*Und dann müssen Sie, also in diesen Situationen, wo Sie dann aus einem gewissen Pool von Menschen dann die auswählen müssen, die dann eben nur telefonieren, das sind dann sicherlich die Situationen, wo es dann manchmal schwierig wird, eben genug Menschen zu finden, die genau die Kompetenzen haben, die sie für diese neue Aufgabe dann wirklich brauchen. Weil Sie dann einfach auch ein bisschen gefangen sind in irgendwelchen Sozialplänen und Interessensausgleichen. Und nicht einfach an den Markt gehen können und sagen können, jetzt hole ich mir mal 20 Junge, die genau das können. […] Also diese Anzahl der Transformation, also diese Transformation im laufenden Geschäft. Das ist eigentlich die grösste Herausforderung, auch, was das Thema Führung angeht.*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Bezogen auf die oben genannte zentrale Aussage aus der Studie von EY zur Anpassung der Arbeitswelt – "Die Digitalisierung wirkt sich stark auf die Mitarbeiterstrukturen und die benötigten Qualifikationen aus. So wird die Anzahl der in Zukunft benötigten Mitarbeiter kleiner, gleichzeitig ist zunehmend spezialisiertes Know-how gefragt. Um schon frühzeitig die Diskrepanz zwischen den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter des Unternehmens und den zukünftig benötigten Qualifikationen zu beseitigen, ist eine langfristig ausgerichtete, strategische Personalpolitik unverzichtbar. Die Versicherungen müssen ihre Unternehmenskultur dahin gehend verändern, dass sie die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter konsequent fördern." (Maier et al., 2017, S. 9) – geben die Aussagen der interviewten Führungskräfte einen deutlich differenzierteren und durchaus kritischeren Einblick in die notwendigen Schritte, um die Organisation, die Qualifikation der Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit anzupassen. Es stellt sich als Herausforderung dar, die Mitarbeitenden für neue Aufgaben und Tätigkeiten zu qualifizieren, besonders wenn neben fachlichen auch methodische oder soziale Kompetenzen neu gelernt werden müssen. Diese Ziele erfordern viel Zeit und Ausdauer und das im Hinblick auf den sich schnell verändernden Markt und den Druck der kontinuierlichen Anpassung. L.B. erläutert hierzu, dass die Arbeit vieler Mitarbeitender kreativer wird, da man sich kontinuierlich mit den Geschäftsprozessen beschäftigt und diese anpasst und optimiert und sie nicht nur bedient und abarbeitet. Insofern wir die Arbeit interessanter. Er ergänzt jedoch, dass der (wirtschaftliche und organisatorische) Druck auf die Mitarbeitenden kontinuierlich weiter steigen wird, denn die teure Arbeitszeit von Spezialisten soll möglichst umfassend genutzt werden und somit steigen die Anzahl an Projekten und Arbeitsaufträgen. Das führt jedoch im Umkehrschluss dazu, dass die Zeit für kreative Ideen reduziert wird, was kontraproduktiv ist für die eigentlich kreative Arbeitsidee:

> "*Da haben wir Datenanalysts, da haben wir andere Kollegen, die sich dem gerade zuwenden. Wenn das Ganze selbstverständlich geworden ist und die Freiräume dann dafür entstehen, aus diesen Erkenntnissen was zu machen, glaube ich, dass es ein deutlich kreativeres Arbeiten wird als es vielleicht vorher der Fall war. Ich glaube auch, dass es deswegen schon allein so ist, weil der Druck trotzdem bleiben wird. Also da, wo man etwas bequemer, etwas gemächlicher, mit etwas mehr Ruhe auf Dingen rumgedacht hat, vielleicht manchmal wochenlang, das ist heute gar nicht mehr möglich. Ja das kann man nur noch im Hintergrund machen, aber nicht in der Projektphase oder in einer Arbeitsauftragsphase.*"
>
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Verändertes Denken – was heisst das?**

In der Abbildung 36 wird neben den neuen Formen der Zusammenarbeit auch ein "verändertes Denken" gefordert (Maier et al., 2017, S. 5). Es ist nicht eindeutig, ob hier sowohl die Führungskräfte des Unternehmens als auch die Mitarbeitenden gemeint sind. Leider versäumt es die Studie diesen wichtigen Punkt weiter zu detaillieren und auszuführen, um die auseinandersetzungsintensiven personellen Aspekte der Veränderung zu betrachten. Deutlich wird in der Aussage, dass die Befragten der EY-Studie die Verantwortung bei jedem einzelnen sehen, sich an die veränderten externen und den unternehmensinternen Rahmenbedingungen anzupassen, durch Akzeptanz der neuen Situation und der Eigenverantwortung für die abgeleiteten Weiterbildungs- und Qualifikationsmassnahmen. Diese Eigenverantwortung sehen auch die Interviewpartner.

> "*Ja, eine extrem hohe Eigenverantwortung, weil das ist deren zukünftige Arbeitsbasis. Der, der sich diesem Thema Digitalisierung nicht stellt, wird dauerhaft diesen Beruf nicht mehr ausüben, da bin ich davon überzeugt. Ja?*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Tja, erwarten würde ich ja extrem viel. Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position. Also, was da eigentlich wenig hilfreich ist, ist Beharren um des Beharrens willens.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Anpassung der Mitarbeitenden an die neuen Rahmenbedingungen setzt einer Bereitschaft zur Veränderung voraus. Diese Eigenschaft wird als eine zentrale Voraussetzung angesehen, auch von den interviewten Führungskräften, um einen Kulturwandel zu erreichen. Bemerkenswerterweise haben die Interviewpartner zwar alle die Wichtigkeit dieser Eigenschaft erkannt, sehen aber Unterschiede in der Belegschaft bezüglich der Voraussetzungen und der Bereitschaft, die Transformation zu unterstützen. Der grösste Unterschied betrifft das Alter der Mitarbeitenden. Ein Teil der Interviewpartner denkt, dass ältere Mitarbeitende grössere Probleme mit der Anpassung an eine neue "Digitalität" haben wird, ein anderer Teil sieht hier keine Unterschiede. Umso mehr wären ergänzende Aussagen in der EY-Studie von Interesse gewesen.

> "*Das eine ist natürlich, dass die jüngere Generation technikaffiner ist. Das ging schon los mit dem Einzug des Smartphones, diese Tendenzen kennt man, das ist*

*so der eine Aspekte. Und der zweite Aspekt ist der, ich habe wahrgenommen, dass die Veränderungsbereitschaft im Alter sinkt.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Also in meinem Wirkungskreis, in Anführungsstrichen, sehe ich da jetzt keinen grossen Unterschied in den Generationen. Also es gibt natürlich ein paar, die so auf ihrer Funktion sitzen und auch wissen, dass sie die jetzt irgendwie so zu Ende bringen. Da ist dann vielleicht die Neugierde, die Veränderungsbereitschaft irgendwie begrenzt. Aber eigentlich würde ich das jetzt/ ich würde das jetzt nicht auf junge Mitarbeiter beschränken. Also zumindest im Umfeld IT und Prozesse und Projekte und et cetera. Das mag dann im fachlichen Versicherungsbereich / da sieht das mit Sicherheit nochmal ganz anders aus, weil die, auch, weniger Berührungspunkte mit solchen Projekten haben, wo man vielleicht einfach mittlerweile anders vorgeht. Aber das kann nicht/ da bin ich jetzt nicht so im Tagesgeschäft.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Fazit**

Die Studie von EY Innovalue und der Universität St.Gallen erläutert, dass bei "der Gestaltung von Prozessen […] regulatorische Aspekte derzeit im Vordergrund [stehen]. Sie werden gegenüber neuen kundenbezogenen und durch die Digitalisierung getriebenen Prozessen vorgezogen." (Maier et al., 2017, S. 24) Die Interviewpartner der Dissertation haben dieselbe Meinung. Bei den Interviews, die währen der Pandemie geführt wurden, ergänzen sie jedoch, dass die unbedingte Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden dazu geführt hat, dass kurzfristig digitale Lösungen, allen voran das Home-Office, eingeführt wurden. Der grosse wirtschaftliche Druck in der Notsituation und die faktische Alternativlosigkeit haben dazu geführt, dass kurzfristig digitale Lösungen akzeptiert wurden, ohne dass es lange Diskussionen oder Abstimmungen dazu gab.

"*Das ist ja sozusagen eine regulatorische Anforderung, dass man das BKM oder BCM entsprechend sauber aufgestellt hat. Jetzt in einer Pandemie hat man genau gemerkt, dass auch andere Auslöser außer dem äußersten Schadensereignis dazu führen können, dass man sicherstellen muss, dass das Unternehmen arbeiten kann. So und da haben wir auch einen großen Sprung gemacht …*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Die generellen Ergebnisse der Studie von EY decken sich mit den der Studien von Deloitte und Bain & Company. Die Basis für ein zukünftig erfolgreiches Business in der Versicherungswirtschaft ist eine konsequente digitale Neugestaltung der Geschäftsprozesse vom Kunden aus denkend. Dabei sieht die Studie Mängel bei den Versicherern, indem sie es nicht schaffen, genügend Ressourcen, sowohl Budget, IT-Mitarbeitende und die notwendige Zeit, bereitzustellen (Maier et al., 2017, S. 23), um diesen Wandel einzuleiten und anzugehen.

Den "Faktor Mensch" bei der digitalen Veränderung erkennt die Studie als ein wesentliches Kriterium und fordert verkrustete Strukturen aufzubrechen, die wichtigen Mitarbeitenden zu fördern und zu binden und die Unternehmenskultur dahingehend neu auszurichten. Die Interviewpartner stimmen diesen Aussagen zu, geben jedoch deutlich detaillierte Einblicke, welche konkreten Herausforderungen in der Digitalisierung anstehen, wie sie gedenken Mitarbeitende einzubinden und mitzunehmen und wie sie die Unternehmenskultur sehen und verändern möchten. Darüber hinaus gestehen sie auch selbstkritisch Fehler in der bisherigen Umsetzung ein und erläutern, wie schwer der menschliche Faktor in der Planung und Umsetzung ist.

> "*Häufig ist es so, dass diese Umstrukturierungen dann gleich mit der kessen Ankündigung kommen. Und da können wir so und so viele Leute einsparen und das ist das, was es wiederbringt. Vielleicht mal Effizienzgewinn und vor allem Aufwand und Gewinnerhöhung. Und da ist es leider so, dass ich den Eindruck habe, dass die wenigsten Unternehmen sich aus der Unternehmenskultur heraus drum bemühen deutlich zu machen. Da fallen zwar Tätigkeiten weg, aber ihr Mitarbeiter, ihr fallt nicht weg. Wir werden grosse Anstrengungen unternehmen euch alle zu halten. Aber wir brauchen auch eure Teilnahme.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Dieser selbstkritische Blick in den Interviews der Studie von EY wäre eine interessante Bereicherung für die Digitalisierungsbemühungen in der Versicherungsbranche, damit sich die angesprochenen Führungskräfte in ihrer eigenen Position und ihren konkret gemachten Erfahrungen besser wiederfinden können. Gerade im Hinblick auf den allseits geforderten "Kulturwandel" (Maier et al., 2017, S. 7) wären detaillierte Aussagen und Anforderungen hilfreich, wie die neue Unternehmenskultur aussehen soll, wie sich diese im Unternehmen verändern soll und was es dazu braucht.

## 6.5 Accenture und Universität St.Gallen

Zusammen mit der Universität St.Gallen hat das Beratungsunternehmen Accenture 2010 eine Studie über die Versicherungswirtschaft erstellt: Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung, Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt (Fürnthaler et al., 2010). Dazu wurden Führungspersonen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mittels eines standardisierten Umfragebogens zu einzelnen Themengebieten befragt. Von den 762 teilnehmenden Personen stammten 680 (89%) aus Deutschland und der Schweiz, sodass die Studie einen guten Vergleich zu den Aussagen der anderen Studien und dieser Dissertation ermöglicht. Ergänzend wurden auch Versicherungskunden zu kunden- und produktspezifischen Themen befragt. Wie die zuvor betrachteten Studien, sieht auch diese die grundsätzliche Notwendigkeit die unternehmerischen Geschäftsprozesse und Produkte auf den Kunden hin auszurichten und digitaler anzubieten: "Die eigene Prozessoptimierung mittels Industrialisierung der Wertschöpfung wird fortgesetzt. Eine zunehmende Digitalisierung zur Optimierung von Prozessen und Marktleistungen ist absehbar." (Fürnthaler et al., 2010, S. 6) Diese Sichtweise kann damit als gesichert angesehen werden und wird auch von den Interviewpartnern als gegeben betrachtet. Bemerkenswert ist, dass obwohl die Studie von Accenture im Jahr 2010 erstellt wurde und die Interviews dieser Arbeit in 2018 und 2021 geführt wurden, die Aussagen bezüglich der Digitalisierung, der Kundenperspektive und der Optimierung der Prozesse noch immer gleichbleiben. Das bedeutet, dass die Digitalisierung ein langfristiger Trend ist, die Umsetzung dieser Projekte (im laufenden Betrieb) viele Jahre dauert und die Zielerreichung, wie in Kapitel 6.4 erläutert, durch regulatorische und andere Projekte ausgebremst und verschoben wird bzw. die Ziele über die Jahre immer wieder angepasst werden (müssen).

**Demografischer Wandel der Kunden und Mitarbeitenden**

Ebenso identisch ist die Aussage dieser Studie zu der Notwendigkeit für die Anpassung der Unternehmenskultur, um attraktiv für qualifizierte Mitarbeitende zu werden, die die digitale Veränderung verstehen und umsetzen können:

"Die Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels ist somit auch von zentraler Bedeutung für den Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Eine für Mitarbeitende und Bewerber ansprechende Unternehmenskultur gewinnt deutlich an Bedeutung. Insbesondere der Wettbewerb um qualifizierte, motivierte und

leistungsstarke Vertriebsmitarbeiter verschärft sich unter den Versicherungsunternehmen." (Fürnthaler et al., 2010, S. 6)

Entsprechend wurden von den befragten Teilnehmern der Studie die demografische Entwicklung der Kunden und der Belegschaft als der zweit wichtigste Einfluss auf die Versicherungswirtschaft gesehen, mit der die Branche umgehen muss (s. Abbildung 37):

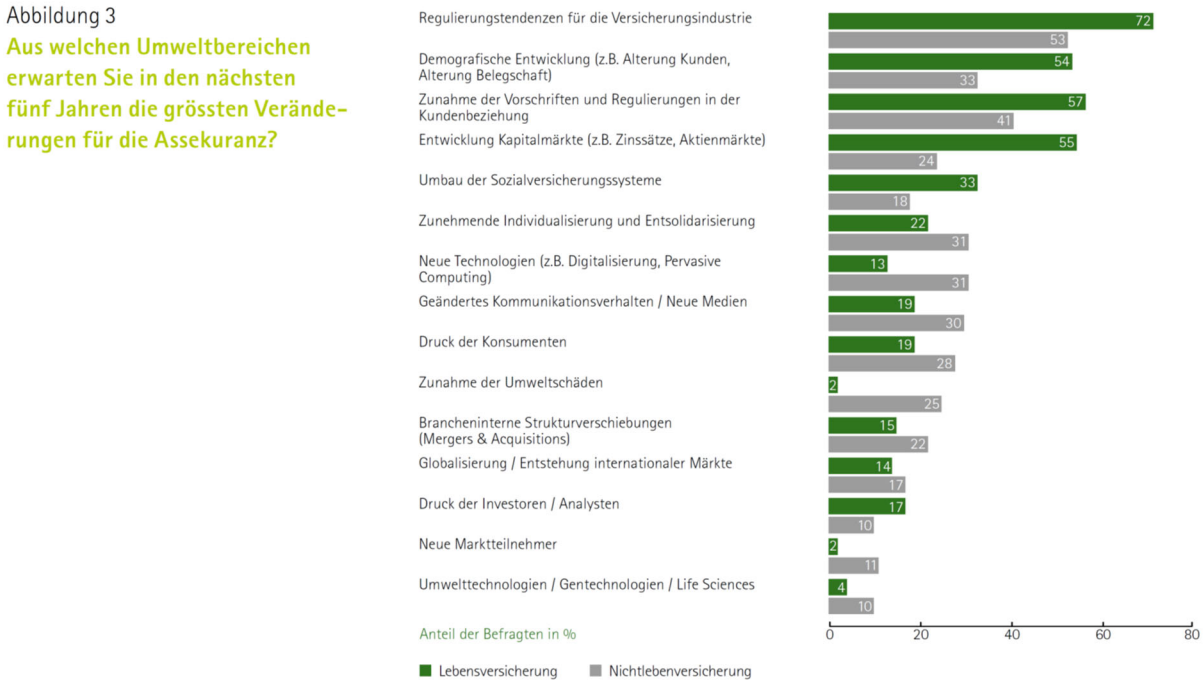



*Abbildung 37 - Veränderungen auf Assekuranz (Fürnthaler et al., 2010, S. 12)*

Die Interviewpartner sehen die demografische Entwicklung im eigenen Unternehmen ebenfalls als grosse Herausforderungen, gerade im Hinblick auf die Digitalisierung. Aber es fehlt die genaue Auseinandersetzung, was genau die Herausforderung an der alternden Kundschaft, alternden Belegschaft bedeutet. Denn die Interviewpartner beschreiben, dass die "digital natives", also junge Mitarbeitende, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind, einen Vorsprung in der Nutzung digitaler Systeme haben. Das bedeutet aber nicht, dass ältere Mitarbeitende nicht ebenso flexibel sind, sich neuen Anforderungen anzupassen. Und gerade auf diese Bereitschaft zur Veränderung kommt es an.

> "*Gut, es mag sein, dass vielleicht Leute, die jetzt kurz vor der Rente stehen, da unter Umständen jetzt nicht mehr so affin sind. Aber selbst das habe ich schon anders erlebt. Und ich glaube eher, dass das natürlich so ist, dass junge Leute einen Vorteil haben, jüngere Kräfte, weil sie deutlich stärker mit den digitalen*

*Medien schon groß geworden sind. Also die entsprechend genutzt haben. Das heißt, sie sind schneller in der Lage sozusagen an solchen Themen/ also die Themen zu nutzen. Das heißt aber noch nicht, dass sie die Themen selbst strukturieren können und weiterentwickeln können, wie man das eigentlich im Unternehmen benötigt. Also man kann vermutlich jüngere Leute deutlich schneller an bestimmte Aufgabenstellungen heransetzen, wo ein digitales Programm erforderlich ist. Da werden Ältere, die das weniger bisher benutzt haben, am Anfang größere Schwierigkeiten haben. Aber ich verstehe Ihre Frage eher so, dass es darum geht: Wie stehen die Generationen grundsätzlich zu der Digitalisierung und zu der entsprechenden Entwicklung. Und da habe ich eigentlich keinen Unterschied festgestellt. Da habe ich sogar manchmal eher das Gefühl, dass jüngere Leute sich eher an dem festhalten, was sie gerade so gelernt haben. Das mag eine gewisse Unsicherheit sein, aus dem jugendlichen Teil heraus. Und Ältere durchaus auch Interesse haben, weiterzudenken, also über die Themen hinaus, die jetzt anstehen auch sich selbst einbringen in einen weiteren Entwicklungsprozess.*"

M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Und auch ältere Kunden sind anpassungsfähig und nutzen neue Medien, insbesondere wenn der Veränderungsdruck – wie während der Pandemie – hoch und die Veränderungsbereitschaft grundsätzlich vorhanden ist.

"*Ein Erlebnis beispielsweise, ich hatte vor kurzem einen 70-jährigen am Telefon, ne? Da sage ich: "Mensch, hätten Sie Interesse an einer Onlineberatung?" Dann sagt er sofort: "Ja, ist kein Problem. Schicken Sie mir den Link zu." Ja, da ist mir fast der Hörer aus der Hand gefallen. Ja? Dann habe ich gesagt: "Ja, gerne, mache ich." Dann sagt er: "Ja, wieso? Sie haben so gestockt. Glauben Sie, weil ich 70 bin, kann ich das nicht?" Dann sage ich: "Nein, nein, alles gut." Sagt er: "Ja, ich mache das ja schon mit der Onlinebank und mit der und dort und hin und her." Also man merkt, COVID-19 hat sich in der gesamten Gesellschaft massiv verändert und die Leute gehen mit diesem Medium ganz anders um.*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Schlussendlich ist auch die IT der Unternehmen vom demographischen (digitalen) Wandel betroffen, indem sich Programmiersprachen ändern, Mitarbeitende sich in komplett neue Systeme und Sprachen einarbeiten müssen und beim Abgang einer ganzen Generation viel Wissen verloren geht, dass übergeben werden muss.

"*..., dass wir von einer Alt-Sprache, wo unsere Legacy-Systeme natürlich noch drin programmiert sind und laufen, hin zu ganz neuen Sprachen kommen müssen. Also, sprich, von COBOL zu Java. Und da haben wir, glaube ich, wirklich, wirklich harte Entwicklungsschritte vor uns. Bis hin zum Managen des demografischen Wandels. Das ist alles so die Baby-Boomer-Generation und ein bisschen danach. Und wir haben da echt eine demografische/ Wie heißt die? Diese Glocke, die sich verschoben hat, aber fast nach oben. Sodass wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren extrem viele Abgänge haben, die unsere Altsystem-Sprache beherrschen. Und dann werden da wahrscheinlich viele neue nachkommen. Aber die, die bleiben, werden vermutlich auch sich entwickeln müssen in Richtung neuer Sprachen, neuer Architektur, auch neuer Abläufe. Die klare Trennung von Entwicklung, Betrieb und den ganzen Sachen, da wird sich auch was tun.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Herausforderung des demographischen Wandels im Vertrieb besteht gemäss der Accenture-Studie im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden. Dies bestätigt auch die Aussage oben: "Insbesondere der Wettbewerb um qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Vertriebsmitarbeiter verschärft sich unter den Versicherungsunternehmen." (Fürnthaler et al., 2010, S. 6) Die Interviewpartner dieser Arbeit ergänzen, was genau die Unternehmen anbieten müssen, um attraktive Arbeitsplätze anzubieten: moderne technische Arbeitsplätze und eine gute Aus- und Weiterbildung. Junge Mitarbeitende, vor allem im Vertrieb, werden gewonnen, weil Ihnen neue Ausbildungs- und Weiterbildungschancen offeriert werden, und weil sie ihren Arbeitsalltag mit den Ihnen gewohnten und hilfsbereiten Medien nutzen können, allen voran Social Media – um hierüber auch Kundenkontakte aufzubauen, Vertriebsgespräche zu führen und in Kontakt mit den Kunden zu bleiben. Und weil es gerade die jungen Kunden sind, die mit Social Media erreicht werden, ist den Versicherungsunternehmen und Vertriebsgesellschaften in diesem Bereich der Wandel der Kundenansprache der nächsten Generation bereits relativ gut gelungen.

"*Na ja, also wir gehen, und da komme ich sodann mit der DVAG ins Spiel, wir gehen momentan sehr aktiv auf Leute, auf junge Leute zu und bieten ihnen neben der klassischen Ausbildung zum Vermögensberater eine entsprechende Ausbildung zum Kaufmann für Versicherung und Finanzen mit Schwerpunkt Finanzen. Und wir bieten ja jetzt seit einem Jahr eine sogenannte Premiumausbildung an, die zum Beispiel sich loslöst von der klassischen*

*Ausbildung über die Industrie- und Handelskammer, das heißt, wir bilden die Leute in unseren Berufsbildungszentren aus, um genau diesen Anforderungen gerecht zu werden eines Vermögensberaters.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Die jungen Leute natürlich, da muss ich wenig machen, ne? Also da habe ich eher einen ganz anderen Ansatz, mit denen arbeite ich zum Beispiel was das Thema Kundenakquise angeht, ne? Arbeite ich da zum Beispiel ganz anders. Ich hatte gestern ein Gespräch mit einem jungen Vermögensberater, der beispielsweise seine ganzen Kundenkontakte komplett auf Social Media aufgebaut hat. Das heißt, er spricht keinen mehr auf der Straße an, der ruft keinen Freund mehr an, sondern die arbeiten nur beispielsweise über das Medium Instagram, ne? So. Und kommuniziert nur über diesen Weg und macht mit denen dann Termine aus, um dann danach dann natürlich mit denen mal vor Ort auch zu sprechen oder halt dann auch eine Onlineberatung durchzuführen. Das klappt hervorragend. Da ist er nicht der einzige, das machen ganz viele.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Unternehmenskultur**

Bezüglich der Auswirkungen auf den Faktor Mensch kommt auch diese Studie zum Ergebnis, dass die Versicherer "mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften konfrontiert" sind (Fürnthaler et al., 2010, S. 47). "Dementsprechend nimmt auch die für Mitarbeitende und Bewerber ansprechende Unternehmenskultur nach Meinung der Befragten deutlich an Bedeutung zu (Abbildung 37)." (Fürnthaler et al., 2010, S. 47).

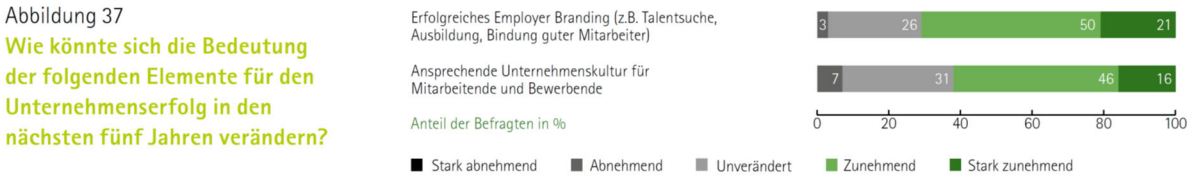



*Abbildung 38 - Bedeutung Unternehmenskultur (Fürnthaler et al., 2010, S. 47)*

Obwohl der Faktor Mensch als wichtig erachtet wird, um den digitalen Wandel zu erreichen, sind das "Employer Branding" und die "Unternehmenskultur" nur auf Platz 9 und 11 der Erfolgsfaktoren gemäss den Aussagen der 2010 interwieten Führungskräfte.

Die wichtigsten Faktoren sind, wie in den anderen Studien auch, die Prozessoptimierung und das Prozessmanagement (s. Abbildung 39).

Abbildung 32
**Wie könnte sich die Bedeutung der folgenden Elemente für den Unternehmenserfolg in den nächsten fünf Jahren verändern?**

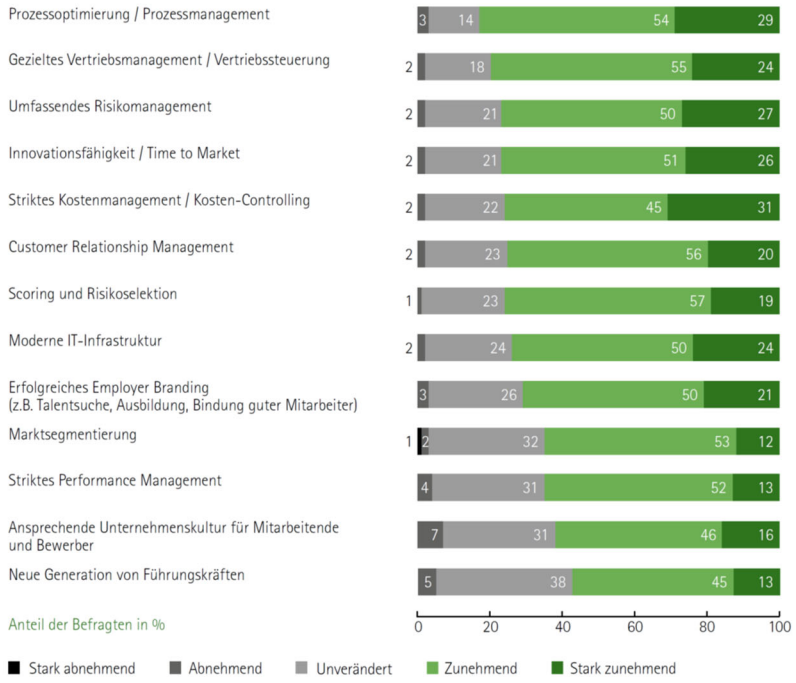



*Abbildung 39 - Ranking der Erfolgsfaktoren (Fürnthaler et al., 2010, S. 43)*

Der Faktor Mensch ist für die befragten Führungskräfte nicht der entscheidende Faktor, um im veränderten Markt bestehen zu können. Indirekt kann dies aus den Aussagen der Interviewpartner dieser Arbeit interpretiert werden, indem die Interviewpartner, angesprochen auf das Thema Digitalisierung, immer zuerst den Fokus auf die Sichtweise der Kunden und die Prozessoptimierung legen und erst im späten Kontext die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur.

> "*Also ich denke, bei uns ist der Hauptfokus der Digitalisierung erstmal auf der Digitalisierung der Prozesse basierend auf unserem bestehenden Geschäftsmodell. Also das ist eigentlich ganz klassisch Prozessoptimierung durch Digitalisierung. Das ist denke ich das, was im Fokus steht und bei uns auch die meisten Ressourcen bindet, weil wir einfach ein grosses Optimierungspotenzial haben. Ich denke das gilt auch für die meisten anderen Gesellschaften aus der Branche.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Natürlich wird die Gewinnung von "High Potentials", den Fachspezialisten in der IT und deren Aus- und Weiterbildung als sehr wichtig erachtet. Kein

Versicherungsunternehmen und kein Makler kommen mehr ohne eine eigene gut ausgebildete IT-Abteilung aus. Hierzu passt auch die Aussage von G.G. oben, dass der demografische Wandel in der IT mit dem Erlernen neuer Programmiersprachen eine grosse Herausforderung für die Versicherungsunternehmen darstellt. Daneben fehlt in der Studie von Accenture und der Universität St.Gallen jedoch, wie der demografische Wandel ablaufen kann/soll, wie die Veränderung der Unternehmenskultur angestossen und umgesetzt werden kann und wie die Mitarbeitenden dabei mitgenommen werden können. Eine attraktive Unternehmenskultur, die für neue und qualifizierte Mitarbeitenden einladend ist, bedeutet noch nicht, dass die aktuellen Mitarbeitenden in die neue Welt mitgenommen werden. Hierzu erläutert G.L. sehr direkt, dass die Versicherungsunternehmen sich leichter mit dem Einstellen neuer Mitarbeitenden als der Auseinandersetzung der bestehenden Mitarbeitenden tun, obwohl der langfristige Vorteil offensichtlich ist.

> "*Weil es bequemer ist und weil es auch kurzfristig schneller erreichbar ist. Während, wenn sie Leute umerziehen müssen und dafür gewinnen müssen. Dann dauert es eine Weile, bis sie dann in die/ ich nenne es jetzt mal die Dankbarkeit. Die Anerkennung und den Wert daraus, dass sie eben/ bis sie dann mal welche, ein paar dahaben, die dann auch den jüngeren sagen: 'Pass mal auf, wir haben schon ein paar Mal Veränderungen hier durchgemacht.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

**Fazit**

Interessant an der Studie von Accenture und der Universität St.Gallen ist, dass obwohl sie bereits aus 2010 ist, viele (vorhergesagte) Ergebnisse von anderen Studien und auch dieser Arbeit Jahre später bestätigt werden können, allen voran die Ausrichtung auf die Kundenperspektive und die kontinuierliche Prozessoptimierung. Dass diese noch immer im Fokus der Versicherungsunternehmen stehen zeigt, dass der digitale Wandel eine langfristige Aufgabe ist, die eine permanente Überprüfung und Anpassung der eigenen Prozesse mit sich bringt. Leider gibt die Studie keine weitergehenden Informationen, wie die Transformation erfolgen kann und welche Herausforderungen von den Studienteilnehmern dabei gesehen werden. Angesicht der langfristigen und dauerhaften Beschäftigung der Unternehmen mit der Digitalisierung wäre diese Fragestellung äusserst hilfreich.

Gemäss den Interviewpartnern dieser Arbeit ist die Firmenkultur einer der entscheidenden Faktoren für den Geschäftserfolg. Insoweit hat sich die Wichtigkeit dieses Faktors noch weiter erhöht.

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

## 6.6 Universität St.Gallen und Adcubum

In der Studie der Universität St.Gallen und dem Software-Anbieter Adcubum AG aus St.Gallen wurden verantwortliche Personen von Versicherungsgesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz mittels standardisierter Fragebögen zur Industrialisierung der Versicherungswirtschaft befragt. Titel der Studie ist: "Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt" (Bühler & Maas, 2015). Von insgesamt 2'052 befragten Personen haben 387 teilgenommen, davon 71% aus der Schweiz, 23% aus Deutschland und 6% aus Österreich. Die Aussagen sind somit sehr gut mit dieser Arbeit vergleichbar (Bühler & Maas, 2015, S. 15).

**Strategische Herausforderungen**

Interessant ist der in der Studie gezogene Vergleich zu einer ähnlichen Studie der Universität St.Gallen aus dem Jahr 2007, bei der die wichtigsten strategischen Herausforderungen der Versicherungswirtschaft erfragt wurden (s. Abbildung 40). "Im Vergleich zur Untersuchung im Jahre 2007 zeigt sich damit eine eindeutige Akzentverschiebung. Im Jahre 2007 betrafen 4 der 5 meistgenannten strategischen Herausforderungen die Optimierung der internen Leistungserbringung. Wenngleich die interne Leistungserbringung, insbesondere im Bereich der Automatisierung und Verbesserung der IT-Schnittstellen, noch immer auch von einer Mehrheit der Unternehmen als strategisch relevant betrachtet wird, ist die Kundenbeziehung nun deutlich höher gewichtet." (Bühler & Maas, 2015, S. 29) Gemäss der Antworten der befragten Studienteilenehmern ist der Fokus auf die Kunden und die Ausrichtung der eigenen strategischen Anstrengungen darauf deutlich wichtiger geworden. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der anderen Studien in diesem Kapitel, die alle den Fokus auf den Kunden und dessen Bedürfnisse als wichtig erachten. Die weitere technische

Optimierung der Prozesse – Herausforderung Nummer 4 mit der Verbesserung der IT-Infrastruktur /Schnittstellen und Herausforderung Nummer 5 mit der Automatisierung von Schnittstellen (Bühler & Maas, 2015, S. 29) – bleiben eine kontinuierliche Aufgabe der Versicherungsgesellschaften.

**Abbildung 11:**
Strategische Herausforderungen der Versicherungsunternehmen 2007 und 2015




*Abbildung 40 - Strategische Herausforderungen (Bühler & Maas, 2015, S. 29)*

**Industrialisierung der Geschäftsprozesse - Kundenbeziehung**

Bei der Industrialisierung entsprechen die Top-Ergebnisse ebenfalls den Ergebnissen der anderen Studien, allen voran der "Automatisierung manueller Arbeitsschritte", der "Digitalisierung der Kundenkommunikation" oder der "Effizienzvorteile durch standardisierte Prozesse" (s. Abbildung 41). Interessant sind die Rückmeldungen der Studienteilnehmer zu den Hindernissen bei der Industrialisierung. Die beiden Top-Positionen lauten: "Kunde will individuell behandelt werden" und "Interaktion Kunde-Mitarbeiter geht verloren". "Der grösste Hinderungsgrund ist nach Meinung der Befragten die Befürchtung, dass durch die Industrialisierung die Interaktion mit sowie die Bindung zum Kunden verschlechtert wird. Insbesondere der Vertrieb sieht sich durch die Industrialisierung bedroht und befürchtet Einschnitte bei seiner Beziehung zum Kunden. Die Ergänzung um digitale Zugangswege akzentuiert die Bedrohungslage des traditionellen Vertriebs noch." (Bühler & Maas, 2015, S. 36)

**Abbildung 13:**
Zielsetzung und Hindernisse der Industrialisierung

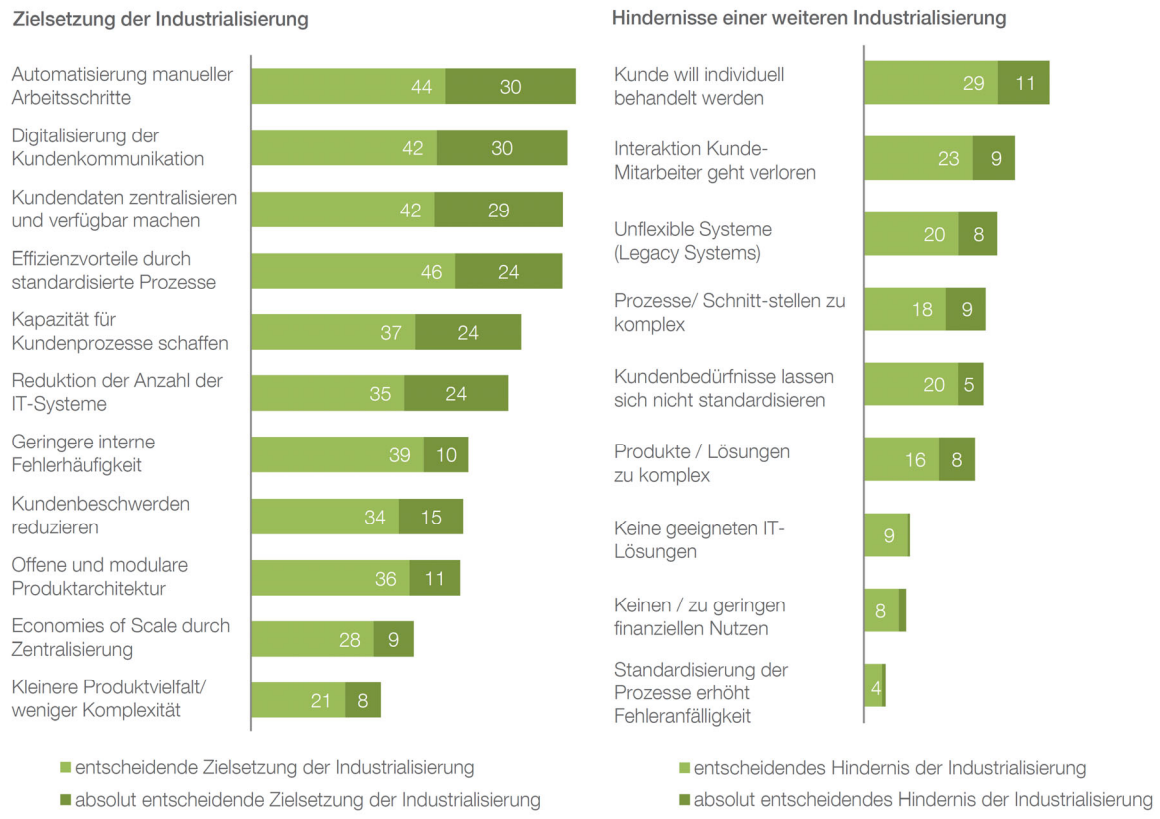



*Abbildung 41 - Ziele und Hindernisse der Industrialisierung (Bühler & Maas, 2015, S. 37)*

Diese Sichtweisen werden durch die Interviewpartner indirekt bestätigt, zusätzlich aber auch ausführlich beschrieben und begründet. Mitarbeitende im Innendienst, die weniger oder keinen Kundenkontakt mehr haben, z.B. weil der Kunden seine Tätigkeiten im Online-Portal des Versicherers erledigt, werden leichter ersetzbar.

> "*Und die Leute, so leid es mir tut, das sind die, die am stärksten betroffen sein werden. Weil einerseits kann man die relativ einfach ersetzen. Sie werden keinen Kundenkontakt haben, wo relativ schnell einen Impact auf die Lohnsituation erfolgen wird. Und in einem nächsten Schritt stellt sich dann generell die Frage, ob es solche Mitarbeiter überhaupt noch braucht. Und da habe ich ja eingängig gesagt, bin ich eher nicht der Meinung. Und ich glaube darum, um ein Fazit auf die Frage zu ziehen, die weniger gut ausgebildeten und weniger veränderungsbereiten Mitarbeiter, die keinen Kundenkontakt haben oder keinen*

*wichtigen Kundenkontakt haben, für die wird es relativ schnell einschneidende Maßnahmen geben, im negativen Bereich.*"

O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Bei grösseren und wichtigeren (Geschäfts-)Kunden, gibt es häufig einen zuständigen und verantwortlichen Mitarbeitenden für die Kundenbeziehung. Der zuständige Mitarbeitende, der den Kundenkontakt aufrechterhält, ist bei den Versicherungsgesellschaften und umso mehr bei den Maklern und Vertriebsgesellschaften verantwortlich für die gesamte Kundenbeziehung und entsprechend ist es ihm wichtig, in permanentem Austausch mit dem Kunden zu stehen, um jederzeit eingreifen zu können, wenn Probleme auftauchen. Bei digitalen Kundenprozessen fehlt dieser Austausch und die Nähe zum Kunden. Ebenso überdenken die Versicherer und Makler diese 1-zu-1 Kundenzuordnung und gehen zu einer "Team"-Verantwortung über. Da der Kunde aber das wichtigste ist (sowohl aus Sicht der Studien als auch der Interviewpartner in dieser Arbeit) und die Verteilung der Verantwortung noch immer als problematisch angesehen wird, werden digitale Kundenbeziehung noch immer als Herausforderungen betrachtet.

"*Also wir haben aktuell diese klassische Definition, dass der Kundenberater der Kundenverantwortliche ist und in letzter Instanz für alles verantwortlich. Und ich glaube, wenn man ein Stück weit davon dazu hinkommt, dass man wie in so einem agilen Projekt sagt irgendwie: „Kundenbetreuungsteam ist für den Kunden verantwortlich.“ Dann wird man die anderen Personen, die jetzt vielleicht nicht täglich im Kundenkontakt stehen halt auch viel mehr sozusagen. Die werden sich viel stärker von alleine einbringen und für die Belange des Kunden irgendwie kämpfen und weiter mitdenken einfach auch und nicht eben zu sagen: „Ich habe jetzt meinen Teil der Dienstleistung erbracht und das schütte ich jetzt dem Kundenberater hin und alles was danach kommt ist mir egal.“ Ich glaube da muss man die irgendwie, die Verantwortung sozusagen, die Verantwortlichkeiten, irgendwie ein Stück weit anpassen.*"

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dass die Kundenbeziehung, vor allem im Endkundenbereich, aber auch digital leichter gehen kann, bestätigen die Interviewpartner ebenfalls, nämlich dann, wenn sowohl der Kundenberater als auch der Kunde selbst affin für digitale Medien und Social Media ist und der Austausch darüber bestens funktioniert. Die COVID-19-Pandemie hat hier natürlich auch für eine entsprechend grössere Bereitschaft seitens der Kunden und der Versicherer/Makler gesorgt.

"*Die jungen Leute natürlich, da muss ich wenig machen, ne? Also da habe ich eher einen ganz anderen Ansatz, mit denen arbeite ich zum Beispiel was das Thema Kundenakquise angeht, ne? Arbeite ich da zum Beispiel ganz anders. Ich hatte gestern ein Gespräch mit einem jungen Vermögensberater, der beispielsweise seine ganzen Kundenkontakte komplett auf Social Media aufgebaut hat. Das heißt, er spricht keinen mehr auf der Straße an, der ruft keinen Freund mehr an, sondern die arbeiten nur beispielsweise über das Medium Instagram, ne? So. Und kommuniziert nur über diesen Weg und macht mit denen dann Termine aus, um dann danach dann natürlich mit denen mal vor Ort auch zu sprechen oder halt dann auch eine Onlineberatung durchzuführen. Das klappt hervorragend. Da ist er nicht der einzige, das machen ganz viele.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Bemerkenswert bleibt aber, dass die Studie die grösste Herausforderung für eine industrialisierte (digitalisierte) Kundenbeziehung in der Interaktion mit den Kunden selbst sieht, weil diese individuell und direkt angesprochen werden wollen. Das bedeutet, dass trotz des Digitalisierungstrends mit einem klaren Fokus auf digitale und automatisierte Abläufe, die in der Studie interviewten Führungskräfte davon ausgehen, dass die Kunden weiterhin einen menschlichen Ansprechpartner möchten, mit dem sie ihre Anforderungen besprechen können. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Kunden eine vollständig automatisierte Kommunikation ablehnen.

**Kulturwandel und Unternehmens-DNA**

Unter der Überschrift "Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt Teil 1: Digitalisierungsvision" beschreibt die Studie die notwendige Veränderung der eigenen "Unternehmens-DNA", die durch einen Kulturwandel angestossen werden soll. Als Beispiel wird die Schwierigkeit genannt, die Nutzung von Papier im Vertrieb auf digitale Lösungen umzustellen: "Dabei soll die Veränderung am Kopf der Unternehmung beginnen. Es ist kaum denkbar, dass der Vertriebsspezialist, welcher 20 Jahre Gespräche mit dem Kunden auf Papier festgehalten hat, nun plötzlich auf ein mobiles Gerät umsteigt, wenn zur Geschäftsleitungssitzung noch stapelweise Papier ausgedruckt wird. Die grössten und unmittelbarsten Veränderungen werden in der Art der Interaktion mit dem Kunden stattfinden. Um den benötigten Kulturwandel anstossen zu können, ist in der Ausarbeitung der Digitalisierungsprogramme die Einbindung verschiedener Sparten, insbesondere des Vertriebs, notwendig. So werden Bedenken minimiert und Verständnis gefördert." (Bühler & Maas, 2015, S. 25). Die Einbeziehung

aller Sparten in die Veränderung und den Anstoss der Veränderung durch die Geschäftsleitung selbst sehen die anderen Studien ebenfalls. In der Studie von EY Innovalue und der Universität St.Gallen steht: "Um langfristig erfolgreich zu sein, ist ein Kulturwandel des gesamten Unternehmens erforderlich. Dies betrifft sowohl die strategische Ausrichtung durch das Topmanagement als auch die Struktur der einzelnen Fach- und IT-Abteilungen. Für neue digitale Angebote und Prozesse müssen Versicherungen die Zusammenarbeit der IT mit anderen Fachbereichen des Unternehmens besser miteinander verknüpfen." (Maier et al., 2017, S. 7)

Die Bedenken, das bei den Vertriebsleuten vermeintlich geliebte Papier als Korrespondenzmedium zu nehmen, haben auch die Interviewpartner. Sie sehen aber nicht den Austausch des Papiers per se als das Problem, sondern die Bereitschaft zur Veränderung und das Einbinden der Betroffenen in der Lösungsfindung. Weiter stimmen sie zu, dass die Einbindung verschiedener Sparten, also Art der Zusammenarbeit, wichtig für den unternehmerischen Erfolg ist. Dies gilt jedoch bereits seit langem und ist per se nichts neues. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis für den Kunden und dessen Bedürfnisse bzw. Probleme besteht, können gemeinsame Lösungen erarbeitet werden.

> "*Weil sie noch in einer ganz anderen Welt großgeworden ist, das heißt, dort hat man mit Papier gearbeitet, man hat dem Kunden irgendwas aufgezeichnet, aufgemalt, sich hingeschrieben. Und hat quasi ohne technische Hilfsmittel großartig gearbeitet, so. Und das, dieser Prozess, hat sich natürlich dramatisch verändert und wir merken, das habe ich schon zu Generali-Zeiten gemerkt, das merke ich natürlich jetzt aber auch in der Deutschen Vermögensberatung, dass wir Gefahr laufen, gerade diese Berater und Verkäufer im Außendienst abzuhängen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Silo war schon immer Mist und ist weiterhin Mist. Genau das, was Sie gerade beschrieben haben, das ist das, was den besseren Unternehmer vom schlechteren Unternehmer unterscheidet, weil er vielleicht irgendwie kollaborativ das Unternehmertum delegiert hat. Natürlich gibt es vielleicht einen brillanten Unternehmer, da können wir vielleicht alle zehn aufzählen, die das in einer Person vereinen. Aber dass üblicherweise diese Genialität nicht in einem Kopf vorhanden ist, bedarf es dieser Zusammenarbeit. Und dann muss natürlich, aber das hat sich nicht verändert, heute zu vor 20 Jahren, der sagen: guck mal, der Markt entwickelt sich so, der Wettbewerber so. Denke ich an meine Prozesse,*

*aber ich habe ja noch eine IT, da müssten wir das machen, um das zu erreichen. Nicht oh Gott, nein, meine IT kann das nicht, sondern wenn alle zusammenarbeiten und das Ziel gemeinsam definiert haben: hey, wir wollen wachsen, wir wollen profitabel sein oder wir wollen irgendeinen Wettbewerber aus der Bahn werfen, dann funktioniert es nur, heute wie vor 20 Jahren, wenn die entscheidenden Bereiche der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten und dieses klassische End-to-End-Denke vom Kunden zum Kunden, ich meine, das ist ja schon Phrasen-Dreschmaschine, aber es ist so richtig, wie es nur richtig sein kann.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Ob das in der Studie der Universität St.Gallen genannte Beispiel zur Nutzung von Papier tatsächlich optimal gewählt ist, um den notwendigen Kulturwandel in den Versicherungsunternehmen zu beschreiben, kann dahingestellt bleiben. Wichtig ist – einmal erneut – dass die befragten Führungskräfte zumindest indirekt bestätigen, dass die Anpassungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft, zusammen mit der Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, zukünftige Grundpfeiler der Anforderungen an die Mitarbeitenden darstellen.

Dabei gilt es zu beachten, dass die COVID-19-Pandemie sowohl die Unternehmen selbst als auch die Mitarbeitenden zu neuen Arbeitsprozessen regelrecht gezwungen hat, da es zu einigen digitalen Prozessen keine nicht digitalen Alternativen mehr gibt. Entgegen der Studie sehen die Interviewpartner dieser Arbeit jedoch nicht die Vertriebspartner oder Vertriebsmitarbeitenden als potentielle Bremser der Digitalisierung, sondern eher das Unternehmen und seine Akteure selbst, dass aufgrund bestehender – starrer – Strukturen, gelebten bürokratischen rechtlichen Festlegungen und ggf. unklaren rechtlichen Auswirkungen von digitaler Kundenkommunikation dazu tendieren, die bisherige Praxis weiter zu führen. Erst starke exogene Ereignisse, wie die Pandemie, lassen in der Güterabwägung Neuerungen zu, ohne langwierige interne Prüfprozesse.

"*Und dann kommen wir wieder zu dem, was ich eingangs gesagt habe, auch jetzt haben sich Leute mit dem Thema Fernunterschrift beschäftigt und elektronische Unterschriften beschäftigt, die sich bisher nicht mit beschäftigt haben, weil sie festgestellt haben, das geht jetzt auch alles papierlos. Ne? So. Die Unternehmen haben sich verändert. Zu Generali-Zeiten wäre es undenkbar gewesen, dass wir Anträge ohne Unterschrift des Kunden einreichen, ja? Die Rechtsabteilung wäre da völlig Amok gelaufen. Im Rahmen von COVID-19 hat man das jetzt gelockert,*

*also wir sind jetzt in der Lage, im Auftrag des Kunden zu unterschreiben, sind uns natürlich bewusst, dass wir da schwebend unwirksame Verträge haben.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Fazit**

Weitergehende Aussagen macht die Studie nicht zu den Veränderungen der Arbeitswelt, liegt der Fokus verständlicherweise auch auf dem technischen Softwarebereich der Digitalisierung von Versicherungsunternehmen. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Aussagen der anderen Studien und der Interviewpartner auch hier grundsätzlich bestätigt werden.

## 6.7 McKinsey

Auch McKinsey als einer der grössten Unternehmensberater hat sich mit der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft auseinandergesetzt und Artikel und Studien zu dem Thema veröffentlicht.

**Starke Stellenreduktion**

In 2016 hat McKinsey einen Artikel veröffentlicht, der bis 2025 eine Reduktion von bis zu 25% der Vollzeitstellen bei Mitarbeitenden in der Versicherungswirtschaft von West-Europa basierend auf den Beschäftigungszahlen des Jahres 2015 vorhersagt (Johansson & Vogelgesang, 2016, S. 2), wobei insbesondere der Betrieb ("Operations") eine Reduktion von 46% aller Vollzeitstellen (in 2015) auf 33% der Vollzeitstellen (gemessen an der Anzahl der Stellen in 2015) erfährt, also eine überproportionale Reduktion von 28% (s. Abbildung 42). Eine deutliche Reduktion im Backoffice, also allen Bereichen die nicht im direkten Kundenkontakt stehen, oder von einfachen Tätigkeiten, die digitalisiert bzw. automatisiert werden können, haben auch die anderen Studien vorhergesagt. Hier werden aufgrund der McKinsey vorliegenden Daten zu bereits realisierten Personalabbauprogrammen und zukünftigen Erwartungen aufgrund einer weiteren technischen Entwicklung konkretere Zahlen für Westeuropa abgeleitet. Bemerkenswert ist, dass gemäss der Aussage von McKinsey auch einige Arbeitsplätze der IT verschwinden werden und der Anteil von 12% (in 2015) auf 10% (gemessen an der Anzahl der Stellen in 2015) ebenfalls abnehmen wird. Eine höhere Standardisierung von Prozessen, der zugrunde liegenden Software und der Programmiersprachen machen

eine Stellenreduktion auch in der IT möglich: "Steeper declines will occur in more saturated markets, products with declining business volumes, and, of course, the more predictable and repeatable positions, including those in IT." (Johansson & Vogelgesang, 2016, S. 1) Die Interviewpartner dieser Arbeit bestätigen die schwere Rolle der IT in der Transformation. Die Zyklen der Projekte sind kurz und es kommen immer neue Software und auch neue Programmiersprachen zum Einsatz. Ohne Standardisierung der Software-Landschaft ist diese Vielfalt nicht zu managen.

> "*Das ist auf jeden Fall so. Also die Veränderungszyklen in der IT sind extrem kurz und es ist in der Tat für viele schwierig da irgendwie noch mitzukommen. Insbesondere die, die halt auf bestimmten Themen einfach festsitzen, wie, was weiss ich, die Leute, die bei uns jetzt noch die HAM-VS [Software] betreuen/ also die haben natürlich mit modernen Entwicklungssprachen oder -methoden nicht so viel am Hut, weil sie es nicht täglich im Geschäft/ nicht anwenden können. Die Vielfalt ist da schon relativ hoch. Und das ist in der Tat dann manchmal schwierig zu managen. Aber es ist auch schwierig das alles zu standardisieren, weil man sich dann wiederum auch doch sehr stark einschränkt.*"
>
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

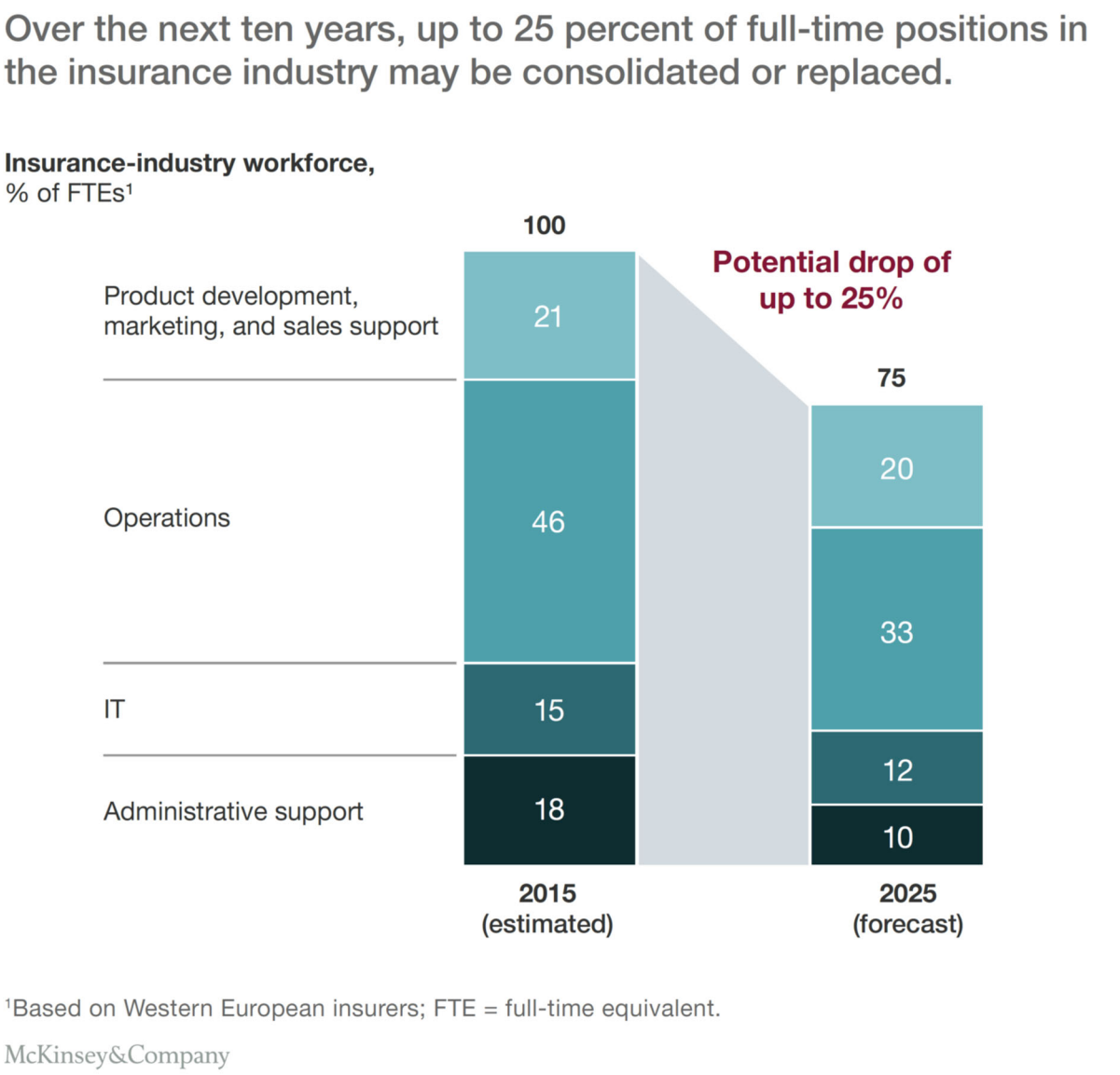



*Abbildung 42 - Entwicklung Arbeitsplätze in Westeuropa (Johansson & Vogelgesang, 2016, S. 2)*

Was die Interviewpartner ergänzen ist der Trend zu prüfen, welche Software-Komponenten im Haus selbst entwickelt werden (müssen) und zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören und welche zugekauft werden, wobei hier wieder die Softwarearchitektur und die Schnittstellen beachtet werden müssen. Dies vor dem Hintergrund, dass man festgestellt hat, dass Versicherer und Makler nicht mehr alle gewünschten Softwarekomponenten selbst entwickeln können, weil dies zu aufwendig ist, zu viel Ressourcen bindet und die kontinuierliche Weiterentwicklung weitere Aufwände und Ressourcen nach sich zieht. Für eine vollständige Digitalisierung bzw. Automatisierung von Geschäftsprozessen sind jedoch Softwarelösungen notwendig, die die gesamten Prozesse digital abbilden. Somit steigt der Bedarf an Software

nachvollziehbarerweise weiter an. Dieser Wechsel in der "make or buy" Entscheidung ist ein wichtiger Treiber, der in den Analysen von McKinsey noch fehlt.

> "*Also was eben das Thema IT anbelangt, zum Beispiel, kommen die Anstösse und die Grundgedanken heraus wesentlich auch immer aus dem Team heraus. Das hat den Vorteil, dass dann auch entsprechend dort eine höhere Akzeptanz erfahren, weil dann nur die Dinge umgesetzt werden, die auch als wichtig erkannt sind soweit. So, wenn man das jetzt versucht, ein bisschen weiter zu übertragen, dann machen wir da natürlich nicht alles selber und in der Zukunft wird auch gerade beim Thema IT das immer weniger sein, weil das einfach dann nicht machbar ist. Das heisst, wir holen da uns natürlich dann entsprechende Hilfestellung dazu, sprich werden dann Softwarepakete auch in der Zukunft kaufen, wobei dann aber ganz wesentliche Vorüberlegungen auch nicht nur durch kleine Projektteams angestellt werden, die dann in einem dunklen Kämmerchen sitzen, sondern das wird auch der Input aus grosser Runde da eingebracht und das ist, denke ich, auch wichtig für die Veränderungsprozesse, die in der Zukunft insofern anstehen.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

**Künstliche Intelligenz als Zukunft der Versicherungswirtschaft**

In einem weiteren Bericht "Insurance 2030 – The impact of AI on the future of insurance" (Balasubramanian, Libarikian & McElhaney, 2021) erläutern die Mitarbeitenden von McKinsey die Chancen und Herausforderungen von künstlicher Intelligenz für die Versicherungsunternehmen und beschreiben dabei ein mögliches Szenario für die Versicherungswirtschaft im Jahr 2030. Versicherungen werden dann innerhalb von Minuten abgeschlossen, weil diese immer anlassbezogen angeboten werden, beispielsweise beim Autokauf wird parallel die Autoversicherung offeriert. Da die benötigten Daten des Autokäufers jederzeit verfügbar und auswertbar sind, ist ein spontanes Angebot und der direkte Abschluss möglich. Der Vertrieb über Menschen wird deshalb stark abnehmen und die verbliebenen Vertriebsleute nutzen deutlich mehr technische Unterstützung (AI) und werden zu Kundenberatern, die diese in komplexeren Situationen unterstützen. "The role of insurance agents has changed dramatically by 2030. The number of agents is reduced substantially as active agents retire and remaining agents rely heavily on technology to increase productivity. The role of agents transitions to process facilitators and product educators." (Balasubramanian, Libarikian & McElhaney, 2021, S. 5) Die Effizienzsteigerung als ein wesentliches Ziel sehen die

anderen Studien und die Interviewpartner auch, d.h. mit Hilfe der technischen Unterstützung können die Geschäftsprozesse vereinfacht, besser strukturiert und schneller gemacht werden:

> "*Und Prozesse, die klar strukturiert werden, die automatisiert werden, die IT-basiert durchgeführt werden, sprich halt mit weniger Menschenhänden oder Manpower, persönliche, sondern eher durch IT und durch Maschinen. Was ich mir davon verspreche? Einerseits durch Effizienzgewinnung Kostenreduktion. Es wird sich über kurz oder lang auf die Anzahl Mitarbeiter widerspiegeln.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Bei den Interviewpartnern gibt es zur Effizienzsteigerung jedoch eine differenzierte Sicht. Grundsätzlich sind Effizienzverbesserungen, wie zuvor beschrieben, für Wirtschaftsunternehmen eine Selbstverständlichkeit, die alle bestätigen können. Auch im Vertrieb werden weitere Verbesserungen der Kundenkommunikation gesucht und bessere (und effizientere) Möglichkeiten der Erst- und Folgeansprache. Jedoch sehen die Interviewpartner eine rein technische Kundengewinnung und -kommunikation als nicht zielführend, insbesondere bei komplexen Produkten wie beispielsweise in der Altersvorsorge. Die Anzahl der direkten Gespräche, der persönlichen Austausche wird gemäss ihrer Ansicht nach der Pandemie abnehmen, aber die, die stattfinden, werden dann umso intensiver und wichtiger werden. Zudem sind Versicherungsprodukte aus ihrer Sicht sogenannte "low involvement" Produkte, d.h. der Kunde setzt sich nicht von selbst und nicht gerne damit auseinander. Ohne aktive Ansprache und der Überzeugung durch einen anderen Menschen, wird es nicht zu einem Versicherungsabschluss kommen (s. Kapitel 6.2).

> "*Menschen müssen sich sehen, die müssen sich mal anfassen, in den Arm nehmen, miteinander reden und da ist dann die Effizienz für mich gar nicht das Entscheidende. Also das vielleicht nochmal kurz abgerundet. Also ich glaube, es wird sich einiges verändern, wir werden mehr digital machen, davon bin ich zutiefst überzeugt. Ich glaube aber auch, dass wir wieder, und das ist im Vertrieb glaube ich wichtig, aber ich glaube, das ist in anderen Bereichen ähnlich, dass die Menschen auch wieder miteinander reden wollen und sich sehen wollen und sich austauschen wollen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Muss man ja einfach mal so sagen, dass der Mehrwert dahin geht, dass wir Menschen auf Menschen zugehen. Wir sprechen Menschen an und bieten ihnen*

*eine Beratung an zu unterschiedlichsten Themenfeldern. Und dadurch entsteht aus meiner Sicht überhaupt das Geschäft, was gemacht wird. Und das sieht man ja sehr deutlich, dass zum Beispiel gerade die ganzen Onlineversicherer, die ja versuchen, über Mail, über sonstige Wege der Social Media, ja an Marktanteil nicht steigt, eher tendenziell sinkt. Und das zeigt, dass das ganze Thema Finanz, Finanzberatung, kein Thema ist, wo der Kunde selbst ad hoc auf die Idee kommt und sagt: 'Damit müsste ich mich jetzt mal auseinandersetzen und jetzt gehe ich ins Internet oder suche mir irgendeine Onlineplattform und lasse mich da über irgendeinen Computer beraten.' Ne? Also ich glaube, das ist ein entscheidender Mehrwert, das ist in anderen Branchen anders, weil es jetzt kein Thema ist, wo der Kunde ad hoc sagt: 'Oh, das ist mir total wichtig, da muss ich mich darum kümmern.'"*

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Dazu benötigt man selbstverständlich auch zukünftig immer besser ausgebildete Mitarbeitende, die die zunehmende und komplexer werdende Produktvielfalt verstehen und moderne (soziale) Medien für die Kommunikation nutzen können. Insoweit stimmt die Vorhersage von McKinsey, dass die Anzahl der Vertriebsmitarbeitenden abnehmen wird, aber nicht, weil deutlich mehr Geschäft online erfolgt, sondern weil die Nutzung von moderneren Medien zunimmt.

**Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor**

Bemerkenswert ist, dass gerade der Bericht über die künstliche Intelligenz die Firmenkultur als zentralen Erfolgsfaktor für Versicherungsunternehmen sieht (s. Abbildung 43). Dabei erläutert der Bericht, wie die Unternehmen sich aufstellen müssen, um zukünftig die passenden hoch qualifizierten Mitarbeitenden zu gewinnen:

"To ensure that every part of the organization views advanced analytics as a must-have capability, carriers must make measured but sustained investments in people. The insurance organization of the future will require talent with the right mind-sets and skills. The next generation of successful frontline insurance workers will be in increasingly high demand and must possess a unique mix of being technologically adept, creative, and willing to work at something that will not be a static process but rather a mix of semiautomated and machine- supported tasks that continually evolve. Generating value from the AI use cases of the future will require carriers to integrate skills, technology, and insights from around the organization to deliver unique, holistic

customer experiences. Doing so will require a conscious culture shift for most carriers that will rely on buy-in and leadership from the executive suite. Developing an aggressive strategy to attract, cultivate, and retain a variety of workers with critical skill sets will be essential to keep pace." (Balasubramanian, Libarikian & McElhaney, 2021, S. 9)

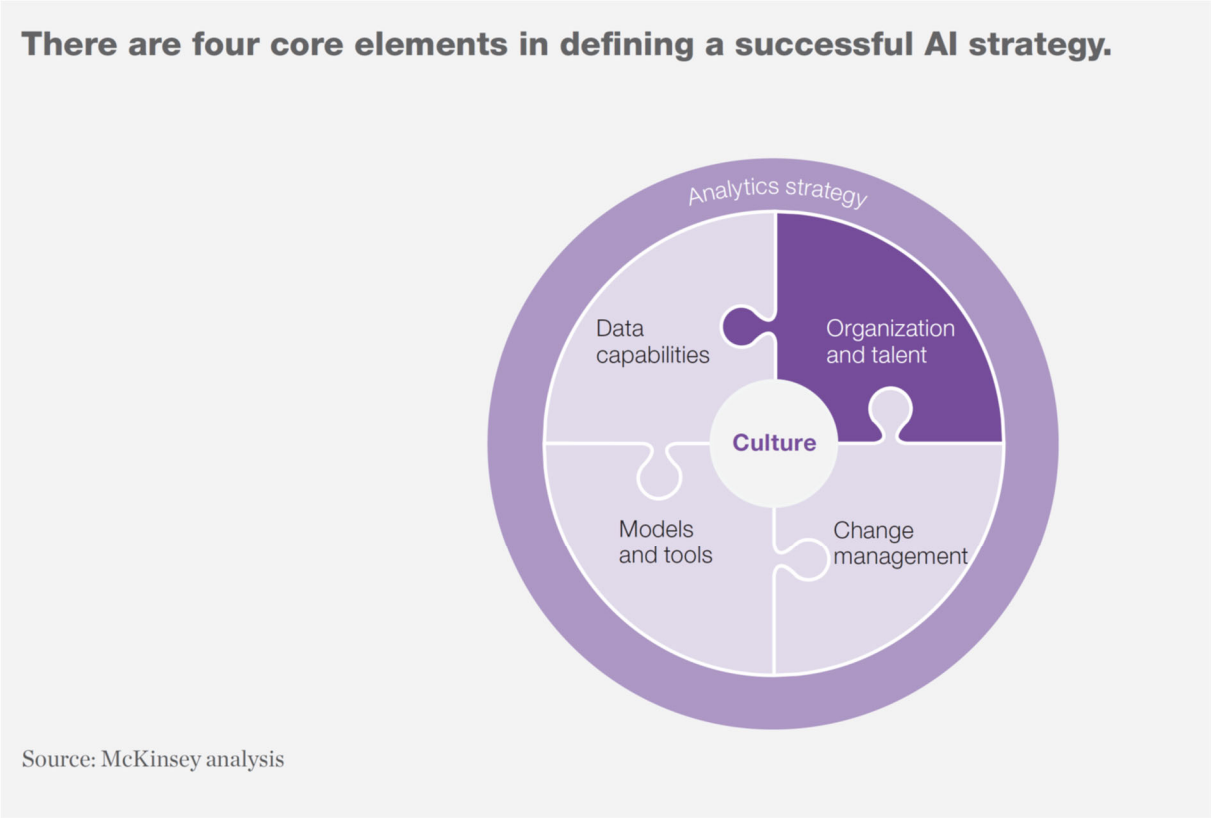



*Abbildung 43 - Erfolgselemente für Künstliche Intelligenz (Balasubramanian et al., 2021, S. 8)*

Wie die anderen Beratungsunternehmen auch werden die richtigen Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden ("right mind-sets and skills") gesucht, allen voran technologische Affinität und Verständnis, Kreativität und die Fähigkeit in einer sich kontinuierlich weiterentwickelnden teilautomatisierten Arbeitsumgebung zu arbeiten. Hinzu kommt, dass diese Anforderungen vor allem gegenüber neuen Mitarbeitenden gelten ("next generation of successful frontline insurance workers"). Es fehlt ein Hinweis oder eine Erläuterung, wie die bestehenden Mitarbeitenden weiterentwickelt oder gefördert werden sollen und können.

Zur Forderung von Kreativität an Mitarbeitenden sei auf das Kapitel 3.5 und der Theorie von Richard Florida verwiesen. Die Interviewpartner sehen die Kreativität des

Arbeitsplatzes als sehr wichtig an, um neue Mitarbeitenden zu gewinnen und attraktive Arbeitsplätze anzubieten.

> "*Also Kreativität, ich glaube, wenn man schaut, also die Arbeit generell kann man in drei Töpfe unterteilen. Also Themen, die dunkel verarbeitet werden können, standardisierte Themen und letztendlich die Spezialthemen. Und, wenn man jetzt sagt, wir versuchen, eins und zwei, also Dunkelverarbeitung und vielleicht standardisiert durch Digitalisierung zu unterstützen, wird der Fokus des Mitarbeiters eher auf Spezialanfragen gelenkt werden. Und das erfordert wiederum eine, ja, schafft zum einen eine hohe Abwechslung für den Mitarbeiter und erfordert auch eine Kreativität*"
> P.E. – Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Gleichzeitig ist es für sie aber auch wichtig, dass die bestehenden Mitarbeitenden weiterführende Qualifikationen erwerben, denn ein Arbeitsplatzabbau kann zu "brain drain" führen, dem Verlust an wichtigem Know how, die Stimmung der verbleibenden Mitarbeitenden belasten, inkl. der neu dazu gekommenen und somit auch auf die Kreativität negativ beeinflussen.

> "*Aber das Thema Change-Management, Veränderung begleiten, bedeutet ich muss schauen. Ich habe eine Anzahl an Mitarbeitern und die muss ich mitnehmen. Sonst, abgehende Mitarbeiter sind immer der Worst Case. Also nicht nur in Produktivität, sondern auch in Puncto Stimmung, Kreativität.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

**Change Management**

Um all die vorgesagten Ziele zu erreichen, sieht die Arbeit von McKinsey ein gut funktionierendes Change Management Programm als sehr wichtig an:

"The plan should outline a road map of AI-based pilots and POCs and detail which parts of the organization will require investments in skill building or focused change management." (Balasubramanian, Libarikian & McElhaney, 2021, S. 8)

Wie die anderen Studien auch, gibt dieser Bericht leider keine weiterführenden Informationen, mit welchen Massnahmen und Strukturen die Veränderung im Rahmen eines Change Management Programms möglichst gut umgesetzt werden kann. Die Interviewpartner bestätigen, dass vielfältige Massnahmen notwendig sind, um die Organisation und die Mitarbeitenden auf die zukünftigen Anforderungen vorzubereiten.

Ein einheitliches und organisationsübergreifendes Change Management Programm, das nicht nur für einzelne Massnahmen und Projekte die Mitarbeitenden begleitet, gibt es bei den meisten aber nicht. Hier werden von Seiten der Versicherer und Makler eher "auf Sicht gefahren":

> "*Nein kein strukturiertes Change Programm. Also das wird bei uns immer projektbezogen gemacht und hängt dann auch stark vom jeweiligen Projektleiter oder der Führungskraft oder dem Projektauftragsgeber ab, wie das dann sozusagen abläuft. Aber also es ist etwas, was uns bewusst ist, dass wir da noch das eigentlich stärker institutionalisieren sollten.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Also von daher gesehen, also professionelles Change Management haben wir nicht, das, was ich bereits jetzt schon mehrfach angedeutet habe, das sind so die Schritte, die wir tun, dass ich sehr zielgruppenorientiert auf Leute zugehe und die abhole und wir natürlich im Rahmen der Digitalisierung immer wieder unterschiedliche Workshops anbiete, wo wir die Leute dafür gewinnen wollen, den Weg mitzugehen ...*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Ergänzend wird erwähnt, dass die Versicherer die Veränderung noch immer als Teil der Führungsaufgabe sehen, d.h. die jeweilige Führungskraft soll sich mit der Veränderung beschäftigen und sich dann um seine Mitarbeitenden kümmern. Eine Begleitung der gesamten Organisation während der Transformation gibt es noch bei keiner Organisation der Interviewpartner.

> "*Also es gibt Phasen, in denen wir intensiv begleiten, in denen wir Change Management zum wichtigen Thema für unsere Führungskräfte machen, indem wir die Ausbildung stärken. Indem wir den Führungskräften auch Leute und Programme an die Seite stellen, um sicherzustellen, dass in einer gewissen Spanne immer jemand da ist, der das Thema quasi vor Ort in den Teams betreuen kann. Wenn diese Akutphasen dann aber wieder vorbei sind, ja dann ist es eine Frage: Kommt ab und zu mal ein Seminar vorbei, dass dafür wieder sensibilisiert? Oder ist die Führungskraft aus sich heraus dafür sensibilisiert und nimmt das Thema immer weiter ernst? Wenn nicht, kommt Change Management viel zu kurz, muss ich ehrlich sagen, weil es zu sehr als selbstverständlich gesehen wird.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Change Management wird somit zu einer der zentralen Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft, um die digitale Transformation strukturierter zu planen, zu organisieren, zu messen und zu steuern, auch wenn es noch keine "best practice" gibt und umfangreiche kontinuierliche Change Programme.

**Fazit**

Auch für McKinsey ist die Digitalisierung das vorherrschende Thema in der Versicherungswirtschaft. Und wie die anderen Beratungsunternehmen liegt der Fokus auf den Kundenbedürfnissen und effizienteren (digitalen) Geschäftsprozessen. Gleichermassen wird die Veränderung der Unternehmenskultur und der Mitarbeitenden als zentrale Herausforderung gesehen, um die neuen Anforderungen zu erfüllen. Diese Veränderungen sollen über ein Change Management Programm erfolgen, das den Wandel begleitet und steuert. Wie in den anderen Studien auch, fehlen leider weitergehende Aussagen oder Inhalte dazu, wie die zuvor beschriebenen Veränderungen umgesetzt werden sollen.

## 6.8 Résumé der Studien

**Wirtschaftliche Fokus im Vordergrund**

Der Schwerpunkt der Studien und Arbeiten der Unternehmensberatungen und Universitäten zum Thema Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft liegt auf der Prozessverbesserung durch digitale Abläufe, einer möglichst weitgehenden Automatisierung von Abläufen, die nicht mehr in direktem Bezug zu Kunden stehen, der Generierung von neuen Produkten durch weitergehende Datengewinnung und der Fokussierung der Geschäftsprozesse auf den Kundennutzen. Gemäss den Studien stehen der wirtschaftliche Vorteil bzw. die ökonomische Notwendigkeit somit klar im Vordergrund für die Unternehmen und ist der Hauptgrund für den digitalen Wandel. Auch wenn die Geschäftsprozesse vom Kunden aus gedacht und aufgebaut sind, dürften das Streben nach Effizienz und Kostenreduktion sogar noch wichtiger sein, als die Verbesserung und der Ausbau der Services gegenüber den Kunden.

**Kulturwandel als Voraussetzung**

Kernerkenntnis bei der übergreifenden Betrachtung der Studien ist, dass obwohl der wirtschaftliche Nutzen im Vordergrund der Digitalisierung steht, der digitale Wandel

nur funktionieren wird, wenn ein gleichzeitiger Firmenkulturwandel erfolgreich stattfindet. Die Studien erkennen, dass der technische Aspekt der Digitalisierung nicht ausschlaggebend ist für ein digital erfolgreiches Unternehmen, sondern die dafür bereite Organisation und deren Mitarbeitenden. Die Studien und Arbeiten erläutern jedoch nur vage oder indirekt, was sie unter dem Kulturwandel verstehen. Hauptsächlich erläutern sie, dass die Mitarbeitenden sich verändern müssen: sie benötigen ein neues "Mindset", indem sie den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen, sie bereit sind bereichs- und unternehmensweit zusammen zu arbeiten und sich technikaffin gegenüber neuen Lösungen zeigen. Wie in den einzelnen Kapiteln zuvor dargelegt, stimmen die Interviewpartner diesen Aussagen grundsätzlich zu. Sie geben jedoch einen detaillierteren Einblick in den tatsächlichen Stand der technischen Umsetzungen, wie beispielsweise der anhaltenden Nutzung alter Software oder Excel-Lösungen, die Herausforderungen und Probleme die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu gewinnen, neue Geschäftsprozesse zu akzeptieren und aktiv zu unterstützen. Auch Widerstände und Konflikte sowie der Umgang damit gehören zu einer so fundamentalen Veränderung und zu dem von allen Studien und den Interviewpartnern genannten Change Management dazu. Die Studien blenden aber diesen vermutlich als negativ erachteten Aspekt der Herausforderungen aus, die Interviewpartner haben ebenfalls keinen direkten Bezug zu dem Thema oder sehen dies als ein reines Führungsthema im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.

> "*Also, wir nennen es auf jeden Fall nicht so, Konflikt- und Widerstandsmanagement. Aber das muss ich mir mal merken. Ja, also, ist ganz klar, Sie müssen im Kleinen, genauso wie im Grossen, wenn Sie etwas umsetzen wollen, mit Widerständlern fertig werden. Und da hilft dann häufig genug reden, reden, reden. Oder auch anweisen.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also dieses zentrale Konfliktmanagement, das haben wir, oder eine Handlungsmaxime haben wir nicht, weil es natürlich sehr individuell ist. Es ist ja nicht schärenschnittartig, sondern es ist ja sehr vielschichtig. Was wir machen, also zwei Rahmenbedingungen, die wir jeder Führungskraft an die Hand geben, ist einerseits der Beurteilungsbogen und, also für das Personal, das strukturierte Personalgespräch, was jährlich geführt werden soll. Das soll auch zur Personalakte. Und das wird mehr oder weniger aber auch ziemlich treu genutzt, dass das als, da kann sich die Führungskraft im Gespräch dranhangeln, und Sie vorhin ja auch sagten, diese fachlichen Themen, die interpersonellen und die*

*strategischen Themen, um wirklich strukturiert abzugreifen: wo drückt denn eigentlich gerade der Schuh? Es ist ja, im Mitarbeitergespräch neigt man ja dazu, nur die, über die sonnigen Sachen zu sprechen, um genau die Konflikte zu vermeiden.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Der interviewte L.B. gibt klar zu erkennen, dass es keinen einmaligen Kulturwandel im Rahmen der Digitalisierung gibt, sondern auch dieser einen fortlaufenden Prozess darstellt, indem neue Leitbilder und Ideen entwickelt, ausprobiert und wieder verworfen werden. Er spricht in diesem Zusammenhang von einem inneren Markenkern, der nicht angetastet werden darf, auch nicht durch die technischen, prozessualen oder organisatorischen Veränderungen der Digitalisierung. Diese Verlässlichkeit an Werten ist für die Mitarbeitenden und das Funktionieren der Organisation wichtig.

"*Ich glaube, dass sie immens wichtig ist, dass sie aber in so einem Umfeld wirklich auch schwierig zu vermitteln ist. Ja da ist so vieles im Wandel. Da werden Leitbilder geprägt und verworfen, neue Leitbilder und so weiter, um diese Kontinuität da reinzubringen. Und bei all dem Wandel eine Art inneren Markenkern zu haben, den man wirklich auch als Kultur bezeichnen kann, das ist ein hoher Anspruch. Und das hinzubekommen ist, glaube ich, ein wichtiger Erfolgsfaktor, ist aber in unserer Branche zunehmend schwerer.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Weiter führt er aus, was für ihn die Firmenkultur bzw. den inneren Markenkern ausmacht. Die Veränderung und deren Akzeptanz ist Teil der Unternehmenskultur, wie in den Studien der Beratungsunternehmen gefordert. Im Gegenzug für die zunehmende Unsicherheit bezüglich der eigenen zukünftigen Tätigkeiten, Zuständigkeiten und der organisatorischen Zuordnung, wird eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre geboten und das Commitment, auf Kündigungen soweit möglich zu verzichten. Der kulturelle Wandel besteht somit auch darin die Mitarbeitenden dahingehend zu motivieren, keine Angst vor der Veränderung zu haben, sondern diese als positiv zu betrachten, weil sie Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung und -entwicklung offeriert.

"*Also unsere Firmenkultur macht aus, dass wir uns bewusst sind darüber, dass die Veränderung überall da ist, dass die Veränderung demnächst eher revolutionärer als evolutionärer Natur sein wird. Und na ja, der stabilisierende Faktor ist, dass wir wissen, dass wir kulturell die Mitarbeiter schätzen, also dass das Management die Mitarbeiter schätzt und entsprechende Härten vermeidet.*

*Das ist aber dann, wenn man so möchte, auch schon alles an Schutzraum. Und man ist sich bewusst darüber, dass man vielleicht übermorgen nicht mehr macht, was man heute macht, weil was anderes gefragt ist. Also das durchaus und natürlich versuchen wir das zu fördern und zu befördern, dass man also die Angst davor abbaut, sondern eher auch die positiven Seiten wahrnimmt. Aber das ist schon ein herausforderndes Feld.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Fazit**

Die Kern-Aussagen der Studien der Unternehmensberatungen und Universitäten decken sich mit den Aussagen der Interviewpartner dieser Arbeit bezüglich der Ziele der Digitalisierung und den erkannten Herausforderungen, wobei die zuerst genannten Studien die durchaus problematischen Schritte der Transformation, allen voran der Arbeitswelt, der Firmenkultur, der Einführung eines Change Managements und der Umgang mit internen Widerständen nicht oder nur peripher thematisieren. Da die Studien jedoch genau die Transformation der Firmenkultur, der Weiterentwicklung der bestehenden Belegschaft sowie das Gewinnen neuer qualifizierter Mitarbeitenden als mit die wichtigsten Herausforderungen für den digitalen Wandel insgesamt betrachten, fehlt die inhaltliche Auseinandersetzung mit diesen heiklen Themen.

Hier können die qualitativen Interviews in dieser Arbeit deutlich mehr Hintergrundinformationen beisteuern und zudem, aufgrund der zugesicherten Anonymität, Antworten zu kritischen Themengebieten bieten. Selbstverständlich sehen auch die Interviewpartner noch genügend Verbesserungsmöglichkeiten oder wissen um das eigene widersprüchliche Handeln. Beispielsweise weisen die Vorstände und Geschäftsführer auf die offene Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden hin, auch über die mögliche Reduktion von Arbeitsplätzen. Direkt aussprechen möchte das aber keiner der Interviewpartner, um die Mitarbeitenden nicht zu verunsichern oder die besten zu verlieren. Dies zeigt die grosse Unsicherheit im Umgang mit der Veränderung.

"*Und dort bin ich sehr, sehr offen gewesen. Natürlich habe ich nicht gesagt: „Wir werden in einem Jahr Leute entlassen.“ Aber ich habe immer den Weg aufgezeigt. Ich habe immer meine Vision aufgezeigt. Ich habe immer und immer und immer wieder, bei jeder Gelegenheit versucht, den Leuten zu erklären, wohin aus meiner Sicht die Reise geht, was das heißt, vom Grundsätzlichen her. Und*

*zwar so klar zu sein, dass sich jeder in dieser Kommunikation wiederfinden kann, wenn er will und sich selber auch diesbezüglich Gedanken machen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Der ehemalige Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns räumt ein, dass bei bisherigen Veränderungen zu häufig Mitarbeitende entlassen worden sind, ohne sich intensiv mit den benötigten Qualifikationen und den Mitarbeitenden selbst auseinander zu setzen und diese Entlassungsphilosophie langfristig dazu führt, dass den Mitarbeitenden die Verlässlichkeit in der Firmenkultur fehlt.

"*Da sagt der zu mir, als er gerade in den Ruhestand gegangen war/ da sagt er, wenn er auf seine Karriere zurückguckt denkt er jetzt manchmal, man wäre vielleicht zu schnell häufig beim Mittel der Kündigung gewesen. Sagt: 'Wenn Veränderungen kamen und dann haben wir erstmal wieder Leute rausgesetzt.' Dann sagt er, er denkt rückblickend, das wäre vielleicht nicht immer das richtige gewesen. Vielleicht wäre es besser gewesen, man hätte grössere Anstrengungen unternommen, die Leute zu halten. Warum? Weil das natürlich bedeutet, wenn man das eine Zeitlang macht, die Mitarbeiter, die da sind, die wissen: ich kann mich ruhig drauf einlassen. Wir haben zwar Veränderungen, die kommen von aussen. Aber, wenn ich mitgehe, bleibe ich dabei und dann passt die Firma auch auf mich auf.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Mit ihren Aussagen tragen die Interviewpartner deshalb dazu bei, einen besseren Einblick in den tatsächlichen Stand der Digitalisierung und der Transformation der Versicherungswirtschaft zu gewinnen, abseits der Hochglanzbroschüren und der Online-Auftritte. Ihre Aussagen sind somit als inhaltliche und fachliche Ergänzung der obigen Studien zu verstehen, die ein besseres Verständnis der Materie ermöglichen.

# 7 Digitalisierung und Transformation

## 7.1 Definition der Digitalisierung

**Definition der Digitalisierung**

Der eigentliche Sinn des Wortes Digitalisierung bedeutet, analoge Daten und Informationen in digitale umzuwandeln, beispielsweise Musik auf klassischen Tonträgern wie einer LP als digitale mp3-Datei zu speichern oder ein Papier-Formular digital als Scan zu sichern und die einzelnen Worte des Papiers werden auszulesen. Der Vorteil dieser digitalen Daten ist, dass die Informationen aus einem Dokument digital verfügbar werden und durch einen Benutzer oder sogar automatisiert weiter verarbeitet werden können.

Unter Digitalisierung im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Kontext wird sowohl im deutschsprachigen Raum als auch weltweit ("digitization") ein technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel verstanden, der sich durch die zunehmende Erhebung, Auswertung, Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von digitalen Daten und Informationen und deren konsequenten Weiterverarbeitung bzw. Vernetzung ermöglicht wird. Die daraus zusätzlich gewonnenen Erkenntnisse und deren immer umfangreicheren Auswertungen, Nutzungen und Verknüpfungen, u.a. durch Algorithmen oder künstliche Intelligenz, ermöglichen die automatisierte Datenverarbeitung und Gewinnung neuer Erkenntnisse.

Das Wort Digitalisierung ist durchaus als Mode-Wort zu verstehen, unter dem viele Trends und Entwicklungen subsumiert werden. "Der Begriff 'Digitalisierung' ist nicht neu. Seit Jahrzehnten steht er für die Überführung analoger Informationen in digitale zwecks Verarbeitung in Digitalrechnern und Übertragung in Netzen. In den letzten Jahren ist jedoch die rein zahlenmäßige Verwendung des Terms nachgerade explodiert und die Interpretation sehr heterogen bis hin zu einer gewissen Beliebigkeit geworden." (Mertens & Barbian, 2018, S. 152). Es gilt deshalb immer jeweils im Zusammenhang mit der konkreten wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Frage zu definieren, in welchem Kontext welche Entwicklung zu überprüfen ist.

Im Kontext der Arbeitswelt steht der Begriff sinnbildlich für Moderne, Technologisierung, Verbindung von Menschen und Maschinen, der Gewinnung neuer Erkenntnisse durch die Konnotation bislang nicht assoziierter Informationen sowie als Ermöglichung neuer Formen der Zusammenarbeit. Kapitel 6 hat deutlich gezeigt, dass sowohl die Universitäten als auch die Beratungsunternehmen das Wort Digitalisierung als Passepartout verwenden, unter dem sie ihre unterschiedlichen Vorstellungen

subsumieren können. Bestätigend zeigt sich dies an den Interviewpartnern, die ebenfalls jeweils eigene Vorstellungen davon haben, was unter Digitalisierung zu verstehen ist. Dennoch sind sie sich einig, dass die Geschäftsprozesse vom Kunden aus neu digital gedacht und umgesetzt werden müssen, wobei die Automatisierung, d.h. die vom System bzw. der Software mit digital vorliegenden Informationen eigenständig durchgeführte Tätigkeit, Teil der Digitalisierung ist.

> *"Für mich selber sehr relevant in der Digitalisierung ist die Automatisierung. Also da, sage ich, ist Digitalisierung die Grundlage dafür, dass ich dann automatisieren kann. Wenn ich normierte digitale Daten habe, die durch vernetzte Systeme laufen können, dann kann ich auch die Abläufe automatisieren. Für mich wiederum ganz speziell, weil ich mit dem Betrieb, mit Verwaltungssystemen zu tun habe, interessiert mich, dass ich vorne in einen Input, normierte Daten digital reinbekomme, die ich dann in der Verwaltung automatisiert verarbeiten kann, die Kundenwünsche umsetzen kann, ohne dass ein Sachbearbeiter ran muss."*
>
> G.G. – Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Zu den Inhalten oder Veränderungen der Arbeit selbst, der zukünftigen Zusammenarbeit, der Transformation der Unternehmen und ihrer Kultur äussern sich die Beratungsunternehmen und Universitäten bislang nur wenig, ebenso die Interviewpartner, die erst auf gezielte Fragen hin ihre Vorstellungen zu der Weiterentwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern erläutern. Dabei sind es diese Rahmenbedingungen die in den kommenden Jahr(zehnt)en für die jetzige und nächste Arbeitsgeneration entscheidend sind.

Zudem wird Digitalisierung auch gerne im Zusammenhang mit Industrie 4.0 erwähnt und aufgeführt. Unter Industrie 4.0 versteht man die Digitalisierung der Industrieproduktion durch Vernetzung der Produktionsmaschinen, der über die gesamte Wertschöpfung durchgehenden Datengewinnung bis hin zum Endkunden (B2B und B2C), sowie der zunehmenden Automation der Produktions- und Distribution. Eine einheitliche Namensdefinition gibt es auch für diesen Begriff nicht und er wird in unterschiedlicher Art und Weise verwendet. Mertens und Barbian haben diesen Begriff und seine heterogenen Begriffsverständnisse für Industrie 4.0 in ihrem Artikel eingehend betrachtet. (Mertens & Barbian, 2018, S. 157)

Die Wissenschaft setzt sich in den vergangenen Jahren mit dem Wort Digitalisierung zunehmend kritisch auseinander (Mertens & Barbian, 2018, S. 153). Es wird eine

unklare Begriffsdefinition bemängelt, die sowohl in der Wirtschaft als auch der Wissenschaft dazu führt, dass jeder sich nach Belieben Inhalte und Themen zurecht legt und es kein klar abgrenzbares Forschungsgebiet, sondern unzählige Interpretationsmöglichkeiten gibt:

"In Anbetracht der vielen analogen Komponenten und Vorgänge in der Informationsverarbeitung, und zwar in den Schaltkreisen des Rechners selbst, bei der Kommunikation zwischen Computern untereinander und mit anderen Maschinen sowie bei der Mensch-Computer-Interaktion, ist der Begriff 'Digitalisierung' semantisch unglücklich, aber vorerst kaum zu korrigieren." (Mertens & Barbian, 2018, S. 160)

"Bei der Frage, ob die gegenwärtig zu beobachtende Aufmerksamkeit, die das Thema 'Digitalisierung' genießt, eher dem Entwicklungsmuster 'Trend' oder 'Aufeinander folgende Modewellen' oder 'Gartner Hype Cycle' zuzuordnen ist, sprechen Indizien für Letzteres. Schon die inflationäre Verwendung des Wortes 'digital' weist auf aktuelle modische Überhöhungen hin. Demnach würden wir gegenwärtig Übertreibungen in Richtung zu optimistischer Prognosen beobachten. Eine Reihe von schwierigen Problemfeldern und Widerständen könnten aber Ernüchterungen auslösen (vgl. Punkt 16), die zu einem Abstieg in ein „Tal der Enttäuschungen“ im Sinn des „Gartner Hype Cycle“ führen. Indessen wird an verschiedenen Stellen der Wissenschaft und der Praxis eher von einer breiten Öffentlichkeit unbeachtet weitergearbeitet, sodass sich nach einer Reihe von Jahren unter günstigen Voraussetzungen ein Gleichgewicht auf höherem Niveau herausbilden würde." (Mertens & Barbian, 2018, S. 160-161)

## Anforderungen an die Digitalisierung

### Internet-Verbindung

Eine der grundlegenden Voraussetzungen der Digitalisierung ist ein schneller, nahezu gleichzeitiger Datenaustausch, in den Unternehmen selbst, aus dem Home-Office oder auch Länder bzw. Kontinente übergreifend. Dazu bedarf es schneller Datenleitungen, Intranet im Unternehmen und Internet für den weltweiten Datenaustausch. Die Wirtschaft sieht die Verfügbarkeit an schnellen Datenverbindungen jedoch als nicht ausreichend, denn sowohl die generelle Verfügbarkeit, d.h. Anschlusspunkte von Glasfaseranschlüssen und/oder 5G-Netzten, als auch die Geschwindigkeit, insbesondere bei schnellen Glasfaseranschlüssen, ist in Europa und vor allem in Deutschland nur unterdurchschnittlich entwickelt.

"Sieht man sich den tatsächlichen Stand der Dinge in der EU an, erkennt man allerdings, dass der Handlungsbedarf beim Breitbandausbau für die meisten Mitgliedstaaten insbesondere im Hinblick auf flächendeckende Versorgungsziele nach wie vor groß ist. Selbst wenn man alle relevanten, d.h. alle teilweise oder ausschließlich glasfaserbasierten ('Fiber to the x') leitungsgebundenen Zugangsrealisierungen berücksichtigt, die Bandbreiten von zumindest 50 Mbit/s und somit auch das Versorgungsziel der Digitalen Agenda 2014–2017 der Bundesregierung ermöglichen, ist auch für Deutschland trotz Werten, die über dem EU-Durchschnitt liegen, ein deutliches Stadt- Land-Gefälle zu beobachten (Abbildung 1). Mit einer nur rund 50-prozentigen Versorgung mit FTTx- Anschlüssen im ländlichen Raum ist nicht mit einer Vollversorgung aller Haushalte in den nächsten Jahren zu rechnen." (Bertschek & Briglauer, 2018, S. 2)

Auch für die Versicherungswirtschaft war und ist die Verfügbarkeit von Internet ein grosses Thema. Noch bis weit in die 2000er Jahre wurden die vielen tausenden von Vertriebsmitarbeitenden mit Software beliefert, die regelmässig aktualisiert werden musste. Dazu bedurfte es umfangreicher Updateplanungen und eines teuren und aufwändigen Service. Einige Unternehmen haben dennoch lange die Nutzung einer Online-Software vermieden, die für alle Vertriebsmitarbeitenden eine aktuelle Version zur Verfügung stellt, weil sie befürchten, dass ein Vertriebsmitarbeitender in einem abgelegenen Dorf keine Internetverbindung findet und somit keine Berechnung für den Kunden durchführen könnte.

> "*Wenn man nochmal sich an die alte Generali-Zeit erinnert, kannten wir das ja, dass es ja Software gab, die man sich runterladen konnte und als Software dann online. Das war ja eine Mordsdiskussion damals mit dem Umbruch, dass unsere Vertriebler erklärt haben, der Kunde, der in irgend so einem kleinen Dorf wohnt, hat keine Möglichkeit, ne, beraten zu werden, weil der kein Internet hat oder kein Mobilfunknetz. Aber diese Frage hat sich zum Beispiel bei der Deutschen Vermögensberatung nach meinem Dafürhalten nie gegeben, das war für die Deutsche Vermögensberatung klar, wir arbeiten online.*"
> U.G. – Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Freie Wahl des Arbeitsplatzes – Home-Office**

Während der COVID-19-Pandemie wurde es für einen grossen Anteil der Mitarbeitenden auf der ganzen Welt deutlich, wie wichtig ein schneller

Internetanschluss auch zu Hause ist, wenn man selbst im Home-Office sitzt. Der Vorteil, von zu Hause weiter arbeiten zu können, wenn alle notwendigen Informationen digital vorliegen, ist während der Pandemie auch Unternehmen aufgefallen, die das Thema Home-Office bislang restriktiv gehandhabt haben, insbesondere für den Betrieb, d.h. die Sachbearbeiter. In einem der Interviews im Jahr 2018, also vor der Pandemie, wurde das Thema Home-Office nicht als Trend gesehen:

> "*Ja. Ich sage mal so, wir sind jetzt hier in der Ausgangssituation, dass wir im Kundenservice bisher gar keinen Home-Office Betrieb haben. Das ist ja nur der originäre Aussendienst. Wie sehe ich das in der Zukunft? Ich glaube, es wird in der Zukunft auch wichtig bleiben, dass sich Mitarbeitende regelmässig treffen. Wenn nämlich in der Zukunft es wichtig ist, dass kreative Ideen entstehen, diskutiert und dann letztlich auf Umsetzbarkeit auch hin geprüft und weiterentwickelt werden, dann geschieht das ja nur, wo Personengruppen zusammenkommen und das nach Möglichkeit auch mit möglichst dynamischen, wechselnden Gruppen. Das heisst also, eine Entwicklung zum Home-Office Betrieb sehe ich nicht.*"
>
> D.S. – Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

In einem Interview während der Pandemie, im Januar 2021, wurde deutlich, dass das Home-Office eingeführt wurde, weil das Unternehmen es musste, obwohl der Gesellschafter dies nicht wollte. Es bedurfte also eines exogenen Drucks, der absoluten Notwendigkeit.

> "*Beim Home-Office war der Zwang, dass wir es machen mussten, ansonsten hätten wir die nicht zum Arbeiten gekriegt, weil das war, die mussten zu Hause arbeiten, weil das Kind da zu Hause war, die konnten gar nicht kommen oder ähnliche Dinge. Das war der Zwang und dann haben wir sozusagen unsere Gesellschafter aus der Situation heraus, musste er es zulassen. Das heißt, er merkt auf einmal ok, es muss gehen, hat noch nicht dazu geführt, dass er vollständig da unbeschränkt ist, aber wir haben es schon so weit, dass wir mindestens eine Bereitschaft dazu haben.*"
>
> Z.R. – Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden**

Einen wesentlicher Erfolgsfaktor für die Digitalisierung sehen Unternehmen darin, dass die Mitarbeitenden die neuen Technologien nutzen, neue Prozesse akzeptieren und

gewillt sind, ihre bestehenden Arbeitsweisen anzupassen. Diese Flexibilität und die Bereitschaft sich weiterzubilden gelten als wichtige Grundvoraussetzungen für einen digitalen Geschäftserfolg:

"Rund zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland sehen zudem in fehlenden digitalen Kompetenzen der Beschäftigten ein Hemmnis für die Digitalisierung. Knapp zwei Drittel halten daher Weiterbildung für „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Insbesondere bei Kenntnissen in der Datensicherheit und im Umgang mit digitalen Endgeräten, aber auch bei der Informationsrecherche und bei disziplinübergreifenden Kenntnissen besteht aus Sicht der Unternehmen Weiterbildungsbedarf". (Bertschek & Briglauer, 2018, S. 6)

Bezüglich der "Digitalisierten Arbeitswelt" hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) einen Forschungsbericht vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erstellen lassen, der die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt eingehend überprüft hat.

"Wie die BMAS-Prognose 'Digitale Arbeitswelt' zeigt, wird der wirtschaftliche und berufliche Strukturwandel dazu führen, dass sich die Arbeitswelt 2035 um über 7 Millionen Arbeitsplätze von der heutigen Arbeitswelt unterscheiden wird. Eine zentrale Rolle bei der Umgestaltung der Arbeitswelt kommt Bildung und Weiterbildung zu. Hier kommt es auch darauf an, die gerade in Deutschland deutlich sichtbaren Vorteile formaler Qualifikation mit flexiblem Kompetenzerwerb zu verbinden. Inwieweit infolge der Digitalisierung ganze Berufe zurückgedrängt oder gar überflüssig werden, muss sich zeigen. Automatisierung von Tätigkeiten ist nicht gleich Automatisierung ganzer Arbeitsplätze, die Tätigkeiten mit Interaktion, Flexibilität, Problemlösung, Adaptierbarkeit und Allgemeinwissen kombinieren." (Zika et al., 2019, S. 50)

Eindeutig und klar ist, dass sich die Anforderungen der Unternehmen an die Mitarbeitenden ändern werden, neue Qualifikationen gefragt werden und die Mitarbeitenden sich fortlaufen weiter qualifizieren müssen, nicht nur fachlich, sondern auch methodisch. Ebenso deutlich wird, dass es keinen Masterplan oder eine Blaupause für einzelne Berufsgruppen oder gar Branchen gibt.

**Die Zukunft der Digitalisierung**

Nur am Rande sei erwähnt, dass mit der Digitalisierung, die die Gegenwart prägt, die Überlegungen und Planungen für zukünftige Entwicklungen noch lange nicht zu Ende sind. Gerade in Deutschland gibt es eine Reihe von weitergehenden Forschungsinitiativen, u.a. vom Fraunhofer Institut, dass sich mit neuen Themen wie

lernenden Robotiksystemen, Biosensorik und der Verbindung von digitalen und biologischen Konzepten beschäftigt und damit aufzeigt, dass der Drang weitere Daten und Informationen – wie aus biologischen Organismen – zu gewinnen, zu verarbeiten und zu nutzen noch lange nicht zu Ende gedacht ist, ebenso wenig wie der Wunsch die damit zusammenhängenden wissenschaftlichen und wirtschaftlichen (Geschäfts-)Prozesse weiter zu optimieren und anzupassen:

"Ein Zurück aus der Digitalisierung ist für eine Hightech-Gesellschaft undenkbar und würde wohl einer Katastrophe gleichkommen. Aber es gibt noch viele neue Anwendungen, die auf uns warten: automatisiertes Fahren, kooperierende Roboter und Assistenzsysteme, Telemedizin, Virtual Reality und digitale öffentliche Dienste. Die Fraunhofer-Institute für Materialfluss und Logistik IML und für Verkehrs- und Infrastruktursysteme IVI entwickeln Fahrerassistenzsysteme weiter zu sicherem und zuverlässigem automatisierten Fahren in den Bereichen Straßenverkehr, Landwirtschaft und Logistik. Mit der Weiterentwicklung der digitalen Welt sind aber auch etliche Herausforderungen verbunden wie der Schutz digitaler Daten und Infrastrukturen, der effiziente, effektive und intelligente Umgang mit „Big Data“, schnellere Datenübertragung und Verringerung der Latenzzeiten sowie die Weiterentwicklung von Prozessortechnologien und Rechenverfahren. Die nächste Phase der Entwicklung könnte durch die Verbindung von digitalen und biologischen Konzepten charakterisiert sein – da sich genetischer und binärer Code ähnlich sind. Lernende Robotiksysteme, Schwarmintelligenz in der Logistik, Biosensorik, 3D-Druck und programmierbare Materialien weisen bereits in diese Richtung. Die Fraunhofer-Gesellschaft widmet sich den Lösungen für Herausforderungen und Innovationen, um den Prozess der Digitalisierung weiterhin zu verbessern und voranzutreiben – wobei der Mensch stets im Mittelpunkt bleibt." (Hippmann, Klinger & Leis, 2018, S. 17/18)

**Fazit**

Das Wort Digitalisierung ist ein vielsagender und offener Begriff, der sinnbildlich für die von einer technischen Entwicklung ausgelösten Transformation der Arbeitswelt (und der Sozialwelt) steht und von allen Akteuren nach Belieben und Gutdünken verwendet wird. Dies macht ihn eigentlich zu einem wissenschaftlich nicht reliablen Fachwort, welches einer konkreteren Definition bedarf. Angesicht der allseitigen

wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Verwendung wird nachfolgend für die Auswertung der Interviews eine konkrete Definition im Kontext gesucht.

## 7.2 Definition der Digitalisierung im Kontext

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den konkreten Auswirkungen der technischen Möglichkeiten durch die Erhebung, Auswertung und Nutzung digitaler Daten und Informationen in der Versicherungswirtschaft, welche auf die Anpassung, Überarbeitung und Neugestaltung bestehender Arbeitsprozesse, Arbeitsweisen und Interaktionen mit Kunden und Mitarbeitenden abzielen. Die Digitalisierung wird hierbei als Enabler verstanden, die den Versicherungs- und Maklerunternehmen neue Formen der Zusammenarbeit und der Interaktion ermöglicht. Dabei stehen nicht – wie in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten zur Digitalisierung – die technischen Voraussetzungen oder die neue Geschäftsmodelle ("Insurtechs") im Fokus, sondern die Auswirkungen der neuen technischen Möglichkeiten auf die bestehende Arbeitswelt, die bestehenden Arbeitsweisen, die Firmenkulturen und die Interaktionen in den Unternehmen und mit ihren Kunden.

> "*Also sicherlich sind es Unternehmenskulturen, die man untersuchen muss und manchmal ist es ein Unternehmenskult. Und in dem einen Unternehmen geht so eine Veränderung vielleicht einfacher, weil es schon früher offener war für Veränderungen. Und in anderen Unternehmen geht vielleicht so eine Veränderung schwieriger. Also das sind vielleicht so, aber auf Mitarbeiter es zu beziehen, würde ich an der Stelle vielleicht nicht.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "Also, und dann die Arbeitsweisen so anzupassen, und auch das eigene Mindset so anzupassen, dass man dann sagt: Ich muss in dem Moment nicht alles 100 Prozent beantworten können, sondern ich traue mich auch zu sagen, ich verbinde jetzt an einen Kollegen, oder wir melden uns in fünf Minuten oder zehn Minuten mit der Antwort, das ist natürlich dann nur ein kleines Beispiel für Herausforderungen, die wir da dann in der Arbeitswelt in den Griff bekommen müssen, ne?"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Ebenso im Fokus steht die Beobachtung, wie die Firmenlenker diese Veränderungen managen und leiten wollen und welche Hürden sie dabei sehen. Gerade die

"Dickschiffe" der Versicherungswirtschaft mit 10'000en von Mitarbeitenden lassen sich nicht von heute auf morgen verändern. Zugleich ist die Digitalisierung aber auch ein konkretes Phänomen, dass alle Mitarbeitenden selbst tagtäglich in ihrem Alltag, wie beispielsweise ihrem veränderten Einkaufsverhalten (online vs. offline) erfahren und nutzen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt somit auf der Transformation der Arbeit durch die Digitalisierung.

**Wirtschaftlicher Vorteil durch Digitalisierung**

Damit lässt sich schlussfolgern, dass mit der Digitalisierung

- Arbeitstätigkeiten verändert und angepasst werden, indem die Interaktion und Steuerung mit Maschinen und Applikationen vergrössert werden (indem beispielsweise die Applikation entscheidet, welche Kundenfälle auf welche Art als nächstes bearbeitet werden und nicht mehr der Mitarbeitende selbst)
- Arbeitstätigkeiten automatisiert werden, d.h. Arbeitsplätze verschwinden, weil sie komplett durch Maschinen oder Applikationen ersetzt werden können (wie beispielsweise das Scannen der Eingangspost und der anschliessenden automatisierten Verteilung an die zuständigen Mitarbeitenden),
- die Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe grundsätzlich nach ökonomischen Prinzipien neu definiert und gestaltet werden, infolgedessen sich die meisten Tätigkeiten der Mitarbeitenden verändern,
- die von den Mitarbeitenden geforderten Qualifikationen sich ändern (wie beispielsweise das Verständnis für den technischen Aufbau von Applikationen, Datenbanken und "collaboration tools")
- die Spezialisierung von Arbeitstätigkeiten weiter voranschreitet
- die Unternehmenskultur und -struktur dahingehend angepasst werden soll, dass die Arbeitsbedingungen den Anforderungen der gesuchten Fachkräfte (allen voran der IT) entsprechen.

Der Kurzbericht des IAB aus 2016 (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn, 2016) zeigt für Deutschland, dass wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, zu denen die Versicherungswirtschaft dazu gezählt wurde, schneller die Nutzung neuer digitaler Technologien eingeführt haben als Produktionsbetriebe, jedoch noch weit hinter Betrieben der Informations- und Kommunikationstechnologien liegen (s. Abbildung 44). Demzufolge wird die Notwendigkeit, die vorhandenen Daten und Informationen

neu auszuwerten und zu verarbeiten, geringer eingeschätzt oder die wirtschaftlichen Möglichkeiten für diesen Unternehmensumbau fehlen bzw. werden noch als nicht rentabel betrachtet.

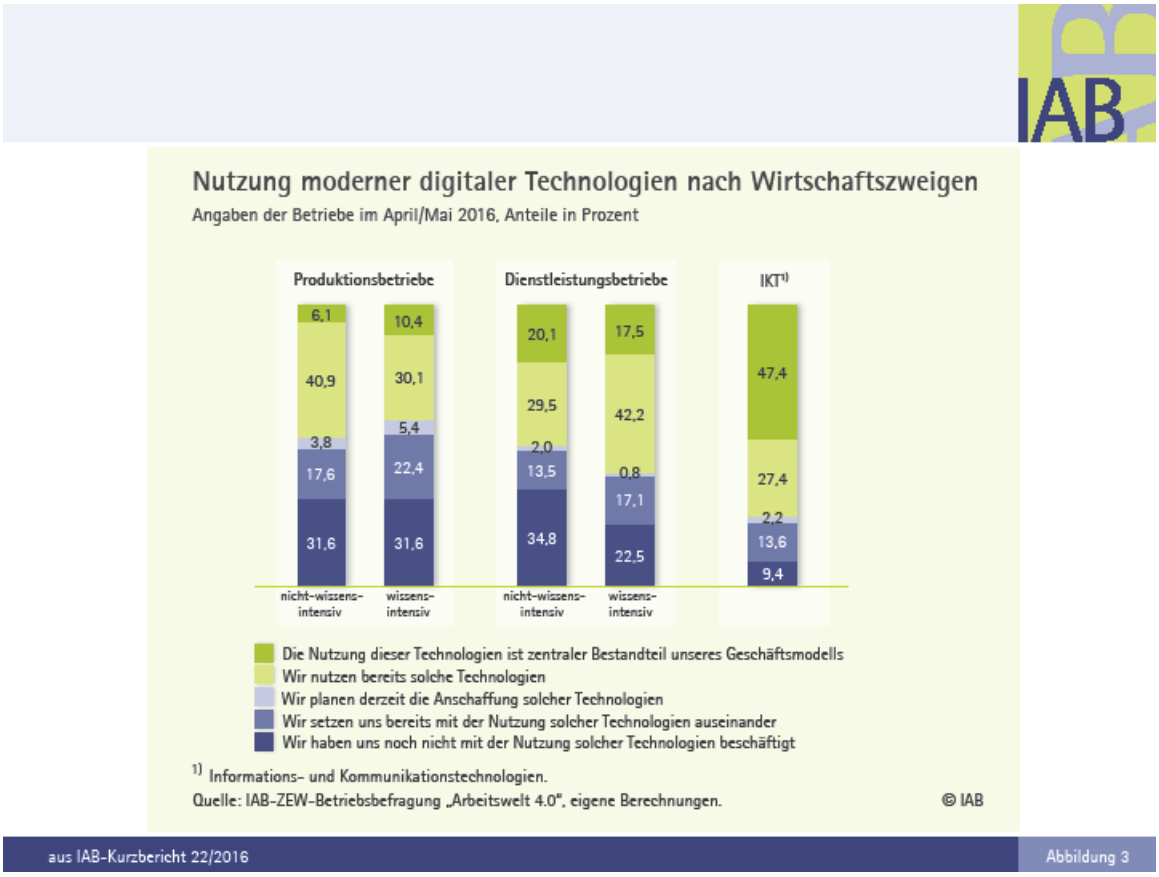



*Abbildung 44 - Nutzung moderner digitaler Technologien (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn, 2016, S. 4)*

Die drei Kriterien, bei denen die Nutzung moderner Technologie aus Sicht der Betriebe am meisten weitergeholfen haben, sind die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, die Erfüllung individueller Kundenwünsche und die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen (s. Abbildung 45). Dieses Ergebnis entspricht den Aussagen der Interviewpartner wie nachfolgend in Kapitel 8 aufgezeigt wird.

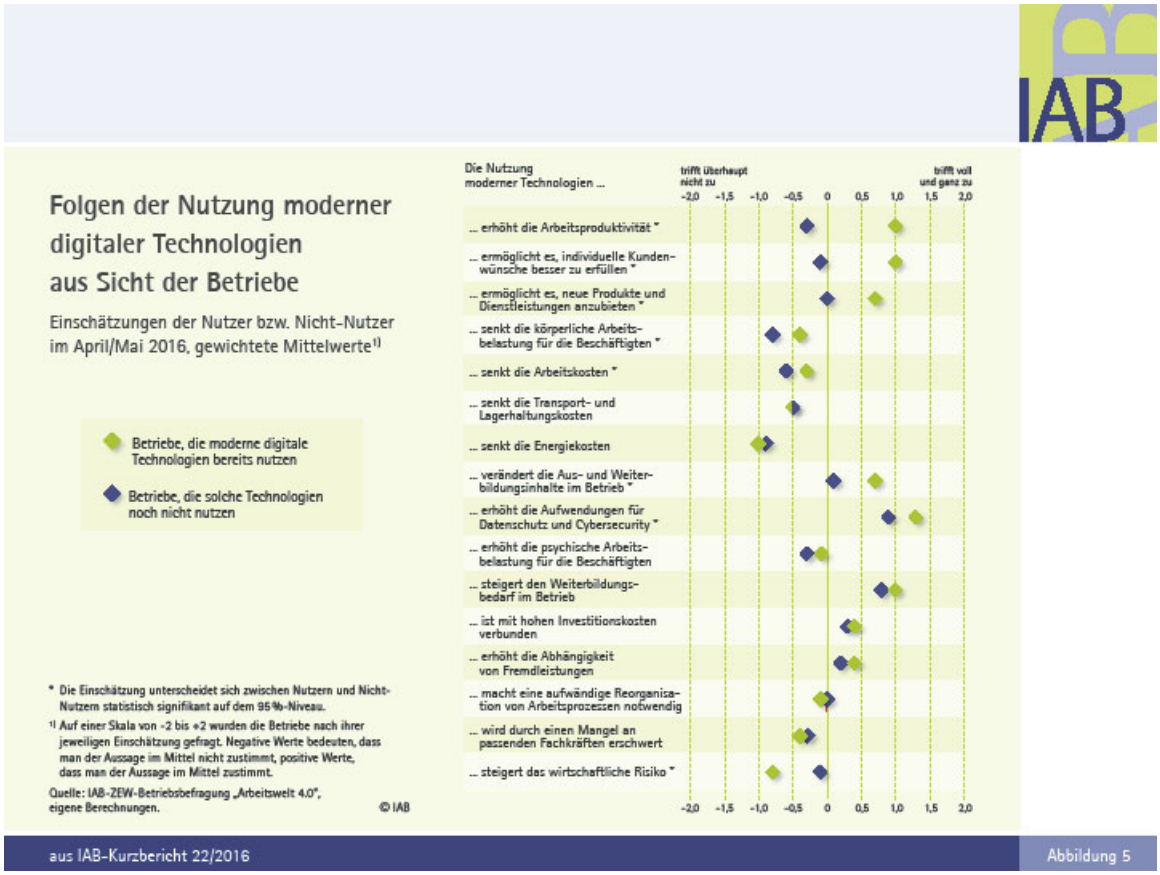



*Abbildung 45 - Folgen der Nutzung moderner digitaler Technologien (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn, 2016, S. 6)*

**Ersatz bestehender Arbeit**

Ein Aspekt ist die Entstehung neuer Ungleichheiten. Einfache, routinierte, monotone und repetitive Tätigkeiten werden zunehmend durch Maschinen oder IT-Systeme ergänzt und schlussendlich ersetzt. Denn diese einfachen Tätigkeiten können am einfachsten identifiziert und technisch nachgebildet werden. Diese Tätigkeiten werden auch meist von nicht, schlecht oder einfach ausgebildeten Mitarbeitenden ausgeführt. Neu durch die Digitalisierung ist, dass zunehmend auch höher qualifizierte Arbeit durch Maschinen und IT-Systeme ergänzt oder übernommen werden kann und die bisherigen Tätigkeiten entfallen. Dieser Trend ist unaufhaltbar und umso lukrativer, je höherwertiger die Tätigkeit ist. Es gibt bereits Ansätze auch höchst komplexe und teure Tätigkeiten zu digitalisieren und zu automatisieren. Der Tagesanzeiger berichtet von einem Start-up Namens Case Crunch, dass – gefüttert mit Gerichtsurteilen aus vielen Instanzen und Versicherungsfällen – besser Versicherungsfälle beurteilen konnte als der Ombudsmann und in einer Woche über 23'000 Fälle bearbeitet hat, während die 110 parallel dazu beauftragten Anwälte nur 775 Fälle geschafft haben (Skinner, 2018). Das

Beispiel zeigt exemplarisch, dass mit der digitalen Erfassung der Urteilstexte, deren Auswertung und anschliessenden Übertragung der Bearbeitung neuer Fälle auf computergestützte Algorithmen, sogar hoch qualifizierte Tätigkeiten ersetzt oder zumindest ergänzt werden können. Es können also von der einfachen Texterfassung und Verarbeitung bis hin zur selbständigen Informationsverarbeitung durch Algorithmen der Maschinen/Computer, nahezu alle Tätigkeiten digitalisiert werden. Dies führt dazu, dass Qualifikationen, die sich bisher rein auf die Gewinnung, Aufbereitung und zunehmend auch Auswertung von Informationen fokussiert haben, an Wert verlieren werden. Betroffen sind aktuell – trotz des anschaulichen Beispiels des Tagesanzeigers – vor allem Mitarbeitende, mit geringer und mittlerer Qualifikation.

"Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ungleichheit wandeln sich: Auf der einen Seite sind es hochqualifizierte Beschäftigte in Berufsfeldern mit einem hohen Grad an Nichtroutinetätigkeiten, die von einer zunehmend anspruchsvolleren Arbeitswelt profitieren. Sie erleben Maschinen und Algorithmen als komplementäre und produktivitätssteigernde Begleiter bei der Arbeit. Auf der anderen Seite waren es in der jüngeren Vergangenheit vor allem mittelqualifizierte Beschäftigte in Berufen mit starkem Routinecharakter, die zunehmend befürchten müssen, von Maschinen ersetzt zu werden." (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, 2016, S. 7)

**Qualifikation und Weiterbildung**

Die Digitalisierung führt wie viele technische Weiterentwicklungen zu einem Wandel der Arbeitswelt und der Arbeit selbst. Die Mitarbeitenden benötigen neue Qualifikationen und viel wichtiger: sie müssen sich an neue Arbeitsprozesse und Formen der Zusammenarbeit anpassen. Deshalb erklären viele Interviewpartner auch, dass Anpassung die wichtigste Voraussetzung für Mitarbeitende ist, sich in der zukünftigen Arbeitswelt zurecht zu finden. Neue und junge Mitarbeitende haben es hier tendenziell leichter, weil sie – als "digital natives" im Umgang mit vielen digitalen Medien und Formen bereits vertraut sind. Der Wandel hört jedoch nicht auf und geht unaufhaltsam weiter, sodass die "digital natives" von heute, die Lernenden von morgen sind.

"Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Herausforderungen des digitalen Wandels hin zu einer Arbeitswelt 4.0 aus staatlicher Perspektive vor allem darin liegen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die einerseits das innovative und produktive Potenzial dieses Wandels voll entfachen und gleichzeitig die Teilhabe der Beschäftigten an diesem

Wandel sichern. […] Zum einen kommt den Qualifikationen der Beschäftigten eine zentrale Rolle zu. […] Gerade die von einem besonders hohen Automatisierungspotenzial betroffenen Geringqualifizierten sehen jedoch weniger die Notwendigkeit, sich ständig weiterzubilden als höherqualifizierte Beschäftigtengruppen. […] Zweitens ist zu erwarten, dass ein Teil der Erwerbspersonen nicht in der Lage ist und auch nicht durch Qualifizierung in die Lage versetzt werden kann, die wachsenden Anforderungen zu erfüllen. Beschäftigungs- und Einkommensrisiken könnten für diese Gruppe zunehmen und stellen daher eine sozialpolitische Herausforderung dar. […] Drittens deuten erste Ergebnisse darauf hin, dass die Gesamtbeschäftigungswirkungen des digitalen Wandels unter anderem davon abhängen, wie die Gewinne der Digitalisierung verteilt und verwendet werden. Während steigende Lohneinkommen den lokalen Konsum stärken und damit neue Arbeitsplätze schaffen, kämen steigende Kapitaleinkommen der lokalen Wirtschaft unter Umständen in geringerem Maße zugute." (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, 2016, S. 7-8)

Diese Sichtweisen bestätigen auch die Interviewpartner. Mitarbeitende, die früh ihre Ausbildung abgeschlossen haben und auf diesem Stand stehen geblieben sind, sehen die Notwendigkeit nicht (mehr), kontinuierlich ihren Wissensstand und ihre Fähigkeiten weiterzubilden und neue Arbeitsprozesse anzunehmen:

> "*Ich glaube ja. In den meisten Fällen ist der, der Interesse an Bildung hat, da beweglicher und freier. Der, der mit jungen Jahren abgeschlossen hat sich weiterzubilden, der ist auch stehengeblieben, also das merkt man dann auch. Davon haben wir aber wenige, aber wir haben halt, eine haben wir zum Beispiel auch, die in meinem Alter ist, für die ist sieht sich als alte Generation und man merkt auch, dass sie sich an sich nicht mehr an große Dinge ja mehr verändern will, also jegliche technische Veränderung muss man ihr langsam beibringen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden in erster Linie Betroffene der Veränderung sind und kontinuierlich überprüfen müssen, welche Qualifikationen zukünftig von der Wirtschaft benötigt und gefordert werden und wie sie sich daraufhin weiterqualifizieren und -bilden. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden aber auch Treiber der Digitalisierung, denn es gibt auch den gezielt geäusserten Wunsch der jungen Generation nach digitalen Arbeitsplätzen, bei denen die Informationen für die Tätigkeit nicht händisch oder manuell besorgt und erfasst werden müssen, unterschiedliche Kolleginnen und Kollegen

befragt und in den Arbeitsprozess integriert werden müssen, sondern die aus kreativen und anspruchsvollen Tätigkeiten bestehen.

> "'Ist total super, da habe ich sowieso keinen Bock zu gehabt.', das sind einfach stupide Arbeiten, die man sehr gut digitalisieren kann."
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Firmenkultur und Führung**

Es gilt als hinreichend erwiesen, dass neue Startups eine eigene Firmenkultur entwickeln, die sich von den bisher in einer Branche üblichen Kulturen unterscheidet, ja sogar unterscheiden möchte, um das Neue und Avantgardistische herauszustellen und damit junge Mitarbeitende anzusprechen. Das macht es zum einen für die Startups leichter, weil sie den kosten- und arbeitsintensiven Kulturwandel nicht durchmachen müssen, denn die digitale Nutzung von Daten, die konkrete Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf digitale Interaktion ist den neuen Firmen und für alle Mitarbeitenden von Beginn an inhärent und logisch. Dennoch haben auch die Startups – trotz, wegen oder durch die Digitalisierung – eine Firmenkultur entwickelt, die kritisch betrachtet werden kann und – wie bei grossen Versicherungsunternehmen und Maklern auch – lohnt sich ein kritischer Blick hinter die Hochglanzbroschüren und Homepageinhalten. So ist auch diese digitale Welt der Startups nicht ohne Widersprüche und Gegensätze. Mathilde Ramadier schildert in ihrem Buch "Bienvenue dans le nouveau monde" aus eigener Erfahrung wie sie als mehrsprachige gut ausgebildete Universitätsabsolventin mit mehrjähriger Berufserfahrung in Berliner Startups "ausgebeutet" wurde bzw. sich mittels Praktika und ohne feste Arbeitsverträge hat ausbeuten lassen, wobei die Tätigkeiten durchaus monotone lähmende und sich wiederholende Aufgaben umfasst haben, in einer Umgebung, die von hektischer Unruhe durchdrungen war, in der alles Stabile und Begrenzte abgewertet wird. Sie bezeichnet dies als chronisches soziales und ökonomisches Prekarität, eine intellektuelle Verarmung (Maugeri, 2017). Dies bedeutet, dass "moderne" oder "digitale" Firmen nicht zwangsläufig nachhaltigere Geschäftsmodelle haben oder bessere Arbeitsbedingungen mit sich bringen. Die Firmen agieren häufig aus der wirtschaftlichen Not(wendigkeit) heraus von aussen betrachtet ausbeuterisch gegenüber ihren Mitarbeitenden, was die Arbeitszeit und die Entlohnung betreffen und versuchen dies über entsprechende "Massnahmen" auszugleichen. "Insbesondere die Beschäftigung oder Arbeitszeit, bei der man bereit sein muss, für fünfhundert Euro im Monat alles zu geben, in der Hoffnung, endlich ein Mitglied der großen 'Familie' zu

werden, die das Startup ist, das Sie mit Jubel und Lob für Ihre 'bemerkenswerten Talente' einstellt – das Sie aber unter dem Mindestlohn bezahlt und nicht zögert, Sie zu feuern, wenn Ihre Ziele nicht erreicht werden. " (Maugeri, 2017) Die sich dadurch ergebende toxische Firmenkultur ist die Kehrseite einer hippen, schnellen und unerbittlich ökonomischen Ausrichtung.

Die Firmenkultur, der in dieser Arbeit im Fokus stehenden Versicherungsunternehmen und -makler und die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich fundamental von den zuvor beschriebenen Startups, indem diese ihren Mitarbeitenden eine grössere Sicherheit geben, tarifvertragliche Arbeitsregelungen, eingespielte Verhaltensweisen und Routinen haben. Dafür sind die Herausforderungen, die bisher – auch von den Interviewpartnern – als behäbig umschriebene Unternehmenskultur sowie die Einstellung der Mitarbeitenden zu verändern, gewaltig. Wie wichtig die Unternehmenskultur für die Interviewpartner ist, lässt sich aus der Qualität und Quantität ihrer Aussagen ableiten und dem Umfang und den Details an Informationen (s. Kapitel 8.3.2).

> "*Auf einer Skala von eins bis zehn mindestens eine Neun. Das ist unglaublich wichtig und eine ungeheure Bedeutung.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Und ebenso wichtig wird es sein – wie bei den Startups – hinter die Fassade von Stellenbeschreibungen und Homepages zu sehen, bei der die Unternehmen der Versicherungswirtschaft ebenso versucht sind die Tätigkeiten als interessant darzustellen und die Teamarbeit sowie den Teamgeist hervorzuheben. Entsprechend gilt es Widersprüche und Gegensätze zu identifizieren und Gründe für das Verhalten aufzuzeigen.

> "*Also, der Erstkontakt, sei es im Auftritt oder sei es das erste Gespräch, was geführt wird, was wird da für ein Eindruck vermittelt? Ob das dann immer wirklich die echt erlebte Firmenkultur widerspiegelt, wage ich zu bezweifeln.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Führung von Mitarbeitenden ist in der Wissenschaft noch ein stark unterschätztes Thema, für die Unternehmen jedoch von grösster Bedeutung. Wie Matthias Groß über die Herausforderungen der Digitalisierung schreibt, ist der – positive wie negative – Einfluss der Führungskräfte auf die Innovations- und Arbeitskraft der Mitarbeitenden gross. "Grundsätzlich legt diese Abhandlung nahe, dass die Digitalisierung nicht nur als Herausforderung, sondern ebenso als Chance – gleichermaßen für Topmanager als auch für Mitarbeiter – zu

betrachten ist. Während wissenschaftliche Arbeiten die Digitalisierung überwiegend als Herausforderung für Unternehmen sehen (z.B. Biggiero 2006; Cardholm 2016), zeigen die beiden durchgeführten Studien, dass der Einsatz von IT-Systemen, die das orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeiten von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen fördern, einen wichtigen Einflussfaktor für die organisationale bzw. individuelle Innovativität darstellt. Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit rücken demnach die Digitalisierung als Chance für Topmanager und Mitarbeiter in den Fokus. […]" (Groß, 2017, S. 284)

Auch die Interviewpartner sind sich der Vorreiterrolle und Verantwortung ihrer Führungskräfte bewusst und dokumentieren gute wie auch viele schlechte Beispiele von Führungskräften, die sich besonders in Zeiten der Veränderung bemerkbar machen (s. Kapitel 8.3.1.2). Nur Führungskräfte können Mitarbeitende motivieren und neue Formen der Arbeit und Tätigkeiten überzeugend erläutern. Gleichzeitig wollen Mitarbeitende heutzutage eine Begründung für Veränderungen haben, um den Sinn und die Notwendigkeit zu verstehen. Eine früher übliche "Basta"-Führung reicht nicht nur nicht mehr den Mitarbeitenden, sie führt auch ökonomisch zu schlechteren Ergebnissen.

> "*Es gibt natürlich auch noch Führungskräfte alter Schule, die und die Sachen, wunderbar, neuer Mann. Hier ist der Platz. Du machst jetzt das, was der Vorgänger gemacht hat. Da funktioniert es weniger gut.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

## 7.3 Change Management

**Was ist Change Management?**

Die vorgenannten Studien verdeutlichen die Wichtigkeit des Kulturwandels in den Unternehmen und damit die Wichtigkeit des Change Management (nachfolgend CM genannt). Umso wichtiger ist es deshalb einen kurzen Überblick über CM zu geben.

CM bedeutet, dass Unternehmen grosse prozessuale, strukturelle und/oder strategische Veränderungen systematisch und strukturiert planen und implementieren. Die eigentlichen Veränderungen werden dabei meist in Einzel- oder Gesamt-Projekten geplant und umgesetzt. Die CM Literatur und Forschung betrachtet deshalb, welche Formen der Projektgestaltung, der Einbeziehung der Mitarbeitenden und Umsetzung sich als erfolgreich herausgestellt haben. Ein wesentlicher und essentieller Teil von CM ist der Umgang mit personellen Veränderungen, da bei grundlegenden Anpassungen im

Unternehmen immer auch die Mitarbeitenden in ihren Tätigkeiten und ihrer Struktur betroffen sind und die Fallstricke besonders gross sind. Umso wichtiger ist die rechtzeitige und umfassende Kommunikation, die Begleitung und Überzeugung und der Umgang mit Widerstand. Bezogen auf die Mitarbeitenden heisst dies, dass diese die neuen Anforderungen und Veränderungen verstehen und die Notwendigkeit zur Veränderung erkennen sollen, damit sie durch Wissensvermittlung und Schulungsmassnahmen die neuen Tätigkeiten und Rollen qualifiziert ausüben können.

Die Idee des "CMs" kommt aus der Organisationsentwicklung. Ab den 1940er Jahren hat Kurt Lewin sich systematisch mit CM auseinandergesetzt und mehrere Theorien aufgestellt und überprüft. Veränderung verlaufen für ihn dabei in drei Phasen:

1. Auftauen: Motivation bei den Beteiligten wecken für die Veränderung
2. Verändern: Auf der Grundlage neuer Informationen neue Reaktionsweisen herausbilden
3. Stabilisieren: Stabilisierung und Integration der Änderung (Lauer, 2019, S. 70)

Auch wenn Lewin als Pionier des CMs als organisatorischen Veränderungsmanagements gilt, so ist seine Theorie ursprünglich für Veränderungen in sozialen (amerikanischen) Gruppen entstanden, was jedoch die Wichtigkeit der sozialen Interaktion bei Veränderungen unterstreicht (Lauer, 2019, S. 68).

Einer der ersten Forscher, die CM als Teil der Managementaufgaben und der Führung für Unternehmen betrachtet hat, ist John Kotter (Lauer, 2019, S. 89). Gemäss seiner Theorie bedarf es für eine erfolgreiche Veränderung 8 Phasen (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012, S. 765-766):

1. Gefühl der Dringlichkeit vermitteln
2. Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Vision kommunizieren
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
6. Kurzfristige Erfolge sichtbar machen
7. Veränderung weiter antreiben, nicht nachlassen
8. Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern

Auch die anschliessend entwickelten Theorien und Management-Konzepte haben einen ähnlichen Aufbau bzw. ein ähnliches Vorgehen wie Lewin und Kotter: Die Mitarbeitenden als soziale Gemeinschaft, nicht der einzelne Mitarbeiter, stehen im Mittelpunkt des CM. Die Massnahmen zielen darauf ab, der betroffenen Gruppe die

Notwendigkeit zur Veränderung zu vermitteln und sie dabei zu unterstützen. Je aktiver die Mitarbeitenden selbst eine Rolle in der Veränderung spielen und sich einbringen können, umso besser. Von besonderer Wichtigkeit sind die direkten Führungskräfte, die mit den Mitarbeitenden kommunizieren, diese überzeugen und bei Widerständen mit ihnen verhandeln. Gerade weil sich CM als Management-Konzept versteht, erklärt sich auch, warum die Mitarbeitenden als soziale Gemeinschaft im Fokus stehen und nicht der einzelne Mitarbeitende. Für das Unternehmen, wie auch für die Mitarbeitenden selbst ist der erfolgreiche Wandel wichtig, d.h. dass es nach der Veränderung wieder eine stabile und funktionierende Struktur und Beziehung gibt und nicht, dass alle Mitarbeitenden möglichst individuell gefördert und zufrieden sind.

**Gutes und schlechtes Change Management**

In der Management-Literatur werden viele Beispiele der erfolgreichen Transformation wie auch Beispiele des Scheiterns genannt, die aufzeigen, wie schwer sich Unternehmen immer wieder aufs Neue mit den Veränderungen tun und wie entscheidend das Verhalten des Top-Managements dabei ist. "Wandel zu unterlassen, kann also teuer zu stehen kommen und nicht selten existenzbedrohende Auswirkungen zeitigen. Wie kommt es nun aber, dass Unternehmen, die von erfahrenen Managern geführt werden und die ggf. sogar den Rat von Experten suchen, scheinbar einfach vorhersehbare Entwicklungen nicht einkalkulieren?" (Lauer, 2019, S. 34). Neben dem Versäumnis rechtzeitige Massnahmen einzuleiten, liegt die grösste Herausforderung für erfolgreiches CMs darin, den Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung zu verdeutlichen, sie von der Veränderung zu überzeugen, erfolgreich zu schulen (Wissen und Training) und vor allem: Widerstände zu erkennen und zu beseitigen.

Der Unternehmenskultur kommt dabei in den meisten Konzepten eine zentrale Rolle zu. "Diese positiven Auswirkungen stellen sich umso mehr ein, je stärker eine Unternehmenskultur ausgeprägt ist. Die Stärke der Kultur hängt dabei von drei Faktoren ab:" (Lauer, 2019, S. 39) Die Prägnanz der Kultur, der Verbreiterungsgrad einer Kultur und die Verankerungstiefe. Auch bei den Problemen in einer Veränderung gilt die Unternehmenskultur aus einer der zentralen Faktoren, befördert sie u.a. verharrendes und widerstandsfähiges Verhalten, das Festhalten an bestehenden Traditionen oder gar überkommenen Arbeitsweisen. "Erscheinungsform und Stärke des Widerstandes sind von der Persönlichkeitsstruktur, aber auch der Kultur des Unternehmens abhängig." (Lauer, 2019, S. 49)

Einer der grössten Anbieter von CM-Konzepten, Prosci, veröffentlicht in regelmässigen Abständen den Best Practices und Benchmarking Report, der durch Erhebungen bei den teilnehmenden Unternehmen gewonnen wird und eindrücklich aufzeigt, welche Gründe erfolgreiches und nicht erfolgreiches CM hat. Neben den ökonomischen und strukturellen Themen der zur Verfügungstellung von ausreichend Ressourcen, einem umfassenden CM Ansatz und der Integration von Projekt und CM, sind es vor allem die in dieser Arbeit genannten Themen: offene und transparente Kommunikation im Unternehmen, kontinuierliche Beschäftigung und fortlaufender Austausch mit den betroffenen Mitarbeitenden sowie Unterstützung des mittleren Managements. (Prosci, 2020)

**Change Management in der Versicherungswirtschaft**

Die Versicherungsbranche hat sich angesichts des digitalen Wandels bereits verstärkt mit CM Konzepten auseinandergesetzt. Wie im Kapitel 8.3.3 ersichtlich wird, besteht jedoch zwischen dem Wunsch nach einem strukturierten Konzept, der entsprechend konsequenten Umsetzung und dem in Wirklichkeit oft zögerlichem Vorgehen und der unzureichenden Offenlegung der Probleme noch eine grosse Diskrepanz. Dieses grundlegende Problem ist sowohl in der Praxis wie auch der Theorie bekannt. "Diese kollektiven und individuellen Ursachen führen dazu, dass sich Organisationen und deren Entscheidungsträger oftmals zu spät mit notwendigem Wandel auseinandersetzen." (Lauer, 2019, S. 71)

Das Beispiel der fehlenden Konsequenz sowie die zu lange Dauer der Umsetzung benennen auch die Interviewpartner. T.R. erläutert am Beispiel eines Mitbewerbers, dass gute Ideen und Strategien durchaus vorhanden waren und sind, diese aber nicht konsequent umgesetzt wurden. In ähnlicher Weise ergänzt U.B., dass er beim gleichen Mitbewerber die Dauer der Veränderung – aufgrund fehlenden konsequenten Umbaus – als zu lange empfindet und die Mitarbeitenden dadurch irgendwann fatalistisch in ihren Ansichten und ihrem Handeln werden.

> "*Denn, um wieder ein Beispiel zu nennen, wo das sehr halbherzig gemacht wurde, was ja auch viel beschrieben wurde, schauen Sie sich die ERGO an. […] Das ist ja durchaus, die hatten ja durchaus in den letzten 20 Jahren, oder wie lange die da umbauen, durchaus richtige strategische Ideen, aber (...) die Umsetzung hat dann halt, irgendwo hat da der Transformationsprozess nicht so richtig funktioniert. […] Ich glaube, das hat an mehreren Stellen gehapert, aus*

*mehreren Gründen. […] Fehlende Konsequenz der Unternehmensführung, damit fängt es wahrscheinlich an.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Es ist so ein bisschen, meines Erachtens, so ein ERGO-Thema. Man kann nicht irgendwie, wir machen Sanierungsprogramm, Sanierungsprogramm, ich kann die Angst irgendwann nicht mehr aufhalten.* Irgendwann sagt jemand: ja, gut, fatalistisch, schmeisst mich doch raus, findet mich ab oder haltet endlich eure Klappe."
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Bemerkenswert ist, dass gleich zwei Interviewpartner denselben Mitbewerber als Beispiel für nicht erfolgreiche Veränderung heranziehen und von ähnlichen Problemen und Konsequenzen sprechen. In einem Aufsatz von 2015 haben sich die für das CM verantwortlichen Führungskräfte des betreffenden Konzerns über die Transformation und ihre Herausforderung ausgiebig geäussert: "Rückschläge und Enttäuschungen sind Teil jedes Veränderungsprozesses. Wir haben verstanden, dass es manchmal die Rückschläge sind, die die Notwendigkeit der Veränderung umso deutlicher machen. Das Leben ist keine Gerade und Veränderungsprozesse ebenso wenig. Deshalb ist es notwendig, dass man auch in Krisenzeiten am Veränderungsziel festhält. Hier kommt dem Top-Management und den Führungskräften eine besonders verantwortungsvolle Rolle zu." (Steiner, Brück und Hoelken, 2015, S. 126) Dieses Beispiel verdeutlicht, wie schwer es ist, CM Projekte zu planen und erfolgreich umzusetzen, weil viele Mitarbeitenden mit ihren Partikularinteressen einbezogen und über einen längeren Zeitraum aktiv begleitet werden müssen. Und ebenso schwierig ist es nun zu beurteilen, was an den Veränderungen erfolgreich war und was nicht, da neben den ökonomischen Zielen und Zahlen, die sich eindeutig deuten lassen, die Ansichten über das jetzige Arbeitsumfeld, die veränderten Tätigkeiten, die neue Struktur, die neue Unternehmenskultur etc. auseinander gehen. Frust und Widerstand von den Mitarbeitenden, die nicht integriert wurden oder nicht integriert werden wollten, dauern lange an und belasten sowohl die Innen- als auch die Aussendarstellung von Unternehmen. Gerade in der Aussendarstellung ermöglichen Bewertungsplattformen wie beispielsweise "kununu.com" den Mitarbeitenden positive wie auch negative Rückmeldungen in anonymer Form zu hinterlassen und schaffen auch eine unternehmensfremde Transparenz und Offenheit, mit der die Unternehmen lernen müssen umzugehen.

"*Also, wir haben ja so Menschen, die kümmern sich um die Social Media, ne? Die haben, glaube ich, Vorgaben*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Auch die Studien der Beratungsfirmen (s. Kapitel 6) zeigen nicht nur auf, was sich in der Versicherungswirtschaft verändert, welche Massnahmen die Unternehmen ergreifen müssen und welche ökonomischen Ziele entscheidend sind, sondern sie weisen selbst auf die Notwendigkeit, wenn nicht sogar auf den entscheidenden Erfolgsfaktor "CMs", hin, um die notwendigen Massnahmen überhaupt umsetzen zu können und mittelfristig weiterhin erfolgreich zu sein:

- "Die Einführung von Shared Service Centers erfordert allerdings erstmals einen hohen Aufwand sowie ein längerfristig zielgerichtetes Change Management." (Bühler & Maas, 2015, S. 35)
- "Die Optimierung von Produkten und Prozessen im laufenden Betrieb erfordert einen weitreichenden Kulturwandel. Es bedarf daher eines umfassenden Change Managements." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 21)

McKinsey verdeutlicht in seiner Studie sogar einzelne Herausforderungen, allen voran das "Commitment" der Führungskräfte, die Veränderung mitzutragen und die Mitarbeitenden zu überzeugen. "One of the standard recommendations for any change program is to make sure the leaders are committed. But pressed for time, leaders too often yield to temptation and make their commitment more symbolic than real" (Singla, D'Amico & Surak, 2015, S. 11). Das Thema Führungskräfte und CM wird auch von den Interviewpartnern als eine der zentralen Herausforderungen gesehen und untermauert die Aussagen der Studie von McKinsey.

"*Also, am Ende ist es die Herausforderung der jeweiligen Führungskraft. Weil am Ende muss die diese Transformation erfolgreich umsetzen.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Fazit**

Schlussendlich bedarf es einer Überprüfung der Veränderungsergebnisse. Mit der angestrebten Effizienzsteigerung, der Verdichtung der Arbeitstätigkeiten und der technischen Beschleunigung der Arbeit verändern sich auch der Druck und die Belastung für die Mitarbeitenden. "Die technologischen Entwicklungen haben aber auch die Intensität des Informationsaustauschs und der Kommunikation in einer beispiellosen Weise erhöht und beschleunigt. Ständige Unterbrechungen, sogenannte Multitasking-

Anforderungen sowie ein allgemein höheres Informationstempo haben den Arbeitsalltag und die Arbeitsorganisation vor allem für Wissensarbeiter – aber nicht nur für diese – fundamental verändert. Diese technologiebedingte Beschleunigung und Intensivierung der Arbeit bedeutet für viele Beschäftigte eine Zunahme von belastenden Faktoren der Arbeit." (Steffens, Maier & Arnold, 2017, S. 464) Mit transparenten digitalen Prozessen eröffnen sich den Unternehmen viele Möglichkeiten einer kontinuierlichen weiteren Verbesserung und Umstellung der Abläufe mit der permanenten Umstellung der Tätigkeiten der Mitarbeitenden. Gleichzeitig steigt die Möglichkeit zur perennierenden digitalen Kontrolle, deren Nutzung durch die Unternehmen wohl überlegt sein will.

> "*Ja, das ist natürlich auch eine gewisse Gefahr, dort fühlt sich vielleicht dann auch ein Mitarbeiter beobachtet. Es kommt natürlich auf die Zielsetzung an, man möchte eigentlich nicht den einzelnen Mitarbeiter beobachten, sondern möchte ein höheres Servicelevel erreichen. Und da ist dann die Frage: Bricht man jetzt solche Kennzahlen, die man sicherlich durch eine Messung erreichen kann, bricht man diese auf die einzelnen Mitarbeiter runter, darf man das überhaupt.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Folgen einer Arbeitsüberwachung hat Sennett eindrücklich beschrieben (s. Kapitel 8.4.1), der Verlust des gegenseitigen Vertrauens, der sich schlussendlich in einer schlechteren Unternehmenskultur und Attraktivität für neue Arbeitnehmer widerspiegelt. Nicht alles was technisch möglich ist, führt schlussendlich auch zu einem besseren ökonomischen Ergebnis.

Mit diesen unternehmerischen Herausforderungen muss ein modernes CM-Programm fertig werden, wobei die grösste Aufgabe ist, die Mitarbeitenden selbst zu überzeugen. Denn schlussendlich kann die Einstellung gegenüber einer geplanten Veränderung nur von den Mitarbeitenden selbst angepasst werden.

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Unternehmen können "nur" die notwendigen Informationen zur Verfügung stellen, warum eine Veränderung notwendig ist und dann versuchen, die Mitarbeitenden wiederholt zu überzeugen, dass die Anpassung erfolgen muss. Dies ist wiederum umso schwieriger, je umfangreicher die Veränderung und die Auswirkungen für einen selbst

werden. Wenn beispielsweise bei einem grossen Versicherungskonzern tausende Arbeitsplätze in Bereichen abgebaut werden, und diese Mitarbeitende im Anschluss neue Tätigkeiten übernehmen sollen, dann erzeugt dies selbstverständlich grossen Druck. Und dieser bedarf einer langfristigen und umfangreichen Kommunikation und Führung – ein grosser Aufwand und ein grosses Investment für die Unternehmen.

## 7.4 Einordnung der Studien

Die in Kapitel 6 gezeigten Studien zeigen auf, dass die Digitalisierung ein technischer Enabler ist, Prozesse und Geschäftsabläufe der Unternehmen neu nach ökonomischen Zielen und Kundenbedürfnissen auszurichten und zu verändern, wodurch sich die Tätigkeiten der Mitarbeiten schrittweise verändern werden und damit die Arbeitswelt in der gesamten Versicherungswirtschaft. Dies erfolgt langsam, weil die Verharrungskräfte in dieser Branche hoch sind. Dennoch wird der Wandel – angetrieben aus wirtschaftlichen Gründen, allen voran Effizienz- und Rentabilitätsverbesserungen – voranschreiten und das Zusammenspiel zwischen Versicherungsunternehmen, Maklern und Kunden komplett neugestalten.

Die wissenschaftliche Einordnung und Überlegungen durch die an den Studien beteiligten Unternehmen, ebenso wie die durch die beteiligten Beratungs- und IT-Unternehmen, sind jedoch nur – wenn auch sehr wichtige und fundierte – Sichtweisen auf die potentiellen Veränderungen der Versicherungswirtschaft. Mit den nachfolgenden Interviews der Top-Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft werden die Sichtweise, die operativen Managementmethoden und die Problemlösungsstrategien der Entscheidungsträger beleuchtet. Diese Perspektive ist deshalb so interessant, weil es diese Personen sind, deren Entscheidungen massgeblich bestimmen, ob und in welcher Form die "Digitalisierung" in ihren Unternehmen umgesetzt wird – es handelt sich in ihren Aussagen quasi um eine "self-fulfilling prophecy".

Zusammen ergibt sich damit ein sehr umfassender und aufschlussreicher Einblick über die Veränderung eines gesamten Wirtschaftsbereichs.

# 8 Digitalisierung der Arbeitswelt – die Erkenntnisse

Im Hauptkapitel der Dissertation wird – bottom up und entsprechend der grounded theory – betrachtet, welche Aspekte der Arbeitswelt die Interviewpartner von der Digitalisierung betroffen sehen. Von besonderem Interesse sind dabei übereinstimmende sowie widersprüchliche Meinungen und Äusserungen der zeigen sie doch am besten wo die Mehrheitsmeinungen hindeuten und wo Probleme liegen, die ungern betrachtet werden.

Aus den Äusserungen der Interviewpartner lassen sich drei Kernfaktoren der von der Transformation betroffenen Bereiche eruieren. Der Mensch in der Transformation (s. Kapitel 8.2), das Unternehmen (s. Kapitel 8.3)und die Gesellschaft und Wirtschaft als Ganzes (s. Kapitel 8.4). Die Dissertation fokussiert sich auf die Transformation der Arbeitswelt und nicht auf ökonomische oder ökologische Faktoren. Von den Interviewpartnern wurden jedoch auch vielfältige Äusserungen zu den ökonomischen Auswirkungen und Herausforderungen getätigt, die ebenfalls sehr eindrücklich und höchst relevant sind. Entsprechend werden die Ergebnisse in Kapitel 8.1 erläutert.

## 8.1 Digitalisierung – aus Sicht der Versicherungswirtschaft

Was bedeutet Digitalisierung? Und was bedeutet dies aus der Sicht der Versicherungswirtschaft? Die Interviews mit den Vorständen und Geschäftsführern ermöglichen einen detaillierten Einblick in die Vorstellungen und Sichtweisen des Top-Managements der Versicherungswirtschaft, was Digitalisierung aus ihrer Sicht bedeutet, welche veränderte Rahmenbedingungen es schafft, welche Herausforderungen es zu meistern gilt und welche Massnahmen sie als Entscheider selbst planen und umsetzen. Die detaillierten Auswertungen der Interviews lassen sehr genau erkennen, wie ähnlich ihre Ansichten und Aussagen sind und wo auch Widersprüche sichtbar werden. In diesem Kapitel wird eine grundlegende Übersicht erarbeitet, welches Verständnis die Interviewpartner von der Digitalisierung und dem digitalen Wandel haben.

### 8.1.1 Ziele der Digitalisierung

Natürlich hat jeder Interviewpartner einen jeweils spezifischen Blick auf die Digitalisierung und die Herausforderungen, abhängig von seiner Vorstands- bzw. Geschäftsleitungs-Position (IT, Vertrieb, Controlling) und der Versicherer- oder

Maklersichtweise. Die grundsätzlichen Antworten und Aussagen decken sich jedoch komplett. Die Ziele der Digitalisierung lauten:

- Ausrichtung der eigenen Tätigkeiten auf die (sich veränderten) Kundenbedürfnisse,
- Verbesserung des Kundenservice durch die umfassende Verfügbarmachung von digitalen Daten und Informationen.
- Digitale Dokumentation aller unternehmerischen Prozesse, um die eigenen Tätigkeiten (besser) zu verstehen und steuerbar zu machen,
- Digitalisierung aller unternehmerischen Prozesse und Tätigkeiten, um diese zerlegen, neu gestalten und messen zu können,
- Effizienzsteigerung durch
    - Beschleunigung der Prozesse mittels technischer Unterstützung und Eliminierung von nichtdigitalen Medien (allen voran Papier),
    - Automatisierung aller "einfachen" Tätigkeiten und
    - Verringerung von menschlichen Tätigkeiten bei nicht kundenbezogenen Prozessen,
- Digitale, soweit möglich auch automatisierte, Kundenkommunikation, z.B. die Nutzung von Kunden- und Firmenportalen,

Alle Interviewpartner erläutern in unterschiedlicher Art, dass für sie die Themen "Ausrichtung auf neue Kundenbedürfnisse", "digitale Geschäftsprozesse" und Effizienz/Effektivität bzw. Kosteneinsparung von zentraler Bedeutung sind.

> "*Bei der ist jetzt im Wesentlichen wirklich die Effizienz sozusagen das Ziel.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*also wir haben natürlich in den letzten ein, zwei Jahren schon erhebliche Veränderungen nochmal erlebt, was die Arbeitsprozesse angeht, was die Digitalisierung der Arbeitsprozesse angeht.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle. Effizienz und natürlich dann an zweiter Stelle Kundennutzen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Kundennutzen, Kundenqualität, mehr Service sozusagen für den Kunden, Bequemlichkeit daraus.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Mein Teil ist eindeutig Kundenzufriedenheit. Das ist so ein ganz wichtiger Block, den wir tatsächlich auch noch gar nicht lange drin haben.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Diese Ziele bilden die Grundlagen der Managementtätigkeiten der Interviewpartner. In den nachfolgenden Kapiteln wird deutlich, inwieweit sie sich davon leiten lassen und davon beeinflusst sind, welche Probleme sie selbst sehen und welche Widersprüche sie in ihren eigenen Antworten offenbaren.

### 8.1.2 Digitalisierung im Kontext der Versicherungswirtschaft

**Digitalisierung – eine rein technisch-/ökonomische Veränderung**

Die Annäherung an eine Definition für die Digitalisierung ist in den Kapiteln zuvor ausführlich unter Berücksichtigung von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, praxisnahen Studien von grossen Beratungsunternehmen und von Universitäten sowie dem Feldbericht über konkrete Projekte in der Versicherungsbranche erfolgt. Eine allgemein gängige oder übliche Definition der Digitalisierung oder ihrer potenziellen Auswirkungen gibt es nicht und sie muss immer im jeweiligen Kontext betrachtet werden.

Für die Versicherungswirtschaft und ihre Entscheidungsträger wird faktisch entscheidend sein, wie diese Wissenschafts- und Marktinformationen bei ihnen selbst ankommen, aufgenommen, verstanden und schlussendlich umgesetzt werden. Denn die Entscheidungsträger selbst legen fest, was sie aus den Erkenntnissen und dem Wissen machen werden, welche Entscheidungen sie für ihre Unternehmen, Versicherer wie Makler, treffen und wie sie die Unternehmen für die nächsten Jahre aufstellen. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, welches Verständnis diese handelnden Akteure im Feld haben, auf welche Informationen sie sich berufen und verlassen und wie sie ihre Entscheidungen begründen und rechtfertigen.

Interessant ist gleich zu Beginn der Interviews, dass sich alle Führungskräfte auf die Frage, was sie unter Digitalisierung verstehen, in ihren Antworten auf die technischen, strukturellen, finanziellen und organisatorischen Aspekte der Transformation fokussieren. Zur Veranschaulichung seien hier die Aussagen von W.N., Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers und U.B., Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers, genannt.

"*Also ich denke, bei uns ist der Hauptfokus der Digitalisierung erstmal auf der Digitalisierung der Prozesse basierend auf unserem bestehenden Geschäftsmodell. Also das ist eigentlich ganz klassisch Prozessoptimierung durch Digitalisierung. Das ist denke ich das, was im Fokus steht und bei uns auch die meisten Ressourcen bindet, weil wir einfach ein grosses Optimierungspotenzial haben. Ich denke das gilt auch für die meisten anderen Gesellschaften aus der Branche.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Es ist die Überlegung, wie sich die technologischen Rahmenbedingungen auf die, auf das Unternehmen in allen Elementen der Wertschöpfungskette auswirken können und was man tun muss, um mehr Chancen zu haben als in der Wettbewerbssituation.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Digitalisierung wird als grosse Herausforderung gesehen, weil sie die bestehenden wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Rahmenbedingungen grundlegend verändert und die Unternehmen faktisch zwingt, sich diesen anzupassen, um weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Aussagen der Führungskräfte sind dabei den Aussagen der Beratungsunternehmen und Universitäten in ihren Studien sehr ähnlich. Die Art der Argumentation, was die Digitalisierung bedeutet, welche Veränderung sie auslöst und wie die Unternehmen der Versicherungswirtschaft darauf am besten reagieren müssen, sind nahezu identisch. Beispielhaft sind die beiden nachfolgenden Zitate aus der Studie von EY Innovalue und der Universität St.Gallen, sowie von Accenture und der Universität St.Gallen:

"Die eigene Prozessoptimierung mittels Industrialisierung der Wertschöpfung wird fortgesetzt. Eine zunehmende Digitalisierung zur Optimierung von Prozessen und Marktleistungen ist absehbar." (Fürnthaler et al., 2010, S. 6)

"Versicherungen müssen die Prozessintegration und Automatisierung vorantreiben. Bei Prozessen steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen im Fokus." (Maier et al., 2017, S. 5)

Natürlich sind diese Aussagen sehr global und allgemein gehalten und erläutern nicht die konkret geplanten Massnahmen in den Unternehmen. Dennoch zeigen sie deutlich auf, wie die nahezu zwingende Logik der digitalen Transformation und die argumentativen Zusammenhänge identisch gesehen und begründet werden. Es gibt von den Interviewpartnern zwar unterschiedliche Sichtweisen, wie die digitale

Transformation in ihrem Unternehmen umgesetzt wird, d.h. welche Massnahmen geplant werden, aber die grundsätzliche Logik der Transformation wird nicht (mehr) kritisch hinterfragt, angezweifelt oder über alternative Wege für das eigene Unternehmen nachgedacht.

**Digitalisierung ohne Gesamtstrategie und Umsetzung**

Trotz der konkordanten Sichtweise auf die digitale Transformation, konzedieren die Interviewpartner, dass es keine unternehmensübergreifenden Digitalisierungsstrategien gibt, die den Wandel auf organisatorischer, prozessualer, technischer und personeller Ebene strukturieren. Der Bereichsvorstand G.G. hat eindrücklich geschildert, dass es nur einzelne operative Projekte gibt, von denen man sich positive (wirtschaftliche) Ergebnisse erhofft. Konkrete nachvollziehbare Ziele zur Kostenreduktion oder Erhöhung der Kundennutzen sind jedoch nicht dabei, d.h. der konkrete Nutzen wird angenommen, jedoch nicht ökonomisch überprüft durch eine Vorher-/Nachher-Betrachtung.

> "*Wir haben auch keine übergreifende Digitalisierungsstrategie. Wobei, wenn ich das jetzt so sagen würde, mache ich das nur, weil ich anonym interviewt werde. (Lacht) Wir haben uns schon, vor Jahren hat der Gesamtvorstand sich hingesetzt und mit Blick auf die Digitalisierung strategisch hergleitet, was uns in der Zukunft interessieren wird. Und da hat er aber im Prinzip auch genau das rausgefunden. Also er hat gesagt, im Ergebnis ganz operativ, ich will ein Endkunden-Portal, weil das heutzutage als Kontaktkanal relevant oder immer mehr relevant wird. Es hieß auch in dem Fall, ich will die Ausgangspost digitalisieren, also E-Mails rausschicken. Und die Automatisierung haben wir gar nicht in dem Zusammenhang gesehen. Aber da gab es keine konkreten Ziele, außer jetzt operative Projektzieleinführung zum Soundsovielten oder irgendwas. Oder auch darin dann kleine Stückzahlen. Aber wir haben keine Kostenziele oder Kosteneinsparziele abgeleitet aus der Digitalisierung. Wir haben auch keine Kundennutzenziele, die man zählen, messen, wiegen könnte. Nein, sowas haben wir nicht.*"
>
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Für T.R. ist es weniger die fehlende Gesamtstrategie, sondern das konsequente "Runterbrechen" einer allgemeinen globalen oder nationalen Strategie auf die einzelnen operativen Einheiten und deren strukturierte Umsetzung, d.h. für sie, dass eine

ausdiskutierte und festgelegte Strategie auch kompromisslos und konsequent umgesetzt werden muss, damit sie funktioniert und akzeptiert wird.

> "*Erstens habe ich die richtigen Themen strategisch entdeckt? Und zweitens, setze ich sie dann auch noch richtig bis sozusagen in die letzte Einheit um? […] die hatten ja durchaus in den letzten 20 Jahren, oder wie lange die da umbauen, durchaus richtige strategische Ideen, aber (...) die Umsetzung hat dann halt, irgendwo hat da der Transformationsprozess nicht so richtig funktioniert. […] Fehlende Konsequenz der Unternehmensführung, damit fängt es wahrscheinlich an.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Der Vorstand U.I. bestätigt, dass die Kundenzufriedenheit als eigenständiges Ziel erst im Jahr 2020 eingeführt wurde und erst geprüft werden muss, ob digitale und automatisierte Prozesse eine Verbesserung bei der Kundenzufriedenheit herbeiführen – ebenso ohne genauere Messung der konkreten Verbesserungen.

> "*Mein Teil ist eindeutig Kundenzufriedenheit. Das ist so ein ganz wichtiger Block, den wir tatsächlich auch noch gar nicht lange drin haben. Den haben wir erst im letzten Jahr dafür eingeführt und testen da auch tatsächlich genau diese Touchpoints und gucken auch inwieweit automatisierte oder digitalisierte Prozesse und Vorgänge das auch verbessern.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Den Vorständen ist bewusst, dass sie nicht wissen, ob und in welchem Umfang die von ihnen vorgegebenen Digitalisierungsziele überhaupt zu einer grösseren Kosteneinsparung, zu verbesserten Prozessen oder zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen. Ungeachtet der ansonsten im Vordergrund stehenden vorgegebenen ökonomischen Ziele, allen voran bei den Börsen kotierten Unternehmen, werden die Projekte der digitalen Veränderung aufgrund noch nicht monetarisierter Faktoren durch die Führungskräfte entschieden in Form von Einzelprojekten und -massnahmen. Explizit bedeutet dies, dass sie von der Notwendigkeit überzeugt sind und sie mit Hilfe von externen Studien und vorhandenem Branchen-Wissen begründen. Dass sie dennoch in den meisten Fällen nicht in der Lage sind, eine übergreifende Digitalisierungsstrategie zu planen und umzusetzen oder für die einzelnen Unternehmenseinheiten zu konkretisieren sowie keine Überprüfung der Projekte und Massnahmen vornehmen, spricht für eine Unsicherheit in den Unternehmen über das eigene Vorgehen und begründet das "Fahren auf Sicht". In den Kapiteln 8.3.3.1 und

8.3.3 wird dieser Punkt detaillierter betrachtet und ergründet. Ein wesentlicher Grund liegt in den Bedenken, dass die Ankündigung von zu weitreichenden Veränderungen und Massnahmen die eigenen Mitarbeitenden verunsichern, diese in den Widerstand treiben und ihre Motivation im Unternehmen untergraben könnte, auch wenn sie von diesen Massnahmen überzeugt sind.

> "*Wenn Unternehmen, denen es finanziell gut geht, trotzdem aus heiterem Himmel Leute rausschmeissen. Dann hat man ein Problem. Dann sind natürlich alle unsicher. Dann haben sie überhaupt keine Vertrauensbasis. Wenn Sie sagen: 'Hier jetzt müssen wir was verändern.' Dann geht sofort die Bestandssicherung los und das sind alles unsichtbare Prozesse, innere Widerstände.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Und wie viel Geld verbrenne ich dabei? Und wie viele Mitarbeiter verbrenne ich dabei? Oder eben auch nicht. Denn, um wieder ein Beispiel zu nennen, wo das sehr halbherzig gemacht wurde, was ja auch viel beschrieben wurde, schauen Sie sich die ERGO an.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Dies zeigt umso deutlicher, wie gross noch die Unsicherheit über den richtigen Weg der Digitalisierung ist, wie zentral die Vorstände die Einbindung der Mitarbeiter dabei sehen und wie essentiell Change Management für die digitale Transformation schlussendlich ist.

### 8.1.3 Digitalisierung ohne Mitarbeitende

**Digitalisierung zur Steigerung von Effizienz, Geschwindigkeit und Service**

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erläutert, fokussieren sich die Interviewpartner auf die technischen und ökonomischen Aspekte der digitalen Transformation. Umso aufschlussreicher ist in diesem Zusammenhang, dass keiner der Interviewpartner im ersten Fragekomplex bezüglich der Definition der Digitalisierung etwas zur Veränderung der Arbeitswelt, den (Qualifikations-) Anforderungen an die Mitarbeitenden, der Gestaltung der zukünftigen Arbeitsplätze oder der Firmenkultur erzählt. Die Mitarbeitenden werden in diesem Zusammenhang nur dann erwähnt, wenn es um die mit der Digitalisierung in Verbindung gebrachte Reduktion der Arbeitsplätze oder den effizienteren Einsatz geht. Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft wird von den interviewten Führungskräften zuallererst als eine technologische und wirtschaftliche Herausforderung betrachtet, die es zu meistern gilt. Der Faktor Mensch

wird dabei so verstanden, dass er im Unternehmen funktionieren muss, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen und den digitalen Wandel zu bewerkstelligen. Die (Nicht-) Äusserungen der Interviewpartner passen zu den Aussagen der Beratungsfirmen und Universitäten, die das Thema Digitalisierung ebenfalls als eine technologische und wirtschaftliche Herausforderung betrachten und deutlich weniger detaillierte Informationen zum Wandel der Arbeitswelt veröffentlichen. Die digitale Arbeitswelt, zukünftige Qualifikationen der Mitarbeitenden und der notwendige Kulturwandel werden dort als wichtige Rahmenbedingungen thematisiert, die die Unternehmen bewerkstelligen müssen, ohne näher zu erläutern, wie sie dies erreichen sollen. Ebenso unklar scheint es den Interviewpartnern zu sein.

Die neuen Prozesse werden vom Kunden aus gedacht, mit dem Ziel möglichst viel zu automatisieren, den Kunden selbst erledigen zu lassen (self service) und nur den Teil der Arbeit Mitarbeitenden zu geben, die noch nicht oder nie automatisierbar sind.

> "*Es wird banaler oder es wird deutlich komplexer. Dieses Generalisten, ich schwimme mal so mit meinem Halbwissen durch, wird schwieriger. Es wird, es, die Arbeitsplätze, die banaler werden, die sehen wir gerade im Thema Input-Management. Das ist aber schon länger.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*also dass sich unser Arbeitsumfeld immer verändern wird ist sicher, aber in der Regel ist das, was wir digitalisieren eher der Bereich der Automatisierung von einfachen Prozessen und man eher die schwierigen Fachkompetenzen da belässt, da wo sie sind und da wo es Spaß macht und nicht wer diese, ich sag mal, einfachen Scannarbeiten und sonst was oder abtippen von Verträgen, das können wir uns sparen, also das richtig.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Dabei wird deutlich gemacht, dass es um Aufgaben geht, die Mitarbeitende nur noch machen, weil sie noch nicht automatisiert wurden. Hier sind die Ziele der Digitalisierung offensichtlich: Höchste Effizienz bei maximalem Output, d.h. "die Mitarbeiter müssen funktionieren", wie der Vorstand U.B. schreibt.

> "*Wir sind, wir gehen in die maximale Taylorisierung rein. So, und diese Spreizung vorne und deshalb sagte ich vorhin Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, die müssen, die Mitarbeiter müssen funktionieren. So, und das muss natürlich überwacht werden. Aber damit kommen wir in die Betreuung*

*dieser Mitarbeiter in quasi all die Industrialisierungstendenzen. Ist die grosse Halle, und da läuft jemand rum, ob die auch die Näherinnen auch richtig nähen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Die (Personal-)Kosten der Digitalisierung**

Kritisch merkt G.G. an, dass den Einsparungen bei einfachen Tätigkeiten durch digitale und automatisierte Prozesse den zusätzlichen Kosten für die (deutlich teureren) Mitarbeitenden in der IT, der Betriebsorganisation und der Prozessentwicklung gegen gerechnet werden müssen, sodass sich die Frage der Rentabilität für diese immensen Kosten der Digitalisierung und Automatisierung durchaus stellt. U.B. erwähnt bezüglich der Digitalisierungskosten, dass sich nicht mehr alle Tätigkeiten digital darstellen lassen, weil die Versicherer und Makler im jeweiligen Geschäftsfeld oder für das jeweilige Produkt nicht ausreichend Kunden und Umsatz haben, damit sich die teure Digitalisierung lohnt. Die beiden wichtigen Erkenntnisse werden nicht in ausreichendem Masse im Vorfeld betrachtet und mit einkalkuliert.

"*Wir haben weniger Sachbearbeiter zukünftig, aber deutlich leider die gleiche Anzahl, vermute ich fast, Aufbau in den Prozessentwicklungsbereichen, sprich, gerade Requirements Engineering und IT. In den Bereichen geht es deutlich weiter, also da ist eher ein Anbau zu erwarten. In der Nachbearbeitung durch die Automatisierung fallen eher Stellen weg. Auch wenn wir die interne Automatisierung uns angucken, fallen immer zuerst natürlich die einfachsten GeVos weg, eine Adressänderung oder irgend so ein Ding. Die kann man dann relativ leicht regelbasiert automatisieren. Wohingegen es in der Sachbearbeitung dann auch zu einer höheren Qualifizierung geht. Also ich sage mal, das, was wir früher First Level genannt haben, geht eher in Automatisierung. Das Second Level wird weiterhin von Menschen betrieben werden, zumindest Übergangsweise. Also schon noch Jahrzehnte wahrscheinlich.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ja, was ich vorhin schon angedeutet habe, ein komplexer Krankenhausfall. Den kann die Maschine noch nicht in der Form. Ein Grossschaden mit Anwaltskorrespondenz im Unfallbereich oder Haftpflicht, das kann die Maschine noch nicht. So, da brauche ich qualifizierte Mitarbeiter, weil sie eine Komplexität haben, die ist, ja, vielleicht ist sie auch jetzt schon der Maschine beizubringen. Und eine Münchner Rück hat sicherlich grossartige Grossschaden-Kfz-Prozesse*

*auch schon den Maschinen beigebracht. Das ist für uns als Kleinstunternehmen eben im Komposit-Bereich ist das nicht darstellbar, die Investition zur Weiterautomatisierung auf Maschinenseite zu machen. Das bringt nichts. Also insofern wird das dauerhaft, bis die Maschine wirklich schlauer ist als der Mensch, wird der Mensch diese Grossakten, Grossschäden betreuen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Digitale, aber sinnfreie Tätigkeiten?**

Kritsch zum ökonomischen Druck nach immer grösserer Effizienz in der eigenen Organisation äussert David Graeber: "Anders gesagt, über rationale Effizienz zu sprechen, ermöglicht, sich einer Diskussion darüber zu entziehen, wozu diese Effizienz eigentlich dienen soll, also einer Diskussion über jene letztlich irrationalen Ziele, die als die eigentlichen Zwecke des menschlichen Verhaltens betrachtet werden. […] Das wichtigste Erbe der Dominanz bürokratischer Organisationsformen in den vergangen zwei Jahrhunderten besteht darin, eine intuitive Trennung eingeführt zu haben zwischen rationalen, technischen Mitteln und den letztlich irrationalen Zielen, für die diese eingesetzt werden und die als Verkörperung des gesunden Menschenverstands erscheinen." (Graeber, 2016, S. 49/50)

Natürlich wissen die Unternehmen, dass eine grössere Effektivität und höhere Effizienz zu höheren Unternehmensgewinnen führt und dies im kapitalistischen Grundinteresse der Eigentümer steht. Was Graeber hier jedoch meint, sind die Effizienzziele für das Unternehmen als solches, die sich grundsätzlich in einer Endlosschleife befinden und dazu führen, dass mit jeder weiteren Effizienz-Runde der Sinn und Zweck des Unternehmens in Frage gestellt werden kann, was sich beispielhaft daran zeigt, dass durch die Digitalisierung und Automatisierung kontinuierlich der Druck erhöht wird und einige der Tätigkeiten schlussendlich als sinnfrei betrachtet werden.

"*Also kaum ist eine Analyse vorbei, findet sich schon wieder irgendein Kontrahent, der nochmal besser gedacht hat im Prozess und das nochmal klüger hingestellt hat oder einfach auch mehr Risiko geht. […] Ja die Mitarbeiter, die betrifft das natürlich auch, weil der Druck eben da ist, immer weiter und immer schneller zu werden mit dem, was man selber abliefert.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Das Ziel der grösseren Effizienz kann somit im Widerspruch zur Gestaltung von interessanten und sinnvollen Arbeitsplätzen stehen, die die Mitarbeitenden ermutigen

und befördern soll, motiviert ihre Leistung zu erbringen. Graeber bringt das düstere Beispiel eines Freundes, der im schildert: "Der Punkt, an dem ich merkte, dass mir dieser [akademische] Job rein gar nichts mehr bedeutete, war, als ich die Klangwiedergabe bei meinen Computerspielen während der Bürozeiten nicht mehr abstellte. Draußen wartete irgendein Student auf eine Bewertung seiner Aufgabe, und ich dachte, 'Moment noch, lass mich erst diesen Zwerg töten, dann bin ich wieder für dich da'." (Graeber, 2016, S. 209)

Die Gestaltung von interessanten und sinnvollen Arbeitsplätzen dürfte sich jedoch auf die anspruchsvollen Arbeitsplätze für hoch qualifizierte Mitarbeitende begrenzen. In den Genuss solcher Arbeitsplätze werden die Mitarbeitenden, die nur noch Tätigkeiten ausüben, die noch nicht automatisiert wurden, nicht mehr gelangen. Dennoch ist es auch für die anspruchsvollen Arbeitsplätze nicht leicht qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, zu motivieren und zu halten, gerade für Unternehmen in der Versicherungsbranche nicht, wie T.R. leidvoll erläutert:

> "*Wer kommt denn auf die Idee, dass die Versicherungsbranche eine total spannende Branche ist? Wenn er da sitzt, irgendwo, im letzten Semester, draussen in der Sonne, und sich überlegt, wo er sich denn jetzt vielleicht mal bewerben könnte. Also, wenn man da nicht im Verwandten- oder Bekanntenkreis jemanden hat, der in dieser Branche tätig ist, davon berichtet, oder über irgendwelche Praktika, Berufsmessen oder so Kontakt bekommt, und das einem schmackhaft gemacht wird, glaube ich nicht, dass man als erstes auf die Versicherungsbranche kommt.*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Dies bedeutet, dass sich die Versicherungswirtschaft in einer Zwickmühle befindet. Der permanente Druck nach höherer Effektivität und Effizienz führt durch die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung dazu, dass einfache Tätigkeiten stark an Bedeutung verlieren und weitestgehend automatisiert werden sollen. Die Abschaffung dieser Arbeitsplätze möchten die Verantwortlichen aber möglichst noch nicht vollumfänglich kommunizieren, weil sie einen Vertrauensverlust, Existenzängste und Widerstände befürchten, die die Unternehmen in der Übergangsphase lähmen. Gleichzeitig suchen sie händeringend nach gut ausgebildeten Fachkräften für Spezialaufgaben, die Kundenkommunikation und die zunehmende Technologisierung des Unternehmens und investieren in die Gewinnung sowie die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, deren Ansprüche an die Arbeitsstellen und (sinnvollen) Tätigkeiten immer grösser

werden. Schlussendlich sollen aber alle Mitarbeitenden während der Transformation mitgenommen werden, sodass sie in der neuen digitalen Welt motiviert weiterarbeiten.

Im Kapitel 8.3.1 "Mehrwert Mensch" werden die einzelnen Faktoren detaillierter betrachtet.

### 8.1.4 Kundenbeziehung und -bedürfnisse

**Kundenbedürfnisse stehen im Zentrum**

Das Thema Kundenbedürfnisse wird von allen Interviewpartnern hochgehalten und mehrfach als eines der wichtigsten Ziele und Gründe für die digitale Transformation erwähnt.

> "Ja, eine Bereitschaft, sich auf diese Anforderungen, die die Kunden an uns stellen, einzulassen."
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Die Kundenbeziehung wird wichtiger.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*weil wir da sozusagen den Kundennutzen in den Fokus stellen und, wenn wir uns ändern müssen, dann müssen wir zuerst immer fragen wieso? Welchen Nutzen hat diese Änderung für den Kunden? Und das wäre so das Wesentliche würde ich sagen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Bemerkenswert ist dabei die Deckungsgleichheit der Aussagen der Beratungsunternehmen und Universitäten einerseits sowie der Interviewpartner andererseits bezüglich der Aussagen zu den Kundenbedürfnissen.

In der Studie "Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt" der Universität St.Gallen und Adcubum (s. Kapitel 6.6) heisst es: "Die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden ist notwendig, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren." (Bühler & Maas, 2015, S. 27) Und bei EY (s. Kapitel 6.4) heisst es: "Versicherungen müssen die Prozessintegration und Automatisierung vorantreiben. Bei Prozessen steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen im Fokus. Es kommt darauf an, gewonnene Erkenntnisse agil umzusetzen." (Maier et al., 2017, S. 5) Die Studien der Universitäten und Beratungsfirmen sehen den Kunden und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt der

unternehmerischen Betrachtung und des zukünftigen Fokus. Die Interviewpartner äussern sich in gleicher Art und Weise:

> "*Den Kunden vielleicht besser zu verstehen. Ein Stück weit näher an seinen Bedürfnissen heran zu sein.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Und mit dem Ziel, dem Kunden bedürfnisgerechter zu werden, was Zeitaufwand, was Arbeitsaufwand, Mühe angeht.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ja, also ich sage mal, Kundennutzen, Kundenqualität, mehr Service sozusagen für den Kunden, Bequemlichkeit daraus. Und gerade wenn Sie verschiedene Wege oder so weiter haben, dann sozusagen eine bessere Eins-zu-eins Verbindung, wie man so schön sagt, 360 Grad Kundensicht, um ihn von der Beratung, von der Bedarfsanalyse bis hin zur Schadenregulierung entsprechend umfassend zu betreuen.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Aus den Aussagen aller Interviewpartner geht hervor, dass es eines der Kernziele der Digitalisierung ist, die Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen und zu erfüllen und generell die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen. Die Digitalisierung soll in diesem Zusammenhang möglichst viele Probleme auf einmal lösen, indem sie hilft neue digitale Prozesse zu kreieren, die jederzeit online verfügbar sind, darüber hinaus die bestehenden Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, um so Mitarbeitende von einfachen Tätigkeiten zu befreien (s. Kapitel 8.1.6) und in der persönlichen Kundenkommunikation einzusetzen. Gerade der Kundenkommunikation und der persönlichen Beratung, wird weiterhin ein grosser Stellenwert beigemessen, der nicht bzw. nicht vollständig automatisiert werden kann. Denn die Interviewpartner sind sich einig, dass Versicherungskunden Wert auf einen persönlichen und kompetenten Ansprechpartner legen, den sie kontaktieren können und dem sie vertrauen. Das gilt insbesondere für (Schadens-)Fälle, in denen sie schnelle Hilfe und Unterstützung benötigen und wenn es um das Vertrauen in eine kompetente und ehrliche Beratung geht.

> "*Weil der menschliche Kontakt, der wird qualitativ an Bedeutung gewinnen und wird darüber entscheiden, mitunter darüber entscheiden, über die Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Aber ich bin felsenfest davon überzeugt, dass es Kunden gibt, die Wert darauf legen, dass sie auch weiterhin kompetent und persönlich beraten werden von uns.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Und das zeigt, dass das ganze Thema Finanz, Finanzberatung, kein Thema ist, wo der Kunde selbst ad hoc auf die Idee kommt und sagt: 'Damit müsste ich mich jetzt mal auseinandersetzen und jetzt gehe ich ins Internet oder suche mir irgendeine Onlineplattform und lasse mich da über irgendeinen Computer beraten.' Ne? Also ich glaube, das ist ein entscheidender Mehrwert, das ist in anderen Branchen anders, weil es jetzt kein Thema ist, wo der Kunde ad hoc sagt: 'Oh, das ist mir total wichtig, da muss ich mich darum kümmern.'*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Wir müssen das doch erkennen und müssen schauen, dass wir auch unsere Kundenverbindung/ die ist damit auch angreifbar. Wir liefern hier im Grunde eine Berechnung. Das mag zwar alles anspruchsvoll sein. Aber für den Kunden liefern wir doch im Grunde nur eine Zahl oder eine Handvoll Zahlen. Alles andere drum rum interessiert den doch gar nicht. Damit haben wir natürlich keine enge vertrauensvolle, jahrelange Verbindung, sondern dann kann man sagen: 'Die Zahl, das kann auch ein anderer ausrechnen.' Und schon sind wir weg.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Der ehemalige Vorstand G.L. weist darauf hin, dass die Versicherungswirtschaft dem Grunde nach nur immaterielle Güter wie Zahlen und Berechnungen, beispielsweise Versicherungssummen, Gutachten, Werte und Prämien, produziert. Wenn dies alles ist, worauf es ankommt, dann sind diese Berechnungen, allen voran die Prämienhöhe, auch das einzige Kriterium für die Kunden zu bleiben oder zu wechseln. Ohne Vergleichsportale oder Online-Anbieter zu nennen, hat er hier deutlich gemacht, dass die Kundenbeziehung aus der Sicht der Versicherer mehr beinhalten muss als die reinen digitalen Services und Zahlen: die persönliche Kundenbeziehung. Und diese entsteht ausschliesslich über die persönliche menschliche Beziehung.

So wichtig die Kundenbedürfnisse und -ziele für die Versicherungswirtschaft auch sind, bestätigen viele der Interviewpartner, dass sie keine konkreten messbaren Ziele haben, um zu überprüfen, ob die Kundenzufriedenheit durch die digitale Veränderung besser geworden ist.

"*Wir haben auch keine Kundennutzenziele, die man zählen, messen, wiegen könnte. Nein, sowas haben wir nicht.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Kundenbeziehung**

Ergänzend und als fachlicher Einschub, (jedoch thematisch bei der Kundenbeziehung und den Kundenbedürfnissen richtig zugeordnet) sei an dieser Stelle erwähnt, dass die persönliche Kundenbeziehung auch eine nicht unerhebliche Machterhaltungsfunktion darstellt. Gemäss Pierre Bourdieu (s. weitere Details in Kapitel 8.3.1.4, 8.3.1.5 und 8.3.2.4) besteht das soziale Kapital aus dem Umfang und der Qualität der sozialen Beziehungen, d.h. das Beziehungsnetzwerk verschafft potentiell einen persönlichen (ggf. auch monetären) Vorteil. Gerade in der Versicherungswirtschaft, die von Kundenakquise und -bindung lebt, stellt das Beziehungsnetzwerk eine wichtige Grösse dar und noch wichtiger ist sie für die Versicherungsmakler und deren Geschäftskundenbeziehung. Hier geben alle Interviewpartner wieder, dass die Gewinnung, wie auch die Aufrechterhaltung von Kunden(-beziehungen) auch weiterhin rein über den persönlichen Kontakt erfolgen werden. Diese Beziehungen möchten die (leitenden) Mitarbeitenden auch nicht abgeben, denn die Beziehungen sind Teil ihres (sozialen) Kapitals und der Macht innerhalb des Unternehmens.

"*auch da wird man ein Stückweit unterscheiden müssen in der Kundenbeziehung, die im Wesentlichen erstmal auch eine grosse Verankerung auf der Management-Ebene hat, wo solche Kontakte angebahnt und dann vereinbart werden, wird es auch in der Zukunft, ja, dabei bleiben, dass der persönliche Kontakt zumindestens in gewissen Abständen wichtig ist an der Stelle. Da wird sich durch die Digitalisierung nicht so viel ändern.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Weil Kundengewinnung hat viel mit dem persönlichen Kontakt zu tun. Ich komme zurück auf das, was ich gesagt habe im Zusammenhang mit Vertrauen und persönliche Interaktion. Und das bekommt man nicht hin. Das bekommt man nicht am Telefon und im Video. Also Kundenakquisition ist etwas ganz, ganz, ganz Schwieriges.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Es ist auch nicht unüblich, dass Mitarbeitende versuchen ihre Kunden mitzunehmen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Insoweit hat die Digitalisierung einen nicht

unerheblichen Einfluss auf die zukünftige Kundenbeziehung. Denn die Anforderungen der Kunden an den digitalen Service steigen unabhängig von dem Wunsch nach einer persönlichen Beziehung und Betreuung. Und mit speziellen Services, kundenspezifischen Programmen und Dienstleistungen wächst die Kundenbeziehung zu den Unternehmen selbst. Dies wird durch den Trend verstärkt, die Betreuung der (Gross-)Kunden teamübergreifend zu regeln.

> "*bei den Großunternehmen ist es überhaupt gar keine Frage. Die wollen dann irgendwo ab einem bestimmten Prozesslevel wollen sie auch wieder ganz viel. Haben die einen ganz hohen Anspruch in Digitalisierung, Anbindung an ihre HR-Systeme, was auch immer. Das ist natürlich total hoher Anspruch. Aber dahin zu kommen und das individuell auf das Unternehmen auszurichten, das ist eindeutig ein Relationship-Thema*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also ich glaube unsere Betreuungsstruktur in Anführungsstrichen oder auch Betreuungskultur muss sich da noch sozusagen stärker am Kunden ausrichten. Und wir müssen uns stärker als ein Kundenteam sehen, wo alle gemeinsam sozusagen im Interesse des Kunden irgendwie Lösungen zu finden.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

### 8.1.5 Digitale Geschäftsprozesse

Auch bei dem zweiten grossen Kernziel der Versicherungswirtschaft, der Digitalisierung der Geschäftsprozesse, ist eine Deckungsgleichheit der Aussagen der Beratungsfirmen und Universitäten sowie der Interviewpartner festzustellen.

Ein Hauptaugenmerk der Studien der Beratungsfirmen und Universitäten liegt in der kontinuierlichen Verbesserung bestehender Prozesse und der Entwicklung neuer innovativer Prozesse. In der Studie von EY heisst es hierzu: "IT und andere Fachbereiche setzen zukunftsträchtige Ansätze und Handlungsbedarf gemeinsam agil um. Sie verbessern kontinuierlich Prozesse. […] Versicherungen müssen sich von Altlasten befreien und innovative Technologien, neue Ideen und Prozesse auf die Agenda setzen" (Maier et al., 2017, S. 29) In der Studie von Bain & Company wird zum Punkt "Erweiterung der digitalen Perspektive" erläutert: "Vor diesem Hintergrund müssen die Unternehmen ihren Blickwinkel erweitern und frühzeitig die technologischen Möglichkeiten identifizieren, die ihre Kernprozesse oder ihre Position

am Markt verbessern und ihren Wert nachhaltig steigern." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 21)

Die Aussagen der Interviewpartner sind inhaltlich identisch:

> "*Für mich hat die Digitalisierung sehr viel mit Schnittstellen zu tun, mit ineinander herein greifenden Prozessen, wo je länger je mehr die IT fähig ist, die von A bis Z durchzuführen und vielleicht sogar lernen kann, eine lernende Organisation, eine lernende IT-Landschaft.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Und deshalb subsumiere ich unter die Digitalisierung alle Prozesse, Technologien, Ideen, Geschäftsmodelle, die sich auf Basis der neuesten Rahmenbedingungen rund um Netze, Technologien, Anbieter entwickeln, um das eigene Geschäftsmodell zu verändern und weiter zu entwickeln.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Dieser Sichtweise stimmen nahezu alle Interviewpartner zu, ohne dass sie diese Logik hinterfragen und Aufwand und Ertrag in Relation bringen. Der Geschäftsführer W.N. erläutert, dass die Digitalisierung der Prozesse "die meisten Ressourcen" bindet und somit wirtschaftlich wie personell eine grosse Herausforderung ist.

> "*Also ich denke, bei uns ist der Hauptfokus der Digitalisierung erstmal auf der Digitalisierung der Prozesse basierend auf unserem bestehenden Geschäftsmodell. Also das ist eigentlich ganz klassisch Prozessoptimierung durch Digitalisierung. Das ist denke ich das, was im Fokus steht und bei uns auch die meisten Ressourcen bindet, weil wir einfach ein grosses Optimierungspotenzial haben. Ich denke das gilt auch für die meisten anderen Gesellschaften aus der Branche.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Der Bereichsvorstand G.G. (s. Kapitel 8.1.3) hat als einziger die Themen Rentabilität und Nutzen aufgebracht, indem er die hohen Kosten der Digitalisierung für das teure Fachpersonal in der IT, Betriebsorganisation und Prozessentwicklung erwähnt hat`. Diese sind notwendig, um die bestehenden Prozesse in neuer digitaler Form zu entwickeln. Das bindet langfristig viel Zeit und Geld der Unternehmen. Aus den Aussagen der Interviewpartner wird deutlich, dass die Digitalisierung trotz des zuerst fehlenden Fokus auf die Arbeitswelt einen grossen Bezug auf die Mitarbeitenden hat, weil erstens die Umstellung der bisherigen Prozesse die Tätigkeiten der Mitarbeitenden z.T. radikal verändert und die Mitarbeitenden dabei intensiv begleitet werden müssen,

und zweitens die Umstellung auf digitale Geschäftsprozesse und digitale Arbeit viele Jahre in Anspruch nimmt und die Organisation somit sehr lange beschäftigt.

> "*Und das sind ja Prozesse, die teilweise Jahre dauern, wenn nicht Jahrzehnte dauern. Dann eben das ganze Thema Front End Systeme, die anwenderfreundlicher, schneller und produktiver zu machen.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also das ist eigentlich ganz klassisch Prozessoptimierung durch Digitalisierung. Das ist denke ich das, was im Fokus steht und bei uns auch die meisten Ressourcen bindet, weil wir einfach ein grosses Optimierungspotenzial haben.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Bemerkenswert ist, dass sich die Aussagen der Interviewpartner und der Beratungsfirmen bezüglich der Ziele der digitalen Transformation decken und ebenfalls, wie bereits oben festgestellt, vor allem einen Fokus auf den technischen und ökonomischen Aspekt der digitalen Transformation haben.

Für nachfolgende Studien und wissenschaftliche Arbeiten dürfte es durchaus von grossem Interesse sein, den Vergleich der wissenschaftlichen und beraterseitigen Aussagen mit den Äusserungen der Interviewpartner zu intensivieren, sowohl für einen technischen als auch ökonomischen Fokus, um die Art und Form der Meinungsbildung im Top-Management bezüglich neuer technischer oder gesellschaftlicher Veränderungen deutlicher zu erkennen. Ebenso dürfte von grossem Interesse sein den Nutzen der Digitalisierung quantitativ und qualitativ zu erfassen sowie die Kosten und Anstrengungen für die Transformation besser greifbar zu machen, um einen besseren Vorher-/Nachher-Vergleich zu ermöglichen und zu erkennen, welche Transformationswege gut oder schlechter funktioniert haben. In dieser Arbeit liegt der Blickpunkt auf der digitalen Transformation der Arbeitswelt selbst, sodass nachfolgend diesen Aspekten das Hauptaugenmerk geschenkt wird.

### 8.1.6 Effizienz

Ein zentrales Thema für die Versicherungswirtschaft in der Digitalisierung ist die Reduktion von Kosten und die Gestaltung von effizienteren digitalen oder sogar automatisierten Prozessen, d.h. Prozesse die weniger Mitarbeitende für einzelne Arbeitsschritte benötigen oder nur noch dort, wo die Software/Roboter noch nicht eingesetzt werden können. Diese Ansicht teilen alle Interviewpartner. Gleichzeitig

betonen einige dabei, dass mit der Einsparung an Kosten und Arbeitszeit keine oder nur kaum Arbeitsplätze abgebaut werden sollen, sondern die Mitarbeitenden für neue, qualifiziertere und höherwertige Arbeit und/oder in der direkten Kommunikation mit den Kunden eingesetzt werden sollen.

> "*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle. Effizienz und natürlich dann an zweiter Stelle Kundennutzen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Und Prozesse, die klar strukturiert werden, die automatisiert werden, die IT-basiert durchgeführt werden, sprich halt mit weniger Menschenhänden oder Manpower, persönliche, sondern eher durch IT und durch Maschinen. Was ich mir davon verspreche? Einerseits durch Effizienzgewinnung Kostenreduktion. Es wird sich über kurz oder lang auf die Anzahl Mitarbeiter widerspiegeln.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Ein ganz konkretes Ziel ist auch, die eigentliche echte Dunkelverarbeitungsquote zu erhöhen, da ist jetzt im ersten Schritt keine Kosteneinsparung, kein Kosteneinsparungsziel mit verbunden, sondern tatsächlich ein Effizienzziel, um zu sagen, dass wir mit der gleichen Mannschaft mehr Geschäft tatsächlich bearbeiten können, aber noch mehr darüber hinaus, sondern dass da halt die Menschen, die wir haben, qualifizierter einsetzen können.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Das ist die Erwartungshaltung. Wir sind zum Wachstum verdammt und das ganze Thema Automatisierung auch hier arbeitsplatzsichernd umsetzen zu können, das ist gerade, selbst das ist gerade unser Privileg, unser Luxus, dass wir alles was wir an Effizienz dort rausholen, ohne Personalabbau machen können.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*also es geht nicht darum jetzt, den Kundenberater zu ersetzen oder den Mensch zu ersetzen, sondern die Prozesse für den Kundenberater zu entschlanken. Die Digitalisierung soll dem helfen, mehr Zeit für den Kunden zu haben, ihn von Bürokratie entlasten*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der Vorstand U.B. betont in diesem Zusammenhang, dass er es als "Privileg" und als "Luxus" empfindet, die Effizienz erhöhen zu können ohne Mitarbeitende zu entlassen.

Für ihn ist dies jedoch nur mit Umsatzwachstum möglich, weil mit steigendem Umsatz und steigenden Kundentätigkeiten die zuvor eingesparten Mitarbeitenden wieder produktiv eingesetzt werden können.

Interessant ist, dass in diesem Zusammenhang keinerlei Aussagen zu den notwendigen Personalmassnahmen geäussert werden, d.h. wie sollen die Mitarbeitenden für die sich verändernden Aufgaben und Tätigkeiten weiterqualifiziert, gefördert und vor allem motiviert werden. (Explizit wurde das Thema später in den Interviews erörtert und wird detailliert in Kapitel 8.2.1 reflektiert.)

Einige der Interviewpartner sind jedoch – zumindest beim nachfassen – so deutlich und bestätigen, dass sie von grösseren Entlassungswellen ausgehen, weil nicht alle Mitarbeitenden, die aufgrund effizienterer Prozesse für neue Tätigkeiten eingesetzt werden könnten, aufgrund des vorhandenen Arbeitsaufkommen noch gebraucht werden und weil ihre Qualifikation nicht mehr passen.

> "*Also aus meiner Sicht glaube ich, stehen wir in vielen Bereichen, insbesondere jetzt aus Sicht der Versicherungswirtschaft, vor ganz großen Veränderungsprozessen. Und die werden allerdings auch begleitet noch von starken Fusionen, von Entlassungen, wie auch im Banken-Bereich, von der hohen Affinität zu Gewinnmaximierung.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Dann werden die alten oder nicht mehr benötigten. Die müssen gar nicht alt sein. Die werden einfach ausgespuckt. Werden ausgespuckt, wie ein abgelutschter Olivenkern. Und das ist natürlich/ das ist erstens nicht schön. Das ist relativ unmenschlich, weil die Betroffenen, die sind häufig der Firma durchaus loyal verbunden viele Jahre schon. Und dann kommt da einer und sagt: 'Nein brauchen wir nicht mehr, Tschüss, Wiedersehen.*"'
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Die drastischen Aussagen von G.L. müssen dahingehend eingeordnet werden, dass er sich als ehemaliger Vorstand eine deutlich kritischere Sicht auf die menschliche Seite der Veränderung leisten kann. Auch wenn die Interviewpartner vorab oder spätestens bei der ersten kritischen Äusserung um Anonymität gebeten haben, sind Top-Führungskräfte – trotz Kritik an internen Vorgängen – nachvollziehbarerweise deutlich zurückhaltender bei ihren Feststellungen. Dennoch sind die Schilderungen von G.L. keine Abrechnung mit und kein Frust gegenüber seinen früheren Arbeitgebern, da er weiterhin eine relevante Position in der Versicherungswirtschaft einnimmt und mit

diesen zusammenarbeitet. Stattdessen spiegelt seine kritische Sichtweise unreflektierte Veränderungen wider.

In Kapitel 8.1.3 wurde bereits eindrücklich beschrieben, dass sich viele Führungskräfte mit der Kommunikation der Auswirkungen der digitalen Transformation schwer tun, indem sie zwar grundsätzlich die Ziele und soweit vorhanden die digitale Strategie kommunizieren, bei den konkreten personellen Massnahmen jedoch äussert zurückhaltend sind, weil sie befürchten, dass hoch qualifizierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, betroffene Mitarbeitende in den Widerstand gehen und das Unternehmen zu sehr mit sich selbst beschäftigt ist. Diese Insuffizienz der Kommunikation und welche Massnahmen notwendig wären, werden in Kapitel 8.3.3.1 thematisiert.

## 8.2 Der Faktor Mensch im Unternehmen

Zu Beginn von Kapitel 8.1 wird deutlich, dass die Interviewpartner die Digitalisierung vor allem als technische und ökonomische Herausforderung betrachten, die die Erschliessung neuer (digitaler) Absatzmärkte ermöglicht, dafür jedoch eine kolossale Umstellung des eigenen Unternehmens erfordert. Aufgrund der technisch/ökonomischen Sichtweise erscheint diese Transformation als eine trockene analytische Tätigkeit. Der "Faktor Mensch" und seine Bedeutung werden erst im Laufe der Gespräche und der Nachfragen deutlich, wenn offensichtlich wird, dass diese Transformation nur dann erfolgreich für die Unternehmen verlaufen wird, wenn sich die Unternehmen bewusst werden, was genau sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, was genau (für Qualifikationen) sie suchen und wie sie die Mitarbeitenden einbinden und für den Wandel motivieren sowie neue qualifizierte Mitarbeitende gewinnen können. Im Kapitel 8.2 werden zwei Faktoren untersucht:

Welche Mitarbeitergruppen lassen sich identifizieren und wie unterscheiden sie sich im digitalen Wandel? Gibt es tendenziell eine idealtypische Unterscheidung zwischen Modernisierungsgewinnern und -verlierern?

Auf welche veränderte Arbeitswelt treffen die Menschen in Zukunft und welche Kompetenzen und Qualifikationen werden gefragt sein?

### 8.2.1 Mitarbeitergruppen in der Digitalisierung

Aus den Interviews lassen sich drei Kriterien identifizieren, anhand derer potentielle Mitarbeitenden-Gruppen unterschieden werden können: Alter, Geschlecht und Bildungsstand. Nachfolgend wird analysiert, ob und in welchem Umfang diese Gruppen vom digitalen Wandel betroffen sind und ob Unterschiede darin bestehen, wie diese Gruppen mit dem Wandel umgehen bzw. wie sie sich anpassen können.

#### 8.2.1.1 Altersgruppen

**Vorurteile bei der Altersfrage**

Ein gängiges Vorurteil lautet, dass ältere Mitarbeitende sich mit der Digitalisierung der Arbeitswelt schwerer tun als "digital natives", also jüngere Mitarbeitende, die mit digitalen Geräten wie Smartphone, Tablet, Computer etc. aufgewachsen sind und bereits einen natürlichen Umgang damit gelernt haben. Auch bestehen bei den jüngeren Mitarbeitenden keine oder wenig Berührungsängste vor dem Nutzen, Ausprobieren und Weiterentwickeln von technischen Geräten und Software-Produkten. Diese grundsätzliche Sichtweise bestätigen die Interviewpartner.

> "*Das eine ist natürlich, dass die jüngere Generation technikaffiner ist. Das ging schon los mit dem Einzug des Smartphones, diese Tendenzen kennt man, das ist so der eine Aspekte.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Entsprechend gibt es auch einige der Führungskräfte, die sich dazu äussern und die Ansicht teilen, dass es Mitarbeitenden ab ca. 50 bis 55 Jahren schwerer fällt mit der digitalen Welt mitzuhalten.

> "*Das ist insbesondere ab einer Altersgruppe, ich sage es jetzt mal so vorsichtig, da falle ich auch sogar schon mit rein, aber ich sage jetzt mal so ab Baujahr '65 und älter, also 1965 älter, diese Altersgruppe tut sich vergleichsweise schwer mit der ganzen Digitalisierung. Weil sie noch in einer ganz anderen Welt großgeworden ist, das heißt, dort hat man mit Papier gearbeitet, man hat dem Kunden irgendwas aufgezeichnet, aufgemalt, sich hingeschrieben. Und hat quasi ohne technische Hilfsmittel großartig gearbeitet, so.*" … "*Also ich glaube, wir haben einfach so einen Schnitt, ich sage mal, so ab 50 aufwärts haben wir einfach die Situation, dass sich diese Generation aus der Historie heraus mit dem Thema Digitalisierung nicht auseinandersetzen musste, Alternativen hatte, und die haben sie immer ausgenutzt und haben sich ja eigentlich nicht diesem neuen Weg*

*gestellt. Und das fällt ihnen jetzt auf die Füße, kann man einfach mal so deutlich sagen.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Es geht so weit, dass ich jemandem erklären muss, wo die rechte Maustaste ist, damit er vielleicht mal irgendwo gewisse Sachen abspeichern kann, ne, und so weiter. Also sind wirklich profanste Anforderungen, wo ich einfach merke, dass da gerade die ältere Generation sich damit schwertut. Die jüngere Generation hat da gar kein Problem.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Jüngere Mitarbeitende gelten als flexibler, was die Arbeitszeiten und die Arbeitsinhalte angeht, ältere Mitarbeitende haben und benötigen mehr Routinen in der Arbeit. Implizit bedeutet das, dass Ältere tendenziell mehr Schwierigkeiten mit wechselnden Tätigkeiten und Routinen haben als jüngere Mitarbeitende.

"*Auf jeden Fall ist dort erkennbar, denke ich, auch, so sehen wir das zu mindestens, jüngere Mitarbeitende, die dann kommen, die sind da ein Stückweit natürlich schon immer flexibler aufgestellt und man merkt das ein Stückweit, ich auch an mir selber, je weiter man mit dem Lebensalter fortschreitet, ist man froh, wenn man zwischendrin auch mal auf die Routine zurückgreifen kann. Das ist einfach so. Ja.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

**Keine Unterschiede zwischen Alt und Jung**

Ein Grossteil der befragten Interviewpartner sieht jedoch keinen direkten Zusammenhang zwischen der zunehmenden digitalen Kompetenz und dem Alter. Natürlich merken auch diese, dass ältere Mitarbeitende mehr Einarbeitungszeit benötigen und sich vorsichtiger digitalen Themen und Arbeitsweisen annähern, es aber aus ihrer Sicht nicht auf das Alter ankommt, wenn es um die Bereitschaft zur Nutzung geht, sondern auf die individuelle Persönlichkeit. Davon hängt es ab, ob man sich die Neugier auf Neues und Ungewohntes bewahren kann.

"*Also das sind sicherlich zwei Dinge. Das eine, das hängt in der Persönlichkeit. Also es gibt Menschen, die sind immer neugierig auf was Neues und die würden lieber heute als morgen nochmal was Neues ausprobieren, auch im höheren Alter. Habe ich gerade so eine Kollegin auch vor Augen, die im letzten Jahr*

*pensioniert worden ist, mit der ich sowas mal besprochen hatte. Das ist also aus meiner Sicht nicht eine Frage des Alters, denke ich.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Also meine Erfahrung ist, dass das nicht abhängig ist, von einer Altersstruktur."*
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*So, und ist es ein Generationenthema? Ja, das ist immer das Klischee. […] Deshalb tue ich mir immer schwer mit diesen Generationspauschalurteilen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Es kommt auf den Typ Mensch an**

M.M. ergänzt zu diesem Punkt, als Bestätigung der bisherigen Aussagen, dass es immer auf den Einzelfall ankommt, wie die Leute auf Veränderungen wie die Digitalisierung reagieren und dass die jungen Mitarbeitenden einen leichteren Zugang zu digitalen Arbeitsprozessen und -programmen finden. Er verdeutlicht jedoch ausführlich, wieso es generell für ein Unternehmen wichtig ist, dass Mitarbeitende offen gegenüber Veränderungen sind, unabhängig vom Alter. Denn ältere Mitarbeitende haben bereits Erfahrung in ihrer bisherigen Tätigkeit erworben und können, wenn sie neue digitale Arbeitsweisen kennen gelernt haben, diese Erfahrung einbringen, um sich und das Unternehmen weiter zu entwickeln. Wohingegen jüngere Mitarbeitende das Gelernte gerne einszueins anwenden und umsetzen möchten und für die, in Unternehmen immer vorherrschenden Grau- und Zwischentöne der realen Tätigkeiten, nicht immer offen sind.

*"Gut, es mag sein, dass vielleicht Leute, die jetzt kurz vor der Rente stehen, da unter Umständen jetzt nicht mehr so affin sind. Aber selbst das habe ich schon anders erlebt. Und ich glaube eher, dass das natürlich so ist, dass junge Leute einen Vorteil haben, jüngere Kräfte, weil sie deutlich stärker mit den digitalen Medien schon groß geworden sind. Also die entsprechend genutzt haben. Das heißt, sie sind schneller in der Lage sozusagen an solchen Themen/ also die Themen zu nutzen. Das heißt aber noch nicht, dass sie die Themen selbst strukturieren können und weiterentwickeln können, wie man das eigentlich im Unternehmen benötigt. Also man kann vermutlich jüngere Leute deutlich schneller an bestimmte Aufgabenstellungen heransetzen, wo ein digitales Programm erforderlich ist. Da werden Ältere, die das weniger bisher benutzt haben, am Anfang größere Schwierigkeiten haben. Aber ich verstehe Ihre Frage*

*eher so, dass es darum geht: Wie stehen die Generationen grundsätzlich zu der Digitalisierung und zu der entsprechenden Entwicklung. Und da habe ich eigentlich keinen Unterschied festgestellt. Da habe ich sogar manchmal eher das Gefühl, dass jüngere Leute sich eher an dem festhalten, was sie gerade so gelernt haben. Das mag eine gewisse Unsicherheit sein, aus dem jugendlichen Teil heraus. Und Ältere durchaus auch Interesse haben, weiterzudenken, also über die Themen hinaus, die jetzt anstehen auch sich selbst einbringen in einen weiteren Entwicklungsprozess.*"

M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

U.G. ergänzt kritisch, indem er jüngeren Mitarbeitenden durchaus eine Methodenschwäche attestiert, d.h. die Führungskräfte bemerken, dass die jungen Mitarbeitenden zwar sehr gut mit digitalen Medien und Geräten umgehen können, ihnen im Gegenzug aber andere Methoden fehlen, u.a. die Geduld sich in Themen einzuarbeiten oder sich adäquat zu verständigen, in Schrift und Wort.

"Deswegen, wie gesagt, die ab einem gewissen Alter, die hängen wir ab. Die Jugend hat damit nicht das Problem, da geht es eher um die Methodenkompetenz, das heißt, die sind zwar in der Lage, mit den digitalen Medien zu arbeiten, hier geht es eher darum, nochmal zu lernen, wie spreche ich überhaupt mit Menschen, ne? Also das ganze Thema Beratungsmethodik, die ganze Rhetorik, all das geht teilweise ja durch die Digitalisierung ein bisschen verloren, ne? Also wenn man sieht, was die sich da gegenseitig schreiben, dann hat das ja teilweise ist das ja kein vollständiger Satz mehr."

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Es geht um Bedürfnisse und Ansprüche, nicht das Alter**

Was die Interviewpartner jedoch deutlich machen, sind die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen an die Arbeitsinhalte, die Arbeitszeiten und die Kultur. W.N. verdeutlicht dies am Beispiel der Eigenständigkeit der Arbeit und der Verantwortung, die aus seiner Sicht junge Mitarbeitende deutlich mehr einfordern.

"*Also da wird sich schon glaube ich relativ viel verändern, weil da auch die Ansprüche der jüngeren Leute einfach ganz andere sind. Genau. […] Also ich glaube der Anspruch ist grösser da, sozusagen selber gestalterisch mitwirken zu können und auch gewisse Freiräume zu haben und nicht zu sehr durch klassische Hierarchiestufen sozusagen eingebremst zu werden. Also einfach selbst mehr*

*Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet.* "

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

M.M. bestätigt diese Sichtweise bezüglich der eigenständigen Verantwortung und der Art der Führung als Motivator anstelle disziplinarischer Führung bei jungen Mitarbeitenden und ergänzt, dass der Wunsch nach Karriere sogar abnimmt, weil diese in den Unternehmen häufig dem gewünschten ausgeglichenen Verhältnis von Privat- und Arbeitsleben entgegen steht.

"*Weil das, was früher normal war, dass man sagte, man geht ins Unternehmen und will jetzt Karriere machen, das erleben wir schon deutlich weniger bei vielen jüngeren Mitarbeitern. Die sehen also lieber einen Ausgleich zwischen persönlicher Freiheit und Privatleben und dem Arbeitsleben als wichtig und erstrebenswert an. Und das bedeutet natürlich, dass sich die Arbeitswelt an der Stelle wesentlich verändern muss. Die Aufgaben müssen eben attraktiv sein für die Mitarbeiter. Sie müssen wertgeschätzt werden, die Mitarbeiter. Sie müssen eine Verantwortung bekommen, für die sie praktisch auch dann die Wertschätzung entsprechend zurückbekommen. Und Führungskräfte werden in dem Zusammenhang eher Motivator sein und nicht mehr strenge disziplinarische Instanz oben drüber.*"

M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Auch Z.R. sieht diesen Unterschied bei den Bedürfnissen der jüngeren Mitarbeitenden.

"*die nächste junge, die nächste Generation, die jetzt mit 23, 24 für uns dann als Ausbildung schon fertig reinkommen, ist noch mal, die geben uns noch mal ein Schub und das muss man einfach mitnehmen. Weil, die ticken anders und wir müssen uns auch an die Anforderungen der jüngeren Generation natürlich auch anpassen.*"

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Fazit**

Bezüglich der Altersgruppen der Mitarbeitenden sind sich nahezu alle Interviewpartner einig, dass es keine pauschalen Feststellungen oder gar Typisierungen gibt, um festzustellen, wie Mitarbeitende mit der Digitalisierung und der Veränderung zurecht kommen, sondern es andere Kriterien sind, die hier ausschlaggebend sein können. Was

sie jedoch aufzeigen sind die unterschiedlichen Bedürfnisse und Herangehensweisen in den Altersgruppen, d.h. der Weg zu einer digitalen Arbeitswelt ist für ältere Mitarbeitende ein anderer als für Jüngere. Junge Mitarbeitende sind mit digitalen Medien und Abläufen aufgewachsen und gehen mit einer grossen Selbstverständlichkeit an digitale Arbeit heran, sie verlangen sie sogar. Kein junger Mitarbeitender möchte noch Papierformulare ausfüllen, erfassen, ausdrucken und zur Unterschrift vorlegen. Gleichzeitig möchten Sie eine freier gestaltete Arbeitswelt mit mehr Mitsprachemöglichkeit. Ältere Mitarbeitende benötigen für die Umstellung je nach Typ länger, wobei das an Aspekten wie der Neugier, den bisherigen Erfahrungen und der Ausbildung liegen kann, sind als Anwender im Anschluss in keiner Weise rückständig.

#### 8.2.1.2 Geschlecht

**Keine Unterschiede bei den Geschlechtern**

Die Verteilung der Geschlechter in der Versicherungsbranche ist noch immer nicht repräsentativ. In den Führungsetagen sind Frauen unterrepräsentiert, in der Sachbearbeitung sind sie überrepräsentiert, wobei die Unterschiede in den vergangenen Jahren stetig abgenommen haben (s. Kapitel 4). Umso interessanter ist es von den Interviewpartnern zu erfahren, ob und falls ja, welche Unterschiede sie bei den Geschlechtern in puncto Digitalisierung sehen und wie diese von den Veränderungen betroffen sind.

In ihren Kernaussagen sind sich die Interviewpartner einig, dass es im Umgang mit neuen digitalen Arbeitsweisen, neuen Programmen, Prozessen und die dafür notwendigen Anforderungen keine oder nur kaum wahrnehmbare Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt.

> "*Habe ich so eigentlich nicht wahrgenommen. Es ist, also das ist, nein, würde ich so nicht sehen.*" … "*Also Geschlechter würde ich gar keinen Unterschied sehen.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Merke ich auch keinen Unterschied.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Nein. Nein! Die Frage habe ich mir so auch noch nie überlegt. Ich habe mir jetzt gerade überlegt, die letzten zwei Arbeitgeber, die ich gehabt habe, aber auch gewisse Funktionen von Unternehmen, die besetzt werden, das ist sowohl was das Interesse, wie Position betrifft, da kann ich nicht sagen, es gibt mehr Männer*

*oder mehr Frauen oder mehr Widerstand von dieser oder dieser Seite. Nein, ich sehe da keinen Unterschied.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Also da sehe ich nicht unbedingt eine Tendenz zu einem der Geschlechter, nein.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also das sehe ich bei uns zumindest nicht.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Betroffenheit der Frauen höher**

Was jedoch einige der Interviewten in diesem Zusammenhang erwähnen ist, dass in der Sachbearbeitung deutlich mehr Frauen arbeiten. Diese Bereiche sind von der Digitalisierung mehr betroffen, weil es dort eine umfangreiche Automatisierung und im Zusammenhang damit einen grösseren Stellenabbau gibt. Das bedeutet, dass tendenziell mehr Frauen von veränderten Anforderungen betroffen sind. Die Interviewpartner betonen jedoch, dass Frauen und Männer gleich gut und schlecht mit den Veränderungen der Digitalisierung umgehen können. Frauen sind, wie schon in Kapitel 4 detailliert dargelegt, jedoch deutlich stärker in der Sachbearbeitung vertreten und damit von der Digitalisierung deutlich stärker betroffen.

Den hohen Anteil von Frauen in der Sachbearbeitung bestätigt T.R.. Aber er sieht keine Unterschiede bei den Tätigkeiten der Geschlechter und damit keinen Unterschied in der Betroffenheit durch die Digitalisierung.

"*Also, die Beobachtung ist natürlich auch für uns zutreffend, dass wir einen sehr hohen Frauenanteil haben, gerade im Betrieb. Aber das heisst ja nicht, dass die Frauen all die einfachen Arbeiten machen, die dann wegrationalisiert werden, und die Männer die ganzen komplexen Vorgänge machen. […] Natürlich wäre es schöner, wenn es mehr junge Frauen gäbe, die sich den MINT-Fächern zuwenden, ganz grundsätzlich, und wir mehr davon auch hätten bei uns. Aber was jetzt so die einfachen Tätigkeiten angeht, die wegfallen, (...) sehe ich da beim Thema Geschlecht kein Unterscheidungsmerkmal.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

D.S. bestätigt einen hohen Frauenanteil in der Sachbearbeitung in seinem Unternehmen und sieht darüber hinaus einen Zusammenhang der höheren Teilzeitquote von Frauen gegenüber Männern (s. hierzu Kapitel 4) mit einer stärker digitalisierten Arbeit, indem

die "Maschine" schrittweise den Kundenservice – vor allem in den Randzeiten – sicherstellen kann. Für ihn ist die Digitalisierung eher eine Ergänzung des Kundenservice.

> "*Wir haben eben auch einen relativ hohen Anteil von Frauen bei uns beschäftigt, die zwischendrin natürlich auch längere Familienphasen haben, also sprich Teilzeitbeschäftigung. Das ist so. Und das ist auch ein Stückweit natürlich eine Herausforderung betriebsorganisatorischer Art, wenn man Kundenservice sicherstellen will an der Stelle. Aber das, denke ich, wird sich in der Zukunft entschärfen, weil das Kundenservicethema heute sicherstellt, in der Zukunft ja in der Maschine stattfindet.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

**Qualifikationsunterschiede und Stereotypen**

Aufschlussreich ist, dass sich einige Interviewpartner auf die Frage, ob und wie die Geschlechter von der Digitalisierung in ihrer Branche unterschiedlich betroffen sind, bezüglich der Qualifikationen von Männern und Frauen äussern. Zu den fachlichen Qualifikationen ergänzt D.S., dass er Frauen als kommunikationsstärker wahrnimmt und Männer als technikaffiner, wobei er deutlich macht, dass das eine subjektive Wahrnehmung ist welche in Bezug auf jüngere Mitarbeitende zunehmend verblasst. Die Abschlüsse der Frauen sind aus seiner Sicht jedoch inzwischen höher als die der Männer.

> "*Also es ist ja von der Tendenz her häufig so, dass die Kommunikationsstärke mitunter bei den Frauen stärker ausgeprägt ist als bei den Männern. Also wo das von Relevanz ist, denke ich mal, haben sie häufig einen Vorteil an der Stelle. Das sieht dann wieder anders aus, wenn das beim Thema Problemlöser um technische Dinge geht. Da kann es dann wieder genau andersrum liegen. Das kann ich im Moment noch ein bisschen schwer beurteilen. Würde ich mir jetzt nochmal nicht, ja, anmassen da zu kategorisieren, zumal ja auch bei Jüngeren das aus meiner Erfahrung heraus immer mehr vermischt sich. So, und Weiteres, was man natürlich auch feststellen kann, ist einfach, dass häufig ja die jungen Frauen einfach auch besser ausgebildet sind als die Männer. Das ist einfach so. Die sind fleissiger, zielstrebiger in ihrer Ausbildung und bringen damit häufig andere Voraussetzungen mit.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Die grössere Technikaffinität sieht auch U.G. bei Männern, weil sie aus seiner Sicht mehr bereit sind, neue Dinge auszuprobieren. Dies aber vor allem bei den jungen Mitarbeitenden.

> "*Bei der Jugend würde ich es jetzt nicht ganz so sagen, wenngleich ich da schon feststelle, dass die männlichen Vermögensberater bei mir, was die digitalen Möglichkeiten und das Ausschöpfen dieser digitalen Möglichkeiten angeht, sehr viel affiner sind. […] Die haben keine Berührungsängste, aber die haben jetzt keinen Pioniergeist, ne? So nach dem Motto: Was kann ich denn noch aus dem System rausholen? Das erlebe ich generell bei Frauen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Für den Vorstand M.M. gibt es bezüglich der technischen Qualifikation keinerlei Unterschiede.

> "*Aber ich habe den Eindruck, dass in der Digitalisierung sich beide Geschlechter nach vorne entwickeln. Also das, was man früher landläufig meinte, dass also Frauen sich weniger mit Technik beschäftigen, das kann ich so für unser Unternehmen nicht bestätigen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Auch für G.G. gibt in der Qualifikation keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern, allenfalls einen Vorteil für die Frauen.

> "*Nein, eigentlich nicht. Also, wenn ich das sehe, dann würde ich sogar die Frauen als entwickelter wahrnehmen. Aber das mag meiner kleinen Peer Group, die ich da sehe, das mag der Grund sein.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der Vorstand U.B. sieht in der Geschlechterfrage vor allem typische Stereotypen bezüglich der Durchsetzung eigener Vorstellungen, die in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert sind. Die Durchsetzungsfähigkeit, um Karriere zu machen, sieht er noch als typisch männlichen Aspekt.

> "*So, dieses gorillahafte Maskuline, ich kann alles, obwohl ich noch nie ein Wort davon gehört habe, aber ich sage schon mal, dass ich es kann. Und die Frau, die es definitiv kann, aber einfach zu bescheiden und zu schüchtern ist, damit irgendwie rumzuposaunen, die man irgendwie anders motivieren muss und ihr erstmal darstellen muss, dass sie es auch wirklich kann. Das sind Klischees, aber die habe ich auch hier schon am eigenen Leib gesehen. So, und ob das jetzt, jetzt*

*muss ich sagen, jetzt bin ich natürlich in meiner Vorstandsposition jetzt nicht mit den 20-jährigen überwiegend zusammen, also kann ich nicht sagen, ob sich das grossartig verändert hat. Aber dieses Thema, dass die Jungs hier Karriere machen wollen, das ist schon immer eher noch verankert als bei den Frauen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

W.N. kann hierzu ergänzen, dass er die Durchsetzungsfähigkeit bei Männern ebenfalls höher gewichtet, dies jedoch in einem negativen Kontext sieht, da es den Männern in den jeweiligen Situationen vor allem um das eigene Interesse und nicht um das Team oder das Projekt selbst geht.

"*Ich glaube Männer tendieren manchmal dazu stärker sozusagen ihren Besitz zu verteidigen oder so und Frauen sind häufiger auch, finde ich zumindest so, in Teams so ein bisschen offener und können da sozusagen mehr im Interesse der Sache auch denken, als jetzt vielleicht im eigenen Interesse. Das ist vielleicht dann eher etwas, wo Männer dann vielleicht noch mehr an sich selbst denken, als an das höhere Ziel.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Geschlecht und Alter**

Ebenso interessant sind die Aussagen zu den Unterschieden bei den Geschlechtern bezüglich der Jahrgänge. Grundsätzlich wird den jüngeren ein leichterer Zugang zu technischen Aspekten zugeschrieben.

"*Das eine ist natürlich, dass die jüngere Generation technikaffiner ist. Das ging schon los mit dem Einzug des Smartphones, diese Tendenzen kennt man, das ist so der eine Aspekte.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

In Kombination von Geschlecht und Alter ergibt sich jedoch ein absolut heterogenes Bild. Einige der Interviewpartner denken, dass gerade junge Männer sich leichter mit der Digitalisierung tun, u.a. U.G., weitere sehen dies als Vorurteil, das sich nicht bestätigen lässt, u.a. M.M., und einige sehen eher junge Frauen im Vorteil, wenn es um die Digitalisierung geht, u.a. G.G.. Daraus lässt sich folgern, dass die es bezüglich des Geschlechts bei der Betroffenheit durch die Digitalisierung keine klaren Meinungsbilder gibt.

**Fazit**

Dass Frauen und Männer mit den veränderten Anforderungen der Digitalisierung gleich kompetent umgehen, wird mehrheitlich von den Interviewpartnern postuliert. Es gibt jedoch abweichende Meinungen einzelner, die aufgrund eigener Erfahrungen geäussert werden, wobei U.B. und Z.R. deutlich machen, dass es noch weit verbreitete Klischees über die Qualifikationen und Veränderungseigenschaften der Geschlechter gibt, die noch immer in den Köpfen der Mitarbeitenden – auch der Vorstände und Geschäftsführer – existieren.

> "*Das ist auch wieder die Pauschalisierung, aber es gibt natürlich Geschlechterklischees.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Es werden auch Klischees erfüllt, dass bei einigen Frauen, die gar nicht, wo man dachte, dass müssten die doch können und bei den anderen ist es so, dass Männer nicht können.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Unterschiede lassen sich jedoch in der Betroffenheit feststellen, weil deutlich mehr Frauen in der Sachbearbeitung arbeiten, die somit mehr vom Stellenabbau und dem Zwang zum Erlernen neuer Qualifikationen und Fähigkeiten für neue Tätigkeiten betroffen sind, trotz hoher Teilzeitrate und stärkerem Druck zur Veränderung.

#### 8.2.1.3 Bildungsstand

**Zunahme von akademischen Arbeitsplätzen**

Auf die Frage, ob von einer zunehmenden Akademisierung der Arbeitsplätze in der Versicherungswirtschaft ausgegangen werden kann, sind sich die Interviewpartner einig, dass es diese klare Entwicklung gibt.

> "*Klar.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Davon würde ich ausgehen, dass sich das so entwickelt.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Ja, ich vermute es. Ich habe mir jetzt noch nie eingehend über die Frage Gedanken gemacht und kann das schwer abschließend beantworten. Aber aufgrund vom Gesagten von mir, ja, ist es zu erwarten, ja.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Also das ist in unserem Unternehmen ja schon sehr weit verbreitet. Wir haben ja schon deutlich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter an Akademikern. Aber die Aufgabenstellung wird natürlich sich teilen, einmal in niederschwellige Arbeiten und dann eben in die tatsächlichen hochwertigen Arbeiten. Und so glaube ich, dass die hochwertigen Arbeiten vermutlich nur mit Akademikern oder aber, und das ist natürlich durchaus noch eine Alternative, mit sehr spezialisiertem Wissen aus einer Ausbildung heraus auch bewältigt werden können.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Aus der Sicht des Vorstands U.I. stehen die Unternehmen vor immer komplexeren Herausforderungen, die von Akademikern besser verstanden und bearbeitet werden können.

"*Ich habe auf der einen Seite Digitalisierung, auf der anderen Seite bin ich aber auch in einer Transformationswelt von der alten in die neue und das ist eine hohe Komplexität und die Erfahrung hat gezeigt, dass akademische arbeitende Personen das besser für sich, weil sie wahrscheinlich einmal gelernt haben, besser eben sich zu strukturieren in komplexen Sachverhalten und damit ja, viel, viel besser, glaube ich, mit dieser hohen Komplexität zurechtkommen. Von daher, ja, das sehe ich definitiv.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Die gleiche Aussage trifft auch U.G., der die Akademisierung nicht im Zusammenhang mit der Digitalisierung sieht, sondern als generellen Trend aufgrund der komplexer werdenden Aufgaben.

"*Ich glaube schon auch ja, weil, das hat aber weniger vielleicht mit der Digitalisierung als solches zu tun, sondern das hat eher was auch mit dem ganzen Themenkomplex zu tun, was wir momentan dem Kunden in der Beratung anbieten sollen und können.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

**Kritik an Akademisierung**

Auch wenn die Entwicklung von allen geteilt wird, wird sie von einigen Interviewpartnern kritisiert, da es für viele Aufgaben fachlich gut ausgebildete Mitarbeitende benötigt, aber keinen akademischen Abschluss.

> "*Aber ich brauche jemanden, der bereit ist, intellektuell anspruchsvoll sich mit den Themen auseinanderzusetzen. Wenn Sie das Akademisierung bezeichnen, finde ich das in Ordnung, ist nicht fehlerhaft. Aber brauche ich dafür ein Studium? Nein, ich brauche natürlich keinen Abschluss*".
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Ja, ich weiss nicht, ob das jetzt ein, ob das ein Lob für die Arbeit ist oder nicht, dann müssten wir über die Akademisierung unserer Gesellschaft gehen, dass jeder Pflegeberuf ja inzwischen schon Abitur und Studium fast benötigt.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*aber nicht weil wir es brauchen, sondern weil sich die Weiterentwicklung momentan, wenn wir die Fachkräfte angucken, früher war es so, wenn Sie Realschule gemacht haben und eine Ausbildung war es in Ordnung vor dreißig, vierzig Jahren, heutzutage reicht ein Abitur nicht mehr aus und alle glauben, dass es mindestens Bachelor, wenn nicht einen Masterstudiengang haben, obwohl sie von den Aufgaben her das kriegen, was sie dann machen, nicht dringend machen müssen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Ich könnte jetzt ein bisschen gehässig sagen, ich erwarte eine 'Bachelorisierung'. (...) Also, in bestimmten Bereichen, gerade in den Städten, sind wir natürlich ziemlich akademisiert. (...) Ich glaube, wenn es gelingt, ich sage mal, Ausbildungsberufe so zu modernisieren, also, gerade im Hinblick auf digitale Anwendungen, dann geht das auch in Deutschland zumindest mit dieser Ausbildungskultur, die ja eine unserer grossen Stärken sind, auch ganz gut.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

T.R. gibt in ihrem durchaus ironischen Kommentar zu bedenken, dass die unternehmenseigene Ausbildung zu kurz kommt und die Unternehmen es sich einfach machen, indem sie Akademiker vom Markt suchen, die dann die geforderten Qualifikationen mitbringen sollen bzw. breit genug ausgebildet wurden und flexibel genug sind, um sich den jeweils ändernden Anforderungen anzupassen.

**Wachsender Bedarf an gut Ausgebildeten**

Gleichzeitig betonen einige der Interviewpartner, dass die klassische Ausbildung weiterhin ihre Berechtigung hat und notwendig ist, um den Bedarf der Unternehmen an gut ausgebildeten Mitarbeitenden zu erfüllen.

> "*Aber auch die normale klassische Ausbildung fördern wir auch, weil wir haben immer die Not neues Personal zu finden und ich glaube die Versicherungs-/ die klassische Versicherungsfachkompetenz wird jetzt nicht innerhalb der nächsten zehn Jahre auf einmal nicht mehr relevant sein. Wir würden nur vielleicht insgesamt sozusagen, in der Gesamtbetrachtung, ein bisschen an Gewicht verlieren, zugunsten anderer Themen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Für G.G gewinnt das duale Studium als Mix aus Ausbildung und Studium zunehmend an Bedeutung, weil es den Anforderungen der Unternehmen nach gut ausgebildeten Mitarbeitenden gerecht wird und gleichzeitig jungen Mitarbeitenden die Möglichkeit offeriert einen akademischen Abschluss zu erhalten.

> "*Und was wir jetzt auch machen, ich glaube, das ist auch nicht uninteressant, ist vor allem auf die Selbstausbildung gucken. Heißt, wir schauen, dass wir duale Studenten bekommen, die von Anfang an bei uns neben dem Studium eben auch die Praxis lernen und die wir so im Kern vorbereiten können ganz, ganz zielgerichtet auf die Anforderungen der speziellen Bereiche.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Häufig ist den Unternehmen jedoch noch unklar, welche Qualifikationen sie für die zukünftigen Arbeitsplätze genau benötigen und welche Anforderungen sie an die zukünftige digitale Arbeit stellen. Deshalb setzen die Firmen lieber auf höher qualifizierte Mitarbeitende, in der Annahme, dass diese besser weiter qualifiziert werden können bzw. sich eigenständig weiter qualifizieren, also flexibler und anpassungsfähiger sind. Die Aussage von W.N. verdeutlicht eine der zentralen Erkenntnisse bezüglich der Qualifikation, dass es bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden in vielen Fällen gar nicht mehr um konkrete fachliche Fähigkeiten für bestimmte Anforderungen einer speziellen Arbeitsstelle geht, sondern dass man Mitarbeitende sucht, die neben der für die konkret ausgeschriebene Stelle bereits zusätzliche Methoden- und Sozialkompetenzen mitbringen, um auch für geänderte Anforderungen vorbereitet zu sein und noch wichtiger, bereitwillig sind, sich ständig weiter zu entwickeln.

"*wir versuchen gerade die wesentlichen Funktionen, die wir im Unternehmen haben, besser zu beschreiben, hinsichtlich genau des Anforderungsprofils. Sei es nun fachlich oder methodisch oder sozial oder wie auch immer, um dann von diesem Ziel-Bild abzuleiten, welchen Personalentwicklungsbedarf wir haben. Und das geht in vielen Bereichen dann auch dahin, dass sozusagen mehr Methodenkompetenz erforderlich ist, als das bislang vorhanden ist oder auch angeboten wird von uns.*"

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

T.R ergänzt, dass auch Tätigkeiten in der IT durchaus von angelernten Mitarbeitenden erledigt werden können, "vielleicht sogar besser". Bei "disruptiven", also komplett neu und veränderten Themen sind ihrer Ansicht nach Akademiker im Vorteil, in der ganz normalen Arbeit nicht. Die Aussage widerspricht jedoch (noch) den tatsächlichen Einstellungen der Versicherungswirtschaft (s. Kapitel 4), die insbesondere im IT-Bereich noch immer stark auf Akademiker setzen. Der Begriff Digitalisierung steht für eine Blackbox, ein polysemisches Kürzel für den erwarteten disruptiven Wandel und Akademiker erhalten einen Vertrauensvorschuss als technisch-kulturelle Elite, deren erdachte Veränderungen die einfachen Mitarbeitenden dann auf einem niedrigeren Level praktisch umzusetzen haben. Oben ist die von Florida als "creative class" bezeichnete Elite am Werk, die die von Boltanski & Chiapello genannten idealtypischen Qualitäten mitbringen sollen.

"*das kann man sicherlich heute auch ganz gut, zu mindestens für, ja, die Anwendungsprogrammierung, auch mit Leuten machen, die es einfach nur gelernt haben, und nicht studiert haben. Vielleicht sogar besser. Wenn es darum geht, irgendwelche disruptiven Errungenschaften zu erarbeiten, dann, in den Bereichen, könnte ich mir vorstellen, dass Akademisierung sich noch weiter fortsetzt.*"

T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

D.S. wiederum erkennt, dass Mitarbeitende, die für das Unternehmen nach neuen Lösungen suchen und neue Wege ausprobieren sollen, mit klassischen Ausbildungsberufen keine ausreichende Qualifikation mehr erhalten und es aus seiner Sicht einen Anpassungsbedarf gibt.

"*Das heisst also, man braucht dort jemanden, der neue Ideen entwickeln kann, aber nicht nur neue Ideen hat, sondern auch in der Lage ist, zu mindestens an Pilotprojekten mal auszuprobieren, konzeptionell in einer ersten Stufe und dann*

*am lebenden Objekt, wie und ob sich das umsetzen lässt. Also das sind Qualifikationen, die in der Zukunft dann wichtiger werden an der Stelle. Und das sind natürlich Anforderungen, sage ich mal, die bisher in den traditionellen so Ausbildungsberufen eher was zu kurz kommen, ist auch ganz klar. Also von daher wird sich da einiges, denke ich mal, auch in den Ausbildungsberufen wahrscheinlich ändern müssen an der Stelle.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

**Junge Akademiker mit höheren Anforderungen und Bedürfnissen**

Die exakten Anforderungen und Bedürfnisse von jungen Mitarbeitenden, vor allem der Akademiker, sind einigen Interviewpartnern noch nicht abschliessend klar. Sie sind deutlich besser ausgebildet als früher und das in einem relativ jungen Alter, stellen Ansprüche an das Unternehmen bezüglich der Aufgaben, die sie übernehmen wollen.

"*Ich weiß gar nicht, ob das unbedingt Akademiker sein müssen. Wobei auch die, also wenn ich mir die jungen Leute angucke, die sich bei uns bewerben, die haben sechs Sprachen, drei Auslandsaufenthalte, zwei Studiengänge fertig. In einem Alter (lacht), wo wir früher vielleicht das erste Studium fertig hatten. Also auch diejenigen, die über die akademische Laufbahn zu uns kommen, haben offensichtlich etwas andere Ansprüche vielleicht zu bedienen oder an sich selber, ich weiß nicht.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Ähnlich wie bei den jüngeren Altersgruppen (s. Kapitel 8.2.1.1) beschreiben die Interviewpartner Akademiker mit Bedürfnissen und Anforderungen an einen Arbeitsplatz, allen voran mit dem Bedürfnis nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit sowie nach einer sinnvollen und erfüllenden Tätigkeit. Dies kommt dem von Florida aufgebrachten Verständnis von kreativen und technologieaffinen Mitarbeitenden, die sich Arbeitsplätze suchen, die zu ihrer Lebensplanung passen, sehr nahe (s. Kapitel 3.5). Deutlich wird, dass die Führungskräfte der Versicherungsbranche wissen, dass junge und gut ausgebildete Mitarbeitende nicht leicht zu finden und vor allem zu überzeugen sind, für Versicherer oder Makler zu arbeiten.

"*Auf Wendigkeit konditioniert von ihrem Umfeld sind junge Akademiker per se schon, so. Was sie dann daraus machen, ist nochmal eine andere Geschichte. Aber gerade die jungen Akademiker, ich habe es ja vorhin schon gesagt, die haben halt Lebensläufe, wo man denkt, das kann nicht sein, dass der jetzt 22, 23*

*ist. Und diese Umdrehungen bringen die natürlich auch mit. Da ist nicht nur Begeisterung dabei, da ist auch Selbstverständnis dabei, dass Arbeit und Privatleben teilweise verschwimmen, weil das gar nicht so wahrgenommen wird. Weil Arbeit da, na ja, wir hatten es ja vorhin im Gespräch, auch ein Stück weit etwas ist, was Spaß macht und was nicht Lebensqualität kostet, sondern bringt. Aber das ist halt sehr individuell.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Dies führt, wie U.B. ausführt, auch dazu, dass die Anforderungen an die Unternehmen, wie Aufgaben und Arbeit offeriert und angeboten werden und wie die Führung für diese Tätigkeiten aussieht, komplett neu gedacht werden müssen, um für diese gut ausgebildeten Mitarbeitenden attraktiv zu sein bzw. überhaupt einen konkurrenzfähigen Arbeitsplatz anzubieten (s. Kapitel 8.2.1.1).

"*So, und umgekehrt, die komplexen Sachverhalte, die sind ja so kompetent, da kann die Führungskraft kaum noch fachlich mithalten. Die muss halt die Leute motivieren und anleiten, dass sie das machen. Aber das sind zunehmend intelligente Freigeister, so sehe ich sie, sodass Führung da auch wiederum in der klassischen Form schwächer wird, sondern ein Orchestrieren von hochqualifizierten Menschen bedeutet.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die hier geschilderte Entwicklung von zukünftigen Arbeitsplätzen, Motivation, Führung und Tätigkeiten passt gleichermassen sehr gut zu den Aussagen von Florida und der Akademisierungsentwicklung in den Städten (s. Kapitel 3.5).

**Fazit**

Beachtenswert ist, dass alle Interviewpartner aus unterschiedlichen Gründen von mehr akademischen Mitarbeitern ausgehen. Zum einen gehen sie davon aus, dass akademisch ausgebildete Mitarbeitende besser mit komplexen Sachverhalten zurechtkommen, betonen aber dennoch, dass für die meisten Aufgaben eine gute Ausbildung und ggf. Weiterbildung ausreichend ist. Diese Diskrepanz verstärkt sich dadurch, dass die Ausbildungsstandards in Deutschland wie der Schweiz als hoch angesehen werden und aus der Sicht der Interviewpartner erhalten werden sollen, sie aber dennoch eine Tendenz zu mehr Akademikern in den Unternehmen sehen.

Die Vorständin T.R. vermutet mit ihrer Aussage zum Trend der "Bachelorisierung" eine allgemeine Entwicklung zu höheren Abschlüssen bei den jungen Mitarbeitenden, um

auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, obwohl die zu erlernenden Kompetenzen vergleichbar ist und nur der Titel selbst einen Mehrwert für die Mitarbeitenden darstellt. Diesen Anforderungen nach akademischen Abschlüssen versuchen die Unternehmen durch das duale Studium gerecht zu werden, dass die klassische unternehmensnahe Ausbildung und den akademischen Abschluss verbindet. Diese "Bachelorisierung" ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen und Faktum, das quer durch alle Berufswelten zu beobachten ist mit einer massiven Zunahme an hohen Bildungsabschlüssen. Und dieser Trend geht weiter. Wie der Tagesanzeiger berichtet, gibt es in der Schweiz von vielerlei Seiten den Wunsch auch für Ausbildungsberufe einen "Bachelor"- oder "Master"-Abschluss erlangen zu können, um die "Diskriminierung" zu beenden. "Ausländische Personalchefs von grossen internationalen Firmen, die ihren Sitz in der Schweiz haben, würden den diplomierten Schweizern oft Bewerber mit Bachelor- oder Mastertitel vorziehen." (Pastega, 2021)

Für die Unternehmen ist die Einstellung von Akademikern deshalb interessant, weil sie keine eigenen Anstrengungen aufbringen müssen, um die Mitarbeitenden auszubilden und davon ausgehen können, dass Akademiker eine breitere Ausbildung erhalten, die sie flexibler und anpassungsfähiger auf die sich verändernden Anforderungen im Unternehmen reagieren lässt. Der Trend zum dualen Studium erfolgt aus dem Anspruch neuer Mitarbeitender nach einem akademischen Titel und dem Eigeninteresse gut aus- bzw. weitergebildete Mitarbeitende einzustellen und zu fördern, die neuen und komplexeren Aufgaben gewachsen sind.

In der Transformation durch die Digitalisierung – wie auch durch andere Faktoren – wissen die Unternehmen, wie die Interviewpartner, selbst nicht genau, welche Qualifikationen sie für welche Stellen suchen und fühlen sich mit der Einstellung von Akademikern, insbesondere jungen Akademikern sicherer aufgestellt, da sie die Erwartung haben, dass die jungen Akademiker durch ihre Ausbildung flexibel im Einsatz und anpassungsfähig bzw. -willig sind. Wie L.B. oben schreibt: "*Auf Wendigkeit konditioniert von ihrem Umfeld sind junge Akademiker per se schon, so. Was sie dann daraus machen, ist nochmal eine andere Geschichte.*" Dadurch wird ein schon vorhandenes Gefälle zwischen unternehmensinternem Aufstieg (meritokratisch) und Mitarbeitenden mit Diplom (Max Weber) noch verstärkt. Interessant wird die Bachelorisierung dort, wo jüngere diplomierte Aufsteiger auf Führungskräfte der alten Schule stossen und sich zwei Kulturen bzw. Habitus unvermittelt gegenüberstehen. Junge gut ausgebildete Mitarbeitende wollen häufig mehr Mitspracherecht und

Beteiligung, ohne die Bürde der Entscheidung und Verantwortung. Das erfordert eine neue Form der Führung.

> "Aber ob es deswegen das Führungsverhalten durch die digitale Welt verändert werden muss, weiß nicht. Ich glaube, man muss immer mehr auf die Menschen eingehen, weil früher war das einfach von dem System her anders. Heute muss man dem Mitarbeiter, glaube ich, viel mehr Möglichkeiten und Mitspracherechte geben, damit sie sich entwickeln können, weil das einfach freier geworden ist."
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

### 8.2.2 Qualifikationen für die Digitalisierung

Bei der Frage, welche Qualifikationen und Kompetenzen zukünftig gefragt werden, bietet die Forschung von Katrin Kraus - Vom Beruf zur Employability? – einen detaillierten und fundierten Rahmen für die nachfolgenden Betrachtungen.

Den von den internen und externen Arbeitsmärkten geforderten Qualifikationen und Kompetenzen stellt das umfassende Konstrukt Employability zum einen das Vorhandensein der entsprechenden individuellen Qualifikationen und Kompetenzen sowie zum anderen die dauerhafte Bereitschaft zur Anpassung des individuell Vorhandenen an das arbeitsmarktseitig Geforderte gegenüber. Auf der inhaltlichen Ebene umfasst Employability damit fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen, schliesst aber die individuellen Einstellungen als Grundlage eines Beschäftigungsverhältnisses ebenfalls ein. Flexibilität, Mobilität und unternehmerisches Denken sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang häufig verwendet werden. In der aktuellen Employability-Diskussion liegt der Hauptakzent sogar auf der individuellen Einstellung. Mit dieser inhaltlichen Bestimmung geht auch die Fokussierung auf die bzw. den Einzelnen einher. Diese Hinwendung zum Individuum, seinen Fähigkeiten und Bereitschaften, zeigt nicht nur eine Veränderung im Verständnis der Arbeitsmarktqualifizierung, sondern zieht auch eine Veränderung im Beratungsbedarf nach sich. Dieser geht im Zusammenhang mit Employability weit über die herkömmlichen Aufgaben einer Berufsberatung hinaus. Er zeigt sich auch in der aktuellen Ratgeberliteratur, die sich mit Themen wie "Work-Life-Balance", "Zeitmanagement", "Small Talk" und "Business-Knigge" weit in den Bereich der Persönlichkeit hinein bewegt (Kraus, 2006, S. 55 ff).

Die Konstrukte Employability und Digitalisierung dürften zu einem neuen Habitus führen mit Potential für dynamisch-flexible Pluri-Kompetenzen in den

unterschiedlichsten künftigen Szenarien, da ohnehin niemand weiss, was das Passepartout-Konzept Digitalisierung in Zukunft an Ausprägungen an den Tag legen wird. Dieser Habitus wird geprägt sein von "Arbeitskraftunternehmer" nach Voß und Pongratz, die mit ihrer Arbeitskraft wie ein Unternehmer umgehen und agieren und versuchen bestmögliche Selbst-Ökonomisierung zu betreiben (Voß & Pongratz, 1998, S. 14). Dazu passt das Verhalten nach einem bestmöglichen (akademisch klingenden) Abschluss zu suchen, auch wenn es nur die Marke, der Titel, der Claim ist, der zählt (s. Kapitel zuvor) und dem Erwerb von Soft-Skill-Qualifikationen, die sich gut in Lebensläufen machen und dort vermarktet werden können, aber nicht direkt nachgewiesen werden müssen. Geradezu idealtypisch verhalten sich aktuell die Top-Politiker in Deutschland, die ihren Lebenslauf "aufgehübscht" haben, um sich besser darzustellen (Gensing, 2021). Die zuvor und ebenso im Anschluss beschriebenen Faktoren der Employability werden von Reckwitz in "Die Gesellschaft der Singularitäten" treffend beschrieben, indem jeder nach Einzigartigkeit strebt (Reckwitz, 2018, S. 46). Gleichzeitig polarisiert sich die Arbeitswelt aus seiner Sicht noch stärker in hoch- und niedrig qualifizierte Stellen, wobei erstere die kreativen-singulären Arbeitstätigkeiten erhalten und für letztere nur die routinierten Tätigkeiten übrigbleiben. Und genau diese Tätigkeiten werden von der Digitalisierung und Automatisierung weiter reduziert.

Ebenso kritischer setzen sich Boltanski & Chiapello mit dem Begriff "Employability" auseinander, da dieser nur diejenigen betrifft, die "die Zugangsmöglichkeiten zu den bestbezahlten und gesichertsten Arbeitsverhältnissen (unbefristete Beschäftigung in einem Großunternehmen) haben." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 280) Gleichzeitig macht dies aus ihrer Sicht deutlich, wie stark die "nicht Beschäftigungsfähigen" ausgegrenzt und z.T. marginalisiert werden, weil es sich aus der Sicht der Unternehmen nicht mehr lohnt Zeit und Geld in diese Mitarbeitenden zu investieren.

#### 8.2.2.1 Softskills und Arbeitseinstellung

Gefragt, welche Qualifikationen zukünftig von den Unternehmen gefordert sind, ist sich die Mehrheit der Interviewpartner einig, dass die Fachkompetenz in den Hintergrund tritt und Methoden-, Sozial- und ggf. Führungskompetenzen wichtiger werden. Denn die Arbeitstätigkeiten verändern sich und die Erwartung ist da, dass Mitarbeitende sich die notwendige fachliche Qualifikation jederzeit wieder aneignen können. Bei anderen Kompetenzfeldern, allen voran der Sozial- und Führungskompetenz, haben die Firmen Vorbehalte, ob die Mitarbeitenden diese in den gewünschten Massen hinzulernen

können. "Sozialkompetenz sei die 'Fähigkeit zum Umgang mit anderen Menschen'" erläutert Kraus (2006, S. 169) und diese ist – anders als Fachkompetenz – nicht einfach lernbar.

"*Also Methodenkompetenz ist etwas, was sicherlich stark ausgebaut werden muss im Vergleich zu heute […] Und die Fachkompetenz schwierig. (lacht) Gute Frage. Also natürlich: wir brauchen die Fachkompetenz. Ich frage mich manchmal, wenn/ inwieweit man sich irgendwann noch auf die Fachkompetenz verlässt oder auf das, was irgendeine künstliche Intelligenz ausspuckt in Anführungsstrichen und man selber gar nicht mehr unbedingt weiss, wieso das jetzt so ist.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Ja, also ich glaube, das Thema Sozialkompetenz ist sicher eine wichtige Größe, die benötigt wird. […] Methodenkompetenz müssen sie auch haben.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Doch die anderen Kompetenzen, die Sie mit recht ansprechen, so Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz, das sind in der Tat diejenigen, die dann in den Vordergrund treten. Die werden sich aber auch verändern. Denn, wenn ich hochqualifizierte Leute habe, die kann ich nun mal nicht in der gleichen Art und Weise führen, wie einfach ausgebildete Leute, die in erster Linie das Ausführen von körperlichen Handgriffen, als körperliche Fertigkeiten entwickelt haben und die nun alle in grosser Zahl ähnlich gut ausführen.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Aber diese, ich sage mal, relativ vorbehaltlose/ das relativ vorbehaltlose sich einlassen auf Veränderungen und Neuentwicklungen, neue Methoden, neue Techniken, das sind eigentlich die dieses Instrumentarium/ auch die Sozialkompetenz. Die Sozialkompetenz ist deshalb so wichtig/ die ist ganz eng mit der Führungskompetenz verbunden, weil man braucht auch jemand der andere vielleicht mal mitreisst.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Das ist jetzt eine schwierige Frage so auf die Schnelle zu beantworten. Aus meiner Sicht, an Bedeutung gewinnen wird die Sozialkompetenz, sowohl intern, das heißt von der Führung, von den Mitarbeitern wie gegenüber den Kunden.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Also ich glaube, Methodenkompetenz wird immer stärker gefragt werden. […] Ich glaube, die soziale Kompetenz wird wahnsinnig wichtig.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Diese Entwicklung bestätigt S.I. für die Innendienstmitarbeitenden und Vertriebsmitarbeitenden.

"*Methodenkompetenz wird mit Sicherheit wichtiger bei vielen Innendienstmitarbeitern, wenn man weiß, wie Dinge anzusteuern sind, weil ein Teil die Maschine halt übernimmt. Methodenkompetenz und gerade was den Vertrieb angeht, wird dann, denke ich, die Sozialkompetenz wichtiger, weil es dann stärker darum geht, den Kunden halt noch zu bearbeiten, wahrzunehmen.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Für Sachbearbeiter ergänzt D.S. gleichermassen die Aussagen:

"*Das eine ist, wenn ich den Bereich habe, dass ich Problemlöser sein muss oder ein Teil, dann muss ich Verständnisse haben für Digitalisierungsprozesse, für die Beteiligten und an welchen Stellen es klemmen kann und wie man diese Klemmen löst. Das ist also dann mehr eine Qualifizierung Richtung technischer Dinge.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Zu mindestens achten wir bei den letzten Einstellungen auch da drauf, die Fachausbildung als Solche, die hat nicht mehr ganz so den hohen Stellenwert wie das früher so war.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Für den Vertrieb und Kundenverantwortliche ergänzt D.S:

"*Das fängt damit an, dass man kontaktstark ist an der Stelle, dass man positiv und eine Neugier gegenüber Menschen hat, dass man dann entsprechende Konzepte auch bedarfsgerecht zusammenstellt, dass man dort Phantasie entwickelt, die für bestimmte Kundenbereiche dann auch aus einem grösseren Baukasten sich gut zusammenstellen lassen.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Sie bringen es häufig nicht mit und das ist das Problem. Und das ist gerade jetzt das vertriebliche Problem. Die, die es mitbringen, sind für uns fast, sind nicht bezahlbar, die kriegen wir nicht. Und das ist auch in der IT. Ja, wenn wir so einen*

*Datenbank-Fredi haben wollen, der ist von anderen Häusern schon irgendwie mit dem doppelten Gehalt gekauft worden.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Interviewpartner bestätigen somit, dass sie die Sozial- und Führungskompetenz in Zukunft als sehr wichtig erachten, benennen jedoch keine Massnahmen oder Aktionen, um diese bei den Mitarbeitern zu fördern oder zu entwickeln, noch werden diese explizit von zukünftigen Mitarbeitenden eingefordert oder im Rahmen von Einstellungen standardisiert analysiert. Diese Kompetenzen werden mehr oder weniger vorausgesetzt und/oder im Praxis-Check, z.B. der Probezeit, überprüft. "Der Employability-Diskurs legt den Schwerpunkt auf die Dimension der Erwerbsorientierung. Fachkompetenz und Sozialkompetenz finden zwar als Begriffe Erwähnung, wenn die für Employability notwendigen Voraussetzungen allgemein benannt werden, sie werden aber nicht weiter ausgeführt, sondern vielmehr als bereits gegeben vorausgesetzt." (Kraus, 2006, S. 264)

"*ein Telefoninterview vor dem ersten Bewerbungsgespräch, um einfach auch mal zu gucken, wie schlägt sich denn so ein Kandidat am Telefon? Das heisst also, das Thema der Kommunikation an der Stelle ist wichtiger eben abzuprüfen, wie ist so die Aufgeschlossenheit gegenüber gewissen Dingen und dann ist das bei uns eben so traditionell, dass wir eine sechsmonatige Probezeit haben, an die sich normalerweise auch eine Festanstellung anschliesst*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Auch Z.R. bestätigt dieses Vorgehen in seinem Unternehmen. Das "Thema Soft Skills" wird als sehr wichtig erachtet, jedoch nicht strukturiert bearbeitet, sondern allenfalls bei der Neueinstellung von Mitarbeitenden im Rahmen der Interviews überprüft.

"*Da kommt dieses Thema, nicht wirklich sinnvoll, also nicht strukturiert. Wir gucken eher bei der Einstellung, muss ich sagen, gucke ich schon sehr genau drauf, A was für Typen wir einstellen, wie passen die ins Team und ich hole mir bei den Softskills, soweit man das denn überhaupt hinkriegen kann, immer halt auch die Teammitglieder zusammen, dass wir die auch mal gucken, passt das ins Team.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Mit dem Wunsch nach einer möglichen Verbesserung der Soft Skills der Mitarbeitenden einerseits und den selbst erkannten Restriktionen der Massnahmen für konkrete Verbesserungen andererseits widersprechen sich die Interviewpartner jedoch. G.G. verdeutlicht dies, indem er erläutert, dass man mit Schulungen etwas erreichen kann,

um kurz darauf festzustellen, dass in der Entwicklung dazu nicht wahnsinnig viel möglich ist.

> "*Also Soft Skills, ich glaube schon, dass man über Schulungen was erreichen kann. Und zwar nicht durch eine frontale Folienschulung, natürlich nicht. Aber, was wir jetzt machen, ist die Reflexion, mit einer Reflexion zu beginnen. Das heißt also, ich gehe hin und zeige den Leuten mal, was das eigentlich ist und wie sie selber ticken. […] Und worauf ich dann achten sollte. Und die Entwicklung dazu, ja, da wird natürlich, da geht nicht so wahnsinnig viel. Ich weiß nicht, welche Instrumente da besonders hilfreich sind, muss ich sagen. Aber Reflexion und auch über ein Coaching eine externe Unterstützung in der Reflexion sind da, glaube ich, schon ganz gute Möglichkeiten.*"
>
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Ungeachtet der als sehr wichtig erachteten sozialen Kompetenzen für die zukünftige Arbeit gibt es in den Unternehmen (noch) keine strukturierten Programme zur Feststellung und Überprüfung dieser Kompetenzfelder oder zur Planung und Umsetzung von Massnahmen.

**Einstellung zur Arbeit**

Trotz der inzwischen sehr ausgefeilten Stellenbeschreibungen, Personalkonzepten und -suchen sind sich die Interviewpartner grundsätzlich darin einig, dass es auf die Grundeinstellung ankommt, d.h. der inneren Haltung und Grundüberzeugungen der Mitarbeitenden und nur sekundär auf fachliche oder methodische Qualifikationen. Kraus schreibt dazu: "Der Kontext der Industrialisierung zeigt deutlich, dass ein Umbruch der Arbeitsorganisation nicht nur mit neuen Qualifikationsanforderungen einhergeht, sondern auch eine veränderte Einstellung zur Erwerbsarbeit verlangt, um die individuellen Voraussetzungen für eine Erwerbstätigkeit in der veränderten Arbeitswelt (wieder-) herzustellen." (Kraus, 2006, S. 252) Weiter erläutert sie: "Die 3. Dimension des Erwerbsschemas hingegen nimmt strukturell einen Platz außerhalb der direkten Ausführung von Erwerbsarbeit ein, da sie die Haltungen und Einstellungen bzw. auch 'Muster' des Verhältnisses gegenüber der Erwerbsarbeit bezeichnet. Sie betrifft damit sowohl die Stellung der Erwerbsarbeit im Kontext des individuellen Lebenszusammenhangs (situativ und biografisch) wie auch die Art und Weise, wie die individuelle Arbeitskraft in die Erwerbsarbeit eingebracht wird. […] Trotz der Interdependenz der drei Dimensionen im Erwerbsschema wird sowohl in der

Öffentlichkeit wie auch in der Pädagogik die Dimension der Erwerbsorientierung in der Regel kaum thematisiert, sie gewinnt aber in Umbruchzeiten an Bedeutung." (Kraus, 2006, S. 259) Genau zu der Beschreibung der Interviewpartner passen die Erkenntnisse von Kraus. In der digitalen Transformation, der Veränderung von Prozessen und Struktur, ist die "Erwerbsorientierung", d.h. die Haltung und Einstellung zur Arbeit, von besonderer Wichtigkeit. Und die Interviewpartner sind überzeugt, dass sie diese "Erwerbsorientierung" nicht oder fast nicht verändern oder beeinflussen können, sondern als gegeben hinnehmen müssen.

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern. Das nicht. Aber wenn wir sehen, das ist ein Potential, der könnte jetzt hier zu uns passen, der hat eine Grundausbildung, Mathematik-Studium oder eine gute Ausbildung im Vertrieb, im Innendienst oder was auch immer, dass wir ihm dann fachliches Know-how geben hier, rund um Datenbanken, rund um irgendwie Leistungssysteme, rund um Vertriebsspezifika, dann machen wir das.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Das heißt, dass sie lieber digital arbeiten wollen. Das heißt, alles im Portal hinterlegen, dass die Prozesse wissen, dass sie, dass nichts mehr über klassischen Postverkehr läuft, dass sie einfach von der Oldschool-Mentalität abweichen. Das ist für mich aber keine eigentliche Qualifikation, sondern eher eine Einstellung im Kopf.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*es ist eher die Frage, wie die Leute sich im Unternehmen identifizieren. Also identifizieren und wollen dann was bewegen und haben die Einstellung, jawoll.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Umso wichtiger sollte es sein, diese Einstellungen und Normen der Mitarbeitenden zur eigenen Arbeitskraft, zur Einbettung der Erwerbsarbeit in die eigene Lebensgestaltung, gut zu kennen, um zu wissen, welche Mitarbeitenden gut mit der digitalen Transformation umgehen können und welche die dafür notwendige Einstellung mitbringen, sich die dafür notwendigen neuen Qualifikationen anzueignen.

Die Unternehmen der Versicherungswirtschaft erkennen, dass die Tätigkeiten anspruchsvoller werden und sie qualifizierte Mitarbeitende benötigen, gleichzeitig es

auch schwieriger wird, gut ausgebildete Mitarbeitende zu finden, da die Versicherungswirtschaft nicht per se zu den Top-Branchen gehört.

Dies führt dazu, dass die Versicherungswirtschaft von sich aus bereit ist, deutlich mehr in die Mitarbeitenden zu investieren, u.a. dem Ausbau eines dualen Studiums.

Auch Z.R. bestätigt, dass die Softskills, allen voran die Sozialkompetenz wichtiger wird und schon bei der Einstellung entscheidend ist. Eine Weiterentwicklung dieser Kompetenz findet jedoch noch nicht statt.

> "*Wir gucken eher bei der Einstellung, muss ich sagen, gucke ich schon sehr genau drauf, A was für Typen wir einstellen, wie passen die ins Team und ich hole mir bei den Softskills, soweit man das denn überhaupt hinkriegen kann, immer halt auch die Teammitglieder zusammen, dass wir die auch mal gucken, passt das ins Team. […] aber, dass wir strukturiert die Softskills wirklich weiterentwickeln, das ist würde ich sagen noch ein Part, den wir definitiv erweitern können.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

G.G., der dieselbe Entwicklung bei den Kompetenzen sieht, fügt kritisch hinzu, dass es in der Branche, trotz der Notwendigkeit den Fokus auf Methoden- und Sozialkompetenzen zu verschieben, weiterhin viele Unternehmen gibt, die grossen Wert auf die Fachkompetenz der Mitarbeitenden legen und weniger auf die Methodenkompetenz. Dies führt dazu, dass Führungskräfte weiterhin Inhalte und Ziele vorgeben, die von den Mitarbeitenden umgesetzt werden sollen, anstatt die Mitarbeitenden die Ziele und Inhalte erarbeiten und umsetzen zu lassen und dieses Zusammenspiel zu orchestrieren.

> "*Ja, man sollte jetzt meinen, dass Fachkompetenz zurückgeht und Methoden- und Sozial- und Führungskompetenz steigen. Das ist, glaube ich, formal auch so. Ob das wirklich so gesehen wird in den mittelständischen Unternehmen, bin ich mir nicht ganz sicher. Also das ist auch eine Kulturfrage. Wenn ich nicht mein Unternehmen sehen würde, würde ich sagen, ist tatsächlich so, Führungskompetenz, Sozialkompetenz und auch Methodenkompetenz sollten zulegen. Fachkompetenz kann ich auch immer stärker in die Systeme abgeben oder auf dann weniger Köpfe verteilen. Aber so weit sind wir, zum Beispiel, nicht. Also wir erwarten schon sehr viel Fachkompetenz auf jeder Position. Methodenkompetenz, ja, wird kritisch beäugt, glaube ich. […] Ich glaube tatsächlich, dass ich als Führungskraft mit einer methodischen Kompetenz, zum*

*Beispiel, ein Coaching und mit einer hohen sozialen Kompetenz viel, viel besser die Mitarbeiter und damit auch das Unternehmen nach vorne bringen kann, als wenn ich eine hohe Fachkompetenz habe und denen sage, wie es umzusetzen ist.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

#### 8.2.2.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Wie es G.L. direkt ausdrückt, ist die "Kardinalkompetenz", die von Mitarbeitenden zukünftig am meisten gefordert sein wird, die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen, d.h. die Flexibilität mitzubringen, sich an die jeweils in der Situation geforderten Anforderungen anzupassen. Die Romanfigur aus Musils "Mann ohne Eigenschaften", die sich zu nichts bekennen man und kann, um sich alle Optionen für die Zukunft offen zu halten, käme heute zur richtigen Zeit.

"*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das, alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen. Wie man das jetzt in Prüfkriterien für zukünftige Kandidaten am besten übersetzt? Das weiss ich auch noch nicht so richtig. Aber je nachdem in welchem Bereich ich mich befinde, dann wäre es für mich zum Beispiel jetzt wichtig zu erfahren, wie flexibel ist mein Gegenüber.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Auch aktuelle Studien bestätigen, dass die Flexibilität neben der Arbeits- bzw. Reaktionsgeschwindigkeit die wichtigsten Qualifikationen in der digitalen Transformation darstellt (Schneider, Wald & Scheurer, 2018, S. 29)

**Flexibilität aus Unternehmersicht**

Das umfasst sowohl die Bereitschaft sich den Erfordernissen entsprechend weiterzubilden und sich neue Qualifikationen anzueignen – also die Fachkompetenzen zu erweitern – ebenso die Fähigkeit, sich an neue Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Prozesse zu akkommodieren – also neue Methodenkompetenz zu erwerben – wie auch die Zusammenarbeit in neuen Teams und Strukturen – also die Bereitschaft zu erweiterter Sozialkompetenz. Und diese Flexibilität wird quasi kontinuierlich gefordert werden, denn sowohl in Projekten als auch in der Linienarbeit wächst der Bedarf an schnellen und kompetenten Lösungen. Wenn die "Standard"-Tätigkeiten vermehrt

digital oder sogar automatisiert erfolgen, dann verbleiben die komplizierteren und komplexeren Fälle in der Bearbeitung durch die Menschen und hier sind flexible Herangehensweisen gefragt.

> "*Ja, ich denke mal, es wird ein Stückweit notwendiger, dass flexibler agiert werden kann. Wenn die Einschätzung richtig ist, dass wir in Zukunft vor allen Dingen in zwei Fällen stärker tätig werden. Das eine ist eben als Problemlöser in Störfällen. Dann muss man dort sicherlich auf die unterschiedlichen Arten auch flexibel reagieren können.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Die Interviewpartner sind sich jedoch bewusst, dass es schwer ist diese flexiblen Menschen als Angestellte zu finden und für die offenen Arbeitsstellen zu gewinnen. Noch schwieriger ist es, bei den aktuellen Mitarbeitenden diese gesuchten Qualifikationen zu "heben" oder diese so einzusetzen, dass sie ihre Stärken einsetzen können. In der Aussage von T.R. spiegelt sich das in der Frustration wider, dass der Umfang der Veränderungen und Transformationen, der Bedarf an verändernden Qualifikationen bei den Beschäftigten für das Unternehmen eine riesige Herausforderung darstellt, weil diese alle einzeln überzeugt und qualifiziert werden wollen und damit indirekt ausgedrückt wird, dass die Eigenverantwortung der Angestellten sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen zu wünschen übrig lässt (s. Kapital 8.2.2.3).

> "*Und dann müssen Sie, also in diesen Situationen, wo Sie dann aus einem gewissen Pool von Menschen dann die auswählen müssen, die dann eben nur telefonieren, das sind dann sicherlich die Situationen, wo es dann manchmal schwierig wird, eben genug Menschen zu finden, die genau die Kompetenzen haben, die sie für diese neue Aufgabe dann wirklich brauchen. Weil Sie dann einfach auch ein bisschen gefangen sind in irgendwelchen Sozialplänen und Interessensausgleichen. Und nicht einfach an den Markt gehen können und sagen können, jetzt hole ich mir mal 20 Junge, die genau das können.* […] *Also diese Anzahl der Transformation, also diese Transformation im laufenden Geschäft. Das ist eigentlich die grösste Herausforderung, auch, was das Thema Führung angeht.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Flexibilität und Führung**

T.R. spricht in diesem Zusammenhang auch das Thema Führung und die grosse Herausforderung für die Führungskräfte an, die Mitarbeitenden bei der Veränderung aktiv zu unterstützen. Die Interviewpartner bestätigen, dass viele Führungskräfte die notwendigen Qualifikationen nicht oder nicht im ausreichenden Masse überprüfen und sicherstellen können und der Bedarf hierzu als Erwartungshaltung gegenüber den jeweiligen Personalabteilungen weitergereicht wird. Die Schwierigkeit, die sich hier erkennen lässt, ist die genaue Bedarfsermittlung, insbesondere bei den von P.E. beschriebenen "Soft Skills" und die Zuständigkeit, wer dies mit den Mitarbeitenden bespricht.

> "*Aber auch, und da kommt man jetzt eher auf so eine Werteebene, wenn man so will. Eine Servicebereitschaft, vielleicht eine gewisse Offenheit. Und das sind eher Soft Skills, als da nützt nichts die IT-Schulung, sondern da wäre es eher noch mal die Fragestellung: Wo sind wir heute? Wo gehen wir hin? Wie stellen wir uns auf? Was soll uns zukünftig wichtig sein? Also so etwas. Und das sind natürlich Sachen, die entweder eine Personalabteilung bringen muss, um die heutigen Führungskräfte dort zu unterstützen. Oder vielleicht durch eine entsprechende Veränderungsberatung dort unterstützt wird.*"
>
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

**Messung der Flexibilität**

Wie bestimmt man die Veränderungsbereitschaft, wie misst man diese und wie beurteilt man diese? T.R. bestätigt, dass diese Fähigkeit(en) sich "eigentlich erst im Job" überprüfen lassen. Sie bestätigt damit aber auch, dass sie feststellbar und auch einforderbar sind. Und einen zweiten Punkt bestätigt sie auch: Wenn die Qualifikationsanforderung vor Vertragsabschluss vorhanden war, tun sich die Führungskräfte leichter, diese auch einzufordern, denn der Mitarbeitende hat sich konkret auf die Stelle beworben. Die Führungskräfte haben ihrer Meinung nach jedoch Schwierigkeiten, sich mit veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden zu wenden. Entsprechend bestätigen sich die von den Interviewpartnern gesehenen Schwierigkeiten bei den Führungskräften im digitalen Wandel.

"*Sie merken es eigentlich erst im Job. Aber wenn das von vornherein so beschrieben ist, dass das Teil des Jobs ist, dann kann sich die Person ja nachher nicht beschweren, ne?*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Gleichzeitig werden auch die Anforderungen an die von den Unternehmen angebotenen Stellen immer höher und die Auswahl immer strenger. Die richtigen neuen Mitarbeiter zu finden, wird für die Unternehmen deshalb immer schwieriger, vor allem, weil sie Anpassungs- und Weiterentwicklungsfähigkeiten fordern und den Anspruch haben, dass die Mitarbeitenden sich selbst neue Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen wollen.

"*Weil die Kompetenz der Bewerber aus meiner Sicht manchmal doch relativ zweifelhaft ist und wir zwei oder drei Mal Ausschreibungen machen müssen, um geeignete Bewerber zu bekommen. Das liegt wohl daran, dass, ja, es sehr viele Mitarbeiter gibt, die das Level, welches zukünftig im Rahmen einer digitalen Welt erforderlich ist, einfach nicht haben und auch nicht von ihrer Ausbildung her mitbringen. Und hinzukommt, dass einige oder die Bewerber zum großen Teil auch den Eindruck erwecken, dass sie auch nicht sehr lernfreudig sind. Also um sich entsprechend weiterzuentwickeln.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Sven Opitz setzt sich kritisch mit einer durchgehenden Flexibilität und einer kontinuierlichen Anpassung der eigenen Tätigkeiten in der Arbeitswelt auseinander und stellt in Anlehnung an Max Weber und vor allem an Richard Sennett fest, dass dies zu einem Verlust an kontinuierlicher Lebensplanung, beruflicher Orientierung und von grundlegender Sicherheit führt. "Schließlich verschwindet unter dem Regime der Flexibilität der Beruf als Medium einer Lebenserzählung, aus der im Sinne Max Webers eine ethische Einstellung folgt. Jede Erzählung leistet die Gestaltung der Zeit, sie benennt Gründe und markiert Konsequenzen. Die lineare Zeit sowie die kumulativen Karrieren des Fordismus boten einen Erzählrahmen, der Sicherheit und Orientierung gewährte. Sennett zufolge vermittelte die Kontinuität den Eindruck, man sei der Autor des eigenen Lebens. Dagegen fehlt unter den Bedingungen der flexiblen Zeit(un)ordnung eine organisierende Erzählung, welche die zerstreuten Fragmente einbindet. Zwar zirkulieren dramatische Abenteuergeschichten um den risikobereiten Selbstunternehmer. Die Kontingenz des Risikos selbst ist jedoch kaum narrativierbar. Das Ergebnis sei eine diffuse Angst, die Kontrolle über die Lebensgeschichte zu verlieren: 'Die Erfahrung einer zusammenhanglosen Zeit bedroht die Fähigkeit der Menschen, ihre Charaktere zu durchhaltbaren Erzählungen zu formen.' (Sennett 2000:

37)" (Opitz, 2011, S. 391-392) Die Kehrseite einer grösstmöglichen Flexibilität ist somit die Angst die Kontrolle über das Leben und die Lebensplanung zu verlieren. Damit kommen auch der identitätsstiftende Berufsstand und der Berufsstolz der Mitarbeitenden auf ihre Tätigkeit, die Arbeit, die sie ausüben, in Gefahr. Max Weber umschreibt es mit dem "bürgerlichen Berufsethos", eine Fähigkeit sich gegenüber der Arbeit verpflichtet zu fühlen und diese mit Freude zu erfüllen sowie einen tieferen Sinn darin zu erkennen (s. Kapitel 8.3.2.4).

**Flexibilität und Kreativität**

Aufschlussreich ist zudem die Verbindung von Flexibilität und Kreativität, die einige Interviewpartner erkennen. Die Kreativität der Menschen schafft neue Lösungen und Ergebnisse, digitale wie nicht digitale, die zu immer neuen Bedürfnissen und schlussendlich Anforderungen führen, die die Menschen wiederum zwingt, sich anzupassen.

> "*Und deswegen wird immer eine Kreativität da sein, aber nicht basierend darauf: 'Ah, ich habe mehr Zeit und mehr Ruhe, um das zu machen', sondern einfach immer wieder neue Dinge zu erfinden und wenn man sieht, wie sich die digitale Welt im Allgemeinen verändert hat und das, was die meisten so als Ankerpunkt immer nehmen, kein Mensch kannte vor zehn Jahren Smartphone und auf einmal nehme ich, nutze ich die und die werden bei, die Techniken werden sich so beschleunigen, da kommen wir gar nicht hinterher, das können wir uns jetzt noch gar nicht vorstellen, wissen wir auch noch gar nicht, was es sein wird, ob ich nun ein Flugtaxi oder NEXGEN oder was auch immer. Ich glaube, die Kreativität zwingenderweise immer weiter gesteuert werden muss, aber ob sie durch die Digitalisierung mehr wird oder weniger, ich glaube sogar man wird gezwungen das zu sein, damit halt flexibel wird.*"
>
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Und, wenn man jetzt sagt, wir versuchen, eins und zwei, also Dunkelverarbeitung und vielleicht standardisiert durch Digitalisierung zu unterstützen, wird der Fokus des Mitarbeiters eher auf Spezialanfragen gelenkt werden. Und das erfordert wiederum eine, ja, schafft zum einen eine hohe Abwechslung für den Mitarbeiter und erfordert auch eine Kreativität, glaube ich.*"
>
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Kreativität und die Innovationen als Resultat führen somit aus Sicht der Interviewpartner immer wieder zu neuen technischen, ökonomischen oder sozialen Veränderungen, an die sich die Unternehmen und schlussendlich die Mitarbeitenden anpassen müssen.

> "*Deswegen glaube ich, dass die Kreativität definitiv höher sein wird. Das Problem bei der digitalen Welt, die hört nicht auf. Es ist ja nicht so, dass wir sagen: 'Ah, in fünf Jahren sind wir fertig und dann haben wir einen Haken an der digitalen Welt.' Es geht immer weiter*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Z.R. beschreibt geradezu idealtypisch den von Hartmut Rosa erklärten paradoxen Effekt der Beschleunigung des Lebenstempos durch eine Beschleunigung der Technik (s. Kapitel 3.4). Angesichts einer besseren und schnelleren Technik (Kommunikation etc.), wird eigentlich erwartet, dass den Menschen – hier Mitarbeitenden – mehr oder wenigstens gleich viel Zeit zur Verfügung steht. Dies ist aber nicht der Fall, denn die neuen Techniken (z.B. Automatisierung) führen dazu, dass die Mitarbeitenden frei für neue Tätigkeiten werden, sodass sie noch mehr Aktivitäten erledigen können und somit noch schneller und intensiver arbeiten (Rosa, 2016, S. 121).

> "*Und deswegen wird immer eine Kreativität da sein, aber nicht basierend darauf: "Ah, ich habe mehr Zeit und mehr Ruhe, um das zu machen.", sondern einfach immer wieder neue Dinge zu erfinden und wenn man sieht, wie sich die digitale Welt im Allgemeinen verändert hat und das, was die meisten so als Ankerpunkt immer nehmen, kein Mensch kannte vor zehn Jahren Smartphone und auf einmal nehme ich, nutze ich die und die werden bei, die Techniken werden sich so beschleunigen, da kommen wir gar nicht hinterher, das können wir uns jetzt noch gar nicht vorstellen, wissen wir auch noch gar nicht, was es sein wird, ob ich nun ein Flugtaxi oder NEXGEN oder was auch immer.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Es wird genau zum Gegenteil führen. Wir werden uns mit dieser gewonnen Zeit noch mehr Projekte aufhalsen, die am Schluss zu mehr Belastung führen wird. Die Intensität ist sowieso am Zunehmen, das merken wir seit Jahren.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Dann geht er rein, loggt sich in das automatisierte Arbeitssteuerungsmodul ein. Das gibt ihm je nach seiner Zeit am Computer Arbeitsvorgänge oder Telefonie.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ferner geht es ja auch darum, dass der Sachbearbeiter quasi auf einem sehr hohen Level der Kompetenz arbeitet. da wird er ja freigeschaufelt von der täglichen Routinearbeit, so dass er sich deutlich stärker auf seien Fachkompetenz dann fokussieren kann.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Schlussendlich bleibt jedoch ein weiterer Widerspruch: Der Kreativität wird eine Leichtigkeit und vor allem Unabhängigkeit zugeschrieben, die sich in dem engen Arbeits- und Zeitkorsett einer unselbständigen Tätigkeit nur selten entfalten kann. Wie Franz Schultheis aufzeigt, sind nach "rein objektiven Kriterien ökonomischer und soziologischer Betrachtung […] Kreativberufler_innen Produzent_innen von Gütern, die auf Nachfrage auf einen Markt zielen." Weiter führt Schultheis aus: Kreative beanspruchen "einen solchen Sonderstatus, insistieren auf der besonderen Qualität und der Herausgehobenheit ihres Schaffens und ihrer Rolle gegenüber 'Arbeit' im Allgemeinen und bürgerlichen Berufsmenschentum im Besonderen." (Schultheis, 2019, S. 90) Weiter beschreibt er eindrücklich, dass die Einforderung von Kreativität in abhängiger Beschäftigung nur sehr selten erfolgreich gelingt. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Interviewpartner ggf. nicht eine freie und offenen Kreativität meinen, wenn sie "Kreativität" von ihren Mitarbeitern einfordern, sondern eine Fähigkeit zur Erweiterung der eigenen Perspektive und Wahrnehmung von ökonomischen und sozialen Zusammenhängen, um neue und bislang nicht erkannte Korrelationen und Verbindungen zu erkennen, die mittels neuer Technologien genutzt werden können. Bezogen auf das obige Zitat von Z.R. erscheint diese Deutung naheliegend.

**(Er-)Lernen von Flexibilität**

Zwei weitere Aspekte bringt M.M. ein. Er stellt die These auf, dass Mitarbeitende, die im Laufe ihres Arbeitslebens bereits Anpassungen von Aufgaben erfahren haben, leichter mit weiteren Anpassungen umgehen können und das Flexibilität demnach eine erlernbare Qualifikation an sich darstellt bzw. durch Erfahrung gewonnen werden kann. Weiter ist für ihn ein Kernaspekt der Flexibilität das Verständnis der Mitarbeitenden für die Veränderung selbst, indem diese das "große Ganze" verstehen und somit leichter akzeptieren können. Wie nachfolgend in Kapitel 8.3.3 – Change Management – erläutert, wird in den meisten Konzepten die Erkenntnis/das Verständnis der Notwendigkeit zur Veränderung als Grundvoraussetzung gesehen, dass diese erfolgreich gemeistert werden kann.

"*Also da erscheint die Flexibilisierung des Mitarbeiters auch durchaus mit dem Erfahrungsschatz zusammenzuhängen, den der einzelne Mitarbeiter hat. Je häufiger er sich in der Aufgabe verändert hat, umso flexibler erscheint mir dieser Mitarbeiter dann. Was aber nicht bedeutet, dass nicht auch Mitarbeiter, die an einer Aufgabe groß geworden sind und ihr gewachsen sind, das die nicht auch entsprechend interessiert sind und sich entsprechend einbringen. […] Die wollen das umsetzen, sehen allerdings nicht die ganze Möglichkeit der Umsetzung, sondern sehen eben nur kleinere Teile, also können das große Ganze eben nicht so gut beurteilen, weil sie eben aus bestimmten Prozessen heraus denken und dann nicht eben das große Ganze im Auge haben.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Deutlich kritischer betrachten Boltanski und Chiapello die Anforderung an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Für sie geht es zum einen um die Formbarkeit der Mitarbeitenden, d.h. die Bereitschaft sich gemäss den Wünschen des Unternehmens anzupassen, "die Fähigkeit, sich von einer Sache begeistern zu lassen, aber auch, 'einzugreifen, ohne sich emotional hinreißen zu lassen', 'anderen offen zu begegnen' und 'Gefühlsausbrüche zu vermeiden'." (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 291) Zum anderen geht es bei der Anpassungsfähigkeit auch um die Selektion. "So gründet die jetzige Situation auf den systematischen Aussonderungsprozessen der letzten zwanzig Jahre, in deren Verlauf jedesmal, wenn sich die Möglichkeit einer Selektion bot, diejenigen auf der Strecke blieben, die am wenigsten 'mobil', 'anpassungsfähig' oder 'diplomiert' waren, die 'zu alt' waren oder 'zu jung' (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 293).

Die Flexibilität wird von nahezu allen Interviewpartnern als eine sehr wichtige Eigenschaft erachtet und als Anspruch der Unternehmen gedeutet, dass die Mitarbeitenden die Bereitschaft und die Fähigkeit haben, sich an neue fachliche, methodische und soziale Anforderungen freiwillig und möglichst selbständig anzupassen sowie sich die dafür notwendigen Qualifikationen schnellstmöglich anzueignen. Die Unternehmen sind bereit sich intensiver um ihre Mitarbeitenden und die geforderte notwendige Qualifikation zu bemühen, wobei sie bestätigen, dass diese Massnahmen und Weiterbildungsprogramme aktuell oder in den letzten Jahren entstanden sind und eine individuelle Betreuung und Führung ergänzen müssen, aber nicht ersetzen können.

"*Und dazu muss das Unternehmen natürlich auch eine ganze Menge leisten. Es muss den Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, einmal durch Schulung,*

*durch Weiterbildung, aber auch durch praktisches Tun und Anleitung ihn in die Lage zu versetzen, in diese neuen Aufgaben sinnvoll hinein zu wachsen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Das heißt, da wird reine Schulung intern gemacht aus eigenen Boardmitteln. Die einfach also Zeit für einen Sachbearbeiter, den wir haben, bis der vollständig das machen kann, dauert ein halbes Jahr und da ist es unerheblich, ob der bAV-Wissen hat oder nicht, ja, weil es einfach unsere Prozessabläufe sind, die er verinnerlicht haben muss. Der kann schon nach zwei Monaten seinen Bestand führen, aber bis er es wirklich gut kann und dass er es alleine alles kann, dauert halt ein bisschen, weil die Prozesse halt anders sind und er es nicht irgendwo beim anderen Versicherungsmakler oder Versicherer halt lernen kann, weil es ein eigenes Programm ist.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

#### 8.2.2.3 Eigenverantwortung

Die Eigenverantwortung schliesst sich thematisch direkt an die Anpassungsfähigkeit an, wobei erstere die Voraussetzung und die Basis dafür ist, dass Mitarbeitende überhaupt gewillt und motiviert sind, sich um die Erfüllung der unternehmerisch geforderten Qualifikationen zu kümmern. Boltanski und Chiapello beschreiben dies als Selektion von Mitarbeitenden mit unternehmerischem Denken und Handeln. Die Arbeitsplätze werden denen von Künstlern, die eigenständig und projektbezogen arbeiten, ähnlicher (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 291 ff.). Sie müssen sich jeweils neu beweisen und bewähren. Dies entspricht auch den Erkenntnissen von Franz Schultheis (s. Kapitel zuvor), der die unabhängige davor oft prekäre Arbeitssituation von Künstlern analog beschreibt.

"*Das heißt, die Arbeitsintensität, gerade was Projekte und sowas angeht, ist viel, viel dichter geworden, viel, viel effizienter, aber wird auch eine höhere Belastung werden auf Dauer.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Auch Kraus beschreibt unter dem Begriff Employability die "Verunternehmerlichung" der Arbeit: "Aktuell fokussiert sich der Veränderungsdiskurs mit Employability – aber beispielsweise auch mit dem Thema der 'Verunternehmerlichung' – auf die Dimension der Erwerbsorientierung. Es steht zu erwarten, dass sich auch diese Diskussion im

Berufskonzept – auf der konzeptionellen wie institutionellen Ebene – niederschlagen wird." (Kraus, 2006, S. 270)

**Der Wunsch nach Mitsprache und Entscheidungskompetenzen**

Die Eigenverantwortung steht für die Interviewpartner in direktem Zusammenhang zur Anpassungsfähigkeit und geht in der Argumentation Hand in Hand mit den Qualifikationsanforderungen. Aus ihrer Sicht möchten die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen, die sie ihnen auch geben.

> "*Also ich glaube der Anspruch ist grösser da, sozusagen selber gestalterisch mitwirken zu können und auch gewisse Freiräume zu haben und nicht zu sehr durch klassische Hierarchiestufen sozusagen eingebremst zu werden. Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Mit der Übergabe dieser Verantwortung wächst im Gegenzug die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Weiterentwicklung, ihre (Arbeits-)Ziele und die Ergebnisse der Arbeit.

> "*Ja jeder ist natürlich nochmal eigenverantwortlicher im Umgang mit seiner Zeit und seiner Arbeit.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also wir haben eine Kultur, dass wir einfach in den letzten Jahren so umgestellt haben, dass sie wirklich sagen: "Ich möchte nicht, dass wir als Geschäftsführung entscheiden, wie es dem Einzelnen geht, sondern sie selber Wege und Mittel finden, wie sie mit ihren Prozessen zurechtkommen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Auch wenn die Interviewpartner nahezu einhellig das Wort Verantwortung benutzen, sei – analog dem Thema Flexibilisierung – an dieser Stelle kritisch angemerkt, dass die Mitarbeitenden für eine zufriedenstellende und sinnstiftende Tätigkeit nach mehr "Kompetenzen" verlangen, d.h. der Möglichkeit der aktiven Mitsprache und Beteiligung bei Entscheidungen über ihr Arbeitsgebiet aufgrund ihrer fachlichen oder methodischen Expertise, und nicht nur die Entscheidungen von Führungskräften umsetzen, die für sie nicht immer nachvollziehbar und sinnstiftend sind. Was sie aber im Sinne von Boltanski & Chiapello sowie Schultheis bekommen, ist die unternehmerische Verantwortung, d.h. die Rechenschaftspflichtigkeit, vor allem wenn etwas nicht funktioniert.

"*Also ich glaube der Anspruch ist grösser da, sozusagen selber gestalterisch mitwirken zu können und auch gewisse Freiräume zu haben und nicht zu sehr durch klassische Hierarchiestufen sozusagen eingebremst zu werden. Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet. Das/ so ein Umfeld wünschen sich glaube ich zumindest die ein bisschen ambitionierteren jüngeren Leute.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Wir sehen ja heute viel stärker Mitarbeiter, die gar nicht unmittelbar führen wollen, die aber praktisch hohe Verantwortungsaufgaben übernehmen wollen. Und dort eben dann auch sehr ernst genommen werden wollen. Und das müssen Führungskräfte entsprechend unterstützen und fördern, motivieren.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Die in Kapitel 5 – Feldbericht über die Transformation – erläuterten Beispiele beschreiben dieses Phänomen: Der/die Projektleiter/in ist für das Projekt verantwortlich. Die Auswahl der Projektmitarbeitenden, die Zeit- und Budgetplanung erfolgt jedoch über die Linien- bzw. Organisationsstruktur oder über den Lenkungsausschuss, in dem wiederum die Führungskräfte sitzen. Es fehlt somit an einer ausreichenden Ausgestaltung der Kompetenz.

M.M. differenziert beim Thema Eigenverantwortung und erkennt unterschiedliche Herausforderungen: Auf der einen Seite sieht er immer mehr Mitarbeitende, die von sich aus stark motiviert sind und interessante Aufgaben und Mitspracherechte in den Projekten und Entscheidungen möchten, damit sie engagiert (mit-)arbeiten, ohne dass sie die Führungsverantwortung wollen und auf der anderen Seite Mitarbeitende, die gerne ihr Arbeit so weiterführen möchten, wie bisher. Auch wenn von allen Interviewpartner klar geäussert wurde, dass die Methoden- und Sozialkompetenz wichtiger wird (s. Kapitel 8.2.2.1), sieht M.M. bei den "verharrenden Mitarbeitenden" grössere Entwicklungschancen durch fachliche Weiterbildung und damit der Übertragung von zunehmend komplizierten Aufgaben.

"*Wir sehen ja heute viel stärker Mitarbeiter, die gar nicht unmittelbar führen wollen, die aber praktisch hohe Verantwortungsaufgaben übernehmen wollen. Und dort eben dann auch sehr ernst genommen werden wollen. Und das müssen Führungskräfte entsprechend unterstützen und fördern, motivieren. […] Aber es gibt eben Mitarbeiter, die gerne ihren Stiefel weitermachen wollen, sich also*

*nicht allzu weit davon wegbewegen wollen und insofern also eher zurückhaltend sind was Weiterbildung angeht, die man dann eher auf der fachlichen Seite in ihrem Arbeitsgebiet dann fördern kann.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Wenn ich die Menschen intellektuell fordere, diejenigen jedenfalls, die es können, die wollen natürlich nicht/ und die sind auch häufig gar nicht dazu bereit, unreflektiert Anweisungen zu übernehmen und auszuführen, sondern die wollen auch das Warum und die Sinnhaftigkeit ihres Tuns verstehen oder in den Dimensionen in der Maslowschen Bedürfnispyramide ausgedrückt: da wandert alles ein bisschen weiter nach oben.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

**Eigenverantwortung als Bereitschaft zur Entwicklung**

"*Tja, erwarten würde ich ja extrem viel. Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position. Also, was da eigentlich wenig hilfreich ist, ist Beharren um des Beharrens willens.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der Bereichsvorstand G.G. assoziiert mit der Eigenverantwortung die Bereitschaft zur Entwicklung und zur Veränderung, der Kernanforderung der Unternehmen an ihre Mitarbeitenden. D.h. in der Konsequenz, dass zur (Eigen-)Verantwortung der Mitarbeitenden gehört, die notwendigen Veränderungen im Markt und im Unternehmen zu verstehen und mit Überzeugung mitzugehen. Dies führt folgerichtig dazu, dass die Unternehmen die Veränderung möglichst frühzeitig, vollständig und verständlich an ihre Mitarbeitenden kommunizieren müssen, damit im gegenseitigen Austausch die Überzeugung bei den Mitarbeitenden über die Notwendigkeit der Veränderung entstehen kann. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zu den in Kapitel 8.3.3.1 vorgestellten Kommunikationsmassnahmen der Interviewpartner, insofern sich einige vorbehalten, die Mitarbeitenden noch nicht vollständig über die geplanten Veränderungen, allen voran die Reduktion der Arbeitsplätze zu informieren, weil sie negative Auswirkungen auf die Arbeitseinstellung und die Unternehmenskultur befürchten.

"*Ich glaube, man glaubt, man hat eine Hidden Agenda. Wir sind da ja doch öffentlichkeitsnah, also man ist doch dann eher, man kann ja Entlassungen meistens hier nur generativ erledigen, so nach dem Motto. Das ist mir jetzt in der Situation jetzt auch, deswegen ist doch gut, anonym. Das hängt ja individuell natürlich von der Struktur vom Unternehmen ab. Also man wird mit betriebsbedingten Kündigungen wären wir zurückhaltend, aber man hat auch eine relativ hohe Altersstruktur.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Aber was ich sagen kann, was mir mehr auffällt ist die Abwesenheit. Die Abwesenheit etwa von Rückmeldungen, dass mir mal irgendjemand sagen würde: 'Mensch, auf uns kommt eine Veränderung zu, aber die haben uns zusammengerufen.'*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Eigenverantwortung als neue Führung**

Der Geschäftsführer Z.R. erläutert gleichermassen deutlich, dass die Verantwortung an den einzelnen Mitarbeitenden und die operativen Teams übergeben wird und diese selbst zuständig sind, ihre Arbeit zu koordinieren und die Ziele zu erreichen. Durch die Übertragung der Verantwortung entsteht eine andere Erwartungshaltung der Führungskräfte, eine andere Art der Zusammenarbeit, neue Wege der Kommunikation und schlussendlich eine andere Firmenkultur, die dazu führt, dass Mitarbeitende, denen diese Form der Verantwortung nicht geeignet erscheint, das Unternehmen verlassen oder von den Unternehmen entlassen werden.

"*Ich möchte nicht, dass wir als Geschäftsführung entscheiden, wie es dem Einzelnen geht, sondern sie selber Wege und Mittel finden, wie sie mit ihren Prozessen zurechtkommen. […] Jetzt wird es so, dass wir auch durch vielen Tausch der Mitarbeiter einfach so haben, dass wir einen neuen Flow drinnen haben, dass die meisten Meckerer auch irgendwie weg sind und da einfach neuer*

*Spirit reinkommt, dass sie sagen: 'Okay, wir fassen das gemeinsam und machen das.'"*

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Der Bereichsvorstand G.G., der oben deutlich gemacht hat, dass die Eigenverantwortung für ihn wichtig ist, weil nur sie sicherstellt, dass Mitarbeitende sich mit dem Unternehmen weiterentwickeln, erwartet dies auch von den Führungskräften im Unternehmen für sich selbst und für seine/ihre Mitarbeitenden.

"*Ich erwarte genau diesen Kern der Entwicklung von Führungskräften, beziehungsweise von Personen in einer hierarchischen Funktion, die die Richtungsentscheidungen treffen können. Wenn ich als Unternehmen oder wenn die auch noch einen Tritt von der Geschäftsleitung brauchen, um in Weiterentwicklung zu denken, dann ist es schwierig. Also das muss wirklich von denen kommen. Sicher einfließend mit ihrer Erfahrung, sicher auch mit einer Abwägung, was sinnvoll ist und was nicht. Also nur, weil jetzt KI aktuell mal wieder von allen Beratern promotet wird, heißt das nicht, ich muss jetzt komplett in diese Richtung rennen und die Erfahrung und gesunden Menschenverstand verlieren. Da ist die, also auch für die eigene Entwicklung, die Eigenverantwortung ganz hoch.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Abschliessend zu dem Thema erläutert er offen, dass aus seiner Sicht die digitalen Veränderungen nur erfolgreich sein werden, wenn sich die betroffenen Mitarbeitenden aktiv beteiligen und einbringen. Insoweit sitzen die Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden in einem Boot und tragen beide die Verantwortung.

"*'Ihr werdet euch verändern müssen, kann man nicht drum rum reden, es wird manche Jobs nicht mehr geben. Ganz konkret wird es starke Veränderungen in den, den, den und den Bereichen geben. Aber wir wissen das, wir haben jetzt Zeit, uns drauf vorzubereiten. Wir werden euch begleiten, wir unterstützen euch aus Unternehmenssicht.' Aber auch ganz klar verbunden mit dem Hinweis an jeden Einzelnen: 'Ihr müsst mitmachen, das ist nichts, was man ohne Mitarbeit der zu entwickelnden Menschen hinbekommt.'*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

#### 8.2.2.4 Ersatz von einfachen Tätigkeiten – Fokus auf Komplexe Aufgaben

Mitarbeitende mit einer einfachen Qualifikation und einfachen Tätigkeiten werden schrittweise ersetzt. Wie O.T. recht drastisch und sozialdarwinistisch ausführt, können Mitarbeitende, die einfache Tätigkeiten ausüben, relativ einfach ersetzt werden. Reckwitz hat, wie zu Beginn des Kapitels 8.2.2 bereits erläutert, deutlich gemacht, dass in einer singularisierten Arbeitswelt profane wiederkehrende Tätigkeiten für die niedrig qualifizierten übrig bleiben und sie somit als erste vom Ersatz durch die Maschine bedroht sind.

> "*Das heißt, dass die fachlich besseren Mitarbeiter schwierigere Arbeit machen und die Leute, die nicht so gut sind, das sich auch jüngere, weil sie noch nicht so viel Erfahrung haben oder halt auch Leute, die generell nicht wollen oder nicht mehr mitkommen, mehr so die 0815-Arbeit machen. Und die Leute, so leid es mir tut, das sind die, die am stärksten betroffen sein werden. Weil einerseits kann man die relativ einfach ersetzen. Sie werden keinen Kundenkontakt haben, wo relativ schnell einen Impact auf die Lohnsituation erfolgen wird. Und in einem nächsten Schritt stellt sich dann generell die Frage, ob es solche Mitarbeiter überhaupt noch braucht. Und da habe ich ja eingängig gesagt, bin ich eher nicht der Meinung. Und ich glaube darum, um ein Fazit auf die Frage zu ziehen, die weniger gut ausgebildeten und weniger veränderungsbereiten Mitarbeiter, die keinen Kundenkontakt haben oder keinen wichtigen Kundenkontakt haben, für die wird es relativ schnell einschneidende Maßnahmen geben, im negativen Bereich.*"
>
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Und dann müssen Sie, also in diesen Situationen, wo Sie dann aus einem gewissen Pool von Menschen dann die auswählen müssen, die dann eben nur telefonieren, das sind dann sicherlich die Situationen, wo es dann manchmal schwierig wird, eben genug Menschen zu finden, die genau die Kompetenzen haben, die sie für diese neue Aufgabe dann wirklich brauchen. Weil Sie dann einfach auch ein bisschen gefangen sind in irgendwelchen Sozialplänen und Interessensausgleichen.*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Die Vorständin T.R. offenbart in ihrer Aussage den Zielkonflikt eines paternalistischen Unternehmens, dass sich wohlwollend um seine Mitarbeiter kümmert und den Anforderungen an die Veränderungen der Mitarbeiter, die in ihren angelernten Routinen

und Verhaltensmustern gefangen sind und von den Führungskräften nur schwer motiviert werden können.

Die Interviewpartner äussern übereinstimmend, dass Mitarbeitende komplexere Sachverhalte bei denen es keine umfassende Datengrundlage für Software-Lösungen gibt und die nicht nach einem standardisierten Schema automatisiert bearbeitet werden können, erfassen und lösen können müssen.

> "*Ich glaube man muss mehr Komplexität sozusagen handeln können in einer Form. Und ich glaube es geht oft einfach um neue kompliziertere Fälle in Anführungsstrichen, die nicht sozusagen vom Standard umfasst sind, weil für den Standard hat man irgendwie eine funktionierende Maschinerie. Und da muss man halt in der Lage sein solche Sachverhalte irgendwie schnell erfassen zu können und über die entsprechenden Methoden zu verfügen, um damit umzugehen und irgendwie auf eine Lösung hinzuarbeiten.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Die Digitalisierung betrifft folgerichtig immer weitere Aspekte und Bereiche der Unternehmen. Einmal digitalisierte Prozesse werden schrittweise automatisiert und die nächsten Vorgänge werden digitalisiert. Dieser Prozess wird unumkehrbar sein. Auf das Beispiel von digitalisierten und automatisierten Anwaltstätigkeiten (Algorithmen) in Kapitel 7.2 angesprochen, bestätigt G.L., dass er das Vorgehen der Unternehmen: Wenn es einen idealtypischen, einheitlichen und standardisierten (Rechts-)Fall und Verfahrensablauf gibt, dann kann dieser recht einfach digitalisiert und automatisiert werden.

> "*In den USA gibt es solche Projekte, auch juristische Problemstellungen. Die auch in vielen Bereichen massenhaft auftreten. Siehe Verkehrsunfälle oder so etwas. Kündigungen, Nachbarschaftsstreitigkeiten. Das sind im Grunde Stereotypen. Und immer, wenn man einen Stereotyp hat, dann drängt sich die Nachfrage auf, Automatisierung, Digitalisierung, Übertragung auf eine Maschine. Und in diesem Sinne gibt es tatsächlich in den USA Versuche, die/ jedenfalls ist es mir von da auch bekannt.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Dieses endlose Vorgehen bestätigt zugleich den Wunsch der Mitarbeitenden nach der Aufwertung der eigenen Qualifikation ("Bachelorisierung") und der gleichzeitigen Angst vor der Wegrationalisierung.

#### 8.2.2.5 Spezialisten oder Generalisten

**Spezialisierung nimmt zu**

Die Interviewpartner sehen eine zunehmende Spezialisierung der Tätigkeiten und der Beschäftigten, die auch mit dem zunehmenden Bildungsstand der Mitarbeitenden wächst. Durch die komplexeren Vorgänge, das dafür umfangreichere notwendige Wissen, spezialisieren sich die Tätigkeiten, gerade in den Fachbereichen, immer weiter. Gleichzeitig versuchen die Unternehmen Vorgänge zu suchen, die sie standardisieren, digitalisieren und automatisieren können. Der Trend zur Spezialisierung geht also mit dem Trend zur Digitalisierung und Automatisierung Hand in Hand.

> "*Ich bin der Meinung, der Arbeitnehmer der Zukunft wird primär ein Spezialist sein. Wir werden eine Verschiebung vom Generalisten- zum Spezialistentum haben. Wir werden massiv weniger Stellen besetzen können mit Leuten im Niedriglohnbereich, wenig Ausbildung et cetera. Werden wir je länger je weniger anbieten können, diese Stellen. Die verlieren an Bedeutung.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Und so glaube ich, dass die hochwertigen Arbeiten vermutlich nur mit Akademikern oder aber, und das ist natürlich durchaus noch eine Alternative, mit sehr spezialisiertem Wissen aus einer Ausbildung heraus auch bewältigt werden können.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Dass möglicherweise es dann auch dazu hingeht, dass sich der eine Teil für beide Aufgaben qualifizieren kann und eine Neigung dazu hat. Andere aber sich dann spezialisieren in die eine oder andere Richtung möglicherweise.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Heute haben viele mittelständische Versicherungsbroker Mitarbeiter, die eine sehr breite Palette an Tätigkeiten ausüben müssen. […] Und das führt aus meiner Sicht dazu, dass es einerseits entweder frustrierend ist für die Leute, die die komplexen Aufgaben nicht können oder demotivierend ist für die Leute, die komplexen Aufgaben können, aber die Fleißarbeit machen wollen. Und aus meiner Sicht wird den, ich sage dazu Tipparbeiten, also reine Fleißarbeit, Fließbandarbeiten, die heute großmehrheitlich durch Mitarbeiter durchgeführt werden, werden verschwinden.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Es wird banaler oder es wird deutlich komplexer. Dieses Generalisten, ich schwimme mal so mit meinem Halbwissen durch, wird schwieriger. Es wird, es, die Arbeitsplätze, die banaler werden, die sehen wir gerade im Thema Input-Management.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Der Wunsch nach einer Spezialisierung der Mitarbeitenden durch die Top-Führungskräfte steht jedoch im Widerspruch zum gleichzeitigen Wunsch zur Flexibilisierung der Mitarbeitenden, d.h. dem flexiblen Einsatz der Mitarbeitenden bei sich ändernden Bedürfnissen im Unternehmen. (Generalisten bedürfen einer breiteren Qualifikation für flexible Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen, Spezialisten werden für bestimmte Tätigkeiten eingesetzt.) Hier offenbart sich das Dilemma, in dem sich die Interviewpartner befinden. Aus vielfältigen Gründen, u.a. rechtliche Rahmenbedingungen, länderübergreifender Anforderungen, komplexeren Produkten und Themen etc., bedarf es immer mehr Spezialisten, d.h. fachlich auf ein bestimmtes Themenfeld und Arbeitsgebiet fokussierte Mitarbeitende. Diese werden vor allem im hoch qualifizierten Arbeitsumfeld gesucht und eingesetzt. Gleichzeitig bedarf es aber auch für die Sachbearbeitung immer mehr Spezialisten. Für die Unternehmen besteht jedoch der Zielkonflikt Spezialisten für diese Fälle zu suchen und einzusetzen, bei gleichzeitigem Wissen, dass immer mehr Tätigkeiten – auch der Spezialisten – digitalisiert und automatisiert werden.

Einzig G.L. ist überzeugt, dass es auch in Zukunft noch Routinefälle (für Generalisten) geben muss und geben wird, auch wenn diese im Vergleich zu heute komplizierter sind, zum einen, weil es weiterhin Vorgänge gibt, deren Digitalisierung und/oder Automatisierung sich nicht lohnt oder weil es auch weiterhin immer neue Vorgänge geben wird, die noch nicht digitalisiert und automatisiert werden konnten und in der Zwischenzeit von einem Mitarbeitenden bearbeitet werden müssen.

"*Die sind natürlich spezialisiert und nicht jeder Vorgang, der dann auf den Tisch kommt ist gleichermassen publiziert und ist einer, wo man sich dann so das Gehirn ausquetschen muss. Auch da kommen natürlich gewisse Routinefälle, so dass/ spielt sich halt nur auf einem anderen Niveau ab.*"

G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Gegenüber einigen der bisherigen Generalisten haben die Interviewpartner, wie W.N. und M.M., eine deutlich abwertende Sichtweise bezüglich ihrer Bereitschaft sich anspruchsvolleren Tätigkeiten zuzuwenden und sich weiter zu entwickeln, ohne jedoch

diese Gruppe an Mitarbeitenden konkreter definieren zu können oder die Gründe für die Lethargie und den Widerstand benennen zu können.

> "*Es gibt natürlich auch viele, die möchten einfach nur ihren Stiefel runterarbeiten und denen ist das dann glaube ich auch egal. Die wollen dann eigentlich lieber irgendwelche Standardtätigkeiten machen und die wird es dann auch noch geben.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Aber es gibt eben Mitarbeiter, die gerne ihren Stiefel weitermachen wollen, sich also nicht allzu weit davon wegbewegen wollen und insofern also eher zurückhaltend sind was Weiterbildung angeht, die man dann eher auf der fachlichen Seite in ihrem Arbeitsgebiet dann fördern kann.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Generalisten und Demotivation**

Den Zusammenhang von Generalisten-Tätigkeiten und einer demotivierten Arbeitsleistung zu analysieren wäre für eine zukünftige Studie von grossem Interesse, denn sowohl von Seiten der Mitarbeitenden als auch von der Seite des Unternehmens besteht ein grosses Interesse an produktiver und zufriedenstellender Arbeit. W.N. vermutet die fehlende Perspektive und Entwicklung in der Tätigkeit.

> "*Die brauchen irgendwie eine Perspektive, irgendwie einen Entwicklungspfad, wo die Reise hingeht und welche Möglichkeiten sie haben. Da sind die Ansprüche deutlich höher, dass das Unternehmen sich darüber Gedanken macht, wo die Reise sozusagen konkrete für sie hingeht. Und ich glaube, das ist einfach im Vergleich zu früher in Anführungsstrichen ganz anders geworden.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Auch S.I. geht davon aus, dass es in seinem Unternehmen einige Mitarbeitende gibt, die innerlich gekündigt haben, ohne zu wissen, woran das liegt, wie er diese Mitarbeitenden identifizieren und ggf. sogar wieder motivieren kann.

> "*In jedem Unternehmen gibt es ja Leute, die haben innerlich gekündigt oder stehen kurz vor der Kündigung oder warten nur drauf, dass am 15ten des Monats das Geld kommt, unabhängig vom Alter, Geschlecht und sonst was. Die haben kein Interesse daran. Da gibt es andere, die was bewegen wollen.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

## 8.3 Unternehmen in der Digitalisierung

Unternehmen haben auf die Digitalisierung einen anderen Blickwinkel. Wie bereits zu Beginn des Kapitels 8.2 erwähnt, liegt der Fokus der Unternehmen und ihrer Führungskräfte auf den technischen und ökonomischen Aspekten der durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen. Es werden neue Geschäftschancen, aber auch Herausforderungen gesehen, die es zu nutzen bzw. lösen gilt. Der Faktor Mensch wird dabei nicht als zentral betrachtet, sondern die Unternehmen erwarten meist unausgesprochen, dass sich die Mitarbeitenden reibungslos in die veränderten Prozesse und Tätigkeiten einfügen und die dabei an sie (indirekt) gestellten neuen Anforderungen erfüllen. Was die Mitarbeitenden brauchen, um sich anzupassen, welche Auswirkungen die Veränderungen auf die Unternehmenskultur hat, welche Motivationslage dadurch resultiert, steht (noch) nicht im Mittelpunkt.

In Kapitel 6.4 beschriebt EY Innovalue wie Unternehmen sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren können: "Daher bedarf es einer konsequenten Neuausrichtung der Unternehmenskultur und der Arbeitsbedingungen, um sich als interessanter Arbeitgeber zu positionieren. Vielversprechende Ansätze sind zum Beispiel flache Hierarchien, offene Karrierepfade und flexible Arbeitszeiten mit Teilzeitarbeit oder familienfreundliche Arbeitsmodelle." (Maier et al., 2017, S. 9) Die Vorschläge scheinen jedoch komplett unabhängig von der Digitalisierung generell für moderne Arbeitgeber zu gelten. In den hier geführten Interviews wurden die Führungskräfte direkt und indirekt gefragt, welche Anforderungen sie als Unternehmen zukünftig an die Mitarbeitenden stellen und dies mit besonderem Blick auf die Veränderungen durch die Digitalisierung.

Die Themen der folgenden Unterkapitel haben sich dabei als Schwerpunkte herauskristallisiert, die eingehender betrachtet werden.

### 8.3.1 Mehrwert Mensch

Die zentrale ökonomische Frage der Digitalisierung aus Unternehmenssicht in Bezug auf Mitarbeitende ist: "Durch welche (menschliche) Tätigkeiten entsteht in Ihrem Unternehmen angesichts der erwarteten Veränderungen zukünftig ein Mehrwert für Kunden und für das Unternehmen selbst?" Und: "Welche Veränderung an die Anforderungen an Mitarbeitende erwarten Sie durch die Digitalisierung?" (s. Appendix A: Interviewleitfaden) Oder direkter ausgedrückt: Für welche Arbeit benötigen

Unternehmen noch Menschen als Mitarbeitende und welche Fähigkeiten müssen sie dafür mitbringen? Die Frage nach den Fähigkeiten wurde im Kapitel zuvor eingehend betrachtet (s. Kapitel 8.2.2). Nachfolgend steht im Fokus, wo aus Sicht der Unternehmen der menschliche Mehrwert zu finden ist.

#### 8.3.1.1 Kundenkommunikation und -beziehung

**Interaktion mit den Kunden**

Als eine zentrale menschliche Aufgabe betrachten die Unternehmen alle die Kundenkommunikation. Selbstverständlich trauen sie den Kunden auch die Nutzung von Portalen, Apps etc. zu, hoffen auch auf deren intensiven Nutzung. Das heisst, dass einfache Tätigkeiten, wie Adressänderungen, Einrichten einer neuen Bankverbindung oder das Zusenden von (Steuer-)Bescheinigungen, zukünftig direkt von der Software/dem System bearbeitet werden. Sobald mit den Kunden jedoch nicht lineare oder komplexe Vorgänge besprochen werden müssen, d.h. Vorgänge, deren (Gesprächs-)Verläufe offen ist und deren Ausgänge nicht abschätzbar sind, kann auf absehbare Zeit noch keine Maschine diese Kundenkommunikation führen. Und die Interviewpartner sind überzeugt, dass Menschen schlussendlich mit Menschen sprechen möchten.

> "*Und zum anderen aber auch, und das wird heute in der Kundenkommunikation enorm wichtig, der menschliche Teil, also der humane Teil darin, die Kommunikation mit dem Kunden und die Fragestellung, die der Kunde hat, der ja auch letztlich kommuniziert auf einer menschlichen Ebene.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Natürlich ist für Kunden erstmal wichtig, dass Abläufe reibungslos funktionieren. Ich weiss aber nicht oder würde mal vermuten, dass Menschen als solche ja Wesen sind, die auch eine gewisse Kommunikation brauchen für einen gewissen Wohlfühlfaktor.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Ich glaube, dass Menschen mehr Spass haben daran mit anderen Menschen zu kommunizieren als nur mit der Maschine. Und es geht in dem Geschäft auch dann auch oft um Feinheiten und ich glaube da fühlen sich die Kunden dann doch einfach besser, persönlich abgeholt, als von irgendeiner Maschine.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Kommunikation ist Kundenbeziehung**

Auf der Unternehmensleitungsebene wird die persönliche Kundenkommunikation deshalb weiterhin als essentiell erachtet, weil die Kundenbeziehung selbst als eine hochgradig persönliche Beziehung gesehen wird, deren Aufrechterhaltung zwar zum Teil digitalisiert – nicht mehr jedes persönliche Treffen ist notwendig – aber nicht automatisiert oder "digital verarbeitet" werden kann.

> "*Ja, ich denke, auch da wird man ein Stückweit unterscheiden müssen in der Kundenbeziehung, die im Wesentlichen erstmal auch eine grosse Verankerung auf der Management-Ebene hat, wo solche Kontakte angebahnt und dann vereinbart werden, wird es auch in der Zukunft, ja, dabei bleiben, dass der persönliche Kontakt zumindestens in gewissen Abständen wichtig ist an der Stelle. Da wird sich durch die Digitalisierung nicht so viel ändern.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Gerade die Makler, die vor allem grosse Geschäftskunden vor Augen haben, sind besonders davon überzeugt, dass die Kundenbeziehung – und noch deutlicher – die Kundengewinnung durch den menschlichen Kontakt erfolgen muss. Auch hier spielt das Thema Vertrauen einen entscheiden Faktor für sie. Vertrauen können Kunden nur Menschen, nicht Maschinen. Und um einen Menschen zu überzeugen, dass man ihm, seiner Beratung und seinen Produkten vertrauen kann, sehen sie das persönliche Gespräch als zentrales Element an. Dieses Verhalten zeigt Bourdieus Habitus-Konzept, indem die Geschäftsführer der Versicherungsmakler selbst an ihrem erlernten Verhalten, geprägt durch den sozialen Lebenslauf, den Dispositionen und erlernten Kompetenzen, festhalten, weil es sich für sie als erfolgreich herausgestellt hat.

> "*Weil Kundengewinnung hat viel mit dem persönlichen Kontakt zu tun. Ich komme zurück auf das, was ich gesagt habe im Zusammenhang mit Vertrauen und persönliche Interaktion. Und das bekommt man nicht hin. Das bekommt man nicht am Telefon und im Video. Also Kundenakquisition ist etwas ganz, ganz, ganz Schwieriges.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*... bei den Großunternehmen ist es überhaupt gar keine Frage. Die wollen dann irgendwo ab einem bestimmten Prozesslevel wollen sie auch wieder ganz viel. Haben die einen ganz hohen Anspruch in Digitalisierung […]. Aber dahin zu*

*kommen und das individuell auf das Unternehmen auszurichten, das ist eindeutig ein Relationship-Thema, das ist eindeutig ein Beratungsthema …*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Natürlich ändert sich die Kundenkommunikation, aktuell vor allem mit den jüngeren Endkunden. Diese stehen neuen Kommunikationsformen offen gegenüber, probieren diese gerne aus und nutzen diese für die Geschäftswelt in ungewohnter Form. Vor allem Chat-Nachrichten, sei es in Textform oder per Sprachnachricht, sind besonders beliebt, weil der Kunde jeweils Zeit hat, sich die Antwort zu überlegen. Für viele stellen Sprachnachrichten jedoch noch immer eine nervige Kommunikation dar, weil sie kein direktes Gespräch darstellen und man gezwungen ist, die Sprachnachricht anzuhören und nicht lesen kann. "Ich fand Sprachnachrichten vor allem aufwendig: Muss man ja immer erstmal irgendwohin gehen, wo einem niemand mithört und das abhören. Und dann unbeholfen mit der eigenen Stimme eine Antwort aufnehmen. Ich wollte das nicht." (Lauenstein, 2021) Es bedeutet somit für viele Menschen eine Überwindung diese neuen Kommunikationsformen auszuprobieren, wobei auch die Autorin des Artikels nach langem Zögern Vorteile von dieser neuen Form gefunden hat. "Außerdem gefiel mir, dass ich nicht im Zugzwang war, gleich zu antworten. Vielleicht machte auch das die Intensität ihrer Stimme aus: Dass ich ihr hundertprozentig einfach nur zuhören konnte und währenddessen nicht schon damit beschäftigt war, in meinem Kopf nach einer passenden Antwort zu suchen." (Lauenstein, 2021) Die Versicherungswirtschaft stellt sich hierauf in den letzten Jahren ein, indem sie beispielsweise Life-Chats anbietet, die der Kommunikation von Messenger-Apps wie WhatsApp entspricht.

"*Aber da ist ja ein Gespräch geführt worden, was ja fast nicht mehr zu unterscheiden war vom echten Menschen. […] Aber jetzt kann man umgekehrt sagen, damit wird ja die menschliche Kommunikation und Interaktion simuliert, zeigt also wie wichtig sie ist. So, und die Kunden rufen ja an. Wir sind mal davon ausgegangen, dass E-Mail und Internet vielleicht den telefonischen Anruf ersetzen. Nein, der Trend geht weiter. Die Leute rufen an. Aber ich sehe bei meiner Tochter, die ist 16, sie rufen anders an. Meine Tochter kommuniziert nicht mehr direkt mit ihrer Freundin, sondern die hinterlassen sich Sprachnachrichten. Aber so im Sekundentakt.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Dabei darf jedoch erneut (s. Kapitel 8.2.1.1) nicht übersehen werden, dass die Nutzung und Verbreitung neuer Kommunikationsformen weniger mit dem Alter zu tun hat, sondern soziodemografische Merkmale wie der Bildungsstand einen viel grösseren

Einfluss auf die Nutzung neuer Kommunikationsformen und digitale Kompetenzen. Für die Schweiz liegen die erhobenen Daten bis 2019 vor (Stand 2021) und zeigen klar diesen Zusammenhang. (BFS, 2021c, S. 4). Jüngere Leute kommen mit neuen Kommunikationsformen in ihrem Alltag auf natürliche Art und Weise in Berührung und können diese somit einfacher erlernen und nutzen. Sobald ältere Menschen diese jedoch vermittelt bekommen oder die Notwendigkeit erkennen, nutzen sie diese auch, und zwar innerhalb kurzer Zeit.

Wie U.G. nachfolgend beschreibt ist die Nutzung von Onlinebanking ein gutes Beispiel, das zeigt, dass die Notwendigkeit zur Nutzung oder die Vermittlung der Vorteile auch ältere Menschen überzeugen kann. Interessant wird es, welche Auswirkungen auf die digitalen Kompetenzen die COVID-19-Pandemie haben wird. Denn wie der Kunde von U.G. erläutert, zwingen die Ausgangsbeschränkungen und Kontaktverbote die Menschen dazu, neue Kontaktwege zu gehen, um keine weiteren Einschränkungen in ihrem Alltag hinnehmen zu müssen.

> "*Ein Erlebnis beispielsweise, ich hatte vor kurzem einen 70-jährigen am Telefon, ne? Da sage ich: "Mensch, hätten Sie Interesse an einer Onlineberatung?" Dann sagt er sofort: "Ja, ist kein Problem. Schicken Sie mir den Link zu." Ja, da ist mir fast der Hörer aus der Hand gefallen. Ja? Dann habe ich gesagt: "Ja, gerne, mache ich." Dann sagt er: "Ja, wieso? Sie haben so gestockt. Glauben Sie, weil ich 70 bin, kann ich das nicht?" Dann sage ich: "Nein, nein, alles gut." Sagt er: "Ja, ich mache das ja schon mit der Onlinebank und mit der und dort und hin und her." Also man merkt, COVID-19 hat sich in der gesamten Gesellschaft massiv verändert und die Leute gehen mit diesem Medium ganz anders um.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

#### 8.3.1.2 Führen und Entscheiden

Für die Interviewpartner ist die Führung von Mitarbeitenden weiterhin ein zentrales Thema für grosse Organisationen, das auch durch flache(re) Hierarchien nicht abgenommen hat. Denn die Mitarbeitenden und ihre Ansprüche haben sich verändert, ebenso die Unternehmen selbst. Somit bekommen die Führungskräfte zusätzliche neue anspruchsvolle Aufgaben, denen sie gerecht werden müssen.

**Verantwortung ohne Führung**

Einige der Interviewpartner weisen darauf hin, dass es eine zunehmende Anzahl von Mitarbeitenden gibt, die unternehmerische Verantwortung übernehmen wollen, z.B. für Fachaufgaben oder Projekte, und sich dafür stark einsetzen, die aber keine Verantwortung (mehr) für andere Mitarbeitenden übernehmen möchten, da sie erkennen, welche grosse Herausforderung dies mit sich bringt.

> "*Die Arbeitswelt wird sich deutlich dahin verändern. Weil das, was früher normal war, dass man sagte, man geht ins Unternehmen und will jetzt Karriere machen, das erleben wir schon deutlich weniger bei vielen jüngeren Mitarbeitern. Die sehen also lieber einen Ausgleich zwischen persönlicher Freiheit und Privatleben und dem Arbeitsleben als wichtig und erstrebenswert an. Und das bedeutet natürlich, dass sich die Arbeitswelt an der Stelle wesentlich verändern muss. […] Vor allen Dingen natürlich in Führungsfragen, die sich heute ja ganz anders stellen als das vielleicht vor zehn oder zwanzig Jahren der Fall war. Wir sehen ja heute viel stärker Mitarbeiter, die gar nicht unmittelbar führen wollen, die aber praktisch hohe Verantwortungsaufgaben übernehmen wollen. Und dort eben dann auch sehr ernst genommen werden wollen.*"
>
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Wir haben Menschen, wollt ihr Führungskraft werden? Nein, warum? Ich will spielen und ich will mein Einkommen haben. So, und ihr müsst mir eine Begründung geben, warum das etwas Wertvolles ist, was ich hier mache. Sollte, diese Erwartungshaltung ändert sich und insofern, wir wollen eigentlich die klassischen fleissigen Menschen erbeuten und wir kriegen halt ziemlich selbstbewusste Menschen, junge Menschen.*"
>
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Gerade die COVID19-Pandemie hat auch Führungskräften selbst deutlich gemacht, dass sie – vielleicht aus Karriere-Gründen – die Stelle als Führungskraft bislang übernommen und ausgeführt haben, jedoch die zukünftig notwendigen Qualifikationen nicht mitbringen und sich mit den neu gestellten Aufgaben nicht mehr identifizieren können.

> "*Es ist zum Beispiel so, dass ich eine Führungskraft tatsächlich per, wahrscheinlich 01.04. ist der Plan, wird die keine Führungskraft mehr sein. Weil die einfach, die kann und will diesen Change nicht mit begleiten. Es ist, das stresst ihn. Das stresst ihn einfach unfassbar und das, möchte sich wirklich auf andere Sachen konzentrieren. Ja, so und dann noch die Mitarbeiter zu*

*motivieren, in so einem anstrengenden Prozess mitzumachen. Wenn man selber nicht dahinter steht, das funktioniert nicht.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Führungskraft als Coach**

Mit der Veränderung der Belegschaft zu Akademikern und dem Trend zu grösseren Mitspracherechten sowie einer stärkeren Einzelverantwortung jedes Mitarbeitenden, muss sich auch die Art der Führung anpassen. Ganz grundlegend ist den Interviewpartnern bewusst, dass die "klassische Karriereleiter" keine erfolgreichen Führungskräfte hervorgebracht hat, denn bislang wurde der beste Sachbearbeiter Abteilungsleiter und der bester Vertriebler Vertriebsleiter, häufig völlig unabhängig von den für eine Führungskraft notwendigen Qualifikationen.

"*In der Vergangenheit war es ja häufig eher so, dass in Sachbearbeitung oder in der Akquise besonders bewährte Mitarbeiter dann die Karriereleiter hochgefallen sind aufgrund ihrer Erfolge in der bisherigen Tätigkeit. Das ist aus unserer Sicht schön, wenn es dazukommt, aber das ist aus heutiger Sicht nicht das entscheidende Kriterium an der Stelle. Da sind eben andere Dinge wichtiger wie eine richtige Einschätzung der Person im Team. Die Frage eben, wie man die führen und weiterentwickeln kann an der Stelle.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Für G.G. bedarf es weiterhin einer klassischen Führung von Menschen und der damit notwendigen Qualifikation der Führungskräfte, jedoch nimmt diese Art der Führung über die Befehlserteilung schrittweise ab.

"*Und da, wo ich Menschen habe, brauche ich auch Menschen in der Führung. Also ich glaube, das ist wichtig, Führung ist ja tatsächlich sehr deutlich was Zwischenmenschliches, da gibt es schon noch Bereiche. Aber, ja, es ist eine sehr gute Frage. Also, wo brauche ich sie unbedingt noch, wird vermutlich über einen längerfristigen Zeitraum immer weniger.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Er ergänzt, dass das Erkennen und Verstehen der Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit ihren tatsächlichen Fähigkeiten, sowie die Unterstützung in der Methodik, zu besseren Ergebnissen führt, als wenn die Führungskraft die Mitarbeiter bei konkreten Einzeltätigkeiten unterstützt oder die Arbeit demonstriert. Dies erfordert jedoch eine deutlich intensivere Auseinandersetzung mit und ein grösseres Verständnis für die

Mitarbeitenden. Die reine Demonstration der Nutzung von Programmen und Abläufen ist eine reproduzierbare Tätigkeit von Führungskräften. Das Aufzeigen der Zusammenhänge und das Gewinnen von Verständnis bei jedem Einzelnen, bedarf einer individuellen Auseinandersetzung mit jedem Mitarbeitenden. Mit der von den Interviewpartnern einhelligen Sichtweise, dass die komplexeren Tätigkeiten zunehmen und die monotonen Tätigkeiten abnehmen, wird diese Form der Führung als "Coach" deutlich an Bedeutung zunehmen.

> "*Ich glaube tatsächlich, dass ich als Führungskraft mit einer methodischen Kompetenz, zum Beispiel, ein Coaching und mit einer hohen sozialen Kompetenz viel, viel besser die Mitarbeiter und damit auch das Unternehmen nach vorne bringen kann, als wenn ich eine hohe Fachkompetenz habe und denen sage, wie es umzusetzen ist. Aber ich weiß nicht, ob das alle so sehen.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Bisher gab es Führungskräfte, die im Prinzip nur eine Arbeitsaufteilung für die Mitarbeiter vorgenommen haben. Und haben dann geschaut, dass die Mitarbeiter, sozusagen als Qualitätskontrolle, ihre Arbeit erledigen. Davon muss man als Führungskraft eigentlich wegkommen, sondern man muss als Führungskraft den optimalen Einsatz und das Potential der Mitarbeiter beurteilen können, um sie dann zielgerichtet in die Veränderungsprozesse zu integrieren.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Auch die beiden Führungskräfte G.L. und W.N. unterstützen diese Sichtweisen. Je komplexer, komplizierter und anspruchsvoller die Aufgabe ist, je grösser der Bildungsstand der Mitarbeitenden ist, umso mehr bedarf es einer anleitenden Führung, d.h. die Mitarbeitenden sind bereits von den Zielen ihrer Arbeit überzeugt und bedürfen einer Unterstützung bei der Umsetzung und keiner Überwachung der Arbeit. Konkret bedeutet dies eine Unterstützung in der Zusammenstellung der richtigen Mitarbeitenden für Aufgaben, z.B. Projektteams, der Beseitigung von administrativen und organisatorischen Hürden und der Möglichkeit für Rücksprachen.

> "*Es ist so, wenn ich mit einem niedrigen Technisierungsgrad nur arbeiten konnte, vor vielen Jahren, und viele Handgriffe deshalb in ähnlicher Weise von viele Menschen gleichförmig ausgeführt werden müssen, brauche ich natürlich eine entsprechende Arbeitsorganisation. Dann ist auch eine Hierarchie sinnvoll. Und dann muss das natürlich auch entsprechend überwacht werden. Und dann*

*müssen diese Menschen auch angeleitet werden. […] Denn, wenn ich hochqualifizierte Leute habe, die kann ich nun mal nicht in der gleichen Art und Weise führen, wie einfach ausgebildete Leute, die in erster Linie das Ausführen von körperlichen Handgriffen, als körperliche Fertigkeiten entwickelt haben und die nun alle in grosser Zahl ähnlich gut ausführen. Das ist was Anderes.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Also die Führungskraft ist eigentlich mehr so ein Coach, der irgendwie seinen Mitarbeitern sozusagen zur Verfügung steht, um sie irgendwie vorwärts zu bringen oder zu beraten in Anführungsstrichen. Und nicht mehr, um jetzt die eigentliche Arbeit in Anführungsstrichen zu machen.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Führungskraft als Motivator**

Die Interviewpartner sehen ferner die Führungskräfte als Motivator der Mitarbeitenden, wobei sie das Wort "Motivation" in seinem wirtschaftlich gebräuchlichen Duktus verwenden, indem Wertschätzung der Mitarbeitenden und ihrer Arbeit, ehrliches Interesse an der Person und ihren Bedürfnissen, Dankbarkeit für die geleistete Arbeit und die Erläuterung von gemeinsamen Aufgaben und Zielen eine wesentliche Rolle spielen.

"*So, und umgekehrt, die komplexen Sachverhalte, die sind ja so kompetent, da kann die Führungskraft kaum noch fachlich mithalten. Die muss halt die Leute motivieren und anleiten, dass sie das machen. Aber das sind zunehmend intelligente Freigeister, so sehe ich sie, sodass Führung da auch wiederum in der klassischen Form schwächer wird, sondern ein Orchestrieren von hochqualifizierten Menschen bedeutet.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Die Sozialkompetenz ist deshalb so wichtig/ die ist ganz eng mit der Führungskompetenz verbunden, weil man braucht auch jemand der andere vielleicht mal mitreisst. Die dafür gewinnt aus Überzeugung etwas zu tun und sich auf eine Veränderung einzulassen. Und der dafür auch wieder Optimismus produziert und so weiter.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Wir sehen ja heute viel stärker Mitarbeiter, die gar nicht unmittelbar führen wollen, die aber praktisch hohe Verantwortungsaufgaben übernehmen wollen.*

*Und dort eben dann auch sehr ernst genommen werden wollen. Und das müssen Führungskräfte entsprechend unterstützen und fördern, motivieren. Mitarbeiter motivieren nach den jeweiligen Stärken, diesen Mitarbeiter entsprechend einzusetzen.*"

M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Zur Motivation schreibt Heckhausen aus psychologischer Sicht: "Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, hängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab. Die resultierende Motivationstendenz ist zusammengesetzt aus den verschiedenen nach dem persönlichem Motivprofil gewichteten Anreizen der Tätigkeit, des Handlungsergebnisses und sowohl von internen, die Selbstbewertung betreffenden, als auch von externen Folgen." (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 7) Die Motivation ist somit ein temporärer Prozess aus situativen Anreizen, wobei die Motive jeder Person dabei als überdauernde Disposition von persönlichen Präferenzen definiert wird. Die Motivation hängt somit essentiell von den Motiven der Führungskräfte und der Mitarbeitenden ab. Max Weber erläutert aus soziologischer Sichtweise in seinem Werk "Wirtschaft und Gesellschaft" soziologische Grundbegriffe des sozialen Handelns und schreibt dazu zum Begriff "Motiv": "'Motiv' heißt Sinnzusammenhang, welcher dem Handelnden selbst oder dem Beobachtenden als sinnhafter 'Grund' eines Verhaltens erscheint. 'Sinnhaft adäquat' soll ein zusammenhängend ablaufendes Verhalten in dem Grade heißen, als die Beziehung seiner Bestandteile von uns nach den durchschnittlichen Denk- und Gefühlsgewohnheiten als typischer (wir pflegen zu sagen: 'richtiger') Sinnzusammenhang bejaht wird." (Weber, 1972, S. 5)

Konkludierend geht es in der Motivation von Mitarbeitenden durch Führungskräfte darum, aufgrund der unterschiedlichen Motivdispositionen der einzelnen Mitarbeitenden, diesen durch adäquates Verhalten einen individuellen Sinnzusammenhang ihrer Arbeit zu vermitteln. Und genau darin besteht die Schwierigkeit, die jeweils individuelle Motivlage zu erkennen und zugleich mit den sich laufend verändernden (digitalen) Tätigkeiten sinnvoll und sinnhaft zu verbinden. W.N. beschreibt es treffend, wenn er erläutert, dass sich durch die Digitalisierung Tätigkeiten verändern, indem einfache Aufgaben automatisiert oder durch "die Maschine" gesteuert abgearbeitet werden und komplexere Aufgaben weiterhin eigenständig von Mitarbeitenden bearbeitet werden. Diese Verschiebung des Aufgabenbereichs ist für einige Mitarbeitende eine Heraufstufung der eigenen Tätigkeit und somit sinnstiftend und für andere eine Degradierung zur "Fliessbandarbeit", gesteuert durch eine

Maschine, die die Aufgaben portionsweise während der Arbeitszeit stellt. Und für letztere bedarf es ebenso einer Sinngebung ihrer Arbeit, damit sie diese motiviert und schlussendlich erfolgreich erledigen.

> "*Aber ich glaube, dass doch viele Leute sozusagen ihre Arbeit doch für sinnvoller erachten werden, weil sie von vielen eigentlich relativ klassischen befreit sind, wo sie eigentlich nur ein bestimmtes Schema abspulen und hin dazukommen, dass sie sich der wirklichen schwierigen Fälle annehmen. Und ich glaube dann ist das Gefühl grösser einen wirklichen Mehrwert geschaffen zu haben. So und andere, die vielleicht diese Fähigkeiten nicht haben, die kommen dann eher so in die Schiene: Die Maschine macht alles für mich und ich bin eigentlich überflüssig und ich mache halt nur das, was von mir verlangt wird in irgendeiner Form, was vielleicht maschinell noch nicht vollkommen gemacht werden kann. Und dann könnte ich mir vorstellen, dass das dann irgendwie weniger erfüllend ist für einige Leute.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dieses veränderte Rollenverständnis was eine Führungskraft für Fähigkeiten mitbringen muss und was sie konkret für Aufgaben hat, führt dazu, dass insbesondere die Besetzung der Führungskräfte-Positionen in den kommenden Jahren einer Überprüfung unterzogen wird. Führungskräfte, die bislang Aufgaben zugeteilt und Ergebnisse kontrolliert haben, müssen nun die digitalen Prozesse und Veränderungen genauso verstehen, wie die individuellen Motivdispositionen der Mitarbeitenden und deren Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen, um jeden seiner Mitarbeitenden optimal zu motivieren, d.h. sinnstiftende Aufgaben und ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

> "*Also selbst wenn eine Führungskraft sagt, ja, er will das, heißt das noch lange nicht, dass er das gut und richtig macht. Also auch das ist ein Prozess, der immer wieder Schleifen benötigt und immer wieder Feedback benötigt, um dort entsprechend Schritte nach vorne zu machen. Also es ist kein Prozess, der von heute auf morgen ganz schnell funktioniert. Sondern das wird sich über eine lange Phase hinziehen und, ja, also es wird auch der eine oder andere das dann trotzdem nicht schaffen als Führungskraft. Der wird es dann eben einfach nicht hinbekommen, seine Mitarbeiter zu motivieren.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Entscheiden und Verantworten**

Ein weiterer Themenkomplex der Führung ist das Treffen von Entscheidungen. Auch diesen Aspekt der Führung sehen die Interviewpartner weiterhin als essenziell an. Führung bedeutet Entscheidungen zu treffen und kontinuierlich anzupassen. Für das Treffen von Entscheidungen bedarf es zudem der Verantwortungskompetenz auf der jeweiligen Hierarchiestufe.

Dass die wichtigen unternehmerischen Entscheidungen, egal auf welcher Hierarchieebene, weiterhin von Menschen getroffen werden müssen – auch in der digitalen Zeit – begründen die Interviewpartner mit der Unvollständigkeit der notwendigen Information bzw. mit der Erkenntnis, welche Informationen für eine Entscheidung eingeholt werden müssen.

> "*Da, wo ich unvollständige Informationen habe, schafft es der Mensch durchaus noch, Entscheidungen zu treffen, die hoffentlich in der Mehrheit richtig sind.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

In seinem Werk "Wirtschaft und Gesellschaft" beschäftigt sich Max Weber mit der Führung und Verantwortung von Entscheidungsträgern. Im Kapitel § 3 "Der staatliche Herrschaftsbetrieb als Verwaltung" skizziert er die Tätigkeiten und Zuständigkeiten von (leitenden) Beamten und Führungskräften sowie Mitarbeitenden von privatwirtschaftlichen Unternehmen und erläutert, dass "die Vorstellung, daß der Beamte im subalternen Alltagswirken aufgehe, nur der Leiter die 'interessanten', geistige Anforderungen stellenden Sonderleistungen zu vollbringen habe, ist abwegig und nur in einem Lande möglich, welches keinen Einblick in die Art der Führung seiner Geschäfte und die Leistungen seiner Beamtenschaft hat." (Weber, 1972, S. 837) Und weiter: "Selbständigkeit des Entschlusses, organisatorische Fähigkeit kraft eigener Ideen wird im einzelnen massenhaft, sehr oft aber auch im großen von 'Beamten' ebenso erwartet." (Weber, 1972, S. 836-837) Weber macht deutlich, dass von Führungskräften auf allen Ebenen erwartet wird, dass sie die Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, dabei durchaus kreativ und innovativ sein können und sollen. Es geht nicht nur um das reine Exekutieren von Befehlen und Entscheidungen der Behördenleitung. Der Unterschied zur Privatwirtschaft liegt für ihn in der "Art der Verantwortung", d.h. wie eigenständig bzw. "eigenwillig" darf die Führungskraft sein und wie sehr ist sie an die Weisungen ihres Dienstherren bzw. des Unternehmens gebunden. (Weber, 1972, S. 837). Darin sieht Weber eine Inkarnation des westlichen Rationalismus von welthistorischer Bedeutung.

Er unterstützt damit die Sichtweise, die Verantwortung auf der jeweiligen Führungsebene zu stärken, Entscheidungen zu treffen und Kompromisse zu schliessen. "Er wird oft genötigt Kompromisse zu schließen, das heißt: Unwichtigeres dem Wichtigeren zu opfern. Bringt er es aber nicht fertig, seinem Herrn (er sei der Monarch oder der Demos) zu sagen: entweder ich erhalte jetzt diese Instruktion oder ich gehe, so ist er ein 'Kleber', wie Bismarck diesen Typus getauft hat, und kein Führer" (Weber, 1972, S. 837) Die Führungskraft soll sich nicht auf die Position einer reinen Umsetzung einer Weisung zurückziehen, sondern selbstbestimmt die Verantwortung übernehmen, die notwendigen Aufgaben zu identifizieren, konkrete Entscheidungen bei seinen Vorgesetzten einfordern, die anstehenden Tätigkeiten zu strukturieren und zu delegieren. "Gänzlich ähnlich steht es in einem privatwirtschaftlichen Wirtschaftsbetrieb: der eigentliche 'Souverän', die Aktionärsversammlung, ist in der Betriebsführung ebenso einflußlos wie ein von Fachbeamten regiertes 'Volk', und die für die Politik des Betriebes ausschlaggebenden Persönlichkeiten, der von Banken beherrschte 'Aufsichtsrat', geben nur die wirtschaftliche Direktiven und lesen die Persönlichkeiten für die Verwaltung aus, ohne aber selbst imstande zu sein, den Betrieb technisch zu leiten." (Weber, 1972, S. 833) Je höher die Hierarchie, umso weiter entfernt ist die Führungskraft von den konkreten Aufgaben und umso wichtiger sind die Führungskräfte – in Behörden oder in Wirtschaftsunternehmen – die ihre Verantwortung auf der jeweiligen Hierarchieebene wahrnehmen. Trotz der digitalen Transformation, die es leichter macht, Tätigkeiten und Ergebnisse zu Zahlen und Auswertungen zu komprimieren, um als Entscheidungsgrundlage zu dienen, erkennen die Unternehmen, dass die jeweilige Situation einer kompetenten Entscheidung bedarf, die durch eine direkte Führungskraft getroffen und umgesetzt werden muss.

> "*Wir sind dabei irgendwie da ein bisschen neue Strukturen zu schaffen und Verantwortlichkeiten. […] Und da haben wir noch nicht sozusagen die Strukturen aus meiner Sicht so aufgebaut, dass wir damit schon effizient und schnell irgendwie umgehen können. Und da gibt es noch Handlungsbedarf generell sozusagen auf Entscheider-Ebene da ein bisschen schneller und flexibler agieren zu können.*"
>
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Die Interviewpartner benennen in den Gesprächen die Ziele der aus ihrer Sicht notwendigen Strukturreformen mit den Wort(phras)en Geschwindigkeit und Schnelligkeit von (Entscheidungs-)Prozessen, Effizienz und Effektivität sowie Flexibilität. Dies sind alles Werte, die bei den angekündigten disruptiven

Veränderungen Platzvorteile verschaffen. Was sie aber meinen, ist der Wunsch, dass die Führungskräfte in einer grossen Organisation, in einer komplexen Arbeitswelt die Verantwortung für ihren Aufgabenbereich übernehmen und entsprechend handeln, wobei die Interviewpartner sich (noch) nicht bewusst sind, welche Voraussetzungen sie schaffen müssen, um dies bestmöglich zu erreichen. Mit psychischen (Arbeits-)Druck auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden verschlechtern die Unternehmen das Arbeitsklima und die hochgradig gesuchten qualifizierten Mitarbeitenden würden schnell wieder das Unternehmen verlassen.

> "*Also was wir vorhin schon sagten, es wird transparenter, dadurch könnte man natürlich auch auf die Idee kommen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, Durchlaufzeiten, etc. pp. Ich glaube gerade aber, dass die Mitarbeiter, die jetzt in die richtige Richtung dann die Digitalisierung begleiten, dass die letztendlich das Potenzial der Versicherung darstellen. Und daher muss man darauf achten, dass der Druck dort nicht zu gross wird und einen Ausgleich schaffen. […] Ja, und es ist, denke ich, auch eine Aufgabe, und da sind wir wieder beim Thema Führungskompetenz und Sozialkompetenz, ist auch eine Aufgabe von der Führungskraft, darauf zu achten, dass dieser Druck nicht zu gross wird. Ich möchte ja heute auch produktive Mitarbeiter haben und deswegen muss ich dort schauen, dass es ausgewogen ist.*"
>
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet. Das/ so ein Umfeld wünschen sich glaube ich zumindest die ein bisschen ambitionierteren jüngeren Leute. Es gibt natürlich auch viele, die möchten einfach nur ihren Stiefel runterarbeiten und denen ist das dann glaube ich auch egal. Die wollen dann eigentlich lieber irgendwelche Standardtätigkeiten machen und die wird es dann auch noch geben. (…) Und ich glaube, viele junge Leute sind nicht mehr so langfristig orientiert. Die brauchen irgendwie eine Perspektive, irgendwie einen Entwicklungspfad, wo die Reise hingeht und welche Möglichkeiten sie haben. Da sind die Ansprüche deutlich höher, dass das Unternehmen sich darüber Gedanken macht, wo die Reise sozusagen konkrete für sie hingeht. Und ich glaube, das ist einfach im Vergleich zu früher in Anführungsstrichen ganz anders geworden.*"
>
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Digitale Führung**

Schlussendlich bedarf es der Betrachtung der direktesten Auswirkung der digitalen Führung, der Führung über die Distanz. Während der Pandemie haben die interviewten Führungskräfte selbst gemerkt, dass die Unabänderlichkeit und der Zwang der Führung über die Distanz neue Qualifikationen und Fähigkeiten von den Führungskräften und den Mitarbeitenden erfordern und das Zusammenspiel erlernt werden muss. Aufschlussreich ist die Tatsache, dass die Interviewpartner aber noch nicht wissen, welche Qualifikationen sie konkret bei ihren Führungskräften und Mitarbeitenden suchen. Thematisch geht es um Kontrolle der Arbeit und Arbeitsleistung und das Vertrauen in die Ehrlichkeit der Mitarbeitenden und ihren Arbeitsethos. Aber die Notwendigkeit auf die Pandemie zu reagieren und das Home-Office für die meisten Mitarbeitenden über die gesamte Arbeitszeit zuzulassen, hat viele Unternehmen kalt erwischt.

> "*Das Müssen, die Notwendigkeit. Die war bis jetzt nicht gegeben. Es kostet Geld. Es kostet Investitionen. Es kostet Arbeitszeit. Es braucht Überzeugungsarbeit. Es braucht Führungsarbeit. Alles per se eigentlich nicht so positive Aspekte, wenn man das als Arbeitgeber oder als Führungsperson anschaut.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Und dieses, ich sage einmal, dieses Führen auf Distanz und auch die Eigenverantwortung, die Mitarbeiter dann haben für sich auch, ja, also für ihre Arbeit und für sich, das erfordert wahrscheinlich auch noch einmal andere Qualifikationen und auch eine gewisse Zeit.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Im Rahmen der Führungskompetenz glaube ich schon, dass da sich einiges verändert, weil wir einfach das Thema Digitalisierung mehr berücksichtigen müssen in dem ganzen Führungsprozess, also auch darauf zu achten, dass diese Themen auch bespielt werden. Wir ja auch klassisch auch führen, beispielsweise über digitale Medien, also wenn ich sehe, in den letzten zwölf Monaten, wie viele Unternehmergespräche und Vertriebsgespräche ich geführt habe über digitale, also über Zoom, ja? Wo ich den Menschen relativ in die Augen geguckt habe, das ist eine völlig neue Steuerung zum Führungsprozess, muss man auch mal deutlich machen. Es ist etwas, wo ich auch lernen darf.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

G.G. ergänzt, dass die Pandemie und der Zwang zu Home-Office bei den Mitarbeitenden wie den Führungskräften eine grosse Bereitschaft freigesetzt hat, diese Notsituation gemeinsam gut zu überstehen und keine arbeitsrechtlichen, persönlichen oder sonstigen Grundsatzdiskussionen zu beginnen, sondern pragmatische Lösungen anzustreben. Für die Unternehmen geht und ging es um die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs und für die Mitarbeitenden um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes und die Möglichkeit zur Weiterarbeit. Diese Not "schweisst" zusammen.

> "*Also wir sind ein Haus, das, wie gesagt, sehr traditionell auch der Meinung ist, also Home-Office ist nur was für Ausnahmen, ein Tag pro Monat vielleicht, wenn der Handwerker kommt. Und jetzt stellen wir fest, funktioniert auch super, dass die Menschen aus dem Home-Office arbeiten. Wir haben die Technik sehr schnell an den Start gebracht, die ist ziemlich stabil und das läuft ganz gut. Das Führen auf die Distanz hat jetzt erstmal in so einer, in der ad hoc Umsetzung auch funktioniert. Dauerhaft wahrscheinlich, also glauben wir schon, dass man da mehr noch lernen muss, Mitarbeitende UND Führungskräfte.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der Vorstand U.B. äussert sich (vor der COVID19-Pandemie) offen über seine Führungskräfte im mittleren Management und ist überzeugt, dass sie mit der Führung über die Distanz überfordert sind, weil sie keine direkte persönliche Kontrolle ausüben können und sich schlussendlich überflüssig fühlen. Dies spricht dafür, dass die angesprochenen Führungskräfte weiterhin eine stark traditionelle Sichtweise über ihre Aufgaben haben, u.a. Arbeitszuteilung und Arbeitskontrolle (s.o.). Die Digitalisierung und das Führen über Distanz führt somit zu einer zwangsweisen Veränderung der Führungstätigkeit und der damit notwendigen Qualifikationen.

> "*Und das wäre meine Wunschzukunft. Völlig virtualisierte Arbeit und aber auch damit virtualisierte Führung. […] Die grössten Gegner dieses Themas sind die Betriebsräte und die direkte Führungskraft. […] Die kann damit nicht umgehen. Die denkt in der Regel nicht so wie ich. So, die denken: Distanz ist Kontrollverlust und Kontrollverlust ist Überflüssigkeit für mich. So, und da sehe ich die grössten Hemmnisse.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Ebenfalls vor der Pandemie präzisiert der Vorstand G.L., dass das Thema Home-Office für ihn ein typisches Management-Thema bzw. ein Thema des Zeitgeistes ist, das ausprobiert und genutzt wird und dann wieder abnimmt. Angesprochen auf den Konzern

Hewlett Packard und deren Abschaffung des Home-Office, um die Mitarbeitenden wieder zu mehr Austausch im Büro und damit Kreativität anzuregen, entgegnet er, dass auch eine extensive Nutzung des Home-Office aus seiner Erfahrung heraus sehr wohl auch über längere Zeit funktioniert, sofern die Rahmenbedingungen hierzu stimmen und die Mitarbeitenden Erfahrung damit gesammelt haben.

> "*Wenn jeder sozusagen seinen eigenen Rhythmus ein bisschen verwirklichen kann. Das trägt dann sehr viel zur Arbeitszufriedenheit bei. Dann gibt es aber auch welche, die sehen sich praktisch nie. Ich kann etwa sagen einer meiner Brüder, der ist bei IBM. Und der hat sein Team über die ganze Welt verstreut. Und die kennen sich. Die kommunizieren dauernd miteinander, untereinander. Die sehen sich nur ganz selten und praktisch nie alle gleichzeitig. Und das geht auch. Das macht denen anscheinend gar nix aus. Und dieses Beispiel deshalb. HP schafft die Heimarbeitsplätze wieder ab oder Amazon sagt: 'Wir machen kein PowerPoint mehr.' Da würde ich dazusagen: 'Das ist nicht richtig oder falsch. Es ist nicht richtig Heimarbeitsplatz oder Arbeitsplatz im Betrieb oder PowerPoint oder nicht PowerPoint. Sondern wir haben häufig Entwicklungen.' Das ist wie ein Pendel, sehe ich das. Dann hat man viel zu viel PowerPoint gemacht und jetzt sagt man: 'Jetzt lassen wir das Pendel mal wieder in die andere Richtung schlagen.*"'
>
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Die Digitalisierung und die COVID19-Pandemie haben bezüglich der Führung und den notwendigen Führungsqualifikationen mit die grössten Auswirkungen auf die Unternehmen und die betroffenen Führungskräfte, denn die beiden Faktoren Vertrauen und Kontrolle müssen überdacht und grundsätzlich neu justiert werden. Im nachfolgenden Kapitel wird das Thema Vertrauen eingehend betrachtet (s. Kapitel 8.3.1.3). Das Thema Kontrolle wird eingehender im Kapitel 8.4.1 betrachtet.

#### 8.3.1.3 Managen von Komplexität und Gewinnung von Vertrauen

Für Unternehmen ist der Mensch weiterhin die am flexibelsten einsetzbare "Ressource", deren Tätigkeiten sich gerade in Zeiten der Veränderung schneller anpassen lassen als technische oder maschinelle Lösungen. Dabei gilt es für Unternehmen jeweils zu prüfen, welche Tätigkeiten sie zukünftig "digitalisieren" oder "automatisieren" wollen und bei welchen Aufgaben eine automatisch durchgeführte Tätigkeit aufgrund von nicht vollumfänglich vorliegenden Informationen oder Rahmenbedingungen oder dem nicht

abdingbaren (Kunden-)Wunsch nach menschlicher Tätigkeit weiterhin vorgesehen werden muss. Wie im Kapitel zuvor bei der Entscheidungsfindung der Führungskräfte, gibt es auch in der täglichen Arbeit der Mitarbeitenden Aufgaben, die weiterhin eine sehr grosse Komplexität aufweisen. Bei diesen Aufgaben wird zukünftig geprüft, ob eine vollständige Digitalisierung und Automatisierung mit all ihren Parametern technisch überhaupt möglich sind und ob diese im Vergleich zur menschlichen Tätigkeit überhaupt rentabel sind. Zudem bedarf es der grundsätzlichen Betrachtung, welche Bedürfnisse die menschliche Tätigkeit als Nebeneffekt erfüllt hat, die durch eine technische Lösung entfällt.

**Reduktion Komplexität**

Versicherungsprodukte können sehr kompliziert sein und die Frage, ob und wann welche Deckung besteht, ist für viele – auch Geschäftskunden – nicht immer leicht erkennbar. In Stress-Situationen, wie beispielsweise Schadensfällen, möchten Kunden möglichst schnell Hilfe und eine Lösung angeboten bekommen und ggf. notwendige formale Tätigkeiten auf einen späteren Zeitpunkt verschieben. Diese komplexen Situationen richtig einzuschätzen und kompetente persönliche Hilfestellungen zu geben, trauen die Interviewpartner weiterhin nur den Menschen zu. Auch in der Beratung der Kunden setzen die Interviewpartner weiterhin auf menschliche Ansprechpartner, weil sie davon überzeugt sind, dass Menschen den entscheidenden Unterschied machen, indem sie die Komplexität von Vorgängen, Versicherungsprodukten und Situationen für den Kunden im Gespräch auf das für den Kunden verständliche Mass reduzieren können.

> "*Also, überall da, wo es kompliziert wird. Oder komplex wird. Also, zum Beispiel Beratung bei der betrieblichen Altersversorgung. Also, Versorgungskonzepte einrichten. Ich glaube nicht, dass das auf absehbare Zeit ohne wirklich kompetente Beratung gemacht wird. […] Aber das ist etwas, da gehe ich von aus, da wird, egal, was da auch noch kommen wird, der Bedarf an persönlicher Beratung auch dauerhaft gegeben sein. […] Aber ich bin felsenfest davon überzeugt, dass es Kunden gibt, die Wert darauf legen, dass sie auch weiterhin kompetent und persönlich beraten werden von uns.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Das zweite ist, da betrachte ich unseren Job jetzt, ist die Komplexität, das Zusammenspiel aus unterschiedlichen Bedarfen. Also das Eingehen auf die Planung, auf die Wünsche und Ziele des Kunden, auf seine Lebensplanung mittel-*

*und langfristig. Das kann kein Computer, ne? Also der Computer kann nur sagen: Heute Status quo, du hast folgende Lücke, ich biete dir folgende Rentenversicherung an oder folgende Berufsunfähigkeit oder die Hausratversicherung. Aber dass sich eventuell in seinem Leben irgendwas verändert und dass diese Lebensveränderungsumstände berücksichtigt werden können, dass man vielleicht schon mal vorausschaut und so weiter und so fort, das sind alles Themen, die können Sie quasi aus meiner Sicht momentan, also nach dem jetzigen Stand der Dinge, nicht abbilden, ne?*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Also, überall da, wo es kompliziert wird. Oder komplex wird. Also, zum Beispiel Beratung bei der betrieblichen Altersversorgung. Also, Versorgungskonzepte einrichten. Ich glaube nicht, dass das auf absehbare Zeit ohne wirklich kompetente Beratung gemacht wird.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

O.T. beschreibt die Anforderungen in Bezug auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden als Fähigkeit "über den Tellerrand" hinaus zu denken, das grosse Ganze zu sehen, d.h. den Kunden in seiner komplexen Situation in all seinen Facetten zu verstehen und ihm dann konkrete Hilfestellung anzubieten, indem die Komplexität auf ein für ihn verständliches Mass reduziert wird.

"*Ja, ich denke auch die Kompetenzen, ich weiß nicht, ob das unter Methodenkompetenz subsummiert werden kann, da bin ich mir jetzt unsicher. Kompetenzen, wo Menschen fähig sind, über den Tellerrand, ich sage es jetzt bewusst ein bisschen einfach, heraus zu denken. Das wird massiv an Bedeutung gewinnen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

U.B. erläutert, dass auch die Maschine Komplexität reduzieren kann und könnte. Aber wie in Kapitel 8.1.3 besprochen, lohnt sich zudem rein finanziell nicht jede maschinelle Komplexitätsreduktion, weil die Vorgänge auch in Zukunft zu individuell sind, oder weil sich die Investition für einige Anbieter nicht lohnt. Die Maschine "denkt" rein binär, kann nur mechanisch als Ja oder Nein kategorisieren, Grauzonen gibt es nicht. Mit ihr scheint man den Faktor "subjektive Willkür" von Einzelentscheidungen bändigen zu können, setzt aber an deren Stelle stereotype kategoriale Zuordnungen.

"*Ja, was ich vorhin schon angedeutet habe, ein komplexer Krankenhausfall. Den kann die Maschine noch nicht in der Form. Ein Grossschaden mit*

*Anwaltskorrespondenz im Unfallbereich oder Haftpflicht, das kann die Maschine noch nicht. So, da brauche ich qualifizierte Mitarbeiter, weil sie eine Komplexität haben, die ist, ja, vielleicht ist sie auch jetzt schon der Maschine beizubringen. Und ein Ruck hat sicherlich grossartige Grossschaden-Kfz-Prozesse auch schon den Maschinen beigebracht. Das ist für uns als Kleinstunternehmen eben im Komposit-Bereich ist das nicht darstellbar, die Investition zur Weiterautomatisierung auf Maschinenseite zu machen. Das bringt nichts. Also insofern wird das dauerhaft, bis die Maschine wirklich schlauer ist als der Mensch, wird der Mensch diese Grossakten, Grossschäden betreuen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Vertrauen schaffen**

Weiter betonen die Interviewpartner den zentralen Baustein der Kundenkommunikation, nämlich das Vertrauen der Kunden gewinnen, sowohl in der Beratung von Aussendienst- als auch in der Betreuung von Innendienst-Mitarbeitenden. Vertrauen kann ihrer Meinung nach auch in Zukunft nur von Menschen gewonnen werden.

"*Ich glaube das ist wirklich im Wesentlichen das Vertrauensthema ist und dass man als Ansprechpartner zu jemandem eine Beziehung aufbaut und dem Kunden das Gefühl gibt, dass man für ihn da ist und seine Probleme löst in Anführungsstrichen. Und dass er einen persönlich ansprechen kann und man ihm dann halt entsprechend weiterhilft und er nicht irgendwo irgendein Ticket aufgeben muss in irgendeiner anonymen was weiss ich wo.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Wenn ich in Finanzdingen, in Versicherungsdingen jemanden habe dem ich vertrauen kann, dann kann ich mich mit ihm beraten. Da ist der menschliche Austausch erforderlich. Sei es von Angesicht zu Angesicht in deren Büro oder bei mir zuhause. Oder, wenn ich den jedenfalls kenne und kann ab und zu mit dem telefonieren, wie etwa mit der Bank ist das zumindest für mich noch so, dann ist das alles prima. Dann ist das Vertrauen da. Das ist etwas, das kann eigentlich nur ein Mensch sagen. Habe dein Problem verstanden, du machst das Richtige.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Sicherlich freut sich jeder über einen hohen digitalen Service, aber ich glaube, jeder Kunde freut sich auch über eine persönliche Ansprache, über ein*

*Vertrauensverhältnis. Versicherung ist, wenn man so will, auch eine Vertrauenssache. Man gibt dort Beiträge ab, Geld ab und erwartet eine Risikodeckung, eine Gegenleistung sozusagen. Und das ist natürlich ein Vertrauensthema und wenn man das weiter denkt, dann braucht man natürlich auch Bezugspersonen, Vertrauenspersonen, sei es im Vertrieb Ansprechpartner, die man bei bestimmten Fällen ansprechen kann, bei Fragen, bei Leistung et cetera ansprechen kann.*"

P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Das Ziel mittels der persönlichen Kommunikation das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, um die Komplexität der Vorgänge und der möglichen Varianten zu reduzieren, entspricht der soziologischen Definition von Vertrauen von Niklas Luhmann, der postuliert: "Vertrauen stärkt, um auf eine bekannte psychologische Theorie anzuspielen, die 'Toleranz für Mehrdeutigkeit'. Diese Leistung ist mithin nicht zu verwechseln mit instrumenteller Ereignisbeherrschung. Wo solche Beherrschung sichergestellt (also 'vergegenwärtigt') werden kann, ist Vertrauen unnötig. Vertrauen braucht man zur Reduktion einer Zukunft von mehr oder weniger unbestimmt bleibender Komplexität." (Luhmann, 2014, S. 21) Weiter führt er aus: "Alle drei Strukturkomponenten der Vertrauensbeziehung (Substitution einer Innenordnung und ihrer Problematik für eine komplexere Außenordnung und deren Problematik, Lernbedürftigkeit und symbolische Kontrolle) bestätigen unsere Vermutung, daß es beim Vertrauen um Reduktion von Komplexität geht, und zwar speziell um jene Komplexität, die durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt kommt. Vertrauen hat eine Funktion für die Erfassung und Reduktion dieser Komplexität." (Luhmann, 2014, S. 36-37)

Und interessanterweise lässt sich aus der Sicht der Interviewpartner die Komplexität bestimmter Situationen auch weiterhin nur durch den Menschen selbst reduzieren und nicht durch eine Maschine. Natürlich kann die Kommunikation per Telefon erfolgen, ggf. auch per Life-Chat. Entscheidend ist jedoch für die Interviewpartner der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeitende.

Luhmann konnte 1968 beim Erscheinen der Originalausgabe die Digitalisierung und ihre Auswirkungen noch nicht absehen. Er war jedoch bereits damals überzeugt, dass das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt und dem Eingehen auf die jeweils persönlichen Eigenarten der Menschen (Kunden), ein grundsätzlich menschliches Bedürfnis ist und schreibt hierzu: "Wie weit, in welchen Sozialsystemen und in welchen Funktionen persönliches Vertrauen heute noch benötigt wird, wäre ein Thema für

umfangreiche empirische Untersuchungen. Solche Forschungen würden vermutlich sehr rasch zeigen, daß das Bedürfnis, sich an der Eigenart von Personen zu orientieren, in allen Bereichen des Soziallebens, wo es überhaupt zu wiederholten Kontakten kommt, nach wie vor sehr stark ist, und daß die Sage von dem Massenmenschen auf eine optische Täuschung zurückgeht." (Luhmann, 2014, S. 53) Damit bestätigt er die Aussagen der Interviewpartner, die auch weiterhin von individuellen Lebenssituationen ausgehen, in denen eine Person eine kompetente Einschätzung der Situation vornehmen muss, um daraus Empfehlungen und Ratschläge abzuleiten.

> "*Aber dass sich eventuell in seinem Leben irgendwas verändert und dass diese Lebensveränderungsumstände berücksichtigt werden können, dass man vielleicht schon mal vorausschaut und so weiter und so fort, das sind alles Themen, die können Sie quasi aus meiner Sicht momentan, also nach dem jetzigen Stand der Dinge, nicht abbilden, ne? Digital. Also von daher gesehen, die individuelle Betrachtung der Situation des einzelnen Kunden, die ist aus meiner Sicht nur rudimentär digital abbildbar. Also von da gesehen glaube ich, hat die Digitalisierung eine tolle Unterstützungsfunktion, aber sie kann aus meiner Sicht die Beratung vor Ort nicht ersetzen.*"
>
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Ja, also, die Frage ist, was sind die komplexeren Fälle. Also, das, was, nehmen Sie mal an, Sie bekommen die Diagnose Krebs. […] Also, da wirklich dann die Versicherten aktiv zu begleiten, in der Wahl der richtigen Therapie, vielleicht noch einen Spezialisten für eine Zweitmeinung. Bei der Auswahl eines geeigneten Krankenhauses, bei der Auswahl einer geeigneten Reha, also, diesen ganzen Prozess also quasi, es nimmt Sie einer an die Hand, und führt sie durch diesen ganzen Prozess durch. Das, glaube ich, das wird man nicht digitalisieren können.*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Auch die Berater haben in ihren Zukunftsperspektiven das direkte Gespräch weiterhin vorgesehen. In der Studie von Bain & Company und Google wird versucht den Grund für einen Kundenanruf schon möglichst im Zeitpunkt des Anrufes selbst zu ergründen, indem die bisherige Korrespondenz (Mails, Briefe etc.) analysiert wird und auch versucht wird anhand der Stimmlage des Anrufers seine Verfassung zu erkennen, um den Mitarbeitenden bestmöglich und schnell vorzubereiten. (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 10) Dennoch ist das Gespräch mit den Kunden weiterhin eine Aufgabe für Menschen, denn der Umfang der möglichen Gesprächsverlaufe ist (noch) nicht

absehbar und programmierbar. Weiterhin dürfte es auch in Zukunft eine Vielzahl von Kunden geben, die es vorziehen, vor allem in Stresssituationen, einen menschlichen Ansprechpartner zu erhalten.

#### 8.3.1.4 Digitales Verständnis – Mensch und Maschine Interaktion

Die "digitale Kompetenz" wird von den Interviewpartnern als eine zentrale Fähigkeit von Mitarbeitenden gesehen, um die Beziehungen und Abläufe im Unternehmen zu verstehen und modifizieren und die digitale und soziale Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Unternehmen zu ermöglichen. Für die Unternehmen ist es dabei wichtig, dass die Mitarbeitenden miteinander und mit den technischen Systemen optimal zusammenarbeiten und auch verstehen, welche Möglichkeiten die technische Weiterentwicklung ihnen bietet.

**Zunehmende Komplexität**

Im Kapitel 8.3.1.2 wurde im Zusammenhang von Führung bereits ein wesentlicher Aspekt genannt, wenn es darum geht, in Situationen mit unzureichenden Informationen Zusammenhänge zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. Diese Ausgangslage, in der nicht alle für eine umfassende Entscheidung notwendigen Informationen vorliegen, ggf. nicht klar ist, welche Informationen überhaupt zur Entscheidungsfindung beigezogen werden können und müssen und in der die Zusammenhänge unklar und/oder komplex sind, werden aus Sicht der Interviewpartner weiterhin Menschen die Entscheidungen treffen (müssen). Und die Komplexität wird aus ihrer Sicht weiter zunehmen, einerseits, weil die einfachen Tätigkeiten zunehmen technisch erledigt werden und in der (subjektiven) Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte nur noch die komplizierten und komplexen Aufgaben bemerkt und bearbeitet werden und andererseits, weil die Wirtschaftswelt und die (rechtlichen) Rahmenbedingungen immer komplexer und verwobener werden und von den Mitarbeitenden verlangt wird, diese Komplexität zu verstehen, nachvollziehen zu können und beherrschbar machen zu können.

> "*Da, wo ich unvollständige Informationen habe, schafft es der Mensch durchaus noch, Entscheidungen zu treffen, die hoffentlich in der Mehrheit richtig sind.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Ich glaube man muss mehr Komplexität sozusagen handeln können in einer Form. Und ich glaube es geht oft einfach um neue kompliziertere Fälle in*

*Anführungsstrichen, die nicht sozusagen vom Standard umfasst sind, weil für den Standard hat man irgendwie eine funktionierende Maschinerie.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Und da ist der Faktor Mensch, glaube ich, extrem wichtig. Dann intern, glaube ich, gerade, wenn man versucht, die Silos, die entstehen durch die hochgradige Spezialisierung zu verbinden, dann brauche ich Menschen, die das können. Die Brücken bauen können, die Brücken schlagen können zwischen Menschen, damit das Ganze funktioniert.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Das Beherrschen und Verstehen der Abläufe, Daten und Auswertungen**

Der Vorstand U.B. weist darauf hin, dass das vernetzte Arbeiten und die Zusammenarbeit für den unternehmerischen Erfolg essenziell sind. Denn um moderne Prozesse technisch abzubilden, müssen die Tätigkeiten und deren Gründe im Unternehmen vollständig verstanden werden, d.h. es geht nicht nur darum die bisherigen Prozesse eins-zu-eins abzubilden, sondern dahingehend zu verbessern, dass die Kundenbedürfnisse, die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten, die Schnelligkeit der Abläufe und die Effizienz der Mittel optimiert werden. Dafür bedarf es Mitarbeitende, die von möglichst vielen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens, aber auch von externen Zulieferern und Kunden Expertise erworben haben, um ein bestmögliches Ergebnis zu erarbeiten. Wer das ökonomische und soziale Zusammenspiel innerhalb und ausserhalb des Unternehmens versteht und die (Arbeits-)Prozesse der Interaktion designt, beherrscht die Arbeitswelt.

"*Silo war schon immer Mist und ist weiterhin Mist. Genau das, was Sie gerade beschrieben haben, das ist das, was den besseren Unternehmer vom schlechteren Unternehmer unterscheidet, weil er vielleicht irgendwie kollaborativ das Unternehmertum delegiert hat. Natürlich gibt es vielleicht einen brillanten Unternehmer, da können wir vielleicht alle zehn aufzählen, die das in einer Person vereinen. Aber dass üblicherweise diese Genialität nicht in einem Kopf vorhanden ist, bedarf es dieser Zusammenarbeit. Und dann muss natürlich, aber das hat sich nicht verändert, heute zu vor 20 Jahren, der sagen: guck mal, der Markt entwickelt sich so, der Wettbewerber so. Denke ich an meine Prozesse, aber ich habe ja noch eine IT, da müssten wir das machen, um das zu erreichen. Nicht oh Gott, nein, meine IT kann das nicht, sondern wenn alle*

*zusammenarbeiten und das Ziel gemeinsam definiert haben: hey, wir wollen wachsen, wir wollen profitabel sein oder wir wollen irgendeinen Wettbewerber aus der Bahn werfen, dann funktioniert es nur, heute wie vor 20 Jahren, wenn die entscheidenden Bereiche der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten und dieses klassische End-to-End-Denke vom Kunden zum Kunden, ich meine, das ist ja schon Phrasen-Dreschmaschine, aber es ist so richtig, wie es nur richtig sein kann.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Aber generell ist es doch so, dass durch die Digitalisierung es eine/ quasi die Querschnittsdisziplin, die sich irgendwie überall rein bewegt. Es doch viele Fälle gibt, die komplex sind und wo entsprechend viel Methodenkompetenz auch erforderlich ist, um die Thematik einfach in den Griff zu kriegen. Das kommt immer mehr. Ist immer mehr gefragt in Anführungsstrichen.*"

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Auch der Bereichsvorstand L.B. erläutert, dass die Spezialisierung immer weiter zunimmt, weil die Komplexität zunimmt und deshalb die "Orchestrierung", also die Zusammenarbeit, dieser Spezialisten immer wichtiger wird.

"*Oder wenn man an agile Teams denkt, dann müssen die Fähigkeiten in diesen agilen Teams auch eben sehr, sehr ausgeprägt sein. Also die Spezialisierung nimmt einfach immer weiter zu. Und wenn ich mit vielen Spezialisten unterwegs bin, dann muss ich natürlich die Fähigkeiten haben, diese Spezialisten miteinander zu verbinden. Weil jeder für sich ein Stück weit spitze arbeitet und jetzt jemand in der Lage sein muss, das so zu orchestrieren, dass es am Ende des Tages noch funktioniert.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

M.M. weist darauf hin, dass es auf das Verständnis und die Interpretation der Menschen ankommt, die die Prozesse des Unternehmens und seiner Umwelt definieren und die Software programmieren. Sie bestimmen in Zukunft, wie das Unternehmen sich selbst und seine Umwelt digital definiert. Und um ein stimmiges konkludentes Verständnis zu erlangen, bedarf es vieler Mitarbeitender aus den Fachbereichen, der IT, der Organisationsentwicklung etc., denn die Komplexität lässt sich nicht mehr von einigen wenigen beherrschen und managen.

"*Und deshalb ist es enorm wichtig, dass man auch in der Kommunikation mit den Mitarbeitern auch deutlich macht, wo der Nutzen der menschlichen Arbeit liegt.*

*Denn zum einen kann die Maschine nur das umsetzen, was programmiert ist zurzeit. Wir sprechen eben noch nicht so richtig von künstlicher Intelligenz im Augenblick. […] Und dass es immer noch Menschen sind, die dafür sorgen, dass die Maschinen am Ende richtig funktionieren. Und ich glaube, das ist die eine Aufgabenstellung, die dann mit den Prozessveränderungen, die durch Menschen gedacht sind, und die Vorgaben für die Maschinen noch durch Menschen gesetzt werden, damit als einen Anker für den Menschen, für seine Wichtigkeit darstellt.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Zudem weisst P.E. darauf hin, dass die Unternehmen seit Jahren versuchen Kopfmonopole, d.h. nicht oder nicht ausreichend verschriftlichtes Wissen, dass in wenigen Mitarbeitenden gebündelt ist, zu reduzieren und wieder mehr Mitarbeitende in die Prozessdefinition einzubinden. Dafür ist wiederum eine optimale Kommunikation zwischen allen Beteiligten wichtig, d.h. ein optimaler Austausch zwischen den Abteilungen und Bereichen eines Unternehmens.

"*Das heisst, die Antworten werden eher komplexer und ich habe da die Philosophie, dass ein Kopfmonopol sicherlich nicht der richtige Weg ist, sondern, dass dort ein Austausch untereinander stattfinden muss, um diese ganzen anstehenden Spezialanfragen bearbeiten zu können.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

**(Methoden-)Wissen ist Macht**

Wie elementar das Grundverständnis für eine digitale Welt, dem Verständnis von Technik, Software, Vernetzung und (sozialer) Zusammenarbeit, bereits in der Jugend bzw. im Studium geprägt wird, führt U.G. aus, indem er verdeutlicht, dass die Aneignung von kognitiven Fähigkeiten zur Erkennung von Zusammenhängen und Vernetzungen gar nicht früh genug beginnen kann.

"*Das heißt also, die technischen Anforderungen, also das Verständnis, wie Technik funktioniert, wie die Programme funktionieren, wie die Vernetzung ist, ja, das Verständnis, was passiert da eigentlich im Hintergrund, das fehlt vielen, weil eben einfach das Knowhow aus der Jugend heraus nicht vorhanden ist, ne?*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Also, was sicherlich wichtig ist, ist eine hohe digitale Kompetenz.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

In der Phase der digitalen Transformation, in der die Unternehmen nun die Mitarbeitenden in den einzelnen Bereichen aussuchen, die die Vernetzung übernehmen sollen, stellt sich für die Unternehmen die Frage, wen sie auswählen sollen, wer die gewünschten Fähigkeiten mit sich bringt oder wem man zutraut, sich diese anzueignen. Prädestiniert dafür sind Mitarbeitende, die bereits Erfahrung in mehreren Unternehmen gesammelt haben und externes Know-how einbringen können oder in mehreren Bereichen des Unternehmens gearbeitet haben und ein breiteres Wissen über die Abläufe im Unternehmen erworben haben. Ebenso werden Mitarbeitende mit Studium bevorzugt, s. Kapitel 8.2.1.3, weil man ihnen aufgrund der breiteren Ausbildung die Fähigkeit zum vernetzten und analytischen Denken eher zutraut.

> "*Ich, also die letzten Einstellungen, die wir gemacht haben und das war vollkommen ungewollt, waren eigentlich alles Doktoren. Gar nicht, weil mir der Doktor wichtig wäre, ja, ich fühle mich gesund, nein, das nehme ich jetzt zurück. Nein, aber die, sondern weil ich eigentlich immer eine Qualifikation gesucht habe, die ein gewisses, neben diesen Sozialkompetenzen in gewisser Weise natürlich auch, aber die der Komplexität auch Herr werden können.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade externe Berater in der Analyse und Konzeption neuer Prozesse gerne engagiert werden, wie der Autor selbst als Mitarbeitender von Unternehmen der Versicherungswirtschaft wie auch als Berater bestätigen kann. Denn Berater bringen genau diese gewünschten Fähigkeiten mit. Auch werden für die Organisationsentwicklung gerne Unternehmensberater engagiert, da sie gewohnt sind, sich jeweils in neue Projekte und Strukturen einzudenken, analytisch zu denken und nicht Teil der bestehenden Struktur und des Beziehungsgeflechtes, das sie überprüfen sollen, sind. Einige der Interviewpartner haben über namhafte Beratungsunternehmen und die hausinterne Organisationsentwicklung ihre Karrieren begonnen.

An diesem Punkt sei auf Kapitel 8.3.2.4 und Bourdieus Begriff des Habitus verwiesen, indem er veranschaulicht, wie Gewohnheiten, Denkweisen und das Handeln in sozialen Klassen bzw. im selben sozialen Umfeld durch gemeinsames Lernen und Arbeiten entstehen und wie schwer es den Akteuren im Feld fällt, mit den gewohnten und (an-)gelernten Verhaltensweisen auf Veränderungen zu reagieren. Dieses Muster lässt sich auch beim digitalen Verständnis und den erlernten Methodiken erkennen. Sachbearbeiter haben sich über viele Jahre Fachwissen und Erfahrung in den einzelnen bearbeiteten Vorgängen angeeignet. Dieses Wissen verliert durch hausinterne Wiki-

Seiten, digitaler Akten, verschrifteter Arbeitsanweisungen und durch genaue Prozess- und Tätigkeitsbeschreibungen massiv an Wert, weil es nun für alle Mitarbeitenden zugänglich und schnell erlernbar ist – was im Interesse des Unternehmens ist. Neu sollen sich die Mitarbeitenden mit ihrem hohen Fachwissen nun an der Erfassung, Dokumentation und schlussendlich Verbesserung der Abläufe und Prozesse im Unternehmen befassen. Dies erfordert analytisches und methodisches Know-how und viel Sozialkompetenz im Umgang mit den beteiligten Abteilungen, Bereichen oder externen Ansprechpartnern wie Kunden und Zulieferern. Der grundlegende Wandel und der Umgang damit werden in Kapitel 8.3.3 – Change Management – betrachtet.

Für die Interviewpartner ist jedoch klar, dass das digitale Verständnis, wie analytisches Denken, der Umgang mit digitalen Medien und Technik, das Verstehen vom Zusammenspiel Mensch und Maschine und vor allem die kontinuierliche Auseinandersetzung mit neuen Themen und Aufgaben, möglichst früh erworben – und in der Praxis geübt – werden müssen. Das Verhalten und die gelernten und schlussendlich inkorporierten Sichtweisen, der ganze Habitus eines Mitarbeitenden können nur schwer verändert werden, von den Personen selbst genauso wie vom Unternehmen. Veränderungen sind immer gegeben, wenn ein Habitus auf eine ungewohnte Situation trifft, auf die mit den eingefleischten Routinen nicht adäquat zu antworten ist. Qua Akkomodation/Assimilation findet gemäss Piaget dann ein Lernen statt, dies allerdings auf der Grundlage der spezifischen mentalen und verhaltensmässigen Dispositionen des gegebenen Habitus, also eher Metamorphose denn totaler Change. "Seiner Meinung nach kann nicht jederzeit alles gelernt werden, denn es gibt eine gesetzesmäßige Abfolge aufeinander aufbauender Lernprozesse, die durch aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen bestimmt werden. Aufbauend auf bestimmten Ausgangsstrukturen versteht Piaget Lernen als den Erwerb von immer komplexeren Strukturen." (Schaefer, 1997, S. 59)

Und Aufforderungen zu einer grundsätzlichen Änderung von Verhaltens- und Arbeitsweisen lösen Ängste und Widerstände aus. Letztere gilt es aus der Sicht der Unternehmen möglichst zu vermeiden, um das Betriebsklima und die Zusammenarbeit nicht zu gefährden.

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern. Das nicht.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Wenn Sie sagen: "Hier jetzt müssen wir was verändern." Dann geht sofort die Bestandssicherung los und das sind alles unsichtbare Prozesse, innere Widerstände.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Umso deutlicher wird, dass kaum Sachbearbeiter für die neuen Prozessthemen gewonnen werden, sondern externe Mitarbeitende oder Mitarbeitende aus übergreifend arbeitenden Bereichen wie der Organisationsentwicklung. Diese bringen die gewünschten Verhaltensmuster und Erfahrungen mit. Dies führt zu einer Verlagerung der Tätigkeiten von einfache(re)n angelernten (Ausbildungs-) Tätigkeiten zu akademisierten analytischen Projekttätigkeiten.

**Die Ökonomie der Digitalisierung**

Diese Verschiebung der Tätigkeiten erfolgt jedoch, wie G.G. direkt ergänzt, nicht primär aus rein ökonomischen Gründen, da die Umstellung mit hohem Personalaufwand an hoch qualifizierten und teuren Mitarbeitern ausgeglichen werden muss, sondern, um mit den eigenen digitalen Dienstleistungen, wie Kundenportalen, Schnittstellen etc. für die Kunden up to date zu bleiben. Thematisch geht es hierbei nicht primär um das digitale Verständnis und den Mehrwert der Mitarbeitenden in der Versicherungswirtschaft, jedoch hat diese beobachtete Veränderung zu einem höheren Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden fundamentale Auswirkungen auf die in der Konsequenz angebotenen Produkte und Dienstleistungen und steht somit in direkter Verbindung zur digitalen Transformation.

"*Ich glaube, ganz grundsätzlich nimmt das Qualifikationsniveau oder muss das Qualifikationsniveau zunehmen. Wir werden eher wegkommen von Lernberufen hin zu akademischen Berufen. Wir haben weniger Sachbearbeiter zukünftig, aber deutlich leider die gleiche Anzahl, vermute ich fast, Aufbau in den Prozessentwicklungsbereichen, sprich, gerade Requirements Engineering und IT.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Dies gilt vor allem für die Geschäftskunden, indem Versicherungsunternehmen wie Makler regelmässig ihre gegenseitigen Anforderungen erhöhen.

"*Für uns als Maklerversicherer, zum Beispiel, ist der Endkunde gar nicht so relevant, wir wollen auch den Makler einbinden, BiPRO als Thema. Also die Schnittstellen sind deutlicher ins Visier geraten, ich glaube, das ist für mich der*

*Kern. Die Schnittstellen ermöglichen jetzt, über die Unternehmensgrenzen hinaus die Digitalisierung zu betrachten.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der monetäre Aspekt kommt als Kehrseite der Digitalisierung. Alle Unternehmen müssen prüfen, welche Digitalisierung sie sich leisten können bzw. müssen. Mit digitalen Prozessen können mehr Tätigkeiten zu unterdurchschnittlichen Kosten, z.B. im Rahmen einer Automatisierung, erbracht werden, sodass es nach einer digitalen Transformation das große Ziel ist, möglichst viel Geschäftsvolumen über diese neuen Prozesse laufen zu lassen. Im Umkehrschluss werden immer mehr Versicherer versuchen, Tätigkeiten oder gar ganze Produktkategorien, die viele Einzel-Prozesse bedürfen und kein ausreichend grosses Geschäftsvolumen ermöglichen, nicht mehr weiter zu betreiben. Beispielhaft sei hier die Riester-Versicherung in Deutschland genannt, bei denen die Produkte aus regulatorischen Gründen komplex aufgebaut sind und viele Geschäftsprozesse für diese Produkte angeboten werden müssen. Dies digital anzubieten, lohnt sich selbst für einige grosse Versicherer nicht mehr und sie steigen aus dem Produkt komplett aus (Achatz, 2017).

"*Unter Digitalisierung verstehe ich, dass man die Arbeitsprozesse, die wir derzeit noch nicht digital haben, insoweit automatisiert bekommen, soweit das halt geht, um uns eine Arbeitserleichterung zu schaffen. Das heißt, wir müssen gucken welche Prozesse haben wir, die wir digital bestimmen können, die wir auch skalieren können, wo wir sagen können, für uns macht sich das auch bezahlt das umzustellen.*"

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Die Digitalisierung führt zu neuen ökonomischen Rationalitäten, die nicht mehr von Risikolagen und Sicherheitsbedürfnissen aus gedacht werden, sondern von technischen Abläufen, und in letzter Konsequenz zu einer Fokussierung der Unternehmen auf die Geschäftsbereiche und Produkte, für die digitale Angebote und Dienstleistungen umfassend angeboten werden können und zu einer Einstellung oder Verkauf von Geschäftsbereichen, bei denen sich dieser Service nicht lohnt.

**Prozessdesign als Verbindung von Mensch und Maschine**

Bei der digitalen Kompetenz, dem digitalen Verständnis, geht es nicht nur darum zu verstehen, wieso wer mit wem in Geschäftsprozessen was zu tun hat, also wenn beispielsweise ein Kunde anruft und eine Auskunft möchte, um im Anschluss einen

möglichst effizienten und einfach zu programmierenden Ablauf zu konstruieren, der alle Varianten abbildet, sondern auch um zwei weitere Faktoren: Zunächst dem Erkennen von neuen als innovativ zu bezeichnenden Abläufen und weiterhin dem Verständnis und der Optimierung der Interaktionen von Mensch und Maschine, sowohl für den Kunden vor einem Online-Portal, wie auch für den Mitarbeitenden mit seiner Fach-Software.

Innovativ in diesem Zusammenhang bedeutet sowohl wirtschaftliche Innovation im klassischen ökonomischen Kontext als auch die soziale Innovation der Interaktion. "Innovationen werden in der Regel – was häufig gar nicht mehr explizit gemacht wird – mit Referenz auf die institutionelle Sphäre wirtschaftlichen Handelns bestimmt. Von der Sache her können die Neuerungen Rekombinationen technischer, organisatorischer oder institutioneller Art, also auch 'soziale Innovationen" sein, aber erst durch die Referenz auf die ökonomische Sphäre und ihre Kriterien werden sie zu Innovationen. Deshalb sollten sie auch präziser als 'wirtschaftliche Innovationen' charakterisiert werden." (Rammert, 2010, S. 41) "Sind schon auf der Ebene des Handelns Interaktionen von Bedeutung, so spielen diese auf der mittleren Ebene der Organisation eine noch wichtigere Rolle. Die interne Organisation von Innovationen, die sozialen Formen der Produktion des Neuen und Netzwerke der Innovation stehen im analytischen Mittelpunkt der Untersuchungen auf dieser Ebene. Untersucht werden etwa die interaktive Organisation von wissenschaftlichen Arbeitsprozessen, von betrieblichen Produktionsprozessen und die Managementpraktiken der Innovation im Unternehmen." (Hutter, Knoblauch, Rammert & Windeler, 2011, S. 14) Werner Rammert hat dabei den Begriff der Innovation aus soziologischer Sicht näher betrachtet und festgestellt: Mit Blick auf die Unterscheidung 'technisch' und 'sozial' gilt es, die technischen Innovationen nicht nur auf die 'Hardware' von Maschinen und Leitungen zu beschränken, sondern auch die 'Software' von Kalkülen und Programmen und die ‚Orgware' von Koordination und Steuerungsmechanismen einzubeziehen. […] So könnte sich eine sogenannte 'technische' Innovation bei näherem Hinsehen als eine 'soziale' Innovation oder als ein gemischtes Bündel von Innovationen verschiedener Art erweisen." (Rammert, 2010, S. 28)

Für genau diese Kombination aus technischer und sozialer Innovation bedarf es Mitarbeitende mit einem "digitalen Verständnis", analytischer Fähigkeiten, die bestehende Prozesse und Abläufe in neuer "innovativer" Form zusammensetzen. S.I. bezeichnet diese Fähigkeit als "Prozessdesign".

> "*Prozessberatung im Sinne von Innovation. Also Sie brauchen immer mehr Leute, die nicht abarbeiten wollen, weil, ich sage mal, wenn das Thema künstliche*

*Intelligenz mal außen vor, die können sich ja immer überlegen, was können sie noch besser machen? Wo gibt es, Innovationen sind ja von Prozesse. Wo gibt es Innovationen, sind jetzt von Produkte? Wie passt man sich da an? Wie kann man noch Dinge, wie kann man Ideen vom Außendienst, der vielleicht die Bedürfnisse vom Kunden perspektivisch hat, dann auch in die Prozessen abbilden? Also Prozessdesign das wird immer wichtiger, denke ich.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Kompetenzen, wo Menschen fähig sind, über den Tellerrand, ich sage es jetzt bewusst ein bisschen einfach, heraus zu denken. Das wird massiv an Bedeutung gewinnen. Man muss wegkommen von der 0815-Dienstleistung. Und das heißt auch strategische Überlegungen, Überlegungen hinsichtlich zukünftiger Innovationen, wo heute vielleicht nicht ganz klar ist, was für welche das sein werden. Wo man eben auch ein bisschen kreativ sein muss. Solche Kompetenzen werden sicher in der Führung und Versicherungsbroker an Bedeutung gewinnen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Die Aufgabe vom Prozessdesign ist es die externen Informationen zu normieren und zu standardisieren, um diese durch die Systeme auswertbar und verarbeitbar zu machen, um in einem nächsten Schritt die internen modularen Programme und Systeme zu verbinden, damit auch diese ihre Daten miteinander verbinden können.

"*Für mich wiederum ganz speziell, weil ich mit dem Betrieb, mit Verwaltungssystemen zu tun habe, interessiert mich, dass ich vorne in einen Input, normierte Daten digital reinbekomme, die ich dann in der Verwaltung automatisiert verarbeiten kann, die Kundenwünsche umsetzen kann, ohne dass ein Sachbearbeiter ran muss.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

In der Mensch-Maschine-Interaktion, wie Mitarbeitende zukünftig mit Software, Hardware, Maschinen arbeiten werden, werden die sogenannten Interaktionsdesigner wichtiger. Die Forschung zur sozialen Interaktionsgestaltung ist vor allem in der Soziologie noch ein relativ unerforschtes Feld. In der Praxis wird ihre Wichtigkeit deutlich zunehmen, wie das nachfolgende Beispiel zeigt: In der Kundenberatung soll die zum Einsatz kommende (Beratungs- und Angebots-)Software optimal funktionieren, d.h. fehlerfrei, ohne Unterbrechungen, intuitiv bearbeitbar, leicht verständlich, jederzeit unterbrechbar etc.. Privatpersonen kennen dies beispielsweise von Apples IPhone-

Geräten, die eine minimalistische Benutzeroberfläche aufweisen und deren intuitive Bedienung nahezu allen Anwendern leichtfällt. U.G. beschreibt sehr deutlich, wie wichtig das Interaktionsdesign und der Service dazu geworden ist und wie gross der Aufwand ist, den man unternimmt, um die Arbeit von Mensch und Maschine zu verbessern.

> "*Also wir haben 700 Menschen beschäftigt, die sich nur mit der IT, mit der Software, mit der Beratungssoftware auseinandersetzen, weil sie sagen, wir wollen diese Software so gut und so einfach machen wie möglich, so intuitiv wie möglich steuerbar, dass unsere Vermögensberater möglichst sich wenig darüber Gedanken machen müssen. So. Aber wenn sie dann doch ein Problem haben, können sie quasi von 8 bis 20 Uhr jederzeit anrufen und ihnen wird geholfen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Die Veränderung der sozialen Interaktionsgestaltung durch die Digitalisierung dürfte gleichermassen ein interessantes wie folgerichtiges Forschungsobjekt für die Weiterentwicklung der Versicherungswirtschaft sein.

#### 8.3.1.5 Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Eigenverantwortung

**Veränderungsbereitschaft als persönliche Eigenschaft**

Eine der grundlegenden Fragen bezüglich der digitalen Transformation ist, wie gross ist die Bereitschaft und das Vermögen der Mitarbeitenden, ihren persönlichen Habitus und ihre langfristig sozial erlernten starren Einstellungen und Motivlagen zu verändern, zu ergänzen und zu erweitern. Wie bereits die Zitate von Pierre Bourdieu zum Habitus im Kapitel zuvor verdeutlicht haben, gehen viele der Interviewpartner von einer "persönlichen Einstellung" zur Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aus, also von einer festen und schwer zu verändernden Eigenschaft aus.

> "*Ich glaube, dass sich die Qualifikationen an den Mitarbeiter in der Verwaltung nur bedingt verändert hat, dass sie eine neue Qualifikation brauchen, sondern eher, dass sie in der Lage sind die digitale Welt umzusetzen. Das heißt, dass sie lieber digital arbeiten wollen. Das heißt, alles im Portal hinterlegen, dass die Prozesse wissen, dass sie, dass nichts mehr über klassischen Postverkehr läuft, dass sie einfach von der Oldschool-Mentalität abweichen. Das ist für mich aber keine eigentliche Qualifikation, sondern eher eine Einstellung im Kopf.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Und natürlich muss man schauen, wenn man jetzt Mitarbeiter einstellt mit niederschwelligen Arbeiten, dann muss man natürlich genau schauen: Welches Potential hat ein Mitarbeiter? Wenn ich einen 25-Jährigen oder Dreißig-Jährigen einstelle, den habe ich ja 37 Jahre noch im Unternehmen. Und das Unternehmen verändert sich ja auch entsprechend. Also muss ich da ja schon genau hinschauen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*ich glaube, es ist eher die Frage, wie die Leute sich im Unternehmen identifizieren. Also identifizieren und wollen dann was bewegen und haben die Einstellung, jawoll.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Digitalisierung in unserem Unternehmen und im Arbeitsalltag. Ja das ist natürlich ein weites Feld, auf das Sie mich da führen, weil Digitalisierung natürlich bereits über Themenfelder wie Automatisierung mithilfe von Computern beispielsweise hinausgeht. Es ist bei uns im Unternehmen, wird es eigentlich aufgefasst als etwas, was bei der Mentalität anfängt und der Einstellung zu den Dingen.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

G.G. ergänzt den Terminus Einstellung um den Begriff der "grundsätzlichen Fähigkeit" zur Veränderungsbereitschaft, die aus seiner Sicht eine Führungskraft mitbringen muss.

"*Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position. Also, was da eigentlich wenig hilfreich ist, ist Beharren um des Beharrens willens.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Diese Sichtweise der Interviewpartner bezüglich einer inkorporierten und determinierten Festlegung der persönlichen Einstellung zur Arbeit und zu einer Arbeitsweise in frühem Alter durch das Elternhaus, die Ausbildung oder das Studium entspricht den klassischen soziologischen Lehren. Wenn auch von der Ausdrucksweise und der Charakterisierung nicht mehr zeitgemäss, so lässt sich bereits bei Max Weber eine inhaltlich identische Beurteilung bezüglich Fähigkeit und Willigkeit zur Anpassung finden, die er erstmalig 1904 niedergeschrieben hat: "Ein Bild rückständiger traditionalistischer Form der Arbeit bieten heute besonders oft die Arbeiter*innen*, besonders die unverheirateten. Insbesondere ihr absoluter Mangel an Fähigkeit und

Willigkeit, überkommene und einmal erlernte Arten des Arbeitens zugunsten anderer, praktischerer, aufzugeben, sich neuen Arbeitsformen anzupassen, zu lernen und den Verstand zu konzentrieren oder nur überhaupt zu brauchen, ist eine fast allgemeine Klage von Arbeitgebern, die Mädchen, zumal *deutsche* Mädchen, beschäftigen. Auseinandersetzungen über die Möglichkeit, sich die Arbeit leichter, vor allem einträglicher, zu gestalten, pflegen bei ihnen auf völliges Unverständnis zu stoßen, Erhöhung der Akkordsätze prallt wirkungslos an der Mauer der Gewöhnung ab." (Weber, 2016, S. 49) Menschen sind seiner Ansicht nach lange nicht bereit ihre einmal erlernten Arbeitsweisen zu verändern, selbst wenn es sich persönlich und wirtschaftlich für sie lohnt. Zu tief eingefleischt und routinisiert verkörpert sind die damit einhergehenden Ansichten und Arbeitsweisen. Auf der Problemerörterung wie dieser Schilderung begründet er sein Werk zur protestantischen und asketischen (Arbeits-)Ethik, deren Ergebnisse sich ebenfalls – wie oben beschrieben – in den Aussagen der Interviewpartnern wiederfinden. Auch bei Pierre Bourdieu finden sich die Aussagen der Interviewpartner wieder. Er beschreibt tiefgreifend wie stark Arbeitsstellen und -position mit den persönlichen (Lebens-)Einstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden verbunden und verwoben sind, ohne dass das den Unternehmen und Mitarbeitenden selbst deutlich wird. "Die Homogenität der an eine Position gebundenen Dispositionen und deren scheinbar ans Wunderbare grenzende Angepaßtheit an die in der Position angelegten Anforderungen verdanken sich zum einen den Mechanismen, die Individuen auf Positionen hineinlenken, für die sie von vornherein zugeschnitten sind – sei es, daß sie sich selber für Posten wie geschaffen fühlen, die für sie wie geschaffen sind […], sei es daß sie den aktuellen Stelleninhabern so vorkommen (der Kooptationseffekt, gegründet auf der unmittelbaren Harmonie der Einstimmungen); zum anderen der ein Leben lang währenden Dialektik zwischen Dispositionen und Positionen, Angestrebtem und Erreichtem." (Bourdieu, 1987, S. 189) Sein Konzept des Habitus, (s. Kapitel 8.1.4, 8.3.1.4 und 8.3.2.4) erläutert eindrücklich, wie schwer es Menschen fällt einen einmal sozial erlernten und inkorporierten Habitus zu verändern, wenn es nun zu Veränderungen der Arbeitsorganisation, -stellen und -tätigkeiten kommt. Die Handlungsmuster sind so tief in ihnen verankert, dass es besonderer und tiefgreifender Ereignisse bedarf, um diese anzupassen. Dies bedeutet, dass die Veränderungsbereitschaft von einzelnen Mitarbeitenden stark davon abhängt, wie gross die Verharrungskräfte Teil des Habitus sind. Dies wird deutlich an einem bestätigenden Beispiel. Der Habitus von Mitarbeitenden in Beratungsunternehmen wird in den meisten Fällen stark durch ein hohes inkorporiertes Kulturkapital geprägt, denn sie haben in den allermeisten Fällen studiert und die Unternehmen fördern zudem die kontinuierliche

Weiterbildung zu einem weiteren Studium oder Doktorat. Ferner ist auch ein kontinuierlicher Ausbau des Sozialkapitals Teil des Habitus durch eine kontinuierliche Vernetzung im Beratungsunternehmen selbst und in den zu beratenden Kundenunternehmen und dies während des Angestelltenverhältnisses und auch noch nach dem Ausscheiden. Diese Beziehungsnetzwerke sind nach Bourdieu soziales Kapital und ermöglichen es den "Alumni", wie am Beispiel von McKinsey im zitierten Artikel aufgezeigt wird, sich gegenseitig eine gute Reputation zu bescheinigen und bei der Beschaffung neuer Arbeitsstellen behilflich zu sein (Freitag & Student, 2012). Teil des Habitus ist somit ein beständiges (wachsendes) soziales Kapital, ein kontinuierlicher Ausbau an Beziehungen, selbstverständlich auch symbolisches Kapital in Form von Anerkennung für die Arbeitsintensität und Teil der auserlesenen Gemeinschaft zu sein, aber auch sich ständig in neue Tätigkeiten in neuen Unternehmen einzufinden. Diese Anpassungsfähigkeit ist ein wichtiger Aspekt für Mitarbeitende von Beratungsunternehmen und ist schon Teil des Auswahlverfahrens bei den Unternehmen selbst. Umso leichter fällt es diesen Mitarbeitenden später mit Veränderungen, wenn sie in die Kundenunternehmen wechseln. Und umso deutlicher wird die Schwierigkeit für Sachbearbeiter, die ihre Karriere im Unternehmen häufig mit einer Lehre und Ausbildung begonnen haben, ihren bekannten Arbeitsbereich überblicken können und in der Abteilung mit ihren Ritualen und Verhaltensmustern sozialisiert sind. Sachbearbeiter ringen oft mit grundlegenden Veränderungen der Tätigkeiten, weil sie keine Routine und keine Erfahrungen diesbezüglich haben. Und damit bestätigen sich auch die Ergebnisse aus dem Kapital 8.2.1, in dem untersucht wurde, welche Gruppe von Mitarbeitenden am meisten von den Veränderungen betroffen ist. Es sind vor allem die Sachbearbeiter betroffen, unabhängig vom Alter und Geschlecht, weil diese die oben beschriebenen Bildungs- und Laufbahnen durchlaufen haben und einen Habitus angeeignet haben, der bislang nicht sehr offen für Veränderungen war.

**Eigenverantwortung**

Die Interviewpartner betonen deutlich, wie wichtig ihnen die Eigenverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeitenden ist und dass sie in Zukunft für sie noch wichtiger wird. Begründet wird dies mit dem Wunsch vor allem der hoch qualifizierten Mitarbeitenden auf eigenständige und verantwortliche Tätigkeiten. Diese wollen mehr Mitspracherechte und Entscheidungen selbst treffen.

"*Ja, eine extrem hohe Eigenverantwortung, weil das ist deren zukünftige Arbeitsbasis.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Also ich glaube der Anspruch ist grösser da, sozusagen selber gestalterisch mitwirken zu können und auch gewisse Freiräume zu haben und nicht zu sehr durch klassische Hierarchiestufen sozusagen eingebremst zu werden. Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Zugleich wird das Thema Eigenverantwortung mit flachen Führungshierarchien und operativer Verantwortung der Mitarbeitenden verbunden.

"*Aber in der Regel haben sie, haben wir das jetzt soweit, dass die Führungskräfte und das ist eine flache Hierarchie, das ist so ein Teamkoordinator, keine richtige disziplinarische Führungskräfte sondern ein eine fachliche Führungskraft, dass sie die einfach zusammenführen und die Wissenslagen da bündeln und das klappt, muss ich sagen, hervorragend. Das war vor drei, vier Jahren echt noch anders. Also das haben wir komplett umgestellt und das würdigen die Mitarbeiter auch, weil sie halt die Eigenkompetenz haben.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Tja, erwarten würde ich ja extrem viel. Die Veränderungsbereitschaft oder die Entwicklungsbereitschaft ist eine grundsätzliche Fähigkeit oder eine Einstellung, die man eigentlich mitbringen muss auf einer managenden oder führenden Position. […] Da ist die, also auch für die eigene Entwicklung, die Eigenverantwortung ganz hoch.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

U.I. verbindet die Eigenverantwortung mit der Eigeninitiative, also dem unternehmerischen Handeln.

"*Also diese Eigeninitiative sich damit eben nicht nur auseinanderzusetzen, was wird ausgerollt und ich kann es bedienen, sondern eben wirklich damit auseinanderzusetzen, wo hilft es mir. Ja, und wie kann auch anderen damit helfen und so dieses, über den Tellerrand blicken. Also diese Eigeninitiative, die ist aus meiner Sicht total relevant und das erwarte ich auch. Also das erwarte ich*

*insbesondere von den Führungskräften, das dann einerseits zu machen, aber auch von ihren Leuten wiederum einzufordern und vorzuleben.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Soziologisch ist die Eigenverantwortung, oder wie Bourdieu sie nennt, Selbstverantwortung, eine Form der Individualisierung, in der die Gesellschaft den Einzelnen selbst für sein Handeln und seine Ergebnisse verantwortlich macht. Dabei tendiert die Gesellschaft immer stärker dazu dem Einzelnen Verantwortung für seine Lebenssphären, Arbeit, Familie, Finanzen, Absicherung etc., zuzuschreiben und diese auch rechtlich mittels Gesetzen wie auch durch soziale Normen einzufordern. Bourdieu hat in "Das Elend der Welt" die konkreten Arbeitssituationen von Menschen in Frankreich betrachtet und diese Entwicklung erkannt. In dem Buch "Gesellschaft mit begrenzter Haftung" wurden von Franz Schultheis und Kristina Schulz eine ebenso umfassende Analyse anhand von Einzelinterviews vorgenommen (Schultheis, 2005), die diesen Trend zur Individualisierung und Eigenverantwortung bestätigt. In dieser Arbeit lässt sich dies nun im Feld der Wirtschaftsunternehmen, konkret der Versicherungsbranche, ebenfalls deutlich machen. "Der marktgängige Arbeitnehmer ist geografisch mobil und beruflich flexibel und weiß dies mit seinen privaten Lebensarrangements in Einklang zu bringen, welche dadurch tendenziell auch den Charakter von zeitlich begrenzten Projekten annehmen." (Schultheis, 2005, S. 580) Die Interviewpartner sind, wie oben bereits beschrieben, davon überzeugt, dass die zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeitenden der richtige Schritt ist, und begründen dies mit Wunsch der Mitarbeitenden auf aktive Teilhabe.

Die Stärkung der Eigenverantwortung hat jedoch zwei weitere Aspekte: Die Delegation der operativen Verantwortung vom Unternehmen auf den Mitarbeitenden selbst, wodurch er quasi zum Mitunternehmer und Mitverantwortlichen wird, indem er unternehmerisch denkt und handelt und sich schlussendlich verantwortet. Der zweite Aspekt betrifft die Reduktion der Führungsverantwortlichkeit, indem die Mitarbeitenden in Teams selbständig entscheiden, weil die Führungskraft mit den bestehenden und zukünftigen Führungsaufgaben überfordert ist. Für den ersten Aspekt der Delegation bedarf es jedoch wieder einer Überprüfung und Kontrolle, ob und wie die Mitarbeitenden die Verantwortung tragen können, wobei es sich wieder um klassische Führungsaufgaben handelt (s. Kapitel 8.3.1.2). Dieser Aspekt wird von den Interviewpartnern konkret bestätigt:

"*Also wir wollen Eigenverantwortung. Wir überlassen es aber nicht der Eigenverantwortung, um ehrlich zu sein. Wer eigenverantwortlich mehr will, der kriegt Entwicklungsmöglichkeiten.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ja jeder ist natürlich nochmal eigenverantwortlicher im Umgang mit seiner Zeit und seiner Arbeit. Man merkt, dass manche mit dem Thema Workload Steuerung überfordert sind und dass es ihnen nicht guttut. Da ist dann auch die Führungskraft wirklich gefragt aufzupassen, dass bestimmte Linien nicht überschritten werden. Die Gesundheit ist bei manchen tatsächlich gefährdet.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Und auch beim zweiten Aspekt bestätigen die Interviewpartner, dass einige der Führungskräfte, vor allem dann, wenn es wie in einer Transformation schwieriger wird, mit der Aufgabe überfordert sind. Selbst die Top-Führungskräfte haben hier im Vorfeld keine zutreffende Sichtweise auf die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden.

"*Ja, das ist schon der Gedanke, aber wie gesagt, in der einen Gruppe ist das schiefgegangen. Also wir dachten, dass das eigentlich der, die Selbstläufergruppe ist. So, und erstens kommt es dann anders und zweitens als man denkt. […] Und das ist sehr richtig. Natürlich, Sie haben vollkommen recht, es gibt halt irgendwelche Menschen, denen kann man das stille Post-Thema, denen kann man nichts mitgeben. Dann kommt sowieso nicht das richtige unten an.* "
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Wenn man es jetzt wirklich unternehmensweit sieht, dann ist es durchwachsen, ja, auch bei mir im Bereichsressort ist es durchwachsen. Es ist zum Beispiel so, dass ich eine Führungskraft tatsächlich per, wahrscheinlich 01.04. ist der Plan, wird die keine Führungskraft mehr sein. Weil die einfach, die kann und will diesen Change nicht mit begleiten. Es ist, das stresst ihn. Das stresst ihn einfach unfassbar und das, möchte sich wirklich auf andere Sachen konzentrieren.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Als Lösung werden deshalb zunehmend flache Hierarchien gewählt, in der die Führungskraft faktisch nur noch eine fachliche Verantwortung übernimmt und die Führung durch die Gruppe selbst erfolgt.

"*Aber in der Regel haben sie, haben wir das jetzt soweit, dass die Führungskräfte und das ist eine flache Hierarchie, das ist so ein Teamkoordinator, keine richtige disziplinarische Führungskräfte sondern ein eine fachliche Führungskraft, dass sie die einfach zusammenführen und die Wissenslagen da bündeln und das klappt, muss ich sagen, hervorragend.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Oder die Tätigkeiten werden partiell oder komplett externalisiert und das zunehmen auch bei anspruchsvollen Aufgaben.

"*Im Moment haben wir dann die Strukturen entsprechend nachgezogen. Das wird über Projekte organisiert. Jetzt haben wir das schon in der normalen Aufbauorganisation manifestiert. Das heißt, wir haben Prevention Asisstance Factories, wir haben viele Externe angebunden über Netzwerke, dass wir Zulieferer haben. Man macht es so wie die Autoindustrie.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Diese maximale Flexibilisierung der Arbeitstätigkeiten im oder ausserhalb der Unternehmen führt zu einer vollkommenen Loslösung der Arbeit von konkreten Stellen und Teams und bestätigt den von den Interviewpartnern geäusserte Trend zur Projektarbeit, intern oder extern angestellt, wobei Projektarbeit zunehmen Zeitarbeit mit oder ohne Festanstellung bedeutet, d.h. selbst die intern unbefristet angestellten Mitarbeitenden arbeiten verstärkt projektbezogen und auf Zeit. Feste Strukturen und eine Zugehörigkeit lösen sich damit auf. "Kleinster gemeinsamer Nenner dieses Steckbriefs des idealen Arbeitnehmers scheint zu sein: Er arbeitet stetig und lebenslang an der Vermehrung oder zumindest Bewahrung seines 'Humankapitals' in Gestalt seines inkorporierten kulturellen und sozialen Kapitals, denkt und handelt im Rahmen von je befristeten und begrenzen Projekten statt in Dimensionen lebenslanger beruflicher Karrierevorstellungen, situiert sich im Kontext personengebundener sozialer Netzwerke (seinem 'sozialen Kapital' an aktivierbaren Ressourcen an Unterstützung), statt auf institutionalisierte Netzwerke zu bauen." (Schultheis, 2005, S. 580)

Diese Separation und Trennung der Arbeitstätigkeit steht im Widerspruch zum hohen Stellenwert der im Folgekapitel betrachteten Unternehmenskultur, bedeutet damit jedoch, dass die Unternehmen für beide konträr verlaufenden Entwicklungen (Flexibilisierung der Tätigkeiten und Entwicklung Unternehmenskultur) ein für sie passendes Optimum herausarbeiten müssen.

### 8.3.2 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wird sowohl von den Beratern, den Universitäten als auch den Interviewpartnern als eines der zentralen Aspekte genannt, die darüber entscheidet, ob und wie die digitale Transformation in einem Unternehmen erfolgreich verläuft. Entsprechend lohnt sich ein intensiver Blick auf die Einlassungen und Analysen der Interviewpartner.

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Ich glaube die hat einen sehr, sehr grossen Einfluss, weil sie wesentlich zur Motivationslage irgendwie beiträgt und ich glaube, das ist besonders wichtig, dass man eine authentische Firmenkultur hat*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

#### 8.3.2.1 Definition von Unternehmenskultur

Zur Definition der Entstehung und Zusammensetzung einer Unternehmenskultur gibt es sehr unterschiedliche Ansätze. Pflesser definiert die Unternehmenskultur als die Summe von vier Aspekten: Werte, Normen, Artefakte und Verhaltensweisen. "Pflesser versteht die Werte in seinem Modell als Grundlage der Unternehmenskultur. Die Werte finden sich sowohl in einer sozialen Gemeinschaft als auch in abstrakten Zielsetzungen einer Organisation wieder. […] Im Gegensatz zu den Werten werden die Normen durch das Unternehmen vorgegeben. Sie bilden im Kern somit die geforderten Verhaltensweisen, welche vom Arbeitgeber gewünscht und gefordert werden." (Wien & Franzke, 2014, S. 35) Unter Artefakten versteht er die unternehmensspezifischen Rituale, Sprache und das Design, das den Wiedererkennungswert festlegt. Die Artefakte können somit als Ergebnis der bzw. Erkennungsfunktion der Unternehmenskultur verstanden werden. (Wien & Franzke, 2014, S. 36) Die Verhaltensweisen, als letztes Artefakt des Modells von Pflesser, sind die zugrunde liegenden Verhalten der Mitarbeitenden und deren Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. "Sie ist vielmehr ein Ergebnis der vorherrschenden Rahmenbedingungen und der aktuellen Situation in einer Unternehmung." (Wien & Franzke, 2014, S. 36)

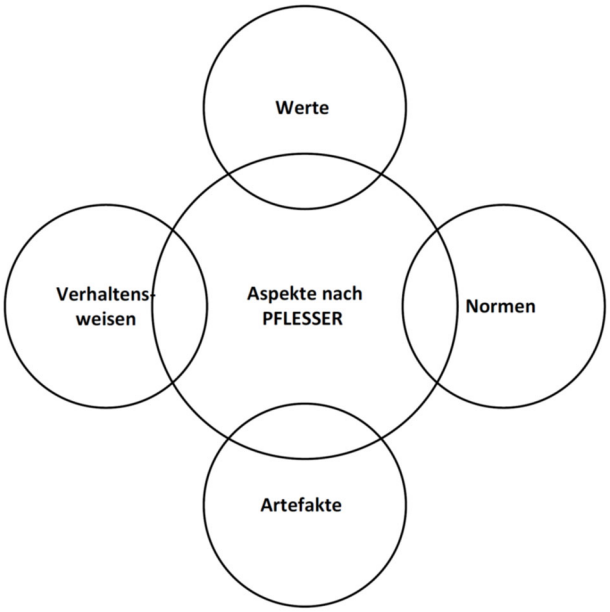



*Abbildung 46 - Aspekte der Grundannahmen im Modell Pflesser (Wien & Franzke, 2014, S. 36)*

Gemein ist den meisten (soziologischen) Modellen, dass die Unternehmenskultur durch gelebte oder unterschwellig vermittelte Werte und Normen, das Verhalten der Mitarbeitenden sowie der Umwelt und den mit dem Unternehmen verbundenen Personen entsteht und sich weiter entwickelt.

Für diese Arbeit ist ein Blick auf das von Tom Peters und Robert H. Waterman jr. in den 1980er als Mitarbeitende bei der Unternehmensberatung McKinsey entwickelte "7-S-Modell" von Interesse.

Dieses kennt sieben Kernvariablen, die Führungskräfte – und Berater – nutzen können, um ein Unternehmen erfolgreich zu steuern oder Veränderungsbedarf erkennen können (s. nachfolgende Abbildung).

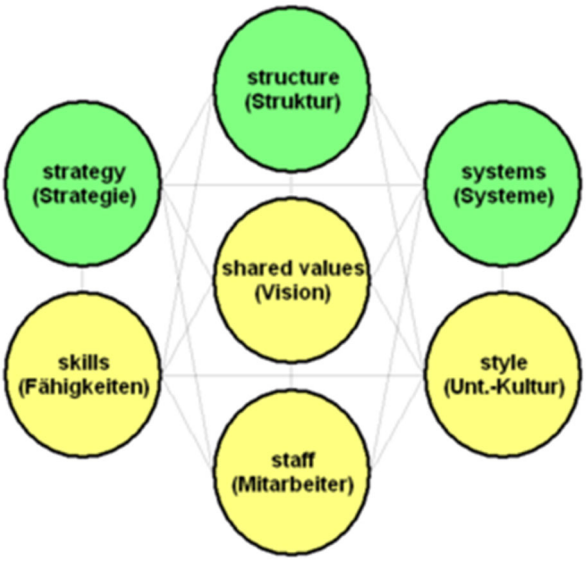



*Abbildung 47 - 7-S-Modell von Peters und Waterman ("7-S-Modell", 2021)*

Die Unternehmenskultur ist dabei einer der sogenannten weichen Faktoren ("soft facts"; in gelb dargestellt) und besteht aus zwei Elementen: "Die Kultur der Organisation: Werte und Normen, welche sich im Laufe der Zeit als stabile Elemente herausgebildet haben, können im Unternehmen verankert werden. Der Führungsstil: Hierbei wird die Aufgabendelegation und das Handeln sowie das Verhalten der Manager verstanden." (Wien & Franzke, 2014, S. 43)

Weiter beschreiben Wien und Franzke (2014, S. 43), dass "Peters und Waterman die Auffassung [vertreten], dass Unternehmen, welche sich auf den Märkten etabliert haben und erfolgreich sind, sich diese weichen Faktoren zu Eigen gemacht haben. Sie wurden optimal nach den harten Faktoren ausgerichtet, so dass das ganze 7-S-Modell wie ein feines Getriebe ineinandergreift. Ohne Beachtung der weichen Faktoren wird ein Veränderungsprozess oftmals scheitern." Die Unternehmenskultur muss mit den anderen Variablen des Modells widerspruchsfrei und kohärent übereinstimmen, also authentisch sein, und zugleich in Zeiten der Veränderung des Unternehmens den Mitarbeitenden genügend Halt geben, um diese erfolgreich umzusetzen.

Die Unternehmenskultur wird – wie der von Bourdieu definierte Habitus der Mitarbeitenden – über einen langwierigen Entwicklungsprozess generiert und sich nicht von einem zum anderen Tag per Anweisung von Oben transformieren lässt. Die Beharrungskräfte zeigen sich besonders bei grossen exogenen Einflüssen wie Unternehmensfusionen, die häufig an den unterschiedlichen Kulturen scheitern. Für zukünftige soziologische Studien interessant wäre zu überprüfen, inwieweit die

Unternehmenskultur durch die grundlegenden Veränderungen von Interaktionen, Abläufen und Arbeitsprozessen herausgefordert wird – analog zu den im Habitus verankerten Routinen.

**Bestandteile und Relevanz der Kultur**

Aus den Äusserungen der Interviewpartner wird klar, dass ihnen das Thema Unternehmenskultur sehr wichtig ist und sie realisiert haben, dass die Veränderungen der Digitalisierung nur mit einer Veränderung der Unternehmenskultur erfolgreich gemeistert werden können. Dennoch kommunizieren die Befragten ihre Schwierigkeiten mit dem Thema und den Inhalten, weil sie unterschiedliche Begriffe, Themen und Inhalte damit verbinden. Eine einheitliche Sicht, was genau Unternehmenskultur ist und was bzw. wer sich verändern muss, gibt es nicht.

> "*Auf einer Skala von eins bis zehn mindestens eine Neun. Das ist unglaublich wichtig und eine ungeheure Bedeutung. Sie haben Vertrauen angesprochen. Sie haben Offenheit angesprochen. Sie haben Kommunikation angesprochen. Das sind alles Werte, die in einer Kultur gelebt werden müssen. Und in einer Firma, wo das nicht gelebt wird und man nie weiß, gibt es eine negative Überraschung morgen oder übermorgen? Also dort wird es schwieriger.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Ganz viel. Also wirklich ganz viel. Dieses, deswegen, damit hatte ich ja vorhin noch einmal angefangen, ja, also dieses Thema Cultural Change, also wirklich dieses, nicht nur die neue Arbeitswelt, die gehört da mit zu. Aber auch, also nicht nur die technische neue Arbeitswelt und die räumliche neue Arbeitswelt, sondern eben auch der Umgang damit, der spielt eine ganz extrem große Rolle, weil nur dann schaffen wir es halt, da auch wirklich voran zu kommen.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Nachfolgend werden die von den Interviewpartnern als wesentlich identifizierten Aspekte der Unternehmenskultur detailliert thematisiert.

#### 8.3.2.2 Entstehung von Gemeinschaft im Büro

Die grundsätzliche Entstehung der Unternehmenskultur wurde im Kapitel zuvor erläutert. Unternehmenskultur wird von den Interviewpartnern als ein zwischenmenschlich vermittelter Austausch von Normen und Werten verstanden, der

nicht einfach über grosse Distanzen oder Home-Office vermittelt werden kann, sondern reale Treffen benötigt. Dies wurde sowohl vor als auch während der Pandemie geäussert.

> "*Zum einen ist es erstmal richtig, wenn man sich gar nicht mehr sieht, dann geht auch etwas verloren.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Das ist also insofern, da ist die Distanz so gross, dass eigentlich auch die Distanz zu der inneren Kultur verloren geht.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Neben dem natürlich, dass eine Kultur, aus meiner Sicht, praktisch nicht gelebt oder aufrecht gehalten werden kann über Videotelefonie. Es ist eine ganz schwierige Situation, je länger das andauert. Ich merke es auch im Gespräch mit Mitarbeitern, die je länger je mehr leiden unter dieser Situation.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Der Bereichsvorstand U.G. erläutert noch differenzierter in einem Interview während der Pandemie, dass viele Gespräche und Verhandlungen digital über grössere Distanzen gelöst werden können, die essenzielle Kommunikation, das zwischenmenschliche – sowohl mit den Kollegen als auch mit den Kunden – immer in einem persönlichen Gespräch vor Ort erfolgen muss. Und auch für die Bildung von Gemeinschaften mit einer gemeinsamen (Vertriebs-)Kultur sind persönliche Treffen, der soziale Austausch, sogar die Berührung, das Anfassen, von grundlegender Bedeutung für die zukünftige Kommunikation und Unternehmenskultur. Die Abwesenheit während der Pandemie verdeutlicht für ihn die Wichtigkeit dieses Aspekts umso mehr.

> "*Was das Thema Beziehung, Kultur angeht, ist im Vertrieb natürlich die persönliche Beziehung sehr wichtig. Deswegen glaube ich schon, dass ich, auch wenn ich einige Themen vielleicht digital lösen könnte, ich lieber Präsenzveranstaltungen einberufe, einfach um das Social Life eben zu unterstützen. Menschen müssen sich sehen, die müssen sich mal anfassen, in den Arm nehmen, miteinander reden und da ist dann die Effizienz für mich gar nicht das Entscheidende. Also das vielleicht nochmal kurz abgerundet. Also ich glaube, es wird sich einiges verändern, wir werden mehr digital machen, davon bin ich zutiefst überzeugt. Ich glaube aber auch, dass wir wieder, und das ist im Vertrieb glaube ich wichtig, aber ich glaube, das ist in anderen Bereichen ähnlich, dass*

*die Menschen auch wieder miteinander reden wollen und sich sehen wollen und sich austauschen wollen.*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Dass der Austausch von Normen, Werten und das Entstehen bzw. Aufrechterhalten von Gemeinschaftsgefühl auch über Distanzen hinweg möglich ist, erläutert G.L., wobei er deutlich macht, dass diese Mitarbeitenden sich bereits kennen, also eine zwischenmenschliche Beziehung bereits aufgebaut wurde.

"*Wenn jeder sozusagen seinen eigenen Rhythmus ein bisschen verwirklichen kann. Das trägt dann sehr viel zur Arbeitszufriedenheit bei. Dann gibt es aber auch welche, die sehen sich praktisch nie. Ich kann etwa sagen einer meiner Brüder, der ist bei IBM. Und der hat sein Team über die ganze Welt verstreut. Und die kennen sich. Die kommunizieren dauernd miteinander, untereinander. Die sehen sich nur ganz selten und praktisch nie alle gleichzeitig. Und das geht auch. Das macht denen anscheinend gar nix aus.*"

G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Die räumliche Nähe ist auch für L.B. von entscheidender Bedeutung bei der Unternehmenskultur, die für ihn entsteht, wenn die (Arbeits-)Umgebung ein Ort ist, an dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und gerne aufhalten.

"*Ja ich glaube, auch bei diesem kulturellen Phänomen, von dem ich gerade sprach, das fängt beim Pförtner an. Das geht über die Putzfrau weiter, das ist dieses: Fühle ich mich ein Stück weit wohl und zu Hause da, wo ich arbeite. Ich glaube, dieses Thema Umgebung schaffen, die den Menschen auch noch ein Stück weit Mensch sein lässt. Ja ob das jetzt die Cafeteria ist, also dass man da auch, na ja, den Faktor Mensch tatsächlich fördert und befördert und einem das auch wichtig ist. […] Aber ein Ort, an dem man sich wohler fühlt, weil da andere Menschen sind, die einem in irgendeiner Form was bedeuten. Das glaube ich schon und dass das auch Leistung, dass das auch Leistungsbereitschaft, dass das auch, ja das alles auch mitbefördert und fördert. Ich glaube schon, dass ein Unternehmen sehr gut beraten ist, darauf zu achten.* "

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Ein Teil der vermittelten Normen ist auch die Kontrolle der Mitarbeitenden. U.B. der oben die Probleme der Distanz für die Entstehung gemeinsamer Werte und einer Kultur beschrieben hat, erläutert auch, dass seine eigenen Führungskräfte ein Problem mit der Distanz haben, weil sie sich schwer tun Kontrolle auszuüben und die Mitarbeitenden im

Home-Office zu beaufsichtigen. Das oft propagierte Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeitenden fällt gerade dem mittleren Management schwer, wenn dieses auch vorhanden sein muss.

> "*Distanz ist Kontrollverlust und Kontrollverlust ist Überflüssigkeit für mich. So, und da sehe ich die grössten Hemmnisse. Und ich diskutiere es aber jetzt nicht mit dem mittleren Management, weil ich weiss ja, dass ich mit dem Betriebsrat das sowieso nicht umsetzen kann.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Interviewpartner bestätigen damit die grundlegende Wichtigkeit der Gemeinschaft für die Entstehung einer gemeinsamen Unternehmenskultur. Diese entsteht durch und besteht in gemeinsamen Ritualen und Sprache, aber auch Normen und Werte sowie den Verhaltensweisen (s. Abbildung 46). Auch wenn diese über die Distanz gelebt werden können, ist ein Mindestmass an Treffen, Beziehungen vor Ort und Austausch erforderlich. Über Distanz kann eine Unternehmenskultur nicht im selben Masse aufgebaut und vor allem nicht weiterentwickelt werden wie vor Ort. Letzteres ist in Zeiten der Veränderung umso wichtiger, denn wenn die Unternehmenskultur von grundlegender Bedeutung ist und sie durch die Digitalisierung angepasst werden muss bzw. soll, dann bedarf es zwangsläufig eines definierten Austausches der Mitarbeitenden vor Ort.

> "*Also die Firmenkultur zeigt, glaube ich, welche Werte in einer Firma besonders hochgehalten werden. Diese Werte, das hatte ich vorhin als Beispiel, haben viel zu tun mit der Frage, wie aktiv entwickelt sich das Unternehmen weiter. Wenn ich Tradition vor Weiterentwicklung sehe, dann habe ich insgesamt eine zähe Organisation, die ich mit deutlich mehr Druck oder mit deutlich mehr Aufwand weiterentwickeln kann nur, das ist sicher ein Thema.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Für weitergehende Studien wäre es aufschlussreich zu prüfen, wie die Unternehmenskultur sich über die Kommunikation am Bildschirm verändert und entwickelt, wenn sich eigene sprachliche Kodes, Sprachspiele etc. entwickeln. Dabei sollte analysiert werden, wie das "kulturelle Wissen" in den Unternehmen entsteht und weitergegeben wird. "Another key feature of many ethnographic approaches is the reconstruction and study of the explicit and implicit (cultural) knowledge that shapes and structures how participants generate action and interpret their experience. […] many approaches share the sensibility of a phenomenologically founded sociology of

knowledge that social reality is simultaneously produced by human action in social processes and situations that are fleeting and evanescent, yet that there are patterns, rules, or regularities with which such reality construction occurs. " (Elliker, 2017b, S. 268) Genau diese Muster, Regeln und Gesetzmässigkeiten gilt es zu erkennen.

#### 8.3.2.3 Authentische Kultur

Unternehmenskultur kann nur dann einen Vorteil für das Unternehmen bringen, wenn sie authentisch ist und so gelebt wird, wie sie gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert wurde. Die Notwendigkeit einer authentischen Kultur haben auch die Interviewpartner erkannt.

> "*Ich glaube die hat einen sehr, sehr grossen Einfluss, weil sie wesentlich zur Motivationslage irgendwie beiträgt und ich glaube, das ist besonders wichtig, dass man eine authentische Firmenkultur hat, die auch wirklich in der Form existiert und die nicht nur irgendwie immer gepredigt wird*".
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Unternehmenskultur in Zeiten der Veränderung**

Diese Diskrepanz zwischen der nach aussen kommunizierten offiziellen Unternehmenskultur und dem tatsächlichen Handeln während einer grossen und einschneidenden Veränderungsphase, in diesem Fall der Digitalisierung, beschreibt der Vorstand G.L., indem er erkennt, dass Vorstände auch weiterhin erst an die Steigerung der Effizienz und des Gewinns denken, als an eine nachhaltige Integration der Mitarbeitenden. Und den Grund liefert er gleich mit: Das Entlassen der Mitarbeitenden ist einfacher und kostet weniger Mühe und Auseinandersetzung als die Anstrengung zu unternehmen, die Mitarbeitenden für eine neue Aufgabe zu qualifizieren und zu schulen. Inwieweit dies die Aufgabe der Unternehmen ist, kann dahingestellt bleiben. Aufschlussreich ist die Diskrepanz im eigenen Handeln und der Aussendarstellung.

> "*Häufig ist es so, dass diese Umstrukturierungen dann gleich mit der kessen Ankündigung kommen. Und da können wir so und so viele Leute einsparen und das ist das, was es wiederbringt. Vielleicht mal Effizienzgewinn und vor allem Aufwand und Gewinnerhöhung. Und da ist es leider so, dass ich den Eindruck habe, dass die wenigsten Unternehmen sich aus der Unternehmenskultur heraus drum bemühen deutlich zu machen. Da fallen zwar Tätigkeiten weg, aber ihr Mitarbeiter, ihr fallt nicht weg. Wir werden grosse Anstrengungen unternehmen*

*euch alle zu halten. Aber wir brauchen auch eure Teilnahme. Das ist nicht populär. Das macht man nicht. Ich habe aber mit einem Vorstand, einem Vorstandschef eines grossen Lebensversicherers mal unterhalten. Da sagt der zu mir, als er gerade in den Ruhestand gegangen war/ da sagt er, wenn er auf seine Karriere zurückguckt denkt er jetzt manchmal, man wäre vielleicht zu schnell häufig beim Mittel der Kündigung gewesen. Sagt: „Wenn Veränderungen kamen und dann haben wir erstmal wieder Leute rausgesetzt." Dann sagt er, er denkt rückblickend, das wäre vielleicht nicht immer das richtige gewesen. Vielleicht wäre es besser gewesen, man hätte grössere Anstrengungen unternommen, die Leute zu halten. Warum? Weil das natürlich bedeutet, wenn man das eine Zeitlang macht, die Mitarbeiter, die da sind, die wissen: ich kann mich ruhig drauf einlassen. Wir haben zwar Veränderungen, die kommen von aussen. Aber, wenn ich mitgehe, bleibe ich dabei und dann passt die Firma auch auf mich auf.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Im Unternehmen von G.G. wurden die gegenteiligen Erfahrungen gemacht und Mitarbeiter während Veränderungen nicht entlassen. Er erläutert, dass sich die Abwesenheit dieser negativen Erfahrung positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt, weil Vertrauen entsteht, dass die Führung und die Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten zusammenhält.

"*Also insofern, ob es berechtigt ist? Ja, also berechtigt ist es, wir haben eine Kultur bei uns im Haus, die tatsächlich den Mitarbeiter als Mensch sieht. Und im Zweifel pro Mitarbeiter auch was um die Mitarbeiter stellenmäßig baut, anstatt sie freizustellen oder dem Markt zu zuführen, sowas gibt es bei uns eigentlich kaum. Das heißt, also die Mitarbeiter haben keine Erfahrungen aus der Vergangenheit mit Stellenabbauprogrammen [. ...] Dann hatten wir das Beispiel der Kultur bei Vertrauen. Also, wenn die Erfahrung zeigt, dass wir in der Vergangenheit keine Leute einfach freigesetzt haben, nur weil es die Position nicht mehr gab oder die Tätigkeiten nicht mehr gab, sollte das eigentlich auch Vertrauen fördern. Ja, das wird es auch tun wahrscheinlich, das ist ein Kulturthema.*".
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Der Bereichsvorstand L.B. ergänzt, dass die Unternehmenskultur aus vielen Aspekten wie Leitbildern und Visionen besteht, die einem kontinuierlichen Wandel unterliegen und von den Unternehmen regelmässig angepasst werden. Die Unternehmenskultur im eigentlichen Sinn ist für ihn der "innere Markenkern", etwas, das nicht der Mode oder

regelmässigen Anpassungen unterliegt und von den Mitarbeitenden auch längerfristig getragen wird. Diesen authentisch und langfristig zu verfestigen ist für ihn zunehmend schwer. In seinem Unternehmen ist der kontinuierliche Wandel bereits Teil der Kultur geworden und der beständige – stabilisierende – Faktor ist Anerkennung der fachlichen und menschlichen Qualitäten der Mitarbeitenden sowie das Vertrauen in die Kontinuität des Arbeitsverhältnisses, ähnlich wie es G.G. zuvor beschrieben hat.

> "*Ich glaube, dass sie immens wichtig ist, dass sie aber in so einem Umfeld wirklich auch schwierig zu vermitteln ist. Ja da ist so vieles im Wandel. Da werden Leitbilder geprägt und verworfen, neue Leitbilder und so weiter, um diese Kontinuität da reinzubringen. Und bei all dem Wandel eine Art inneren Markenkern zu haben, den man wirklich auch als Kultur bezeichnen kann, das ist ein hoher Anspruch. Und das hinzubekommen ist, glaube ich, ein wichtiger Erfolgsfaktor, ist aber in unserer Branche zunehmend schwerer. […] Also unsere Firmenkultur macht aus, dass wir uns bewusst sind darüber, dass die Veränderung überall da ist, dass die Veränderung demnächst eher revolutionärer als evolutionärer Natur sein wird. Und na ja, der stabilisierende Faktor ist, dass wir wissen, dass wir kulturell die Mitarbeiter, schätzen, also dass das Management die Mitarbeiter schätzt und entsprechende Härten vermeidet. Das ist aber dann, wenn man so möchte, auch schon alles an Schutzraum.* "
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Keine Phrasen**

In Bezug auf die Authentizität beschreibt Z.R., dass es in Zukunft auch darauf ankommt, den potentiellen Mitarbeitenden zu vermitteln, wie die Unternehmenskultur tatsächlich aussieht und für den Einzelnen bedeutet. Er erläutert dies am Beispiel von Elon Musk und seiner Biografie. Dieser sei bekannt dafür, innovativ und zielstrebig zu agieren und dies finden gerade junge Menschen interessant und erstrebenswert. Aber aufgrund seiner starken Emotionalität und der Leidenschaft für sein Unternehmen unterliegen die Mitarbeitenden, die mit ihm arbeiten, einem starken Arbeits- und Belastungsdruck. Dies kann aus der Sicht von Z.R. keine authentische und ehrliche Kultur sein, die Mitarbeitenden langfristig motiviert, ebenso wenig wie ein rein finanzieller Anreiz.

> "*Also ich habe mich mal sehr ausführlich mit Elon Musk und der Biografie mal beschäftigt. Da kriege ich ein Beispiel, die sind total heiß und da sind alle toll und toll innovativ, aber es ist ein Workaholic und ein Knecht vor dem Herren und*

*wer da arbeitet, wird ausgebeutet. Also das ist, hat alles Vor- und Nachteile. Deswegen, ich glaube, es gibt, man muss die Leute begeistern, muss die Mitarbeiter zum Fan machen, zum Schüler des eigenen Unternehmens. Das muss man hinkriegen und das kriegt man nicht so hin, indem wir gute Worte machen, sondern man muss die auch in irgendeiner Form beteiligen. Und wenn das an Aktienpaketen ist oder an anderen monetären Bereichen ist in der Tat das alleine, aber Geld regiert da nicht die Welt, sondern man muss das Gefühl haben, die sind Teil vom grossen Ganzen, hier kann ich was verändern und da ist eine Leidenschaft.*"

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Dies ist ein interessanter Verweis auf eine Inkarnation spätkapitalistischen Heldentums und es stellt sich die Frage, wie sich denn überhaupt aus einer doch sehr bürokratisch anmutenden Branche "Versicherungswesen" ein sexy-dynamisch auftretendes Unternehmen inszenieren lässt?

Der Verweis von Z.R. auf die Äusserungen von Elon Musk und dessen Verständnis von Motivation und Innovation zeigen die Diskrepanz zwischen der Hochglanzperson und den durchaus kapitalistischen Anforderungen, die bis zur selbstgewählten (Selbst-)Ausbeutung der Mitarbeitenden führen. Dieses Bedürfnis für ein attraktives Labeln der eigenen Unternehmenskultur haben aber auch die Unternehmen der Versicherungswirtschaft, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden bzw. nicht als rückständig zu gelten. Wieweit dies von der Realität entfernt sein kann, haben die Äusserungen der Interviewpartner über die ERGO in Kapitel 7.3 gezeigt. Zwei Interviewpartner haben ihren Mitbewerber namentlich als schlechtes Beispiel genannt, bei dem die Umsetzung nicht konsequent zu Ende geführt wurde. Online zeigt sich die ERGO als attraktiver Arbeitgeber, der eine "leistungsfördernde Unternehmenskultur" propagiert, jedoch im Anschluss keine weiteren Inhalte zur Unternehmenskultur selbst offenbart (ERGO Group, 2021). Zwar werden Themen wie die Förderung von Diversity, Vergütung und Leistung oder Entwicklung näher ausgeleuchtet, jedoch keine zentralen Kultur-Themen, wie Normen und Werte oder die Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Dies lässt Fragen offen, wie die ERGO die Kultur definiert und intern kommuniziert und wie authentisch es bei diesem Unternehmen tatsächlich zugeht. Die Wichtigkeit einer authentischen Kultur spiegelt sich auch in den digitalen Angeboten wider: Auf Seiten wie "kununu.com" können Unternehmen von den Mitarbeitenden bewertet werden und die Unternehmenskultur ist eine der Hauptkategorien für Entscheidungen. Die Möglichkeit zur Recherche über einen

potentiellen Arbeitgeber in sozialen Medien, Online oder bei Kontaktpersonen ist heutzutage viel leichter, erläutert T.R. und ergänzt, dass eine mögliche Diskrepanz zwischen erlebter und tatsächlicher Firmenkultur viel schneller erkannt wird, um dann einen Arbeitgeber zu wechseln.

> "*Also, der Erstkontakt, sei es im Auftritt oder sei es das erste Gespräch, was geführt wird, was wird da für ein Eindruck vermittelt? Ob das dann immer wirklich die echt erlebte Firmenkultur widerspiegelt, wage ich zu bezweifeln. […] ich glaube, ich weiss das nicht, heute sind die dann eher bereit, dann auch ganz schnell den Arbeitgeber zu wechseln. […] jemand, den das wirklich interessiert, hat natürlich heute ganz andere Recherchemöglichkeiten im Vorfeld. Um da einen Blick hinter die Kulissen zu werfen.* "
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Auch für den Geschäftsführer O.T. ist die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Er wiederholt die bereits von anderen Interviewpartnern geäusserten Werte, die für ihn feste Bestandteile der Unternehmenskultur sind: Vertrauen, Offenheit und klare Kommunikation.

> "*Auf einer Skala von eins bis zehn mindestens eine Neun. Das ist unglaublich wichtig und eine ungeheure Bedeutung. Sie haben Vertrauen angesprochen. Sie haben Offenheit angesprochen. Sie haben Kommunikation angesprochen. Das sind alles Werte, die in einer Kultur gelebt werden müssen. Und in einer Firma, wo das nicht gelebt wird und man nie weiß, gibt es eine negative Überraschung morgen oder übermorgen? Also dort wird es schwieriger.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Für den Vorstand U.B. entsteht authentische Unternehmenskultur durch die richtige Auswahl der Führungskräfte, die die Kultur vorleben sollen. Hierbei kommt gerade dem Aufsichtsrat die entscheidende Rolle zu, von oben aus die richtigen Leute auszuwählen und einzustellen, die dann – trotz oder gerade wegen seiner ungewohnten Art des Führens – die gewünschte Unternehmenskultur mit seiner Art der Führung und seinen Entscheidungen vorlebt.

> "*Und ich glaube, das ist natürlich dann auch immer, das Entscheidende ist Authentizität, dass die Führungskraft sie selbst ist und dann verstehen das Mitarbeiter und in der Familie Kinder auch viel besser als wenn man irgendwie versucht, irgendwie ein Lehrbuch abzubilden. Das Ding geht irgendwann schief. So, und der Aufsichtsrat muss halt irgendwann sagen oder der*

*Vorstandsvorsitzende muss sagen: ja, ich will diese Individualität dieses Vorstandsmitgliedes oder dieses Abteilungsleiters, weil ich das gut finde, das passt hier rein und der ist was halt. Der ist holprig, der ist analytisch, der ist kreativ, der ist durchgeknallt, was auch immer, weil das gut ist. Also insofern, glaube ich, ist darüberliegend eigentlich die Fragestellung so zur Kultur: was mache ich Kultur? Ich lebe massgeblich Kultur mit den Personen, die ich aussuche, die sie vorleben sollen.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Wie W.N. oben erläutert hat, trägt die Unternehmenskultur wesentlich zur Motivation bei, sie ist also von entscheidender Bedeutung für den zukünftigen Erfolg. Einig sind sich die Interviewpartner, dass die Unternehmenskultur dabei aber auch authentisch sein muss. Angesichts der Aussagen einiger Interviewpartner zu möglichen Entlassungen von Mitarbeitenden mit einfachen Tätigkeiten und der noch nicht erfolgten bzw. nicht transparenten Kommunikation dieser absehbaren Konsequenzen und persönlichen Härten, scheint die Beschwörung von Authentizität ein frommer Wunsch zu sein, dem nicht alle Interviewpartner gerecht werden. Gerade in der heutigen Zeit, wo es vielfältige Kommunikation im und ausserhalb des Unternehmens gibt und Diskrepanzen noch viel deutlicher zu Tage treten, ist es essenziell, sich als Unternehmen zu überlegen, was für eine Kultur man hat, welche man möchte und mit welchen Mitarbeitenden man diese vorleben und umsetzen kann. Die Auswahl der Top-Führungskräfte ist dabei von entscheidendem Wert, denn diese sind massgeblich dafür verantwortlich, wie sie die Kultur steuern, die Kultur vorleben und welche Mitarbeitenden sie selbst als Führungskräfte einsetzen.

Selbst bei einem authentischem Verhalten der Führungskräfte sind die Mitarbeitenden inzwischen skeptisch und vorsichtig, den Aussagen zu vertrauen, weil das Vertrauen von Mitarbeitenden (in der Branche) gegenüber den Führungskräften und der Validität der Aussagen gelitten hat und durchwegs kritisch begutachtet wird.

"*Das heißt, also die Mitarbeiter haben keine Erfahrungen aus der Vergangenheit mit Stellenabbauprogrammen, mit sozial/ Wie heißt das? Du weißt schon, also mit Abbauplänen, sowas haben die nicht. Insofern müssten die eigentlich jetzt auch nicht als gebrannte Kinder ohne Vertrauen auf die Geschäftsleitung gucken. Aber ich glaube, das Thema, ob die Geschäftsleitung gut und richtig damit umgeht und was es für jeden Einzelnen bedeutet, ja, ist trotzdem eher immer pessimistisch als optimistisch.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Kritisch sei angemerkt, dass die Interviewpartner die Offenheit der Kommunikation und die Authentizität der Unternehmenskultur propagieren, sich jedoch mit der Offenheit bezüglich der konkreten Auswirkungen für die Mitarbeitenden weiterhin schwertun und hier eher schwammig argumentieren. O.T., der oben die Offenheit und das Vertrauen fordert, schildert nachfolgend, dass er zwar den Weg der Digitalisierung, die "Reise" des Unternehmens aufzeigt, die konkreten Auswirkungen und Konsequenzen für die Mitarbeitenden, die entlassen werden, jedoch nur umschreibt. Die Schlussfolgerung sollen und müssen die Mitarbeitenden selbst ziehen.

> "*Und dort bin ich sehr, sehr offen gewesen. Natürlich habe ich nicht gesagt: 'Wir werden in einem Jahr Leute entlassen.' Aber ich habe immer den Weg aufgezeigt. Ich habe immer meine Vision aufgezeigt. Ich habe immer und immer und immer wieder, bei jeder Gelegenheit versucht, den Leuten zu erklären, wohin aus meiner Sicht die Reise geht, was das heißt, vom Grundsätzlichen her. Und zwar so klar zu sein, dass sich jeder in dieser Kommunikation wiederfinden kann, wenn er will und sich selber auch diesbezüglich Gedanken machen.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Eine weitere Diskrepanz ist die psychische Belastung durch die laufenden Veränderungen und der Angst, von einer der kommenden Massnahmen betroffen zu sein. Auch wenn Veränderungen jeweils offen kommuniziert werden, wie von L.B. in seinem Interview beschrieben, dann führen diese Massnahmen dennoch zu einer latenten Angst und Unsicherheit bezüglich der eigenen Tätigkeit, dem Team oder sogar seinem Arbeitsplatz.

> "*Keiner ist sicher. Nicht dass man übermorgen gehen muss, aber die Frage ist: Bin ich noch mit dem Team an dem Platz an dem Thema. Da weiß eigentlich jeder, das kann sich immer wieder ändern. Grundsätzlich ist man aber trotzdem ja sicher, weil wir die Abbauten, wenn sie denn da sind, sozial verträglich machen. Und in der Regel sich dann eben der nächste Platz, die nächste Einheit, das nächste Themengebiet findet für die Leute. Aber natürlich verlangt es einem trotzdem was ab.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Unternehmerischer Erfolg durch gute Unternehmenskultur**

In einer von der Personalberatung Heidrick Consulting veröffentliche Studie wurden 500 Vorstandsvorsitzende befragt, welche strategischen Ziele für sie am wichtigsten

sind (Gailey, Johnston & LeSueur, 2021, S. 3). Die Unternehmen, die die Unternehmenskultur als wichtigstes Ziel genannt haben, haben ein doppelt so grosses Wachstum erzielt wie die restlichen Unternehmen. Als Gründe dafür wurden von den Unternehmenslenkern eine positivere und authentischere Kundenerfahrung und die besseren Beziehungen zu den externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten etc.) angegeben. Ebenso zeigt die Studie, dass Vertrauen und Zusammenarbeit durch eine gute Unternehmenskultur gestärkt werden und zu besseren Unternehmensergebnissen führen. "It's also notable that, more often than other CEOs, culture accelerators go beyond just saying collaboration and trust are important; they say those qualities are prevalent in their own cultures and then reinforce those qualities by communicating them, both internally and externally." (Gailey, Johnston & LeSueur, 2021, S. 8)

Bemerkenswert ist damit auch der ökonomisch nachweisbare Zusammenhang einer positiven und authentischen Unternehmenskultur mit den finanziellen Zielen.

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

G.L. drückt dies umgekehrt als negative Konsequenz aus.

> "*Wenn Unternehmen, denen es finanziell gut geht, trotzdem aus heiterem Himmel Leute rausschmeissen. Dann hat man ein Problem. Dann sind natürlich alle unsicher. Dann haben sie überhaupt keine Vertrauensbasis.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Im nachfolgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie wichtig eine positive Kultur in Zeiten der Veränderungen ist und wie sich eine Diskrepanz zwischen der Angst vor Arbeitsplatzverlust und der Kultur des Vertrauens bei einer sich verändernden Unternehmenskultur auswirkt.

#### 8.3.2.4 Unternehmenskultur für Veränderungsprozesse

Die Aussagen der Interviewpartner passen ebenfalls zu dem in Kapitel 8.3.2.1 vorgestellten 7-S-Modell, dass die weichen Faktoren/Variablen, u.a. die Unternehmenskultur, als entscheidend betrachtet werden, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu meistern. In diesem Zusammenhang ist es deshalb sehr aufschlussreich, dass die Firmenkultur von vielen der Interviewpartner im Zusammenhang mit den

anstehenden Veränderungen der Digitalisierung gesehen wird, d.h. wenn sich der Markt, die Kunden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern und sich das Unternehmen deshalb anpassen muss, d.h. neue Wege gehen muss, dann wird die Firmenkultur wichtig, weil die aufgestellten und im besten Fall die gelebten Normen und Werte das Unternehmen durch die Veränderung tragen sollen. Der Vorstand U.B. betont, dass die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust einen legitimen Ansporn darstellt, der für eine gewissen Zeit – von ihm mit bis zu 24 Monaten angegeben – die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motivieren soll. Für ihn stellt dies auch keinen Widerspruch zu der im Satz zuvor erwähnten Kultur des Vertrauens und der Gemeinschaft, sondern entspricht dem Bild einer heroischen Schiffsmannschaft, die gemeinsam versucht ein im Sturm angeschlagenes Schiff wieder flott und auf Kurs zu bringen und an dem alle nur gemeinsam überleben können, wenn sie die Herausforderung meistern. Er ist sich aber bewusst, dass die Angst als Motivator nur für eine begrenzte Zeit funktioniert. Wenn dann das Ziel nicht erreicht wird, kapituliert die Mannschaft.

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben. Ich glaube, dass in Sanierungsoptionen eine Kultur von Angst für erstmal ein Sanierungserfolg wichtig ist, weil damit alle die Höchstleistung aus sich rausquetschen, aber das ist ein Thema dann von zwölf, vierundzwanzig Monaten, länger kann ich das nicht aufrechterhalten. Es ist so ein bisschen, meines Erachtens, so ein ERGO-Thema. Man kann nicht irgendwie, wir machen Sanierungsprogramm, Sanierungsprogramm, ich kann die Angst irgendwann nicht mehr aufhalten. Irgendwann sagt jemand: ja, gut, fatalistisch, schmeisst mich doch raus, findet mich ab oder haltet endlich eure Klappe.*"
>
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Sennett hat diese Entwicklung der Ängste um den Arbeitsplatz bereits in seinem Buch aufgegriffen und schreibt: "Trotz dieser langfristigen historischen Trends spendet der Zeitrahmen des Risikos wenig persönlichen Trost. Persönliche Ängste sind tief mit dem neuen Kapitalismus verknüpft. Kürzlich schrieb ein Autor in der *New York Times*, 'die Sorge um den Arbeitsplatz ist überall eingedrungen, löst das Selbstwertgefühlt auf, zerrüttet Familien, zersetzt Gemeinschaften und verändert die Atmosphäre am Arbeitsplatz'." (Sennett, 2000, S. 128f.) Der Theologe und Sozialethiker Prof. Stübinger hat in seinem Aufsatz "Die Digitalisierung der Arbeitswelt als wirtschafts- und

sozialethische Herausforderung" von den (Abstiegs-)Ängsten der Mitarbeitenden geschrieben, die durch die Veränderungen der Arbeitswelt in den vergangenen Jahren ausgelöst wurden und den damit einhergehenden Folgen. (Stübinger, 2019, S. 203) Er beschreibt weiter, dass die "durch die Digitalisierung zu erwartenden weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt und Unternehmenskultur […] in ihrem Kern vor allem auch die Arbeitsverhältnisse" betreffen. (Stübinger, 2019, S. 217) Die Digitalisierung hat also einen nachhaltigen Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Arbeitswelt. Angst als (vorrübergehenden) Motivator einzusetzen, wird von der Lehre jedoch als nicht mehr zeitgemäss betrachtet, weil der drohende Arbeitsplatzverlust negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden hat. Wien und Franzke schreiben hierzu: "Die Geburtenraten gingen zurück, aus Angst den Job zu verlieren oder die angestrebte Führungsposition nicht mehr erreichen zu können. Durch die schnelllebige Technologie ist es für junge und alte Menschen wichtig, sich immer wieder neu fortzubilden und mit der Zeit zu gehen. Doch dies fällt nicht jedem leicht. Im Laufe der Zeit kam es durch die oben genannten Bedingungen immer häufiger zu psychischen und physischen Erkrankungen." (Wien & Franzke, 2014, S. 90)

> "*Es gibt Firmenkulturen, die eine Veränderung begünstigen, also wo vielleicht schon das Unternehmen Veränderung in der einen oder anderen Form durchgemacht hat. Und wo die Unternehmenskultur eigentlich schon eine Veränderung an sich vorsieht. Denen fällt das leichter als Unternehmen, die wie so ein, ich sage jetzt mal, wie so ein Tanker auf Kurs sind und sich auch in den letzten Jahren oder Jahrzehnten nicht verändert haben.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Der Vorstand M.M. erläutert, dass es für die notwendigen Veränderungen der Unternehmen immer auch einer Anpassung der Kultur bedarf – analog dem 7-S-Modell – und dass diese Veränderung der Kultur ein langfristiger Prozess ist, da die Mitarbeitenden erst die Notwendigkeit zur Veränderung verstehen und akzeptieren müssen.

> "*Wenn man ein alteingesessenes Unternehmen hat, hat man einen gewissen Beharrungszustand in dem Unternehmen. Da ist jeder, der dynamisch durch die Flure läuft, ist da schon ein Störfaktor. […] Und wenn ich jetzt in den Modernisierungsprozess einsteige, muss ich natürlich viele dieser althergebrachten Dinge überdenken und muss versuchen, dagegen zu steuern. Was aber kein einfacher Prozess ist. Du kannst nicht einfach sagen: So, also die*

*Kultur verändern wir jetzt von heute auf morgen. Das ist in Unternehmen teilweise über Generationen gelebt. Und das kriegst du so leicht nicht heraus.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Wie G.G. bereits bei der Authentizität erläutert hat, ist Vertrauen für ihn ein wesentlicher Bestandteil für eine positive Unternehmenskultur. Und dies bedeutet für ihn, dass bevorstehende Veränderungen direkt und klar kommuniziert werden, damit sich alle Mitarbeitenden und das gesamte Unternehmen vorbereiten kann.

"*Und das flankiert eben mit dem, was wir vorhin auch hatten, Vertrauen in der Kultur mit klaren Aussagen, dass man die Rahmenbedingungen vorher klarmacht den Mitarbeitern und sagt: 'Ihr werdet euch verändern müssen, kann man nicht drum rum reden, es wird manche Jobs nicht mehr geben. Ganz konkret wird es starke Veränderungen in den, den, den und den Bereichen geben. Aber wir wissen das, wir haben jetzt Zeit, uns drauf vorzubereiten. Wir werden euch begleiten, wir unterstützen euch aus Unternehmenssicht.'*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Für O.T. bedeutet eine erfolgreiche Unternehmenskultur, dass trotz schwieriger und teilweise harter ökonomischer Entscheidungen eine "gewisse Menschlichkeit" bewahrt wird, d.h. vor allem die Art und Weise in der Kommunikation und das gegenseitige Vertrauen in Entscheidungen trotz der wirtschaftlichen Notwendigkeit weiterhin bestehen bleibt.

"*Ich habe das Gefühl, es ist menschlich hart, natürlich, Entscheidungen müssen gefällt werden, Entscheidungen müssen auch durchgezogen werden. Aber nichts desto trotz kann man eine gewisse Menschlichkeit bewahren.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Auch für U.I. ist die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg und für die Veränderung durch die Digitalisierung. In seinem Unternehmen wurden die Auswirkungen der Digitalisierung von den Mitarbeitenden als negativ erachtet, u.a. wegen Arbeitsplatzabbau. Die Chancen oder die reine wirtschaftliche Notwendigkeit kamen bei den Mitarbeitenden jedoch nicht an. Erst der Wechsel der zuständigen Führungskräfte und die aufwändige Beschäftigung mit dem "Cultural Change" hat innerhalb von zwei Jahren aus seiner Sicht eine Veränderung bei der Einstellung der Mitarbeitenden gebracht.

"*Ganz viel. Also wirklich ganz viel. Dieses, deswegen, damit hatte ich ja vorhin noch einmal angefangen, ja, also dieses Thema Cultural Change, also wirklich*

*dieses, nicht nur die neue Arbeitswelt, die gehört da mit zu. Aber auch, also nicht nur die technische neue Arbeitswelt und die räumliche neue Arbeitswelt, sondern eben auch der Umgang damit, der spielt eine ganz extrem große Rolle, weil nur dann schaffen wir es halt, da auch wirklich voran zu kommen. Weil früher wurde Digitalisierung ja zurecht als Feind wahrgenommen von den Mitarbeitern und das sieht man bei uns, ist überhaupt gar nicht mehr so. Das kann man spielerisch auch ein Stück weit machen, die mitzunehmen. Interessante Contents eben in den digitalisierten Raum zu bringen, ja, aber immer auch eine Mischung zu haben, also nicht alle da hinein zu zwingen, also das ist wirklich so ein Balanceakt, aber also ich bin überzeugt davon, dass es, ohne eine kulturelle Veränderung ist so eine digitale Veränderung auch ganz, ganz schwer durchzubringen. […] Also das würde ich sagen, ist ganz klar Führungswechsel und dann wirklich der vollständige Versuch, also so eine Kulturänderung, die ist auch noch nicht abgeschlossen, aber sie zeigt, es hat so zwei Jahre gedauert ungefähr, sie zeigt jetzt mittlerweile eine Wirkung.* "
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Anforderungen an die Unternehmenskultur**

Bezüglich der Unternehmenskultur ist es für die Unternehmen jedoch selbst zunehmend schwer sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzustellen. Der Vorstand U.B. erläutert, dass sich die Mitarbeitenden ambivalent verhalten und gegenläufiges Verhalten einfordern, z.B. Freiheit bei der Arbeit, der Wahl des Arbeitsortes und zugleich eine verbindliche und vertraute Gemeinschaft. Für die Unternehmen wird es immer schwieriger sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzustellen. Wenn man sich darauf fokussiert, was die besonders begehrten und qualifizierten Mitarbeitenden wollen (s. hierzu auch die Ausführungen des Kapitels 3.5), so U.B, dann bedarf es ebenfalls einer fortlaufenden Anpassung der eigenen Unternehmenskultur. Und auch diese müssen sich immer wieder aufs Neue in eine Unternehmenskultur einbringen und einfinden oder sie verlassen das Unternehmen. Gleichzeitig dürften dann aber, gemäss U.B., die Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben, die keine Alternative am Markt haben, was es für die Unternehmen zunehmend schwer macht attraktiv für qualifizierte Mitarbeitende zu sein. U.B. stellt konsterniert fest, dass er nicht weiss, wie seine Mitarbeitenden sich die Unternehmenskultur vorstellen.

"*Die Frage ist nur, ob die besten nicht dann sagen und damit sind wir bei Ihren Eingangsfragen so mit Beuteschema. Wenn das Beuteschema gleich ist, wenn ich*

*diese Freigeister haben will, zwänge ich die nicht in das Korsett, in das sie nie rein wollten. […] Und die, die halt keine Alternative haben, weil sie letztendlich nur cool aussahen, aber nie etwas Cooles gemacht haben, die bleiben dann da. Die kommen mit mir. Und dann bin ich so schnell auf dem absteigenden Ast oder ich schaffe es wirklich. Also deshalb, das ist sicherlich eine tiefenpsychologisch-philosophische Fragestellung. Wollen die eine Familie haben? Und damit gehört dann auch dieser Familienverbund des gemeinsamen Frühstücks irgendwie auch damit zu oder wollen sie es nicht. Ich weiss es nicht. So, bei meinen Mitarbeitern habe ich das Gefühl, an einem Tag wollen sie es, am anderen Tag finden sie es ganz furchtbar.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Vorständin T.R. ergänzt zum Thema Unternehmenskultur, dass die Versicherungsbranche einen grundsätzlich schlechten Stand bei qualifizierten Personen hat, weil niemand im Studium oder nach dem Berufsbeginn von sich aus überlegt in dieser Branche zu arbeiten. Sie ist überzeugt, dass die neuen Mitarbeitenden mit interessanten und herausfordernden Aufgaben gewonnen werden müssen.

"*Wer kommt denn auf die Idee, dass die Versicherungsbranche eine total spannende Branche ist? Wenn er da sitzt, irgendwo, im letzten Semester, draussen in der Sonne, und sich überlegt, wo er sich denn jetzt vielleicht mal bewerben könnte. Also, wenn man da nicht im Verwandten- oder Bekanntenkreis jemanden hat, der in dieser Branche tätig ist, davon berichtet, oder über irgendwelche Praktika, Berufsmessen oder so Kontakt bekommt, und das einem schmackhaft gemacht wird, glaube ich nicht, dass man als erstes auf die Versicherungsbranche kommt. […] Wir bieten ja spannende Jobs für so ziemlich jede Art von Ausbildung. Ich meine, wir haben ja auch Kunsthistoriker, wir haben Ingenieure, wir haben Physiker, wir haben Informatiker, wir haben ja so ziemlich, sogar Ökotrophologen. Und die Versicherungsbranche gilt grundsätzlich natürlich noch als sehr solide, ne?*"

T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Habitus und Kultur der Veränderung**

Bourdieu definiert den Habitus als Gewohnheiten, die vorrangig durch vorbewusstes Lernen im sozialen Umfeld entstanden sind. Das umfasst in Unternehmen der Versicherungswirtschaft für die jeweiligen Berufsgruppen, z.B. für Mitarbeitenden im

Vertrieb oder Sachbearbeiter, die jeweiligen Begrüssungsrituale, die Form der Zusammenarbeit, Austausch von Informationen, Regelungen zur Kleidung etc.. Für die jeweiligen Berufsgruppen hat sich hier erkennbar auch ein bestimmter Habitus herausgebildet, wie beispielsweise der über viele Jahre übliche Anzug bei Mitarbeitenden im Vertrieb. "Darin ist impliziert, zum einen eine hohe Korrelation zwischen den sozialen Positionen und den Einstellungen der Positionseinnehmer bzw. den Laufbahnen, die zu ihnen geführt haben; und daraus folgend, daß die *typische Laufbahn* integraler Bestandteil des Systems der konstitutiven Faktoren einer Klasse ist. (Bourdieu, 1987, S. 189)

Interessant wird der Habitus der Individuen, weil die erlernten und wiedergegebenen Handlungsmuster auch in sich verändernden Rahmenbedingungen weiter zur Anwendung kommen. "Ein wichtiges Element des Habitusbegriffs ist ferner die Tendenz, so zu handeln, wie man es gelernt hat. Das bedeutet einerseits, dass ein Individuum die soziale Umgebung zu reproduzieren versucht, in der sein Habitus ausgeprägt wurde. Andererseits handelt er nicht immer so, wie es die gegenwärtige Situation erfordert, sondern so, wie es die Situation der Ausprägung erforderte. Ein Kennzeichen des Habitus ist Trägheit […] Der Habitus rüstet Akteure nur für bestimmte Situationen und Handlungsmöglichkeiten. Neue Situationen werden auf der Grundlage früherer Situationen gedeutet, und wenn eine Situation eine neue Handlungsweise erfordert, kann der Akteur nicht angemessen reagieren, weil die entsprechenden Muster nicht zur Verfügung stehen." (Fröhlich & Rehbein, 2009, S. 114) Das bedeutet, dass auch die Mitarbeitenden in Zeiten der Veränderungen erst einmal mit den für sie erfolgreich erlernten und angewandten Verhaltensmustern weiter agieren, auch wenn diese nicht mehr zum Erfolg führen. Dieses Verhalten wird bei Sachbearbeitern in der Versicherungswirtschaft sehr deutlich. Die bisherige Praxis in den Unternehmen hat ihnen gelehrt, dass die Fachlichkeit einer der wesentlichen Aspekte für erfolgreiche Arbeit ist. In der klassischen Ausbildung wurde/wird Fachwissen über die Versicherungsprodukte gelernt. Mit Fach- und Detailwissen können Sachbearbeiter gegenüber Kunden und Kollegen punkten und ihr Können zeigen. Erfahrung in komplexen Einzelfällen wird über viele Jahre und viele unterschiedliche Vorgänge aufgebaut und erarbeitet. Spezial- und Experten-Know-how werden gerne von den jeweiligen Mitarbeitenden bewahrt und für sich behalten. All diese Aspekte werden in der digitalen Transformation weniger wichtig. Die Externalisierung von Wissen und Fällen in Datenbanken und auf unternehmensweiten Wiki-Seiten, die Dokumentation von allen Vorgängen und Prozessen, der Fokus auf Geschwindigkeit und Effizienz vor Gründlichkeit und Korrektheit, sowie auf Zusammen- und Teamarbeit anstelle von

Kopfmonopolen und Einzeltätigkeiten führen zu grundsätzlich anderen Anforderungen an die Mitarbeitenden.

> "*Ja, also ich glaube, dass, wir sagten ja auch schon, dass die Aufgaben eher in Richtung Spezialisten gehen. Das heisst, die Antworten werden eher komplexer und ich habe da die Philosophie, dass ein Kopfmonopol sicherlich nicht der richtige Weg ist, sondern, dass dort ein Austausch untereinander stattfinden muss, um diese ganzen anstehenden Spezialanfragen bearbeiten zu können.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Viele reagieren darauf mit den gewohnten und gelebten Verhaltensmustern, wie unter anderem im Feldbericht deutlich erläutert wurde, indem ein Fachreferent auf die vielen (100) Einzelfälle und Vorgänge verweist, die seiner Ansicht nach nicht technisch abgebildet werden können (s. Kapitel 5.2.2), dabei aber zu tiefst überzeugt ist, dass das bisher erfolgreiche Verhalten auch weiterhin erfolgreich sein wird. "Wechsel in derartigen Entwicklungsverläufen hängen zumeist von kollektiven – Kriege, Krisen, etc. – oder individuellen Ereignissen ab, von Zusammentreffen, emotionalen Bindungen, Beziehungen. Gewöhnlich als (glückliche oder unglückliche) Zufälle beschrieben, sind doch auch sie statistisch von Position und Disposition derer abhängig, denen sie zustoßen". (Bourdieu, 1987, S. 188-189) Die digitale Transformation ist eine solch einschneidende Veränderung von kollektivem Ausmass, da sich sowohl das Feld selbst, das Unternehmen und seine externen Partner, das soziale Umfeld im Unternehmen, als auch die Form der Zusammenarbeit und die Anforderungen an die Mitarbeitenden fundamental ändern.

> "Also je älter man lehrt, desto mehr hat man sich natürlich an bestimmte Verhaltensweisen gewöhnt. Hier ist sicherlich ein Umdenken notwendig"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Authentische Kultur ist auch Z.R. wichtig, der beschreibt, dass es den Unternehmen der Versicherungswirtschaft wieder gelingen muss, dass die Mitarbeitenden "Fan" des eigenen Unternehmens sind, d.h. Stolz auf die Werte und die Vision des Unternehmens sein, Stolz auf die eigene Arbeit und Tätigkeit. Max Weber umschreibt es mit dem "bürgerlichen Berufsethos", eine Fähigkeit sich gegenüber der Arbeit verpflichtet zu fühlen und diese mit Freude zu erfüllen sowie einen tieferen Sinn darin zu erkennen (s. Kapitel 8.4.1). Weiter umschreibt er sehr detailliert, dass Gemeinschaft, Teilhabe, Einfluss und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit notwendig sind, um die Mitarbeitenden zu gewinnen. Selbstkritisch stellt er fest, dass dies aus seiner Sicht in der

Versicherungswirtschaft lange Zeit nicht so gesehen und gehandhabt wurde, sodass es im Umkehrschluss nun einer grossen Veränderung bedarf, um auch wieder als attraktiver Arbeitgeber mit sinnvollen Tätigkeiten angesehen zu werden.

> "*Deswegen, ich glaube, es gibt, man muss die Leute begeistern, muss die Mitarbeiter zum Fan machen, zum Schüler des eigenen Unternehmens. Das muss man hinkriegen und das kriegt man nicht so hin, indem wir gute Worte machen, sondern man muss die auch in irgendeiner Form beteiligen. Und wenn das an Aktienpaketen ist oder an anderen monetären Bereichen ist in der Tat das alleine, aber Geld regiert da nicht die Welt, sondern man muss das Gefühl haben, die sind Teil vom grossen Ganzen, hier kann ich was verändern und da ist eine Leidenschaft. Und das ist lange, lange Zeit in dieser Versicherungswelt, die so sich, also gerade jetzt Lebensversicherung, was so imaginär ist, was nicht greifbar ist, in Vergessenheit geraten worden. Und da musste ich vielmehr jetzt sagen: 'Wofür stehen wir, was machen wir?', und das ist, also gerade bei uns ist es lange Zeit nicht gemacht worden und wir sind auch noch auf einem weiten Wege.*"
>
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Im Interview mit Zeit Online berichtet die Ökonomin Lea Cassar von ihrer aktuellen Studie, die prüft, inwieweit sinnstiftende Arbeit oder das Gehalt wichtiger für junge Mitarbeitende ist, und kommt zu dem Ergebnis, dass bei Konjunktureinbrüchen, wie in der COVID-19-Pandemie, das Geld und das Einkommen einen deutlich höheren Stellenwert für die Gruppe der Berufsanfänger (18 bis 25 Jährigen) einnehmen als der Sinn der Arbeit selbst, wobei sie selbst darauf hinweist, dass es noch keinerlei Aussagen zu den längerfristigen Auswirkungen und Entwicklungen für diese Altersgruppe gibt. (Czilwik, 2021) In Bezug auf die Unternehmenskultur und die Veränderungen, die Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung oder der Pandemie treffen, bedarf es von Seiten des Managements somit Lösungen, inwieweit sie neben profitorientierten Zielen auch ökologische, soziale und gesellschaftliche Ziele integrieren können und diese ihren Mitarbeitenden auch überzeugend vorleben können.

### 8.3.3 Change Management

Das Managen von grossen Veränderungen in Unternehmen ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, weil die Unternehmen erkannt haben, was für grosse zeitliche, ressourcenmässige und psychische Kraftanstrengungen es ihren

Führungskräften und Mitarbeitenden gekostet hat, Veränderungen im Unternehmen innerhalb akzeptabler Zeit umzusetzen und sich an neue Rahmenbedingungen im Markt und im Unternehmen anzupassen. Zudem nimmt die Häufigkeit dieser einschneidenden Veränderungen immer weiter zu, sodass die Unternehmen realisieren, dass sie einen systematischen und routinierten organisatorischen Ansatz für ein Veränderungsmanagement, Change Management (nachfolgend CM genannt), benötigen, auf den sie jeweils zurückgreifen können (s. Kapitel 7.3). Die Bedeutung des CM für diese Arbeit besteht darin, dass es die Transformation der unternehmensinternen und -externen Arbeitswelt thematisiert und versucht in einem strukturierten Verfahren zu bewältigen.

Trotz der von allen Interviewpartnern zugesprochenen Bedeutung von CM, gibt es bei den meisten Unternehmen noch konzernweites einheitliche CM, das klare Strukturen, Rollen und Verantwortungen zuweist und die Interviewpartner erkennen diesen Missstand. Indirekt bestätigen sie diesen durch den Fokus auf die technischen, strukturellen und prozessualen Aspekte der Veränderung, deren Verantwortung bei der IT, der Personalabteilung, der Organisationsentwicklung und/oder dem Projektmanagement liegen und dem bislang fehlenden Bewusstsein, dass sich durch die zuvor genannten Veränderungen auch die Tätigkeiten der Mitarbeitenden ändern, neue (Qualifikations-)Anforderungen an sie gestellt werden und neue Strukturen entstehen. Die notwendige strukturelle Begleitung der Mitarbeitenden und ihre Integration in den Veränderungsprozess spiegelt sich bislang noch nicht in einer strukturellen Form und inkorporiertem Verhalten der Interviewpartner wider.

> "*Viel, viel zu wenig strukturiert. Ganz klar. Ganz klare Aussage. Viel zu wenig strukturiert. Es ist manchmal so ein bisschen dort, wo das Feuerchen am meisten brennt und lodert, dort versucht man es am ehesten zu löschen.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Allerdings ist dieser Prozess noch nicht so institutionalisiert, dass man sagen kann, das ist eine feste Größe und über diese Größe gehen wir. Also da irrlichtern wir noch ein bisschen herum.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also es gibt kein professionelles Change-Management, so wie Sie das kennen und auch im Unternehmen einführen, das machen wir machen. Ich sage mal, der Change Manager bin im Zweifel ich oder meine Führungskräfte, ne?*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Es gibt aber auch bereits erste Konzerne, die ein umfassendes Change Management aufgebaut haben und von den positiven Ergebnissen durch die intensive Begleitung der hausinternen Spezialisten berichten können.

> "*Ja, also wir haben natürlich, also für einen kulturellen Wandel haben wir ein komplett konzernübergreifendes Change-Management, die das mit begleitet. Wo sowohl die Führungskräfte eingebunden sind in bestimmten Runden, wie aber auch die Mitarbeiter. So, das ist Cultural Change.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Diese von den zuvor betroffenen Interviewpartnern zugegebene fehlende Struktur bzw. vergleichbare Projekt-/Programm-Strukturen eines CM zeigt bereits zu Beginn dieses Kapitels die geringe Wertschätzung für die professionelle Begleitung der unternehmensinternen Transformationsprozesse bezüglich der Arbeitswelt. So gross die Unternehmenskultur, als Teil der Arbeitswelt, in Kapitel 8.3.2 gewürdigt wurde, so gering ist jedoch ihr operativer Stellenwert aufgrund des fehlenden systematischen Oberbaus.

Nachfolgend werden die thematisch wichtigsten und von den Interviewpartnern als am relevantesten eingeschätzten Themengebiete des CMs analysiert und ausgewertet.

#### 8.3.3.1 Kommunikation

Alle CM Theorien sehen in der erfolgreichen Kommunikation der Veränderung gegenüber den Mitarbeitenden einen wesentlichen Schlüssel zum Erfolg. (Kotter, 2012, S. 87 ff.) Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation erkennen die Interviewpartner, dass der Kommunikation eine sehr grosse Bedeutung zukommt, um die Mitarbeitenden über die geplanten Veränderungen zu informieren, aber auch um in den Dialog zu treten, diese zu überzeugen und aktiv einzubinden. Die Kernfragen lauten: Wer übernimmt den Austausch mit den Mitarbeitenden und zu welchem Zeitpunkt sowie wie detailliert werden die Mitarbeitenden informiert. Zu der Umsetzung der Kommunikation stehen sich unterschiedliche Sichtweisen gegenüber. Bereits Kotter hat erkannt, dass Führungskräfte tendenziell in Umfang und Häufigkeit, zu wenig mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren, nicht detailliert genug informieren und missverständliche Botschaften abgeben (Kotter, 2012, S. 87).

G.L. bestätigt, dass Vorstände häufig sehr allgemein informieren, ohne dass die Mitarbeitenden wissen, was die Veränderung für sie und ihre Arbeitsstelle bedeutet. Und seiner Meinung nach möchten die Mitarbeitenden möglichst frühzeitig so konkret wie

möglich informiert werden, um die konkreten Auswirkungen für sich und ihre Arbeitsstelle kennen. Deshalb sieht er die bisherigen Kommunikationsanstrengungen der Unternehmen kritisch.

> "*Also Vorstände sagen: 'Da kommt eine grosse Umwälzung auf uns zu. Das sind grosse Anstrengungen. Da werden sicherlich 5 bis 10% vom Personal rausfliegen. Da kommt neue Technik.' Und so weiter. Das ist schön. Das ist eigentlich nichts Neues. Das ist eigentlich immer so. Aber das ist nicht konkret. Und die/ konkret kann man erst werden, wenn es wirklich bis auf den Arbeitsplatz hinunter durch dekliniert ist und man genau zeigen kann, was das bedeutet jetzt für den einzelnen. […] Und das kann der einzelne gar nicht übersetzen, was das für ihn bedeutet. Ob man dann sagen kann: 'Die Kommunikation funktioniert.' Da habe ich doch gewisse Bedenken.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Für Z.R. ist die Kommunikation über die Transformation zumindest teilweise eine Holschuld der Mitarbeitenden selbst. Denn er geht davon aus, dass den Mitarbeitenden aufgrund von allgemeinen Informationen oder von Erstinformation über die anstehenden Veränderungen ausreichendes Wissen gegeben wurde und sie nun selbständig bei der Führungskraft bzw. die Führungskräfte wiederum bei ihm als Geschäftsführer nachfragen müssen.

> "*Also es ist denen mindestens bewusst, weil die, die davon betroffen sind, mich konkret alle angesprochen haben. Das heißt, es ist ein klares Bewusstsein da, dass sich, dass sie mit sehenden Auges merken, dass die Tätigkeit, die sie derzeit machen, sich verändern.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Für T.R. liegt die Verantwortung für die Kommunikation bei der direkten Führungskraft, denn sie muss auch die Transformation der Arbeitsplätze und der Geschäftsprozesse zusammen mit den Mitarbeitenden bewältigen.

> "Also, am Ende ist es die Herausforderung der jeweiligen Führungskraft. Weil am Ende muss die diese Transformation erfolgreich umsetzen. Natürlich mit der gesamten Hierarchie, und unterstützt durch alle möglichen Personaler unterschiedlicher Couleur, aber am Ende ist Transformation nur erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, das operativ gut zu managen."
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Somit gibt es bei den Interviewpartnern eine sehr divergierende Ansicht, wer wann und wie mit den Mitarbeitenden spricht.

**Gemeinsame konkrete und verständliche Sprache**

Die erste und vermeintlich einfachste Hürde in der Kommunikation und dem gegenseitigen Verständnis ist die gemeinsame Sprache. Die Wissenschaft und die Praxisliteratur sind sich einig, dass die Kommunikation so einfach und konkret wie möglich erfolgen sollte, damit keine Missverständnisse oder Fehlinterpretation entstehen (Kotter, 2012, S. 91 ff.). Die heutige Arbeitswelt ist jedoch geprägt von wirtschaftlichen, technischen oder juristischen Fachtermini auf der einen Seite und allgemeinem und unverbindlichen "Beratersprech" auf der anderen Seite, wobei beide Extreme dazu führen, dass die eigentlichen und vermeintlich einfach zu vermittelnden Inhalte von den Mitarbeitenden missverstanden werden. Die Interviewpartner sind sich dem Problem bewusst, ohne im Kontext konkrete Lösungen zu offerieren.

> "*Und meistens sind halt die Ansprachen relativ abstrakt. Und das kann der einzelne gar nicht übersetzen, was das für ihn bedeutet. Ob man dann sagen kann: 'Die Kommunikation funktioniert.' Da habe ich doch gewisse Bedenken.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Ich glaube, ich brauche schon spezielle Leute, die, klingt vielleicht ein bisschen verrückt, aber ich brauche spezielle Leute, die dort an der Stelle vielleicht auch Übersetzungsarbeit leisten. Also wenn ich zum Beispiel jemanden aus dem Betrieb habe und jemanden aus der Mathematik habe und dann jemanden aus der IT, die sprechen zunächst einmal eigene Sprachen. Und haben auch andere Denkweisen an dieser Stelle.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Ich sage mal, die grundsätzliche Notwendigkeit hat jeder erkannt. Aber immer, wenn es dann an die eigene Veränderung geht und das Ganze konkret wird, merkt man ja, dass das dann doch nicht so in jeder Faser durchgedrungen ist und dann ein selbstverständlicher Akt geworden ist.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Das Bedürfnis der betroffenen Mitarbeitenden für konkrete Informationen erkennt W.N. und er befürwortet, dass die notwendigen Lösungen detailliert genannt und beschrieben werden, nämlich konkret zu werden für die einzelnen Betroffenen, die einzelnen Mitarbeitenden und zu erläutern, "wo die Reise hingeht".

"*Die brauchen irgendwie eine Perspektive, irgendwie einen Entwicklungspfad, wo die Reise hingeht und welche Möglichkeiten sie haben. Da sind die Ansprüche deutlich höher, dass das Unternehmen sich darüber Gedanken macht, wo die Reise sozusagen konkrete für sie hingeht. Und ich glaube, das ist einfach im Vergleich zu früher in Anführungsstrichen ganz anders geworden.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Dieses Bedürfnis für eine verständliche und konkrete Ansprache sieht auch G.G.:

"*Ich glaube aber nicht, dass viele Menschen sich vorstellen können, dass es ihren konkreten Job auch betrifft. Also ich glaube definitiv, um auf die Vorfrage zu kommen, wir müssen das noch stärker kommunizieren und ich würde es auch nicht verschönigen, ich würde es auch nicht weichspülen. Ich würde wirklich klarmachen und sagen: 'Diese Jobs sind im Fokus, diese Jobs werden sich verändern.'*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Dies führt zum nächsten Punkt, der Transparenz der Kommunikation.

**Transparenz**

Die meisten Interviewpartner sind der Meinung, dass die allgemeinen Veränderungen durch die Digitalisierung in ihren Unternehmen offen kommuniziert werden, zuerst von der Unternehmensleitung an die Führungskräfte und im Anschluss an die Mitarbeitenden.

"*Also dort muss man transparent arbeiten. Man muss die Angst natürlich wahrnehmen und darf sie nicht schön reden, aber man muss den Mitarbeiter respektieren, die Veränderung transparent aufzeigen und auch die Möglichkeiten aufzeigen für den einzelnen Mitarbeiter.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Wie weitgehend und transparent jedoch die konkreten oder die erwarteten Veränderungen kommuniziert werden, wird von ihnen jedoch unterschiedlich gesehen. Tagesaktuelle Veränderungsprozesse werden direkt mitgeteilt, weil diese auch konkrete Konsequenzen für die Mitarbeitenden haben, d.h. veränderte Tätigkeiten oder der Abbau des Arbeitsplatzes und weil die Umsetzung der Veränderung ansteht (und somit auch nicht mehr verborgen werden kann). Bei zukünftigen (erwarteten) Veränderungen gibt es unterschiedliche Ansichten der Interviewpartner. Die meisten der Interviewpartner

verlangen von den Mitarbeitenden implizit oder explizit, dass sie die Auswirkungen der Veränderungen antizipieren können und können müssen. U.B. erläutert offen, dass er nur die Veränderungen ankündigt, die klar und absehbar sind, weil er keine inhaltliche und fachliche Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden und deren Vertretern möchte. Wie viele andere der Interviewpartner auch, sind für ihn die Mitarbeitenden selbst verantwortlich die möglichen Konsequenzen aus der mittel- bis langfristigen digitalen Veränderung zu erkennen.

> "*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach. So. Und deswegen muss diese Erkenntnis muss jeder für sich selbst mitbringen. Natürlich mit den Führungskräften diskutieren wir das natürlich offen.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Ich würde sagen, ich glaube nicht, dass es schon bei jedem angekommen ist, bei jedem Mitarbeiter. Bei den Führungskräften haben wir es schon sehr klar adressiert, dass das auf uns zukommen wird. Das wissen alle, das wissen die für sich, das wissen die auch für ihre Mitarbeiter.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also in der IT ist das sehr offen. Da wissen auch alle quasi wie die IT-Strategie aussieht, aber ich glaube es gibt jetzt keinen/ also wir haben so Bereiche, kennen Sie selber noch, wie SMS oder sowas oder Kfz, wo man sich natürlich schon/ wo es natürlich schon irgendwie klar ist, dass es da in einigen Jahren wahrscheinlich ein bisschen weniger zu tun geben wird. Das ist aber jetzt noch nichts, was irgendwie proaktiv kommuniziert wird.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Bin ich mir nicht sicher, ob es allen klar ist. Das glaube ich kann man so nicht sagen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Und dort bin ich sehr, sehr offen gewesen. Natürlich habe ich nicht gesagt: 'Wir werden in einem Jahr Leute entlassen.' Aber ich habe immer den Weg aufgezeigt. Ich habe immer meine Vision aufgezeigt. Ich habe immer und immer und immer wieder, bei jeder Gelegenheit versucht, den Leuten zu erklären, wohin aus meiner Sicht die Reise geht, was das heißt, vom Grundsätzlichen her. Und zwar so klar*

*zu sein, dass sich jeder in dieser Kommunikation wiederfinden kann, wenn er will und sich selber auch diesbezüglich Gedanken machen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Also das ist jetzt nicht so, dass man zwei Jahre vorher weiß, ob der eigene Bereich mal abgebaut wird. Also ich sage mal, latent weiß jeder Bereich, dass es ihn in Anführungszeichen erwischen könnte in einer der nächsten Welle, in denen Veränderungen in der Organisation eben stattfindet, so.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Das heisst, die Interviewpartner kommunizieren ihren Mitarbeitenden zunächst, wie das Unternehmen die technische und wirtschaftliche Zukunft der Versicherungsbranche einschätzt, wohin sich das Unternehmen als Ganzes bewegt und welche Massnahmen ergriffen werden, wie beispielsweise digitale Prozesse und Automation von Tätigkeiten. Die absehbaren und mittelbaren Konsequenzen auf die einzelnen Arbeitsplätze, auch die veränderten Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeitenden, werden jedoch noch nicht oder kaum thematisiert, weil die Führungskräfte den Diskurs und die Auseinandersetzung scheuen, diesen für zu früh erachten und vor allem die Konsequenzen der Diskussion befürchten, nämlich, dass eine Kultur der Unsicherheit entsteht, in der einige Mitarbeitende resignieren, andere in den Widerstand gehen oder die gut Qualifizierten das Unternehmen verlassen.

"*Weil eines der Probleme ist natürlich, dass Sachbearbeiter durchaus unter Umständen neue Prozesse aus Unsicherheit blockieren. Und das darf eben überhaupt nicht passieren.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also ich glaube, man muss einfach die Mitarbeiter mitnehmen, also gerade, wenn dort vielleicht eine Angst vor Veränderung besteht, dann muss man Möglichkeiten aufzeigen. Also dort muss man transparent arbeiten.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Weiter gehen die Interviewpartner mehrheitlich davon aus, dass die Mitarbeitenden aufgrund der gegebenen Informationen implizit oder explizit wissen oder wissen sollten, welche Konsequenzen die Veränderungen für sich selbst haben werden. Der Bereichsvorstand U.G. geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass Mitarbeitende Veränderungen gerne aussitzen, d.h. trotz der Kenntnis um die Notwendigkeit der Veränderung keinen oder kaum den eigenen Wunsch haben, die geforderten Anpassungen vorzunehmen und so lange wie möglich ihre bestehende Arbeitsroutine

beibehalten und ergänzt deshalb auf die Frage, was er von seinen Führungskräften erwartet, dass sie als Vorbild vorausgehen und ihre Mitarbeitenden operativ unterstützen sollen. Diese antizipierten "Beharrungskräfte" der Mitarbeitenden werden ebenfalls von vielen Interviewpartner wahrgenommen und im Kapitel 8.3.3.4 – Widerstand – thematisiert.

> "*Das machen wir verhältnismäßig klar und regelmäßig. Also mit allen neuen Themen, die kommen, kommuniziere ich das sehr deutlich, dass das ein Thema ist für die Zukunft, dass sie sich da verändern müssen. Dessen sind sich die Leute im Grundsatz bewusst. Aber sie sitzen es, solange es geht, aus, ja? […] Ja erstmal grundlegend erstmal die Vorbildfunktion und natürlich die Unterstützungsfunktion, dass wir sie immer wieder ermächtigen, es zu tun, indem wir neben ihnen sitzen, es mit ihnen üben, ne?* "
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Es gibt aber definitiv auch welche, die sich den, also klassische Kopf in Sand Thematik haben. Also die sich, die das eigentlich wissen, die es intellektuell auch verstehen sollten, es aber aus irgendeinem Grund nicht verstehen wollen und das ignorieren.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Der Bereichsvorstand G.G. ergänzt, dass es den Führungskräften schwerfällt die digitale Transformation im Unternehmen zu besprechen, weil die konkreten Auswirkungen auf den einzelnen Arbeitsplatz in vielen Fällen noch unklar sind und sie vermeiden wollen, dass begründete oder unbegründete Existenzängste bei den Mitarbeitenden entstehen, die diese in der Arbeit hemmen oder dass die guten Mitarbeitenden gehen.

> "*Also ich glaube definitiv, um auf die Vorfrage zu kommen, wir müssen das noch stärker kommunizieren und ich würde es auch nicht verschönigen, ich würde es auch nicht weichspülen. Ich würde wirklich klarmachen und sagen: 'Diese Jobs sind im Fokus, diese Jobs werden sich verändern.' Viele von diesen Jobs werden wegfallen, das ist in den Bereichen auch gar nicht so dramatisch, wo ich eben altersbedingte Abgänge habe. Da muss ich keine Existenzängste auslösen und muss auch nicht befürchten, dass mir die guten Leute wegspringen, weil die für sich durchaus noch eine Perspektive sehen können. Oder sollte ich auch individuell mit denen dann besprechen. Aber, wie klar sich Veränderungen auf*

*die Bereiche auswirken, haben wir noch nicht kommuniziert. Und es ist intern definitiv noch nicht klar, welche individuellen Auswirkungen kommen.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Das Vorgehen der Interviewpartner widerspricht jedoch ihren eigenen Anforderungen an eine transparente, offene und wertschätzende Kultur des gegenseitigen Vertrauens (s. Kapitel 8.3.2). Der Geschäftsführer O.T., der nachfolgend die Wichtigkeit und die Bestandteile einer erfolgreichen zukünftigen Unternehmenskultur sehr klar formuliert, hat oben erläutert, dass er zwar die Ziele und Vision der Transformation klar formuliert, die Mitarbeitenden sich konkrete Auswirkungen selbst ableiten müssen. Somit werden Werte kommuniziert, die dann in der Praxis gar nicht von ihren Vermittlern umgesetzt werden – hier kommt dann eine Mischung aus moralischer Selbstlüge und Hypokrisie zum Tragen, oder um es mit einem französischen Bonmot überspitzt auszudrücken: "Heuchelei ist die Verbeugung des Lasters vor der Tugend." O.T. erkennt damit die Wichtigkeit und Notwendigkeit der offenen und transparenten Kommunikation an und legt die (unternehmens-)eigenen Schwächen bei der direkten Kommunikation und Konfrontation der Mitarbeitenden mit den zu erwartenden Auswirkungen offen.

"*Auf einer Skala von eins bis zehn mindestens eine Neun. Das ist unglaublich wichtig und eine ungeheure Bedeutung. Sie haben Vertrauen angesprochen. Sie haben Offenheit angesprochen. Sie haben Kommunikation angesprochen. Das sind alles Werte, die in einer Kultur gelebt werden müssen. Und in einer Firma, wo das nicht gelebt wird und man nie weiß, gibt es eine negative Überraschung morgen oder übermorgen? Also dort wird es schwieriger.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Auch zur Eigenverantwortung stehen die Äusserungen in Kontradiktion, setzt diese doch voraus, dass die Mitarbeitenden frühzeitig über veränderte Anforderungen seitens der Unternehmen informiert werden, um sich im Anschluss selbst weiter zu qualifizieren und vor allem um die Transformation mitzugestalten. W.N., der diese Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden fordert, hat oben ebenfalls seine Zurückhaltung in der "proaktiven Kommunikation" geäussert.

"*Also im besten Falle durch intensive Einbindung der betroffenen Personen, dass sie an den Veränderungen selber mitwirken und diese selber mitgestalten. Ich glaube das ist immer die erfolgsversprechende Variante.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

**Überzeugung**

Von grösster praktischer Relevanz ist die Frage, wie werden Mitarbeitenden von der Veränderung überzeugt und wie gewinnt man ihre Bereitschaft sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Nachfolgend ist ersichtlich, dass die Interviewpartner drei grundsätzliche Wege in ihrem Unternehmen sehen. Kernaspekt für die Überzeugung von Menschen ist immer die Kommunikation der (direkten) Führungskraft mit dem/den Mitarbeitenden (Kotter, 2012, S. 89 ff.).

> "*Also ich versuche, ja, also das ist ziemlich grundsätzlich, ich versuche so einen Mitarbeiter immer mit Argumenten zu erklären, warum wir das gemacht hatten, welchen Nutzen es dann für die Einzelnen hat.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Und das ist natürlich auch eine Mammut-Aufgabe, wenn Mitarbeiter vielleicht zwanzig Jahre eine bestimmte Aufgabe erfüllt haben und nur diese Aufgabe, die davon zu überzeugen, dass sich die Welt verändert.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Alle gängigen CM Konzepte haben bezüglich der Kommunikation die gleiche Vorgehensweise. Interessanterweise verweisen die Konzepte darauf, dass die Mitarbeitenden verstehen müssen, wieso eine Veränderung notwendig ist, um diese in einem späteren Schritt auch zu wollen (Hiatt, 2006, S. 6). In den Konzepten, die meist US-amerikanischer Herkunft sind und ökonomische Aspekte in den Vordergrund stellen, wird bedeutet, dass je freier Mitarbeitende agieren und Entscheidungen treffen, umso mehr müssen diese auch die Notwendigkeit digitaler Umgestaltung verstehen. Und im Umkehrschluss: "When an organization has a high degree of control over an individual’s actions and choices, whether through circumstance or mutual agreement, this viewpoint may not be an obstacle to change." (Hiatt, 2006, S. 6). Das würde bedeuten, dass Mitarbeitende mit standardisierten und klar strukturieren Aufgaben und häufig geringer Qualifikation kaum eine Erläuterung bedürfen, wenn sich etwas an ihren Tätigkeiten ändert, weil sie nicht direkt verstehen müssen, wieso sich etwas verändert.

Indirekt bestätigen die Interviewpartner diese Idee. Je stärker Sachbearbeiter in die Veränderung und Konzeption von Prozessen eingebunden werden und je freier sie arbeiten, umso wichtiger ist das Verständnis dafür. Konkret äussern, dass ihnen die Kommunikation mit den hoch qualifizierten Mitarbeitenden wichtiger ist, tun sie jedoch nicht.

"*Aber heute müssen die Sachbearbeiter deutlich stärker den technischen Prozess verstehen, weil die aktiv daran mitarbeiten, diese Veränderungsprozesse durchzuführen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also wir wollen Eigenverantwortung. Wir überlassen es aber nicht der Eigenverantwortung, um ehrlich zu sein. Wer eigenverantwortlich mehr will, der kriegt Entwicklungsmöglichkeiten.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Eine umfassende Einsicht in die unternehmerischen Notwendigkeiten und Ziele wird von den Unternehmen mit einer grösseren (Eigen-)Verantwortung verbunden. Weber erkannte diesen Zusammenhang bereits in seiner Schrift zur protestantischen Ethik. Bei zunehmender qualifizierter Arbeit ist nicht nur ein "entwickeltes Verantwortlichkeitsgefühl schlechthin unentbehrlich", "sondern überhaupt eine Gesinnung, welche mindestens während der Arbeit von der steten Frage: wie bei einem Maximum von Bequemlichkeit und einem Minimum von Leistung dennoch der gewohnte Lohn zu gewinnen sei, sich loslöst und die Arbeit so betreibt, als ob sie absoluter Selbstzweck – 'Beruf' – wäre. (Weber, 2016, S. 48) Erreicht wird dieses Verantwortlichkeitsgefühl durch einen "lang andauernden Erziehungsprozess". Was bei Weber die protestantische Ethik war, die "Fähigkeit der Konzentration der Gedanken sowohl als die absolut zentrale Fähigkeit, sich der *Arbeit gegenüber verpflichtet* zu fühlen" (Weber, 2016, S49), ist in der heutigen Unternehmenswelt die Unternehmenskultur (!), die die Mitarbeitenden mittel- und langfristig "erzieht", eigenverantwortlich und eigenständig zum Wohle des Unternehmens zu agieren.

"*Also wir haben eine Kultur, dass wir einfach in den letzten Jahren so umgestellt haben, dass sie wirklich sagen: 'Ich möchte nicht, dass wir als Geschäftsführung entscheiden, wie es dem Einzelnen geht, sondern sie selber Wege und Mittel finden, wie sie mit ihren Prozessen zurechtkommen.' Sie sollen sich ihre eigenen Workshops erdenken, weil sie arbeiten damit und das ist am Ehesten.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Ebenso bestätigen die Interviewpartner, dass die Kommunikation und Überzeugung der Mitarbeitenden ohne Alternative für eine positive Unternehmenskultur und effektive Arbeitsergebnisse sind und die "alte Schule", d.h. die Schaffung vollendeter Tatsachen ohne Rücksprache zu schlechterem Output führt.

> "*Ja man versucht auch, also nicht alle tun das, aber es gibt durchaus auch Führungskräfte, die die neuen Mitarbeiter eben versuchen zu verstehen, zu entschlüsseln und talentgerecht und neigungsgerecht einzusetzen, weil sie wissen, die Qualität ist dann halt deutlich besser. […] Da glaube ich, funktioniert das dann gut. Es gibt natürlich auch noch Führungskräfte alter Schule, die und die Sachen, wunderbar, neuer Mann. Hier ist der Platz. Du machst jetzt das, was der Vorgänger gemacht hat. Da funktioniert es weniger gut.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Warum nicht die Anstrengung unternehmen, Überzeugungsarbeit zu leisten, zu sagen: „Leute das ist jetzt so. Das sagen wir euch als Management, weil wir davon überzeugt sind, dass das, was wir bisher gemacht haben, so nicht fortgesetzt werden kann.“ Wir wollen es. Wir müssen es jetzt anders machen, aber wir wollen es mit euch machen.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Das wirklich das Change Management, dass wir die Leute in den Projekten überzeugen, weil wir, wir sind überzeugt, dass wir die richtigen Themen angehen. Und aus den Projektteams kommt dann auch raus, so die finden das doch in der Regel gut, die wissen, was sie da grossartiges, neues, innovatives machen. So, und dann können die diesen Funken auch ein Stück weit runter, rüberbringen, obwohl das nicht die, nicht immer die brillanten Kommunikatoren sind, aber man nimmt die Authentizität ab.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Wie oben beschrieben, ist ein wichtiger Teil der Kommunikation die Überzeugung der Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Transformation und dem Wunsch des Unternehmens an der Partizipation der Mitarbeitenden, vor allem, dass sie die neuen Aufgaben und Prozesse akzeptieren und annehmen. Unterschiedlich wird von den Interviewpartnern jedoch gesehen, wie die Mitarbeitenden überzeugt werden sollen. Bei ihnen haben sich in den Antworten drei Varianten herauskristallisiert, wie sie sich in ihrem Unternehmen die konkrete Überzeugung vorstellen:

**Variante 1 – Überzeugung durch Notwendigkeit und geschaffene Fakten**

Ein Teil verfolgt den Weg, den Mitarbeitenden das Ziel und den Weg transparent darzustellen und aufzuzeigen, damit diese sich von der Notwendigkeit der Veränderung selbst überzeugen können. Dabei sollen und können die Beschäftigten auch eingebunden werden, um die Veränderungen besser zu verstehen und die Umsetzung der Massnahmen selbst mit zu erarbeiten, was eine deutlich grössere Zufriedenheit schafft und dem oben genannten Führungsstil deutlich näher kommt. Dieser Teil der Interviewpartner ist jedoch überzeugt, dass die Kommunikation und Partizipation nicht im Widerstand der Mitarbeitenden enden darf, weil "im Zweifel dann halt gegen den Untergebenen" entschieden wird, wie W.N. weiter unten resümiert, d.h. die Ziele der Transformation stehen fest und eine Verhandlung darüber ist nicht möglich.

> "*Also ich glaube, dass dieser Veränderungsschritt ganz allgemein eine hohe Transparenz den Mitarbeitern gegenüber erfordert. Einfach deshalb, damit die Mitarbeiter mitziehen und in die gleiche Richtung rennen. Ich glaube auch, das Thema Digitalisierung, das hört man ja in allen Häusern. Ich glaube, dass das auch bei den Mitarbeitern angekommen ist und dass dort eine viel stärkere Angst herrscht, die vielleicht gar nicht so begründet ist. […] Und diese Denkweise, die muss letztendlich in die Köpfe und das geht nur dadurch, dass man sagt, das ist der Weg, den wir gehen wollen und ihn transparent aufzeigt und die Mitarbeiter letztendlich auch mitnimmt. Und deswegen ist Transparenz ganz, ganz wichtig.* "
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Also ich brauche einen klaren Auftrag, wieder Transparenz. Was wollen wir erreichen? Welchen Weg? Häufig ist es ja so, dass man dann in Projekten arbeitet, in denen bestimmte, ich sage es jetzt mal, Menschen aus dem Betrieb, aus der Mathematik und so weiter, abgestellt werden. Die sind allerdings gleichzeitig auch Multiplikatoren, nämlich Multiplikatoren der neuen Technik, die dort entwickelt wird.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*So in dem ein oder anderen Fall wird das wahrscheinlich dann einfach (lacht) so (…) akzeptiert, dass das jemand anders sieht. Ansonsten ich würde jetzt sozusagen das versuchen inhaltlich irgendwie mit der Person auseinanderzunehmen. Und dann muss man sich irgendwann aber auf ein gemeinsames Zielverständnis irgendwie einigen, weil wir haben zumindest in den internen Bereichen eine Strategie für die IT oder für andere Bereiche und die muss sich auf gewissen anderen stützen. Und das Ziel/ die sind dann halt*

*entsprechend/ die legt man halt dann trotzdem fest im Zweifel dann halt gegen den Untergebenen.*"

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Aber was ich sagen kann, was mir mehr auffällt ist die Abwesenheit. Die Abwesenheit etwa von Rückmeldungen, dass mir mal irgendjemand sagen würde: 'Mensch, auf uns kommt eine Veränderung zu, aber die haben uns zusammengerufen. Die haben das ganz toll erklärt. Und die haben uns hier was mitgegeben und ich konnte/ da freue ich mich drauf.' Sowas habe ich noch nie gehört. Kommunikation heisst heutzutage für viele/ innerhalb des Unternehmens verschicken E-Mail oder machen ein Tutorial oder wir machen ein Webinar oder irgend sowas.*"

G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Selbstkritisch fügt G.L an, dass es sich die Führungskräfte mit dieser Variante sehr leicht machen können, indem sie die Ziele der Veränderungen, die Notwendigkeit und die Massnahmen über indirekte Kommunikationsmedien, wie E-Mail oder Online-Plattformen, verteilen und sich dem notwendigen Diskurs komplett entziehen. Gerade die Teilnahme an einer gemeinsamen Diskussion verbessert das Verständnis der Mitarbeitenden, während ihre Abwesenheit die Frustration verstärkt. L.B., dessen Vorgehen im Anschluss in Variante 2 beschrieben wird, hat sich auch kritisch über die Führung nach "alter Schule" geäussert, weil er überzeugt ist, dass diese Form der Überzeugung nicht mehr gut funktionieren wird.

"*Es gibt natürlich auch noch Führungskräfte alter Schule, die und die Sachen, wunderbar, neuer Mann. Hier ist der Platz. Du machst jetzt das, was der Vorgänger gemacht hat. Da funktioniert es weniger gut.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Variante 2 – Überzeugung durch Vertrauen und Sicherheit**

Der andere Teil der Interviewpartner sieht neben der transparenten Kommunikation in Vertrauen und Sicherheit eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Kommunikation. Dies versuchen sie über das Vertrauen in die handelnden Personen, allen voran die Führungskräfte, zu erreichen. Weber erläutert hierzu, dass mit dem Aufkommen des Kapitalismus eine " Flut von Mißtrauen, gelegentlich von Haß, vor allem von moralischer Entrüstung" sich regelmäßig dem ersten Neuerer entgegenstemmt (Weber, 2016, S. 53). Er schreibt weiter, dass nur ein "Unternehmer

'neuen Stils' nur ein ungewöhnlich fester Charakter vor dem Verlust der nüchternen Selbstbeherrschung und vor moralischem wie ökonomischem Schiffbruch bewahren können, daß neben Klarheit des Blickes und Tatkraft, vor allem doch auch ganz bestimmte und sehr ausgeprägte 'ethische' Qualitäten es sind, welche bei solchen Neuerungen ihm das schlechthin unentbehrliche Vertrauen der Kunden und der Arbeiter gewinnen und ihm die Spannkraft zur Überwindung der ungezählten Widerstände erhalten". (Weber, 2016, S. 53). G.L. erläutert, dass die wichtige Fähigkeit Mitarbeitende zu überzeugen eine Mischung aus Sozial- und Führungskompetenz ist und für die Führungskräfte, die die Transformation aktiv begleiten, nahezu obligatorisch ist.

> "*Die Sozialkompetenz ist deshalb so wichtig/ die ist ganz eng mit der Führungskompetenz verbunden, weil man braucht auch jemand der andere vielleicht mal mitreisst. Die dafür gewinnt aus Überzeugung etwas zu tun und sich auf eine Veränderung einzulassen.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Auch der Geschäftsführer Z.R. ist sehr offen in der Kommunikation, insbesondere in den konkret absehbaren Folgen der Veränderung. Die Überzeugung der Mitarbeitenden erlangt er, indem er ihnen die Sicherheit gibt, dass sich ihre Tätigkeiten zwar verändern, ihre Arbeitsplätze aber sicher sind.

> "*Das heißt ich kommuniziere sehr offen, was ich glaube und was ich sehe. […] Aber ich habe auf jeden Fall denen das Gefühl gegeben, dass sie ihren Arbeitsplatz sich zwar verändern wird, aber nicht wegfallen wird. Und das habe ich ihnen gegeben, weil ich jetzt ich sie ja sehr stark haben will, weil ich auch überzeugt bin, dass es so ist.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Das Vertrauen in das Management spielt für L.B. ebenso eine tragende Rolle, die Mitarbeitenden in der Transformation auf ihrer Seite zu wissen. Er überzeugt die Mitarbeitenden damit, dass sie zwar aufgrund der notwendigen Veränderungen der Organisation und der Abläufe zukünftig nicht mehr die gleiche Arbeit mit den gleichen Kollegen ausführen, sie aber dennoch aufgrund ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen ein Teil des Unternehmens bleiben. Dies ist ein sehr patriarchales Verständnis einer Organisation, indem der Patron den Arbeitsplatz sichert und damit die betroffenen Mitarbeitenden Teil der Gemeinschaft bleiben, er jedoch frei über den Einsatz und Tätigkeiten der Mitarbeitenden verfügt.

"*ich glaube, was das allgemeine Thema angeht, also schaffen wir die Veränderung, die die Branche eben schaffen muss, glaube ich, haben wir ein großes Vertrauen in unser Management, weil das Management aus unserer Sicht gute Entscheidungen trifft. […] Und na ja, der stabilisierende Faktor ist, dass wir wissen, dass wir kulturell die Mitarbeiter, schätzen, also dass das Management die Mitarbeiter schätzt und entsprechende Härten vermeidet. Das ist aber dann, wenn man so möchte, auch schon alles an Schutzraum. Und man ist sich bewusst darüber, dass man vielleicht übermorgen nicht mehr macht, was man heute macht, weil was anderes gefragt ist.* "

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Für den Geschäftsführer O.T. entsteht das Vertrauen und die Sicherheit durch zwei Faktoren: die eigene Überzeugung der Führungskräfte, wodurch sie authentisch und klar kommunizieren können und der ausreichenden Zeit für die Kommunikation. Gerade schwierige und anspruchsvolle Themen müssen aus seiner Sicht wieder und wieder besprochen werden, um bei den Mitarbeitenden durchzudringen und richtig verstanden zu werden und auch, um diesen die Möglichkeit zu geben in Folgegesprächen eine fundiertere Meinung zu äussern und bestätigt damit auch die Lehrmeinung von Kotter: "Repeat, Repeat, Repeat" (Kotter, 2012, S. 96)

"*Zuerst muss ich mal überzeugt sein. Die GL, die Führung muss überzeugt sein von einem Weg. Wir müssen überzeugt sein. Wir müssen ihn sehen. Wir müssen dahinter stehen können. Und wir müssen wissen. Das ist einmal die Grundvoraussetzung. Und dann gibt es eins, das ist Kommunikation. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Reden mit den Leuten, Zeit nehmen. Zeit nehmen, das ist in der heutigen Zeit ziemlich schwierig. […] Wir müssen aufpassen, dass der Mensch nicht zu kurz kommt. Und gerade im Veränderungsprozess muss man sich einfach mehr Zeit nehmen für den Mitarbeiter, als wir es uns heute nehmen.*"

O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

**Variante 3 – Überzeugung durch Teilhabe**

Eine weitere Variante der Kommunikation ist die Überzeugung der Mitarbeitenden durch aktive Einbindung und Teilhabe an der Veränderung selbst, indem die Mitarbeitenden zumindest die Art der Umsetzung, die Massnahmen mitdiskutieren und entscheiden können. Diese Form der Einbindung schafft eine höhere Form der

Transparenz über die Veränderung und eine viel grössere Verbindlichkeit der beteiligten Mitarbeitenden, denn es werden zwar die Ziele vorgegeben, aber der Weg und die Massnahmen können von den Mitarbeitenden aktiv mit entschieden werden. Auch der Widerstand und die Kritiken sind im Anschluss geringer, weil die an der Veränderung teilnehmenden Mitarbeitenden selbst für die erarbeiteten Ziele und Massnahmen einstehen.

> "*Mitarbeitern und Führungskräften bestehen, wo dann unsere Themen mit hineingebracht werden und die ganz offen das diskutieren, challengen, kritisieren und so, dass und da kann jeder teilnehmen und dadurch ist eine große Akzeptanz hineingekommen, weil die, die sich entschieden haben, nicht teilzunehmen, […] der keinen Bock darauf hat, plötzlich anfängt zu meckern, dann kriegen die schon innerhalb, dann hilf doch mit, ja, komm doch hinein, musst du mir nicht erzählen, dann komm hinein.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also schleichend klingt zu langsam, aber ein sukzessiver Prozess, der nicht von Knall auf Fall Veränderung bietet, deswegen läuft das meiste über Kommunikation, dass die früh eingebunden werden, dass Veränderungen kommen, welche Veränderungen kommen und was wir machen und das, glaube ich, ist das A und O was Change-Management da benötigt, um die mitzunehmen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Der Vorstand U.B. drückt dies sehr ungezwungen, aber markant aus. Die Einbindung von Mitarbeitenden schafft mehr Vertrauen als die unter "Verdacht" stehende Führungskraft.

> "*Und wir haben gesehen, am stärksten funktioniert eigentlich dieses Multiplikatoren-Programm bei unseren Projekten. Dass irgendwie so ein Primus inter Pares dabei ist. Keine Führungskraft, die steht ja immer unter dem Generalverdacht, dass der doch nur erzählt, was andere wollen, nicht was sie wollen. So, und der Primus inter Pares ist immer der Beste. Der sagt: komm ich arbeite im Projekt mit, guck mal wie das geht und ich bin doch einer von euch und hier guck dir mal hier Else, da die, guck dir mal, da musst du das machen, dann funktioniert das auch. So, und das kommt dann auch bei Else gut an. So, und das ist das, was wir am stärksten nutzen.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Gut, ich meine, wenn man sich nicht verändert sozusagen, dann wird man verändert. Das ist vielleicht die rationale Begründung von außen. Und ich glaube, lieber möchte ich Veränderung gestalten als gestaltet zu werden. Also ich glaube, so ist meine logische Annäherung und dann sage ich eben, versuche mal, sie emotional zu packen.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Aber ich habe schon registriert, dass ein größerer Teil der Mitarbeiter gerne an den Prozessen sich beteiligen möchte. […] Also mein Eindruck ist, dass viele Mitarbeiter schon registriert haben und sich aktiv auch einbringen wollen in diese Prozesse.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Einbindung der Arbeitnehmer in die Veränderung sollte einem grundlegenden Verständnis nach auch die Arbeitnehmervertretungen beinhalten. Hier sind einige Interviewpartner deutlich kritischer und widersprechen sich inhaltlich sogar. U.B., der die Einbindung der Mitarbeitenden zuvor begrüsst hat, ist gegen eine (frühzeitige) Einbeziehung der Betriebsräte, weil er bereits massiven Widerstand befürchtet. Er möchte die Mitarbeitenden die Umsetzung der Pläne mitgestalten lassen, nicht jedoch die vorab zu diskutierenden Ziele und Gründe für die Digitalisierungsprojekte. Dies führt jedoch zu einem Zielkonflikt. Mitarbeitende, die nicht von Beginn an eingebunden, involviert und mit Argumenten überzeugt wurden, beteiligen sich im Anschluss deutlich weniger stark an den Umsetzungsprojekten. Auch M.M. befürchtet, dass Digitalisierungsprojekte und neue Arbeitskontrollen zu langen Abwehrdiskussion mit dem Betriebsrat führen. Der Betriebsrat wird von beiden als Hindernis für die Umsetzung gesehen.

"*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Dann wird eben die Frage an der Stelle natürlich sein: Wie kann man das trotzdem bewerten, was der Mitarbeiter macht? Dafür wird es arge Prozesse geben oder Diskussionen mit Betriebsräten. Ja, weil letztlich muss eine Arbeit ja schon messbar sein.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Fazit**

Die drei Varianten sind bei den Interviewpartnern nicht durchgängig in ihrer Reinform vorzufinden, sondern meistens als Mischform der Varianten und mit Widersprüchen in den Aussagen verbunden. Beispielhaft sei Z.R. in Variante 1 genannt, der sich im Interview auch dazu bekennt, die Mitarbeitenden aktiv an der Veränderung zu beteiligen (Variante 3) und im selben Kontext ergänzt, dass Beteiligung auch in Form von Aktien oder monetärer Beteiligung erfolgen kann, wobei Geld nicht alles ist, sondern auch die Gefühle und Verbundenheit zum Unternehmen wichtig sind. Die sich hier zeigende Inkarnation eines Heroismus und spätkapitalistischen Heldentums reflektiert eher eine emotionale Verbundenheit und einen Kampfgeist wie bei den zu Beginn des Kapitels skizzierten Startups, die einen emotionalen Zusammenhalt über ein starkes Wirgefühl predigen, und widerspricht seinem zuvor genannten Wunsch an Transparenz und fachlicher inhaltlicher Überzeugung in der Kommunikation.

> "*Das muss man hinkriegen und das kriegt man nicht so hin, indem wir gute Worte machen, sondern man muss die auch in irgendeiner Form beteiligen. Und wenn das an Aktienpaketen ist oder an anderen monetären Bereichen ist in der Tat das alleine, aber Geld regiert da nicht die Welt, sondern man muss das Gefühl haben, die sind Teil vom grossen Ganzen, hier kann ich was verändern und da ist eine Leidenschaft.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Diese Widersprüche und Gegensätzlichkeiten deuten umso mehr auf die noch nicht ausgereiften CM Programme und Strukturen hin, das Ausprobieren und die stetige Professionalisierung des CM-Prozesses, wie es Z.R. auch beschreibt:

> "*Früher haben wir das immer selbst gemacht und nicht zwingend ist der Chef immer der bessere Projektmanager und bei uns würde ich sagen, wir sind es auf jeden Fall nicht. Und das ist schon mal eine erhebliche Veränderung und deswegen glaube ich, dass es auch im Allgemeinen strukturierter wird und dass man dann auch besser planen kann was kommt und es besser packen kann und dass wir die Mitarbeiter immer wieder über die Kommunikation auch erreichen müssen. Es ist aber ein schleichender Prozess.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Schlussendlich geht es bei der Überzeugung von Mitarbeitenden um die Faktoren Zeit und Aufwand. Wie gut können die Führungskräfte die Mitarbeitenden erreichen und zu ihnen durchdringen und wie gross ist das gegenseitige Vertrauen, die Veränderung

gemeinsam zu meistern? Wie schnell müssen kurzfristige Lösungen und Ergebnisse erreicht werden? Mitarbeitende, die eine Veränderung mitgemacht haben und mit dieser gewachsen sind, werden sich mit der nächsten Veränderung leichter tun und mit den Erfahrungen wachsen.

> "*Weil es bequemer ist und weil es auch kurzfristig schneller erreichbar ist. Während, wenn sie Leute umerziehen müssen und dafür gewinnen müssen. Dann dauert es eine Weile, bis sie dann in die/ ich nenne es jetzt mal die Dankbarkeit. Die Anerkennung und den Wert daraus, dass sie eben/ bis sie dann mal welche, ein paar dahaben, die dann auch den jüngeren sagen: 'Pass mal auf, wir haben schon ein paar Mal Veränderungen hier durchgemacht.*'"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Sicher zeigt sich auch, ja, Kultur ist sicher auch die Frage: Wie viel Veränderung habe ich denn in der Vergangenheit auch gemacht?*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

#### 8.3.3.2 Change-Management im Unternehmen

Die Wichtigkeit von CM haben die Interviewpartner einhellig bestätigt und begründet. Die Umsetzung im Unternehmen, der Erfolg, das individuelle Vorgehen ist jedoch sehr differenziert und häufig noch wenig strukturiert. Es bleibt unklar, wieso das noch so ist und wie die Top-Führungskräfte diesen Missstand beheben wollen?

**Institutionalisierung und Umsetzung**

Trotz der Wichtigkeit von CM haben die meisten Unternehmen der Interviewpartner kein explizites Programm eröffnet oder einen eigenen Bereich dafür geschaffen (s. Kapitel 8.3.3). Es fehlt an einer Institutionalisierung und Strukturierung der Vielzahl an Tätigkeiten des CM. Die Aufgaben des CM werden meist in den Veränderungsprojekten selbst mit integriert, teilweise strukturiert, teilweise freestyle.

> "*Also das wird gemacht. Und ich gehe mal davon aus, dass das auch zum Change Management in der Zukunft der Fall sein wird. Soweit ich das jetzt hier für meinen Verantwortungsbereich auch sehe, geht das jetzt erst los, sage ich mal. Und würde behaupten, da sind wir mit den Planungen also in einem halben, dreiviertel Jahr weiter an der Stelle.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Sehr individuell situativ. Also wir sind ja eine sehr projektgetriebene Veranstaltung hier.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*So, dieser, ich sage mal, Transformationsprozess im Arbeitsbereich, der beginnt ja langsam erst. Insofern haben wir da noch keine konkreten Ansätze an der Stelle. Im Moment sind wir so in der Phase, dass wir vor allen Dingen eben kommunikativ auch immer unsere Schritte erläutern, die so kurz und, ja, ich sage mal, Zeithorizont drei Jahre sich abzeichnen und das dann auch auf jeden Fall schon mal soweit zu diskutieren. So, und die individuellen Massnahmen, das werden wir dann demnächst besprechen.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Nein kein strukturiertes Change Programm. Also das wird bei uns immer projektbezogen gemacht und hängt dann auch stark vom jeweiligen Projektleiter oder der Führungskraft oder dem Projektauftragsgeber ab, wie das dann sozusagen abläuft. Aber also es ist etwas, was uns bewusst ist, dass wir da noch das eigentlich stärker institutionalisieren sollten.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Die Begründung für die fehlende Struktur des CM liefert P.E.. Projektaufgaben werden in Projekten erarbeitet und umgesetzt und Personalthemen werden von der zuständigen Führungskraft erledigt. Investitionen in physische Mittel bzw. in Hard- und Software werden in den Unternehmen genehmigt, weil deren Mehrwert auf der Hand liegt, Investitionen in die sogenannten "weichen Faktoren", in die Führungskräfte und Mitarbeitenden, ihre Qualifikationen und Anforderungen, werden häufig als unnötig erachtet, obwohl sich die Interviewpartner bereits bewusst sind, dass die langfristigen Kosten deutlich höher sein werden.

"*Also eigentlich gar nicht, also es wird darauf vertraut, dass die jeweilige Führungskraft das macht, wobei die Führungskraft in der Regel auch an der Stelle vielleicht überfordert ist. Und was ich so beobachtet habe, ist, dass es, wenn es um technische Hilfestellung geht, dort eine Bereitschaft da ist. Also, wenn jetzt jemand sagt, ich brauche ein Programm irgendwie, um irgendetwas zu erarbeiten, dann wird ganz schnell dort investiert und das Programm wird angeschafft. Aber wenn es darum geht zu sagen, wir wollen hier etwas verändern und wir brauchen dort vielleicht eine Beratung oder dergleichen, dann wird, weil es einfach etwas Softes ist, wird dort in der Regel eher drei Mal überlegt, ob Geld*

*investiert wird. Obwohl es letztendlich wahrscheinlich viel teurer ist, wenn man auf so etwas verzichtet.*"

P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Trotz fehlender Struktur und Richtlinien, sind die Unternehmend dennoch bereits dabei, die notwendigen Schritte zu planen und umzusetzen, häufig auf die individuelle Veränderung angepasst und auf den Einzelfall zugeschnitten.

"*Also von daher gesehen, also professionelles Change Management haben wir nicht, das, was ich bereits jetzt schon mehrfach angedeutet habe, das sind so die Schritte, die wir tun, dass ich sehr zielgruppenorientiert auf Leute zugehe und die abhole und wir natürlich im Rahmen der Digitalisierung immer wieder unterschiedliche Workshops anbiete, wo wir die Leute dafür gewinnen wollen, den Weg mitzugehen*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Der Vorstand U.B bestätigt, während er auf die Individualität und Projektbezogenheit der Massnahmen eingeht, auch den zweiten problematischen Aspekt in der Umsetzung von CM, der bereits oben mehrfach zur Ansprache kam: Der fehlenden Führungs- und CM-Kompetenz der betroffenen Führungskräfte in Zeiten der Veränderung und dem Suchen der Unternehmen nach Alternativen. In seinem Fall berichtet U.B. von dem Multiplikatoren-Programm, indem jeweils ein im Projekt beteiligter Mitarbeitende die Rolle des Überzeugenden einnimmt, weil diesem mehr Vertrauen geschenkt wird als der beteiligten Führungskraft. Dies offenbart mehrere Probleme in den Unternehmen. Die bereits angesprochene fehlende Kompetenz der Führungskräfte und das fehlende Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte, sowohl dem direkten Vorgesetzten wie auch dem Unternehmenslenkern.

"*Da haben wir dann irgendwie, ja, das Change-Management-Notarztprogramm dann gestartet mit Personalabteilung, mit Betriebsrat, mit Führungseben weiter hoch, mit Abteilungsleiter und Vorstand und das ist, also insofern, das machen wir sehr individuell. Und wir haben gesehen, am stärksten funktioniert eigentlich dieses Multiplikatoren-Programm bei unseren Projekten. Dass irgendwie so ein Primus inter Pares dabei ist. Keine Führungskraft, die steht ja immer unter dem Generalverdacht, dass der doch nur erzählt, was andere wollen, nicht was sie wollen. So, und der Primus inter Pares ist immer der Beste.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

In Kapitel 8.3.1 – Mehrwert Mensch und in Kapitel 8.3.2 "Unternehmenskultur" – wurde das Thema Vertrauen bereits ausgiebig erörtert. Insofern schliesst sich hier der Kreis, dass den Führungskräften bewusst ist, dass eine nicht authentische Unternehmenskultur und mangelndes Vertrauen in die Unternehmensleitung dazu führt, dass Veränderungen nicht überzeugend vermittelt werden können und die Umsetzung von Massnahmen im Rahmen eines CM sehr schwer werden.

> "*Also, wenn die Erfahrung zeigt, dass wir in der Vergangenheit keine Leute einfach freigesetzt haben, nur weil es die Position nicht mehr gab oder die Tätigkeiten nicht mehr gab, sollte das eigentlich auch Vertrauen fördern. Ja, das wird es auch tun wahrscheinlich, das ist ein Kulturthema.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Umgang mit Veränderungen**

Unternehmen wie auch Mitarbeitende sind sehr unterschiedlich im Umgang mit Veränderungen. Auch die Interviewpartner geben eine sehr pluralistische und heterogene Rückmeldung, wie schwer es den einzelnen Mitarbeitenden bzw. bestimmten Gruppen an Mitarbeitenden fällt, sich anzupassen. Einige geben an, dass sie keine Unterschiede feststellen, einige bemerken, dass Ältere sich schwerer tun mit der Anpassung, einige stellen fest, dass jüngere Mitarbeitende an dem bislang ge- und erlernten festhalten. Einig sind sich die Interviewpartner, dass die Veränderungsbereitschaft "*mehr eine Frage zum Mindset als vom Alter*" (S.I.) ist, also die individuelle Einstellung der Mitarbeitenden, die wiederum eine Summe aus Erziehung, Persönlichkeit, Konditionierung etc. darstellt, bzw. dem Konzept des Berufsethos von Max Weber entspricht.

> "*das ist sowohl was das Interesse, wie Position betrifft, da kann ich nicht sagen, es gibt mehr Männer oder mehr Frauen oder mehr Widerstand von dieser oder dieser Seite. […] Aus meiner Sicht nicht feststellbar. Ich habe mir jetzt aus der Vergangenheit zwei, drei Beispiele überlegt. Ich könnte Ihnen Beispiele von Akademikern sagen, die sich unglaublich schwer tun. Und ich könnte Ihnen Beispiele von nicht allzu stark weitergebildeten Mitarbeitern sagen, die sich problemlos den Veränderungen anpassen können. Nein. Aus meiner Sicht nicht.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also ich glaube, wir haben einfach so einen Schnitt, ich sage mal, so ab 50 aufwärts haben wir einfach die Situation, dass sich diese Generation aus der*

*Historie heraus mit dem Thema Digitalisierung nicht auseinandersetzen musste, Alternativen hatte, und die haben sie immer ausgenutzt und haben sich ja eigentlich nicht diesem neuen Weg gestellt. Und das fällt ihnen jetzt auf die Füße, kann man einfach mal so deutlich sagen.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Auch mit der stetigen Veränderung. Es ist eine stetiger Veränderungsprozess. Der wird auch nicht mehr wirklich stillstehen. Mit dem tun sie sich nicht so schwer. Während dem ältere Mitarbeiter sich da viel, viel schwerer tun.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

*"Wie stehen die Generationen grundsätzlich zu der Digitalisierung und zu der entsprechenden Entwicklung. Und da habe ich eigentlich keinen Unterschied festgestellt. Da habe ich sogar manchmal eher das Gefühl, dass jüngere Leute sich eher an dem festhalten, was sie gerade so gelernt haben.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Hierzu bestätigend lässt sich die Aussage von L.B. einordnen, der den calvinistisch geprägten Berufsethos bei jungen Akademikern feststellt, die bereits in der Ausbildung "auf Wendigkeit konditioniert" und auf maximale Arbeitsleistung und "Umdrehungen" geeicht wurden, der auch die Bereitschaft zur fortlaufenden Anpassung und Veränderung mit sich bringt. Mit der Fülle an Qualifikationen, Abschlüssen und Berufserfahrung zielt diese junge Generation der Akademiker auf eine Maximierung ihrer beruflichen Möglichkeiten.

"*Auf Wendigkeit konditioniert von ihrem Umfeld sind junge Akademiker per se schon, so. Was sie dann daraus machen, ist nochmal eine andere Geschichte. Aber gerade die jungen Akademiker, ich habe es ja vorhin schon gesagt, die haben halt Lebensläufe, wo man denkt, das kann nicht sein, dass der jetzt 22, 23 ist. Und diese Umdrehungen bringen die natürlich auch mit.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Für die Unternehmen wiederum ist Vertrauen die Basis, damit die vorhandenen Mitarbeitenden Veränderungen freiwillig akzeptieren und mitgehen, ohne erst über den Umweg des Widerstandes gewonnen werden zu müssen.

"*Insofern fühlt man sich erst mal, was das angeht, grundsätzlich sicherer bei uns vielleicht als in anderen Häusern, die jetzt auch vielleicht schon stärker bedroht sind. Weil die Geschäftsmodelle ja doch stark durch das Umfeld, durch die*

*Kapitalmarktsituation, durch die Zinssituation insbesondere natürlich, ja bedrohlich auch schon entwickelt hat. Da ist ein Vertrauen da.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

#### 8.3.3.3 Veränderung und Fehlerkultur

Unternehmensweite Veränderungen erfolgen zwangsweise nicht reibungslos und nicht ohne Anpassungen und Korrekturen gegenüber der ursprünglich vorhergesehenen Planung, sondern sind häufig von der Methode "try and error" geprägt, müssen also in der Konzeption ausprobiert und ggf. angepasst werden. Ebenso passieren Fehler von den ersten Planungen bis zur Umsetzung der Massnahmen. Die Offenheit im Umgang mit diesen Anpassungen und Fehlern bestimmt, wie leicht Mitarbeitende gewonnen werden können, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen.

**Fehlerkultur**

"Es gibt keine allgemeingültige Definition für den Begriff 'Fehlerkultur', der auch oft als Phänomen und Konzept beschrieben wird. Der Begriff 'Fehlerkultur' ist auch in der Praxis noch weitgehend unbekannt und auch das Phänomen Fehlerkultur bis dato erst teilweise erforscht (Schüttelkopf 2008, S. 300)." (Kemmer & Zahn, 2018, S. 119) Die Fehlerkultur ist Teil der Unternehmenskultur und damit wird wiederum deutlich, wie wichtig eine authentische Unternehmenskultur im Umgang mit Fehlern und dem (Er-)lernen von Neuem ist (Kemmer & Zahn, 2018, S. 119 ff.). Gemäss Kemmer & Zahn (2018, S. 121 ff.) lässt sich das Phänomen Fehlerkultur in eine "konstruktive Fehlerkultur" und eine "destruktive" Fehlerkultur unterteilen. Eine konstruktive Fehlerkultur unterstützt die Bearbeitung von Fehlern und Lernprozessen. Sie reicht "von der Angstreduktion bis hin zur Sicherheit und Stabilität, sowie von der Fehlerabnahme zu Kompetenzaufbau und der Weiterentwicklung." (Kemmer & Zahn, 2018, S. 121). Bemerkenswert ist, wie häufig die Interviewpartner die Fehlerkultur ansprechen, nie direkt, sondern immer indirekt, und zwar für Alltags- wie auch Veränderungsthemen und -herausforderungen.

M.M. beschreibt genau die beiden Seiten der destruktiven und konstruktiven Fehlerkultur, die zu Angst vor Veränderung führt bzw. hilft, den Mitarbeitenden die Angst vor einer Teilnahme zu nehmen.

"*Und weil sie im Zweifelsfalle eine intrinsische Angst haben: Das könnte mich berühren. Das könnte meinen Arbeitsplatz gefährden. Veränderungsprozesse*

*sind fehleranfällig. Ich kann Fehler machen. Ich kann eine Aufgabe bekommen, die ich nicht bewältigen kann. So, das sind halt die Ängste, die viele Mitarbeiter haben.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Das müssen Führungskräfte, müssen den Mitarbeitern die Angst nehmen an der Stelle. Und das heißt auch, man muss auch eine andere Fehlerkultur ermöglichen. Es dürfen eben auch Fehler passieren. Und dass man dann aus diesen Fehlern lernt und wieder neu aufsetzt und sich verändert. Das ist ja etwas, was in einer starren Organisation eher eine Todsünde ist, wenn da Fehler passieren. Das darf ja eben nicht passieren. Und in diesem gesamten Veränderungsprozess ist das wahrlich/ Fehler sind vorprogrammiert. Die werden passieren. Die müssen auch passieren, um entsprechend weiterzukommen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Kultur ist sicher auch die Frage: Wie viel Veränderung habe ich denn in der Vergangenheit auch gemacht? Also nicht nur, was bin ich für ein Unternehmen, wie will ich es in der Zukunft machen? Sondern bin ich immer rein in eine neue Veränderung und habe ich Fehler gemacht und wieder raus und links, rechts? Also so wie konsequent ist ein Haus, auch das spielt sicher eine Rolle.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Lernende Organisation**

Veränderungen zu meistern, heisst in den meisten Fällen etwas ausprobieren zu können und zu dürfen, Fehler, die dadurch passieren zu akzeptieren und daraus zu lernen, damit die Mitarbeitenden die Vorteile einer "lernenden Organisation" kennen lernen (s. Abbildung 48).

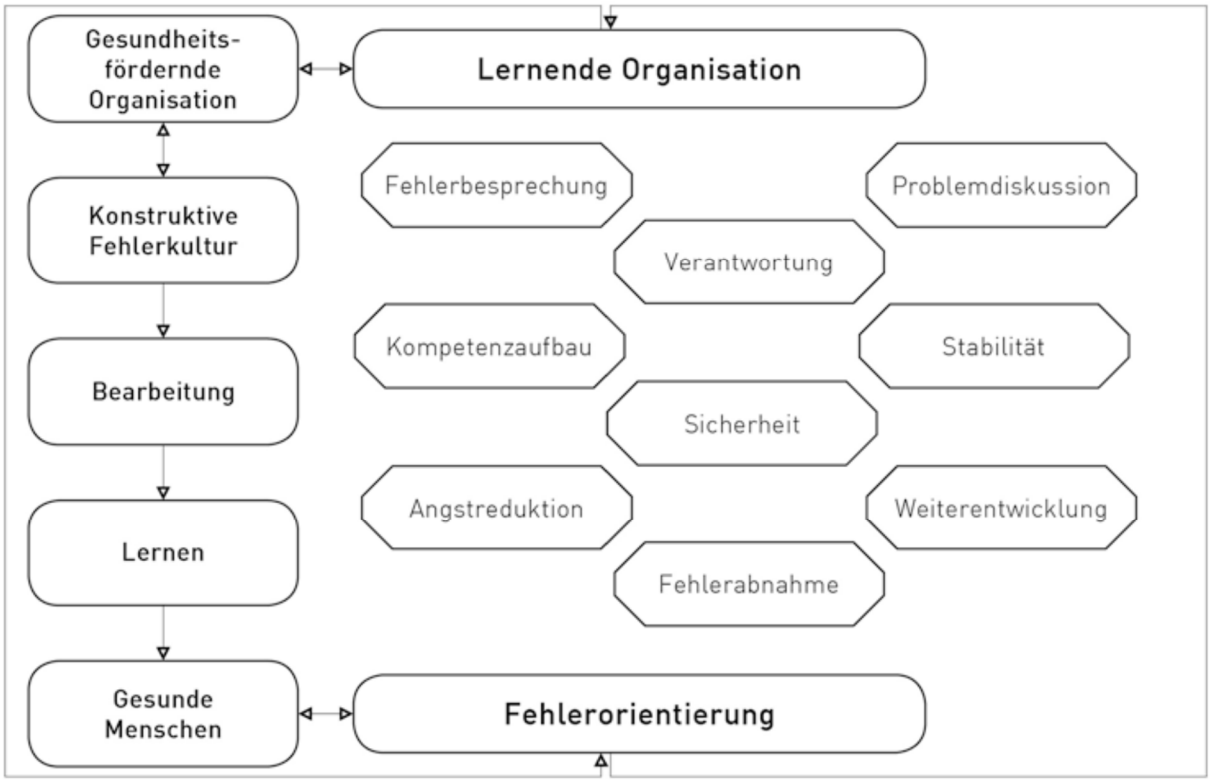



*Abbildung 48 - konstruktive Fehlerkultur (Kemmer & Zahn, 2018, S. 122)*

Die Interviewpartner sind grundsätzlich überzeugt von einer offenen und transparenten Fehlerkultur:

> "*Das heisst also, man braucht dort jemanden, der neue Ideen entwickeln kann, aber nicht nur neue Ideen hat, sondern auch in der Lage ist, zu mindestens an Pilotprojekten mal auszuprobieren, konzeptionell in einer ersten Stufe und dann am lebenden Objekt, wie und ob sich das umsetzen lässt.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Ich glaube, die ganze Assekuranz redet sich im Service-Level das schön. Also man ist dabei, aber man ist noch nicht dort. Meine Eltern, habe ich auch gemerkt, die haben eine KFZ-Versicherung bei der Allianz, wo sie dann gewechselt sind über eine Generalagentur. Da haben sie einen alten Tarif gewählt so, den wir nicht so angeboten haben. Und absolut mies, absolut mies, wie es gelaufen ist. Mehrmals hin und her, fehlerhaft. Also das ist nicht so und Sie können bestimmte Dinge durchgehen. Ich glaube, die Pandemie ist ein Beschleuniger der Digitalisierung. Das fällt ja auch, aber zu glauben, man sei schon soweit, das ist definitiv nicht so.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Aber das ist ein weiter Weg (lacht), bis die Maschine erkennt, der Fehler sitzt vorne (lacht) und den müssen wir beheben. Es ist noch ein weiter Weg. Also ich glaube, Homo Deus. Ein bisschen haben wir noch. Ich hoffe, es kommt da nicht so. Also wenn es noch so bleibt, dass eine gewisse Menschlichkeit, gerade im Management vorhanden ist, dann glaube ich, kann man damit eine Menge zusammen machen. Wenn das nicht mehr im Vordergrund steht, sollte man das Unternehmen verlassen.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Was die Interviewpartner kaum thematisieren ist eine Kultur des "Ausprobierens" in der Veränderung. Wie M.M. oben erläutert, sind Veränderungsprozesse fehleranfällig. Weil jeder Mitarbeitende anders darauf reagiert und jede Veränderung anders abläuft, ist es normal, dass "Fehler" oder realistischer gesagt, auch einfach "Abweichungen" von den geplanten Veränderungen vorkommen. Die Interviewpartner thematisieren die gewünschte Kreativität bei den Mitarbeitenden und den möglichen Lösungen, aber nicht das freie Ausprobieren, das Fehlermachen, das Lernen der Organisation aus "Fehlern". Denn das Ausprobieren und "Learning by Doing" ist für das Unternehmen eine zeitliche und finanzielle Investition in die Mitarbeitenden, welche – noch nicht umfassend – zugestanden wird, denn "time is money".

"*Und deswegen wird immer eine Kreativität da sein, aber nicht basierend darauf: 'Ah, ich habe mehr Zeit und mehr Ruhe, um das zu machen.'*"

Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Also da, wo man etwas bequemer, etwas gemächlicher, mit etwas mehr Ruhe auf Dingen rumgedacht hat, vielleicht manchmal wochenlang, das ist heute gar nicht mehr möglich. Ja das kann man nur noch im Hintergrund machen, aber nicht in der Projektphase oder in einer Arbeitsauftragsphase. Insofern bin ich mal gespannt, ob dann am Ende des Tages wieder was fehlt, weil man eben so anders arbeitet. Oder ob es in dieser Beschleunigung möglich ist, dieselbe Qualität oder vielleicht sogar doch eine bessere Qualität von guten Ideen zu haben. Da bin ich gespannt.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Die Unternehmen investieren aber zumindest bereits in die Führungskräfte und Projektleiter, die die Veränderungsprojekte leiten.

"*und dann eben auch die Mitarbeiter aus dem Operativen in diesen Methoden auszubilden. (...) Es gibt dann eben entsprechende Führungskräftetrainings, wo*

*dann verschiedene Aspekte von solchen Changeprozessen bearbeitet werden. Also, viel Investition in Methodenkompetenz.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Schlussendlich gelten für die Unternehmen in der Veränderung die gleichen Bedingungen wie für die Mitarbeitenden. Es bedarf der unmittelbaren Notwendigkeit die Transformation durchzuführen und viel zeitliche und inhaltliche Begleitung. In der Pandemie wurden Digitalisierungsprojekte kurzfristig umgesetzt, weil alle Beteiligten von der Notwendigkeit und Dringlichkeit überzeugt waren, Frust und Widerstand waren minimal, wie beispielsweise bei anfänglichen Softwareproblemen, langen Einwahlverfahren aus dem Home-Office, neuer Software etc. Die Pandemie war ein Parade-Beispiel eines Change Projektes, der eine hohe Toleranz für eine Fehlerkultur ermöglich hat.

"*Das Müssen, die Notwendigkeit. Die war bis jetzt nicht gegeben. Es kostet Geld. Es kostet Investitionen. Es kostet Arbeitszeit. Es braucht Überzeugungsarbeit. Es braucht Führungsarbeit. Alles per se eigentlich nicht so positive Aspekte, wenn man das als Arbeitgeber oder als Führungsperson anschaut. Man hat schon gedacht, man muss es machen in den nächsten zwei, drei, fünf Jahren sollte man das umgesetzt haben oder sollte man zumindest weit gekommen sein. Aber man hat noch ein bisschen Zeit gehabt, man hat es vor sich her geschoben. Durch die Corona-Situation hat man schlichtweg keine andere Möglichkeit gehabt.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Es ist aber positiv gesehen auch das Signal: Gucke mal, es funktioniert deutlich digitaler alles. Also ich kann tatsächlich ohne Papierakten arbeiten, was ich mir vorher nicht vorstellen konnte. Ich kann tatsächlich darauf verzichten, mir den Brief nochmal anzugucken oder noch individuell zu schreiben. Also da haben wir ganz lustige Wahrnehmungen gehabt. Dass plötzlich Dinge möglich waren, die vorher über zwei oder drei Untersuchungen nicht möglich waren.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

#### 8.3.3.4 Widerstand und Konflikte

Widerstands- und Konfliktmanagement sind wichtige Bestandteile eines modernen CMs, die bereits frühzeitig eingeplant werden müssen. "Adopting a 'resistance management' focus can take a business leader down a trail of reactive management actions that often turn into firefighting and damage control. In other words, you should

not introduce a change and then wait to identify those groups or individuals who are resistant to that change." (Hiatt, 2006, S. 79) Dazu bedarf es einer Klarheit über die Art und den Umgang mit Widerstand im Unternehmen.

**Widerstand**

Widerstand gegen Veränderungen ist nichts Neues. Bereits Weber erkennt den Widerstand der Arbeiter als eine Folge der technischen Neuerung. "In diesem Fall ist weitgehende Stereotypisierung der Verwertbarkeit der Arbeiter, also Kontingentierung der Leistung, Herabsetzung des Eigeninteresses daran und daher erfolgreicher Widerstand der Arbeiter gegen jede Art von technischer 'Neuerung', selbstverständlich." (Weber, 1972, S. 72) Und weiter beschreibt Weber die gegenseitige Abhängigkeit. Widerstand ist nur dort möglich, wo ein Austausch bzw. Wechsel der Arbeiterschaft nicht möglich bzw. nicht rentabel ist. "Aber auch wo dies nicht der Fall ist, bedeutet Appropriation von Arbeitern an einen Besitzer tatsächlich auch das Hingewiesensein des Herren auf die Verwertung dieser Arbeitskräfte, die er nicht, wie etwa in einem modernen Fabrikbetrieb, durch Auslese sich beschafft, sondern auslesefrei hinnehmen muß." (Weber, 1972, S. 72)

> "*Was häufig vergessen wird, ist wirklich diese Softfacts, also dass man sagt, lass uns einen Veränderungsprozess beschreiten und lass uns den gemeinschaftlich machen. Also man kann ja nicht die gesamte Belegschaft austauschen, deswegen denke ich, ist es ein gemeinschaftlicher Schritt und da kann ich nur empfehlen, dass man das nicht unterschätzt und dort gemeinschaftlich mit der Belegschaft, die man nicht komplett austauschen kann, dort diesen Schritt geht.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Interviewpartner beschreiben genau, wann Widerstand entsteht und wie am besten damit umgegangen werden soll. Der Kommunikation (s. Kapitel 8.3.3.1) kommt entscheidende Bedeutung zu, ebenso den Führungskräften und ihrer Vorbildfunktion sowie einer vertrauensvollen Unternehmenskultur.

> "*Es gibt aber definitiv auch welche, die sich den, also klassische Kopf in Sand Thematik haben. Also die sich, die das eigentlich wissen, die es intellektuell auch verstehen sollten, es aber aus irgendeinem Grund nicht verstehen wollen und das ignorieren.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Da ist immer die Frage eben, geht man mit positivem Beispiel dann auch voran? Und wie geht man eben mit geäusserten Bedenken an der Stelle um, ja? Die muss man erstnehmen. Aber sie dürfen eben nicht das Denken dann letztlich bestimmen hier an der Stelle. Und an das Verdrängen.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Wenn Unternehmen, denen es finanziell gut geht, trotzdem aus heiterem Himmel Leute rausschmeissen. Dann hat man ein Problem. Dann sind natürlich alle unsicher. Dann haben sie überhaupt keine Vertrauensbasis. Wenn Sie sagen: 'Hier jetzt müssen wir was verändern.' Dann geht sofort die Bestandssicherung los und das sind alles unsichtbare Prozesse, innere Widerstände.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

**Widerstands- und Konfliktmanagement**

Neben dem konkreten und individuellen Umgang mit Widerständen und Konflikten, ist der Aufbau einer Struktur und Planung im Unternehmen, auf die es jeweils bei Bedarf zurückgreifen kann, wesentlich. Für Konflikte und Widerstände gibt es bei den Unternehmen der Interviewpartner noch fast keine Strukturen oder übergeordnete Zuständigkeiten. Das Thema ist im Zusammenhang mit CM noch neu, ebenso der Umgang damit und auch die Chancen, die ein Widerstand offenbart. Dazu gehören Überforderung und Unverständnis der Mitarbeitenden.

"*Ja, also wir haben hier zum Glück bisher noch nicht die Situation gehabt, dass Personengruppen oder Abteilungen solch einer Massnahme bedurft hätten. So, wenn das bei Einzelpersonen ist, dann ist uns immer ganz wichtig, wenn wir sowas erkennen, frühzeitig mit den Personen ins Gespräch zu gehen und dort dann nach Lösungen auch zu suchen.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Also dieses zentrale Konfliktmanagement, das haben wir, oder eine Handlungsmaxime haben wir nicht, weil es natürlich sehr individuell ist. Es ist ja nicht schärenschnittartig, sondern es ist ja sehr vielschichtig. Was wir machen, also zwei Rahmenbedingungen, die wir jeder Führungskraft an die Hand geben, ist einerseits der Beurteilungsbogen und, also für das Personal, das strukturierte Personalgespräch, was jährlich geführt werden soll.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

In der modernen Literatur ist der Umgang mit Widerstand – wie bereits bei den zuvor beschriebenen Themen – neutraler besetzt und gilt als eine Indikation für Probleme in der Veränderung, die bereits vor einem Projekt mit eingeplant und im Konfliktfall frühzeitig beseitigt werden kann. Erst lange anhaltender Widerstand kann eine Veränderung bedrohen: "Resistance from employees and managers is normal. Persistent resistance, however, can threaten a project. The change management team needs to identify, understand and manage resistance throughout the organization" (Hiatt & Creasey, 2012, S. 71). Und hier zeigt sich die Schwierigkeit: Die Unternehmen sind es bislang nur gewohnt zu reagieren, wenn Probleme mit Mitarbeitenden in der Veränderung auftreten und diese Probleme beseitigen wollen. Eine Vorausplanung, eine Begleitung in der Veränderung und eine Verstetigung im Anschluss ist – bis auf eine Ausnahme – noch nicht in den Unternehmen der Interviewpartner vorgesehen.

> "*Wenn diese Akutphasen dann aber wieder vorbei sind, ja dann ist es eine Frage: Kommt ab und zu mal ein Seminar vorbei, dass dafür wieder sensibilisiert? Oder ist die Führungskraft aus sich heraus dafür sensibilisiert und nimmt das Thema immer weiter ernst?*"
>
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Was T.R. als Strategie für ihr Unternehmen definiert, die fortlaufende Kommunikation mit den Mitarbeitenden im Widerstand ("reden, reden, reden") und die Entscheidung ("anweisen") bzw. Trennung, sind die extremen Positionen mit Widerstand umzugehen.

> "*Also, wir nennen es auf jeden Fall nicht so, Konflikt- und Widerstandsmanagement. Aber das muss ich mir mal merken. Ja, also, ist ganz klar, Sie müssen im Kleinen, genauso wie im Grossen, wenn Sie etwas umsetzen wollen, mit Widerständlern fertig werden. Und da hilft dann häufig genug reden, reden, reden. Oder auch anweisen. 'Es ist mir jetzt völlig egal, wir machen das jetzt so.' Und manchmal muss man dann auch besonders hartnäckige Widerständler dann einer neuen Tätigkeit zuführen. Also, es kommt sicherlich nicht so häufig vor, aber wenn Sie da so Meinungsmacher haben, ganz egal auf welcher Ebene, die dann wirklich sozusagen das ganze Team vergiften, dann haben Sie keine andere Chance, als möglichst früh zu sagen: 'Wir müssen uns trennen.'*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Ein weitergehendes und vor allem proaktives Widerstandsmanagement würde eine frühzeitige Eruierung möglicher Herausforderungen und Konflikte, zur Vorbereitung der zuständigen Führungskräfte, beinhalten.

> "*Also dieses zentrale Konfliktmanagement, das haben wir, oder eine Handlungsmaxime haben wir nicht, weil es natürlich sehr individuell ist.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Kein strukturiertes, nein. […] Nein da haben wir noch Aufholbedarf sozusagen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Wie U.B. es offen beschreibt, gibt es auch keine Evaluation von Konflikt- und Widerstandsmanagement, also keine systematische Aufarbeitung, was gut und was schlecht funktioniert hat, um sich für die nächste Veränderung besser und gezielter vorbereiten zu können. Er betont, dass für die Führungskräfte, die nicht weiterkommen, Hilfe angeboten wird. Wie in Kapitel 8.3.1.2 zum Thema Führung erläutert, ist es für Führungskräfte nicht leicht, zusätzliche Hilfe von sich aus anzufordern ohne als "Schwach" zu gelten.

> "*Ob wir das alles richtig machen, weiss ich nicht, aber ich glaube, wir haben ganz gutes, ganz gut kommuniziert, was Konflikte sind, wie man damit umgeht und wenn du es nicht schaffst, wem du, wen du nach Hilfe fragen kannst, wo andere sind, die dir dabei helfen, diesen Konflikt zu bewältigen.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

P.E. bestätigt ein weiteres Vorurteil, wie Führungskräfte in Konfliktfällen agieren. Es ist eine beliebte Strategie die Personalabteilung einzuschalten und um eine Lösung oder zumindest Unterstützung für das "Personalproblem" zu bitten. Das verkennt, dass die Personalabteilungen jedoch nicht oder nur sehr selten für das Managen von Konflikten ausgebildet oder zuständig sind. Zudem sind die Konflikte häufig in den Konsequenzen der Veränderung zu suchen, die die Personalabteilung inhaltlich und strukturell nicht direkt nachvollziehen kann.

> "*Ja, in der Regel wird das gesagt, das müssen wir mal über die Personalabteilung letztendlich machen. Also man denkt, das sind die Spezialisten, in der Regel sind jedoch diejenigen aus der Personalabteilung eher Allrounder. Die alles können müssen und von denen jetzt erwarten, dass sie auch noch Spezialisten im Changemanagement sind oder mit solchen Konflikten umgehen können, das ist, glaube ich, ein bisschen zu viel erwartet.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Das Thema Widerstand in Veränderungsprozessen wird von den Interviewpartnern aktuell als ein Personalthema betrachtet, das primär die Führungskraft betrifft, die es lösen soll und sekundär die Personalabteilung. Die Interviewpartner haben zwar erkannt, dass viele Führungskräfte schwer mit der modernen partizipativen Führung zurechtkommen (s. Kapitel 8.3.1.2) und dies in der aktiven Begleitung von Veränderungen umso mehr gilt, als diese noch mehr Zeit und Überzeugungsarbeit bedarf. Die Befragten haben aber noch keine Patent-Lösungen aufgezeigt, wie sie ihre Führungskräfte zukünftig in diesen schwierigen Situationen unterstützen und entlasten können, sondern bieten individuelle Lösungen wie Schulungen, Weiterbildungen, Aufzeigen von Zielen etc. an.

> "*Also eigentlich gar nicht, also es wird darauf vertraut, dass die jeweilige Führungskraft das macht, wobei die Führungskraft in der Regel auch an der Stelle vielleicht überfordert ist.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Nein, das haben die noch nicht erkannt, das haben die noch nicht erkannt. Das können die auch nicht unterstützen, weil die selber in der alten Welt gefangen sind. Weil die ja, nur weil sie Führungskräfte sind, sind die nicht anders als die Mitarbeiter, die es auch noch nicht so richtig wahrhaben wollen.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also wir machen auch entsprechende Seminare für Führungskräfte, bei denen sozusagen auch ein Informationsaustausch stattfindet, wo Ängste, Sorgen und so weiter dann miteinander besprochen werden und Vorschläge gemacht werden, wie man entsprechend dann weiter reagieren kann darauf, wie man das weiterentwickelt. Aber es ist ein langfristiger Prozess.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

#### 8.3.3.5 Nachhaltigkeit

Eine weitere Fassette des CMs ist die langfristige und nachhaltige Begleitung und Unterstützung eines Veränderungsprojekts bis zum Ende, indem von Beginn an festgelegt und überprüft wird, worin das Ziel der Veränderung besteht und wie lange es für die Organisation und Mitarbeitenden dauert dieses zu erreichen. Dies bedeutet beispielsweise für ein neues IT-Projekt, dass das Projekt nicht bereits mit der Einführung der neuen Software(-Komponente) beendet ist, sondern auch die Einführungsveranstaltungen, die Schulungen und regelmässigen

Auffrischungsseminare Teil des Projektes sind. Bei den umfassenden Veränderungen der Digitalisierung in Form von neuen Prozessen, Abläufen, Tätigkeiten, Zuständigkeiten etc. müssen die Mitarbeitenden nochmals deutlich länger fachlich und methodisch begleitet und von den Führungskräften unterstützt werden, damit die Veränderung erfolgreich verläuft und aufrechterhalten wird.

Die Interviewpartner bestätigen, dass sie sich der langfristigen Begleitung der Veränderung bewusst sind und diese auch schon zum Teil (Seminare etc.) einplanen. Eine vollständige Planung und Begleitung der gesamten Veränderung innerhalb des Projektes wird noch von keinem der Unternehmen umgesetzt, sondern es handelt sich um Einzelmassnahmen, die den Beteiligten, Mitarbeitenden wie Führungskräften die Anpassung an die veränderte Arbeitswelt erleichtern soll.

> "*Natürlich geht die nicht immer, weil das dann irgendwie zu aufwändig wäre. Und also da muss man halt über intensive Kommunikation und ein nachhaltiges einheitliches Agieren der entsprechenden Projektleiter oder Führungskräfte oder wie auch immer die Veränderungen begleiten also.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Also wir machen auch entsprechende Seminare für Führungskräfte, bei denen sozusagen auch ein Informationsaustausch stattfindet, wo Ängste, Sorgen und so weiter dann miteinander besprochen werden und Vorschläge gemacht werden, wie man entsprechend dann weiter reagieren kann darauf, wie man das weiterentwickelt. Aber es ist ein langfristiger Prozess. Also selbst wenn eine Führungskraft sagt, ja, er will das, heißt das noch lange nicht, dass er das gut und richtig macht. Also auch das ist ein Prozess, der immer wieder Schleifen benötigt und immer wieder Feedback benötigt, um dort entsprechend Schritte nach vorne zu machen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Ebenso erkennen Sie den Vorteil der nachhaltigen Unterstützung in Form von einer breiten Akzeptanz unter den Mitarbeitenden und der gesammelten Erfahrung für die nächste Veränderung. Dies deckt sich mit den praktischen Erkenntnissen von Prosci, welche Wertschätzung als den wichtigsten Faktor für die Nachhaltigkeit erkannt haben:

"Prosci's research indicates that in many cases the most effective reinforcement technique is the personal expression of appreciation by an employee's direct supervisor." (Hiatt, 2006, S. 125) G.L. beschreibt dies als die Dankbarkeit und die Anerkennung.

> "*Während, wenn sie Leute umerziehen müssen und dafür gewinnen müssen. Dann dauert es eine Weile, bis sie dann in die/ ich nenne es jetzt mal die Dankbarkeit. Die Anerkennung und den Wert daraus, dass sie eben/ bis sie dann mal welche, ein paar dahaben, die dann auch den jüngeren sagen: 'Pass mal auf, wir haben schon ein paar Mal Veränderungen hier durchgemacht.*'"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Ein wesentlicher Teil der nachhaltigen Veränderung ist das Einholen regelmässiger Rückmeldungen der Mitarbeitenden einzuholen. "Part of reinforcing change is to understand how employees are reacting to the change. You would probably be surprised how often project teams never ask employees how they are doing with the change after initial implementation." (Hiatt, 2006, S. 123) D.S. berichtet von den regelmässigen Rückmeldungen, die während des Projektes eingeholt und gegeben werden.

> "*Ansonsten machen wir das auch, um eben regelmässig Feedback wechselseitig auch zu geben. So, dieser, ich sage mal, Transformationsprozess im Arbeitsbereich, der beginnt ja langsam erst. Insofern haben wir da noch keine konkreten Ansätze an der Stelle. Im Moment sind wir so in der Phase, dass wir vor allen Dingen eben kommunikativ auch immer unsere Schritte erläutern, die so kurz und, ja, ich sage mal, Zeithorizont drei Jahre sich abzeichnen und das dann auch auf jeden Fall schon mal soweit zu diskutieren.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Eine weitergehende nachhaltige Begleitung der Veränderungsprojekte findet, wie zu Beginn des Kapitels beschrieben, noch nicht statt. Dies liegt hauptsächlich an zwei Faktoren: erstens, an der fehlenden Institutionalisierung des CMs in den Unternehmen, s. Kapitel 8.3.3.2. Ohne die Implementierung von Change Projekten in den Unternehmen, gibt es keine langfristig angelegten Planungen von einzelnen weiterführenden Massnahmen, die die Mitarbeitenden auch dann noch unterstützen und bestärken sollen, wenn die Kern-Massnahmen (Umbau der Organisation, Umsetzung neuer Prozesse und Tätigkeiten etc.) erfolgt sind. Und zweitens werden Schritte, die Mitarbeitende mittel- und langfristig unterstützen sollen, gerne eingespart bzw. die Kosten dafür erst freigegeben, wenn der tatsächliche Bedarf eingetreten ist. Dies

bedeutet jedoch, dass die Umsetzung nur bedingt funktioniert hat oder die Mitarbeiter die Veränderung nicht vollständig unterstützen. Wenn die zusätzlichen Aktionen erst als Schadensbegrenzung genehmigt werden, ist der Aufwand umso grösser.

> "*Viel zu wenig strukturiert. Es ist manchmal so ein bisschen dort, wo das Feuerchen am meisten brennt und lodert, dort versucht man es am ehesten zu löschen. Das Vorausschauende, Strukturierte, das fehlt ganz klar. Sowohl im letzten wie im jetzigen Betrieb. Ist aber, aus meiner Sicht, jetzt auch nicht allzu erstaunlich. In allen Betrieben dieser Größe, mittelständige Versicherungsbroker sind primär Versicherungsexperten, Versicherungsfachleute tätig und weniger Change Manager. Das heißt, man müsst sich da ganz explizit auch eine Hilfe von außen holen, von einem Change Manager. Dafür müsste man aber zuerst einmal ganz genau wissen, wohin die Reise gehen soll. Und ich glaube, dort fängt das Problem an.*"
>
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

## 8.4 Digitalisierung in der Wirtschaft und Gesellschaft

Neben den detaillierten Aussagen zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Menschen im Unternehmen und die Unternehmen selbst, haben sich die Interviewpartner auch zu den gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung geäussert. Da es sich ja, wie schon oben hervorgehoben, um Inhaber gewichtiger Positionen im Wirtschaftsleben handelt, deren Entscheidungen – basierend eben auf ihren Einschätzungen und Zukunftserwartungen – ja selbst strukturierende Wirkungen auf künftige Transformationen haben können, sind auch diese über das eigene Unternehmen hinausgehende "Prognosen" für die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisinteressen in Sachen Digitalisierung durchaus von Relevanz.

### 8.4.1 (De-)Konstruktion der realen Welt

**Die digitale verdrängt die reale Wirklichkeit**

Zur Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft gibt es vielfältige Literatur. Kucklick beschreibt in seinem Buch "Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst" drei Revolutionen, die die digitale Transformation auslöst: Menschen werden "radikal vereinzelt und singularisiert", zweitens entstehen

durch die digitalen Technologien "neue Anforderungen an Wissen und Know-how" und drittens soll das Verhalten der Menschen nicht mehr über Disziplinierung, sondern über Anreize gesteuert werden (Philipps, 2015, S. 568). Die Erkenntnisse aus den Interviews über die Arbeitswelt decken sich zum guten Teil mit den gesellschaftlichen Thesen von Kucklick. Die neue Prozesslogik mit der De- und Neukonstruktion aller Unternehmenstätigkeiten auf Basis rein digitaler Einzelabläufe, das Herunterbrechen von Aufgaben und Prozessen auf die Tätigkeiten von einzelnen Arbeitnehmern sowie die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, allen voran mit der umgehenden Umstellung auf das Home-Office, haben deutlich gezeigt, dass die digitale (Arbeits-)Welt auch einzeln und räumlich getrennt von den Kolleginnen und Kollegen funktioniert, insbesondere in der Welt der Versicherungswirtschaft. Die offene Frage, die erst in den kommenden Jahren beantwortet werden kann: Sind die Mitarbeitenden "isolierter" und entkoppelter, oder im Gegenteil vernetzter als zuvor bzw. welche Arbeitnehmertypen lassen sich für die beiden Extrempositionen finden?

> "*Arbeiten per se kann man auch allein. Ich glaube, das hat man jetzt gesehen die letzten zwölf Monate. Das geht. Macht nicht immer allen gleichviel Spaß. Aber es geht.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Das kann durchaus sein, dass auch das durchaus später völlig normal wird, dass man gar keinen unmittelbaren persönlichen Kontakt mehr hat, sondern nur noch sich sozusagen per Bildschirm sieht und darüber Akquisition betreibt.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Bezüglich der Arbeit der Sachbearbeiter, die bereits seit vielen Jahren vor dem Computer stattfindet, überraschen diese Erkenntnisse nicht. Die Arbeit wurde bereits für jeden Mitarbeitenden separiert und wird möglichst unabhängig voneinander ausgeführt. Dass sie jedoch auch im Hinblick auf die restlichen Mitarbeitenden, allen voran den Vertriebsmitarbeitenden und deren Aussendienstmitarbeitenden so gesehen wird, ist eine vor allem durch die Pandemie hinzugekommene Komponente. Der kollegiale Austausch auf den Geschäftsstellen und der Besuch bei den Privat- wie auch Geschäfts-Kunden war und ist nicht mehr im gleichen Umfang möglich und somit weichen diese auf digitale Video-Konferenzen und Treffen aus.

> "*Ich hatte gestern ein Gespräch mit einem jungen Vermögensberater, der beispielsweise seine ganzen Kundenkontakte komplett auf Social Media aufgebaut hat. Das heißt, er spricht keinen mehr auf der Straße an, der ruft keinen*

*Freund mehr an, sondern die arbeiten nur beispielsweise über das Medium Instagram, ne? So. Und kommuniziert nur über diesen Weg und macht mit denen dann Termine aus, um dann danach dann natürlich mit denen mal vor Ort auch zu sprechen oder halt dann auch eine Onlineberatung durchzuführen. Das klappt hervorragend. Da ist er nicht der einzige, das machen ganz viele.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Ergänzend lässt sich feststellen, dass die Interviewpartner, sowohl die, die ihre Aussagen während der Pandemie gegeben haben, eine Gegenbewegung bei den sozialen Kontakten und Beziehungen erwarten, d.h. auf der einen Seite nimmt die Anzahl der persönlichen Kontakte und Treffen ab, weil die normale digitale Arbeit auch getrennt von den Kolleginnen und Kollegen erfolgen kann, auf der anderen Seite nimmt jedoch die Bedeutung und Intensität von einzelnen Treffen zu, weil die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts, des sozialen Austauschs von Seiten der Unternehmen, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden erkannt wird und die restlose Vereinzelung im Home-Office als ein nicht gangbarer Weg betrachtet wird.

"*Man wird zusammenkommen, persönlich vor allem, wenn es um Kreativität geht, wenn es um Weiterentwicklung geht, aber auch, wenn es um das Leben von sozialen Kontakten geht. Es wird je länger je mehr Bedeutung gewinnen, wenn man zusammenkommt.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Aber natürlich der persönliche Austausch, der Mensch. Jeder Mensch braucht gewisse soziale Kontakte.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Also ich kann mir gut vorstellen, dass man nach der Pandemie diese Arbeitsmodelle miteinander mischt, dass man Büroflächen abschafft, dass man das Büro als Ort von Begegnung und von miteinander etwas machen viel intensiver wahrnimmt und nutzen wird. Und dann den Ort zu Hause viel intensiver nutzen wird für das, was man vielleicht von zu Hause mindestens genauso gut tun kann, ohne in Anführungszeichen störende Umgebung. Und das einfach gut miteinander versucht zu kombinieren. Und ich glaube, so wird es dann auch in anderen Bereichen sein, dass man zwar auch wieder dann den persönlichen Kontakt hat und schätzt.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Zum einen ist es erstmal richtig, wenn man sich gar nicht mehr sieht, dann geht auch etwas verloren. Aber auch hier könnte ein Mittelweg bestehen, dass man ich sage mal Kernarbeitszeiten hat. Bestimmte Tage, wo man sagt: 'Da sind wir jedenfalls alle in der und der Zeit im Büro.' Und es gibt Menschen, die sagen: 'Ich komme jedenfalls jeden Tag, weil ich das einfach brauche. Ich brauche die Arbeitsatmosphäre.'*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Wenn ich zu Hause ein vernünftiges Büro habe, kann ich dort meine Arbeit genauso erledigen, wie, als wenn ich am Arbeitsplatz sitze. Ein Gedanke spielt dort aber auch noch rein. Durch eigene Erfahrung, ich glaube, dass der menschliche Kontakt zwischen Kollegen untereinander ganz, ganz wichtig ist. Also das heisst, das Austausch zwischen den Menschen ist ganz, ganz wichtig. Sodass dieser Heimarbeitsplatz sicherlich ein Angebot sein wird. Allerdings wird das auch nur eine bestimmte Zeit möglich sein.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Interviewbeiträge bezüglich Erfahrungen in der Pandemie konnten die bisherigen wissenschaftlichen Studien und Erklärungen noch nicht enthalten und stellen somit eine aufschlussreiche Ergänzung für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten dar. Dass gerade die Top-Führungskräfte der Versicherungswirtschaft die Bedeutung des gemeinsamen sozialen Austauschs hervorheben, scheint auf den ersten Blick überraschend zu sein, denn die Vorteile einer taylorisierten digitalen Arbeit scheinen gross zu sein. Der Journalist Murphy (2020) zitiert Mark Zuckerberg, Gründer und Hauptaktionär von Facebook, der während einer Video-Konferenz in der Pandemie mitgeteilt hat, dass dieser sich stark macht für die Gewinnung neuer Mitarbeitende im Home-Office, vor allem weil er den neuen Mitarbeitenden weniger Gehalt zahlen will, da diese in günstigeren Gebieten wohnen könnten. Für die Interviewpartner dürften neben der eigenen Erfahrung der Einsamkeit im Home-Office auch ein zweiter wichtiger Grund hinzu gekommen sein, nämlich, dass die Steuerung des Unternehmens und die Führung der Mitarbeitenden über Videokonferenzen deutlich schwerer ist.

"*Neben dem natürlich, dass eine Kultur, aus meiner Sicht, praktisch nicht gelebt oder aufrecht gehalten werden kann über Videotelefonie. Es ist eine ganz schwierige Situation, je länger das andauert. Ich merke es auch im Gespräch mit Mitarbeitern, die je länger je mehr leiden unter dieser Situation.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

**Heisenbergsche Unschärferelation von Kontrolle gegenüber Ort und Zeit**

Im Interview liess sich Mark Zuckerberg zum Thema Home-Office auch mit einer weiteren Aussage zitieren, dass es "schwerwiegende Folgen für Leute hat, die nicht ehrlich damit sind" (Murphy, 2020). Das scheint der dritten Revolution von Kucklick zu widersprechen, die die Setzung von Anreizen als zukünftige Steuerung von Verhalten erklärt. Tatsächlich werden mit dem Home-Office sehr wohl Anreize gesetzt, nämlich die Möglichkeit seinen Wohnort dahin zu verlegen, wo man gerne lebt. Gemäss der Aussage von Mark Zuckerberg im Interview wollen 45% der Facebook Mitarbeitenden, die einen Vollzeit-Heimarbeitsplatz möchten, gerne an einen anderen, für sie angenehmeren, Ort umziehen (Murphy, 2020). Weiterhin sparen sie sich den mühseligen täglichen Weg ins Büro. Mitarbeitende suchen motivierende und sinnstiftende Arbeitsplätze und über positive Anreize können diese deutlich besser gegeben werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Verhalten und die Arbeitsergebnisse nicht weiterhin überprüft und überwacht werden. Sennett schreibt: "Als Konsequenz ist eine Fülle von Kontrollen entstanden, welche die Arbeitsprozesse derer regeln, die nicht im Büro arbeiten. Kontrollen über das Telefon oder Internet überwachen den abwesenden Arbeitnehmer, E-Mail wird von Vorgesetzten geöffnet. […] Ein Arbeitnehmer mit flexibler Arbeitszeit bestimmt den Ort seiner Arbeit, gewinnt aber nicht mehr Kontrolle über den eigentlichen Arbeitsprozeß. Inzwischen deutet eine Reihe von Studien darauf hin, daß die abwesenden Arbeitskräfte oft intensiver überwacht werden, als die innerhalb des Büros." (Sennett, 2000, S. 74) Um es in Anlehnung an die Heisenbergsche Unschärferelation – in der Überschrift dieses Absatzes – auszudrücken: Je genauer ein Unternehmen weiss, wann und wo ein Mitarbeitender was macht, umso weniger bedarf es seiner Kontrolle – und je freier die Wahl von Ort, Zeit und Aufgabe, umso stärker erfolgt eine direkte oder indirekte Kontrolle, zukünftig vor allem digital.

Der Vorstand U.B. bestätigt die Aussagen von Sennett. Die (digitale) Kontrolle über den Prozess und deren Messung ersetzen den "Aufseher" und Vorarbeiter in der Fabrik, die hinter den Rücken der Mitarbeitenden gestanden haben, um die Arbeitsquantität und -qualität über ihre Schultern hinweg zu prüfen. Mithilfe der digitalen Arbeitsüberprüfung wird der Ort und die Zeit der Leistung für den Arbeitgeber nicht mehr wichtig, weil die Möglichkeiten zur Überwachung überall gegeben sind.

> "*So, also insofern, was sie sagen ist, es ist alles möglich. Und das schöne ist, wenn man ein bisschen Überwachung macht, aber jetzt Überwachung im Sinne der harmlosen Überwachung, ganz einfache Produktivitätsmessung, um*

*sicherzustellen: ja, der arbeitet auch. Das muss ich als Arbeitgeber können. Dann kann ich die völligen Freiheitsgrade, dann kann der Mitarbeiter bei mir meinetwegen auf Mallorca leben, er kann irgendwo zu einer Urzeit arbeiten, wenn er nicht im direkten telefonischen Kontakt vom Vertrieb, vom Endkunden steht, dann kann er sich das einrichten, wie er will. Wir müssen über Video-Conferencing, über WhatsApp-Gruppen, über alles Mögliche kann ich den Kontakt halten, ich kann ihn begleiten. Ich muss lediglich ein paar Regel einhalten können.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Und mit diesen neuen Überwachungsmöglichkeit – und seien es "harmlose Überwachungen" – kann die Tätigkeit aller Mitarbeitenden einfach geprüft und beaufsichtigt werden. U.B. erläutert, dass er von einer "Pareto"-Verteilung der Mitarbeiter ausgeht, deren Tätigkeiten überwacht werden müssen, d.h. das 20 % der Mitarbeitenden eine grössere Freiheit und Flexibilität der Arbeit ausnützen würden und die Überwachung ihrer Arbeit somit sinnvoll ist.

"*Und dass ich bei den 80 Prozent, denen ich das zutraue, denen ich vertraue, das auch akzeptieren kann. Und die anderen 20 Prozent, das sind eher schlimme Finger, die würden das dann gegen den Arbeitgeber ausnutzen. Die muss man unter Überwachung stellen.*"

U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Übereinstimmend sehen die Interviewpartner beim Thema Home-Office, d.h. der räumlichen Abwesenheit der Mitarbeitenden vom Büro, keine Verschlechterung der Arbeitsleistung, weder qualitativ noch quantitativ.

"*Also in der Tat ist genau das die spannendste Erkenntnis, die Produktivität trotz Home-Office ist nicht schlechter geworden. Bis jetzt zumindest nach den heutigen Messmöglichkeiten, die wir haben. Das bedeutet auch gleich im Gegenzug, wir müssen mal schauen, ob wir auch die richtigen Messmöglichkeiten haben, um Arbeit über hybride Arbeitsmodelle messen zu können.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Arbeitseinstellung und das Arbeitsethos haben durch die Abwesenheit nicht gelitten. Die Mitarbeitenden müssen sich demnach noch genauso dem Unternehmen und ihrer Arbeit verpflichtet gefühlt haben, wenn nicht sogar mehr, weil durch die Abwesenheit der Führungskräfte und der Kolleginnen und Kollegen die

Arbeitsbereitschaft nicht schon durch blosse Anwesenheit demonstriert und legitimiert werden kann.

> "*Und jetzt stellen wir fest, funktioniert auch super, dass die Menschen aus dem Home-Office arbeiten.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Fähigkeit, sich gegenüber der Arbeit verpflichtet zu fühlen, von Weber als "bürgerliches Berufsethos" beschrieben, führt dazu, dass die Mitarbeitenden auch im Home-Office ihre Leistungen erbracht haben. "jener eigentümliche, uns heute so geläufige und in Wahrheit doch so wenig selbstverständliche Gedanke der Berufspflicht, einer Verpflichtung, die der Einzelne empfinden soll und empfindet gegenüber dem Inhalt seiner 'beruflichen' Tätigkeit, gleichviel worin sie besteht, gleichviel insbesondere ob sie dem unbefangenen Empfinden als reine Verwertung seiner Arbeitskraft oder gar nur seines Sachgüterbesitzes (als 'Kapital') erscheinen muß, – dieser Gedanke ist es, welcher der 'Sozialethik' der kapitalistischen Kultur charakteristisch, ja in gewissem Sinne für sie von konstitutiver Bedeutung ist." (Weber, 2016, S.43)

> "*Wir sehen ja heute viel stärker Mitarbeiter, die gar nicht unmittelbar führen wollen, die aber praktisch hohe Verantwortungsaufgaben übernehmen wollen. Und dort eben dann auch sehr ernst genommen werden wollen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also einfach selbst mehr Verantwortung übernehmen zu können. Also weg vom Befehlsempfänger hin zu jemandem der zusammen mit anderen, irgendwie gleichberechtigt an Lösungen arbeitet.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Wie real und/oder virtuell die zukünftige Arbeitswelt aussieht, wird weiterhin sehr kontrovers diskutiert und von den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Teilweise gegen die Weiterführung des Home-Office hat sich nun Apple entschieden und fordert die Mitarbeitenden wieder auf, ab September zumindest an drei Tagen der Woche in die Büros zu kommen (Schiffer, 2021). In dem Artikel wird aus einer E-Mail von Tim Cook an die Mitarbeitenden zitiert, in der er betont, dass Videokonferenzen die Distanz zwischen den Mitarbeitenden verringert haben, es jedoch Dinge gibt, die sie nicht ersetzen kann: Den persönlichen Kontakt und die kreative Zusammenarbeit (s. Kapitel 8.4.4.)

### 8.4.2 Die neue digitale Bürokratie

**Bürokratie der Algorithmen**

Die Digitalisierung ermöglicht es Informationen zu normieren und zu standardisieren, um diese auswerten zu können. Dabei wird die bestehende analoge Information festen Kategorien zugeordnet, also klassifiziert. Wie bei Geburtsdaten oder Postleitzahlen gibt es nur noch fest vorgegeben Werte, die von Menschen oder Maschinen bzw. der Software ausgewählt werden können, um diese im Anschluss anhand eines festen Regelwerkes zu verarbeiten.

> "*Das geht in Kernbereiche rein, in die man sich vor zehn, zwanzig Jahren eben nicht reindenken konnte. Künstliche Intelligenz durch das Data Interpretation und den damit schon eigentlich auch obligatorisch gewordenen Versuch, Erkenntnisse zu verbessern. Erkenntnisse halt von Kunden und Märkten sind wir da natürlich auf einem ganz anderen Niveau unterwegs.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Dieses Vorgehen der Strukturierung und Vereinheitlichung entspricht der von Max Weber beschriebenen Form der modernen Bürokratie, wobei der Beamte durch die Maschine bzw. Software ersetzt wird. Die programmierten Auswertungen und Ergebnisse durch die Software erfolgen wie zuvor nach internen Regeln und Anweisungen. Und waren diese inneren Regeln der Bürokratie bei Max Weber bereits Teil der Kritik, weil sie nicht transparent oder durch die Aufsichtspersonen beherrschbar waren, so ist es nun die algorithmische Entscheidungsfindung der Software, an der sich die Personen, die die Prozesse und Abläufe, die Regeln und Entscheidungen vorgeben und programmieren, orientieren. Und dieses entzieht sich, wie bei Weber einer (effektiven) Kontrolle: "Diese Überlegenheit des berufsmäßig Wissenden sucht jede Bürokratie noch durch das Mittel der *Geheimhaltung* ihrer Kenntnisse und Absichten zu steigern. Bürokratische Verwaltung ist ihrer Tendenz nach stets Verwaltung mit Ausschluss der Öffentlichkeit. […] Der Begriff des 'Amtsgeheimnisses' ist ihre spezifische Erfindung, und nichts wird von ihr mit solchem Fanatismus verteidigt wie eben diese, außerhalb jener spezifisch qualifizierten Gebiete rein sachlich nicht motivierbare, Attitüde." (Graeber, 2016, S. 182) Und bezüglich der algorithmischen Entscheidungsfindung (aus dem englischen kommend kurz ADM für "Algorithmic-Decision-Making" genannt) schreibt hierzu Dominik Rehse: "Algorithmen des maschinellen Lernens werden häufig auf Daten menschlichen Verhaltens kalibriert. Dadurch kann menschliches Fehlverhalten übernommen und gegebenenfalls sogar verstärkt werden. Ein weiteres Problemfeld ist der sogenannte 'selection bias' in den

Daten, die zur Kalibrierung von Algorithmen verwendet werden. Wenn Kalibrierungsdaten kaum Beobachtungen zu gesellschaftlichen Minderheiten beinhalten, so ist für diesen Teil der Bevölkerung die Vorhersagequalität erwartungsgemäß schlechter." (Rehse, 2019) "Verborgen bleiben in jedem Fall meist die Risiken, zu denen beispielsweise algorithmische Diskriminierung zählt." (Rehse, 2019) Es gibt erste Forschungsprojekte zum Thema ADM-Systeme und den darin geforderten Lösungsansätzen nach Transparenz und Teilhabe – die wiederum den von Max Weber aufgestellten Grundsätzen der Bürokratie folgen. "Aufgrund der Probleme von Unsichtbarkeit, fehlender Transparenz und der hohen Reichweite könne dies allerdings unter Umständen lange verborgen bleiben. Darunter leiden Betroffene – häufig ohnehin aus marginalisierten Bevölkerungsgruppen – erheblich. Allerdings: Würden die Betreiber der ADM-Systeme eine qualifizierte Transparenz über die Systeme ermöglichen, d. h. über zugrunde liegende Daten, Modelle und Algorithmen, wäre eine Evaluation der Systeme möglich (Zweig 2016)." (Krüger & Lischka, 2018, S. 24)

Den Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern ergeht es bei den ADM-Systemen wie der Bürokratie, auch ihnen bleiben die eigentlichen Zusammenhänge, die Funktionsweisen und die Ergebnisfindungen verborgen. Den Interviewpartnern selbst fehlt ein fundamentales Verständnis von ADM-Systemen, künstlicher Intelligenz und den Entscheidungsfindungsprozessen der Software.

> "*Also heute reden irgendwie viele Leute über künstliche Intelligenz oder solche Geschichten. Also ich glaube, so richtig verstehen, was das bedeutet und wie das funktioniert tun wenige. […] Also natürlich: wir brauchen die Fachkompetenz. Ich frage mich manchmal, wenn/ inwieweit man sich irgendwann noch auf die Fachkompetenz verlässt oder auf das, was irgendeine künstliche Intelligenz ausspuckt in Anführungsstrichen und man selber gar nicht mehr unbedingt weiss, wieso das jetzt so ist.*"
>
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Denn zum einen kann die Maschine nur das umsetzen, was programmiert ist zurzeit. Wir sprechen eben noch nicht so richtig von künstlicher Intelligenz im Augenblick. […] Aber im Augenblick hat man zu einem großen Teil es praktisch noch damit zu tun, dass der Mensch die Maschine programmiert. Und dass es immer noch Menschen sind, die dafür sorgen, dass die Maschinen am Ende richtig funktionieren. Und ich glaube, das ist die eine Aufgabenstellung, die dann mit den Prozessveränderungen, die durch Menschen gedacht sind, und die*

*Vorgaben für die Maschinen noch durch Menschen gesetzt werden, damit als einen Anker für den Menschen, für seine Wichtigkeit darstellt.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Wenn Bürokratie und Digitalisierung in Form von ADM-Systemen vergleichbar sind, treten zwei grundsätzliche Probleme auf:

Wie Graeber schreibt, gibt es in bürokratischen Organisationsformen häufig eine Trennung zwischen den rationalen, technischen Mitteln und den Zielen, für die sie zum Einsatz kommen (vgl. hierzu Kapitel 8.1.3). "Das wichtigste Erbe der Dominanz bürokratischer Organisationsformen in den vergangenen zwei Jahrhunderten besteht darin, eine intuitive Trennung eingeführt zu haben zwischen rationalen, technischen Mitteln und den letztlich irrationalen Zielen, für die diese eingesetzt werden und die als Verkörperung des gesunden Menschenverstands erscheinen." (Graeber, 2016, S. 50) Der Einsatz von ADM-Systemen als rationale, technische Mittel wäre somit unabhängig von dem "irrationalen Ziel" nach grösserer Effizienz, Geschwindigkeit der Abläufe etc. und würde sich somit im Umkehrschluss auch mit diesen Zielen umfassend rechtfertigen. Kein Mensch kann erhobene Datensätze und Informationen schneller und besser auswerten als eine Maschine bzw. Software. Die Frage nach dem "bias", also dem systematischen und tendenziellen Fehler bzw. der systematischen Verzerrung der Ergebnisse, der durch die Programmierung der Entwickler entsteht, ist somit unabhängig von der Begründung des Einsatzes. Und der "bias" ist zudem auch nur schwer und nur bei grossen Datensätzen erkennbar und entzieht sich im Normalfall wieder einer Kontrolle durch die zuständigen Aufsichtspersonen. Konkret hat bislang noch kein Unternehmen IT-Programmierer eingestellt, die die Algorithmen nach tendenziellen Fehlern untersuchen oder – und das dürfte aus ökonomischer Sichtweise deutlich wichtiger werden – die Controlling-Abteilung um IT-Programmierer ergänzt, die die Algorithmen nach menschlichen Fehleinschätzungen oder Programmierfehlern untersuchen. Es fehlt hier schlussendlich nicht nur an Know-how, sondern bereits an der Einsicht, dass es niemanden ausserhalb der Prozessdesigner und Programmierer gibt, die verstehen, was warum wie an Prozessen und Algorithmen umgesetzt wird. Konkret: In der Studie von Bain & Company und Google heisst es: "Neue Chancen ergeben sich beispielsweise durch den Einsatz von 3D-Technologien zur Erfassung von Objekten sowie durch die Nutzung der Daten von Maschinen zur Kalkulation von Policen." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 14) Für Unternehmen stellt sich die Frage, wer versteht die maschinelle Kalkulation der Prämien und wer kontrolliert diese

substanziell, denn schliesslich hängt ein Grossteil des wirtschaftlichen Erfolgs von der Höhe der Prämie und ihrer Konkurrenzfähigkeit ab?

> "*Ja, man hat partnerschaftliche Unternehmen, mit denen man sich irgendwie verbindet und je mehr digitalisiert wird, desto weniger kann man kontrollieren, wenn man nicht ein tiefes Verständnis hat. So im Rahmen der Governance ist das sicherlich eine Anforderung, die neu dazu gekommen ist.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Hoffen wir mal, da brauchen wir irgendwie ausgewachsene künstliche Intelligenz, so. Das heisst, es sind Leute, die ein profundes BAV-Know-how brauchen oder der komplexe DIG-Fall im Krankenhaus, der einfach, da muss einer mit einer Medizin, medizinischen Grundkompetenz drangehen und der muss halt anders ausgebildet sein.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Das zweite Problem ergibt sich, durch die "perverse Logik", dass Bürokratie im Umgang mit neuen Problemen neue bürokratische Strukturen schafft: "Es gibt eine ganze Denkschule, die besagt, dass sich die Bürokratie nach einer perversen, aber unausweichlichen inneren Logik ausbreitet. Begründet wird dies folgendermaßen: Schafft man eine bürokratische Struktur, um mit einem Problem fertig zu werden, erzeugt diese Struktur unweigerlich neue Probleme, die sich augenscheinlich ebenfalls nur mit bürokratischen Mitteln lösen lassen." (Graeber, 2016, S. 181-182) Auch dies lässt sich bei modernen Wirtschaftsunternehmen beobachten. Für die zukünftige Digitalisierung haben die Unternehmen neben der seit Jahrzehnten bestehenden IT/Informatikabteilungen inzwischen zusätzliche Strukturen und Abteilungen geschaffen, die sich mit den Prozessen, Strukturen und der Digitalisierung beschäftigen, allen voran Organisationsentwicklungs-/Betriebsorganisations-, Projekt- und Prozessabteilungen. Und die im Fokus stehenden ADM-Systeme werden, einmal programmiert, für immer weitere Probleme und Fragestellungen eingesetzt. Vereinfacht ausgedrückt: Wenn man einen Hammer hat, werden alle Probleme zu Nägeln.

> "*Wir stellen sehr konkret fest, wir haben sogar ein Teilprojekt im Rahmen unserer zukünftigen IT-Landschaftsausrichtung, das sich mit den veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter beschäftigt und die Organisationsentwicklung betrachtet. Ich glaube, ganz grundsätzlich nimmt das Qualifikationsniveau oder muss das Qualifikationsniveau zunehmen. Wir werden eher wegkommen von Lernberufen hin zu akademischen Berufen. Wir haben weniger Sachbearbeiter*

*zukünftig, aber deutlich leider die gleiche Anzahl, vermute ich fast, Aufbau in den Prozessentwicklungsbereichen, sprich, gerade Requirements Engineering und IT. In den Bereichen geht es deutlich weiter, also da ist eher ein Anbau zu erwarten.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Prämienrechnungs-Versand, Deklarations-Versand, Policen Kontrolle et cetera, Schadenübermittlungen et cetera, et cetera, die Arbeiten werden aus meiner Sicht in relativ naher Zukunft nicht mehr durch Menschen gemacht.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Das Problem bei der digitalen Welt, die hört nicht auf. Es ist ja nicht so, dass wir sagen: 'Ah, in fünf Jahren sind wir fertig und dann haben wir einen Haken an der digitalen Welt.' Es geht immer weiter und wenn ich das so betrachte, was wir jetzt haben, werde ich immer wieder gucken, was man an Verbesserungen machen kann, damit man State of the Art ist und nicht irgendwie ins Hintertreffen gerät.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Effizienz statt Effektivität**

Was für ökonomische Wirtschaftsunternehmen weiterhin im Vordergrund stehen muss, ist die Effektivität ($\frac{Ergebnis}{Ziel}$), also die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel (und Massnahmen) bei der Zielerreichung. Weil die Ziele im Bereich der Digitalisierung in vielen Unternehmen nicht klar definiert sind, wird hier gerne die Effizienz ($\frac{Ergebnis}{Aufwand}$) als Massstab herbeigezogen, die Wirtschaftlichkeit, also mit möglichst geringen Mitteln und Aufwand sein Ziel zu erreichen. Das spiegelt sich auch bei den Aussagen der Interviewpartner wider, die ausnahmslos von Effizienz anstelle von Effektivität sprechen und unklar bei den konkreten Zielen der Digitalisierung bleiben.

"*Bei der ist jetzt im Wesentlichen wirklich die Effizienz sozusagen das Ziel. Also das, was wir kennen, das müssen wir einfach so weit es geht zu 100% optimieren.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Es ist insoweit, dass wir die Kostenziele haben, dass wir versuchen, das, was wir an Digitalisierung momentan in Programmierung reingeben […] Also das gucken wir auch schon, wobei wir kein Langfristplan gelegt haben.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle. Effizienz und natürlich dann an zweiter Stelle Kundennutzen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ein ganz konkretes Ziel ist auch, die eigentliche echte Dunkelverarbeitungsquote zu erhöhen, da ist jetzt im ersten Schritt keine Kosteneinsparung, kein Kosteneinsparungsziel mit verbunden, sondern tatsächlich ein Effizienzziel, um zu sagen, dass wir mit der gleichen Mannschaft mehr Geschäft tatsächlich bearbeiten können, aber noch mehr darüber hinaus, sondern dass da halt die Menschen, die wir haben, qualifizierter einsetzen können.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

G.G. gibt offen zu, dass in seinem Unternehmen keine konkreten Ziele mit der Digitalisierung verbunden werden. Zwar sind die Vorteile von digitalen oder gar automatisierten Prozessen bekannt und werden angestrebt, greifbare und vereinbarte Ziele gibt es allerdings nicht.

"*Wir haben auch keine übergreifende Digitalisierungsstrategie. Wobei, wenn ich das jetzt so sagen würde, mache ich das nur, weil ich anonym interviewt werde. […] Aber wir haben keine Kostenziele oder Kosteneinsparziele abgeleitet aus der Digitalisierung. Wir haben auch keine Kundennutzenziele, die man zählen, messen, wiegen könnte. Nein, sowas haben wir nicht.* "
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also Kostenziele haben wir natürlich immer (lacht). Natürlich haben wir im Moment immer noch den Anspruch, die letzten Reste auch noch zu heben, die an Kostenzielen da sind und die Digitalisierung dafür einzusetzen.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Ohne klare strategische Ziele, ohne Effektivitätsziele, also mit reinen Effizienzzielen ist die Digitalisierung für die meisten Unternehmen eine kontinuierliche technische Weiterentwicklung, um Kosten einzusparen und die Abläufe kontrollierbar zu formen. Durch die unklaren Ziele der Digitalisierung wird anstelle von Effektivität auf die Effizienz der Prozesse und Tätigkeiten geachtet und diese propagiert – von allen

Interviewpartnern. Um diese immer grösser werdenden Effizienz-Ziele zu erreichen, werden weitere Massnahmen zur Prozessverbesserung, Automatisierung oder neue ADM-Systeme eingeführt, die die Effizienz weiter verbessern, nicht jedoch zwangsläufig auch die Effektivität. Selbstverständlich nennen viele der Interviewpartner auch die Verbesserung des Kundennutzens und der Kundenzufriedenheit als ein Ziel der Digitalisierung, jedoch ohne genaue quantitative oder qualitative Ziele, welche digitalen Services den Kundennutzen konkret verbessern sollen.

> "*Ja, also ich sage mal, Kundennutzen, Kundenqualität, mehr Service sozusagen für den Kunden, Bequemlichkeit daraus.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Mein Teil ist eindeutig Kundenzufriedenheit. Das ist so ein ganz wichtiger Block, den wir tatsächlich auch noch gar nicht lange drin haben.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Aus der eigenen Erfahrung in und mit den Unternehmen kann der Autor bestätigen, dass es den Unternehmen der Versicherungsbranche noch immer schwerfällt, die Kunden in die Zielfindung der zu verbessernden Prozesse mit einzubeziehen, damit effektive und keine rein effizienten Prozesse realisiert werden. Dafür bedarf es aber – zusätzlich – eines klaren Ziels, wohin das Unternehmen ausgerichtet werden soll, und nicht nur einer kontinuierlichen technischen und ökonomischen Optimierung.

**Die Macht der digitalen Bürokratie**

Auf einen weiteren Aspekt der digitalen Transformation, der analog zu der Bürokratisierung verläuft, weist Graeber – in Erläuterung von Webers Gedanken zur Bürokratie – hin. Bürokratie stellt Macht für die Personen bereit, die sie zu nutzen wissen. "Eine einmal geschaffene Bürokratie wird sofort unverzichtbar für jene, die Macht ausüben wollen, zu welchem Zwecke auch immer. In der Regel erfolgt dies durch den Versuch, den Zugang zu bestimmten Schlüsselformen der Information zu monopolisieren." (Graeber, 2016, S. 182) Auch dies lässt sich bei der Digitalisierung eins-zu-eins in den Unternehmen der Versicherungswirtschaft wiederfinden. Die Logik und Tendenz zur Digitalisierung und Automatisierung wird als rationale und selbstevidente Tatsache betrachtet. "Diese Leute verwenden 'Rationalität' häufig auch als Synonym für 'technische Effizienz' und rücken dadurch die Frage in den Vordergrund, wie sie eine bestimmte Angelegenheit handhaben wollen, wie sie nicht sagen wollen, worum es ihnen eigentlich geht." (Graeber, 2016, S. 49) Gleichzeitig

werden die dafür notwendigen Bereiche und Abteilungen, wie IT, Organisationsentwicklung etc. (s.o.) ausgebaut, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzubringen.

> "*So und da ist sozusagen der Trend/ geht dazu, dass wir mehr Ressourcen in halt in Projekte und IT und Prozessmanagement und so weiter haben. Also da bauen wir ständig an. Und in anderen Bereichen, wie in so einem Betrieb und Schaden, geht es dann halt eher so ein bisschen zurück*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Wir haben weniger Sachbearbeiter zukünftig, aber deutlich leider die gleiche Anzahl, vermute ich fast, Aufbau in den Prozessentwicklungsbereichen, sprich, gerade Requirements Engineering und IT. In den Bereichen geht es deutlich weiter, also da ist eher ein Anbau zu erwarten.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Diese Abteilungen – als bürokratische Suborganisation betrachtet – sind für die Top-Führungskräfte das Machtinstrument, die Digitalisierung zu begründen, zu rechtfertigen und voranzubringen, denn ihnen wohnt die Logik zur Digitalisierung quasi inne, da sie genau für diese Ziele geschaffen und ausgebaut wurden. Der ehemalige Vorstand G.L. beschreibt dies anhand eines Beispiels des aktuellen Vorstandsvorsitzenden der Allianz SE, Herrn Oliver Bäte, der vor seiner Zeit bei der Allianz bei McKinsey gearbeitet hat und nun seine Führungskräfte für den Wandel gewinnen möchte. G.L. hat die organisatorische und inhaltliche Verbindung zwischen Führungsspitze und Management charmant als "Transmissionsriemen" bezeichnet, der synchron laufen muss, um ein gemeinsames Verständnis (und eine gemeinsame Unternehmenskultur) für den notwendigen strukturellen Wandel zu erzeugen.

> "*Wie können wir das machen, dass es zu der Kultur unseres Hauses passt? Die haben den Laden gesprengt. Die haben sich selber die Sprengladung reingeholt und haben sie gezündet. Und das machen die mit dem Bäte bei der Allianz genauso. […] Und da haben sie natürlich ganz krass die Entkopplung zwischen der Führungsspitze und dem Management. Und dann bricht so ein Laden auseinander. Sie müssen tatsächlich ihre Transmissionsriemen, die müssen mit ihnen synchron laufen, wenn sie an der Spitze sitzen. Und da macht der Vorstand dann, was weiss ich, irgendein McKinsey Seminar.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Das Wort Bürokratie ist im heutigen ökonomischen Kontext negativ konnotiert und ist Sinnbild einer rückständigen Unternehmens- oder Behördenstruktur mit einer analogen Arbeitsweise einzelner Sachbearbeiter. Um diese Struktur und Arbeitsweisen "aufzubrechen", bedarf es gemäss den Interviewpartnern die Digitalisierung, wobei sie nicht erkennen, dass die Digitalisierung aber ihrerseits wieder eine neue Logik und Bürokratie des Arbeitens kreiert, die die alte ersetzt.

> "*Ich sagte gerade mal das Beispiel, vielleicht macht es Sinn, die Strukturen so aufzubrechen, zu sagen, es gibt Themen, die werden dunkel verarbeitet, es gibt Themen, die werden zum First Level verarbeitet und Themen im Second Level.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Vorständin T.R., die ebenfalls ein Beispiel mit Herrn Bäte bringt, beschreibt die neue Logik der Digitalisierung in Form von "runterbrechen" und "umsetzen" der Unternehmensziele (auch wenn sie wie hier nachfolgend noch sehr abstrakt sind und damit eher einer Unternehmensmission entsprechen).

> "*Also, wenn Herr Bäte, nehmen wir das Beispiel Allianz. Herr Bäte sagt: "Wir wollen der digitalste Versicherer der Welt werden", oder sowas Ähnliches. Dann muss das ja runtergebrochen werden: […] Und wie packe ich das dann wirklich in taktisch operative Veränderungsprojekte? Und dann, wie manage ich die (...) so, dass sie auch erfolgreich umgesetzt werden? Also, das ist die Herausforderung. Erstens habe ich die richtigen Themen strategisch entdeckt? Und zweitens, setze ich sie dann auch noch richtig bis sozusagen in die letzte Einheit um?*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Die bürokratische Logik der Digitalisierung erschafft damit ein in sich geschlossenes normatives Gebäude an Axiomen und Wahrheiten, das versucht mit dieser Logik die moderne Arbeitswelt technisch-prozessual zu erklären und neu zu formen. Obwohl die Vorstände (und Interviewpartner), die zugegeben haben, dass sie diese Logik (allen voran die Algorithmen und technischen Zusammenhänge) nicht oder nur rudimentär verstehen, erfasst sie eine Faszination der stetigen (Effizienz-)Verbesserung und strukturellen Weiterentwicklung, weil die Digitalisierung ein positiv assoziierter Begriff ist (vor allem in der Ökonomie) und digitaler Fortschritt in den Unternehmen auch kurz- und mittelfristigen finanziellen Vorteil für das Unternehmen bringt.

> "*Also ich glaube anders ist vielleicht, dass man die Sachen damals noch ein bisschen besser auch vorstellen konnte, weil die IT-Lösungen, die es da*

*sozusagen gab noch nicht so abstrakt waren vielleicht. Also heute reden irgendwie viele Leute über künstliche Intelligenz oder solche Geschichten. Also ich glaube, so richtig verstehen, was das bedeutet und wie das funktioniert tun wenige.*"

W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Man erfährt ja auch aus der Wissenschaft immer mehr und ist immer mehr dazu veranlasst, das Verhalten der Kunden zu antizipieren und besser, nochmal anders, analytischer auch zu verstehen. Das sind natürlich alles Anforderungen, die früher so nicht da waren. Früher, ich bin ja so lange noch nicht dabei. Aber das reicht aus, um zu sagen, früher hat man sich sehr viel noch auf Bauchgefühl verlassen, auch im Vertrieb. Mittlerweile ändert sich das auch.*"

L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Auch zu diesem Kapitel sei der Wunsch geäussert, dass die Soziologie sich dem Themenfeld der sozialen Interaktion und insbesondere der Frage der Verteilung von Entscheidungsmacht und sozialer Kontrolle im Rahmen der digitalen Transformation mehr zuwendet und die Entwicklungen durch weitere Studien und Arbeiten kritisch begleitet.

### 8.4.3 Der (Arbeits-)Platz des Menschen

Die Fragen im Interviewleitfaden zum Arbeitsplatz der Zukunft waren auf die unternehmerischen Ziele und Bedürfnisse und die sinnvolle und mehrwertleistende Einsatzmöglichkeiten des Menschen in der Versicherungswirtschaft der Zukunft ausgerichtet. Die Antworten offenbaren jedoch eine gesamtgesellschaftliche Tragweite im Hinblick auf die generelle Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten in der Versicherungswirtschaft. Die Interviewpartner sind sich bewusst, dass sie deutlich weniger Mitarbeitende benötigen, insbesondere weniger für vermeintlich einfache bzw. monotone Tätigkeiten. Sie suchen vermehrt nach hochgradig spezialisierten Fachkräften und jeweils die am besten ausgebildeten und integrierbaren Mitarbeitenden. Was sollen und können jedoch die Menschen zukünftig machen, die fachlich keine Chance und/oder auch keine Lust auf diese spezialisierten Stellen haben. Was ist der Mehrwert der Arbeit in einer digitalen (Arbeits-)Welt? Was kann ein Mensch auch in einer durchdigitalisierten Welt besser und wird es auch in einigen Jahren noch immer besser können als eine Maschine oder Computer? Allein, dass man sich diese Frage (wieder) stellen muss, verweist auf eine neue Stufe der gesellschaftlichen Entfremdung, bei der,

wie Marx sagt, die vom Menschen geschaffenen Realitäten (Dinge, Techniken etc.) sich verselbständigen, ihm als fremde Entitäten und oft sogar feindliche gegenübertreten.

#### 8.4.3.1 Sinnvolle Arbeit in der Interaktion mit Menschen

Die Interviewpartner erläutern sehr konkret, dass aus Ihrer Sicht der Mensch – als soziales Wesen – vor allem im (Kunden-)Kontakt mit anderen Menschen arbeiten sollte, weil Menschen anderen Menschen vertrauen und sich besser verstanden fühlen. Diese Arbeit mit und am Kunden wird aus ihrer Sicht immer oder zumindest noch eine sehr lange Zeit durch Menschen erfolgen. Die Aussagen beinhalten aber auch einen Fatalismus bezüglich der Unausweichlichkeit der digitalen, unternehmensinternen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die eine Alternativlosigkeit offenbart.

> "*Also ich glaube nicht, dass alle, die mit solchen Prozessen zu tun haben, glücklich sind, wenn sie morgens den Computer anschalten und wenn sie dann nachmittags nach Hause gehen und haben, dann da mit keinem anderen gesprochen, weil alles reibungslos, ja, digital erfolgt. Dann ist das sicherlich nichts, was auf Dauer den Betroffenen, ja, die Arbeit als sinnstiftend erscheinen lässt. Also insofern sind Kontakte da sicherlich wichtig. Auch weiterhin.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Aber auf der anderen Seite wird es immer praktisch das Gespräch von Mensch zu Mensch sein. Und der Kundenservice, der wird zum großen Teil immer noch eben basierend auf den menschlichen Kontakt zurückzuführen sein. Und den wird man auch in einem Unternehmen weiterhin entsprechend benötigen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Weil der menschliche Kontakt, der wird qualitativ an Bedeutung gewinnen und wird darüber entscheiden, mitunter darüber entscheiden, über die Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Aber natürlich der persönliche Austausch, der Mensch. Jeder Mensch braucht gewisse soziale Kontakte. Und ich glaube nach wie vor, dass für gewisse Dienstleistungen der Mensch mehr Vertrauen hat in Resultate, die der Mensch erbracht hat, als irgendwelche Logarithmen oder sonstige Software von Computern.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

**Interaktionsarbeit**

Dass Unternehmen die Mitarbeitenden besonders die Interaktion mit Kunden weiterhin als unentbehrlich erachten und die durch sie generierten Vorteile benennen, hat den Grund, dass diese Mitarbeitenden an der "Grenzstelle" der Unternehmen zum Kunden agieren und hier die zunächst unabhängig voneinander existierende Logiken und Welten des Unternehmens und der Kunden aufeinandertreffen, die einer Interaktion und eines sich aufeinander Einlassens bedürfen (Jacobsen, 2018, S. 251). Diese Dienstleistungsarbeit, Interactive Service Work, Interaktionsarbeit oder interaktiver Dienstleistungsarbeit genannte Arbeitsform umfasst Tätigkeiten, "in denen sowohl die Dienstleistungsbeschäftigten als auch die Kunden, Klienten oder sonstigen Nutzer jeweils einen Beitrag zum Gelingen leisten müssen." (Jacobsen, 2018, S. 252) Um die unterschiedlichen Logiken und zwischenmenschlichen Welten zusammen zu bringen, bedarf es Faktoren wie Einfühlungsvermögen, Vertrauen, Verständnis etc., die Maschinen und Algorithmen (noch) nicht realistisch bieten können.

> "*Also in der Verwaltung, glaube ich, wir halten unsere Kunden immer dann, wenn sich die Schlüsselpersonen bei dem Arbeitgeber gut betreut fühlen und dann meistens bei den Kunden, nicht viel mit denen reden, sie gar nicht sehr schnell antworten in der Mail, sondern die auch einfach die mal zwischenmenschlich abholen und mal kurz über einen ja, belangloses Gespräch führen, die fühlen sich am besten betreut. Und deswegen ist egal wie ich digitalisiere, das Zwischenmenschliche wird nie wegfallen und wer das gut macht und gut kann und gut mit Kunden umgehen kann, der wird weiter immer am Markt gut positionieren können.*"
>
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Da muss man schon noch aktiv mit den Menschen in eine Beratung gehen, und zwar nicht eine reine Produktberatung, das könnten die Maschinen sicher auch, sondern in eine Lebensberatung für die Kunden und denen dann auch wirklich helfen. Und wenn man da eine Vertrauensbasis hat, gerade Makler können das, glaube ich, ziemlich gut, man sagt: "Jetzt pass mal auf, wir brauchen gar nicht so über die Details sprechen, ich verspreche dir einfach, dass ich ein gutes Rund-um-sorglos-Paket mache", dann ist das auch ein hoher Mehrwert weiter in der Versicherungsbranche.*"
>
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"Die Frage, wie interaktive Arbeit organisiert wird, ob stark arbeitsteilig in Form eines 'Dienstleistungstaylorismus' oder eher qualifikationsorientiert in Formen von

Professionalisierung, ist hoch bedeutsam für die Arbeitssituation und die Berufsperspektiven" (Jacobsen, 2018, S. 252) Diese Frage stellt sich konkret bei der Versicherungswirtschaft. Wie sollen die Kundenkontakte zukünftig organisiert werden, wer ist zuständig und wie arbeitsteilig soll dies erfolgen?

> "*Dann wird man die anderen Personen, die jetzt vielleicht nicht täglich im Kundenkontakt stehen halt auch viel mehr sozusagen. Die werden sich viel stärker von alleine einbringen und für die Belange des Kunden irgendwie kämpfen und weiter mitdenken einfach auch und nicht eben zu sagen: 'Ich habe jetzt meinen Teil der Dienstleistung erbracht und das schütte ich jetzt dem Kundenberater hin und alles was danach kommt ist mir egal.' Ich glaube da muss man die irgendwie, die Verantwortung sozusagen, die Verantwortlichkeiten, irgendwie ein Stück weit anpassen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Bislang ist bei Versicherungsmaklern – und bei Versicherern in Bezug auf bestimmte Kunden – jeweils eine Person verantwortlich für die Kundenbeziehung. Wie W.N., Geschäftsleistungsmitglied eines Versicherungsmaklers, erläutert, geht der Weg aber zu einer Team-Verantwortung der Mitarbeitenden, die Vorgänge und Versicherungen zu diesem Kunden bearbeiten. Dieser Meinung sind auch die anderen Makler, z.B. D.S.

> "*Die Trennung, die es bisher klassischerweise häufig gibt zwischen dem Aussendienst und dem, was wir hier so als Kundenservice bezeichnen, das wird möglicherweise stärker sich verzahnen und verwischen. Das heisst, ich gehe davon aus, dass zu mindestens geeignetes Personal dann auch stärker sich mit dem Kunden in Verbindung setzen wird*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Dieses Vorgehen entspricht wiederum der aktuell wahrgenommenen wissenschaftlichen Entwicklung zur Team-Arbeit und Teilung der Verantwortung in den Interaktionstätigkeiten: "Die Anforderungen an fachliche wie an sozial-kommunikative Qualifikationen und Kompetenzen nehmen an vielen Arbeitsplätzen zu. Vor allem werden die qualifizierten Aufgaben verdichtet. Dies gibt Anlass dafür, auch in diesen Tätigkeiten mit Gruppen- und Teamarbeit zu experimentieren. Steigende Anforderungen werden aber nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern vielfach auch mit Blick auf das Arbeitsvolumen einerseits und die zu übernehmende Verantwortung für den Erfolg andererseits als Problem offensichtlich." (Jacobsen, 2018, S. 253) Die zusätzliche Verantwortung für jeden einzelnen Mitarbeitenden führt auch in diesen

Interaktionstätigkeiten zu einer fortgesetzten Entgrenzung der Arbeitszeit und einem grösserem Arbeitsdruck, um jederzeit und umfassend die Kundenbedürfnisse zu erfüllen:

> "*Ja, eine Bereitschaft, sich auf diese Anforderungen, die die Kunden an uns stellen, einzulassen. Egal, wie die sich dann entwickeln. Und wenn sie demnächst sonntags mit uns kommunizieren wollen, und zwar persönlich, dann eben auch sonntags. Aber da hat sich, glaube ich, auch nicht so schrecklich viel geändert. Ich würde mal sagen, als ich anfing, hat man auch das Gleiche gesagt.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Aber wir haben jetzt schon bei uns die klassische Kernzeit nicht mehr. Also ich kann jetzt auch um 13 Uhr kommen und bis 21 Uhr arbeiten. Das ist dann halt/ muss man dann organisatorisch sozusagen irgendwie lösen, dass man dann/ dass irgendjemand erreichbar ist in Anführungsstrichen. […] Meine Hoffnung wäre, da die Maschinen (lacht) uns so viel Arbeit abnehmen, dass wir vielleicht alle ein bisschen weniger arbeiten müssen. Und dementsprechend dann die Belastung auch entsprechend nicht steigt. Ansonsten kann es sein, dass in der Tat die Fülle von komplexeren schwierigeren Fällen sozusagen im Verhältnis zunimmt zu den einfachen, die arbeite ich mal schnell weg Fällen. Und, dass das in der Tat dann doch zu Überlastungen führen kann.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Da hoffe ich doch, dass wir dazu deutlich näher Richtung, ja, ich sage mal, fünf bis 22 Uhr oder sowas kommen. Dass die Menschen auch die Arbeitszeit flexibler nutzen können, den Tag flexibler nutzen können. Vielleicht den Samstag auch dazu nehmen können komplett. Ich hätte nicht mal was gegen den Sonntag, aber das glaube ich nicht, da wird der Arbeitsschutz in Deutschland noch aufpassen, die Regeln werden auch wichtig, ja.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Wie bereits in Kapitel 8.2.2 beschrieben, führt dieses Abwälzen der Verantwortung und der Handlungsspielräume zu dem von Voß und Pongratz beschriebenem Idealtypus eines "Arbeitskraftunternehmers", der allzeit auf Abruf ist, flexibel im Einsatz und zunehmend mehr unternehmerische Risiken trägt (Jacobsen, 2018, S. 253).

Die Interviewpartner sind sich des zusätzlichen Drucks auf die Mitarbeitenden durch die Digitalisierung bewusst und realisieren, dass sie Schutzvorkehrungen für die

Mitarbeitende treffen müssen, ohne jedoch genau zu wissen und zu planen, welche dies sein könnten.

> "*Aber generell, man hat das noch und dieses noch und das noch und das muss ich noch machen. Wir müssen aufpassen, dass der Mensch nicht zu kurz kommt. Und gerade im Veränderungsprozess muss man sich einfach mehr Zeit nehmen für den Mitarbeiter, als wir es uns heute nehmen. Das ist meine Meinung. Wir nehmen uns zu wenig Zeit für den Kunden/ für den Mitarbeiter.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also die Intensität wird weiter zunehmen. Je höher der Digitalisierungsgrad da ist, desto mehr wird er zunehmen. Die Erreichbarkeit wird zunehmen. Wir werden uns ganz bewusst Grenzen setzen müssen.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Man merkt, dass manche mit dem Thema Workload Steuerung überfordert sind und dass es ihnen nicht guttut. Da ist dann auch die Führungskraft wirklich gefragt aufzupassen, dass bestimmte Linien nicht überschritten werden. Die Gesundheit ist bei manchen tatsächlich gefährdet.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Wenn früher sich ein Mitarbeiter krank gemeldet hat, ist er krank gewesen. So. Heute erlebe ich, dass ein Mitarbeiter sagt, nein, mir geht es heute nicht gut, ich arbeite von zuhause. Weil er die Flexibilität hat, zuhause zu arbeiten. Auf die Idee wäre der früher gar nicht gekommen. Der wäre einfach, ich bin so krank, ich will keinen anstecken, ich bleibe einfach zuhause und kuriere mich aus. Jetzt arbeiten die von zuhause. So und man kann es gar nicht richtig beurteilen.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Gleichzeitig verstehen sie noch nicht genau, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden, die sie für die neuen Interaktionstätigkeiten intern überführen möchten, benötigen, und dass diese gegenüber den bisherigen Kompetenzfeldern divergieren. Alle Interviewpartner sprechen von den "frei werdenden Kapazitäten" oder "frei bekommen Mitarbeitenden", die nun für qualifiziertere und/oder kundenintensivere Tätigkeiten verwendet werden sollen. Dies verkennt jedoch, dass die Interviewpartner gleichzeitig überzeugt sind, dass mit der Digitalisierung und Automatisierung vor allem die einfachen Tätigkeiten entfallen. Für qualifiziertere prozessuale Tätigkeiten sind vor allem methodische Fähigkeiten wichtig und für Interaktionstätigkeiten mit den Kunden bedarf es sozialer Kompetenzen, wie nachfolgend L.B auch erläutert. Die

Mitarbeitenden, die bislang einfache Tätigkeiten ausgeübt haben, bedürfen für die Umstellung auf eine verantwortungsvolle Tätigkeit in der Kundenbeziehung umfangreicher mittel- bis langfristiger Weiterbildung. Die Unterschiedlichkeit der Tätigkeit dürfte sogar so weit gehen, dass es eine Typ-Frage ist, ob der Mitarbeitende die Voraussetzung und den Willen für eine kundenorientierte Tätigkeit mitbringt, wie auch U.B. bestätigt.

> "*Wir versuchen ja Hände freizubekommen, Köpfe freizubekommen mittlerweile auch, um sich eben wieder dem Kunden zuzuwenden in besonderen Situationen. Ich glaube auch, dass die soziale Kompetenz da, wo Menschen dann noch agieren und es eben nicht die Maschinen übernommen haben oder gute Prozesse, da ist enorme soziale Kompetenz gefragt. Weil man ja nicht nur das Anliegen der Kunden behandelt, sondern auch gleich die Rückschlüsse wieder in die Organisation führen muss.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ja, also der Faktor Mensch, habe ich ja vorhin schon auch einmal so kurz, schon einmal angesprochen, ist aus meiner Sicht wird, je mehr wir digitalisieren und automatisieren noch wichtiger. Das heißt, worauf wir uns jetzt konzentrieren oder ich mich konzentriere ist, dass wir mit den frei werdenden Kapazitäten, die wir haben, von Menschen, die in eine, ich sage einmal, in, in qualifizierte Themen lenken. Nämlich in Weiterentwicklung von Prozessen, von Themen, von Produkten zum einen, also wenn ich nach innen gucke und nach außen, wenn ich jetzt so in Kundenserviceeinheiten und so schaue, dass wir die eben wirklich dafür auch nutzen, einen noch viel exzellenteren Service in die Vertriebe zu geben. Zu den Kunden zu geben. Das heißt, die wirklich von dem Operativen zu befreien und wirklich in die echte Service-Thematik zu geben, sodass wir das da ein anderes Kundenerlebnis generieren können und aber auch intern unsere Kapazitäten eben hauptsächlich dafür nutzen, kreativer zu werden, besser zu werden, indem was wir produzieren.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ich sage einmal, die Grundeinstellung, den Basismenschen, den können wir nicht mehr erziehen. Das ist im Elternhaus, das ist geprägt, das kriegen wir nicht mehr hin. Und das ist auch nicht unser Anspruch, da irgendwie Menschen irgendwie über Gehirnwäsche zu verändern. Das nicht.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Dass es Mitarbeitende gibt, welchen die Anpassung und das Lernen von neuen Qualifikationen und einer umfangreichen Sozialkompetenz Mühe bereitet, realisieren die Interviewpartner. Diese Kompetenzen werden nicht von heute auf morgen in Schnellkursen erworben, sondern sind das Produkt langjähriger Sozialisationserfahrungen und werden zum guten Teil vorbewusst in den Interaktionen in der direkten sozialen Umwelt erlernt. Das zeigt erneut den Widerspruch zur geplanten Verschiebung der Mitarbeitenden mit bisher einfachen fachlichen Tätigkeiten zu kundenorientierten und problemlösenden Aufgaben.

> "*Aber es gibt eben Mitarbeiter, die gerne ihren Stiefel weitermachen wollen, sich also nicht allzu weit davon wegbewegen wollen und insofern also eher zurückhaltend sind was Weiterbildung angeht, die man dann eher auf der fachlichen Seite in ihrem Arbeitsgebiet dann fördern kann.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Die Sozialkompetenz ist deshalb so wichtig/ die ist ganz eng mit der Führungskompetenz verbunden, weil man braucht auch jemand der andere vielleicht mal mitreisst. Die dafür gewinnt aus Überzeugung etwas zu tun und sich auf eine Veränderung einzulassen. Und der dafür auch wieder Optimismus produziert und so weiter. Und vielleicht auch erkennt, wer sich mehr schwer damit tut als andere. Das sind Fragen der Sozialkompetenz.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Von der einfachen Interaktionsarbeit mit Kunden unterscheiden die Interviewpartner die Gesamtkundenverantwortung bei Grosskunden, die sie weiterhin auf der Management-Ebene sehen. Es wird deutlich, dass die Mitarbeitenden zwar mehr operative Verantwortung gegenüber den Kunden übernehmen sollen, ein grundsätzliches Vertrauen des Managements in die Mitarbeitenden zur Übernahme der Kundenverantwortung jedoch nicht vorhanden ist. Dass die Kundenbeziehung weiterhin auf Managementebene verankert werden soll, könnte daran liegen, dass den Mitarbeitern noch nicht zugetraut wird, die Kundenbeziehung erfolgreich zu managen und/oder, dass das Management Angst hat, dass der Mitarbeitende den Kunden bei einem Arbeitsplatzwechsel mitnimmt bzw. abwirbt.

> "*auch da wird man ein Stückweit unterscheiden müssen in der Kundenbeziehung, die im Wesentlichen erstmal auch eine grosse Verankerung auf der Management-Ebene hat, wo solche Kontakte angebahnt und dann vereinbart werden, wird es*

*auch in der Zukunft, ja, dabei bleiben, dass der persönliche Kontakt zumindestens in gewissen Abständen wichtig ist an der Stelle.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Es könnte aber auch daran liegen, dass sich die Interviewpartner der Wichtigkeit des Faktors Vertrauen und ihrer Repräsentation desselben nicht bewusst sind.. Es zeigt zugleich, dass sie von einem "systematischem Vertrauen" zwischen Unternehmen nicht überzeugt sind, es für zu labil halten oder den dafür verantwortlichen operativen Personen die Kompetenz dafür absprechen, was wiederum der obigen Erklärung entspricht. "Während sich nun das personale Vertrauen auf die konkreten Interaktionspartner richtet (Vertrauen in die Repräsentanten eines Partnerunternehmens), bezieht sich das systemische Vertrauen auf spezifische (Teil-)Systeme der kooperierenden Organisation (Vertrauen in das Partnerunternehmen bzw. die Partnerabteilung, ein interorganisationales Projektteam (Schweer/Thies 2003)). Beide Vertrauenskomponenten bedingen sich gegenseitig, da systemisches Vertrauen in einem hohen Maß aus den Erfahrungen mit vertrauenswürdigen Repräsentanten des Systems resultiert, also etwa mit konkreten Ansprechpartnern im Partnerunternehmen, dem Firmengründer, dem Manager oder anderen Personen, die im alltäglichen Umgang als repräsentativ für das jeweilige Unternehmen wahrgenommen werden – also als prototypisch und nicht als eine Ausnahmeerscheinung von der Regel." (Schweer, 2012, S. 108)

**Gesellschaftliche Dienstleistungs-Interaktionsarbeit**

Auf die Frage, welche menschliche Tätigkeiten zukünftig einen Mehrwert für die Unternehmen bieten, haben die Interviewpartner auch gesamtgesellschaftliche Probleme adressiert. Dies zeigt, dass sie sich der globalen Tragweite von Verschiebungen und Transformationen der Arbeitswelt über ihre eigenen Unternehmungen hinaus durchaus bewusst sind. Einfache assistierende Tätigkeiten verschwinden und werden durch wenige, aber hoch spezialisierte Tätigkeiten ersetzt, obwohl sich die Interviewpartner einig sind, dass die zwischenmenschliche Tätigkeit an Bedeutung zunimmt, die die Basis von Vertrauen ist, womit Kunden gewonnen bzw. gehalten werden. Kunden sind anscheinend nicht (mehr) bereit für die zwischenmenschliche Interaktionsarbeit zu bezahlen bzw. die Interviewpartner haben Angst, dass die rein digitalen produktbasierten Anbieter diesen lukrativen und (vermeintlich) margenstärkeren digitalen Markt besetzen und die etablierten beratungsorientierten Anbieter im Wettbewerb zurückfallen. Insofern verhalten sich die

Unternehmen widersprüchlich, indem sie die beratungsnahen Interaktionsdienstleistungen im Interview als wichtig benennen, den Management- und Investitions-Fokus jedoch in die prozessuale und digitale Entwicklung des Unternehmens legen.

> "*Ich glaube nicht, dass das auf absehbare Zeit ohne wirklich kompetente Beratung gemacht wird. Bei der Arbeitnehmerberatung, "3.63", selbst bei der Arbeitnehmerberatung, wenn man den Anspruch hat, wirklich kundenspezifisch vorzugehen, oder falls man den Anspruch hat, muss ich vielleicht sagen, brauchen Sie eigentlich auf absehbare Zeit immer noch einen menschlichen Berater.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also von da gesehen glaube ich, hat die Digitalisierung eine tolle Unterstützungsfunktion, aber sie kann aus meiner Sicht die Beratung vor Ort nicht ersetzen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Da muss man schon noch aktiv mit den Menschen in eine Beratung gehen, und zwar nicht eine reine Produktberatung, das könnten die Maschinen sicher auch, sondern in eine Lebensberatung für die Kunden und denen dann auch wirklich helfen.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Und obwohl die Interaktionsarbeit von den Interviewpartnern als wichtig, sogar als essentiell betrachtet wird, sind sie sich bewusst, dass diese unternehmensintern wie gesamtgesellschaftlich schlecht entlohnt wird. Auf die Frage, bei welchen Tätigkeiten Menschen andere Menschen – und keine Roboter, Maschinen, Software etc. – als Dienstleister möchten, antwortet G.L., dass sie diese bei zwischenmenschlichen Arbeiten möchten: Kindergärten, Pflege, Lehrer etc., weil hier die persönliche Kommunikation und das Vertrauen im Vordergrund stehen und nicht monetäre Grössen.

> "*Kurioserweise sind das heute relativ problembehaftete Bereiche. Und das ist ein gesellschaftliches Problem. Gucken Sie mal Pflege an. Gucken Sie mal Schulen an, die Lehrer. Gucken Sie sich an die/ wie wir mit der Ausbildung der nachwachsenden Generation umgehen. Das steht alles nicht im Mittelpunkt unseres Wirtschaftens. Heute steht im Mittelpunkt unseres Wirtschaftens möglichst reich werden, möglichst Glamour erzeugen und so weiter oder sowas ähnliches. Es wird eigentlich, nach wie vor, ein faustdicker Materialismus im*

*Mittelpunkt, im Hedonismus. Wir leben im hedonistischen Zeitalter. Diejenigen, die Familien haben, die fangen häufig ganz anders an zu sprechen. Für die steht das Wohlergehen ihrer Kinder im Mittelpunkt. Und da fängt man auch an/ muss mal fragen.*"

G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Mit dieser besonders offenen und gesellschaftskritischen Betrachtung der Interaktionsarbeit bleibt G.L jedoch die Ausnahme unter den Interviewpartnern.

**Dienstleistungs-Interaktionsarbeit – McDonaldisierung der einfachen Tätigkeiten**

Er zeigt jedoch die Kehrseite der Digitalisierung auf, die zu einer monotonen Dienstleistungs-Interaktionsarbeit führen kann, wenn nur noch die nicht digitalisierte, schlecht entlohnte und automatisierte "Restarbeit" im Unternehmen oder am Kunden übrigbleibt, die kontinuierlich wachsendem Arbeits- und Effizienzdruck ausgesetzt und mit einfach zu ersetzenden Mitarbeitenden besetzt ist. Schon Robin Leidner führte 1993 eine ethnographische Studie zur Dienstleistungs-Interaktionsarbeit von Verkaufspersonal bei McDonald's und von Versicherungsvertretern durch, um die gleiche Entwicklung der Produktionsunternehmen wiederzufinden: Den Einsatz billiger leicht ersetzbarer Arbeitskräfte, die jedoch zunehmend anspruchsvolle Tätigkeiten im interaktiven Bereich übernehmen, für den sie nicht ausreichend qualifiziert und geschult worden sind. Entsprechend sind die Arbeitskräfte von den divergierenden Ansprüchen der Kunden einerseits und dem Druck des Unternehmens zur Konformität, Effizienz und Kalkulierbarkeit andererseits herausgefordert (Dunkel & Weihrich, 2018, S. 215-217).

W.N. bestätigt diese Aufspaltung der Interaktionsarbeit in die anspruchsvolle sinnstiftende Tätigkeit, weil die monotone Arbeit durch digitale und technische Systeme reduziert wird, und die anspruchslose sinnentleerte und maschinell gesteuerte Tätigkeit. Das müssen die Mitarbeitenden aus seiner Sicht akzeptieren.

"*Also da wird es wahrscheinlich das eine und das andere Extrem geben. Aber ich glaube, dass doch viele Leute sozusagen ihre Arbeit doch für sinnvoller erachten werden, weil sie von vielen eigentlich relativ klassischen befreit sind, wo sie eigentlich nur ein bestimmtes Schema abspulen und hin dazukommen, dass sie sich der wirklichen schwierigen Fälle annehmen. Und ich glaube dann ist das Gefühl grösser einen wirklichen Mehrwert geschaffen zu haben. So und andere, die vielleicht diese Fähigkeiten nicht haben, die kommen dann eher so in die Schiene: Die Maschine macht alles für mich und ich bin eigentlich überflüssig*

*und ich mache halt nur das, was von mir verlangt wird in irgendeiner Form, was vielleicht maschinell noch nicht vollkommen gemacht werden kann. Und dann könnte ich mir vorstellen, dass das dann irgendwie weniger erfüllend ist für einige Leute.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Und da habe ich gesagt, also dass sich unser Arbeitsumfeld immer verändern wird ist sicher, aber in der Regel ist das, was wir digitalisieren eher der Bereich der Automatisierung von einfachen Prozessen und man eher die schwierigen Fachkompetenzen da belässt, da wo sie sind*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"'*Ihr arbeitet nicht weniger, es wird anders. Wir werden mehr dann Service machen. Wir werden mehr die Leute halt in anderen Bereichen halt brauchen. Wir haben noch Geschäftspotenziale, wo wir noch leben können.*'"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Für diese einfachen Tätigkeiten gelten aber nicht die von den Unternehmen propagierten neuen Freiheiten bei der Wahl des Arbeitsortes (u.a. Home-Office) oder der Arbeitszeiten, sondern "Servicedienstbereitschaft" bzw. "telefonische Erreichbarkeit", wenn der Kunde die Dienstleistung möchte. T.R. beschreibt hier treffend, dass neben dem Vertrieb und dem Schadenbereich, in dem die Mitarbeitenden bereits seit langem 24 Stunden erreichbar sind ("Rufbereitschaft"), nun alle Bereiche des Unternehmens – und zwar alle im Bereich der Interaktionsdienstleistung – von der umfassenden Erreichbarkeit betroffen sind.

"*Ja, eine Bereitschaft, sich auf diese Anforderungen, die die Kunden an uns stellen, einzulassen. Egal, wie die sich dann entwickeln. Und wenn sie demnächst sonntags mit uns kommunizieren wollen, und zwar persönlich, dann eben auch sonntags. […] Also, das Einzige, was sich, also, was sich ändert, ist, dass wir das jetzt in allen Teilen des Unternehmens haben, und nicht mehr nur in spezifischen wie zum Beispiel Vertrieb. Oder Schaden. Auch in Schaden haben wir ja seit Ewigkeiten 24 Stunden Rufbereitschaft. Also, da gibt es ja auch Menschen, die das schon seit Ewigkeiten, auch Nachtschichten, machen, ne?*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ja also wir haben so/ also man muss halt bestimmte Servicedienstbereitschaft sozusagen sicherstellen. Deswegen gibt es auch bestimmte Arbeitszeiten. Aber*

*wir haben jetzt schon bei uns die klassische Kernzeit nicht mehr. Also ich kann jetzt auch um 13 Uhr kommen und bis 21 Uhr arbeiten.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Also man wird sicherlich, also die Tendenz wird sicherlich sein, dass die Arbeitszeit zurückgeht, das glaube ich schon. Aber es wird sicherlich auch Bereiche geben, wo man sagt, jetzt im Betrieb, es gibt bestimmte Zeiten, wo zum Beispiel eine telefonische Erreichbarkeit gegeben sein muss. Und dort muss man sich etwas überlegen, ein Verfahren überlegen, sodass dort diese telefonische Erreichbarkeit gesichert ist.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Diskrepanz und der Widerspruch zwischen der vermeintlich freien Wahl der Arbeitszeit, des Arbeitsortes und der selbstbestimmten Bearbeitung der Arbeitsinhalte auf der einen Seite und der unmittelbaren Erbringung der Dienstleistung bei vorhandenem Kundenwunsch wird in der nachfolgenden Aussage von U.B. deutlich. Er gesteht den Mitarbeitenden die freie Wahl der Arbeitszeit zu, aber er erwartet dennoch, dass sie jederzeit für Kundenwünsche verfügbar sein müssen. Gleichzeitig bestätigt er damit die Ergebnisse der oben genannten Studie von Robin Leidner, dass die Arbeitszeiten und der Arbeitsdruck immer weiter zunehmen und die Mitarbeitenden zunehmend unternehmerische Risiken zu übernehmen.

"*Ich beschriebe mal den Arbeitsalltag, wie ich ihn gerne hätte, wenn es keine Betriebsräte gäbe. Dass der Mitarbeiter selbst entscheiden darf, wie er gerne arbeiten möchte. So. Und dass ich bei den 80 Prozent, denen ich das zutraue, denen ich vertraue, das auch akzeptieren kann. Und die anderen 20 Prozent, das sind eher schlimme Finger, die würden das dann gegen den Arbeitgeber ausnutzen. Die muss man unter Überwachung stellen. So, aber für den Betriebsrat ist das viel zu mitarbeiterfreundlich, das kann der nicht wollen. Das sehen wir auch gerade. Weil ich habe meine These ja gebracht, es ist mir doch egal, ob eine Leistungsabrechnung um zwei Uhr in der Nacht gemacht wird oder um 14 Uhr am Tage. Das ist mir völlig egal. Aber ich möchte, wenn ein Kunde anruft, dann muss ein Mitarbeiter da sein. So, aber was macht der Betriebsrat daraus? Nein, nach acht Uhr darf keiner mehr arbeiten.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Entwicklung der Interaktionsarbeit wird von O.T. gut beschrieben. Die Menge und die Taktung der Arbeit nimmt immer weiter zu, ebenso die Erreichbarkeit gegenüber dem Kunden.

> "*Wenn ich mir überlege, ich habe vor vielen Jahren eine Lehre gemacht. Vom Antragseingang bis zum Versand der Police konnte das locker fünf Wochen dauern, bis man es gedreht hat in Bern und so weiter. Heute, wenn man eine Mail nicht innerhalb von drei Stunden bestätigt oder beantwortet, kommt ein Reminder. Also die Intensität wird weiter zunehmen. Je höher der Digitalisierungsgrad da ist, desto mehr wird er zunehmen. Die Erreichbarkeit wird zunehmen. Wir werden uns ganz bewusst Grenzen setzen müssen. Zum Beispiel mein Arbeitgeber, der die Mails abstellt über das Wochenende für die Mitarbeiter. Ansonsten einfach 7/24 Erreichbarkeit, was sicher nicht nur gut ist.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

Die Technik ermöglicht eine nahezu beliebige weitere Beschleunigung der sozialen Interaktionen und des sozialen Wandels (im Sinne von Hartmut Rosa, s. Kapitel 3.4), was im Sinne der Unternehmen ist, die im kapitalistischen Wettbewerb, der den effizienten Einsatz und die bestmögliche (Aus-)Nutzung der Mitarbeitenden vorsieht (im Sinne von Max Weber, s. Kapitel 3.1), stehen. Gleichzeitig sind dem Menschen physische Beschränkungen der Belastbarkeit gegeben, die einer effizienten (dauerhaften) Nutzung dieser Arbeitskraft Grenzen setzen. Die Interviewpartner erkennen – auch an sich selbst – die Grenzen der möglichen Arbeitsbelastung und des Drucks. Es gilt somit – unter der Prämisse der sich weiterhin verändernden Prozesse und Tätigkeiten – in diesem Wandel kontinuierlich ein Optimum für den Einsatz der Mitarbeitenden zu finden.

> "*Also was wir vorhin schon sagten, es wird transparenter, dadurch könnte man natürlich auch auf die Idee kommen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, Durchlaufzeiten, etc. pp. Ich glaube gerade aber, dass die Mitarbeiter, die jetzt in die richtige Richtung dann die Digitalisierung begleiten, dass die letztendlich das Potenzial der Versicherung darstellen. Und daher muss man darauf achten, dass der Druck dort nicht zu gross wird und einen Ausgleich schaffen.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Interviewpartner beschreiben dabei die Extreme der möglichen Positionen. Während G.G. nachfolgend den zeitlichen Einsatz der Mitarbeitenden soweit ausdehnen möchte, wie die Technik es ermöglicht – mit der Einschränkung des Arbeitsschutzes –

ist sich O.T. bewusst, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Befindlichkeiten hierbei zu kurz kommt.

> "*Wir haben ja in der Versicherungsbranche häufig schon sehr flexible Gleitzeitlösungen heute, die aber, von den Legacy-Systemen auch stark beeinflusst, nicht optimal ausdehnbar sind. Also bei uns geht es, glaube ich, von sieben bis zwanzig Uhr, mehr geht nicht. Weil die Maschine in der Nacht natürlich schön die bekannten Batch-Programme durchlaufen lassen muss und die ganzen Nachtverarbeitungen. Da hoffe ich doch, dass wir dazu deutlich näher Richtung, ja, ich sage mal, fünf bis 22 Uhr oder sowas kommen. Dass die Menschen auch die Arbeitszeit flexibler nutzen können, den Tag flexibler nutzen können. Vielleicht den Samstag auch dazu nehmen können komplett. Ich hätte nicht mal was gegen den Sonntag, aber das glaube ich nicht, da wird der Arbeitsschutz in Deutschland noch aufpassen, die Regeln werden auch wichtig, ja.* "
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Wir müssen aufpassen, dass der Mensch nicht zu kurz kommt. Und gerade im Veränderungsprozess muss man sich einfach mehr Zeit nehmen für den Mitarbeiter, als wir es uns heute nehmen. Das ist meine Meinung. Wir nehmen uns zu wenig Zeit für den Kunden/ für den Mitarbeiter. Entschuldigung!*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also wenn es noch so bleibt, dass eine gewisse Menschlichkeit, gerade im Management vorhanden ist, dann glaube ich, kann man damit eine Menge zusammen machen. Wenn das nicht mehr im Vordergrund steht, sollte man das Unternehmen verlassen.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

#### 8.4.3.2 Soziale Innovation durch digitale Innovation

Die Digitalisierung lässt die Schere aus hoch spezialisierter und häufig auch gut entlohnter Arbeit einerseits sowie repetitiver monotoner und häufig schlecht entlohnter Interaktionsarbeit andererseits weiter aufgehen und verlangt deshalb gesellschaftlich einen neuen Umgang mit dem Faktor Arbeit. Es bedarf sinnvoller Arbeitsplätze, die von den Unternehmen angeboten und besetzt werden können. Der digitalen Innovation muss deshalb eine soziale Innovation folgen. "Soziale Innovationen sind ebenso wie technische Innovationen (mögliche) Voraussetzungen bzw. Bestandteile sozialen

Wandels, aber nicht mit diesem identisch. Sozialer Wandel ist das, was in soziotechnischer Perspektive technischen Innovationen vorausgeht, sie begleitet oder ihnen folgt." (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 92) "Insofern sind soziale Innovationen sehr viel *kontextabhängiger* und in ihrer konkreten Ausprägung -spezifischer als technologische. Sie müssen, da weder patentierbar noch durch Urheberrecht geschützt, sehr viel stärker auf die spezifischen gesellschaftlichen Kontexte bzw. Felder (Bourdieu) abgestimmt und in diesen sozial akzeptiert sein." (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 93) Und soziale Innovationen können sich dort am besten ausbilden und bestehen, wo es keine oder wenige etablierte institutionalisierte Handlungsmaximen und Verhaltensvorschriften gibt oder diese versagen. Die Pandemie ist dafür ein exzellentes Beispiel. Die bisherigen auf Präsenz ausgelegten Büro-Tätigkeiten der Versicherungswirtschaft mussten – aus rein ökonomischem Überlebensgründen – in das Home-Office verschoben und die Form der Zusammenarbeit kurzfristig neu koordiniert werden.

> "*Beim Home-Office war der Zwang, dass wir es machen mussten, ansonsten hätten wir die nicht zum Arbeiten gekriegt, weil das war, die mussten zu Hause arbeiten, weil das Kind da zu Hause war, die konnten gar nicht kommen oder ähnliche Dinge. Das war der Zwang und dann haben wir sozusagen unsere Gesellschafter aus der Situation heraus, musste er es zulassen. Das heißt, er merkt auf einmal ok, es muss gehen, hat noch nicht dazu geführt, dass er vollständig da unbeschränkt ist, aber wir haben es schon so weit, dass wir mindestens eine Bereitschaft dazu haben.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Das Müssen, die Notwendigkeit. Die war bis jetzt nicht gegeben. Es kostet Geld. Es kostet Investitionen. Es kostet Arbeitszeit. Es braucht Überzeugungsarbeit. Es braucht Führungsarbeit. Alles per se eigentlich nicht so positive Aspekte, wenn man das als Arbeitgeber oder als Führungsperson anschaut.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also wir sind ein Haus, das, wie gesagt, sehr traditionell auch der Meinung ist, also Home-Office ist nur was für Ausnahmen, ein Tag pro Monat vielleicht, wenn der Handwerker kommt. Und jetzt stellen wir fest, funktioniert auch super, dass die Menschen aus dem Home-Office arbeiten. Wir haben die Technik sehr schnell an den Start gebracht, die ist ziemlich stabil und das läuft ganz gut. Das Führen auf die Distanz hat jetzt erstmal in so einer, in der ad hoc Umsetzung auch*

*funktioniert. Dauerhaft wahrscheinlich, also glauben wir schon, dass man da mehr noch lernen muss, Mitarbeitende UND Führungskräfte.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die komplette Unternehmenskultur wurden innerhalb kürzester Zeit aufgrund der wirtschaftlichen Notwendigkeit umgekrempelt. Wie Z.R. und G.G erläutern war es ein "Zwang", der die Veränderung ausgelöst hat und in der die Unternehmen nun feststellen, dass die neuen sozialen Praktiken und Handlungen in der realen wirtschaftlichen Welt funktionieren und somit beibehalten werden könn(t)en. Auch wenn die Interviewpartner angeben, dass nach der Pandemie einige der Veränderungen, allen voran das Home-Office, wieder eingeschränkt werden, hat es sich bei den Unternehmen als sinnvolle und praktikable Alternative zu den Büroräumen ökonomisch bewährt.

"*Ja, da bleiben definitiv die vielbeschworene hybride Arbeitsweise zwischen Home-Office und Hauptverwaltung oder eben Dienstgebäude. Das wird deutlich stärker jetzt bleiben, als wir es geschafft hätten oder als es passiert wäre, wenn wir uns evolutionär weiterentwickelt hätten. […] Also in der Tat ist genau das die spannendste Erkenntnis, die Produktivität trotz Home-Office ist nicht schlechter geworden. Bis jetzt zumindest nach den heutigen Messmöglichkeiten, die wir haben. Das bedeutet auch gleich im Gegenzug, wir müssen mal schauen, ob wir auch die richtigen Messmöglichkeiten haben, um Arbeit über hybride Arbeitsmodelle messen zu können.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Inwieweit das Home-Office sich in puncto alltägliches Arbeitsleben und Unternehmesskultur für die Unternehmen und Mitarbeitenden bewährt hat, wird sich erst noch zeigen. Die Interviewpartner sind der Überzeugung, dass sich die neuen Formen der Zusammenarbeit einpendeln werden und die Büro-Mitarbeitenden einen Teil der Arbeit von zu Hause und einen Teil im Büro erledigen werden.

"*Und das wird jetzt auch sukzessive Einzug finden in neue Betriebsvereinbarungen, in Abstimmungen mit der Mitbestimmung. Bin mir ganz sicher, dass man jetzt Regelungen finden wird zu einer höheren Flexibilisierung. Aber nicht nur im Sinne von Home-Office-Recht der Mitarbeiter, sondern zum gemeinsamen Nutzen zwischen Unternehmen und Mitarbeiterschaft, dass man eben schaut, wie man es sinnvoll integriert kriegt.*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Es wird Home-Office ein Stück weit bleiben. Es wird aber auch wieder mehr ins Büro zurückgehen, immer wenn es Innovationen sein wird. Es wird nicht so sein, dass die Leute wochenlang weg sind. Die verlieren den Bezug, also ich finde es schlecht, wenn Leute länger wie drei Tage die Woche nicht im Büro sind.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Digitale Dienstleistungs-Interaktionsarbeit**

Die grössere soziale Innovation erfolgt in der Kunden-Dienstleistungs-Interaktionsarbeit und der damit verbundenen zwischenmenschlichen Kommunikation. Diese war geprägt von persönlichen Treffen der Kunden, sowohl bei wichtigen (Gross-)Geschäftskunden wie auch kleinen Endkunden. Die Kundentermine haben alle vis-a-vis stattgefunden, um Kunden zu gewinnen, zu beraten und zu informieren. Und durch die Pandemie musste die Kommunikation zwangsweise auf digitale Formen wie Video-Telefonie umgestellt werden. Dies hat in der Beratung wie der Information sehr gut funktioniert.

"*Aber da binden wir auch alle jetzt intensiv mit ein, also die Arbeitswelt wird sich definitiv danach für uns verändern. Ja, und das merke ich auch, wenn ich mit anderen spreche, auch mit Kunden oder Geschäftspartnern, bei so etwas früher hatte man telefoniert und jetzt weiß jeder, es gibt einen besseren Weg und der hier ist ja schon ein gutes Zwischending zu einfach nur telefonieren, aber natürlich viel weniger, weil ich glaube, das hätten wir heute nicht machen können, wenn wir uns hätten treffen müssen, in Anführungsstrichen. […] Also ich denke, die Reisezeiten werden weniger werden, weil man deutlich stärker selektiert, wo muss ich wirklich persönlich sein, wo kann man das tatsächlich mit einem Videocall auch sehr gut hinbekommen, all solche Dinge. Also da wird sich etwas verändern, aber wie konkret, da sind wir selber auch noch in der Findungshase.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Weil die Prozesse um uns herum für unsere Vertriebspartner sich wahnsinnig beschleunigt haben. Ja also die sind digitaler geworden, die senden Plattformen, die senden Formate, die senden Teams oder andere Medien ganz anders an, auch im Umgang mit ihren Kunden. Und erwarten dann natürlich auch ein quasi*

*nahtloses Übergehen ihrer Kette in unsere oder umgedreht, unsere in ihre. Und das sind natürlich schon Ansprüche, die da jetzt auf einmal entstehen.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Die Akzeptanz der neuen Form der Kommunikation durch die Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden und den Kunden ist vordergründig durch die alternativlose Notwendigkeit gelungen. Der Bereichsvorstand U.G., dessen Vertriebsmitarbeitende seit vielen Jahren zu den Endkunden gefahren sind, bemerkt eine gesamtgesellschaftliche Veränderung und Akzeptanz der digitalen Kanäle, die schlussendlich zu neuen Verhaltensweisen führt.

"*Also das heißt, dieses grundlegende Verständnis, mit den Onlinemedien umzugehen, hat sich durch COVID-19 massiv verändert und zwar in dem Fall im positiven. Ein Erlebnis beispielsweise, ich hatte vor kurzem einen 70-jährigen am Telefon, ne? Da sage ich: "Mensch, hätten Sie Interesse an einer Onlineberatung?" Dann sagt er sofort: "Ja, ist kein Problem. Schicken Sie mir den Link zu." Ja, da ist mir fast der Hörer aus der Hand gefallen. Ja? Dann habe ich gesagt: "Ja, gerne, mache ich." Dann sagt er: "Ja, wieso? Sie haben so gestockt. Glauben Sie, weil ich 70 bin, kann ich das nicht?" Dann sage ich: "Nein, nein, alles gut." Sagt er: "Ja, ich mache das ja schon mit der Onlinebank und mit der und dort und hin und her." Also man merkt, COVID-19 hat sich in der gesamten Gesellschaft massiv verändert und die Leute gehen mit diesem Medium ganz anders um.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Und er führt weiter aus, was die Veränderung seines Erachtens auslöst, nämlich den Bedarf der Unternehmen und der Mitarbeitenden sich "breiter aufzustellen", d.h. sich auf weitere technische, soziale, ökologische oder ökonomische Veränderungen vorzubereiten. Und für ihn gilt das sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden, die beide ein breites Geschäftsfeld bzw. eine breite Aus- und Weiterbildung haben müssen, um flexibel zu reagieren. Diese "Flexibilität" entspricht dem von Sennett festgestellten "diskontinuierlichen Umbau von Institutionen" (s. Kapitel 3.2), um sie effizient und anpassungsfähig zu gestalten. Und er zeigt gleichzeitig auf, dass auch die Mitarbeitenden eine möglichst breite und fundierte Aus- und Weiterbildung besitzen sollten, um bei kurzfristigen Veränderungen oder langfristigen Transformationen weiterhin "beschäftigungsfähig" zu sein (s. Kapitel 8.2.2.3 - Eigenverantwortung).

"*In einer Pandemie müssen Sie breit aufgestellt sein, ne? Das zeigt sich auch an anderen Branchen. Die, die ganz fest in ihrem Geschäftsmodell verankert sind und können sich nicht lösen, die gehen zugrunde. Die, die sagen, ich bin in der Lage, mich dann auch online oder auf andere Themen einzustellen, die sind in der Lage, zu überleben und das ist bei mir klargeworden, dass ich meine Organisation in dem Bereich noch breiter aufstellen muss, damit die wirklich bei solchen Situationen immer mal auch auf ein anderes Betätigungsfeld ausweichen können*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Sein Unternehmen hat begonnen auch entsprechend zu handeln. Als grosse Versicherungsvertriebsgesellschaft arbeiten die allermeisten Mitarbeitenden in der Dienstleistungs-Interaktion mit den Kunden. Um neue Mitarbeitende für diese nicht (durchgängig) attraktive Tätigkeit zu akquirieren bietet das Unternehmen den Vertriebsmitarbeitenden neben einer klassischen Ausbildung auch einen Hochschulabschluss (Bachelor- und Masterstudiengänge) an und hat hierzu sogar einen eigenen Lehrstuhl finanziert. Die vertikale Differenzierung der Ausbildung ist für neue wie auch bestehende Mitarbeitende ein wichtiger Faktor, um die eigene Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu sichern.

"*Das ist schon sehr anspruchsvoll, das kriege ich von unseren aktuellen Studenten auch mit, aber wir haben erkannt, wir brauchen mittlerweile auch diese Leute, weil wir brauchen mittlerweile, um das ganze Thema wirklich so abzufrühstücken, wie wir es wollen, eigentlich vom Prinzip Grundintellekt bei den Leuten. Und das wollen wir natürlich auch weiterentwickeln in Form eines Bachelor und jetzt sogar seit zwei Jahren mit Masterstudium.*"

U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Die Mitarbeitenden antizipieren diese Veränderung und realisieren, dass eine höherwertige Ausbildung ihnen bessere Möglichkeit verschafft, wenn sich die Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen oder im Markt verändern. Die Interviewpartner sehen in der Besetzung von höher qualifizierten Mitarbeitenden auf niedriger qualifizierten Sachbearbeiterstellen ein Problem. Der Widerspruch, dass sie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden propagieren, sich für anstehende Veränderungen weiterzuqualifizieren, aber anschliessend keine entsprechende Beförderung oder Weiterentwicklung anbieten, wird nicht thematisiert. Der "Mismatch" auf den bestehenden Stellen bleibt jedoch: Entweder setzt man überqualifizierte Mitarbeitende ein, die später auch auf andere Stellen versetzt werden können, kurz- bis

mittelfristig jedoch mit der sie unterfordernden Stelle unzufrieden sind, oder man rekrutiert passende oder sogar leicht unterqualifizierte Mitarbeitende, die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle erfüllen bzw. "hineinwachsen", jedoch bei den kommenden Veränderungen falsch oder unterqualifiziert sind. Beide Varianten sind vorzufinden. Zu ersterer Variante hat Graeber mit seinem Buch "Bullshit-Jobs" erläutert, dass "wenn wir von 'Bullshit-Jobs' sprechen, reden wir in Wirklichkeit über die postindustrielle Entsprechung zu Fließbandarbeitern, die das wenig beneidenswerte Schicksal haben, immer wieder die gleichen, geisttötend langweiligen und dennoch notwendigen Aufgaben auszuführen, die im Rahmen immer komplizierterer Produktionsprozesse notwendig sind. Nachdem Fabrikarbeiter zunehmend von Robotern ersetzt werden, sind dies zunehmend die einzeln verbliebenen Tätigkeiten." (Graeber, 2018, S. 237) Zu der zweiten Variante wurde im Kapitel zuvor ausgiebig Stellung genommen.

> "*ja so, dass wir inzwischen durch die hohen Abiturientenquoten und das, was davon hinterher, ich sage mal, zu mindestens im Bachelor Abschluss landet, haben wir das ja ganz automatisch. So, und das ist aber eben auch so, die haben dann gewisse Methoden kennengelernt. Das ist auch gut so. So, das sind aber dann häufig nach meiner Einschätzung eben Bewerberinnen und Bewerber, die auf klassischen Sachbearbeitungsebenen dann nachher erstmal auch eingesetzt werden und dann nur in Anführungszeichen weitere Entwicklungschancen haben so wie in der Vergangenheit auch die Versicherungskaufleute, wenn sie gut waren.*"
>
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Ich könnte jetzt ein bisschen gehässig sagen, ich erwarte eine 'Bachelorisierung'. (...) Also, in bestimmten Bereichen, gerade in den Städten, sind wir natürlich ziemlich akademisiert. (...) Ich glaube, wenn es gelingt, ich sage mal, Ausbildungsberufe so zu modernisieren, also, gerade im Hinblick auf digitale Anwendungen, dann geht das auch in Deutschland zumindest mit dieser Ausbildungskultur, die ja eine unserer grossen Stärken sind, auch ganz gut.*"
>
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*wenn Sie Realschule gemacht haben und eine Ausbildung war es in Ordnung vor dreißig, vierzig Jahren, heutzutage reicht ein Abitur nicht mehr aus und alle glauben, dass es mindestens Bachelor, wenn nicht einen Masterstudiengang haben, obwohl sie von den Aufgaben her das kriegen, was sie dann machen, nicht dringend machen müssen. Also dafür hätte man nicht studiert haben müssen. Und*

*wir haben immer mehr Bewerber, die ein Betriebswirtschaftsstudium haben, wo ich sage: 'Für die Tätigkeiten, die ich habe, brauchst du nur logischen Menschenverstand und Fachwissen in der Thematik der EV.'"*
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Weil die Interaktionsarbeit häufig wiederkehrende monotone Arbeit erfordert, ist die Führung dieser Mitarbeitenden besonders anspruchsvoll und kräftezehrend, denn die Mitarbeitenden sollen sowohl motiviert als auch vorangetrieben und kontrolliert werden. Und das bedeutet: Führung ist eine anspruchsvolle zwischenmenschliche Interaktionstätigkeit. Und wie U.B. es umgangssprachlich ausdrückt: Es bedarf grosser Anstrengungen der Führungskraft in den "Morast der zwischenmenschlichen Beziehung" einzutreten, um diese in die gewünschte Richtung zu führen und weil diese Mitarbeitenden von der Veränderung viel stärker betroffen sind, wie der Wegfall von Arbeitsstellen und die kontinuierliche Veränderung der Tätigkeiten, ist die Planung und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden zeit- und kraftintensiver.

"*das ist der Versuch, die Führungskraft auch in den Morast der zwischenmenschlichen Beziehung zu schicken, damit es angesprochen wird.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Weil was muss man noch führen? Wir sind, wir gehen in die maximale Taylorisierung rein. So, und diese Spreizung vorne und deshalb sagte ich vorhin Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, die müssen, die Mitarbeiter müssen funktionieren. So, und das muss natürlich überwacht werden. Aber damit kommen wir in die Betreuung dieser Mitarbeiter in quasi all die Industrialisierungstendenzen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*wenn ich eine Gruppe habe mit 15 Mitarbeitern, wo wir wissen, in den nächsten zehn Jahren werden wir dort fünfzig Prozent Einsparung erwarten. Dann würde ich mir schon vorstellen, dass dieser Gruppenleiter einen Plan macht mit Blick auf seine 15 Stellen, welche sich wie entwickeln. Mit aller Unsicherheit, die ich habe für so einen langen Zeitraum.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Digitale Kommunikation**

Die Pandemie hat noch eine weitere soziale Innovation hervorgebracht, die digitale berufliche Kommunikation als Ersatz für persönliche Treffen. Viele

Kommunikationsfirmen, allen voran Zoom, haben in der Pandemie von dem Bedürfnis nach Videotelefonie profitiert, weil persönliche Treffen und Reisen erschwert oder unmöglich geworden sind. Die digitale Kommunikation über Videotelefonie und -konferenzen etc. kann viele sachliche als auch beziehungstechnische Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation abbilden. Dies hat sich – wieder aufgrund der Notwendigkeit – innerhalb kürzester Zeit etabliert und wurde von allen Unternehmen als legitimer und adäquater Standard der Kommunikation akzeptiert. Digitale Kommunikation wird sowohl im Unternehmen als auch ausserhalb des Unternehmens mit Geschäftspartnern praktiziert.

> "*Da hat es anfangs Irritationen gegeben, aber jetzt sind wir doch große Video-Telefonierer. Ich möchte es gar nicht kollaborative Tools nennen, weil da fehlt es noch, da müssen wir uns noch weiterentwickeln. Aber jetzt mal so ein Video-Ding, die digitalen Whiteboards haben sich verbreitet, das hat tatsächlich alles gut funktioniert.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Wenn ich mir überlege, dass ich bis letztes Jahr mindestens vier- bis sechsmal irgendwelche Treffen besucht habe mit Schwesterunternehmen und Hauptsitz in Frankreich, England, was ich wo. Das kann man wunderbar per Videotelefonie abhalten, die Meetings. […] Logisch, vor der Pandemie hat man ja nie Video telefoniert. Nie. Ich nicht. Nie. Und das wird vermehrt stattfinden. Aber wie stark das wirklich genutzt wird, das wird eine spannende Frage sein.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*Also ich denke, die Reisezeiten werden weniger werden, weil man deutlich stärker selektiert, wo muss ich wirklich persönlich sein, wo kann man das tatsächlich mit einem Videocall auch sehr gut hinbekommen, all solche Dinge. Also da wird sich etwas verändern, aber wie konkret, da sind wir selber auch noch in der Findungshase.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Digitale Kommunikation kann bei der Neukundengewinnung aufgrund der Abwesenheit einer persönlichen Beziehung und des zwischenmenschlichen Vertrauens misslingen. Und für die Interviewpartner ist – im Gegensatz zu einfachen digitalen Abschlüssen, analog einer Amazon-Bestellung – die Gewinnung von neuen (Gross-)Kunden digital nicht möglich. Vertrauen kann anscheinend nicht digital zwischen einander fremden Personen entstehen bzw. der Aufwand dafür ist zu gross.

"*Kundengewinnung ist praktisch (lacht) inexistent. Das ist unglaublich. Weil Kundengewinnung hat viel mit dem persönlichen Kontakt zu tun. Ich komme zurück auf das, was ich gesagt habe im Zusammenhang mit Vertrauen und persönliche Interaktion. Und das bekommt man nicht hin. Das bekommt man nicht am Telefon und im Video. Also Kundenakquisition ist etwas ganz, ganz, ganz Schwieriges. Positiv hingegen ist, dass es für andere Mitbewerber auch ganz, ganz schwierig ist und so eigentlich der Kundenstamm noch nie so wenig Veränderungen erfahren hat von allen Brokern in der Schweiz, wie in den letzten zwölf Monaten. Der Austausch mit den Kunden, es geht, es ist möglich. Es wird halt ein bisschen sachlicher, ein bisschen professioneller, aber es geht. Es ist aber nicht das Gleiche. Es ist nicht das Gleiche. Und auch größere, neuere Projekte mit dem Kunden in die Wege zu leiten ist auch nicht einfach.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Reisetätigkeit wird sich, glaube ich, schon verändern. Also jetzt für meine Tätigkeit erheblich, weil sich langsam alle dran gewöhnt haben, aber für Neukundengewinnung wird es sich nicht verändern. Das heißt, wir werden erheblich weniger reisen, aber wir werden was die Neukundengewinnung angeht, da brauchst du gewisse Grundempathie und die ist über bei Neukunden, wenn man die noch gar nicht gesehen hat, in so ein Meeting schwer zu erreichen und deswegen bin ich mir sicher, dass das weiterhin passieren wird.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Ich glaube das ist wirklich im Wesentlichen das Vertrauensthema ist und dass man als Ansprechpartner zu jemandem eine Beziehung aufbaut und dem Kunden das Gefühl gibt, dass man für ihn da ist und seine Probleme löst in Anführungsstrichen. Und dass er einen persönlich ansprechen kann und man ihm dann halt entsprechend weiterhilft und er nicht irgendwo irgendein Ticket aufgeben muss in irgendeiner anonymen was weiss ich wo.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Wie bereits in Kapitel 8.3.1.3 erläutert, dient Vertrauen der Reduktion von Komplexität, was in der digitalen Transformation mit einer stetig wachsenden Komplexität umso wichtiger wird. Und bei der Gewinnung von Neukunden, also der Vereinbarung der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit, muss dieses Vertrauen erst gewonnen werden. Für das von Schweer genannte "systemische Vertrauen" im vorherigen Kapitel müssen "relativ zum intraorganisationalen Bereich […] in interorganisationalen Verbünden größere Hindernisse im Zuge der Etablierung von Vertrauen überwunden

werden. Derartige Kooperationen sind nicht nur komplexer, sie sind zudem per definitionem weniger festgelegt als solche mit formalen Organisationsstrukturen, so etwa im Bereich der Hierarchien (Williamson 1985; Sydow 1998: 55)." (Schweer, 2012, S. 111) Das Gewinnen von systemischem und organisationsübergreifenden Vertrauen ist somit deutlich aufwändiger. Und bereits 8 Jahre vor der Pandemie hält Schweer fest: "Da Organisationen in interorganisationalen Kooperationen über einzelne Repräsentanten interagieren, ist dabei zumindest am Anfang der persönliche Kontakt entscheidend." (Schweer, 2012, S. 112) Exakt das, was die Interviewpartner bestätigen.

> "*Reisetätigkeit wird sich, glaube ich, schon verändern. Also jetzt für meine Tätigkeit erheblich, weil sich langsam alle dran gewöhnt haben, aber für Neukundengewinnung wird es sich nicht verändern. Das heißt, wir werden erheblich weniger reisen, aber wir werden was die Neukundengewinnung angeht, da brauchst du gewisse Grundempathie und die ist über bei Neukunden, wenn man die noch gar nicht gesehen hat, in so ein Meeting schwer zu erreichen*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

#### 8.4.3.3 Balance aus Vertrauen und Kontrolle

Wie bereits in den Kapiteln zuvor erwähnt, ist Vertrauen essentiell für die erfolgreiche Zusammenarbeit, weil Vertrauen den Akteuren ermöglicht die Komplexität der Situation auf ein für sie verständliches und handhabbares Mass zu reduzieren (Luhmann, 2014, S. 36-37). Kapitel 8.3.1.3 hat sich mit dem Managen der Komplexität im Unternehmen auseinandergesetzt. Im digitalen Wandel steigt die Komplexität in vielen Wirtschafts- und Unternehmensbereichen weiter an und das Vertrauen der Akteure in das (Organisations-)System wird umso wichtiger. Dabei geht es auch um eine sinnvolle Balance aus Vertrauen und Kontrolle. Die Nutzung des Home-Office während der Pandemie zeigt exemplarisch, dass die Unternehmen den Mitarbeitenden in der Notsituation zutrauen, verantwortungsbewusst mit der Freiheit umzugehen und gleichzeitig bemüht sind, die Kontrolle über die Mitarbeitenden im Home-Office zu stärken.

Die Digitalisierung verändert die Möglichkeiten der Kontrolle und damit die Balance aus Vertrauen und Kontrolle. Die Interviewpartner bestätigen offen, dass sie und ihre Führungskräfte sich auf ihr Bauchgefühl verlassen (s. L.B. unten) haben, z.T. auch nur die Anwesenheit der Mitarbeitenden im Büro kontrolliert haben oder schlussendlich die Ergebnisse. Nun können Prozesse, Arbeitsschritte, Videokonferenzen, Dateneingaben

etc. aufgezeichnet und auch automatisch geprüft werden. Alleine die Definition und Festlegung von Arbeitsprozessen schafft eine grosse Transparenz im Unternehmen über die Tätigkeiten der Mitarbeitenden, insbesondere bei den einfachen und strukturierbaren Tätigkeiten. Und die Interviewpartner realisieren, dass nicht alles was möglich ist auch sinnvoll bzw. richtig ist. Denn der Umfang und der Inhalt der zu überprüfenden Arbeit muss zur Unternehmenskultur und dem gegenseitig entgegengebrachten Vertrauen passen. Die Antworten der Interviewpartner sind deshalb sehr vielseitig und heterogen und spiegeln damit die Schwierigkeit wieder, die richtige Balance zu finden.

"*Der Bauch alleine, obwohl der manchmal mehr als tauglich ist, aber reicht dann häufig auch nicht. Also selbst die im Prozess definierte Messtechnik, die dann überwacht, wie gut ist das Bauchgefühl gewesen, verlangt eben auch, dass man das überprüft.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Um das ja erst mal auch überhaupt messen zu können oder um das feststellen zu können, muss man erst mal messen, so rum muss ich es formulieren. Heisst natürlich, schafft auch Transparenz. Ist Digitalisierung auch ein Thema, also Transparenz schaffen und genau das Thema, man schafft vielleicht auch gar keinen Ausgleich mehr zwischen bestimmten Tätigkeiten für Mitarbeiter.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Das Unternehmen, wo ich jetzt seit anderthalb Monaten tätig bin, hat einen Wandel vollzogen im Sinne der Automatisierung, Digitalisierung, auch von der Organisation im Umgang mit Mitarbeitern, das Thema Home-Office zum Beispiel, Vertrauen, der unglaublich ist, unglaublich. Da ist ein riesiger Schritt innerhalb von zwölf Monaten gemacht worden.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Ja, man hat partnerschaftliche Unternehmen, mit denen man sich irgendwie verbindet und je mehr digitalisiert wird, desto weniger kann man kontrollieren, wenn man nicht ein tiefes Verständnis hat.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Wie groß ist das Vertrauen? Man sollte meinen, dass da über die vielen Jahrzehnte die Mitarbeitenden oder wie viele Mitarbeitende schon im Haus sind, ein Vertrauen bestünde. Aber ich glaube, das ist gar nicht so riesengroß, das ist gar nicht so groß, das Vertrauen.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also in der Tat ist genau das die spannendste Erkenntnis, die Produktivität trotz Home-Office ist nicht schlechter geworden. Bis jetzt zumindest nach den heutigen Messmöglichkeiten, die wir haben. Das bedeutet auch gleich im Gegenzug, wir müssen mal schauen, ob wir auch die richtigen Messmöglichkeiten haben, um Arbeit über hybride Arbeitsmodelle messen zu können.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*So, also insofern, ich würde das Thema, ich würde maximale Freiheitsgrade geben. Aber nur im Gegenzug auch mit gewissen Kontrollnotwendigkeiten und Möglichkeiten. Und das wäre meine Wunschzukunft. Völlig virtualisierte Arbeit und aber auch damit virtualisierte Führung.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Hinzu kommt, dass die Aufgabe der Kontrolle in den Unternehmen bislang den direkten Führungskräften obliegt (s. Kapitel 8.3.1.2) und für viele – neben der Arbeitsverteilung – zu einer der Kernaufgaben gehört. Beide Aufgaben können mittels digitaler Arbeitsprozesse einfacher und schneller gelöst werden und stellen somit auch die Frage, ob es die Führungskraft dafür noch benötigt und wer die Kontrolle der Mitarbeitenden am besten übernimmt. Der Einsatz von ADM-Systemen, die "automatisiert" die Kontrolle übernehmen, führt wiederum zum "selection bias", welche Kennzahlen und Daten das System erheben, auswerten und schlussendlich bewerten soll (s. Kapitel 8.4.2). Und diese Form der Kontrolle ist für eine Kultur des Vertrauens kontraproduktiv.

"*Distanz ist Kontrollverlust und Kontrollverlust ist Überflüssigkeit für mich.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Somit bedarf es in den Unternehmen einer intensiven und transparenten Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, wie die Arbeitsleistung gemessen und bewertet werden kann und wie viel der Leistung in gegenseitigem Vertrauen erbracht wird.

### 8.4.4 Die Arbeit der Zukunft

Ein Kernaspekt der Interviews war der Blick in die Zukunft der Arbeitswelt, verbunden mit der Frage nach der Gestaltung der Arbeitsplätze der Zukunft in der Versicherungswirtschaft, weil die Interviewpartner diese als Topmanager mitbestimmen. Von besonderem Interesse ist dabei, was sich gegenüber dem Status Quo verändert und wie die Interviewpartner diese Entwicklung beurteilen.

**Arbeitsort**

Die Heimarbeitsplätze wurden in den Interviews vor der Pandemie als hilfreiche Ergänzung zum Büro gesehen, nicht aber als eigentliche Zukunft des Arbeitsortes. D.S. hat bereits erkannt, dass im Home-Office auch etwas "verlorengeht", nämlich die persönliche Zusammenarbeit, die Unternehmenskultur und die Kreativität. Es gilt die richtige Balance zu finden oder wie G.L. es beschreibt, die Entwicklung zum Thema Home-Office ist ein Pendel, der in beide Richtungen ausschlägt. Die Entwicklung in der Pandemie und danach hat er damit sehr gut antizipiert (s. Kapitel 8.4.1).

> "*Und dieses Beispiel deshalb. HP schafft die Heimarbeitsplätze wieder ab oder Amazon sagt: 'Wir machen kein PowerPoint mehr.' Da würde ich dazusagen: 'Das ist nicht richtig oder falsch. Es ist nicht richtig Heimarbeitsplatz oder Arbeitsplatz im Betrieb oder PowerPoint oder nicht PowerPoint. Sondern wir haben häufig Entwicklungen.' Das ist wie ein Pendel, sehe ich das.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Also das heisst, das Austausch zwischen den Menschen ist ganz, ganz wichtig. Sodass dieser Heimarbeitsplatz sicherlich ein Angebot sein wird. Allerdings wird das auch nur eine bestimmte Zeit möglich sein.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*Das heisst also, eine Entwicklung zum Home-Office Betrieb sehe ich nicht. Den würde ich auch so im Moment dann nicht als vorteilhaft sehen. Das mag sich auf halbe, halbe oder irgend sowas einpendeln können. Das ist sicherlich so. Aber es wird nach meiner Überzeugung wichtig sein und das, was man teilweise auch so hört, zeigt ja auch schon dort, wo zu stark Richtung Home-Office sich das entwickelt hat, da rudert man ja auch schon wieder ein Stückweit zurück, weil man erkannt hat, dass da eben Chancen auch verlorengehen dadurch.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Das ist also insofern, da ist die Distanz so gross, dass eigentlich auch die Distanz zu der inneren Kultur verloren geht. Das ist in der Tat die grosse Schwäche. So, ich bin jetzt keiner der sagt: okay, ihr kommt alle mal einmal im Jahr zurück zu einem Betriebsfest und dann wird es die coolste Party aller Zeiten. Das reicht nicht aus, um Kultur zu schaffen. Das ist ein Baustein im Kommunikationsprozess. Das stimmt, das gemeinsame Leiden, das Lästern über die Führungskraft, das: hast du schon den Werbespot gesehen und super haben, die Ergebnisse haben wir doch wieder. Und es gibt wieder die Sonderprämie von*

*2.222 Euro in diesem Jahr. Dieses, dieser gemeinsame Austausch, der geht verloren.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Aber auch die Interviewpartner in der Pandemie sehen das Home-Office nicht als Allheilmittel für günstige Büroalternativen, sondern ebenso als Ergänzung, die den Mitarbeitenden eine grössere Freiheit ermöglicht, ihr privates und berufliches Leben besser zu kombinieren. Gleichzeitig erkennen sie die grössere Arbeitsbelastung für die Mitarbeitenden im Home-Office, weil sie weniger Pausen machen und Video-Konferenzen am Stück abhalten. Der Umgang mit der Home-Office-Nutzung muss von ihnen auch erst gelernt und Erfahrungen gesammelt werden.

"*Es wird Home-Office ein Stück weit bleiben. Es wird aber auch wieder mehr ins Büro zurückgehen, immer wenn es Innovationen sein wird. Es wird nicht so sein, dass die Leute wochenlang weg sind. Die verlieren den Bezug, also ich finde es schlecht, wenn Leute länger wie drei Tage die Woche nicht im Büro sind. Also mehr wie drei Tage Home-Office halte ich für schwierig. Und Dienstreisen werden weniger, aber sie werden nicht aufhören.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also ich glaube, das melden mir auch Leute aus dem Home-Office zurück, die jetzt aber nicht im Vertrieb sind, sondern im Innenbereich. Die sagen, die Arbeitsbelastung ist wesentlich größer geworden. Weil sie einfach keine Pause mehr haben.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Ich gehe davon aus, dass wir mehr Home-Office machen werden, das wird passieren.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Ja, da bleiben definitiv die vielbeschworene hybride Arbeitsweise zwischen Home-Office und Hauptverwaltung oder eben Dienstgebäude. Das wird deutlich stärker jetzt bleiben, als wir es geschafft hätten oder als es passiert wäre, wenn wir uns evolutionär weiterentwickelt hätten. Also ein deutlich höherer Anteil an Home-Office, ein deutlich höherer Anteil von hybriden Besprechungen.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Dienstreisen**

Mit der Diskussion um den Arbeitsort, haben die Interviewpartner auch deutlich zu Dienstreisen und Geschäftstreffen Stellung genommen. In diesem Punkt sehen sie – aufgrund der Pandemie – eine grundlegende Verschiebung. Viele operative Themen lassen sich sehr gut über Videotelefonate besprechen, auch mit mehreren Personen gleichzeitig. Der grosse Aufwand für längere Geschäftsreisen wird sich stark reduzieren. Bemerkenswert scheint die Erkenntnis, dass es als Gegenbewegung das grosse Bedürfnis gibt, persönliche Treffen auszuweiten. Der Wert der direkten menschlichen Interaktion wird somit steigen, Treffen werden seltener, aber intensiver. In der direkten (End-)Kundenberatung sieht U.G. das persönliche Gespräch weiterhin als wichtig an, weil dieser persönlich von den angebotenen Versicherungsprodukten überzeugt werden will und dazu braucht es Vertrauen, das nur im persönlichen Kontakt möglich ist (s. Kapitel 8.4.3.2). Wie es sich konkret entwickelt, das können die Interviewpartner selbst noch nicht genau beurteilen.

> "*Also die Geschäftsreisen werden zurückgehen. Wo ich mir noch nicht ganz im Klaren bin, was das bedeuten wird, sind die persönlichen Kontakte mit den Kunden. Da bin ich mir noch nicht ganz im Klaren. Logisch, vor der Pandemie hat man ja nie Video telefoniert. Nie. Ich nicht. Nie. Und das wird vermehrt stattfinden.*"
> O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

> "*So und ich glaube, da wird sich schon einiges verändern. Also ich denke, die Reisezeiten werden weniger werden, weil man deutlich stärker selektiert, wo muss ich wirklich persönlich sein, wo kann man das tatsächlich mit einem Videocall auch sehr gut hinbekommen, all solche Dinge. Also da wird sich etwas verändern, aber wie konkret, da sind wir selber auch noch in der Findungshase.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Das heißt wir werden, was Reisetätigkeiten angeht, an der ein oder anderen Stelle doch erhebliche Effizienzen erreichen. Was das Gespräch mit Kunden angeht, habe ich zumindest mal den Eindruck, dass sich die Onlineberatung jetzt noch nicht so durchgesetzt hat wie ich es mir auch so ein bisschen erhofft habe. Das heißt, sobald jetzt die Einschränkungen sich da lockern, werden meine Leute wieder überall beim Kunden am Wohnzimmertisch sitzen*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Reisetätigkeit wird sich, glaube ich, schon verändern. Also jetzt für meine Tätigkeit erheblich, weil sich langsam alle dran gewöhnt haben, aber für Neukundengewinnung wird es sich nicht verändern. Das heißt, wir werden erheblich weniger reisen, aber wir werden was die Neukundengewinnung angeht, da brauchst du gewisse Grundempathie und die ist über bei Neukunden, wenn man die noch gar nicht gesehen hat, in so ein Meeting schwer zu erreichen*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Arbeitszeit**

In der Interaktionsdienstleistung nehmen die Arbeitszeiten weiter zu und die Erreichbarkeit für den Kunden wird nahezu grenzenlos. Die Unternehmen erkennen die Herausforderung, gerade Randzeiten gut zu kalkulieren, um ausreichend Mitarbeitende zur Verfügung zu haben. Auf der Gegenseite ermöglicht eine nahezu entgrenzte Arbeitszeit den Mitarbeitenden eine freiere Gestaltung. Dies führt – erneut – zu mehr Eigenverantwortung im Umgang mit der richtigen Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung. Die Interviewpartner konstatieren, dass nicht alle Mitarbeitenden damit gut umgehen können und Unterstützung benötigen.

"*Wir haben jetzt Servicezeiten im Betrieb bis 22 Uhr, und Samstags, naja, das ist ja Samstagsarbeit, aber ich sage mal, wenn ich dann will, dass eine junge Mutter, dann auch 22 Uhr Dienst macht, und danach nicht im Dunkeln mit der S-Bahn, was weiss ich, 35 Kilometer nach Hause fahren muss, dann muss ich da ja schon eigentlich was bieten. Sonst finde ich ja gar keinen, der den Job macht.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Und wenn sie demnächst sonntags mit uns kommunizieren wollen, und zwar persönlich, dann eben auch sonntags. Aber da hat sich, glaube ich, auch nicht so schrecklich viel geändert. […] Also, das Einzige, was sich, also, was sich ändert, ist, dass wir das jetzt in allen Teilen des Unternehmens haben, und nicht mehr nur in spezifischen wie zum Beispiel Vertrieb. Oder Schaden.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Dass die Menschen auch die Arbeitszeit flexibler nutzen können, den Tag flexibler nutzen können. Vielleicht den Samstag auch dazu nehmen können komplett. Ich hätte nicht mal was gegen den Sonntag, aber das glaube ich nicht,*

*da wird der Arbeitsschutz in Deutschland noch aufpassen, die Regeln werden auch wichtig, ja.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Werden die Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitszeiten für sich selber nutzen wollen. Also eben dann, wenn sie Zeit und Lust haben zu arbeiten.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ja jeder ist natürlich nochmal eigenverantwortlicher im Umgang mit seiner Zeit und seiner Arbeit. Man merkt, dass manche mit dem Thema Workload Steuerung überfordert sind und dass es ihnen nicht guttut.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Spezialisierung und Interaktion**

Mit der zunehmenden Komplexität der Tätigkeiten und Taylorisierung der Arbeitsprozesse, sind die Interviewpartner überzeugt, dass sie mehr Spezialisten als Generalisten für zukünftige Aufgaben benötigen.

"*Ja, also ich glaube, dass, wir sagten ja auch schon, dass die Aufgaben eher in Richtung Spezialisten gehen. Das heisst, die Antworten werden eher komplexer*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Ich bin der Meinung, der Arbeitnehmer der Zukunft wird primär ein Spezialist sein. Wir werden eine Verschiebung vom Generalisten- zum Spezialistentum haben. Wir werden massiv weniger Stellen besetzen können mit Leuten im Niedriglohnbereich, wenig Ausbildung et cetera.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Prämienrechnungs-Versand, Deklarations-Versand, Policen Kontrolle et cetera, Schadenübermittlungen et cetera, et cetera, die Arbeiten werden aus meiner Sicht in relativ naher Zukunft nicht mehr durch Menschen gemacht.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Beschleunigung und Arbeitsdruck**

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu einer Beschleunigung der sozialen Interaktionen (u.a. Videotelefonie) und Vergrösserung der Arbeitsmenge, die in der gleichen Zeit bearbeitet werden soll.

"*Ja die Mitarbeiter, die betrifft das natürlich auch, weil der Druck eben da ist, immer weiter und immer schneller zu werden mit dem, was man selber abliefert.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ich glaube, die Pandemie ist ein Beschleuniger der Digitalisierung.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also tatsächlich dieses Thema Videotelefonie, das ist ganz neu, das hatten wir vorher gar nicht. Und jetzt ist es mittlerweile üblich, dass man Besprechungen mit beliebig vielen Kollegen, Mitarbeitern, sonst was, digital durchführt. Also das ist tatsächlich eine Beschleunigung der Digitalisierung.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ich glaube auch, dass es deswegen schon allein so ist, weil der Druck trotzdem bleiben wird. Also da, wo man etwas bequemer, etwas gemächlicher, mit etwas mehr Ruhe auf Dingen rumgedacht hat, vielleicht manchmal wochenlang, das ist heute gar nicht mehr möglich. Ja das kann man nur noch im Hintergrund machen, aber nicht in der Projektphase oder in einer Arbeitsauftragsphase. Insofern bin ich mal gespannt, ob dann am Ende des Tages wieder was fehlt, weil man eben so anders arbeitet.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also was wir vorhin schon sagten, es wird transparenter, dadurch könnte man natürlich auch auf die Idee kommen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, Durchlaufzeiten, etc. pp. Ich glaube gerade aber, dass die Mitarbeiter, die jetzt in die richtige Richtung dann die Digitalisierung begleiten, dass die letztendlich das Potenzial der Versicherung darstellen. Und daher muss man darauf achten, dass der Druck dort nicht zu gross wird und einen Ausgleich schaffen.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

**Kreativität**

Die Arbeit wird kreativer und freier, aber nur für die Spezialisten, nicht für die Mitarbeitenden mit standardisierten einfachen Tätigkeiten. Aus Sicht der Interviewpartner entsteht Kreativität beim Zusammentreffen der Mitarbeitenden, im direkten und persönlichen Austausch.

"*Also Kreativität, ich glaube, wenn man schaut, also die Arbeit generell kann man in drei Töpfe unterteilen. Also Themen, die dunkel verarbeitet werden*

*können, standardisierte Themen und letztendlich die Spezialthemen. Und, wenn man jetzt sagt, wir versuchen, eins und zwei, also Dunkelverarbeitung und vielleicht standardisiert durch Digitalisierung zu unterstützen, wird der Fokus des Mitarbeiters eher auf Spezialanfragen gelenkt werden.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Also in einer idealen Welt, würde die digitale Welt mir die Arbeit erleichtern, sodass ich mehr Freiraum für andere Dinge habe. Deswegen glaube ich, dass die Kreativität definitiv höher sein wird.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Auch das wird sich ändern. Man wird zusammenkommen, persönlich vor allem, wenn es um Kreativität geht, wenn es um Weiterentwicklung geht, aber auch, wenn es um das Leben von sozialen Kontakten geht.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Aber gleichzeitig geht einem manches an Kreativität verloren, mir in meinem Team, mit meinem Team. Das ist was anderes, wenn wir in einem Raum sind oder wenn wir am Mirror Board arbeiten, Miro Board arbeiten. Ja es ist ein Unterschied.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Wenn nämlich in der Zukunft es wichtig ist, dass kreative Ideen entstehen, diskutiert und dann letztlich auf Umsetzbarkeit auch hin geprüft und weiterentwickelt werden, dann geschieht das ja nur, wo Personengruppen zusammenkommen und das nach Möglichkeit auch mit möglichst dynamischen, wechselnden Gruppen.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

### 8.4.5 Digitale Veränderung gestalten

Dass die Veränderungen im Unternehmen durch die Digitalisierung aufwendig sind und viel Zeit und Aufwand kosten, wurde in Kapitel 8.3.3 - Change Management – deutlich aufgezeigt. Es stellt sich jedoch die grundsätzliche Frage, wie Mitarbeitende für die digitale Transformation gewonnen werden können, damit sie sich weiterhin aktiv beteiligen und engagieren oder zumindest freiwillig das Unternehmen verlassen, wenn ihnen der neue Kurs des Unternehmens nicht mehr obliegt, und nicht in den inneren oder äusseren Widerstand gehen (s. Kapitel 8.3.3.4 – Widerstand und Konflikte).

#### 8.4.5.1 Kulturwandel

Die Beratungsunternehmen und Universitäten haben den Wandel der Unternehmenskultur als einen entscheidenden Faktor benannt. Die Studie von Bain & Company hält beispielsweise fest: "Es wäre ein Trugschluss, die Digitalisierung primär als technische Herausforderung zu sehen. Die Versicherer müssen sie vielmehr im Alltag leben. Schritt für Schritt entsteht so eine moderne, kundenzentrierte Organisation. Auf dem Weg dorthin sind drei Faktoren entscheidend: eine neue Kultur, neue Fähigkeiten und neue Werkzeuge." (Kotalakidis, Naujoks & Mueller, 2016, S. 20) Bei den anderen Studien heisst es "digitale Kultur" oder "kultureller Wandel", drückt aber jeweils die gleichen recht oberflächlichen Anforderungen aus. Der Begriff ist dabei unbestimmt genug, um ihn nahezu beliebig zu verstehen und individuell anpassen zu können und bedarf – gerade für die Praxis – einer Konkretisierung. Die Interviewpartner haben eine deutlich anwendungsbezogenere Vorstellung, was Kulturwandel für sie beinhaltet und welche Massnahmen aus ihrer Sicht wichtig sind. Nachfolgend sind die wesentlichen Massnahmen für einen erfolgreichen Kulturwandel aus den Interviews aufgelistet:

**Kommunikation der Erwartungen**

Die Kommunikation, wie bereits in mehreren Kapiteln zuvor festgehalten, ist der wichtigste Faktor für den Beginn des Kulturwandels im Unternehmen und muss zwingend kontinuierlich erfolgen. Die meisten Interviewpartner bestätigen, dass sie von einer guten Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden ausgehen, räumen aber gleichzeitig ein, dass diese noch nicht ausreicht, um alle Mitarbeiter so zu erreichen, dass sie die Inhalte und den Wandel vollständig verstehen und nachvollziehen können. Es gibt kein zu viel der Kommunikation, auch mehrmalige Wiederholungen mittels unterschiedlicher Kommunikationsformen und -mittel sind wichtig, um die Mitarbeitenden auf unterschiedliche Art und Weise zu erreichen. Es reicht, wie G.L. selbstkritisch feststellt, nicht aus, indirekte Kommunikationsmittel wie E-Mails, Tutorials, Webinars etc. zu erstellen, zu verteilen und dann auf ihre Verbreitung zu setzen. Diese können als Sekundarquelle hilfreich sein, nicht jedoch als Primärquelle. Auch wenn der Wandel viele hoch qualifizierte Mitarbeitenden betrifft, die eigenverantwortlich arbeiten und sich informieren könnten, ist die Information über einen Kulturwandels eine originäre Aufgabe der persönlichen Kommunikation durch das Unternehmen.

"Kommunikation heisst heutzutage für viele/ innerhalb des Unternehmens verschicken E-Mail oder machen ein Tutorial oder wir machen ein Webinar oder irgend sowas. Und dann sagen die Verantwortlichen: 'Was wollen die denn? Ich habe doch hier gut kommuniziert.'"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

"*Und dann gibt es eins, das ist Kommunikation. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Reden mit den Leuten, Zeit nehmen.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Ja, die Herausforderungen liegen sicherlich ganz intensiv da dran, dass ein Kulturwandel in Arbeitsabläufen sich vollzieht. Dass viele Menschen natürlich lieber in Dingen arbeiten, die ihnen vertraut sind und eine gewisse Scheu haben vor neuen Dingen, die sie möglicherweise auch noch nicht so einschätzen können an der Stelle. Das heisst, da gibt es sicherlich in der einen oder anderen Person stärker oder weniger stark ausgeprägt, gewisse Widerstände gegen solche Entwicklungen. Das ist sicherlich immer bei solchen Prozessen dann auch damit verbunden. Dem kann man und muss man begegnen durch entsprechende Qualifizierungsmassnahmen und, ja, eine entsprechend zielgerichtete, frühzeitige Kommunikation.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Ich glaube aber nicht, dass viele Menschen sich vorstellen können, dass es ihren konkreten Job auch betrifft. Also ich glaube definitiv, um auf die Vorfrage zu kommen, wir müssen das noch stärker kommunizieren*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Konkretisierung für alle Mitarbeitenden**

Um den Kulturwandel zu verstehen und mitzutragen, wollen die Mitarbeitenden verstehen, was die Anforderungen und Herausforderungen für sie selbst konkret sind. Was und wie sollen sie sich ändern? Und was ändert sich für ihre tägliche Arbeit. Die Interviewpartner sind überzeugt, dass die Antworten auf diese Fragen möglichst früh im Veränderungsprozess feststehen müssen, und sie sind ebenso selbstkritisch, dass es ihnen schwerfällt, die Auswirkungen der Anforderungen auf die Prozesse, die Linientätigkeiten und Personalplanung zu erläutern, weil sie Diskussionen und Widerstände fürchten. Lieber verschieben Einige die Offenlegung bis zum Punkt der Unvermeidbarkeit und stellen die Mitarbeitenden vor vollendete Tatsachen. Das

widersprüchliche Verhalten belegt aber auch wie schwer sich die Top-Führungskräfte damit tun und zeigt, wie wichtig es ist, die konkreten Veränderungen zu benennen und – zusammen mit Punkt 1 – in eine offene Kommunikation einzutreten.

> "*Also ich glaube, dass dieser Veränderungsschritt ganz allgemein eine hohe Transparenz den Mitarbeitern gegenüber erfordert.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

> "*in dieser, ja, in der Versicherungskomposition, die sich im Wandel befinden, Zusammensetzung, das Thema Digitalisierung mit in die Personalplanung integrieren. Und nicht sagen, ich mache jetzt für den einen Wandel mache ich das, das muss ja alles dann irgendwie in Line gehen. […] Ich glaube, man wird das fachlich hinbekommen und meistern, was man braucht. Es ist die Frage, na, wie soll ich das sagen? Bekommt man die Zeit und geben die Kunden und haben die Kunden den Langmut, da noch ein Jahr länger zu warten, weil man vielleicht ein Jahr länger braucht als andere.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Ob alle den Weg jetzt sehen, wie man es genau anpackt, konkret, ich glaube, da kann man ja nur begrenzt eine einheitliche Sichtweise drauf haben, weil jeder Bereich ja ein bisschen anders ist und jede Führungskultur innerhalb von so einem großen Haus.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Aber immer, wenn es dann an die eigene Veränderung geht und das Ganze konkret wird, merkt man ja, dass das dann doch nicht so in jeder Faser durchgedrungen ist und dann ein selbstverständlicher Akt geworden ist.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Die Menschen wollen wissen: Was heisst denn das jetzt für mich konkret?*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht. Weil wenn ich das, was ich Ihnen sage, hier laut sagen würde, ja, dann wären die Betriebsräte hier und sagen: oh Gott, wir sind gegen Digitalisierung dem Grunde nach.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Sicherheit in der (Dis-)Kontinuität der Kultur**

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist per se eine grosse Herausforderung für das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden. Aufschlussreich ist die Feststellung der Interviewpartner, dass sie, obwohl sie sowohl eine evolutionäre wie auch eine revolutionäre Weiterentwicklung der Kultur befürworten, sich einig darin sind, dass die Anpassung der Kultur nachvollziehbar erfolgen muss. Dies erleichtert auch den Mitarbeitenden den Übergang. Zudem bedarf es stabilisierender Faktoren, d.h. Bereiche der Firmenkultur, die trotz der grossen Veränderungen beibehalten werden und somit Sicherheit geben. L.B. der von einer "eher revolutionären" Veränderung der Firmenkultur spricht, bestätigt zugleich, dass es einer Kontinuität bedarf, einer Art "innerer Markenkern", der sich nicht anpasst, somit auch nicht dem Zeitgeist und der kontinuierlichen Veränderung unterliegt.

> "*Also unsere Firmenkultur macht aus, dass wir uns bewusst sind darüber, dass die Veränderung überall da ist, dass die Veränderung demnächst eher revolutionärer als evolutionärer Natur sein wird. Und na ja, der stabilisierende Faktor ist, dass wir wissen, dass wir kulturell die Mitarbeiter, schätzen, also dass das Management die Mitarbeiter schätzt und entsprechende Härten vermeidet.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Da werden Leitbilder geprägt und verworfen, neue Leitbilder und so weiter, um diese Kontinuität da reinzubringen. Und bei all dem Wandel eine Art inneren Markenkern zu haben, den man wirklich auch als Kultur bezeichnen kann, das ist ein hoher Anspruch. Und das hinzubekommen ist, glaube ich, ein wichtiger Erfolgsfaktor, ist aber in unserer Branche zunehmend schwerer.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Du kannst nicht einfach sagen: So, also die Kultur verändern wir jetzt von heute auf morgen. Das ist in Unternehmen teilweise über Generationen gelebt. Und das kriegst du so leicht nicht heraus. Da ist es also eine wichtige Aufgabe, ganz geschickt sicherzustellen, dass neben der eigentlichen Unternehmenskultur, die man hat, sich neue Hotspots bilden, die eben diesen dynamischen Moment haben.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Diese Werte, das hatte ich vorhin als Beispiel, haben viel zu tun mit der Frage, wie aktiv entwickelt sich das Unternehmen weiter. Wenn ich Tradition vor Weiterentwicklung sehe, dann habe ich insgesamt eine zähe Organisation, die*

*ich mit deutlich mehr Druck oder mit deutlich mehr Aufwand weiterentwickeln kann nur, das ist sicher ein Thema.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Vertrauen**

Ein weiterer elementarer Baustein für den erfolgreichen Kulturwandel – und ebenfalls mehrfach in dieser Arbeit thematisiert – ist das Vertrauen. Wenn Unternehmen Wert auf eine authentische Unternehmenskultur legen, ist Vertrauen die Basis der Zusammenarbeit und diese darf nicht für kurz- oder mittelfristige neue Ziele oder eine neue unternehmerische Ausrichtung aufgegeben werden.

"*Firmenkultur hat auf alles eine grosse Auswirkung, auf den Erfolg eines Unternehmens. Es muss eine Kultur, also wenn langfristig Erfolg haben will, muss es von Vertrauen, von Gemeinschaft muss es geben.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Die müssen auch passieren, um entsprechend weiterzukommen. Aber hier glaube ich, dass das schon auseinanderfällt zurzeit, dass also Mitarbeiter nicht mit großem Vertrauen sozusagen in die Schlacht ziehen, Veränderungsprozesse für das Unternehmen durchzuführen. Soweit sind wir noch nicht. Ich glaube, das muss geschaffen werden, dieses Verständnis und vor allen Dingen das Vertrauen muss geschaffen werden für die Mitarbeiter, dass man gemeinsam an diesen Themen arbeitet und sich nicht gegenseitig verliert, sondern gemeinsam sozusagen die weiteren Prozesse steuert und damit zu einem modernen Unternehmen wird.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Dann hatten wir das Beispiel der Kultur bei Vertrauen. Also, wenn die Erfahrung zeigt, dass wir in der Vergangenheit keine Leute einfach freigesetzt haben, nur weil es die Position nicht mehr gab oder die Tätigkeiten nicht mehr gab, sollte das eigentlich auch Vertrauen fördern. Ja, das wird es auch tun wahrscheinlich, das ist ein Kulturthema.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Wenn Unternehmen, denen es finanziell gut geht, trotzdem aus heiterem Himmel Leute rausschmeissen. Dann hat man ein Problem. Dann sind natürlich alle unsicher. Dann haben sie überhaupt keine Vertrauensbasis. Wenn Sie sagen:*

*'Hier jetzt müssen wir was verändern.' Dann geht sofort die Bestandssicherung los und das sind alles unsichtbare Prozesse, innere Widerstände.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

#### 8.4.5.2 Massnahmen für den digitalen Wandel

Neben den zuvor genannten elementaren allgemeinen Faktoren für einen Kulturwandel, bedarf es Rahmenbedingungen und konkreter Massnahmen für eine optimale Gestaltung digitaler Transformation.

**Aktive Teilhabe der Beteiligten**

Die besten Erfolge werden erzielt, wenn die betroffenen Mitarbeitenden selbst an der Veränderung mitarbeiten, d.h. ausgehend von den gewünschten Zielen die Massnahmen und die Umsetzung eigenständig planen und realisieren können. Die Partizipation, die aktive Beteiligung, ist somit elementar für die spätere Akzeptanz der Ergebnisse. Dies bedingt jedoch, dass die Unternehmensleitung sich aus dem Projektmanagement heraushält und Verantwortung abgibt. Schlussendlich sind die Mitarbeitenden in der Kommunikation mit ihren Kollegen authentischer und überzeugender, wenn Projektergebnisse in die Umsetzung kommen.

"*Und wir haben gesehen, am stärksten funktioniert eigentlich dieses Multiplikatoren-Programm bei unseren Projekten. Dass irgendwie so ein Primus inter Pares dabei ist. Keine Führungskraft, die steht ja immer unter dem Generalverdacht, dass der doch nur erzählt, was andere wollen, nicht was sie wollen. So, und der Primus inter Pares ist immer der Beste. Der sagt: komm ich arbeite im Projekt mit, guck mal wie das geht und ich bin doch einer von euch und hier guck dir mal hier Else, da die, guck dir mal, da musst du das machen, dann funktioniert das auch.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Und da beginnen wir momentan, so Modelle zu entwickeln, die aber noch nicht greifen, wo wir sagen, wir bilden gewisse Tandems eines jungen Menschen, der total digital affin ist und somit mit allen Medien arbeiten kann und dem alten, der eigentlich die Vertriebserfahrung mitbringt, das Gespräch führen kann, die Rhetorik hat, Menschen begeistern kann und dann eigentlich quasi an der Seite*

*jemanden sitzen hat, der ihm dann quasi das Drumherum abnimmt. Drumherum bindet halt unheimlich Kapazität.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Also wir haben eine Kultur, dass wir einfach in den letzten Jahren so umgestellt haben, dass sie wirklich sagen: 'Ich möchte nicht, dass wir als Geschäftsführung entscheiden, wie es dem Einzelnen geht, sondern sie selber Wege und Mittel finden, wie sie mit ihren Prozessen zurechtkommen.' Sie sollen sich ihre eigenen Workshops erdenken, weil sie arbeiten damit und das ist am Ehesten.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Deswegen, ich glaube, es gibt, man muss die Leute begeistern, muss die Mitarbeiter zum Fan machen, zum Schüler des eigenen Unternehmens. Das muss man hinkriegen und das kriegt man nicht so hin, indem wir gute Worte machen, sondern man muss die auch in irgendeiner Form beteiligen. Und wenn das an Aktienpaketen ist oder an anderen monetären Bereichen ist in der Tat das alleine, aber Geld regiert da nicht die Welt, sondern man muss das Gefühl haben, die sind Teil vom grossen Ganzen, hier kann ich was verändern und da ist eine Leidenschaft. […] Und da musste ich vielmehr jetzt sagen: 'Wofür stehen wir, was machen wir?'*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

Z.R. erläutert freimütig, dass für ihn Partizipation der Mitarbeitenden auch monetär in Form von Aktien oder Bonifikationen möglich ist. Er ist sich jedoch bewusst, dass eine reine monetäre Teilhabe keine mittel- und langfristige Motivation verspricht, sondern die Klarheit, wohin das Unternehmen steuert und wie viel aktiven Anteil der Mitarbeitende daran haben kann. Die Äusserungen zeigen ebenso, dass die Interviewpartner intern noch um die passenden Konzepte und Massnahmen für die Veränderung ringen und es keine Lösung von der Stange gibt (s. Kapitel 8.3.3).

**Überzeugung der oder Trennung von Mitarbeitenden**

Ein heikler wie entscheidender Punkt, um einen Wandel erfolgreich zu meistern. Die Interviewpartner realisieren auch für sich, dass der digitale Wandel im Unternehmen nur dann möglich ist, wenn die Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung verstehen und bereit sind, diese mitzugehen. Nicht überzeugte Mitarbeitende müssen mit mehr Druck und Kontrolle zur gewünschten Tätigkeit "gezwungen" werden. Bei einfacher Interaktions-Dienstleistungsarbeit, gerade in der digitalen Arbeit, ist

Steuerung einfacher möglich, aber bei den gewünschten kreativen, eigenständigen, eigenverantwortlichen und z.T. hoch spezialisierten Tätigkeiten ist eine starke Kontrolle kontraproduktiv und widerspricht auch der offenen und von Vertrauen geprägten Firmenkultur (s. Kapitel 8.3.2.3).

"*Muss man die Leute auf seine Seite ziehen können. Ein paar wird man verlieren, was man nicht will. Und ein paar muss man vermutlich gehenlassen, wo sie nicht so Freude haben werden. Das wird vermutlich unumgänglich sein in so einem Wandel, der vollzogen werden muss, aus meiner Sicht.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Wenn das eine gewisse Beharrlichkeit ist, dann gibt es immer, gibt es eigentlich nur noch zwei Möglichkeiten, also entweder, es werden ja immer noch Aufgaben benötigt, wenn die dann trotzdem eine Qualifikation haben für eine andere Aufgabe […]. Wenn es das aber nicht gibt mit seiner Qualifikation, dann wird es so sein, dass diese Arbeitsplätze dann einfach auch irgendwann wegfallen.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Weil es erforderlich ist, um im besten Sinne des Kunden agieren zu können.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Und dass ich bei den 80 Prozent, denen ich das zutraue, denen ich vertraue, das auch akzeptieren kann. Und die anderen 20 Prozent, das sind eher schlimme Finger, die würden das dann gegen den Arbeitgeber ausnutzen. Die muss man unter Überwachung stellen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Weil wir müssen den Weg gehen. Du musst jetzt schauen, macht das für dich überhaupt noch Sinn? Also ich habe zum Beispiel selber schon die Erfahrung gemacht, dann sagen halt Mitarbeiter: eigentlich merke ich, bin ich hier nicht mehr richtig. Ist dann die leichteste Trennungsmöglichkeit.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Also, es kommt sicherlich nicht so häufig vor, aber wenn Sie da so Meinungsmacher haben, ganz egal auf welcher Ebene, die dann wirklich sozusagen das ganze Team vergiften, dann haben Sie keine andere Chance, als möglichst früh zu sagen: 'Wir müssen uns trennen.'*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Eigenverantwortung**

Die Eigenverantwortung, das unternehmerische Denken und Handeln, wird für die Unternehmen immer wichtiger und je höher in der Hierarchie, umso mehr Verantwortung für sich und seine Mitarbeitenden sollen die Personen übernehmen. Die Unternehmen haben festgestellt, dass eine zentrale Steuerung nicht effektiv und wenig überzeugend ist, weil die digitale Welt sehr komplex geworden ist und ein grundlegendes Verständnis über alle Themen kaum noch aggregiert bis in die höchsten Hierarchien möglich ist. Die Verantwortung für Tätigkeiten und Ergebnisse muss und soll von Mitarbeitenden in den entsprechenden Zuständigkeitsbereichen übernommen werden. Somit – und das ist für die Führungskräfte schwer zu akzeptieren – brauchen Beschäftigte auch mehr Freiheiten in der Entscheidungsfindung bei digitalen Projekten. Die Unternehmensleitung gibt die Ziele vor, die Projekte und die Mitarbeitenden sollten jedoch in der Planung und Umsetzung von Massnahmen relativ frei sein.

> "*Ja, eine extrem hohe Eigenverantwortung, weil das ist deren zukünftige Arbeitsbasis. Der, der sich diesem Thema Digitalisierung nicht stellt, wird dauerhaft diesen Beruf nicht mehr ausüben, da bin ich davon überzeugt.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Während viele andere Unternehmen viel zulange darüber nachdenken, was sie da alles machen wollen und wer und wie und wer verantwortlich ist und so weiter. Und da stocken dann diese Prozesse oder dauern einfach ewig lange. Und ich denke das ist dann auch ein Teil sozusagen. Die Digitalisierung von der anderen Seite dann irgendwie gedacht. Welche Voraussetzungen muss man schaffen, um dann diese Digitalisierungsthemen irgendwie wirklich auch schnell angehen zu können*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Wir sind dabei irgendwie da ein bisschen neue Strukturen zu schaffen und Verantwortlichkeiten. Bislang ist das doch immer noch so, dass aus vielerlei Richtungen Sachen ins Unternehmen getragen werden, weil irgendjemand irgendwo irgendwas gehört oder gelesen oder jemanden kennengelernt hat oder was auch immer. Und dann muss sich das erstmal so irgendwie in unsere Strukturen rein ruckeln. Und da haben wir noch nicht sozusagen die Strukturen aus meiner Sicht so aufgebaut, dass wir damit schon effizient und schnell irgendwie umgehen können. Und da gibt es noch Handlungsbedarf generell*

*sozusagen auf Entscheider-Ebene da ein bisschen schneller und flexibler agieren zu können.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Also wir wollen Eigenverantwortung. Wir überlassen es aber nicht der Eigenverantwortung, um ehrlich zu sein. Wer eigenverantwortlich mehr will, der kriegt Entwicklungsmöglichkeiten.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Das ist, gerade in diesem Segment erwarte ich da eine ziemlich starke Proaktivität. Das habe ich ja eben vorhin am Anfang schon einmal so gesagt, ja, das ist, geht im Prinzip über die Hierarchiestufen hinweg. Also diese Eigeninitiative sich damit eben nicht nur auseinanderzusetzen, was wird ausgerollt und ich kann es bedienen, sondern eben wirklich damit auseinanderzusetzen, wo hilft es mir.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Weiterbildung der Mitarbeitenden**

Um die neuen Aufgaben und Anforderungen des digitalen Wandels zu erfüllen, müssen die Mitarbeitenden geschult und weitergebildet werden. Dazu nutzen die Unternehmen ihre bewährten Weiterbildungsprogramme, erkennen aber auch, dass es umfangreicherer Massnahmen bedarf. Fachqualifikationen können direkt vermittelt werden, methodische oder soziale Kompetenzen müssen jedoch längerfristig ausprobiert und trainiert werden. Die Vermittlung und Erprobung sind langfristige Aufgaben und Herausforderungen für die Unternehmen und die Mitarbeitenden, denn sie kosten viel Zeit und Aufwand. Wie U.I. erläutert, müssen neue Tätigkeiten gelernt, vor Ort in der Abteilung ausprobiert werden und von einem erfahrenen Mitarbeitenden begleitet werden.

"*Es muss den Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, einmal durch Schulung, durch Weiterbildung, aber auch durch praktisches Tun und Anleitung ihn in die Lage zu versetzen, in diese neuen Aufgaben sinnvoll hinein zu wachsen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also Soft Skills, ich glaube schon, dass man über Schulungen was erreichen kann. Und zwar nicht durch eine frontale Folienschulung, natürlich nicht. Aber, was wir jetzt machen, ist die Reflexion, mit einer Reflexion zu beginnen. Das heißt*

*also, ich gehe hin und zeige den Leuten mal, was das eigentlich ist und wie sie selber ticken.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also ich glaube, Grundkenntnisse kann man darüber ganz gut transportieren und der Rest, der ist tatsächlich Erfahrung. Und die Erfahrung geht dann halt nur über die klassischen Coaching-Modelle. Das heißt, also wirklich anlernen in den, sei es in den Systemen oder in Abteilungen, Bereichen, dann auch arbeiten und zwar immer in dieser Konstellation erfahrener und dann eben der zu Coachende.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Führung im Wandel**

Digitaler und kultureller Wandel ist Führungsaufgabe und verlangt von den Führungskräften viel mehr persönliches Engagement sowie Methoden- und Sozialkompetenz, die bei Einigen zu Überforderung führen können. Die Belastung ist sehr gross und das über einen langen Zeitraum. Die Interviewpartner realisieren, dass nicht (mehr) alle Führungskräfte dieser Herausforderung gewachsen sind.

"*Wenn man es jetzt wirklich unternehmensweit sieht, dann ist es durchwachsen, ja, auch bei mir im Bereichsressort ist es durchwachsen. Es ist zum Beispiel so, dass ich eine Führungskraft tatsächlich per, wahrscheinlich 01.04. ist der Plan, wird die keine Führungskraft mehr sein. Weil die einfach, die kann und will diesen Change nicht mit begleiten. Es ist, das stresst ihn. Das stresst ihn einfach unfassbar und das, möchte sich wirklich auf andere Sachen konzentrieren.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ja man versucht auch, also nicht alle tun das, aber es gibt durchaus auch Führungskräfte, die die neuen Mitarbeiter eben versuchen zu verstehen, zu entschlüsseln und talentgerecht und neigungsgerecht einzusetzen, weil sie wissen, die Qualität ist dann halt deutlich besser. Und ich glaube, so ein Mitarbeiter, der einfach merkt, da ist eine Führungskraft, die beschäftigt sich mit mir, die versucht eine Passung zu organisieren in diesem neuen Umfeld. Die presst mich nicht einfach nur in eine Form und erwartet jetzt bestimmte Dinge von mir, sondern die guckt, wie kann ich mit dir zusammen etwas Gutes machen.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Also, am Ende ist es die Herausforderung der jeweiligen Führungskraft. Weil am Ende muss die diese Transformation erfolgreich umsetzen. Natürlich mit der gesamten Hierarchie, und unterstützt durch alle möglichen Personaler unterschiedlicher Couleur, aber am Ende ist Transformation nur erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, das operativ gut zu managen.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ja, habe ich quasi auch gerade schon gesagt, dass die das große Bild verstehen, mittragen, unterstützen, dann operationalisieren auf ihre Bereiche. Da wird eben auch noch das Projekt helfen, aber dass wir wirklich gucken, was bedeutet das für mich ganz konkret.*"
G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*und da sind wir wieder beim Thema Führungskompetenz und Sozialkompetenz, ist auch eine Aufgabe von der Führungskraft, darauf zu achten, dass dieser Druck nicht zu gross wird. Ich möchte ja heute auch produktive Mitarbeiter haben und deswegen muss ich dort schauen, dass es ausgewogen ist.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

### 8.4.6 COVID-19-Pandemie

**Beschleunigung der Transformation**

In allen Interviews, die während der Pandemie geführt wurden, wurde die Beschleunigung der digitalen Transformation durch die COVID-19-Pandemie bestätigt. Wie im Kapitel zuvor angesprochen, ist die ökonomische Notwendigkeit dabei der entscheidende Treiber, der den Sachbearbeitern das Weiterarbeiten im Home-Office ermöglicht und den Vertriebsmitarbeitenden die Kundengespräche per Video-Telefonie.

"*Ich glaube, die Pandemie ist ein Beschleuniger der Digitalisierung.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also die Pandemie hat zu einem riesigen Schub der Digitalisierung geführt.*"
O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers

"*Absolut, absolut. Also in unserer Branche, glaube ich, sogar nicht nur die Bereitschaft, sondern (lacht) das Existenzielle, sich dem ganz schnell noch mehr zu widmen. Weil die Prozesse um uns herum für unsere Vertriebspartner sich wahnsinnig beschleunigt haben. Ja also die sind digitaler geworden, die senden*

*Plattformen, die senden Formate, die senden Teams oder andere Medien ganz anders an, auch im Umgang mit ihren Kunden.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Einige Interviewpartner, wie U.G. äussern sogar Zufriedenheit über den exogenen Druck, da sie die bereits länger geforderten technischen Tools innerhalb kürzester Zeit erhalten haben. Mit der Pandemie hat jedoch nicht nur eine Digitalisierung bestehender Abläufe stattgefunden, sondern Tätigkeiten und Abläufe wurden überarbeitet und angepasst. So ist die häufig vor der Pandemie notwendige händische Unterschrift der Kunden auf Papier innerhalb kürzester Zeit von allen Anbietern durch digitale Unterschriften ersetzt worden und der unterzeichnete Originalantrag muss – neben der Einreichung des Vorabscans – von den Vertriebsmitarbeitenden nicht mehr nachgereicht werden. Die Pandemie und der ökonomische Druck führten zu einem Pragmatismus bezüglich innerbetrieblicher administrativer Anforderungen und zu einer Fokussierung auf die überlebensnotwendigen Tätigkeiten.

"*Und innerhalb von drei Wochen war diese fertig, also zumindest mal zu 90 Prozent und wir waren in die Lage, sofort Menschen auch digital zu beraten mit einem sensationellen Beratungstool. So. Das heißt, es ist einfach in dem Moment die Notwendigkeit da gewesen.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Genauso haben wir entschieden, dass Anträge nur noch per Scan automatisch verarbeitet werden konnten, das wäre vor einem Jahr, zwei, undenkbar gewesen. Da hieß es, wir brauchen immer das Original*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

"*Bei der digitalen Unterschrift, hatten wir es einfach, weil wir gemerkt haben, dass die Prozesse, früher haben wir wirklich vor Ort immer beraten, da brauchte ich digitale Unterschriften, aber wenn man das online macht und nicht nur eins, zwei Mal, wenn man es standardisiert, dann braucht man das und dann musste man das einfach schnell umsetzen.*"
Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

"*Das Interessante ist, dass wir dem Vertriebsmitarbeiter und auch dem Firmenkunden ersparen, fünfhundert Seiten auszudrucken und fünfzig Unterschriften zu leisten. Ja, das ist zum Beispiel so ein Effekt, wo der Kunde zufrieden ist und wo der Ermittler zufrieden ist.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Mit der Veränderung der Prozesse, haben einige Interviewpartner realisiert, dass die Beratung von Firmenkunden-Mitarbeitenden nun aufwändiger ist, weil sie die Termine und Gespräche direkt koordinieren müssen und es keine zentrale Beratung beim Arbeitgeber mehr gibt. Das bedeutet, dass die Digitalisierung auch grundlegende Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit ganzer Geschäftsfelder hat, positiv wie negativ.

> "*Wenn ich das jetzt mache und ich muss nicht mit denen zusammen telefonieren, muss ich 15 Leute einzeln anfragen, dass das länger dauert als wenn ich das gebündelt über den Arbeitgeber mache, ist logisch. Natürlich haben wir erhebliche Veränderung in der Stückzahl, die wir pro Tag beraten können und dadurch halt auch logischerweise weniger Geschäft.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

**Effizienz vs. Sicherheit**

Die Pandemie zeigt jedoch auch kontradiktorische Ziele. Die technische Innovation der Digitalisierung ermöglicht und drängt zu effizienteren und kostengünstigeren Prozessen im Wettbewerb (s. hierzu Kapitel 8.1.6 - Effizienz und Kapitel 8.4.2 - Die neue digitale Bürokratie). Gleichzeitig wird in der Pandemie deutlich, wie anfällig das Unternehmen als Wirtschafts- und Sozial-System ist. Die Interviewpartner 7 bis 14, die während der Pandemie befragt wurden, bestätigen, dass sie nicht mit dieser kolossalen Auswirkung geplant oder gerechnet haben. Einige bestätigen, dass sie Glück hatten und die Umstellung auf Home-Office und Video-Telefonie innerhalb kürzester Zeit reibungslos funktioniert hat. Einig sind sich diese Interviewpartner, dass die eigene Organisation robuster gegenüber exogenen Einflüssen werden muss, indem beispielsweise die Arbeit der Mitarbeitenden jederzeit ohne die Büros und die Hauptverwaltung sichergestellt werden müssen. Das führt jedoch dazu, dass mehr für das "Kontinuitätsmanagement" und das Risikomanagement ausgegeben werden müssen, die sich mit den grundlegenden endogenen und exogenen Gefahren auseinandersetzen. Wie M.M. bestätigt, war der Schock einer Virus-Pandemie nicht im Bereich des Erwarteten und Unternehmen müssen sich überlegen, wie weit sie sich auf solche Ereignisse vorbereiten und bereit sind hierfür Aufwand zu betreiben. Grundsätzlich laufen diese Ausgaben jedoch dem Ziel der Kostenreduktion durch Digitalisierung entgegen. Dass sich in der Pandemie die Digitalisierung als Hilfe für den Weiterbetrieb herausgestellt hat, bedeutet nicht, dass das auch bei zukünftigen exogenen Einflüssen zutrifft. Ein aktuelles Beispiel sind Cyberangriffe auf kleine Unternehmen wie internationale Grosskonzerne, die eine

Infiltration und Verschlüsselung der Daten verursachen. Unternehmen haben keinerlei Zugriff mehr und sind selbst nach der Zahlung von Lösegeld mit einem riesigen Schaden durch verlorene öffentliche Reputation, tagelangem Ausfall der Systeme, der Nichtarbeit der Mitarbeitenden und dem Ersatz der kompletten IT konfrontiert (Tanriverdi, 2021).

> "*Also eine Pandemie war bisher nicht in den gesamten strategischen Überlegungen in der Kapitalanlage so vorhanden. Und das Gleiche gilt auch für das entsprechende Schadengeschehen, was bei uns ja auch sehr wichtig ist. Das auf der einen Seite. Und auf der anderen Seite eben das ganze Thema betriebliches Kontinuitätsmanagement, was bisher sozusagen mitgeführt wurde unter einem Aspekt: Ja, wenn das Flugzeug auf unser Unternehmen stürzt, dann, ja, wie soll es dann weitergehen?*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Deswegen ist so ein Thema auch aus meiner Sicht klar. In einer Pandemie müssen Sie breit aufgestellt sein, ne? Das zeigt sich auch an anderen Branchen. Die, die ganz fest in ihrem Geschäftsmodell verankert sind und können sich nicht lösen, die gehen zugrunde. Die, die sagen, ich bin in der Lage, mich dann auch online oder auf andere Themen einzustellen, die sind in der Lage, zu überleben und das ist bei mir klargeworden, dass ich meine Organisation in dem Bereich noch breiter aufstellen muss, damit die wirklich bei solchen Situationen immer mal auch auf ein anderes Betätigungsfeld ausweichen können, ne?*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Also erst einmal ganz generell haben wir ein bisschen Glück gehabt, weil wir kurz vorher ja in ein nagelneues Gebäude umgezogen sind, was auch mit neuen Arbeitswelten zu tun hatte. Es heißt, also wir haben direkt im November umgestellt auf sogenannte Flex-Work Arbeitsplätze. Die, die das haben wollten, die dann schon ausgestattet worden mit Handys, mit Laptops und so weiter. Das heißt, die technische Ausstattung war schon da und auch die Möglichkeit, eben flexibel in unseren Gebäuden auch zu arbeiten, also ich nenne jetzt einmal diese, wir haben es einmal Blau-Weiß-Teams genannt. Also Hälfte der Belegschaft darf nur da sein. […] Also ich denke, was so ein wirklich wichtiger Block ist, dass man wirklich diese, vom Gebäude autarke Arbeitsfähigkeit tatsächlich sicherstellt für die Mitarbeiter. Das hat riesengroße Vorteile und da haben wir damals natürlich nicht so wirklich darauf geachtet.* "
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Jetzt in einer Pandemie hat man genau gemerkt, dass auch andere Auslöser außer dem äußersten Schadensereignis dazu führen können, dass man sicherstellen muss, dass das Unternehmen arbeiten kann. So und da haben wir auch einen großen Sprung gemacht*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Digitalisierung ist wie bereits mehrfach thematisiert eine technische Weiterentwicklung, die ökonomisch betrachtet, effizientere Prozesse und Arbeitsweisen ermöglicht und soziologisch betrachtet den sozialen Wandel beschleunigt (s. u.a. Kapitel 3.4 - Beschleunigung der Zeit). Eine grössere Sicherheit per se bringen digitale Arbeitsformen nicht und die Unternehmen müssen umso mehr prüfen, wie sie die ökonomischen und sicherheitstechnischen Ziele möglichst optimal erreichen.

**Arbeitsformen**

In den Kapiteln 8.4.3.1 und 8.4.4 wurde bereits deutlich, dass sich die Arbeitsplätze in der Versicherungsbranche gegenläufig zu gut bezahlten Spezial- und schlecht entlohnten Interaktionstätigkeiten aufspalten. Während der Pandemie hat diese Entwicklung weiter zugenommen, denn die Pandemie und der damit einhergehende Fokus auf das ökonomisch Notwendige führt dazu, dass alle Arbeiten, die nicht zwingend erforderlich sind, automatisiert oder weggelassen werden. Das Beispiel vom weggefallenen Originalantrag am Anfang dieses Kapitels zeigt eindrücklich, dass Tätigkeiten, die mit der Bearbeitung dieses Dokuments zusammenhängen, unwiederbringlich entfallen werden, weil sie sich auch nach der Pandemie nicht mehr (ökonomisch) rechtfertigen lassen und sich im Unternehmen und mit den Kunden neue Routinen bilden, die diese Anträge obsolet machen.

"*Genauso haben wir entschieden, dass Anträge nur noch per Scan automatisch verarbeitet werden konnten, das wäre vor einem Jahr, zwei, undenkbar gewesen. Da hieß es, wir brauchen immer das Original*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Manager strukturieren und planen ihren Arbeitsalltag selbst, benötigen also keine Assistentinnen und Assistenten mehr, Vertriebsmitarbeitende im Home-Office vereinbaren ihre Video-Kundentermine eigenständig etc.. Viele Interaktionstätigkeiten werden eingespart und entfallen und werden – analog der Antragsbearbeitung – nach der Pandemie nicht mehr zurückkommen (zu Interaktionstätigkeiten, s. Kapitel 8.4.3.1

und 8.4.3.2), vor allem dann, wenn man feststellt, dass es auch ohne diese Tätigkeiten funktioniert hat.

> "*Also was man merkt, dass sich auch alte Profile tatsächlich komplett verändern. Während, nehmen wir einmal meine Assistentin, ihr alter Chef, ja für den hat sie immer noch diese Postmappen gemacht, ja, mit den Unterschriften, mit den Unterlagen, alles ausgedruckt und das hat er morgens hingekriegt. Der kam morgens dahin, hat seinen Kaffee auf dem Tisch gehabt und so, und dann komme ich, ja, wie so ein Arbeitsnomade*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Aber, was wir überhaupt nicht feststellen konnten, war ein Einbruch der Terminquoten*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

Gleichzeitig nimmt der Arbeitsdruck für alle Tätigkeiten zu. Einfache Sachbearbeiter-Tätigkeiten werden automatisiert, die restlichen Tätigkeiten werden digital koordiniert, gemessen und kontrolliert, was schlussendlich zu einer Art der Akkord- und Fliessbandarbeit führt. Die Interaktionstätigkeiten im Vertrieb werden zunehmend externalisiert, an Partnerunternehmen ausgelagert und die Vergütung auf die Vermittlung von Neuverträgen bzw. die Bearbeitung von Kundenaufträgen ausgerichtet. Die Interaktionstätigkeiten im Kundendienst, extern oder inhäusig durchgeführt, wird analog der Sachbearbeitung digitale gemessen, gesteuert und kontrolliert. Für diese Tätigkeiten wird der Mensch nur noch eingesetzt, solange er nicht technisch oder durch externe Partner ersetzt werden kann.

> "*Ja die Mitarbeiter, die betrifft das natürlich auch, weil der Druck eben da ist, immer weiter und immer schneller zu werden mit dem, was man selber abliefert.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also selbst die im Prozess definierte Messtechnik, die dann überwacht, wie gut ist das Bauchgefühl gewesen, verlangt eben auch, dass man das überprüft.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Und das schöne ist, wenn man ein bisschen Überwachung macht, aber jetzt Überwachung im Sinne der harmlosen Überwachung, ganz einfache Produktivitätsmessung, um sicherzustellen: ja, der arbeitet auch. Das muss ich als Arbeitgeber können.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Auch anspruchsvollere Tätigkeiten werden zunehmend strukturiert, standardisiert und in digitalen Arbeitsprozessen erfasst, sodass auch Arbeitsplätze von höher qualifizierten Mitarbeitenden von der Digitalisierung betroffen sind und sich behaupten müssen. Diese Entwicklung scheint nicht aufzuhalten zu sein. G.L. äussert sich – wie zuvor – sehr kritisch zu der Entwicklung.

> "*Was machen die Menschen, die diese Tätigkeiten bisher ausgeübt haben und die davon ihren Lebensunterhalt bestritten haben, was machen die dann? Das ist die ganz grosse Umwälzung. Das ist das, was die Bundesregierung meint, wenn sie sagt: „Arbeitswelt 4.0“. So nennen die das. Das ist im Grunde das Spiegelbild/ eines der Spiegelbilder der Digitalisierung.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Ich hoffe, dass es unterm Strich vielleicht sogar eine Rückbesinnung auf die Menschlichkeit eintritt und wir wieder den Menschen dann in den Mittelpunkt unseres Wirtschaftens stellen. Das ist meine persönliche, stille Hoffnung. Aber ich glaube nicht, dass es zu meiner Lebzeit klappt.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Die Unternehmen müssen sich jedoch überlegen, wie transparent sie mit dieser Entwicklung umgehen und wie deutlich sie diese kommunizieren. Immer neue Veränderungsprojekte unter grossen Kraftanstrengungen zu planen und umzusetzen, nur damit am Ende die Effizienz gesteigert werden kann (und ggf. der Kundenservice!), fällt den Mitarbeitenden schwer und drückt auf die Stimmung. Eine Unternehmenskultur, will sie die Mitarbeitenden mittel- bis langfristig motivieren, muss deshalb authentisch sein. Besser ist somit eine direkte und harte Kultur – Geld gegen Arbeit – als eine verständnisvolle familiäre, die aber schlussendlich aus Effizienzgründen ebenso zu Entlassungen und zunehmenden Druck führt. U.B. erläutert sehr klar, dass der Druck des Notwendigen in einer "Kultur der Angst" nur für eine begrenzte Zeit die Mitarbeitenden zur Höchstleistung anspornen kann.

> "*Ich glaube, dass in Sanierungsoptionen eine Kultur von Angst für erstmal ein Sanierungserfolg wichtig ist, weil damit alle die Höchstleistung aus sich rausquetschen, aber das ist ein Thema dann von zwölf, vierundzwanzig Monaten, länger kann ich das nicht aufrechterhalten. Es ist so ein bisschen, meines Erachtens, so ein ERGO-Thema. Man kann nicht irgendwie, wir machen*

*Sanierungsprogramm, Sanierungsprogramm, ich kann die Angst irgendwann nicht mehr aufhalten.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Diese Härte an Kommunikation und Diskussion mit den Mitarbeitenden müssen die (Top-)
Führungskräfte auch gegenüber sich selbst aufbringen, gerade im Interesse des Unternehmens. Die Interviewpartner realisieren, dass einige ihrer Führungskräfte dieser Anforderung nicht gewachsen sind.

"*Wenn man es jetzt wirklich unternehmensweit sieht, dann ist es durchwachsen, ja, auch bei mir im Bereichsressort ist es durchwachsen. Es ist zum Beispiel so, dass ich eine Führungskraft tatsächlich per, wahrscheinlich 01.04. ist der Plan, wird die keine Führungskraft mehr sein. Weil die einfach, die kann und will diesen Change nicht mit begleiten. Es ist, das stresst ihn.*"
U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Zudem führt der Zwang zu einer kontinuierlichen körperlichen wie geistigen Höchstleistung zu starkem psychischen Druck und manchmal auch einem Arbeitsausfall und/oder zur Abwanderung der Mitarbeitenden.

"*Weil das ist schon etwas, was psychisch belastet, ne? Weil wenn Sie da gar keine Erholungsphasen mehr auch mal haben, ne, so für Ihren Kopf, ne? Also ich merke schon, ich bin abends ziemlich platt, ne? Bin ich immer, eigentlich arbeite ich gerne und viel, aber das ist schon eine andere Intensität. Ich glaube, das muss ich nicht sagen, wenn Sie mal mit jemandem vier, fünf, sechs Stunden gezoomt haben, ne, und intensive Themen besprochen, dann sind Sie durch.*"
U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

In der Gastronomie, einem der am stärksten von der Pandemie betroffenen Wirtschaftszweige, haben sich viele Mitarbeitenden neue Stellen gesucht bzw. suchen müssen und stehen Mitte 2021, wenn die Lokale wieder öffnen dürfen, den ehemaligen Arbeitgebern nicht mehr zur Verfügung, weil die Arbeitsbedingungen in der Dienstleistungs-Interaktionsarbeit, mit langen Arbeitszeiten, häufigen Arbeitszeitwechseln, schlechter Bezahlung etc. nicht (mehr) attraktiv sind und diese, soweit sie können, neue Stellen in anderen Branchen suchen (Wille, 2021). Die Kehrseite des Kapitalismus und der (teilweisen) Externalisierung der Arbeit ist die Freiheit bei der Arbeitsplatzwahl. Die Versicherungswirtschaft muss also darauf achten, dass die Arbeitsplätze, auch die einfachen Tätigkeiten, attraktiv bleiben.

Viele der Interviewpartner sehen diese Notwendigkeit zur Steigerung der Attraktivität – für die gut bezahlten und begehrten Spezialisten. Hier werden u.a. gute Bezahlung, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, hybride Arbeitsplätze, eine bessere Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben etc. angeboten.

> "*Wir bieten ja spannende Jobs für so ziemlich jede Art von Ausbildung. Ich meine, wir haben ja auch Kunsthistoriker, wir haben Ingenieure, wir haben Physiker, wir haben Informatiker, wir haben ja so ziemlich, sogar Ökotrophologen. Und die Versicherungsbranche gilt grundsätzlich natürlich noch als sehr solide*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Idealerweise mit einer schon kaufmännischen Ausbildung oder vielleicht sogar mit Studium oder halt mit dem Weg zum Studium. Also wir investieren momentan sehr viel Geld in Menschen durch Ausbildung, durch Studienzuschüsse, dass wir die Leute für uns gewinnen, weil wir einfach erkennen, dass da auch unser Berufsbild sehr komplex ist.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Wir sind in gewissen Bereichen, wo wir Fachkräfte brauchen, mathematische Fachleute, zum Beispiel, arbeiten wir mit Hochschulen zusammen, sowas gibt es. Und was wir jetzt auch machen, ich glaube, das ist auch nicht uninteressant, ist vor allem auf die Selbstausbildung gucken. Heißt, wir schauen, dass wir duale Studenten bekommen, die von Anfang an bei uns neben dem Studium eben auch die Praxis lernen*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also, hybride Arbeitsplätze halte ich für eigentlich das Zukunftsmodell. Gerade auch vor dem Hintergrund, junge Arbeitnehmer, die dann auch noch in der Phase sind, wo Kinder ein Thema ist, oder dann Pflege von Eltern irgendwann ein Thema wird.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

# 9 Konklusion und Ausblick

Aus den Aussagen aller Interviewpartner wird deutlich: Die digitale Transformation der Arbeitswelt scheint unumkehrbar zu sein, weil sie ökonomisch grosse Vorteile für die Unternehmen bringt, die eigene Wettbewerbssituation verbessert und zugleich eine stärkere Arbeitskontrolle der Mitarbeitenden ermöglicht.

> "*Bei der ist jetzt im Wesentlichen wirklich die Effizienz sozusagen das Ziel. Also das, was wir kennen, das müssen wir einfach so weit es geht zu 100% optimieren.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle. Effizienz und natürlich dann an zweiter Stelle Kundennutzen.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*ich würde maximale Freiheitsgrade geben. Aber nur im Gegenzug auch mit gewissen Kontrollnotwendigkeiten und Möglichkeiten.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Dabei verändert der digitale Wandel die Arbeitswelt tiefgreifend, weil die technischen Entwicklungen und Möglichkeiten – ähnlich wie 200 Jahre zuvor in der Industrialisierung – eine neue Form der Arbeit verlangen, in der der Mensch der Maschine bzw. der Software mehr und mehr zuarbeitet und nur noch die Tätigkeiten eigenständig durchführt, die diese noch nicht beherrschen.

> "*Unter Digitalisierung verstehe ich, dass man die Arbeitsprozesse, die wir derzeit noch nicht digital haben, insoweit automatisiert bekommen, soweit das halt geht, um uns eine Arbeitserleichterung zu schaffen.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Denn Automatisierung heißt nichts anderes als: Was kann die Maschine machen, was der Mensch nicht machen muss beziehungsweise was die Maschine sogar besser macht als der Mensch?*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Und das sind diese Callcenter. Die Idee, diese ganze Wertschöpfungskette in viele kleine Glieder zu zerlegen und jeder macht nur einen kleinen Handschlag. So wie eine Art Förderband in der/ jeder macht nur noch einen Handgriff, aber den kann er perfekt.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Viele Erläuterungen der Interviewpartner, besonders die sehr kritische Äusserung von G.L., decken sich mit den (kritischen) Aussagen von Karl Marx zur Industrialisierung: "Als Maschine wird das Arbeitsmittel sofort zum Konkurrenten des Arbeiters selbst. Die Selbstverwertung des Kapitals durch die Maschine steht im direkten Verhältnis zur Arbeiterzahl, deren Existenzbedingungen sie vernichtet. […] Sobald die Führung des Werkzeugs der Maschine anheimfällt, erlischt mit dem Gebrauchswert der Tauschwert der Arbeitskraft." (Marx, 1957, S. 266) Neu ist, dass nicht nur die klassischen "blue collar" Jobs betroffen sind, sondern zunehmend, wenn nicht sogar verstärkt, die "white collar" Arbeitsplätze. Lediglich für komplexe Tätigkeiten, wie die Mitarbeiterführung und die Mensch-zu-Mensch-Interaktion werden die Mitarbeitenden von den Interviewpartnern, wie auch bei den zitierten Studien, noch selbst als vorrangige Akteure gesehen.

> "*Also in der Beratung, gerade bei komplexen Themen, da braucht man immer eine persönliche Ansprache*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*Ich würde noch sagen beim Thema Innovation und Kundennähe.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Wobei aus den Aussagen der Interviewpartner deutlich wird (s. Kapitel 8.4.3.1), dass die Interaktions-Dienstleistungen, so sehr sie gewünscht sind, zudem von der Verdrängung durch technische Innovation bedroht sind.

> "*Das heisst, dass immer mehr Tätigkeiten, am Anfang die einfacheren und relativ bald sehr viel mehr, im Grunde von der Maschine übernommen werden. […] Also ich denke, dass das nur noch kurze Zeit weg ist bis wir unsere Service-Nummer wählen mit dem Telefon. Ich denke, dass der Computer am anderen Ende die Stimme erkennen wird. Der wird vielleicht noch einen/ vielleicht fragt er überhaupt gar keine Passwörter mehr ab. Die werden dann in normaler Umgangssprache, ähnlich wie wir uns jetzt unterhalten, Fragen stellen und Kaufentscheidungen treffen.* "
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*So, also insofern jetzt haben wir ein Projekt, wir nennen es Cuneo, was das ganze Thema Kundenservice-Plattform und Omni-Channel-Plattform mit Sprachportalen und allen möglichen macht.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Frage wird sein, wie die Gesellschaft als Ganzes, aber auch wie die Unternehmen auf diesen Wandel reagieren werden.

**Offenheit und Verständnis**

Der Wunsch nach Anonymität der Interviewpartner, zeigt, dass sie sich der Ambivalenz der eigenen Situation bewusst sind.

> "*Das würde ich natürlich offiziell nie sagen*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Wobei, wenn ich das jetzt so sagen würde, mache ich das nur, weil ich anonym interviewt werde.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Also wissen Sie, ich sage mal, vielleicht wir bleiben vielleicht doch besser dabei, es anonym zu machen, dann kann ich offener reden.*"
> S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die Komplexität der modernen Arbeitswelt spiegelt sich auch in der Ambivalenz, ja der Widersprüchlichkeit ihrer eigenen Situation. Sie wissen um die kommenden Veränderungen, insbesondere durch die Digitalisierung, und versuchen das Unternehmen ökonomisch und sozial bestmöglich zu steuern, wobei wirtschaftliche Rationalitäten gegenüber Fragen der sozialen Kosten oftmals Priorität behalten. Dabei entstehen blinde Flecken der Transformation, die widersprüchliches Verhalten auslösen können. Einerseits betonen die Befragten die Wichtigkeit der Kommunikation mit den Mitarbeitenden und sprechen dabei von Transparenz und Offenheit, andererseits befürchten sie, dass mit einer umfassenden, um nicht zu sagen schonungslosen, Inkenntnissetzung die betroffenen Mitarbeitenden in inneren (u.a. Resignation und inneres Exil) oder offenen Widerstand (u.a. Blockade durch den Betriebsrat) gehen und die besten Mitarbeitenden aufgrund des ungewissen Wandels das Unternehmen verlassen (s. Kapitel 8.3.3.1).

> "*Dann geht sofort die Bestandssicherung los und das sind alles unsichtbare Prozesse, innere Widerstände.*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*das ist der Versuch, die Führungskraft auch in den Morast der zwischenmenschlichen Beziehung zu schicken, damit es angesprochen wird.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Für weitere Studien wird es aufschlussreich sein zu prüfen, wie sehr sich die Akteure im Feld der Ambivalenzen und Widersprüchen bewusst sind, wie sie damit umgehen und welche Auswirkungen diese auf ihr eigenes Handeln und den Erfolg des Unternehmens haben. Jedenfalls wird von den Interviewten deutlich aufgezeigt, wo Unternehmen Handlungs- und Nachholbedarf haben und mit welchen Problemen sie sich verstärkt auseinandersetzen müssen.

Ebenso von Interesse ist, wie erfolgreich der Versuch von jenen Unternehmen sein wird, die sich ausschliesslich auf die ökonomischen und technischen Aspekte der Digitalisierung konzentrieren und die kulturellen und personellen Implikationen ausser Acht lassen.

**Digitale Beschleunigung**

Neue Dynamiken der Beschleunigung setzen mit den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung ein, wie beispielsweise der ununterbrochenen maschinellen Zuordnung neuer Versicherungsfälle zur Bearbeitung, kontinuierlicher Videokonferenzen und Meetings am Bildschirm ohne (Reise-)Pausen oder der Verbindung von Arbeits- und Privatsphären im Home-Office. Wie Rosa schreibt (s. Kapitel 3.4), beschleunigt sich dadurch auch der soziale Wandel, indem etablierte Normen, Werte und Erfahrungen an Bedeutung verlieren, weil sie überholt und z.T. nutzlos geworden sind, oder aber so erscheinen. In der Unternehmenswelt betrifft dies beispielsweise die jahrelang aufgebauten individuellen Erfahrungen von Sachbearbeitern, die durch prozessuale und fachliche Transparenz sowie einer (teilweisen) Automatisierung massiv an Wert verlieren.

> "*Erfahrungswerte nutzen nur was, wenn man sie wirklich in diese Kernkompetenzen ummünzen kann, weil die Erfahrung an sich uns heute gar nicht mehr so sehr hilft.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Und schlussendlich beschleunigt sich das persönliche Lebenstempo: Die Erwartungen der Unternehmen an die Anzahl der zu bearbeitenden Vorgänge, der Bearbeitungsgeschwindigkeit sowie die zeitliche Verfügbarkeit führt zu einer neuen "digitalen Disponibilität" der Mitarbeitenden. Hier ist an die schon heute immer häufiger thematisierte Gefahr der Überforderung und Erschöpfung bei der Arbeit zu erinnern, im Extremfall an das Symptom des Burn-Out. Dieses Risiko betrifft nicht allein die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern kann mit wiederholten Krankheitsfällen und

verminderter Leistungsfähigkeit auch das Unternehmen selbst in Mitleidenschaft ziehen. Allerdings wissen die Interviewpartner um die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Faktor Menschen im System, den sie immer wieder aufs Neue austesten.

> "*Ich hätte nicht mal was gegen den Sonntag, aber das glaube ich nicht, da wird der Arbeitsschutz in Deutschland noch aufpassen, die Regeln werden auch wichtig, ja.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Ja jeder ist natürlich nochmal eigenverantwortlicher im Umgang mit seiner Zeit und seiner Arbeit. Man merkt, dass manche mit dem Thema Workload Steuerung überfordert sind und dass es ihnen nicht guttut.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Also was wir vorhin schon sagten, es wird transparenter, dadurch könnte man natürlich auch auf die Idee kommen, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, Durchlaufzeiten, etc. pp. Ich glaube gerade aber, dass die Mitarbeiter, die jetzt in die richtige Richtung dann die Digitalisierung begleiten, dass die letztendlich das Potenzial der Versicherung darstellen. Und daher muss man darauf achten, dass der Druck dort nicht zu gross wird und einen Ausgleich schaffen.*"
> P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

Die Pandemie als "Brandbeschleuniger" der Digitalisierung und des Wandels der Arbeitswelt (s. Aussage von L.B.) zeigt auf, dass die Notwendigkeit zur Nutzung neuer digitaler Arbeitsprozesse zum Überleben (des Unternehmens) mehr (Arbeits-)Kräfte freisetzt als es im Normalbetrieb möglich erscheint und somit im Umkehrschluss aufzeigt, dass die Unternehmen sehr stark in ihren selbst auferlegten bürokratischen Strukturen, Zuständigkeiten und Absicherungsmechanismen gefangen sind, die sie – in Bezug auf Veränderungsbereitschaft – relativ träge machen, und das obwohl sie die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden als Kardinalstugend herausstellen. Für einige Unternehmen hat es wohl diesen grossen exogenen Druck gebraucht, um sich anzupassen. U.B. hat im Interview Angst und Not als ultimative Kraft zur Freisetzung von Höchstleistungen bereits 2018, also vor der Pandemie, benannt, wobei er die Mitarbeitenden und ihre Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und ihre Not einen neuen zu finden gemeint hat. Nach seiner Sicht der Dinge nehmen Unternehmen die Mitarbeitenden in "Sippenhaft" für einen notwendigen Wandel, den sie selbst unter "normalen" Bedingungen nicht bewältigen.

"*Ich glaube, das war ein massiver Brandbeschleuniger, was das angeht. Aber positiv ausgedrückt, in der anderen Richtung hat es natürlich auch was gegeben. Es hat gezeigt, dass etwas funktioniert.*"
L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

"*Ich glaube, dass in Sanierungsoptionen eine Kultur von Angst für erstmal ein Sanierungserfolg wichtig ist, weil damit alle die Höchstleistung aus sich rausquetschen, aber das ist ein Thema dann von zwölf, vierundzwanzig Monaten, länger kann ich das nicht aufrechterhalten.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

**Digitaler Unternehmenswandel**

Als Hypothese aus den bisherigen Erkenntnissen lässt sich für weitere Studien annehmen, dass bestimmte Unternehmen wohl eher einen notwendigen (digitalen) Wandel in kurzen Veränderungszyklen vollziehen, d.h. grössere Anpassungen erfolgen in kurzen nahezu schockartigen Veränderungen, wie Lewin es im Rahmen seiner Change Management Theorie mit einer Auftauphase, einer Bewegungs- bzw. Veränderungsphase und einer Einfrierphase beschrieben hat (Lauer, 2019, S. 70). Das Unternehmen, die Organisation und auch die Akteure erleben den kontinuierlichen Wandel bzw. eine "Kultur des Wandels" als Herausforderung. Sie bedürfen anscheinend einer exogenen Notwendigkeit bzw. Alternativlosigkeit für die Veränderung, um alle Mitarbeitenden zu mobilisieren und zu motivieren. Im Kontrast dazu sind einige Unternehmen flexibler und können Veränderungen frühzeitig antizipieren und unmittelbar umsetzen. Hier gibt es eine von den Beratern genannte fortlaufende "Kultur der Veränderung", "Kultur der Anpassung" und "Innovationskultur" (Fürnthaler et al., 2010, S. 13).

"*Es gibt Firmenkulturen, die eine Veränderung begünstigen, also wo vielleicht schon das Unternehmen Veränderung in der einen oder anderen Form durchgemacht hat. Und wo die Unternehmenskultur eigentlich schon eine Veränderung an sich vorsieht. Denen fällt das leichter als Unternehmen, die wie so ein, ich sage jetzt mal, wie so ein Tanker auf Kurs sind und sich auch in den letzten Jahren oder Jahrzehnten nicht verändert haben.*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Also die Firmenkultur zeigt, glaube ich, welche Werte in einer Firma besonders hochgehalten werden. Diese Werte, das hatte ich vorhin als Beispiel, haben viel*

*zu tun mit der Frage, wie aktiv entwickelt sich das Unternehmen weiter. Wenn ich Tradition vor Weiterentwicklung sehe, dann habe ich insgesamt eine zähe Organisation, die ich mit deutlich mehr Druck oder mit deutlich mehr Aufwand weiterentwickeln kann*"

G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Ob ein kontinuierlicher Wandel oder eine kurzfristige schockartige Veränderung ökonomisch erfolgreicher sind, muss und wird sich zeigen. Die von Prosci durchgeführten Umfragen bei ihren Kunden zeigen zwar einen wirtschaftlichen Vorteil für Unternehmen, die möglichst früh sowohl die technischen wie personellen Veränderungen aktiv angehen (Prosci, 2021), aber eine wissenschaftliche fundierte Überprüfung gibt es noch nicht.

Bemerkenswert ist, dass die Digitalisierung bei den Studien der Universitäten und Beratungsunternehmen, sowie auch bei einigen Interviewpartnern nahezu als "Wundermittel" für das eigene Geschäftsfeld gesehen wird und Bestandteil der zentralen Unternehmensziele und -ausrichtung ist. Nur konnte keiner der Interviewpartner diesen Begriff anwendungsbezogen erläutern und konkretisieren. Digitalisierung als Katalysator der Transformation betrachtet, sie beschleunigt einen technologischen und einen sozialen Wandel, ist aber kein Unternehmensziel als solches und keine spezifische Massnahme zur Erreichung eines Ziels.

"*Also, wenn Herr Bäte, nehmen wir das Beispiel Allianz. Herr Bäte sagt: "Wir wollen der digitalste Versicherer der Welt werden", oder sowas Ähnliches. Dann muss das ja runtergebrochen werden: Nach Deutschland und in die Türkei und nach Singapur. Und in Deutschland muss es dann wieder weiter runtergebrochen werden, auf die einzelnen Einheiten. Und was bedeutet das für jede einzelne Einheit? Was ist für jede einzelne Einheit wichtig? Und wie packe ich das dann wirklich in taktisch operative Veränderungsprojekte?*"

T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

Der Begriff wird somit von den Beteiligten als Sprachhülse oder Passepartout-Begriff für einen technologischen Wandel verwendet, der von Unternehmen zu Unternehmen und Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden unterschiedlich verstanden werden kann und der kein klar umrissenes konkretes Ziel kennt, dass den End- bzw. Zielpunkt der Transformation festlegt. Die Interviewpartner erkennen, dass es neben den im Prinzip endlos weiterlaufenden Digitalisierungsmassnahmen einer einigermassen klaren Zielsetzung bedarf, die eine zeitlich begrenzte Planung und Definition von Meilensteine

ermöglicht. Ökonomisch und soziologisch ist die Digitalisierung somit als "materiale Rationalität" nach Max Weber einzuordnen, d.h. Unternehmen agieren zweckrational mit technisch tunlichst adäquaten Mitteln unter der Berücksichtigung und der Auswahl geeigneter Ziele und anderer Forderungen, wie ethische, politische oder egalitärer (Weber, 1972, S. 45). Die so oft beschworene Idee der Unternehmenskultur drängt sich hier als Grenzpfahl bzw. Leitplanke der Digitalisierung auf und macht erneut deutlich, wie wichtig eine Auseinandersetzung mit den eigentlichen Unternehmenszielen und der jeweils idealerweise beanspruchten Unternehmenskultur – auch für das ökonomische Selbstverständnis – ist.

**Der Hype der Unternehmenskultur**

So bedeutsam die Unternehmenskultur für die Interviewpartner, die Universitäten und Berater gemäss ihren Aussagen ist, so wenig konkret sind die Überlegungen (wie im unserem Falle bei der Digitalisierung), zu ihrer Zusammensetzung und ihrer Anpassung. Dabei wird auch nicht überzeugend dargelegt, welche Aspekte der Kultur – wie L.B. es als innerer Markenkern beschreibt – unabhängig von einer digitalen Transformation erhalten bleiben sollen und müssen, um die Kontinuität zu wahren und welche Teile der Kultur sich verändern müssen.

> "*Ja da ist so vieles im Wandel. Da werden Leitbilder geprägt und verworfen, neue Leitbilder und so weiter, um diese Kontinuität da reinzubringen. Und bei all dem Wandel eine Art inneren Markenkern zu haben, den man wirklich auch als Kultur bezeichnen kann, das ist ein hoher Anspruch. Und das hinzubekommen ist, glaube ich, ein wichtiger Erfolgsfaktor, ist aber in unserer Branche zunehmend schwerer.*"
>
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Den Aussagen der Interviewpartner kann entnommen werden, dass sie sehr unterschiedliche Vorstellung davon haben, was die Unternehmenskultur konkret für den digitalen Wandel bedeutet. Für einige besteht die Unternehmenskultur eher aus Geboten und verbindlichen Anweisungen gegenüber den Beschäftigten und mit der digitalen Transformation der Tätigkeiten und Prozesse vollzieht sich für sie auch eine Veränderung der Kultur – ohne diese zu begründen oder zu hinterfragen. Die Unternehmenskultur ist somit kein normativer Referenzrahmen, in welchem bestimmte wirtschaftsethische Prinzipien mehr oder minder unumstösslich verankert wären,

sondern eher eine anhängige Variable, die sich jeweils ökonomischen Erfordernissen anzupassen hat.

> "*Also unsere Firmenkultur macht aus, dass wir uns bewusst sind darüber, dass die Veränderung überall da ist, dass die Veränderung demnächst eher revolutionärer als evolutionärer Natur sein wird.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ja, die Herausforderungen liegen sicherlich ganz intensiv da dran, dass ein Kulturwandel in Arbeitsabläufen sich vollzieht. Dass viele Menschen natürlich lieber in Dingen arbeiten, die ihnen vertraut sind und eine gewisse Scheu haben vor neuen Dingen, die sie möglicherweise auch noch nicht so einschätzen können an der Stelle.*"
> D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

Für einige wird die Unternehmenskultur jeweils von den exogenen Einflüssen ("Treiber") und den Führungskräften beeinflusst und sogar definiert, die dann jeweils die Veränderung durch ihr Führungsverhalten vollziehen. Andere äussern, dass die Veränderung von einigen wenigen ("Hotspots") im Unternehmen ausgeht, die kontinuierlich, aber vorsichtig Einfluss auf die restlichen Kollegen nehmen.

> "*Ich lebe massgeblich Kultur mit den Personen, die ich aussuche, die sie vorleben sollen.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

> "*Also so eine Firmenkultur hängt ganz stark von den Treibern des Unternehmens ab und welche Anforderungen die sozusagen an die Führungskräfte und Mitarbeiter stellen. Und das ist entweder sozusagen ein schleichender Kulturwechsel einfach durch sukzessive andere Impulse, die da gesetzt werden, von vielleicht anderen Menschen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Da ist es also eine wichtige Aufgabe, ganz geschickt sicherzustellen, dass neben der eigentlichen Unternehmenskultur, die man hat, sich neue Hotspots bilden, die eben diesen dynamischen Moment haben. und da muss man eben sehr aufpassen, dass diese Hotspots nicht gestört werden.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

Apparent ist allen Schilderungen, dass die eigene Unternehmenskultur im "Soll"-Zustand, wie man sie sich wünscht oder vorstellt, und nicht im "Ist"-Zustand

beschrieben wird. Eine transparente und nachvollziehbare realistische Darstellung von und Auseinandersetzung mit der tatsächlich wahrgenommenen Unternehmenskultur, beispielsweise über eine empirische Unternehmens-Ethnographie, findet (noch) nicht statt. Nur anhand einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage könnte die Diskrepanz zwischen faktischer und gewünschter Kultur identifiziert und konkrete Massnahmen abgeleitet und erarbeitet werden. Dennoch wird die Notwendigkeit zur Veränderung von den meisten Interviewpartnern realisiert.

> "*aber also ich bin überzeugt davon, dass es, ohne eine kulturelle Veränderung ist so eine digitale Veränderung auch ganz, ganz schwer durchzubringen.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sie die bestehende Kultur als anpassungsbedürftig betrachten, konkret vor allem deren beharrende und passive Aspekte. Diese zu verändern, ohne die Gründe der mangelnden Erneuerungskraft klar zu identifizieren, wird schwerfallen, vor allem wenn das Top-Management den Teil des Unternehmens und der Unternehmenskultur, nämlich die bürokratischen Strukturen, überkommene Ansichten, fehlende Delegation von Verantwortung etc., nicht oder nicht ausreichend mit ändern möchte.

Die Veränderungen müssen nachvollziehbar und für die Mitarbeitenden verständlich erfolgen, ohne Unterbrüche. Auch wenn es, wie L.B. oben beschrieben hat, disruptive Veränderungen geben kann, d.h. schnelle und tiefgreifende unternehmenskulturellen Wandel, bedarf es dennoch, wie er selbst sagt, eines unveränderlichen Kerns an Werten und Normen, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können.

> "*Oder man muss halt wirklich ein ganz konkretes Kulturprojekt machen, wo man auch alle Mitarbeiter dann/ nicht alle, aber viele Mitarbeiter dann einbindet und das ist glaube ich immer sehr, sehr aufwändig, weil dann auch alle mitziehen müssen und man das Risiko hat, dass man sich zwar viele Sachen ausdenkt, die dann aber nicht gelebt werden. […] sonst führt das dazu, dass die Kultur halt nicht den entsprechenden Hebel bringt, den sie bringen könnte sozusagen.*"
> W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Was die Interviewpartner mit Kulturwandel tatsächlich aussagen wollen, ist, dass sich insbesondere die Ansprüche gegenüber den Mitarbeitenden ändern: Höhere (Eigen-) Verantwortung und mehr Selbstverantwortung, Flexibilität in den jeweiligen Einsatzbereichen und Tätigkeiten, flexible Integrierbarkeit in unterschiedliche interdisziplinäre Teams etc. und das in Kombination mit der Neuausrichtung der

Prozesse und Tätigkeiten auf Effizienz und Kundenwünsche bei hoher Motivation und Freude an der Arbeitstätigkeit. Dies unter dem Begriff Kulturwandel erreichen zu wollen, wird für die Unternehmen eine grosse Herausforderung darstellen.

> "*Ja, eine extrem hohe Eigenverantwortung, weil das ist deren zukünftige Arbeitsbasis.*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Ich glaube, die Kreativität zwingenderweise immer weiter gesteuert werden muss, aber ob sie durch die Digitalisierung mehr wird oder weniger, ich glaube sogar man wird gezwungen das zu sein, damit halt flexibel wird.*"
> Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers

> "*So, und das ist, ja, das ist durchaus so ein Anspruch. Also gar nicht einmal die fachliche Qualifikation etwas zu können, sondern eher diesen Willen und die Motivation, sich darauf einzulassen und das merkt man sehr schnell.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

**Stille Unzufriedenheit der Unternehmen**

Die Interviews offenbaren kontroverse Sichtweisen, die sich meist in ökonomischen Referenzrahmen und Denkkategorien bewegen und sich gesellschaftlicher Fragen und auch einer soziologischen Begriffswelt bedienen, um die eigene ökonomische Unternehmenslogik zu kritisch zu durchleuchten und um neue Fassetten zu ergänzen. Dabei ist der von Max Weber postulierte spezifische Geist des Kapitalismus bei den Interviewpartnern auch in der digitalen Transformation sehr deutlich zu erkennen. Dies trifft besonders auf einen Mangel an Flexibilität bei Mitarbeitenden auf die Anpassung an neue effizientere Arbeitsprozesse und die Einfügung in ein von den Unternehmen vorgegebenes Arbeitsgerüst zu: "Ein Bild rückständiger traditionalistischer Form der Arbeit bieten heute besonders oft die Arbeiterinnen, besonders die unverheirateten. Insbesondere ihr absoluter Mangel an Fähigkeit und Willigkeit, überkommene und einmal erlernte Arten des Arbeitens zugunsten anderer, praktischerer, aufzugeben, sich neuen Arbeitsformen anzupassen, zu lernen und den Verstand zu konzentrieren oder nur überhaupt zu brauchen, ist eine fast allgemeine Klage von Arbeitgebern" (Weber, 2016, S. 49) Diesem recht pauschal klingende Urteil von Weber schliessen sich auch einige Interviewpartner in ihren Aussagen über einen Teil der Mitarbeitenden an:

> "*Fauler Sack bleibt dann fauler Sack.*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*Da wir nicht wissen wo und in welcher Geschwindigkeit tatsächlich sich das, alles entwickelt und welche Schübe da noch möglicherweise kommen ist eigentlich die Kardinalkompetenz, die man jetzt besitzen kann, ist eigentlich die Fähigkeit sich an die Veränderungen anzupassen.*"
G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

Gleichzeitig wissen die meisten, dass sie trotz grossem Veränderungs- und Zeitdruck nicht einfach "die gesamte Belegschaft austauschen" können, sondern versuchen müssen, möglichst viele Mitarbeitende mitzunehmen und zu überzeugen.

"*Also man kann ja nicht die gesamte Belegschaft austauschen, deswegen denke ich, ist es ein gemeinschaftlicher Schritt*"
P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen

"*Gut, ich meine, wenn man sich nicht verändert sozusagen, dann wird man verändert. Das ist vielleicht die rationale Begründung von außen.*"
S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Also im besten Falle durch intensive Einbindung der betroffenen Personen, dass sie an den Veränderungen selber mitwirken und diese selber mitgestalten.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Denn auch hier gilt rein marktwirtschaftlich: Nichts ist teurer als ein neuer Mitarbeitender, der akquiriert, eingearbeitet und integriert werden muss – mit der Gefahr, dass es von beiden Seiten nicht passt. "Die Fluktuationskosten für eine Einzelkündigung liegen also, ohne den Verlust an Know-how, Verschlechterung des Arbeitsklimas, Verunsicherung weiterer Mitarbeitender zu berücksichtigen, nahe bei einem Jahresentgelt." (Kobi, 2012, S. 75) Der sehr kapitalmarktnahe U.B. erläutert, dass er Mitarbeitende und Führungskräfte, die die Anforderungen nicht mehr erfüllen und sich nicht anpassen, entlassen möchte, und widerspricht sich selbst – wenn auch mit einer grossen zeitlichen Diskrepanz im Interview –, dass diese Besetzung mit neuen Mitarbeitenden nicht ökonomisch sei, weil insbesondere hoch qualifizierte Beschäftigte teuer rekrutiert werden müssten und diese aus seiner Sicht illoyal sind bzw. sein könnten. Es zeigt die schwierige Situation für Unternehmen und die Frustration der Top-Führungskräfte, das Unternehmen an die neuen digitalen Rahmenbedingungen anzupassen und gleichzeitig die Mitarbeitenden zu motivieren, an dieser Veränderung positiv teilzunehmen.

"*Es ist, für bestimmte Bereiche bieten wir sehr, die fachliche Weiterentwicklung. […] So, weil wir müssen, das ist günstiger unseres Erachtens, als die Leute teuer*

*wegzukaufen. Ich meine, das sehen wir beim Fussball, das sind letztendlich Söldner und wir wissen dann, wenn jemand wieder mehr leaved, mehr geht, dann ist das Geld weg und wir kriegen ja keine Ablösesummen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*So, und je nach Rahmenbedingung muss ich dann eventuell auch das Top-Management austauschen, wenn ich sage: jetzt sind andere Skills gefordert. Jetzt kommt mir nicht mehr mit basisdemokratischen Themen und wir wollen mal die Leute mitnehmen, sondern es geht nur darum zu überleben.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Die Interviewpartner betonen das gegenseitige Vertrauen des Managements und der Mitarbeitenden, sowohl generell als auch in der digitalen Transformation, müssen aber feststellen, dass sie ihren eigenen Ansprüchen nicht bzw. nicht vollständig gerecht werden, weil eine vollständige Transparenz über die Konsequenzen der Digitalisierung nicht opportun erscheint und die erwartbaren Auswirkungen auf die Sicherheit der Arbeitsplätze nicht weiter gegeben werden (s. Kapitel 8.3.2.3 – Authentische Kultur und Kapitel 8.3.3.1 – Kommunikation). Erneut zeigt sich die Frustration des Top-Managements über die schwierige unternehmerische Situation, das Unternehmen und die Mitarbeitenden in Zeiten der Veränderungen erfolgreich zu steuern bzw. zu begleiten.

"*Von der Veränderung, was gemacht wird, sehr offen. Von dem, welche Konsequenzen ich damit sehe, gar nicht.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"Bin ich mir nicht sicher, ob es allen klar ist. Das glaube ich kann man so nicht sagen."
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Digitale biographische Illusion**

Die Interviews zeigen, wie sich die Mitarbeitenden aus der Sicht von Führungskräften an die neuen Verhältnisse und Anforderungen anpassen. Hier ist zum einen die Zunahme an höherwertiger schulischer Qualifikation zu nennen. Trotz dem von den Interviewpartnern pejorativ eingesetzten Begriff der "Bachelorisierung" bei der Mitarbeiterqualifikation zeigt sich, dass die Menschen das System des Arbeitsmarktes und ihrer beruflichen Chancen besser verstehen, indem sie zunehmend einen höherwertigen (Hochschul-)Abschluss anstreben. Gemäss Boltanski & Chiapello sind

sich die Unternehmen durchaus bewusst, dass die Einstellung von überqualifizierten Mitarbeitenden dazu führt, dass Mitarbeitende eine nicht zufriedenstellende Aufgabe auf zuvor niedrigerem Ausbildungsniveau übernehmen und auch das Gehalt dafür bekommen (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 302). Dass die Mitarbeitenden dennoch diese Stellen wählen, liegt nach Boltanski & Chiapello an der Arbeitsmarktlage, die ihnen keine höher qualifizierten Stellen ermöglicht. Dennoch wählen die Mitarbeitenden diesen Weg, weil er ihnen im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt mittelfristig neue Chancen bietet. Denn auch wenn die Interviewpartner abschätzig von "Bachelorisierung" sprechen und damit den Unterschied zwischen universitärem Bachelorabschluss und einer Berufsausbildung nahezu negieren, sind die Chancen auf dem Arbeitsmarkt für Menschen mit höherem Abschluss deutlich besser. Die Unternehmen selbst sind dabei Teil der aktiven Selektion der Arbeitnehmerschaft und befeuern den Trend zu höherwertigen Abschlüssen, weil sie bei der Rekrutierung auf den Lebenslauf sehen (und nicht auf die gewonnene Erfahrung) und hier bereits eine entscheidende Vorauswahl treffen.

> "*Ich könnte jetzt ein bisschen gehässig sagen, ich erwarte eine 'Bachelorisierung'.*"
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ja. Ich, also die letzten Einstellungen, die wir gemacht haben und das war vollkommen ungewollt, waren eigentlich alles Doktoren. […] weil ich eigentlich immer eine Qualifikation gesucht habe, die ein gewisses, neben diesen Sozialkompetenzen in gewisser Weise natürlich auch, aber die der Komplexität auch Herr werden können.*"
> U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Wir werden eher wegkommen von Lernberufen hin zu akademischen Berufen.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Wie in Kapitel 8.2.1.3 erläutert, sind auch die Unternehmen in der Schweiz daran interessiert, dass ihre Mitarbeitenden, die bislang eine Ausbildung bzw. Lehre gemacht haben, einen Hochschul-Abschluss erlangen können, um im "Titel-Ranking" mit den ausländischen Abschlüssen mithalten zu können (Pastega, 2021). Das entspricht der von Bourdieu formulierten Idee der "biographischen Illusion", bei der die Menschen ihre "Icherzählung" aufwerten, allen voran in wichtigen Dokumenten wie dem Lebenslauf, um auf dem privaten wie beruflichen Markt ihren (Stellen-)Wert zu erhöhen. "Alles spricht dafür zu unterstellen, daß die Lebenserzählung umso mehr dazu neigt, sich dem

offiziellen Modell der offiziellen Selbst-Präsentation – Personalausweis, Nachweis des bürgerlichen Standes, curriculum vitae, offizielle Biographie, und der Philosophie der Identität, die dieses unterstellt – anzunähern" (Bourdieu, 1990, S. 79) Die Menschen antizipieren diese Entwicklung und passen sich an, indem sie höhere Abschlüsse erlangen und das unabhängig vom tatsächlichen Bedarf, wie das Beispiel von Pastega zuvor aufgezeigt hat.

Der Einsatz von Mitarbeitenden mit einer überhöhten Qualifikation für die konkrete Tätigkeit führt dazu, dass sich diese Mitarbeitenden kontinuierlich nach passenderen Arbeitsstellen für ihre höhere Kompetenzen umsehen, und in der Konsequenz wird es mehr Fluktuation und weniger Verbundenheit bzw. Zugehörigkeit der Mitarbeitenden gegenüber den Unternehmen sowie eine geringere gegenseitige Verpflichtung geben.

> "*Das beginnt eben damit, dass das Verhalten der Mitarbeiter sich verändert, die Anforderungen und die Ansprüche der Mitarbeiter auf das Unternehmen, wie das Unternehmen praktisch dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben soll, Arbeit umzusetzen. Man sagt so ein bisschen, Work-Life-Balance ist sicher ein wesentliches Thema. Die Arbeitswelt wird sich deutlich dahin verändern.*"
> M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

**Qualifikations-Mismatch**

Bemerkenswerterweise besteht weiterhin ein "Qualifikations-Mismatch" beim Einsatz der Mitarbeitenden in den Unternehmen: Für einfache Tätigkeiten, die häufig als "Restarbeiten" nach Digitalisierungsschüben übrig geblieben sind, werden nun Mitarbeitende eingesetzt, die für diese Aufgaben überqualifiziert sind, für die (noch) nicht digitalisierten komplexeren Arbeiten müssen zunehmend Spezialisten weitergebildet oder gesucht werden und für Interaktions-Dienstleistungstätigkeiten werden – zum Teil – Mitarbeitende eingesetzt, die nicht ausreichend qualifiziert sind (s. Kapitel 8.4.3.1).

> "*Das heisst, dass, was dann noch übrig bleibt ist einfach anspruchsvoller. Oder es bleibt nur noch anspruchsvolles über.* "
> T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Ich mache einmal das Beispiel, wenn ich natürlich eher die einfachen Sachen immer mehr automatisiert werden, bleiben halt die komplexeren übrig*"
> U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

In der digitalen Transformation mit einer laufenden Anpassung von Geschäftsprozessen und Tätigkeiten kann sich das Ausmass des Mismatches kontinuierlich von einem zum anderen Extrem bewegen. Aufgrund der seit langem beobachtbaren Tendenz einer stetigen Erhöhung der durchschnittlichen Bildungsabschlüsse werden Mitarbeitende zukünftig tendenziell eher über- anstatt unterqualifiziert sein. Wissenschaftliche Studien deuten darauf hin, dass viele Millennials mit Hochschulabschlüssen künftig Arbeitsstellen annehmen werden müssen, die eigentlich keinen Hochschulabschluss benötigen (Martin, 2014).

Auch in der Versicherungswirtschaft gab es hierzu einige Beispiele: Der GDV hat in seiner Jahresschrift 2007 eingeräumt, "dass es teilweise zu einer Umschichtung von Mitarbeitern aus dem Angestelltenverhältnis im Innen- oder Außendienst hin zur selbständigen Versicherungsvermittlung gegeben hat." (GDV, 2007, S. 61) Und dies bei einer gleichzeitigen Reduktion der Stellen für Versicherungsvermittler bei Versicherungsunternehmen, sodass die Vermittler aufgrund ihrer eingeschränkten bzw. spezialisierten Qualifikation für andere Tätigkeiten nicht in Frage gekommen sind und in die vollständige Selbständigkeit als Kleinstmakler oder selbständiger Vermittler gedrängt wurden (s. Kapitel 3.3). Dies dürfte für viele Vermittler – und für Innendienstmitarbeitende, die diese Veränderung bei ihren Kollegen erlebt haben – eine lehrreiche Lektion gewesen sein, die Wichtigkeit der eigenen Qualifikation und das Bedürfnis, dass ein Arbeitgeber in die Qualifikationen investiert, höher zu bewerten. In der Konsequenz beschreibt U.G. im Interview, dass sein Unternehmen einen eigenen Lehrstuhl finanziert, um den Mitarbeitenden im Aussendienst, die früher eine Vertriebsausbildung erhalten haben, Bachelor- und Masterabschlüsse anzubieten, um weiterhin motivierte Mitarbeitende zu finden. Die Interviewpartner erkennen das Problem der Über- und Unterqualifikation sowie deren Folgen, nämlich unbefriedigende, nicht erfüllende Tätigkeiten und schlussendlich eine höhere Fluktuation, analysieren es jedoch noch nicht im Zusammenhang mit der Digitalisierung und dem damit verbundenen kontinuierlich wechselnden Qualifikations-Mismatch.

> "*Und das wollen wir natürlich auch weiterentwickeln in Form eines Bachelors und jetzt sogar seit zwei Jahren mit Masterstudium. Das wird sehr stark gefördert […], ist aber leider nur mit begrenzter Anzahl möglich, weil die FH, wir haben eine eigene FH eingerichtet*"
> U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft

> "*Aber es wird vermutlich auch eine deutlich stärkere Fluktuation von Mitarbeitern geben, weil sie sich immer wieder neue herausfordernde Arbeiten*

*heraussuchen werden. Und auf der anderen Seite wird es natürlich einen Teil der Mitarbeiter geben, die dort dann Schwierigkeiten haben werden, weil bestimmte Aufgabenstellungen wegfallen.*"
M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

"*Ich meine, das sehen wir beim Fussball, das sind letztendlich Söldner und wir wissen dann, wenn jemand wieder mehr leaved, mehr geht, dann ist das Geld weg und wir kriegen ja keine Ablösesummen.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

"*So, das Weitere ist, dass viele Verwaltungstätigkeiten, ja, sehr routinebehaftet sind und damit die Gefahr dahinter steckt, dass die Tätigkeiten langweilig sind. Dass sie die Personen, die das erledigen, nicht wirklich ausfüllen in ihren Möglichkeiten, dass aufgrund dessen dann sich möglicherweise auch Fehler einschleichen wegen Unaufmerksamkeit.*"
D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers

"*Und dann könnte ich mir vorstellen, dass das dann irgendwie weniger erfüllend ist für einige Leute.*"
W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

Für die Unternehmen gibt es jedoch auch andere Lösungsmöglichkeiten. Überqualifizierten Mitarbeitenden sind die Werte und die passende Kultur eines Arbeitgebers oft wichtiger als die Übereinstimmung mit den Qualifikationsanforderungen der Arbeitsstelle und motivieren sie gleichzeitig zu höherer Leistung. "However, our results suggest that managers of low cognitive demand jobs should select high cognitive ability employees, particularly if seemingly overqualified workers intend to achieve a job with a broader fit with their values than just the cognitive ability–cognitive demands fit of the job. Such hires could result in higher employee performance and greater employee longevity." (Maltarich, Nyberg & Reilly, 2010, S. 1067) Um die Mitarbeitenden, die vermehrt selbst nach höherer Qualifikation streben, langfristig zu halten, ist eine Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Unternehmenswerten von entscheidender Bedeutung. Dies unterstreicht nochmals die Relevanz der Unternehmenskultur und den Bedarf sie als Unternehmensziel zu bearbeiten. Gleichzeitig gilt es auch für die Unternehmen sich mit den Folgen einer grösseren Fluktuation auseinanderzusetzen, die aufgrund eines Qualifikations-Mismatches zunehmen wird.

Die Unternehmen suchen günstige und bestausgebildete Mitarbeitende, während die Arbeitsplatzsuchenden gutes Arbeitsklima und gute Bezahlung priorisieren. Gleichzeitig nimmt der (digitale) Arbeitsdruck durch die Unternehmen zu, wie auch die Ansprüche der Mitarbeitenden an ihre Arbeitsplätze. Beide Seiten suchen und verlangen immer mehr von der Gegenseite, solange sie in der (Macht-)Position dazu sind, und deshalb kommt es zu einem häufigeren Mismatch, qualitativ/fachlich und kulturell/persönlich. Wie passen diese vermeintlich kontradiktorischen Erwartungen und Verhaltensweisen zusammen? Schlussendlich verhalten sich Unternehmen wie Mitarbeitende ambivalent: solange die Arbeitsstelle den Bedürfnissen der Mitarbeitenden genügt, bleiben sie freiwillig, sofern sie nicht regional, finanziell etc. abhängig bzw. gebunden sind und solange die Unternehmen die Mitarbeitenden für ihre Tätigkeiten benötigen, versuchen sie diese gut zu behandeln und zu entlohnen, sofern diese nicht in irgendeiner Form abhängig sind (allen voran bei Interaktions-Dienstleistungen). Beide Seiten, Unternehmen wie Beschäftigte scheinen dabei von ihren jeweiligen Ansprüchen, Rollen und Handeln überzeugt. Der Soziologe Goffman schreibt dazu: "Zunächst soll festgehalten werden, daß viele Menschen aufrichtig glauben, ihre Auslegung der Situation sei identisch mit der Realität. […] Soll die Darstellung erfolgreich sein, so müssen die Zuschauer im großen und ganzen von der Aufrichtigkeit der Darsteller überzeugt sein können. […] Die Darsteller mögen aufrichtig sein – oder sie mögen unaufrichtig sein –, diese Anhänglichkeit an die eigene Rolle ist zu ihrer überzeugenden Darstellung gar nicht notwendig." (Goffman, 1983, S.66) So merken auch die Interviewpartner zwar durchaus die Ambivalenz (s. Beginn des Kapitels), aber nicht die Widersprüchlichkeit ihrer Aussagen. Bis zu einem gewissen Grad ähneln die Handlungen in Unternehmen einem inszenierten Schauspiel, bei dem die Akteure sich Zufriedenheit über die Arbeitsstelle (der Unternehmer) bzw. über die Arbeitsleistung (der Mitarbeitenden) gegenseitig so lange vorzuspielen, bis eine Partei davon keine Vorteile mehr für sich sieht. Somit wäre auch das gegenseitige Vertrauen, der Kern der Unternehmenskultur und einer professionellen Zusammenarbeit, ein Teil des Schauspiels und kann jederzeit an eine neue Situation angepasst werden.

> "*Man sollte meinen, dass da über die vielen Jahrzehnte die Mitarbeitenden oder wie viele Mitarbeitende schon im Haus sind, ein Vertrauen bestünde. Aber ich glaube, das ist gar nicht so riesengroß, das ist gar nicht so groß, das Vertrauen.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

Die von Florida aufgebrachte Diskussion um die Ansprüche der gut ausgebildeten Mitarbeitenden der neuen Bildungs- und Stadtelite passt in das zuvor gezeichnete Bild

(s. Kapitel 3.5). Diese können es sich aufgrund vielfältiger potentieller Arbeitgeber in ihrem Umkreis und ihrer fachlichen Flexibilität leisten, nach dem für sie passenden Arbeitgeber Ausschau zu halten und sich immer wieder neu orientieren. Die umfassende Ausbildung ist die Absicherung für sich ständig verändernde Anforderungen oder Umstrukturierungen der Arbeitgeber.

> "*Wobei auch die, also wenn ich mir die jungen Leute angucke, die sich bei uns bewerben, die haben sechs Sprachen, drei Auslandsaufenthalte, zwei Studiengänge fertig. In einem Alter (lacht), wo wir früher vielleicht das erste Studium fertig hatten. Also auch diejenigen, die über die akademische Laufbahn zu uns kommen, haben offensichtlich etwas andere Ansprüche vielleicht zu bedienen oder an sich selber, ich weiß nicht.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

Flexibilität ist das Zauberwort für Unternehmen und Mitarbeitende, führt aber auch zu einer "Beliebigkeit" und "Unverbindlichkeit". Loyalität und Treue zueinander verlieren an Wert – für beide Seiten – weil diese keine ökonomischen oder sozialen Vorteile mehr mit sich bringen.

> "*Und das ist natürlich/ das ist erstens nicht schön. Das ist relativ unmenschlich, weil die Betroffenen, die sind häufig der Firma durchaus loyal verbunden viele Jahre schon. Und dann kommt da einer und sagt: 'Nein brauchen wir nicht mehr, Tschüss, Wiedersehen.'*"
> G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns

> "*Also wenn es noch so bleibt, dass eine gewisse Menschlichkeit, gerade im Management vorhanden ist, dann glaube ich, kann man damit eine Menge zusammen machen. Wenn das nicht mehr im Vordergrund steht, sollte man das Unternehmen verlassen.*"
> L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

> "*Die State-of-the-Art-Themen haben sich verändert. So, also insofern suchen wir natürlich Leute, aber die haben wir auch vor 20 Jahren gesucht. Wer ist in den neuesten technologischen Themen drinnen? So, und da sagen wir heute auch. Und dann ist es heute Java und künstliche Intelligenz und was nicht alles, nicht mehr die klassische alte relationale Datenbank, sondern irgendwelche Datenmeere, die man bespielen muss. Das, also das Beuteschema hat sich innerlich geändert, aber nicht von der Überschrift. Hey, wir suchen tolle, motivierte, loyale Themen raus. Die Erwartungshaltung der Bewerber ist eine*

*andere. […] Nein, die kommen gleich an und sagen: ja, aber ich würde gerne um 17 Uhr gehen und seid aber mal bitte lieb mit mir. Und das findet ihr grossartig.*"
U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers

Vor allem die schlecht ausgebildeten Mitarbeitenden drohen in diesem Schauspiel ohne aktive Rolle und angemessenes Honorar zu bleiben, weil es ein Überangebot an Bewerbern und eine kontinuierlichen Reservearmee gibt, sowie die Einsparung von Arbeitsplätzen durch neue technische Entwicklungen wie gerade im Falle von Digitalisierung. Ebenso sind die Mitarbeitenden bedroht, die keinen hochgezüchteten Lebenslauf anbieten können oder aus Qualifikations- bzw. Altersgründen in Bewerbungsverfahren aussortiert werden. Ihnen droht eine Exklusion aus dem Arbeitsmarkt wie sie Boltanski und Chiapello beschrieben haben. Gleichzeitig wird es auch für (kleinere) Unternehmen abseits der grossen Zentren schwierig, die hoch qualifizierten Mitarbeitenden zu finden und zu binden, die für die digitale Transformation notwendig sind, denn diese haben ebenso hohe Ansprüche an ihren Arbeitsplatz, dessen Ausgestaltung und das mögliche Entwicklungspotential.

"*Wer kommt denn auf die Idee, dass die Versicherungsbranche eine total spannende Branche ist? Wenn er da sitzt, irgendwo, im letzten Semester, draussen in der Sonne, und sich überlegt, wo er sich denn jetzt vielleicht mal bewerben könnte.*"
T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns

**Digitale Bürokratie in Unternehmen**

Für Unternehmen wird es – trotz der kurz- und mittelfristigen ökonomischen Vorteile und Notwendigkeit der Digitalisierung – erforderlich werden, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsplätze grundlegend zu überprüfen. Wenn Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv bleiben wollen, dann muss ein Grossteil der Arbeitsplätze weiterhin interessante und sinnstiftende Tätigkeiten beinhalten und auch während der Transformation müssen die Veränderungen der Prozesse und Tätigkeiten transparent und nachvollziehbar sein. Graebers These von "Bullshit- Jobs" (Graeber, 2018), also Arbeitsplätze, die keinen ökonomischen Mehrwert und keinen Sinn mehr bieten, wurde in einer jüngst veröffentlichten Studie anhand von europaweiten Mitarbeiterbefragungen überprüft (Soffia, Wood, & Burchell, 2021). Auch wenn die von ihm stipulierte hohe Anzahl an Bullshit-Jobs (20%-50%) und das hohe Wachstum dieser Jobs anhand der vorliegenden Befragungen nicht verifiziert werden konnten, so gibt es für bestimmte Berufsgruppen, beispielsweise 7,7% der Verkäufer, bereits eine

hohe Anzahl an Mitarbeitenden, die ihren Job als "sinnlos" klassifizieren. Es wurde ein Zusammenhang zwischen psychischem Wohlbefinden und der Einstufung des eigenen Jobs als sinnlos in den Daten sichtbar: "Despite the prevalence of BS jobs being much lower than predicted by this theory, there is strong evidence that feeling that one's job is useless is associated with poor psychological wellbeing." (Soffia, Wood, & Burchell, 2021, S. 16-18) Ob neben dem korrelativen auch ein kausaler Zusammenhang besteht, wird ebenfalls eine wichtige zukünftige wissenschaftliche Frage sein, die auch oder insbesondere für die digitale Transformation zu beantworten sein wird.

Die unternehmensinternen "digitalen Bürokratiebereiche", bestehend aus IT, Projekt- und Prozessabteilungen, Organisationsentwicklung etc., dürfen deshalb Digitalisierung nicht als Selbstzweck verstehen, sondern ihre effizienten und ökonomisch vorteilhaften Erkenntnisse und Lösungen müssen stets auf die Gestaltung von als möglichst sinnhaft erfahrbaren Arbeitsplätzen ausgerichtet und daraufhin geprüft werden (s. Kapitel 8.4.2). Neben den von den Interviewpartnern genannten Effizienzgründen bedarf es auch konkreter ökonomischer Ziele, wie Umsatz, Kosten- bzw. Arbeitsplatzeinsparungen, anhand denen sich die Bereiche und Mitarbeitenden orientieren können. Ansonsten verkommt Digitalisierung zu einem Selbstzweck ohne Ziel.

> "*Bei der ist jetzt im Wesentlichen wirklich die Effizienz sozusagen das Ziel. Also das, was wir kennen, das müssen wir einfach so weit es geht zu 100% optimieren.*"
> W.N. - *Mitglied* Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers

> "*Das Thema Effizienz ist bei uns an erster Stelle.*"
> M.M. - *Vorstand* einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft

> "*Aber da gab es keine konkreten Ziele, außer jetzt operative Projektzieleinführung zum Soundsovielten oder irgendwas.*"
> G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft

**Weitergehende Forschung**

Die Digitalisierung ist ein Katalysator der Transformation der Arbeitswelt und beschleunigt die Veränderung von Tätigkeiten, Berufen und der Zusammenarbeit kontinuierlich. Der Wandel betrifft sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Aspekte. Dementsprechend gilt es beide Aspekte zusammen und nicht getrennt zu betrachten. Die in dieser Arbeit erarbeiteten Erkenntnisse sind als Startpunkt für weiter- und tiefergehende Forschungen zu betrachten, um den Unternehmen und den

Mitarbeitenden möglichst praktische Handlungsanweisungen für einen erfolgreichen Wandel mitzugeben. Hierzu wurden in den einzelnen Kapiteln anhand der erarbeiteten Erkenntnisse Ideen und Vorschläge für Folgestudien und -arbeiten identifiziert.

Die digitale Entwicklung ist allem Anschein nach unumkehrbar. Und auch diejenigen, die sich gegen viele der Veränderungen wehren (aus welchen Gründen auch immer), treiben sie mit der Nutzung von Smartphones oder dem Online-Einkauf selbst weiter an. Für viele Dienstleistungen gibt es keine nicht digitalen Alternativen mehr. Dennoch muss sich die Gesellschaft Gedanken machen, wie die Arbeitswelt zukünftig aussehen kann und soll, welche Rahmenbedingungen gelten sollen in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte, digitale Kontrolle und Überwachung, Einsatzbereitschaft, kontinuierliche Veränderung der Tätigkeiten, Ausbildung und Weiterbildung etc.. Grundlegender wird die Frage sein, welche Arbeit der Mensch in Zukunft überhaupt noch ausführen kann und soll, weil die Menschen – trotz digitaler Alternativen – weiterhin gerne von Mitmenschen bereitgestellte Arbeit bevorzugen. Zu nennen sind persönliche Ansprechpartner bei Hotlines und Behörden oder menschliche Berater in Ämtern und Versicherungen. Noch fundamentaler wird diese Frage bei höchst persönlichen Dienstleistungen, wie die auch von den Interviewpartnern angesprochene Pflege. Das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat 2019 einen Bericht veröffentlicht, der sich mit dem Einsatz von robotischen Systemen in der Pflege in Japan beschäftigt hat und inwieweit diese Erkenntnisse auf Deutschland übertragbar wären und ein Einsatz möglich wäre (Braeseke et al., 2019). Bemerkenswert sind die nahezu identischen Erkenntnisse des Berichts des BMWi zu dieser Arbeit, nämlich die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit den Pflegekräften (Mitarbeitenden) und ihren Sorgen um Kompetenzverluste und Überwachung, den Bedarf zur Entwicklung digitaler Kompetenzen, die Förderung der Akzeptanz bei den zu Pflegenden (entspricht den Anwendern und Kunden in dieser Arbeit) etc. (Braeseke et al., 2019, S. 34-36.). Die aktive Einbindung aller Betroffenen, Pflegekräfte wie Gepflegte und ihre Angehörigen, ist die Grundvoraussetzung für eine (gesellschaftliche) Akzeptanz.

Und die Ergebnisse dieses Berichts zeigen auch die notwendigen Schritte für die Unternehmen in der digitalen Transformation auf. Sie müssen die Veränderung in ihren Unternehmen aktiv gestalten, die Menschen, Kunden und Mitarbeitenden integrieren und einbinden. Die aktuell in den Unternehmen genutzten digitalen Technologien sind keine kurzfristigen Entdeckungen oder Entwicklungen, sondern bereits seit Jahren verfügbar. Die Unternehmen benötigen jeweils auch mehrere Jahre für die Prüfung, Planung und Umsetzung dieser neuen Technologien. Diese Zeit gilt es – neben der

technischen Planung – auch für die Gestaltung einer passenden Arbeitsumgebung zu nutzen.

Für die Menschen in der Arbeitswelt wird deutlich, dass die Aus- und Weiterbildung, sowie ein möglichst hoher (Studien-)Abschluss, eine Grundvoraussetzung wird, um in der sich kontinuierlich verändernden Arbeitswelt weiterhin "employable" also beschäftigungsfähig zu bleiben. Hier besteht die Gefahr, dass schon existierende Ungleichheiten von Lebens- und Durchsetzungschancen nochmals akzentuiert und durch neue Formen gesellschaftlicher Inklusion und Exklusion ergänzt werden.

# Literaturverzeichnis

7-S-Modell. (2021, 27. Juli). In *Wikipedia*. 7-S-Modell. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=7-S-Modell&oldid=214261017

Achatz, H. (2017, 29. Januar). Die Riester-Rente hat ausgedient – Versicherer steigen aus. vorunruhestand.de. Zuletzt aufgerufen am 09.06.2021 von https://vorunruhestand.de/2017/01/die-riester-rente-hat-ausgedient-versicherer-steigen-aus/

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 *change* model. *Journal of Management Development*, *31*(8), 764–782. https://doi.org/10.1108/02621711211253231

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (1990). *Sozialstatistische Daten der Versicherungswirtschaft 90*. (Erhältlich vom Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Arabellastraße 29, 81925 München)

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (1995). *Sozialstatistische Daten der Versicherungswirtschaft 95*. (Erhältlich vom Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Arabellastraße 29, 81925 München)

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2000). *Sozialstatistische Daten der Versicherungswirtschaft* 2000. (Erhältlich vom Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Arabellastraße 29, 81925 München)

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2006). *Sozialstatistische Daten der Versicherungswirtschaft 2005.* https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/geschaeftsbericht/geschaeftsbericht_agv_2005_2006.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2008). ERLÄUTERUNGEN zur Anwendung der ab 1. Januar 2008 neu eingeführten beschäftigungswirksamen Gehaltsgruppen A und B. Zuletzt aufgerufen am 24.06.2021 von https://silo.tips/download/erluterungen-zur-anwendung-der-ab-1-januar-2008-neu-eingefhrten-beschftigungswir

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2011). *Sozialstatistische Daten 2010 Versicherungswirtschaft.* https://www.agv-

vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2011.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2012). *Sozialstatistische Daten 2011 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2012.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2013). *Sozialstatistische Daten 2012 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2013.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2014). *Sozialstatistische Daten 2013 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2014.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2015). *Sozialstatistische Daten 2014 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2015.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2016). *Sozialstatistische Daten 2015 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2016.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2017). *Sozialstatistische Daten 2016 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2017.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2018). *Sozialstatistische Daten 2017 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2018.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2019). *Sozialstatistische Daten 2018 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-

vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2019.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2020a). *Sozialstatistische Daten 2019 Versicherungswirtschaft*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/sozialstatistische_daten/broschuere_sozialstatistische_daten_2020.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2020b). *Gehaltstarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe in der ab 3. Juli 2020 geltenden Fassung*. https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tarifvertraege_downloads/tarifvertraege_2019_2020_2021_2022/gehaltstarifvertrag_in_der_ab_03_07_2020_geltenden_Fassung.pdf

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland. (2021). Frauenanteil gegliedert nach Beschäftigungsgruppen. AGV. Zuletzt aufgerufen am 21.01.2021 von https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/statistiken_download_daten/download/Frauenanteil_gegliedert_nach_Beschaeftigungsgruppen_-_Download_Excel.xlsx

Arntz, M., Gregory, T., Lehmer, F., Matthes, B., Zierahn, U. (2016). *Arbeitswelt 4.0 - Stand der Digitalisierung in Deutschland: Dienstleister haben die Nase vorn*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb2216.pdf

Bachmann, G. (2009). Teilnehmende Beobachtung. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 248-271). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Balasubramanian, R., Libarikian, A. & McElhaney, D. (2021, 12. März). Insurance 2030—The impact of AI on the future of insurance. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/insurance%202030%20the%20impact%20of%20ai%20on%20the%20future%20of%20insurance/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance-f.pdf?shouldIndex=false

Bertschek, I. & Briglauer, W. (2018). *Wie die Digitale Transformation der Wirtschaft gelingt.* Leibniz Centre for European Economic Research. http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/pb05-18.pdf

Bierth, C., Friedrich, K., Linderkamp, T., Lohse, U. & Schröder, M. (2018). Zukunft der Versicherung – Versicherung der Zukunft. *Zeitschrift für die gesamte*

*Versicherungswissenschaft*, *107*(2), 127–141. https://doi.org/10.1007/s12297-018-0407-4

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Bourdieu, P. (1987). *Die feinen Unterschiede* (1.Auflage). Suhrkamp Verlag.

Bourdieu, P (1990). Die biographische Illusion. *Bios Zeitschrift für Biographieforschung und oral History*, 1(3), 5-81. http://www.demokratie-goettingen.de/content/uploads/2010/04/BIOS_die-biographische-illlusion.pdf

Braeseke, G., Naegele, G., Park, S. & Waldenberger, F. (2019). *Einsatz von robotischen Systemen in der Pflege in Japan mit Blick auf den steigenden Fachkräftebedarf*. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/einsatz-von-robotischen-systemen-pflege-japan.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Buesnel, C., Baumann, N., Mitzner, K., Evans, P., Willson, W. & Narula, G. (2020). *This time is different – Six trends that will determine the future of global non-life reinsurance*. Deloitte LLP. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-future-of-reinsurance-report.pdf

Bühler, P. & Maas, P. (2015). *Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt*. Institut für Versicherungswirtschaft. https://www.ivw.unisg.ch/~/media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf

Bundesamt für Statistik. (2020a). *Produktionskonto nach Branchen*. https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/14347523/master

Bundesamt für Statistik. (2020b). Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT), Beschäftigte und Arbeitsstätten: Geodaten 2018. Bundesamt für Statistik. Zuletzt aufgerufen am 04.01.2021 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte.assetdetail.14027644.html

Bundesamt für Statistik. (2020c). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse. Bundesamt für Statistik. Zuletzt aufgerufen am 04.01.2021 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-

dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.13787359.html

Bundesamt für Statistik. (2021a). Tätigkeit von Versicherungsmaklerinnen und -maklern. KUBB. Zuletzt aufgerufen am 14.01.2021 von https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/de/code/662200

Bundesamt für Statistik. (2021b). Berufliche Stellung. Bundesamt für Statistik. Zuletzt aufgerufen am 21.01.2021 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html

Bundesamt für Statistik. (2021c). Profil der Internetnutzerinnen und -nutzer im Jahr 2019 Ungleiche Verteilung digitaler Kompetenzen bei Internetnutzerinnen und -nutzern in der Schweiz. Bundesamt für Statistik. Zuletzt aufgerufen am 30.05.2021 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.assetdetail.16044038.html

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2020). 2019 Statistik der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht Erstversicherungsunternehmen und Pensionsfonds. BaFin. Zuletzt aufgerufen am 30.05.2021 von https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Erstversicherer/dl_st_19_erstvu_gesamtPDF_va.html

Capgemini (2018). *World Insurance Report 2018*. https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2018/10/World-Insurance-Report_2018.pdf.

Check24 (2018). Telematik in der Kfz-Versicherung. Check24. Zuletzt aufgerufen am 24. Juni 2018 von https://www.check24.de/kfz-versicherung/telematik/

Czilwik, S. (2021, 14. Juni). EIN JOB MIT SINN IST LUXUS. Die Zeit Online. Zuletzt aufgerufen am 18.06.2021 von https://www.zeit.de/campus/2021-06/berufswahl-sinn-geld-job-gehalt-corona-pandemie-wirtschaftsforschung-lea-cassar/komplettansicht

Dunkel W. & Weihrich, M. (2018). Arbeit als Interaktion. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*: *Bd 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Aufl., S. 201-230). Springer VS.

Dunkelverarbeitung. (2021, 8. März). In *Wikipedia* https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Dunkelverarbeitung&oldid=209573415

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2009). *Die privaten Versicherungsunternehmen in der Schweiz im Jahr 2008. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2008-d_einleitung.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2010). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2009. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2009-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2011). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2010. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2010-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2012). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2011. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2011-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2013). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2012. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2012-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2014). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2013. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport_2013-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2015). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2014. https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsreport-2014-d.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2016). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2015.*

*https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/20160722-versicherungsmarktbericht-2015.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2017). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2016.* *https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/versicherungsmarktbericht-2016.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2018). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2017.* *https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/20180727-versicherungsmarktbericht-2017.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2019). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2018.* *https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/20190730-versicherungsmarktbericht-2018.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2020). *Bericht über den Versicherungsmarkt 2019.* *https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/versicherungsbericht/20200910-versicherungsmarktbericht-2019.pdf?la=de*

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. (2021). Der Betrieb der Krankenzusatzversicherung in der Schweiz bedarf einer Bewilligung durch die FINMA. FINMA. Zuletzt aufgerufen am 29.01.2021 von https://www.finma.ch/de/bewilligung/versicherungen/neubewilligung/krankenversicherung/

Elliker, F. (2017a). Conference Report 5th Swiss Methods Festival for Qualitative Research Methods. FQS. Zuletzt aufgerufen am 24. Juli 2021 von https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2865/4111

Elliker, F. (2017b). A Sociology of Knowledge Approach to Discourse Ethnography. *Zeitschrift für Diskursforschung*, 5(3), S. 249-275.

ERGO Group (2021). ERGO als Arbeitgeber - unsere Mitarbeiter. ERGO. Zuletzt aufgerufen am 22. Juni 2021 von https://www.ergo.com/de/Verantwortung/Mitarbeiter

Freitag, M. & Student, D. (2012). McKinsey ist überall Milliardenschweres Netzwerk. Spiegel Online. Zuletzt aufgerufen am 08.06.2021 von https://www.spiegel.de/karriere/mckinsey-ex-berater-unterhalten-weltweites-netzwerk-a-855609.html

Fröhlich, G. & Rehbein, B. (2009). *Bourdieu Handbuch Leben – Werk – Wirkung*. Verlag J.B. Metzler.

Fürnthaler, A., Bättig, V., Burr, B., Stampfli, C., Schlieker, A., Schmeiser, H. & Zeier, A. (2010). *Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung, Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt*. https://www.ivw.unisg.ch/wp-content/uploads/2017/09/Assekuranz_2015_Studie_de.pdf

Gailey, R., Johnston, I. & LeSueur, A. (2021). Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress. Heidrick & Struggles. Zuletzt aufgerufen am 21. Januar 2021 von https://www.heidrick.com/en/insights/culture-shaping/aligning-culture-with-the-bottom-line-how-companies-can-accelerate-progress

Gärtner, C. (2020). Workplace Analytics: Arbeitsbeurteilung oder Überwachung?. Haufe.de. Zuletzt aufgerufen am 21. Januar 2021 von https://www.haufe.de/personal/hr-management/performance-management-arbeitsbeurteilung-oder-ueberwachung_80_525046.html

Gebel, J (2020). Private Krankenversicherung: Drastische Beitragserhöhung 2021 angekündigt. Finanzen.de. Zuletzt aufgerufen am 21.01.2021 von https://www.finanzen.de/news/private-krankenversicherung-drastische-beitragserhoehung-angekuendigt

Gensing, P. (2021, 07. Juni). Baerbocks Lebenslauf Das Netz vergisst nicht. Tagesschau Online. Zuletzt aufgerufen am 22. Juni 2021 von https://www.tagesschau.de/faktenfinder/baerbock-lebenslauf-101.html

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. (2007). *Jahrbuch 2007 Die deutsche Versicherungswirtschaft*. https://www.gdv.de/resource/blob/31842/36bc51ae63f744e4c5ed27f503471d54/download---jahrbuch-der-deutschen-versicherungswirtschaft-2007-data.pdf

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. (2014). *Stellungnahme des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft anlässlich des öffentlichen Fachgesprächs des Finanzausschusses des Deutschen Bundestags zu dem Thema „Umsetzung der gesetzlichen Normen und Ziele durch die Versicherungsaufsicht" am 5. November 2014*. https://www.gdv.de/resource/blob/9004/ad7d5609e67bcf27eb307eaff05c7129/zum--ffentlichen-fachgespr-ch-des-finanzausschusses-des-deutschen-bundestags-914228093-data.pdf

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. (2020). *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020*. https://www.gdv.de/resource/blob/62142/ac6287aeb67a3a336342e33f55992ffb/statistisches-tb-2020-download-data.pdf

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (2021). Branchendaten Überblick. GDV. Zuletzt aufgerufen am 08. August 2021 von https://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/ueberblick-4580

Goffman, E. (1983). *Wir alle spielen Theater* (30.Auflage). Piper Verlag.

Graeber, D. (2016). *Bürokratie - Die Utopie der Regel*. Klett-Cotta.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs. Vom Wahren Sinn der Arbeit*. Klett-Cotta.

Groß, M. (2017). *Innovationen im Zeitalter der Digitalisierung: Chancen und Herausforderungen für Topmanager und Mitarbeiter*. Springer Gabler.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln (Springer-Lehrbuch)* (4., überarb. u. aktualisierte Aufl.). Springer.

Hehli, S. & Gafafer, T. (2021). Die Schweiz hat die Digitalisierung des Gesundheitswesens verschlafen – wie sehr, zeigt ein Vergleich mit Dänemark. Neue Züricher Zeitung. Zuletzt aufgerufen am 03. Februar 2021 von https://www.nzz.ch/schweiz/der-vergleich-mit-daenemark-zeigt-wie-sehr-das-schweizer-gesundheitswesen-die-digitalisierung-verschlafen-hat-und-warum-sich-das-in-der-pandemie-boese-raecht-ld.1598285?reduced=true

Heiser, P. (2018). Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien. In D. Funcke, F. Hillebrandt, U. Vormbusch & S.M. Wilz. (Hrsg.), *Studientexte zur Soziologie*. Springer Fachmedien.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci Research.

Hiatt, J. & Creasy, T. (2012). *Change Management* (2. Auflage). Prosci Inc.

Hippmann, S., Klingner, R. & Leis, M. (2018). Digitalisierung – Anwendungsfelder und Forschungsziele. In R. Neugebauer (Hrsg.), *Digitalisierung Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft* (1. Aufl., S. 9-18). Springer-Verlag.

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howold & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87-108). Verlag für Sachwissenschaften.

Hutter, M., Knoblauch, H., Rammert W. & Windeler, A. (2011). *Innovationsgesellschaft heute: Die reflexive Herstellung des Neuen*. Technische Universität Berlin. https://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS_WP_4_2011.pdf

Jacobsen, H. (2018). Strukturwandel der Arbeit im Tertiarisierungsprozess. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Bd 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Aufl., S. 233-262). Springer VS.

Johansson, S. & Vogelgesang, U. (2016). AUTOMATING THE INSURANCE INDUSTRY. McKinsey & Company. Zuletzt aufgerufen am 30.09.2020 von https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/automating-the-insurance-industry

Kemmer, R. & Zahn, C. (2018). Bewusste Fehlerkultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen. In H. R. Fortmann &·B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 117-130). Springer Fachmedien.

Kobi, J.-M. (2012). *Personalrisikomanagement Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Aufl.). https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4210-4

Kohaut, S. & Möller, I. (2019). *Leider nichts Neues auf den Führungsetagen.* http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb2319.pdf

Kotalakidis, N., Naujoks, H. & Mueller, F. (2016). *Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance.*

https://www.bain.com/contentassets/47d312fae3a94e9d9629c66d078243ab/bain-google-studie_digitalisierung_der_versicherungswirtschaft_ds_final.pdf

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Krabel, S. (2016). Arbeitsmarkt und Digitalisierung – Wie man benötigte digitale Fähigkeiten am Arbeitsmarkt messen kann. In V. Wittpahl (Hrsg.), *iit-Themenband DIGITALISIERUNG Bildung | Technik | Innovation* (S. 99-107). Springer-Verlag.

Kraus, K. (2006). *Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs.* VS-Verlag.

Kröhnert, S., Morgenstern, A. & Klingholz, R. (2007). *Talente, Technologie Und Toleranz - Wo Deutschland Zukunft hat*. https://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/studien-rankings/2007/Berlin-Institut%20-%20Talente%2C%20Technologie%20und%20Toleranz%20%282007%20deutsch%29.pdf

Krüger, J. & Lischka, K. (2018). Damit Maschinen den Menschen dienen - Lösungsansätze, um algorithmische Prozesse in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Bertelsmann Stiftung. Zuletzt aufgerufen am 10. Juni 2021 von https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/damit-maschinen-den-menschen-dienen?tx_rsmbstpublications_pi2%5Bpage%5D=1&cHash=c9f4fbc4c4efe1069272105af653445b

Lauenstein, M. (2021). *Ein Lob auf die Sprachnachricht*. Jetzt Redaktion der Süddeutschen Zeitung. Zuletzt aufgerufen am 30. Mai 2021 von https://www.jetzt.de/meine-theorie/lob-auf-die-sprachnachricht

Lauer, T. (2019). *Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Springer Gabler Verlag.

Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Maier, S., Eder, H., Vogel, R., Schmeiser, H., Braun, A. & Schreiber, F. (2017). *Die Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern*. https://www.ivw.unisg.ch/wp-content/uploads/2020/02/DigitalisierungAB2019-EY.pdf

Maltarich, M. A., Nyberg, A. J. & Reilly, G. (2010). A conceptual and empirical analysis of the cognitive ability–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1058–1070. https://doi.org/10.1037/a0020331

Martin, E. (2014). A Startling Number Of Millennials Are Overqualified For Their Jobs. Business Insider. Zuletzt aufgerufen am 01.08.2021 von https://www.businessinsider.com/millennials-overqualified-for-their-jobs-2014-7?r=US&IR=T

Marx, K. (1957). *Das Kapital Kritik der politischen Ökonomie*. Alfred Kröner Verlag

Maugeri, S. (2017). Mathilde Ramadier, Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j'ai survécu à la coolitude des startups, Premier Parallèle, 2017 ; Patrick Rozenblatt, Razzia sur le travail. Critique de l'invalorisation du travail au 21e. *La Nouvelle Revue du Travail*, *11*. https://doi.org/10.4000/nrt.3390

Merkel, J. (2017). Richard Florida: The Rise of the Creative Class. In F. Eckardt (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Stadtforschung* (S.69-90). Springer VS.

Mertens, P. & Barbian, D. (2018). Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine kritische Sicht. In C. Bär, T. Grädler & R. Mayr (Hrsg.), *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht* (2. Aufl., S. 151-170). Springer-Verlag.

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G. & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf

Müller-Peters, H. & Völler, M. (2015). Chance Innovation? Wie viel Neuerung braucht der Versicherungsmarkt? In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen* (S. 315-333). Springer Gabler.

Murphy, M. (2020). Facebook employees may face pay cut if they move to cheaper areas to work from home. MarketWatch. Zuletzt aufgerufen am 21.05.2021 von https://www.marketwatch.com/story/facebook-employees-may-face-pay-cut-if-they-move-to-cheaper-areas-to-work-from-home-2020-05-21

Opitz, S. (2011). Richard Sennett: Das Spiel der Gesellschaft – Öffentlichkeit, Urbanität und Flexibilität. In S. Moebius & D. Quadflieg (Hrsg.), *Kultur. Theorien der Gegenwart* (2. Auflage, S.379-393). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pastega, N. (2021, 19. Juni). Diskriminierung von Schweizern soll aufhören. Bachelor und Master für Nichtstudierte. Tagesanzeiger Online. Zuletzt aufgerufen am 20. Juni 2021 von https://www.tagesanzeiger.ch/auslaender-zeigen-uns-den-master-559833387936

Petersdorff von, W. (2017). IBM holt die Mitarbeiter zurück ins Büro. FAZ.net. Zuletzt aufgerufen am 21. Januar 2021 von https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/schluss-mit-homeoffice-ibm-holt-die-mitarbeiter-zurueck-ins-buero-15023254.html

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 99-116). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Philipps, A. (2015). Die digitalisierte Gesellschaft. *Soziologische Revue*, *38*(4), 568–574. https://doi.org/10.1515/srsr-2015-0075

Prosci (2018). Manager/Supervisor's Role In Change Management. Prosci. Zuletzt aufgerufen am 12. Februar 2021 von https://www.prosci.com/resources/articles/manager-change-management-role

Prosci (2020). Best Practices in Change Management. Prosci. Zuletzt aufgerufen am 24. Juni 2021 von https://empower.prosci.com/change-management-best-practices-ty?submissionGuid=7132cf86-3e6f-40b1-9e76-752ff11a9bb9

Prosci (2021). Success Stories. Prosci. Zuletzt aufgerufen am 24. Juni 2021 von https://www.prosci.com/resources/success-stories

Rammert, W. (2010). Die Innovationen der Gesellschaft. In J. Howold & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 21-51). Verlag für Sachwissenschaften.

Reckwitz, A. (2018). Die Gesellschaft der Singularitäten Zur Kulturalisierung des Sozialen. In H. Busche, T. Heinze, F. Hillebrandt & F. Schäfer (Hrsg.), *Kultur – Interdisziplinäre Zugänge* (S. 45-62). Springer VS.

Rehse, D. (2019). Wir müssen die Wirkung algorithmischer Entscheidungsfindung besser verstehen. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Zuletzt aufgerufen am 10. Juni 2021 von https://www.zew.de/das-zew/aktuelles/wir-muessen-die-wirkung-algorithmischer-entscheidungsfindung-besser-verstehen

Reuters & Bopp, C. (2017). Basler Leben geht an Investor aus China. Handelszeitung. Zuletzt aufgerufen am 29.01.2021 von https://www.handelszeitung.ch/politik/basler-leben-geht-investor-aus-china-1308395

Rosa, H. (2016). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (11. Aufl.). Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

Rosa, H. (2018). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung* (1. Aufl.). Suhrkamp Verlag.

Run-Off. (2021, 8. Juni). In *Wikipedia*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Run-Off&oldid=212787136

Sachs, A. & Hoch, M. (2017). Die Bedeutung der Versicherungswirtschaft für den Wirtschaftsstandort Deutschland. prognos. Zuletzt aufgerufen am 13. August 2021. https://www.prognos.com/de/projekt/die-bedeutung-der-versicherungswirtschaft-fuer-den-wirtschaftsstandort

Schaefer, C. (1997). *Quantitative Ansätze zur Planung der Aufbauorganisation*. Gabler Verlag.

Schiffer, Z. (2021). Apple asks staff to return to office three days a week starting in early. The Verge. Zuletzt aufgerufen am 09.06.2021 von https://www.theverge.com/2021/6/2/22465846/apple-employees-return-office-three-days-week-september

Schmallenbach, C., Wehn, R. & von Hugo, C. (2011*).* Prozessmanagement auf Basis der Unternehmensstrategie am Beispiel der Generali Deutschland Gruppe. In C. Gensch, J. Moormann & R. Wehn (Hrsg.), *Prozessmanagement in der Assekuranz* (S. 5- 24). Frankfurt School Verlag.

Schmidt, W. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443-466). Springer Gabler.

Schmieder, V.C. (2019). *Künstliche Intelligenz als Substitut menschlicher Arbeit - Die Zukunft mittelständischer Verwaltungsprozesse im Kontext der Digitalisierung*. Springer Gabler.

Schmitz, H. (2019). „Tribunal“? – Winterkorns „Qualitätsfetischismus“ am Schadenstisch. Braunschweiger Zeitung. Zuletzt aufgerufen am 02.02.2021 von

https://www.braunschweiger-zeitung.de/politik/article227949041/Tribunal-Winterkorns-Qualitaetsfetischismus-am-Schadenstisch.html

Schneider, C., Wald, A. & Scheurer, S. (2018). *Digitale Transformation der Arbeitswelt*. *projektManagementaktuell*. https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/pmaktuell/2018_02/PMa_2_18_S25.pdf

Schultheis, F. (2005). Gesellschaft ohne Eigenschaften. In F. Schultheis & K. Schulz (Hrsg.), *Gesellschaft mit beschränkter Haftung Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag* (S. 575-583). UVK Verlagsgesellschaft.

Schultheis, F. (2010). Transformationen der Arbeitswelt: Qualitative Forschung in der Tradition der kritischen Gesellschaftsanalyse Pierre Bourdieus. In I. Götz, B. Lemberger, K. Lehnert & S. Schondelmayer (Hrsg.), *Mobilität und Mobilisierung: Arbeit im sozioökonomischen, politischen und kulturellen Wandel* (S. 203-224). Campus.

Schultheis, F. (2019). Kreativität zwischen Beruf und Berufung. In C. Henning, F. Schultheis & D. Thomä (Hrsg.), *Kreativität als Beruf (S. 87-142)*. transcript Verlag.

Schumacher, J. (2020). Übermittlung von Corona-Daten: Anschluss nur per Faxgerät. Norddeutscher Rundfunk. Zuletzt aufgerufen am 21.01.2021 von https://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Uebermittlung-von-Corona-Daten-Anschluss-nur-per-Faxgeraet,gesundheitsaemter112.html

Schweer, M.K.W. (2012). Vertrauen als Organisationsprinzip in interorganisationalen Kooperationen. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S. 103-121). Springer VS.

Schweizerischer Versicherungsverband. (2010). *Personalstatistik 2010*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2011). *Personalstatistik 2011*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2012). *Personalstatistik 2012*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2013). *Personalstatistik 2013*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2014). *Personalstatistik 2014*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2017). *Personalstatistik Schweizer Privatassekuranz 2017*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2018). *Personalstatistik Schweizer Privatassekuranz 2018*. (Erhältlich von Schweizerischer Versicherungsverband, Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14, Postfach, CH-8022 Zürich)

Schweizerischer Versicherungsverband. (2020). *Personalstatistik der Schweizer Privatassekuranz 2019*. https://www.svv.ch/sites/default/files/2021-05/SVV_Personalstatistik%202020_DE.pdf

Sennett, R. (2000). *Der flexible Mensch* (6. Auflage). Berlin Verlag.

Singla, A., D'Amico, A. & Surak, Z. (2015). Financial Services Practice Building a Culture of Continuous Improvement in Insurance. McKinsey & Company. Zuletzt aufgerufen am 30.09.2020 von https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/insurance/building_a_culture_of_%20continuous_%20improvement_in_insurance_2015.ashx

Skinner, B. (2018, 26. Mai). Roboter-Anwälte beurteilen Fälle schneller und besser als Menschen. Tagesanzeiger. Zuletzt aufgerufen am 28. Juni 2018 von https://www.tagesanzeiger.ch/wissen/technik/RoboterAnwaelte-beurteilen-Faelle-schneller-und-besser-als-Menschen/story/17965786

Soffia, M., Wood, A. J. & Burchell, B. (2021). Alienation Is Not 'Bullshit': An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs. *Work, Employment and Society.* June 2021. https://doi.org/10.1177%2F09500170211015067

Statistisches Bundesamt. (2015). Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen Inlandsproduktberechnung Detaillierte Jahresergebnisse 2014.

https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00016899/2180140158004.pdf

Statistisches Bundesamt. (2020). Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen Inlandsproduktberechnung Detaillierte Jahresergebnisse 2019. https://service.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00055367/2180140198004.pdf;jsessionid=A14DCFC957805AD96EB3E81C7BB3E7A3

Steffens, S., Maier, M. Arnold, D. (2017). Arbeiten 4.0 — Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst,*97(7), 459-476.http://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9

Steiner, K., Brück, D. & Hoelken, A. (2015). ERGO: Eine Versicherung verändert sich. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen* (S. 109-127). Springer Gabler.

Stiehl, V. (2013). *Process-Driven Applications with BPMN*. Springer.

Strübing, J. (2014). *Grounded Theory* (3. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.

Stübinger, E. (2019). Die Digitalisierung der Arbeitswelt als wirtschafts- und sozialethische Herausforderung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, *20*(2), 202–230. https://doi.org/10.5771/1439-880x-2019-2-202

Süddeutsche Zeitung (2012). Viele Ampeln standen auf Gelb. Süddeutsche Zeitung. Zuletzt aufgerufen am 16.08.2019 von https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/probleme-beim-berliner-flughafen-lange-bekannt-blamage-mit-ansage-1.1367491-2

Swiss Insurance Brokers Association. (2021). SIBA-Mitglieder. Zuletzt aufgerufen am 26.08.2021 von https://www.siba.ch/de/mitgliedschaft/mitglieder.html

Tanriverdi, H. (2021). Wie "REvil" Tausende Firmen erpresst. tagesschau. Zuletzt aufgerufen am 19.07.2021 von https://www.tagesschau.de/investigativ/br-recherche/cyberattacken-hacker-101.html

Voß, G. & Pongratz, J. (1998). DER ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, S. 131-158. https://www.researchgate.net/profile/Guenter-Voss/publication/272179152_Der_Arbeitskraftunternehmer_Eine_Neue_Grundfor

m_der_Ware_Arbeitskraft/links/561a3ff308aea80367228b87/Der-Arbeitskraftunternehmer-Eine-Neue-Grundform-der-Ware-Arbeitskraft.pdf

Weber, M. (1922). *Grundriss der Sozialökonomik. III. Abteilung Wirtschaft und Gesellschaft* (3. Auflage). J. C. B. Mohr.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Auflage). J.C.B. Mohr.

Weber, M (1985). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Zeno.org. Zuletzt aufgerufen am 02.07.2021 von http://www.zeno.org/nid/20011440147

Weber, M. (2016). *Die protestantische Ethik und der "Geist des Kapitalismus"*. Von K. Lichtblau & J. Weiß (Hrsg.). Springer Fachmedien.

Wenig, M. (2015, 8. Dezember). Versicherungsvertrieb - "Sicherlich fehlen Frauen die weiblichen Vorbilder". Versicherungsbote. Zuletzt aufgerufen am 12. August 2021 von https://www.versicherungsbote.de/id/4835685/Frauen-Versicherung-Vertrieb-Zimmermann-Interview/

Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Springer Gabler.

Wille, R. (2021). Gastronomie: Im zweiten Lockdown sahen Gastro-Beschäftigte keine Perspektive mehr. Business Insider. Zuletzt aufgerufen am 22. Juli 2021 von https://www.businessinsider.de/wirtschaft/gastronomie-im-zweiten-lockdown-sahen-gastro-beschaeftigte-keine-perspektive-mehr/

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. (2016). *Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt*. https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/pb08-16.pdf

Zimmermann, G. & Richter, S. (2015): Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen*. (S. 11-35) Springer Gabler.

Zimmermann, G. (2015) Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen*. (S. 61-93) Springer Gabler.

Zika, G., Schneemann, C., Grossmann, A., Kalinowski, M., Maier, T., Mönning, A., Parton, F., Winnige, S. & Wolter, M.I. (2019). *BMAS-Prognose "Digitalisierte Arbeitswelt"*. http://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb0519.pdf

# Appendix A: Interviewleitfaden

**Interviewleitfaden – Version 1 – 12.02.2018 – verwendet für die Interviews 1 bis 6**

Digitalisierung

1. Was verstehen Sie unter Digitalisierung in Bezug auf Ihr Unternehmen und konkret in Ihrem Arbeitsalltag? Ggf. in Abgrenzung zu Industrie 4.0.
2. Verfolgt Ihr Unternehmen ein Ziel bezüglich der Digitalisierung und falls ja, welches?
3. Wie unterscheidet sich die heutige "Digitalisierung" von derjenigen der vergangenen zwei Jahrzehnten?
4. Welche konkreten Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung nehmen Sie war?

Veränderte Anforderungen an Mitarbeitende in Unternehmen – Kompetenzveränderung und Qualifikation

1. Welche Veränderung an die Anforderungen an Mitarbeitende erwarten Sie durch die Digitalisierung?
2. Welche konkreten Qualifikationen sind Ihnen heute und welche zukünftig bei Mitarbeitenden wichtig, insbesondere bei Vertrieb, Verwaltung, IT, Finanzen, Personal etc.?
3. Haben Sie bereits eine Vorstellung, wie die Arbeit und die Tätigkeiten bei Ihnen in Zukunft aussehen werden – im Vergleich zu heute? Falls ja, wie?
4. Welche Qualifikationsbereiche gibt es in Ihrem Unternehmen?
   Beispiele: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz
5. Wie verändert sich diese in Ihrem Unternehmen? Was erwarten Sie bzw. was unternehmen Sie hier konkret?
6. Erwarten Sie eine Akademisierung der Arbeit?
7. Wie suchen Sie Mitarbeitende mit den beschriebenen Qualifikationen?
8. Wie qualifizieren Sie bestehende Mitarbeiter weiter? Auf welchen Mitarbeitenden (z.B. Führungskräften) und welchen Kompetenzen liegt aktuell der Schwerpunkt der Qualifikation?

9. Lassen sich die von Ihnen gewünschten Qualifikationen, insbesondere die "soft skills" (Sozialkompetenzen) im Rahmen von Schulungen und Weiterbildungen lernen?
10. Welche eigenen Anstrengungen erwarten Sie von den Mitarbeitenden (Eigenverantwortung)?
11. Welche Auswirkungen erwarten Sie auf Ihren Arbeitsplatz? Welche zusätzlichen (technischen) Anforderungen müssen Sie zukünftig erfüllen und wie kommen Sie dem nach?

Auswirkung Digitalisierung

1. Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede, wie die einzelnen Generationen auf die Veränderung der Digitalisierung reagieren, sich versuchen anzupassen und falls ja, welche?
2. Sehen Sie diese Unterschiede auch zwischen den Geschlechtern?
3. Hat der Bildungsstand oder die Ausbildung einen Einfluss, wie offen Mitarbeitende gegenüber Veränderungen sind?
4. Wie schätzen Sie die zukünftige Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ein? Welche Gruppe von Mitarbeitern wird Ihrer Ansicht nach wie (stark) betroffen sein (Generation, Geschlecht, Ausbildungsgrad, Status etc.)? Was planen Sie?

Kommunikation der Veränderung

1. Wie offen kommunizieren Sie die erwarteten oder sich im Gang befindlichen Veränderungen gegenüber Mitarbeitenden?
2. Was erwarten Sie diesbezüglich von Ihren Führungskräften?
3. Sind den Mitarbeitenden die expliziten und impliziten Auswirkungen klar?

Firmenkultur

1. Welchen Einfluss hat die Firmenkultur auf die erfolgreiche Gestaltung der Arbeitswelt?
2. Beschreiben Sie kurz Ihre Firmenkultur in Bezug auf "Digitalisierung" und Umgang mit Veränderungen?

3. Wie würden Sie die bestehende Kultur und ihre Besonderheiten im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche beschreiben und was müsste bleiben bzw. sich ändern?

Mehrwert durch Arbeit schaffen

1. Durch welche (menschliche) Tätigkeiten entsteht in Ihrem Unternehmen angesichts der erwarteten Veränderungen zukünftig ein Mehrwert für Kunden und für das Unternehmen selbst?
   1.1 Fachlicher und/oder sozialer Austausch im Unternehmen – Intra-Netzwerken
   1.2 Kundenansprache und Kundengewinn – Akquise/Inter-Netzwerken
   1.3 Kommunikation mit Kunden – Kundenbetreuung/Inter-Netzwerken
   1.4 Bearbeitung und Erledigung von Vorgängen – Verwaltung
   1.5 Beurteilung und Einschätzung von Vorgängen und Situationen – Stabsfunktionen (Controlling, Finanzen etc.)
   1.6 Treffen von Entscheidungen – Führungsaufgaben
   1.7 ggf. weitere Tätigkeitsgruppen
2. Wie wichtig wird die Interaktion, Kooperation, das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen?
   Beispiel: Projekt-Arbeit, Veränderungen Zuständigkeiten etc.
3. Ist der Faktor "Mensch" in der Kundenbeziehung noch wichtig? Falls ja, warum und wie zeigt sich das?
4. Welchen Sinn hat die Arbeit und/oder das Ergebnis der Arbeit aus Ihrer Sicht und wie verändert sich das?
5. Worin besteht der Sinn der menschlichen Arbeit aus Ihrer Sicht?
6. In welchen Bereichen oder bei welchen Tätigkeiten bleibt der Faktor "Mensch" auch in Zukunft noch unersetzlich bzw. vielleicht mehr denn je gefordert?

Arbeitsalltag der Zukunft und Gestaltung der neuen Arbeitswelt im Unternehmen

1. Wie sieht Ihrer Meinung nach der Arbeitsalltag der Zukunft aus, in Bezug auf die
   1.1 Umfang der Arbeit und Arbeitszeiten (Präsenz- und Kernzeiten),
   1.2 Arbeitsort (Home-Office, Präsenz)
   1.3 Belastung (psychisch, physisch etc.) der Arbeit,
   1.4 Interaktion und Zusammenarbeit von Mitarbeitenden
   1.5 Kreativität der Arbeit,

1.6 Abwechslung der Tätigkeiten,
1.7 Arbeitsintensität und deren Wechsel (strukturierte konzentrierte Arbeit vs. unterbrochene reaktive Arbeit) und
1.8 Entscheidungskompetenz (Technik vs. Mensch)
1.9 Leadership

ggf. weitere Aspekte?

2. Was wollen, was müssen Sie neu gestalten, um das zu erreichen?

Change Management

1. Wie begleiten Sie die kommenden Veränderungen im Unternehmen, insbesondere veränderte Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Abläufe?
2. Haben die Führungskräfte die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt und unterstützen sie diese?
3. Haben Sie ein Change Management Programm, eine Abteilung oder externe Unterstützung, um diese Veränderung zu begleiten?
4. Gibt es ein Konflikt- und Widerstandsmanagement bzw. festgelegte Handlungsmaxime, wie mit Problemen der Veränderungen umgegangen wird, z.B. Mediation?
5. Wie überzeugen Sie Mitarbeitende von den Änderungen ihrer Arbeit, der Struktur oder dem Erlenen neuer Fähigkeiten?
   Beispiel: finanzielle Notwendigkeit, bessere Arbeitsbedingungen etc.

Gibt es noch etwas, das Sie mir mitteilen möchten?

**Interviewleitfaden – Version 2 – 08.02.2021 – verwendet für die Interviews 7 bis 14**

Digitalisierung

1. Was verstehen Sie unter Digitalisierung in Bezug auf Ihr Unternehmen und konkret in Ihrem Arbeitsalltag?
2. Seit wann etwa ist Ihr Unternehmen ihrer Meinung nach im digitalen Zeitalter unterwegs und was waren da wichtige Meilensteine?
3. Verfolgt Ihr Unternehmen ein Ziel bezüglich der Digitalisierung und falls ja, welches (Effizienz/Kosten, Umsatz, Kundennutzen etc.)?
4. Wie unterscheidet sich die heutige Digitalisierung von derjenigen der vergangenen zwei Jahrzehnten?

Veränderte Anforderungen an Mitarbeitende in Unternehmen – Kompetenzveränderung und Qualifikation

1. Welche Veränderung an die Anforderungen an Mitarbeitende erwarten Sie durch die Digitalisierung?
2. Welche konkreten Qualifikationen sind Ihnen heute und welche zukünftig bei Mitarbeitenden wichtig, insbesondere bei Vertrieb, Verwaltung, IT, Finanzen, Personal etc.?
3. Welche Qualifikationsbereiche gibt es in Ihrem Unternehmen und wie verändern sich diese?
   Beispiele: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz
4. Erwarten Sie eine zunehmende Akademisierung der Arbeit?
5. Wie suchen Sie Mitarbeitende mit den beschriebenen Qualifikationen?
6. Wie qualifizieren Sie bestehende Mitarbeiter weiter? Auf welchen Mitarbeitenden (z.B. Führungskräften) und welchen Kompetenzen liegt aktuell der Schwerpunkt der Qualifikation?
7. Lassen sich die von Ihnen gewünschten Qualifikationen, insbesondere die "soft skills" (Sozialkompetenzen) im Rahmen von Schulungen und Weiterbildungen lernen?

8. Welche eigenen Anstrengungen erwarten Sie von den Mitarbeitenden (Eigenverantwortung)? und von Führungskräften

Auswirkung Digitalisierung

1. Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede, wie die einzelnen Generationen auf die Veränderung der Digitalisierung reagieren, sich versuchen anzupassen und falls ja, welche?
2. Sehen Sie diese Unterschiede auch zwischen den Geschlechtern?
3. Hat der Bildungsstand oder die Ausbildung einen Einfluss, wie offen Mitarbeitende gegenüber Veränderungen sind?
4. Wie schätzen Sie die zukünftige Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ein? Welche Gruppe von Mitarbeitern wird Ihrer Ansicht nach wie (stark) betroffen sein (Generation, Geschlecht, Ausbildungsgrad, Status etc.)? Was planen Sie?

Kommunikation der Veränderung

1. Wie offen kommunizieren Sie die erwarteten oder sich im Gang befindlichen Veränderungen gegenüber Mitarbeitenden?
2. Was erwarten Sie diesbezüglich von Ihren Führungskräften?
3. Sind den Mitarbeitenden die expliziten und impliziten Auswirkungen klar?
4. Wie gross ist das gegenseitige Vertrauen, Unternehmensleitung in Mitarbeitende und umgekehrt, dass man die Veränderung der Digitalisierung gemeinsam meistert? Ist das Vertrauen gerechtfertigt?

Firmenkultur

1. Welchen Einfluss hat die jeweilige Firmenkultur auf die erfolgreiche Gestaltung der Arbeitswelt?
2. Beschreiben Sie kurz Ihre Firmenkultur in Bezug auf Digitalisierung und Umgang mit Veränderungen?
3. Haben Sie Kenntnis von Unternehmen, die diese Veränderungen besonders gekonnt meistern? Was könnten die Gründe dafür sein?

Mehrwert durch Arbeit schaffen

1. Durch welche (menschliche) Tätigkeiten entsteht in Ihrem Unternehmen angesichts der erwarteten Veränderungen zukünftig ein Mehrwert für Kunden und für das Unternehmen selbst?
   1.1 Fachlicher und/oder sozialer Austausch im Unternehmen – Intra-Netzwerken
   1.2 Kundenansprache und Kundengewinn – Akquise/Inter-Netzwerken
   1.3 Kommunikation mit Kunden – Kundenbetreuung/Inter-Netzwerken
   1.4 Bearbeitung und Erledigung von Vorgängen – Verwaltung
   1.5 Beurteilung und Einschätzung von Vorgängen und Situationen – Stabsfunktionen (Controlling, Finanzen etc.)
   1.6 Treffen von Entscheidungen – Führungsaufgaben
   1.7 ggf. weitere Tätigkeitsgruppen
2. Ist der Faktor "Mensch" in der Kundenbeziehung noch wichtig? Falls ja, warum und wie zeigt sich das?
3. In welchen Bereichen oder bei welchen Tätigkeiten bleibt der Faktor "Mensch" auch in Zukunft noch unersetzlich bzw. vielleicht mehr denn je gefordert?

COVID-19-Pandemie

1. Welche Auswirkung hat die COVID-19-Pandemie auf Ihr Unternehmen generell?
2. Hat es die Bereitschaft zur Beschleunigung der Digitalisierung verstärkt und wieso?
3. Welche Bereiche und Themen sind dabei besonders hervorzuheben (Bsp: Home-Office, digitale Prozesse mit Kunden etc.)?
4. Falls zutreffend, wieso konnten die notwendigen Massnahmen der Digitalisierung so schnell umgesetzt werden, wenn es im "Normbetrieb" deutlich länger dauert?
5. Welche Veränderungen bleiben dauerhaft, welche Veränderungen nicht (Bsp: Anteil Home-Office, Kunden-Meetings etc.)?
6. Welche Lehren haben Sie aus einem so grossen exogenen Einfluss wie der Pandemie für sich und das Unternehmen gezogen?

Arbeitsalltag der Zukunft und Gestaltung der neuen Arbeitswelt im Unternehmen

1. Wie sieht Ihrer Meinung nach der Arbeitsalltag der Zukunft aus, in Bezug auf die
   1.1 Umfang der Arbeit und Arbeitszeiten (Präsenz- und Kernzeiten),
   1.2 Arbeitsort (Home-Office, Präsenz)
   1.3 Belastung (psychisch, physisch etc.) der Arbeit,
   1.4 Interaktion und Zusammenarbeit von Mitarbeitenden
   1.5 Betriebsklima
   1.6 Bindekraft an das Unternehmen
   1.7 Kreativität der Arbeit,
   1.8 Abwechslung der Tätigkeiten,
   1.9 Arbeitsintensität und deren Wechsel (strukturierte konzentrierte Arbeit vs. unterbrochene reaktive Arbeit) und
   1.10 Entscheidungskompetenz (Technik vs. Mensch)
   1.11 Leadership
   ggf. weitere Aspekte?

Change Management

1. Wie begleiten Sie die laufenden und kommenden Veränderungen im Unternehmen, insbesondere veränderte Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Abläufe?
2. Haben die Führungskräfte die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt und unterstützen sie diese? Auf einer Richterskala von 0-10, wo würden Sie die allgemeine Bereitschaft situieren?
3. Haben Sie ein Change Management Programm, eine Abteilung oder externe Unterstützung, um diese Veränderung zu begleiten?
4. Wie überzeugen Sie Mitarbeitende von den Änderungen ihrer Arbeit, der Struktur oder dem Erlenen neuer Fähigkeiten?
   Beispiel: finanzielle Notwendigkeit, bessere Arbeitsbedingungen etc.

Gibt es noch etwas, das Sie mir mitteilen möchten?

# Appendix B: Übersicht der Interviewpartner

1. D.S. - Geschäftsführer eines internationalen Versicherungsmaklers
2. G.L. - Ehemaliger Vorstand eines grossen Schweizer Versicherungskonzerns
3. T.R. - Vorständin eines internationalen Versicherungskonzerns
4. U.B. - Vorstand eines grossen deutschen Krankenversicherers
5. W.N. - Mitglied Geschäftsleitung IT eines internationalen Versicherungsmaklers
6. P.E. - Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters für Versicherungsunternehmen
7. U.G. - Bereichsvorstand einer Versicherungsvertriebsgesellschaft
8. Z.R. - Geschäftsführer eines grossen deutschen Versicherungsmaklers
9. M.M. - Vorstand einer grossen deutschen Versicherungsgesellschaft
10. G.G. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft
11. S.I. - Bereichsvorstand einer deutschen Versicherungsgesellschaft
12. O.T. - Geschäftsführer eines grossen Schweizer Versicherungsmaklers
13. L.B. - Bereichsvorstand eines internationalen Versicherungskonzerns
14. U.I. - Vorstand eines internationalen Versicherungskonzerns

# Lebenslauf

**Persönliche Daten**

| | |
|---|---|
| Name | Sebastian G. Sturm |
| Kontaktdaten | Blimoosstr. 5 |
| | 6318 Walchwil / Schweiz |
| Geburtsdatum, Ort | 17.06.1979 in Marktoberdorf / Deutschland |
| Familienstand | ledig |

**Berufserfahrung**

ab 12/2017 **Wisca Immo SA**

Direktor Immobiliengesellschaft

- Kauf und Verkauf von Liegenschaften
- Verantwortung und Umsetzung von Finanztransaktionen und der Kapitalanlage
- Verantwortung und Umsetzung von Bau- und Umbauaktivitäten

ab 08/2015 **Sturm & Sturm GmbH**

Wirtschaftsethnographie & Change Management

Mit-Gründer & Co-Geschäftsführer

- Konzeption ethnographischer Studien von Wirtschaftsunternehmen und Behörden
- Change Management-Beratung
- Strategie- & Prozess-Beratung

04/2011 - 04/2015 **Funk Gruppe**

Internationale Versicherungsmakler und Risk Consultants
Bereichsleiter Pension Administration, Prokura

- Personalverantwortung und fachliche Führung der Mitarbeiter
- Verantwortliche Aufsicht über Firmen- und Gruppen-Versorgungswerke
- Fachliche Verantwortung der Verwaltungs-IT
- Prozesskoordination aller Vorsorgebereiche
- Projektleitung
- Verbandstätigkeit
- Beratung von Unternehmen

08/2008 - 03/2011 **HanseMerkur Versicherungsgruppe**

Leiter Kompetenzcenter betriebliche Altersversorgung

- Personalverantwortung und fachliche Führung der Mitarbeiter
- Beratung und Betreuung betrieblicher Versorgungswerke
- Fachliche Unterstützung des Außendienstes
- Verantwortung für mehrere Projekte (insb. neues IT- System, Rentenbezugsmitteilung, Versorgungsausgleich)
- Fachliche Mitwirkung bei Gremien- und Verbandsarbeit

04/2007 - 07/2008 **Volksfürsorge Versicherungsgruppe**

Assistent des Vorstandes Betriebliche Altersversorgung

- Vorbereitung, Koordination und fachliche Mitarbeit in allen Vorstandsprojekten
- Fachliche Verantwortung für die Gremien- und Verbandsarbeit
- Referent bei internen Fortbildungsseminaren
- Mitwirkung beim Ressortcontrolling
- Ansprechpartner für Unternehmensberater bei der Restrukturierung des Ressorts
- Organisation und Moderation von Workshops undTagungen

04/2004 - 02/2007 **Debeka Prorente-Pensionsmanagement GmbH**

- Fachlicher Berater von Vertrieb und Innendienst in der betrieblichen Altersversorgung
- Projektleitung bei der Umsetzung neuer gesetzlicher Anforderungen
- Referent in diversen Fachseminaren
- Durchführung von Vertriebs- und Mitarbeiterschulungen

**Studium**

10/1999 - 10/2003 Studium der Betriebswirtschaftslehre
an der Universität St.Gallen (CH)
Vertiefung: Risikomanagement und Financial Services
Abschluss: M.A. HSG