

Versicherungs wirtschaft

12/2014

INSURANCE BUSINESS REPORT



Wer macht die Pace?

► PROGNOSE 2015 Wachstum gesucht

TRENDS & FAKTEN

Zedelius über
Personalführung

Seite 10

UNTERNEHMEN & MÄRKTE

Solvency II wird zur
bürokratischen Last

Seite 30

MANAGEMENT & WISSEN

Aktuare sind
stark umworben

Seite 58

PERSONEN & PROGRAMME

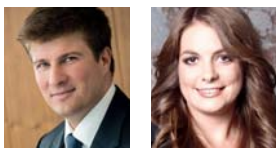
Im Profil:
Eberhard R. Sautter

Seite 74

wollt ist, sollte zumindest kontinuierliche Kommunikation über das Veränderungsvorhaben die Informationsbedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter stillen. Der Change-Berater erstellt zusammen mit den Umsetzungsverantwortlichen ein strukturiertes Kommunikationskonzept. Erarbeitet werden darin die Kommunikationsbedarfe der verschiedenen Interessengruppen inklusive der geeigneten Medien, um die spezifischen Inhalte zu transportieren. Veränderungsvorhaben, die in diesem Sinne gut geplant und begleitet werden, haben eine größere Chance erfolgreich zu sein. Insofern ist die Investition in Change Management-Maßnahmen in der Regel eine sich lohnende. ■

Leadership.

Zu: Management & Wissen „Die Zeit der Boni ist vorbei“, VW 11/2014, S. 60



Markus Unterberger ist gesellschaftlicher Geschäftsführer der Unterberger & Partner GmbH Executive Search. Larissa Borde ist für den Bereich Research zuständig.

Die Versicherungsbranche wird in den kommenden Jahren einen verstärkten Wandel durchlaufen. Gründe dafür liegen einerseits im Wertewandel ihrer Kunden und andererseits an den demografischen Veränderungen und neuen Erwartungen ihrer Arbeitnehmer. Führung wird weiblicher: Zum einen werden mehr Frauen führen und zum anderen werden die Führungsstile zunehmend weibliche Attribute haben. Auch bei Versicherern werden Frauen künftig mehr Führungspositionen übernehmen.

Im Jahr 2020 wird Leadership persönlicher. Man entfernt sich von Methodentrainings für Führungskräfte und setzt mehr auf die Entwicklung einer reifen Persönlichkeit. „Personality matters“ lautet das Credo. Man sollte auf eine DIN zertifizierte Potenzialdiagnostik setzen, um Sozialkompetenzen zu erkennen, zu bewerten und vergleichbar zu machen. Man sollte sich nicht den Stärken, sondern vielmehr den eigenen Schwächen zuwenden. Immer wieder lässt sich fest-

stellen, dass auch Versicherer bereits in der Mitarbeiterselektion Persönlichkeit sowie Sozialkompetenzen durchleuchten. Außerdem nehme die Weiterentwicklung der Soft Skills auch im Laufe des beruflichen Weges bei Versicherern an Bedeutung zu. Führung wird technischer. Cloud computing, shared timetables, Videokonferenzen, virtuelle Teamarbeit sind nur einige Schlagworte von vielen im Bereich der digitalen Transformation. Auch die Chefetagen erreichen diese Veränderungen und eine neue Generation von digital natives rückt nach. 2020 wird diese Generation in den Unternehmen erstmals die Mehrheit stellen. Zudem ist der Beginn eines neuen gesellschaftlichen Trends Richtung Gesundheit, Wellness und Spiritualität deutlich erkennbar. Nicht nur Burnout-Diskussionen sind Ausdruck dieses Trends, sondern auch ein erhöhtes Bewusstsein für eine gesunde Work-Life Balance.

Wer die Zukunftstrends ernst nimmt, muss seine Führungskräfte schon heute auf ihre Aufgabe als strategische Innovationskoordinatoren des Unternehmens vorbereiten. Dabei ist eine integrative Verknüpfung der HR-Abteilung mit Produktions-, Marketing-, und Innovationsabteilungen unverzichtbar. Nach wie vor ist in vielen Unternehmen die strategische Bedeutung der Human Resources unterbelichtet. Professionelle HR-Abteilungen indes sollen andere Unternehmensbereiche in Innovationsprozessen steuern und koordinieren. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Führungskräfte-mangel wird der Anteil ausländischer Führungskräfte durch eine stärkere internationale Rekrutierung erhöht werden. Im Zuge der Globalisierung werden gerade größere Versicherer verstärkt international rekrutieren. Interkulturelle Teams werden 2020 noch wichtiger sein. In Zeiten einer stetig älter werdenden Bevölkerung müssen auch Maßnahmen für ältere Führungskräfte verstärkt in Betracht gezogen werden. Derzeit werden diese kaum praktiziert. Für die Zukunft sind insbesondere Angebote zur gesundheitlichen und mentalen Prävention sowie ein stärkerer Wissenstransfer zwischen Alt und Jung unbedingt empfehlenswert.

Ein starker Trend geht zur Professionalisierung in HR-Abteilungen. Der Einsatz von Assessmentcentern, strukturierten Interviews und Persönlichkeitstests wird selbstverständlicher. Auch bei Versicherern lässt sich der gleichzeitige Einsatz mehrerer Verfahren bei Versicherern beobachten. Zunehmend spielen Fachwissen oder kognitive Fähigkeiten im Rekrutierungsprozess eine untergeordnete Rolle. Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderun-

gen sind von den meisten deutschen Unternehmen erkannt worden. Dennoch arbeitet bisher nur ein kleiner Teil systematisch daran, den dramatischen personellen Veränderungen entgegenzuwirken. Auf die Gruppe 60+, als wichtige Know-how-Träger, sollte ein stärkerer Fokus gelegt werden. Auch der Bereich Diversity Management stellt Versicherer und deren HR-Abteilungen vor Challenges.

Künftige Versicherungsführungskräfte werden vermehrt auf die Suche gehen nach sogenannten „structural holes“. Dies sind Unterschiede zwischen Gruppen und Individuen. Dadurch, dass soziale Schichten, Milieus, Branchen, Nationalitäten usw. dazu tendieren, ausschließlich untereinander zu kommunizieren, entstehen Wissenslücken. Führungskräfte gehen 2020 intensiv auf die Suche nach diesen Wissenslücken, indem sie sich ihren eigenen Verantwortungsbereich immer wieder aus anderen Blickwinkeln ansehen. Branchenfremde Ideengenerierung wird immer wichtiger werden, um neue Lösungen für eigene Probleme zu finden. Viele Unternehmen sind aktuell auf dem Gebiet der Nachwuchsführungskräfte am aktivsten. Maßnahmen zum Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte haben viele Unternehmen in den letzten Jahren erheblich verstärkt, während sie bezüglich älterer und ausländischer Führungskräfte auch heute kaum Aktivitäten umsetzen. Ein verantwortungsbewusstes HR-Management sollte nachhaltige Strategien entwickeln. Ein vielfach angepriesener Lösungsweg sind Jobrotationen.

Im Zuge einer global vernetzten Welt, wird die Relevanz von zusätzlichen Fremdsprachen immer wichtiger. Hinzu kommen persönlichkeitsbildende Maßnahmen, Coachings und Workshops. Diese verbessern kommunikative Fähigkeiten, erhöhen die Misserfolgstoleranz und stärken das diplomatische Geschick. Wichtige Key Skills sind Überzeugungskraft, unternehmerisches Denken und Lösungsorientierung. Mit einem guten Gespür für Menschen lassen sich Botschaften und Signale erfassen, um richtig auf Situationen und Gesprächspartner reagieren zu können. Demzufolge ist ein stark ausgeprägtes Einfühlungsvermögen besonders dann wichtig für den Zusammenhalt und die Leitung von Teams, sowohl für Versicherungen, als auch für Unternehmen anderer Bereiche.

Was muss geschehen, um Versicherer attraktiv zu machen? Zum einen sind frauenspezifische Förderungen notwendig, zum anderen muss eine gezielte Rekrutierung von Frauen für Top-Führungspositionen stattfinden. Wichtig sind zudem Angebote zur gesundheitlichen Prävention und ein aktiver Wissenstransfer zwischen Jung und Alt. ■