

Versicherungsforen-Themendossier



Nr. 11/2015 | 15. Juni 2015

Lebenslanges Lernen – Erfolgsfaktor Personalmanagement und Personalentwicklung

s3

Arbeitswelt der Zukunft:
Welche Entwicklungen
kommen auf die Versicherungsbranche zu?

s7

Massive Open Online Courses: Digitales Lernen als »Frontalbeschallung« auf dem Prüfstand

s9

Keine Angst vor Veränderung – Change-Prozesse erfolgreich managen

Abstract

Human Resources sind das Kapital eines jeden Unternehmens, das ist unumstritten. Dem Personalmanagement und der Personalentwicklung kommt damit eine entscheidende Rolle für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu. In einer derart schnelllebigen Zeit wie heute gilt es umso mehr, den Mitarbeiter »mitzunehmen«, ihn an neue Aufgaben und Strukturen heranzuführen und ihn fachlich auf dem Laufenden zu halten. Im ersten Beitrag unseres aktuellen Themendossiers wirft Susan Drechsler, Leiterin des Geschäftsbereichs »Seminare« bei den Versicherungsforen Leipzig, einen Blick in die Arbeitswelt der Zukunft. Dabei geht sie insbesondere darauf ein, was im Kontext Arbeit, Wissen und Weiterbildung von Experten diskutiert wird und welche Fähigkeiten Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen künftig mitbringen müssen.

Christoph Hieber, Head of Workplace Learning Solutions in der Academy & Life Care des TÜV Rheinland, stellt im zweiten Beitrag eine Form des digitalen Lernens vor: Massive Open Online Courses, kostenfreie Onlinekurse, die meist auf Universitätsniveau sind und große Teilnehmerzahlen aufweisen. Hieber geht dabei auch darauf ein, inwiefern sich diese Methode auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung eignet und zeigt Vorzüge und Grenzen auf.

Der dritte Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema Change-management und der Rolle der HR-Abteilung in diesem Prozess. Maria Braune (Versicherungsforen Leipzig) beleuchtet, wie sich Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich managen lassen und zeigt, wie wichtig eine enge Verzahnung von (Geschäfts-)Führung, Personalabteilung, Unternehmensentwicklung, Kommunikation und Talent Management dabei ist.

Was wünschen sich Absolventen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber, wie wichtig sind ihnen Personalentwicklungsmaßnahmen und welche Einstiegsmöglichkeiten bevorzugen sie? Diesen und weiteren Fragen widmete sich die Kienbaum Consultants International GmbH im Rahmen einer Studie. Im Themendossier sind einige zentrale Ergebnisse zusammengefasst.

Der letzte Beitrag des Themendossiers befasst sich mit einem neuen Trend im Personalwesen, der aus den USA herüberschwappt: People Analytics. Big Data hält verstärkt Einzug in personalpolitische Entscheidungen und Aktivitäten und verspricht ein effizienteres Recruiting sowie ein besseres Personalmarketing, Wissens- und Nachfolgemangement der Mitarbeiter.

Inhaltsübersicht

Arbeitswelt der Zukunft: Welche Entwicklungen kommen auf die Versicherungsbranche zu?	3
Massive Open Online Courses: Digitales Lernen als »Frontalbeschallung« auf dem Prüfstand	7
Keine Angst vor Veränderung – Change-Prozesse erfolgreich managen	9
Viele Uni-Absolventen scheuen Direkteinstieg – Ergebnisse einer Studie zu Karriere- und Berufswünschen von Absolventen	13
Vom Bauch zur Zahl – Datenanalysten ziehen in die Personalabteilungen ein	16
Versicherungsforen in eigener Sache	19

Arbeitswelt der Zukunft: Welche Entwicklungen kommen auf die Versicherungsbranche zu?

Derzeit vollzieht sich ein Wandel in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt, der auch an der Versicherungswirtschaft nicht vorbeigeht. Vernetzung, Mobilität, Individualisierung und die neue Autonomie des Kunden sind die wesentlichen Treiber, die in dem Zuge immer wieder genannt werden. Um auf die veränderten Kundenerwartungen zu reagieren und ihre Kunden nicht an neue Marktteilnehmer zu verlieren, tüfteln die Versicherer an neuen Angeboten und Geschäftsmodellen. Diese Anpassung an neue Lebenswelten und die Schaffung neuer Geschäftspotenziale ist jedoch eine Mammutaufgabe – ganz besonders für die eher durch Tradition und Stabilität geprägte Versicherungswirtschaft. Sie erfordert neben der Anpassung bestehender Strukturen und Prozesse vor allem (weiterhin) eines: motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter und Führungskräfte, die diese Anpassungen vollziehen und mittragen. Diese Mitarbeiter zu finden, dürfte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des heute in einigen Branchen schon spürbaren Fachkräftemangels immer schwieriger werden. Ein wesentliches Handlungsfeld für die Unternehmen ist daher das Arbeitsumfeld und die Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese wird – gesamtwirtschaftlich, aber auch für die Branche »Versicherung« – in Zukunft auch deshalb immer wichtiger werden, weil mit dem prognostizierten Bevölkerungsrückgang immer weniger Erwerbstätige bereitstehen, die die Arbeits- und Wirtschaftsleistung tragen.

Im weiteren Verlauf des Themendossier-Artikels wollen wir einen Blick auf den Status quo in der Versicherungswirtschaft werfen, vor allem aber auch in die Arbeitswelt der Zukunft schauen. Wir möchten Ihnen einige Themen vorstellen, die derzeit im Kontext Arbeit, Wissen und Weiterbildung der Zukunft von Experten diskutiert werden.

Ausgangssituation – Der Status quo in der Versicherungsbranche

Versicherungsunternehmen sind klassische Dienstleister. Im Angebot ist die nicht oder allenfalls schwer greifbare Risiko-

absicherung und – in unterschiedlicher Ausprägung – ergänzende Beratungs- und Serviceleistungen rund um das Produkt »Versicherung« und die relevante Risikosituation des Kunden. Die Versicherungswirtschaft übernimmt die Risiken der Haushalte und Unternehmen, sofern sie als »versicherbar« eingeschätzt werden und ermöglicht so einerseits verlässlichere Lebensplanungen und schafft andererseits Spielräume für unternehmerisches Risiko und Innovationsbereitschaft. Damit sind Versicherungsprodukte ein Versprechen auf eine Versicherungs- oder Vorsorgeleistung in der Zukunft. Das damit verbundene Vertrauen muss immer wieder aufs Neue erarbeitet werden.¹

Dies geschieht unter anderem durch die Kompetenz und das Wissen der Mitarbeiter. Die Aufgabenfelder in Versicherungsunternehmen sind vielschichtig: Risiken müssen eingeschätzt und Schäden beurteilt werden, es müssen risikogerechte Prämien kalkuliert und Datenmengen ausgewertet werden und nicht zuletzt müssen Versicherungsprodukte verkauft und die Kunden in ihren Lebenslagen beraten werden. Traditionell sind in Versicherungsunternehmen Menschen mit den unterschiedlichsten Bildungsabschlüssen und Qualifikationen beschäftigt; neben gelernten Versicherungskaufleuten vor allem Hochschulabsolventen (49.500 in 2013) – Mathematiker und Statistiker, Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker, Juristen und Ingenieure.

Im Jahr 2013 beschäftigte die Versicherungsbranche 212.700 Menschen im Innen- sowie angestellten Außendienst, davon 12.700 Auszubildende. Deren Zahl blieb – bis auf eine Spitze um das Jahr 2000 herum – seit 1997 in etwa gleich.² Insgesamt ist auch erkennbar, dass die Zahl der angestellten Hochschulabsolventen gestiegen ist: von 37.300 in 2003 auf 49.500 in 2013. Diese »Akademisierung der Branche« kann einerseits als Professionalisierung dahingehend verstanden werden, dass die Tätigkeiten im Versicherungsunternehmen komplexer werden und ein absolviertes Studium die beste

¹ Quelle: Werner Zedelius: »Leadership-Entwicklung in der Professionalisierungsschleife«, Versicherungswirtschaft Heft 4/2015 v. 1.4.2015, S. 22

² Quelle: »Sozialstatistische Daten Versicherungswirtschaft 2013«, Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV), Juli 2014

Motive für Weiterbildungen

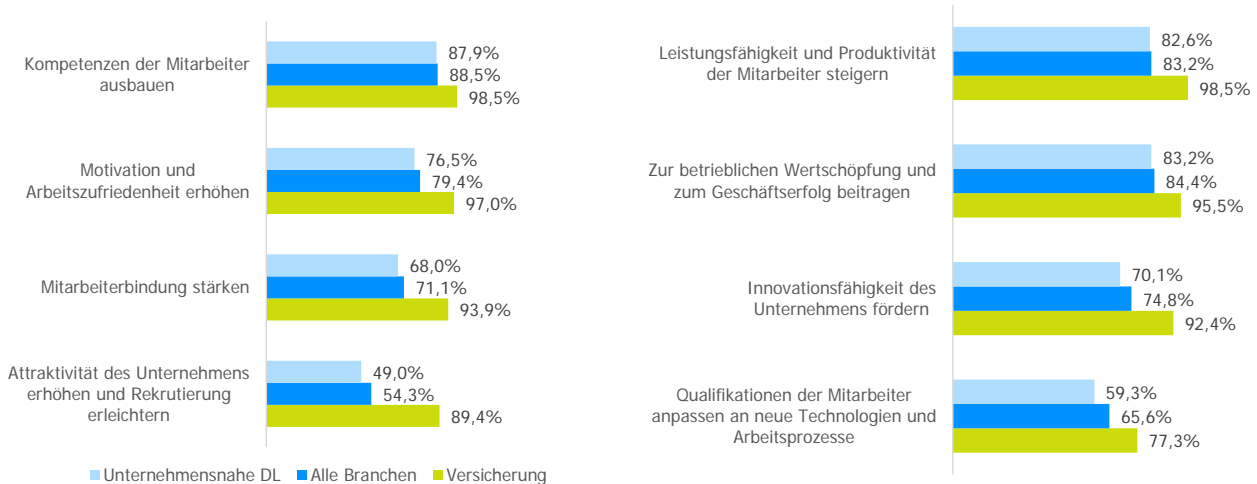


Abbildung 1: Motive für die betriebliche Weiterbildung, Quelle: »Die Weiterbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft. Zentrale Ergebnisse der IW-Sonderauswertung.« Dezember 2014

Voraussetzung dafür ist. Vielleicht ist die Arbeitsmarktsituation für Versicherer aber auch noch so günstig, dass sie Bewerber über das Kriterium eines abgeschlossenen Hochschulstudiums auswählen können.

Eine zunehmende Akademisierung stellt auch eine Prognose zum Arbeitsmarkt fest, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) erstellt wurde: Um die Arbeitsleistung trotz Bevölkerungsrückgang zu halten, komme künftig der Bildung im Allgemeinen sowie der Hochschulausbildung im Besonderen eine wachsende Bedeutung zu. So wird nach dieser Prognose die Zahl der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss bis zum Jahr 2030 um rund 3 Mio. steigen, mit dualer Berufsausbildung um rund 200.000 sinken und ohne Berufsabschluss um 3,4 Mio. sinken.³

Daneben kommt eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zu dem Schluss, dass eine Berufsausbildung künftig nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausreichen wird und ein Hochschulstudium auch eher die Grundlage für eine Weiterbildung ist als eine Voraussetzung für eine privilegierte Berufsposition.⁴

In puncto Weiterbildung ihrer Mitarbeiter engagiert sich die Versicherungswirtschaft im Branchenvergleich überdurchschnittlich – die Investition pro Mitarbeiter betrug 2013 etwa 1.981 EUR, 850 EUR mehr als die Gesamtwirtschaft und etwa 500 EUR mehr als andere unternehmensnahe Dienstleister⁵ dafür ausgeben.⁶ Insgesamt investierten Versicherungsunternehmen 343 Mio. EUR in die Weiterbildung – hochgerechnet auf alle Mitarbeiter im Innendienst und bezogen auf die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen. Im Durchschnitt

bildete sich jeder Mitarbeiter 58,1 Stunden weiter – das sind etwa 25 Stunden mehr als der gesamtwirtschaftliche Durchschnitt und etwa 7 Stunden mehr als andere unternehmensnahe Dienstleister. Für die betriebliche Weiterbildung gibt es zwei wesentliche Motive: zum einen Beweggründe, die auf die Innovationskraft und den Unternehmenserfolg gerichtet sind, zum anderen natürlich personalpolitische Motive wie der Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen. Vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels, der Weiterentwicklung der Arbeitsumgebung und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zählen aber auch die Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie die Rekrutierung neuer qualifizierter Mitarbeiter zu wichtigen Triebfedern. Hier scheint die bestehende Verankerung der Weiterbildung in der Unternehmenskultur der Versicherungsunternehmen eine gute Voraussetzung für die Zukunft zu sein.

Demografischer Wandel fordert auch die Versicherungswirtschaft

Laut einer Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) wird das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung bis 2030 von derzeit 43 Jahren auf über 47 Jahre steigen, in weiten Teilen Ostdeutschlands sogar auf über 50 Jahre. Ein Viertel der deutschen Arbeitskräfte wird in den nächsten 15 Jahren in den Ruhestand gehen. Für die Wirtschaft heißt das, dass weniger qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, zum Teil zu wenige, um den bestehenden Bedarf zu decken.

Nach der Prognose des BMAS wird im Jahr 2030 im Vergleich zum Jahr 2010

- die Zahl der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) um 2,9 Mio. auf 40,8 Mio. sinken,
- die Zahl der Erwerbstätigen um 1,4 Mio. auf 39,2 Mio. zurückgehen und
- die Zahl der Erwerbslosen um 1,4 Mio. auf 1,7 Mio. Personen sinken.

³ Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: »Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland«, Stand: Juli 2013

⁴ Quelle: Arbeitswelt 2030, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2011
⁵ darunter werden in der Studie Großhandel, Verkehr, Kommunikation, Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister, Steuer- und Unternehmensberatungen, Werbung, Architekten, Forschung & Entwicklung u.ä. subsummiert.

⁶ Dies belegt die 6. Weiterbildungsumfrage vom Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) und dem Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW). Diese wurde im vergangenen Jahr (2014) als branchenübergreifende Weiterbildungserhebung in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) erstmalig mit Sonderauswertung für die Versicherungsbranche erstellt.

Erwerbspersonen nach Alter: Veränderung 2010-2030 in 1000

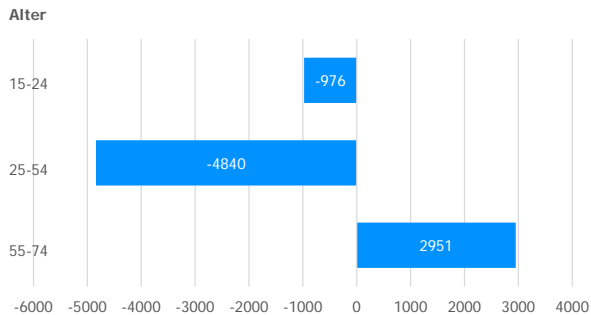


Abbildung 2: Entwicklung der Erwerbspersonen nach Alter von 2010 bis 2030, Quelle: BMAS: Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, Stand Juli 2013

Die Prognose unterstellt dabei jedoch explizit, dass bei zentralen Handlungsfeldern der Fachkräftesicherung wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bei der Beschäftigung Älterer auch zukünftig weitere Fortschritte erzielt werden.⁷ Sie ist insofern recht optimistisch ausgerichtet: Ohne diese Fortschritte wäre eine entsprechend größere Senkung der Erwerbspersonen und Erwerbstätigen anzunehmen. Abbildung 2 zeigt eine Entwicklungsprognose der Erwerbspersonen bezogen auf die Altersgruppen 15 bis 24 Jahre, 25 bis 54 Jahre und 55 bis 74 Jahre.

Die Sozialstatistik der Versicherungswirtschaft zeigt, dass auch diese Branche altert: Das Durchschnittsalter im Innendienst (inkl. Azubis) stieg in den vergangenen zehn Jahren von 39 auf 42 Jahre; im Außendienst (keine Angabe zu Azubis) von 40,4 auf 43,4 Jahre. Im Jahr 2003 betrug der Anteil der unter 40-Jährigen im Innendienst (ohne Azubis) noch 51,9 Prozent, zehn Jahre später sind es nur noch 35,5 Prozent. Wollen keine »Jungen« mehr in der Versicherungswirtschaft arbeiten? Oder findet eine gezielte »natürliche« Kostensenkung durch das ersatzlose Ausscheiden älterer Mitarbeiter statt? In beiden Fällen: Versicherungsunternehmen sollten versuchen, wertvolles Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Sie müssen stärker als bisher mit dem Potenzial der bestehenden Belegschaftsstruktur arbeiten, hier gewinnt die betriebliche Weiterbildung einen neuen Stellenwert.

Bedeutungszunahme der Weiterbildung

In einer derart schnelllebigen Zeit wie heute ist es immer wichtiger, gleichzeitig aber auch immer schwieriger, sein Wissen aktuell zu halten. Hinzu kommt, dass der Job bzw. das Tätigkeitsfeld häufiger gewechselt wird oder mehrere Aufgabengebiete in Personalunion abgedeckt werden. Daher werden Konzepte notwendig, Mitarbeiter mit heterogenen Erwerbsbiografien über kompetenzorientierte Entwicklung zu fördern und sie in der Arbeit für neue berufliche Aufgaben zu qualifizieren.

⁷ Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, Stand: Juli 2013

Bereits 2012 arbeitete eine Kommission der Robert Bosch Stiftung sehr detaillierte Maßnahmevorschläge aus, um vor dem Hintergrund des demografischen Wandels das Arbeitsangebot in Qualität und Quantität auch bis zum Jahr 2030 zu sichern.⁸ Konkret wurde mittels dreier Szenarien »Erwerbsbeteiligung erhöhen«, »Arbeitszeit verlängern« und »Produktivität erhöhen« untersucht, welche konkreten Reformschritte dazu nötig und möglich sind. Basierend auf den Ergebnissen der Szenarien schlägt die Kommission ineinandergreifende Handlungsfelder für Politik, Unternehmen und Beschäftigte vor (Abbildung 3).

Im Handlungsfeld Bildung und Qualifizierung fordert die Kommission von der Politik u.a. den weiteren Ausbau verschiedener ineinandergreifender Bildungsmaßnahmen. Insbesondere soll eine Kernausbildung in der dualen Ausbildung eine breite Basis für artverwandte Berufsbilder schaffen, die dann mittels modularer Lernbausteine zu einer Spezialisierung ergänzt werden können. Außerdem sollen duale Studiengänge ausgebaut sowie Möglichkeiten für die betriebliche Weiterbildung von Älteren, Geringqualifizierten oder Personen mit Migrationshintergrund stark erhöht werden.⁹ Für Unternehmen und Beschäftigte schlägt die Kommission vor, die bereits diskutierten Maßnahmen u.a. zum Erhalt der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit und der altersgerechten Personalentwicklung und Arbeitsorganisation zu erweitern. So soll bspw. die »Flexurity« – die Kombination beruflicher Flexibilität und persönlicher Sicherheit und Stabilität der Beschäftigten – handlungsleitender Gedanke sein. Lebensarbeitszeiten von 45 Jahren und länger sind jedoch nur dann überhaupt realistisch (unter Vermeidung von Härtefällen in bestimmten Berufsgruppen), wenn die persönlichen und fachlichen Stärken jedes Einzelnen erkannt und gefördert werden. Daneben sollte bedacht werden, dass Menschen nur dann so lange arbeitsfähig sind, wenn ihre Arbeitskraft nicht durch dauernde Überbelastung in den »jungen« Berufs Jahren – die auch gleichzeitig die Familienphase sind – frühzeitig aufgebraucht wird.¹⁰

Künftig werden Organisationswelten mit streng hierarchischen, zentralistischen Steuerungssystemen zunehmend durch Matrix- und Netzwerkorganisationen abgelöst und Projektwirtschaft, Open Innovation sowie virtuelle Teams und Strukturen bestimmen den Arbeitsalltag der Zukunft.¹¹ Damit wird »9 to 5« abgelöst durch »24/7«, die Möglichkeit einer ständigen Erreichbarkeit. Dies wird heute schon vielfach praktiziert, setzt viele Menschen aber immens unter Druck.

Damit scheint die Schaffung von Kompromissen im Sinne von »Flexurity« ein wichtiges Handlungsfeld zu sein. Dies zeigt das Ergebnis einer Umfrage der ZEIT im Mai 2015. Die jetzige »Generation Y« – im medialen Hochglanzbild eine angeblich selbstbewusste Generation, die sich die besten Jobs auf dem Arbeitsmarkt nur so aussuchen könne – sieht sich

⁸ Quelle: Prof. Dr. Norbert Walter et al. »Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030«, Bericht der Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung, 2013

⁹ ebd.

¹⁰ ebd.

¹¹ ebd.



Abbildung 3: Die Zukunft der Arbeitswelt – Sechs Handlungsfelder für Politik und Gesellschaft, Quelle: Robert Bosch Stiftung: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030, 2013

in der Realität mit einer Arbeitswelt konfrontiert, die ihnen »ein Maximum an Flexibilität abfordert, aber nicht einmal ein Minimum an Sicherheit bietet«. Ein zentrales Argument ist die (für die Flexibilität der Unternehmen so attraktive) Beschäftigung unter befristeten Arbeitsverträgen. Speziell diese Verträge mit Ablaufdatum würden viele der jungen Berufseinsteiger daran hindern, eine Familie zu gründen, was jedoch der gewünschten demografischen Entwicklung weiter entgegensteht. Und diese Sorgen bestehen unabhängig von Ausbildung, Beruf oder Branche.¹²

Welche Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte werden in den kommenden Jahren wichtiger?

Der organisatorische Wandel – die Ausrichtung an den Kundenwünschen, die Verlagerung von zentral gesteuerter Verantwortung auf dezentral operierende Teams – bedeutet eine neue Form der Verantwortung für Arbeitnehmer. Von ihnen wird quasi gefordert, unternehmerisch zu denken und zu handeln.¹³ Um mit der Vernetzung und Fortentwicklung der Arbeitswelt mitzukommen, sind ganz andere Arbeitsweisen und Fertigkeiten erforderlich. Zukünftig müssen, so eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeit und Organisation, die Mitarbeiter in der Lage sein, im Arbeitsprozess permanent und eigenverantwortlich nützliche Entscheidungen zu treffen. Generell muss »der Mitarbeiter der Zukunft« seinen Lernprozess autonom gestalten und sich stärker vernetzen und Fähigkeiten und Wissen schneller und flexibler aneignen, als es in der Vergangenheit der Fall war. Voraussetzungen dafür sind, dass Mitarbeiter möglichst direkten Zugang zum Wissen der Kollegen haben; außerdem sind persönliche Eigenschaften wie Selbstlernfähigkeit, Zeit- und Projektmanagement, Kommunikationsstärke und die Befähigung, Wissen mit anderen zu teilen, von großer Bedeutung.¹⁴

12 Quelle: »Generation Y - Ich hoffe nur, nicht abzustürzen«, ZEIT Online, 26.05.2015

13 Quelle: Arbeitswelt 2030, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2011

14 Quelle: »Das Ende der Betriebsseminare«, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, April/Mai 2012,

Die Notwendigkeit dieser Fähigkeiten zeigt sich auch im Kontext »gesundes Arbeitsumfeld«: Bis 2016 soll die Zahl der täglich weltweit versendeten E-Mails von 145 Mrd. (im Jahr 2014) auf 192 Mrd. steigen. Etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit sind Mitarbeiter heute mit E-Mail-Korrespondenz beschäftigt. Bereits jetzt fühlen sich viele Menschen von der Flut der täglich eingehenden E-Mails und Nachrichten überfordert – wer täglich 200 E-Mails zumindest sichten, wenn auch nicht bearbeiten muss, zeigt zwangsläufig gesundheits- und leistungsbeeinträchtigende Symptome.¹⁵ Kommunikations- und Medienkompetenz und die Fähigkeit, wesentliche Inhalte schnell zu erfassen sowie zu erkennen, was ignoriert werden kann und worauf reagiert werden muss, gewinnt in Zukunft an Bedeutung.¹⁶

Soft Skills werden zu Key Skills

In der Zukunft wird es außerdem noch wichtiger, neben den harten Fakten vor allem den EQ zu trainieren – also die emotionale Intelligenz, Kreativität, Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit. Dies betont u. a. Gunter Dueck, Professor für Mathematik, Philosoph und Buchautor sowie ehemals CTO bei IBM. Es brauche mehr Kreativität und Eigenverantwortung; vermehrt würden Leute im Vorteil sein, die Menschen begleiten, begeistern und zu Zielen hinführen. Bereits jetzt sei erkennbar, wie das Internet unsere Gesellschaft »umpflügt« und die Industrialisierung der Dienstleistungsberufe, angetrieben durch das Internet, viele Berufe überflüssig mache. Weil durch das Internet Fachwissen zunehmend für alle verfügbar wird, komme es in Zukunft vielmehr auf Verkaufstalent, Sinn für Attraktivität und Liebe zum Kunden an – das seien Kompetenzen, die Unternehmen zukünftig benötigen. Bezogen auf die Versicherungsbranche ist das ein wichtiger Gedanke, ermöglichen doch vor allem persönliche Beratung und Service bei ansonsten standardisierten Finanzprodukten eine Abgrenzung von der Konkurrenz.

AUTORIN



Susan Drechsler
Leiterin Geschäftsbereich

»Seminare«
Versicherungsforen Leipzig

■ ■ ■ **Versicherungsforen Leipzig**

15 Quelle: »Lernen im Jahr 2030. Von Bildungsavataren, virtuellen Klassenräumen und Gehirn-Doping in der Führungs- und Fachkräfteentwicklung, Becker, M./von der Gracht, H., incore/F.A.Z. Executive School/Bayer MaterialScience/Corporate Campus für Management und Strategie der DZ Bank Gruppe«, 2014

16 Quelle: »Digitalisierung – Viele Chefs stellen sich nicht auf die Zukunft ein«, ZEIT online, 27.03.2015

Massive Open Online Courses: Digitales Lernen als »Frontalbeschallung« auf dem Prüfstand

In der digitalen Bildungslandschaft kursieren in kürzesten Zyklen bekanntermaßen häufig Innovationen, die die Zukunft des Lernens einläuten oder es vermeintlich schon getan haben. Seit etwa zwei Jahren begegnen wir hier zunehmend dem Phänomen »MOOC« – Da lohnt es sich allemal, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen.

Die Abkürzung MOOC steht für Massive Open Online Course. Damit ist ein Kurs gemeint, der online stattfindet und aufgrund des offenen und kostenfreien Zugangs hohe Teilnehmerzahlen generiert. Die Idee, didaktisch hochwertige Lernmedien einem breiten Publikum zugänglich zu machen, ist nicht neu: Bereits vor rund 50 Jahren waren die Kurseinheiten des Telekollegs im öffentlich-rechtlichen Fernsehen für alle interessierten Personen frei verfügbar. Seit der Verbreitung des Internets nutzen Studenten ganz selbstverständlich kursbegleitende Materialien, die von den Universitäten online bereitgestellt werden. Videomitschnitte von Vorlesungen stellen auch heute noch einen wichtigen Baustein von MOOCs dar.

Der Begriff MOOC wurde im Jahr 2011 geprägt, als die University of Stanford einen frei zugänglichen Online-Kurs zum Thema Künstliche Intelligenz veranstaltete. Für diesen Kurs konnten auf Anhieb 160.000 Teilnehmer aus vielen verschiedenen Ländern gewonnen werden. Der Erfolg derartiger Veranstaltungen führte zu einer rasch wachsenden Zahl universitärer und kommerzieller MOOC-Anbieter – und zu einer ebenso rapide steigenden Teilnehmerzahl.

Der englische Begriff »Massive« bezieht sich dabei nicht nur auf die ungewöhnlich hohen Teilnehmerzahlen, sondern auch auf die Anzahl der angebotenen Kurse. So haben sich beispielsweise allein bei dem derzeit führenden Anbieter – dem US-amerikanischen Unternehmen Coursera – im Jahr 2014

mehr als 10 Millionen Teilnehmer für rund 900 verschiedene MOOCs eingeschrieben.

Und was dürfen die Teilnehmer von einem kostenfrei angebotenen Kurs erwarten? Das Spektrum der bereitgestellten Lernmedien reicht vom routinemäßig angefertigten Videomitschnitt einer Unterrichtsveranstaltung über eigens angefertigte Video- und Podcasts bis hin zu sorgfältig konzipierten und aufbereiteten webbasierten Trainingseinheiten. In vielen Kursen werden zudem automatisierte Tests zur Selbstkontrolle der Teilnehmer angeboten.

Allerdings müssen die Lernenden üblicherweise auf eine persönliche Betreuung während des Kurses verzichten. Dies können die Teilnehmer kompensieren, indem sie sich in angegliederten Foren und Chats gegenseitig unterstützen oder Beiträge in Expertenblogs posten. An dieser Stelle wird klar, dass sich der Betrieb eines MOOC-Angebots nicht auf die bloße Bereitstellung von digitalen Lernangeboten beschränkt. Stattdessen muss der Anbieter das Lernen integrieren und Räume für den kontextgebundenen Austausch schaffen, die die Lernenden von der Kursauswahl über die Einschreibung und Kursabwicklung bis hin zur Erstellung einer Teilnahmebestätigung begleitet.

Es wird sich zeigen, ob sich das Konzept der MOOCs 1:1 auf die berufliche Aus- und Weiterbildung übertragen lässt. Während Studenten und Akademiker den Komfort des Lernens unabhängig von Zeit und Ort schätzen, sind andere Teilnehmer von der notwendigen Selbstlernkompetenz und -disziplin überfordert. Dies schlägt sich in einer hohen Rate von Kursabbruchern in Open Online Courses nieder. Um dieses Risiko zu mindern, werden gerade die an Arbeitnehmer gerichteten Kurse zunehmend straff organisiert – mit verpflichtend zu bearbeitenden Hausarbeiten, vorgegebenen Kursterminen und

Pflichtveranstaltungen in virtuellen Klassenzimmern.

Außerdem rütteln verschiedene Anbieter inzwischen an einem ursprünglichen Grundprinzip der MOOC-Idee: dem Fehlen von Zugangsbeschränkungen. Durch das Schaffen von Eingangsvoraussetzungen (Einstufungstests bzw. formelle Zugangsvoraussetzungen) für bestimmte Kurse sollen homogenere Lerngruppen entstehen. Aus dem MOOC wird dann beispielsweise ein SOOC (Selectively Open Online Course).

Das zeigt: Digitales Lernen entwickelt sich rasant weiter – noch sind die MOOC-Angebote kostenfrei. Noch. Die Frage ist jedoch: Ist das nur eine Form der Heranführung von Kunden an kostenpflichtige Aus- und Weiterbildung? Oder ist die Verfügbarkeit von Informationen in der Wissensvermittlung schon heute nichts mehr wert? Und wenn dem so ist: Wie wird die Wertschöpfung in der Bildung in Zukunft wohl aussehen?

MOOCs: Wie viel ist uns Bildung wert?

Über die MOOCs wurde nun ausführlich gesprochen. Das Konzept dieser offen zugänglichen und kostenfreien Online-Kurse wird kontinuierlich weiterentwickelt. Das ist gut so. Fraglich hingegen ist, ob sie ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell sind.

Gerade in Hinblick auf die reibungslose Bereitstellung von Videoaufnahmen sind leistungsfähige Server und eine hohe Bandbreite erforderlich. Es liegt auf der Hand, dass der Betrieb einer MOOC-Plattform erhebliche Kosten für die Einrichtung, den Betrieb und die Wartung einer belastbaren Infrastruktur verursacht. In den vergangenen Jahren haben die Anbieter zudem verstärkt in die didaktische und mediale Aufbereitung der MOOCs investiert – mit Erfolg, wie sich in einer zunehmend positiven Bewertung des angebotenen Kursmaterials durch die Teilnehmer zeigt.

Um die hierfür erforderlichen Aufwendungen zu kompensieren, wurde und wird das Modell des kostenfreien Zugangs jedoch zunehmend verwässert: Häufig wird ein kostenloser Basiskurs mit kostenpflichtigen Zusatzangeboten verbunden, beispielsweise für den Erwerb eines Zertifikats. Der »Wert« dieses Zertifikats für den einzelnen Teilnehmer entscheidet somit über den kommerziellen Erfolg des jeweiligen MOOC-Anbieters – denn Teilnehmer werden nur in Abschlüsse investieren, die sie beruflich weiterbringen. Aus diesem Grund bemühen sich verschiedene Anbieter darum, dass die erzielten Abschlüsse allgemein anerkannt werden. Als Beispiel seien hier die »Nanodegrees« des Anbieters Udacity genannt, an dem auch der deutsche Bertelsmann-Konzern beteiligt ist.

Die nächsten Jahre werden zeigen, ob dieser Ansatz von Erfolg gekrönt ist und MOOCs trotz des finanziellen und organisatorischen Aufwands ein tragfähiges Geschäftsmodell darstellen können. Falls dies gelingt, öffnet sich auch ein neues Geschäftsfeld für Anbieter einschlägiger Dienstleistungen. Beispielsweise könnte eine Hochschule den Betrieb einer

MOOC-Plattform komplett an einen spezialisierten Dienstleister auslagern oder sich bei dieser Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung von Kursen einkaufen. In diesem Zusammenhang sind Kompetenzen von Tutoren, Drehbuchautoren und Mediengestaltern, aber auch von Administratoren und Supportmitarbeitern gefragt.

Der wirtschaftliche Erfolg eines MOOC-Angebots steht und fällt also mit der Bereitschaft der Teilnehmer, in ihre Bildung zu investieren – der Wert orientiert sich an der Wertstellung des entsprechenden Zertifikates. Die Erfahrungen aus der – zugegebenermaßen kurzen – Geschichte der MOOCs lassen darauf schließen, dass diese Bereitschaft nicht allzu ausgeprägt ist. Kurse werden vielmehr aus einem allgemeinen Interesse am Verständnis eines Gebietes heraus gebucht. Eine Studie der amerikanischen Duke University hat ergeben, dass die Mehrzahl der Teilnehmer keinen formellen Abschluss anstrebt, sondern eher an intellektuellen Anregungen und der mit dieser Lernform verbundenen sozialen Erfahrung interessiert ist.

Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die überwiegende Zahl der MOOCs bislang im universitären Umfeld stattgefunden hat. Gerade die im Aufbau befindlichen deutschen Angebote zielen dagegen verstärkt auf die berufliche Weiterbildung ab; beispielsweise openHPI (mit dem Fokus auf Berufstätige, die IT-Wissen für das Fortkommen in ihrer Laufbahn benötigen) und openSAP (Erwerb SAP-spezifischer Zertifikate).

Die soziale Dimension von MOOCs kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, denn der Begriff steht für eine bisher nicht gekannte Öffnung der Hochschulbildung: Jeder kann Kurse überall auf der Welt besuchen – bei freier Zeiteinteilung und ohne finanzielle Hürden. Ob sich daraus jedoch ein Geschäftsmodell für kommerzielle Bildungsanbieter ableiten lässt, ist derzeit noch unklar. Entscheidend wird sein, ob die erzielten Abschlüsse anerkannt werden. Denn nur dann werden die Teilnehmer finanziell in ihre Bildung investieren und die erforderlichen Investitionen der Plattformbetreiber in hochwertige Lernmedien und didaktische Konzepte rechtfertigen.

AUTOR



Christoph Hieber
Head of Workplace Learning Solutions
Academy & Life Care des TÜV Rheinland



Keine Angst vor Veränderung – Change-Prozesse erfolgreich managen

Die Versicherungsbranche hat es momentan nicht leicht: Die anhaltend schwächelnden Kapitalmärkte, der gewachsene Konkurrenzdruck, veränderte Kundenanforderungen sowie nicht zuletzt die Ausdifferenzierung des Marktes im Zuge der Digitalisierung zwingen die Assekuranz, zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dass ein solcher Prozess nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen ist und mit tiefgreifenden Veränderungen einhergeht, liegt auf der Hand.

In der Vergangenheit hat sich die Branche mit Veränderungen recht schwer getan. Das Kernprinzip der Versicherung ist es, Risiken abzuschließen und nicht, diese bewusst einzugehen. Die Inkaufnahme von Risiken ist allerdings bei jedem Veränderungsprozess – sei er noch so gut geplant – inbegriffen. Zudem hat die Assekuranz in der Vergangenheit durch die stabilen Kapitalerträge wenig Anlass zu Veränderungen gesehen. Schließlich spielt auch der Faktor Mensch bei der fehlenden Veränderungsbereitschaft der Versicherungsbranche eine gewichtige Rolle. Das noch in vielen Unternehmen ausgeprägte Hierarchiedenken und die homogenen Mitarbeiterstrukturen behindern Wandel und befördern stattdessen das Festhalten an überkommenen Routinen.

Change Management ist daher ohne die »People Dimension« nicht zu bewältigen. Gleich ob es sich um Umstrukturierungen im Unternehmen, Kostensenkungsprogramme oder die Einführung von Innovationen handelt: Gelingt es nicht, den notwendigen Wandel in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern, wird es schwer, auch zukünftig erfolgswirksam zu bleiben. Die Entwicklung einer positiven Change-Kultur hat bisher kaum stattfinden können, da es sich bei den in der Vergangenheit implementierten Veränderungen in der Versicherungsbranche zumeist um Kosteneinsparungsprogramme handelte, die oft mit der Freisetzung von Mitarbeitern einherging. Dies hatte für viele Mitarbeiter nicht nur die Reorganisation des Teams, sondern auch die Neuverteilung von Zuständigkeiten und für einige sogar den Arbeitsplatzverlust zur Folge. Die Mitarbeiter waren also in den meisten Fällen kaum aktiv beteiligt und erlebten Veränderungsprozesse als

von oben gesteuerte und extern beeinflusste Vorgänge, die hingenommen und erduldet werden mussten.

Zusammenarbeit mit den Führungskräften ist unentbehrlich

Viele Führungskräfte erwarten im Change Management daher heutzutage Unterstützung aus dem HR-Bereich; allzu oft haben die Personalabteilungen allerdings mit einer schlechten Kommunikation der Zielvorstellungen und Zuständigkeiten zu kämpfen. Auch die Bereitstellung ausreichender zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen für den Change-Prozess scheint noch nicht überall eine Selbstverständlichkeit zu sein. Mitunter ist es aber auch fehlendes Know-how, das eine effektive Mitarbeit der Personalabteilung in Veränderungsprozessen verhindert. Aus diesem Grund und auch, weil sich das hartnäckige Vorurteil hält, die Arbeit der HR-Abteilung biete keinen »messbaren Mehrwert« für das Unternehmen, werden zum Teil externe Berater mit anstehenden Change-Prozessen betraut.

Dies kommt allerdings einer Verschwendung der Potenziale, die in der Personalabteilung vorhanden sind, gleich. Dort ist man bestens mit der Unternehmenskultur vertraut und hat ein Gespür für die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Sollen die Potenziale genutzt werden, müssen sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter der Personalabteilung eine aktive Zusammenarbeit anstreben. Letztgenannte müssen die internen Kunden durch eine proaktive Herangehensweise überzeugen, die nicht nur Schwierigkeiten und Lösungen aufzeigt, sondern im besten Falle entscheidungsreife Vorschläge unterbreitet, um die Führungsetage zu entlasten. Genauso ist aber auch deren Mitwirkung Voraussetzung für ein koordiniertes Change Management. Wie die »Change Management Studie 2012« zeigte, erwarten ganze 79 Prozent der befragten Change Manager, dass die Führungskräfte in Veränderungsprozessen eine aktive Rolle einnehmen; 78 Prozent wollen darüber hinaus, dass die Führungskraft die Veränderungen

aktiv kommuniziert.¹

Soll das Change Management erfolgreich in der HR-Abteilung angesiedelt werden, bedarf es dort eines Umdenkens. Als komplexe Querschnittsaufgabe geht die Gestaltung des Wandels über den transaktionalen Bereich, also die Freisetzung und Rekrutierung von Mitarbeitern sowie die Angleichung der eigenen Regelungen, Prozesse und Schnittstellen zum Zweck der Realisierung einer adaptiven HR-Struktur, hinaus. Daneben existiert der transformationale HR-Bereich, der sich mit der Gestaltung der ‚weichen‘ Auswirkungen des Wandels beschäftigt. Beide sind gleich wichtig; aufgrund der traditionell eher von Transaktionsstrukturen geprägten HR-Arbeit ist jedoch sicherzustellen, dass die am Change-Prozess beteiligten Personalmitarbeiter eine bewusste und nachhaltige Entscheidung für die Balance beider Bereiche treffen.

Vielfach muss so vor allem die Professionalisierung der HR-Abteilung durch zusätzliche Qualifizierungen, Trainings und Coachings, die ein umfassendes Verständnis von Change-Prozessen liefern, der erste Schritt sein.

Change-Prozesse verlaufen wellenförmig

Diese Fortbildungen sind vor allem deshalb so wichtig, weil sich das Change Management selbst im Laufe der Zeit verändert hat. Statt in Form abgrenzbarer Einheiten mit klarem Anfang und Ende verlaufen Change-Projekte vor allem aufgrund der gesteigerten Dynamik, die die Digitalisierung mit sich bringt, zunehmend in sich überlappenden Wellenbewegungen, die eine Intensivierung der begleitenden Steuerung nötig machen. Häufig wird ein Change-Prozess jedoch isoliert und kurzfristig angegangen.

Dabei steckt gerade in der Zunahme der komplexen Wechselwirkungen unterschiedlicher, zeitlich voneinander unabhängig ablaufender Veränderungsprozesse die Schwierigkeit, Change-Maßnahmen und deren Kommunikation zu koordinieren. Das Change Management wird damit vielmehr zur Daueraufgabe, statt eine Ausnahmeerscheinung zu sein. Phasen strategischer Stabilität wechseln sich in Sequenzen verschiedener Länge und Intensität mit Phasen strategischen

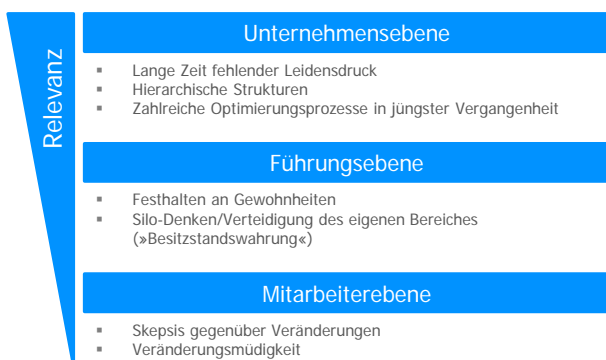


Abbildung 1: Barrieren von Veränderungsprozessen, Quelle: Expertenstudie: Prozessoptimierung in der Assekuranz 2014, Versicherungsforen Leipzig, HEUTE UND MORGEN, consultingpartner

¹ Quelle: Capgemini Consulting: Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012. München: 2012

Wandels ab.² Die Regelmäßigkeit dieser Wandelsequenzen ist dabei sehr wichtig, da Phasen zu langer Stabilität den Einzug von Trägheit in das Unternehmen ermöglichen – eine Entwicklung, die in Zeiten stetiger Weiterentwicklung in allen wirtschaftlichen Teilbereichen fatal sein kann. Gleichzeitig kann zu viel Wandel in kürzester Zeit das Unternehmen überfordern. Dies zeigte die Studie »Prozessoptimierung in der Assekuranz«, die die Versicherungsforen Leipzig gemeinsam mit HEUTE UND MORGEN und consultingpartner durchgeführt haben: Vielfach sei die fehlende Mitwirkung der Mitarbeiter im Change-Prozess nicht auf eine Veränderungsresistenz zurückzuführen, sondern lässt sich auf Ermüdungserscheinungen zurückführen, die durch häufigen Wandel und die damit einhergehende stetige Unruhe entstanden sind. Eine Balance der Phasen von Stabilität und Wandel und deren Einbettung in eine langfristige Ausrichtung ist daher unerlässlich. Die Beachtung einer Vielzahl von Aspekten ist dabei für jeden Wandel entscheidend: Neben das generelle Ziel des Veränderungsprozesses muss ein detaillierter Aktionsplan treten. Die der Personalabteilung zur Verfügung gestellten Ressourcen sind ebenso wichtig wie deren Fähigkeiten, und neben den Anreizen für die Mitarbeiter ist auch die umfassende Information von entscheidender Bedeutung. Bei Missachtung dieser Aspekte ist die erfolgreiche Durchführung des Change-Prozesses gefährdet. Die Dauerhaftigkeit des Wandels bedeutet auch, dass Veränderungsprozesse vorausschauend begleitet werden müssen und nicht erst rückblickend nach Lösungen für Probleme gesucht wird, die bereits eingetreten sind. Die Antizipation von Veränderungsanlässen gehört daher zu den Kernkompetenzen eines erfolgreichen Change Managers.

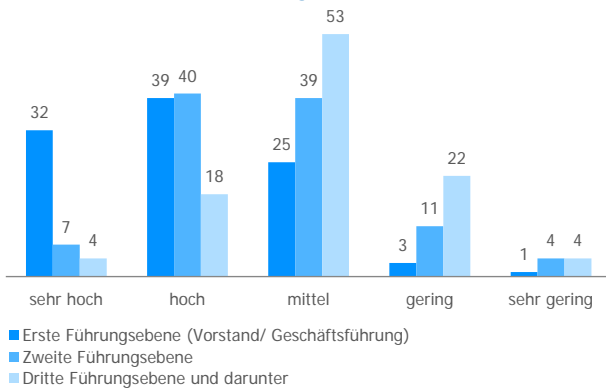
Mitarbeiterkompetenzen gezielt nutzen

Um die Nachhaltigkeit des Change-Prozesses sicherzustellen, ist es vor allem notwendig, Mitarbeiterkompetenzen langfristig aufzubauen und zu binden und auch bereichsübergreifende Kenntnisse auszubilden. Denn häufig denken die Mitarbeiter stark bereichs- oder abteilungsorientiert, da der reguläre Karriereweg oft linear verläuft. Die Übernahme anderer Perspektiven und abteilungsübergreifendes Denken werden so kaum gefordert bzw. gefördert. Alternative Karrierewege wie beispielsweise Formen der Jobrotation können hierbei Abhilfe schaffen und liefern den Mitarbeitern neue Impulse, die in Veränderungsprozessen viele Weichen für den Erfolg stellen können.

Stabilität in Zeiten des Wandels wird auch durch Kontinuität an der Führungsspitze erreicht. Dazu bedarf es einer Personalpolitik, die interne Nachfolgeregelungen langfristig plant. Im Rahmen der Nachfolgeplanung gehört die Bewertung und die an der langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens ausgerichtete Entwicklung von Mitarbeitern zu den Erfolgsfaktoren, um die Nachfolge in den Führungspositionen langfristig und strategisch sicherzustellen sowie Personalbedarfe aus anderen Fachabteilungen zu bedienen, die mit der Umsetzung des Wandels betraut sind. Kandidaten, die für Führungspositionen besetzt werden sollen, besitzen

² Quelle: Klarner, P.: Wandel richtig takten: Wie sich Wandelsequenzen im Unternehmen richtig managen lassen. In: PERSONALquarterly, Heft 02/2015, S. 17 ff.

Wie Change Manager die individuelle Veränderungsbereitschaft ihrer Führungskräfte beurteilen (in %)



Wie Change Manager die individuelle Veränderungskompetenz ihrer Führungskräfte beurteilen (in %)

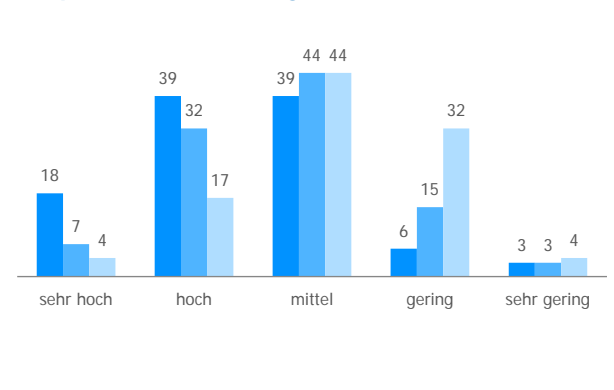


Abbildung 2: Veränderungsbereitschaft- und kompetenz von Führungskräften, Quelle: Capgemini Consulting (Hrsg.): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012. München: 2012

idealerweise bereits Erfahrungen in Bezug auf den Umgang mit Veränderungsprozessen. Die Studie Recruiting Trends 2015 zeigt, dass unternehmensinterne Nachfolgeregelungen in der Finanzdienstleistungsbranche bereits einen hohen Stellenwert besitzen. 77,8 Prozent der in dieser Branche tätigen Unternehmen haben bereits einen eigenen Talent-Pool implementiert, bei den Top-1.000-Unternehmen sind es lediglich 44,2 Prozent, die diesen Schritt bereits unternommen haben.³

Problematisch ist dabei, dass die Versicherungsbranche vielfach als beliebter Arbeitgeber für konservative und sicherheitsorientierte Menschen angesehen wird. Erklimmen diese die Karriereleiter, ist es denkbar, dass sie aufgrund des Ähnlichkeitsphänomens Menschen einstellen, die ähnliche Werte und Ansichten teilen. Somit besteht die Gefahr, dass sich eine Veränderungsscheu in der Unternehmenskultur fortwährend verfestigen könnte.⁴ Daher ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte umfassend für Change-Prozesse geschult werden. Letztlich gehört es auch zu den Aufgaben der Personalabteilung, die Leistungen der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Change-Projekten zu evaluieren, um Lerneffekte in Gang setzen zu können.

Für eine erfolgreiche Bewältigung des Wandels gehören also sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter zur Zielgruppe der Personalabteilung. Ein zielgruppengerechtes Agieren, das sich an Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der Beteiligten ausrichtet, ist von besonderer Wichtigkeit. Vor allem dem mittleren Management wird häufig nachgesagt, dass es Veränderungen nur schwer akzeptieren kann und eher am Bewährten festhalten will. Dies kann vielfach auf die Angst vor Kompetenzverlusten oder Reorganisation der Zuständigkeiten zurückgeführt werden. Die Change Management Studie 2012 ergab, dass nur 4 Prozent der mittleren/unteren Führungsebene sehr stark veränderungswillig sind, immerhin 18 Prozent sind stark veränderungswillig. Analog wird auch deren Veränderungskompetenz von den

Change Managern schlecht bewertet: Nur 21 Prozent der Change Manager attestieren dem mittleren Management eine hohe bis sehr hohe Veränderungskompetenz, 36 Prozent dagegen bemängeln schlechte oder sehr schlechte Veränderungskompetenzen.

Mitarbeiter auf allen Ebenen einbeziehen

Mehrere Studien haben außerdem gezeigt, dass Veränderungen, die top-down geplant und umgesetzt werden, eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als Transformationen, in die das gesamte Unternehmen mit einbezogen wird. Von der Veränderung betroffene Mitarbeiter sollten bei der Planung des Veränderungsvorhabens so viel wie möglich mitgestalten können. Denkbar sind beispielsweise die kontinuierliche Einbindung von Betroffenen in die Projektarbeit oder die Durchführung von partizipativen Workshops. In Veränderungsprojekten, in denen eine solche Mitwirkung nicht sinnvoll oder nicht gewünscht ist, sollte eine konstante Kommunikation über die jeweiligen Arbeitsschritte etabliert werden, um Spekulationen zu vermeiden und dem Mitarbeiter von Anfang an das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln. Die Erstellung eines strukturierten Kommunikationskonzepts bringt Klarheit in die verschiedenen Informationsbedürfnisse der einzelnen Zielgruppen und spezifiziert, welche Medien für den Transport der Botschaften geeignet sind.

Vor allem die Möglichkeiten, die Social Media bieten, können gezielt eingesetzt werden. Mithilfe von Blogs, Wikis, Video-Konferenzen oder Ideenwettbewerben lassen sich Informationen schnell und ortsunabhängig austauschen und mithilfe von interaktiven Features können Meinungen oder Ideen der Mitarbeiter erfragt und Feedback eingeholt werden. Auch die gegenseitige Hilfe der im Change-Prozess involvierten Mitarbeiter in Bezug auf neue Verfahren und Themen lässt sich in Foren oder mit kollaborativen Tools effektiv realisieren. So fließt die gesamte kollektive Intelligenz des Unternehmens in den Veränderungsprozess mit ein.

Trotz dieser Vorteile werden soziale Medien oft noch zögerlich genutzt, da das Risiko besteht, dass für Mitarbeiter in

³ Quelle: Weitzel, T. et al.: Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. Eschbach: 2015.
⁴ Quelle: Zimmermann, G./ Richter, S.-L.: Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen - die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten, S. 11-36.

den Diskussionen mehr Fragen aufkommen, als Antworten gefunden werden und der rote Faden der offiziellen Change-Kommunikation dadurch untergraben wird. Zudem ist die Nutzung von Enterprise-2.0-Anwendungen nur mehrwertig, wenn die ehrliche Meinungsäußerung der Mitarbeiter zugelassen wird; die stellt jedoch etablierte Muster der Führung auf den Prüfstand, weswegen die Nutzung bislang eher zurückhaltend ist. Auch hinsichtlich des Informationsflusses in Richtung der Mitarbeiter zur Änderung der persönlichen Einstellung oder im Umgang mit Ressentiments wird der Nutzung von Social Media noch Skepsis entgegengebracht. Eine vertrauensvolle, persönliche Atmosphäre, in der der Mitarbeiter seine Zweifel äußern kann und Fragen beantwortet bekommt, sei der durch Social Media hergestellten Öffentlichkeit vorzuziehen.

Für die Verbreitung der rationalen Themen des Change-Prozesses ist Enterprise 2.0 also gut geeignet, die Ergebnisse der Studie »Change Management 2012« zeigen jedoch, dass 44 Prozent der Befragten Social-Media-Tools schlechter bewerten als herkömmliche Change-Management-Werkzeuge, wenn es um die Emotionalisierung des Wandels geht. Dieser Wert wird nur übertroffen von der Einschätzung der Wirksamkeit im Umgang mit Widerständen: Hier glauben 52 Prozent, dass die sozialen Medien schlechter geeignet sind.

Wertschöpfung von Change Management künftig mehr herausstellen

Betrachtet man die Aufgabenfelder, die mit dem Change Management in Verbindung stehen, wird deutlich, dass das Veränderungsmanagement in Zukunft nicht auf den Schultern Einzelner lasten kann, sondern eine enge Verzahnung von Personalabteilung, Unternehmensentwicklung, Kommunikation und Talent Management nötig ist, um der Vielzahl von Herausforderungen und der sich verdichtenden Abfolge von Wandelsequenzen gerecht werden zu können. Letztlich muss aber beachtet werden, dass Wandel nur dann erfolgreich sein kann, wenn er in einer veränderungsaffinen Umgebung stattfindet. Kernbestandteil des Change Managements ist demnach, im Unternehmen die Fähigkeit zum Wandel zu verankern – und nicht das anlassbezogene Managen von kurzfristigen Change-Prozessen.

AUTORIN



Maria Braune
Assistentin Geschäftsbereich
»Unternehmenskommunikation &
Partnerbetreuung«

Viele Uni-Absolventen scheuen Direkteinstieg – Ergebnisse einer Studie zu Karriere- und Berufswünschen von Absolventen

Die meisten Hochschulabsolventen trauen sich einen Direkteinstieg nach dem Studium nicht zu: 46 Prozent der Absolventen wünschen sich, dass ihr Einstieg in ein Unternehmen über ein Traineeprogramm gelingt. Sieben Prozent ziehen ein Praktikum vor. Nur 47 Prozent der Absolventen würden den Direkteinstieg wählen, wenn sie es sich aussuchen könnten. Das ergibt eine Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum zum Absolventenjahrgang 2015. Dafür wurden rund 600 Studierende, die kurz vor ihrem Abschluss stehen, nach ihren Wünschen zu Beruf und Karriere befragt; etwa die Hälfte darunter sind angehende Ökonomen. Nachfolgend werden einige zentrale Studienergebnisse zusammengefasst.

»Die aktuelle Absolventengeneration schwankt zwischen Realismus und Komforthaltung. Realismus, weil sie merkt, dass Traineeprogramme speziell für Wirtschaftsstudenten heute häufiger angeboten werden als Direkteinstiege. Und Komforthaltung, weil die Absolventen sich anscheinend gerne damit zufrieden geben, als Trainee weniger Verantwortung

zu tragen, unverbindlich in viele Unternehmensbereiche hineinschnuppern zu können und von einer guten Betreuung zu profitieren«, sagt Constanze Wachsmann, Personalberaterin bei Kienbaum.

Wohlfühlfaktor persönliche Betreuung lockt Absolventen an

Die Absolventen würden sich aus drei Gründen, die besonders oft genannt wurden, für ein Traineeprogramm entscheiden: Am wichtigsten ist den Absolventen die persönliche Betreuung während des Traineeships, an zweiter Stelle folgt die Vielfältigkeit der Tätigkeiten und am drittichtigsten sind den Absolventen gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen.

Das Traineeprogramm genießt eine hohe Akzeptanz unter Deutschlands Hochschulabgängern: Neun von zehn Absolventen halten Traineeprogramme für zeitgemäß. Im Gegen-

Welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich, maximal fünf, in Prozent)

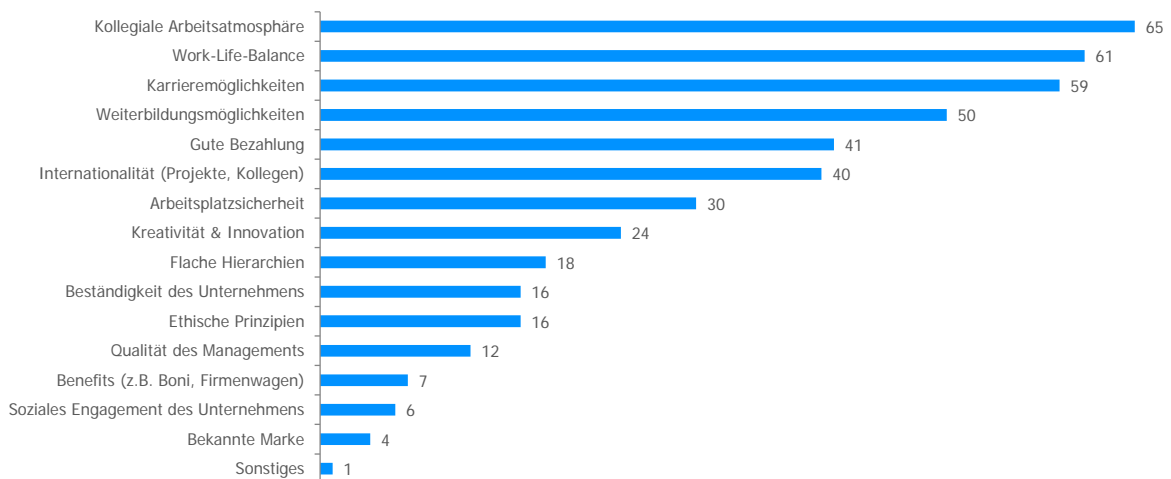


Abbildung 1: Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber, Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2014/2015

Wo informieren Sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber? (Mehrfachnennungen möglich, maximal drei, in Prozent)

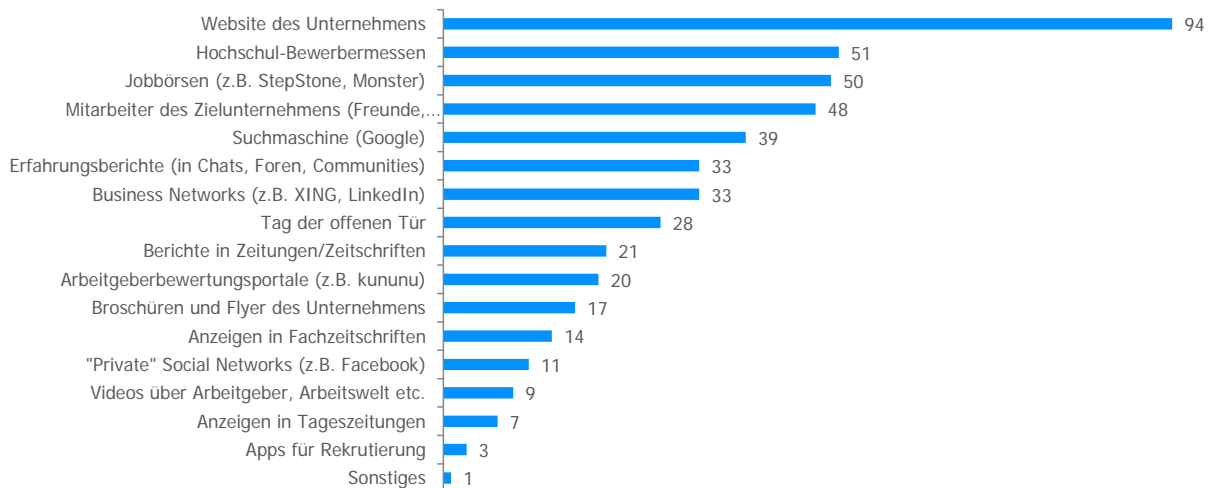


Abbildung 2: Informationsverhalten, Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2014/2015

zug wünscht sich nur jeder zehnte Hochschulabgänger eine andere Form von Ausbildungs- und Förderprogrammen zum Berufsstart. »Die Beliebtheit von Traineeships ist ein wichtiges Signal an die Unternehmen: Sie müssen als Arbeitgeber auf die Anforderungen der Absolventen eingehen und ihnen eine Mischung aus Vielfalt, Perspektiven und guter Betreuung beim Berufsstart bieten. Andererseits ist ein Traineeship nicht in jedem Berufszweig zielführend. In generalistischen Management-Berufen macht es Sinn, in einer Spezialistenlaufbahn, zum Beispiel als Ingenieur, weniger«, meint Constanze Wachmann.

Die meisten Absolventen möchten im Projektmanagement einsteigen

Die drei beliebtesten Unternehmensbereiche für den Berufseinstieg sind aus Sicht der Absolventengeneration 2015 Projektmanagement, Unternehmensplanung und -entwicklung und Marketing. Spitzenwert: 43 Prozent der Befragten bevorzugen einen Einstieg im Projektmanagement. Dass der Bereich Projektmanagement so beliebt ist, liegt auch daran, dass sich die Absolventen zu Beginn noch möglichst viele Op-

Welchen Einstieg in ein Unternehmen würden Sie sich wünschen? (in Prozent)

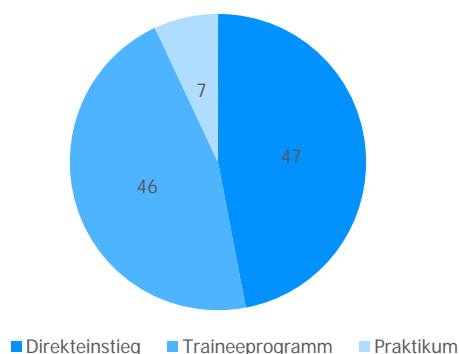


Abbildung 3: Präferierter Berufseinstieg, Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2014/2015

tionen offen halten wollen, wohin die berufliche Reise geht. Nachvollziehbar, aber risikoreich, denn viele Arbeitgeber mögen Bewerber mit einem klaren Profil – das sucht man beim Großteil des Absolventenjahrgangs 2015 vergeblich.

Viele Absolventen wollen Job in der Nähe

Die Mehrheit der deutschen Absolventen legt Wert auf einen Job in der Nähe ihres aktuellen Wohnorts: 56 Prozent ist es wichtig, dass sie für ihren künftigen Arbeitsplatz nicht umziehen müssen. Und ihr Arbeitgeber soll seinen Sitz in einem Ballungsgebiet haben, sagen 40 Prozent der befragten Absolventen. »Möglichst nicht umziehen und in der Mittagspause lieber zu Starbucks als zum Dorfbäcker – die Absolventengeneration 2015 hat klare Ansprüche an ihren Wunscharbeitgeber. Das stellt die Hidden Champions in der Provinz vor große Herausforderungen bei der Rekrutierung: Sie müssen umso mehr in ein professionelles Employer Branding investieren, um im Wettbewerb mit den Platzhirschen in der Großstadt mithalten zu können«, sagt Kommunikationsexperte Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer von Kienbaum Communications.

Ob sie ihren ersten Job in einem Konzern oder bei einem Mittelständler antreten, ist den Befragten hingegen gleich: 36 Prozent präferieren einen Konzern, 32 Prozent ein mittelständisches oder inhabergeführtes Unternehmen für den Berufseinstieg. »Das ist eine gute Nachricht für alle Unternehmen abseits der Dax-Konzerne. Sie können mit flachen Hierarchien, einer familiären Atmosphäre und kurzen Karrierewegen punkten. Aber sie müssen es schaffen, dass ihre Bewerberzielgruppen auch tatsächlich von diesen Vorzügen erfahren – sonst werden sie im War for Talent das Nachsehen haben«, so Bethkenhagen weiter.

Familie und Freunde sind wichtiger als Erfolg und Karriere

Fragt man Deutschlands Absolventen nach ihren Werten und Zielen im Leben, sind ihre Präferenzen eindeutig: Für knapp drei Viertel sind Familie und Freunde das Wichtigste im Leben. Erfolg und Karriere folgen auf Platz zwei der Rangliste: Für 56 Prozent ist Erfolg im Job ein wichtiges Ziel. Ein Viertel der Befragten legt besonderen Wert darauf, sich selbstverwirklichen zu können. Aber nur 13 Prozent formulieren das Ziel, Verantwortung zu übernehmen. Karriere machen ist den Absolventen zwar wichtig, aber an erster Stelle steht das soziale Umfeld. Daher hat eine gute Work-Life-Balance eine hohe Priorität und danach folgen attraktive Karriereoptionen. Das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen, ist eines der typischen Merkmale der Generation Y – genauso wie eine gewisse Scheu davor, Verantwortung zu übernehmen. Vermutlich auch, weil sich ein hoher Grad an Verantwortung nur schwer mit einer guten Work-Life-Balance vereinbaren lässt.

Eine Zusammenfassung weiterer Studienergebnisse finden Sie unter www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Absolventenstudie_2014_2015_Ergebnisbericht.pdf.

Für weitere Informationen zur Kienbaum Absolventenstudie 2014/2015 steht Ihnen Erik Bethkenhagen gern zur Verfügung (T +49 2261 703-579; E erik.bethkenhagen@kienbaum.de)



Vom Bauch zur Zahl – Datenanalysten ziehen in die Personalabteilung ein

Die XY AG sucht einen neuen Mitarbeiter. Doch statt tausende Bewerbungsunterlagen zu sichten, um mehr oder weniger nach Bauchgefühl die geeignetsten Kandidaten für ein Gespräch herauszufiltern, wird das Profil des idealen Arbeitnehmers an eine Software weitergegeben. Diese erstellt einen psychometrischen Test, der von den Bewerbern online ausgefüllt wird. Nach der vollautomatisierten Auswertung erhält die XY AG eine vorsortierte Liste der Bewerber, die am besten zum Stellen- und Unternehmensprofil sowie zur Unternehmenskultur der Firma passen. Dabei muss diese Liste nicht allein auf den Antworten der Testergebnisse basieren, sondern kann auch das gesamte Online-Verhalten des Bewerbers – von seinen Facebook-Likes über die getätigten Amazon-Einkäufe bis hin zu Musik- und Videodownloads – berücksichtigen. Die XY AG muss jetzt nur noch dem Favoriten ein passendes Angebot unterbreiten und die Stellenbesetzung ist abgeschlossen.

Was vielleicht wie ein etwas überzogenes Zukunftsszenario klingt, ist gar nicht mehr so weit von der Realität entfernt. People Analytics heißt der neue Trend im HR-Bereich, der solche Szenarien möglich machen soll.

People Analytics – Was steckt dahinter?

People Analytics bezeichnet das Treffen von personalbezogenen Entscheidungen auf Grundlage von Daten und Datenanalysen und soll die bisherigen, meist sehr subjektiven Entscheidungsprozesse im Personalbereich revolutionieren. Die ersten Ansätze dieser Art kamen bereits vor ca. zehn Jahren mit der Einführung von Data Warehouse-Systemen zur Erfassung von Kennzahlen wie »Stellenbesetzungszeit« oder »Unternehmensbindung« auf. Aufgrund der häufig zu komplexen Integration dieser Systeme in die bestehende HR-Landschaft oder auch schlichtweg zu wenig Interesse von Seiten der potenziellen Nutzer, erreichten diese jedoch keine breite Marktdurchdringung. Erst mit dem Aufkommen des

Themas Big Data und der zunehmenden Verarbeitung und Vernetzung immer größerer Datenmengen über viele Unternehmensbereiche und -schnittstellen hinweg gewinnt das Thema nun auch im Personalbereich an Interesse.

Die Nutzungsszenarien beschränken sich dabei nicht nur auf die Bewerbungs- und Stellenbesetzungsprozesse, sondern reichen vom Personalmarketing über Motivations- und Gesundheitsmanagementmaßnahmen bis zum Nachfolge-Management der Mitarbeiter.

Die Kombination von strukturierten und unstrukturierten Daten von beispielsweise E-Mails und Prozessabläufen ermöglicht so die Beantwortung einer Vielzahl von Fragen: Wie sind die Kommunikationsnetze innerhalb eines Unternehmens ausgestaltet? Inwieweit hängen bestimmte IT-Tools mit der Produktivität der Mitarbeiter zusammen? Harmonisieren die Arbeitsstile mit der aktuellen Arbeitssituation und welcher Mitarbeiter verliert gerade den Bezug zum Unternehmen? Sogar die Kombination von virtuellen mit physisch erhobenen Daten (z.B. durch Wearables) soll möglich werden.¹

Google macht es vor...

Vorreiter auf dem Gebiet der People Analytics ist Google. Der Internetriese berichtete bereits 2011, dass alle personalbezogenen Entscheidungen des Unternehmens auf der Grundlage von Daten und Analysen getroffen werden. Ein spezialisiertes People Analytics-Team, bestehend aus HR-Experten, Mathematikern, Verhaltensforschern und Ingenieuren, ist zudem bereits seit vielen Jahren im Einsatz.²

¹ Quelle: Christoph Athanas: »Big Data im HR: Sieben praktische Gedanken über ein Trendthema«, meta HR, 05.02.2015, Online unter: <http://blog.metahr.de/2015/02/05/big-data-im-hr-sieben-praktische-gedanken-ueber-ein-trendthema/#more-4889> Josh Bersin: »The Geeks Arrive In HR: People Analytics Is Here«, Forbes, 01.02.2015, Online unter: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/>

² Quelle: Ciara Byrne: »People analytics: How Google does HR by the numbers«, Venture Beat, 20.09.2011, Online unter: <http://venturebeat.com/2011/09/20/people-analytics-google-hr/>

Die Grundlage der Arbeit dieses Teams bilden die Daten, die Google regelmäßig von seinen Mitarbeitern erhebt. So führt Google unter dem Namen »Google-Geist« eine jährliche Umfrage unter allen Mitarbeitern durch, die sämtliche Aspekte des Arbeitens im Unternehmen erfasst. Ebenso existieren etablierte Feedback-Runden, in denen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten bewerten.

Viel Aufsehen erregte das Projekt Oxygen. Dabei handelt es sich um ein Google-internes Forschungsprojekt, das die Quintessenz eines guten Managements erforschen sowie die Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines solchen überzeugen sollte. Die Ergebnisse waren zunächst wenig überraschend. So wurde beispielsweise die Kommunikationsstärke der Führungskräfte als wesentlich wichtigere Eigenschaft eingestuft als das technische Know-how, auch wenn es sich bei Google um ein technologiegetriebenes Unternehmen handelt. Interessant ist jedoch Googles konsequenter Umgang mit den Ergebnissen. So wurden spezielle Programme und Coachings ins Leben gerufen, die nach eigenen Angaben des Unternehmens sehr schnell zu einer wesentlichen Verbesserung der Vorgesetztenbewertungen führte.

Weitere Projekte des Internetriesen im Bereich der People Analytics sind u.a. die Entwicklung und Nutzung von Algorithmen, die zeigen, welche Bewerber nach ihrer Einstellung am ehesten Erfolg in ihrer neuen Umgebung haben werden. Diese sind nicht zwangsläufig identisch mit den Bewerbern, die im ersten Moment am geeignetsten erscheinen. Auch die Entwicklung eines Algorithmus, der Leistungsprobleme von Mitarbeitern vorhersagen kann, wurde angestoßen, um frühzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Das sogenannte PiLab ist ein eigenes Forschungslabor innerhalb der Personalabteilung, das zum Teil sehr innovative Fragestellungen betrachtet, neue Ideen für den Umgang mit Mitarbeitern entwickelt und diese dann auch ausprobiert. So wurde beispielsweise untersucht, inwiefern die Gesundheit der Mitarbeiter mit Hilfe der Essensangebote beeinflusst werden kann, ohne in die Vorlieben und freie Wahl der Mitarbeiter einzugreifen.³

... und jeder möchte mitmachen

Der Erfolg von Google scheint für die datengetriebene Personalstrategie des Konzerns zu sprechen, da der Erfolg eines Unternehmens untrennbar mit dessen Mitarbeitern verknüpft ist. Mit People Analytics will man Vorhersagen treffen, um frühzeitig Problemfelder zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Zudem soll die datenbasierte Entscheidungsfindung Transparenz in die Prozesse und Ergebnisse der HR-Maßnahmen bringen und der HR-Abteilung die Möglichkeit bieten, ihre Forderungen mit belegbaren Fakten zu untermauern.

Das wollen in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen

3 Quelle: Dr. John Sullivan: »How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR«, TLNT, 26.02.2013, Online unter: <http://www.tlnt.com/2013/02/26/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>

nutzen und insbesondere in Amerika wächst die Zahl datenbasierter Personalprojekte und Best Practices stetig. Ebenso steigt die Anzahl entsprechender Produktanbieter (z.B. im Bereich Software) rapide an.

Ein prominentes Beispiel für den Erfolg personalbasierter Datenanalyse ist ein Projekt der Banc of America, in deren Callcentern Fluktuationsraten von bis zu 40 Prozent keine Seltenheit waren. Die Untersuchung der Leistungswerte verschiedener Callcenter zeigte signifikante Unterschiede, die letztendlich auf die Interaktion der Mitarbeiter miteinander zurückzuführen war. Die Banc of America änderte daraufhin ihre Pausenregelungen (bis dato wurden Überschneidungen größtenteils vermieden), um teamweite Pausenzeiten zu ermöglichen und die Kommunikation der Mitarbeiter zu fördern. Drei Monate später zeigten sich die ersten Erfolge: Die Abwicklung von Telefonanrufen erfolgte um 23 Prozent schneller und der Zusammenhalt der Mitarbeiter nahm um 18 Prozent zu.⁴

Auch bei der Unternehmensberatung Mc Kinsey wurden die Verhaltensmuster der Mitarbeiter untersucht, indem verschiedene Datenquellen mit selbstlernenden Algorithmen kombiniert wurden. Dabei zeigte sich, dass nicht wie erwartet individuelle Leistungsbewertungen oder Bezahlungen die wichtigsten Gründe für unerwartete Mitarbeiterabgänge waren, sondern mangelnde Mentoren- und Coachingmaßnahmen sowie der fehlende Anschluss an Kollegen mit ähnlichen Interessen. Mc Kinsey begann daraufhin seine Mentoren- und Coachingprogramme, insbesondere für neue Mitarbeiter, zu überarbeiten, um möglichen Startschwierigkeiten entgegenzuwirken.⁵

Bei dem Startup Soma Analytics liegt der Fokus auf jedem einzelnen Mitarbeiter. Mittels Smartphone werden Parameter wie Stimmhöhe, Motorik und Schlafqualität der Nutzer gemessen, um deren Stresslevel zu berechnen. Diese Berechnungen sollen schließlich als Frühwarnsystem für Burnouts oder Depressionen fungieren. Bei ersten Testpartnern ist die App bereits im Einsatz. Die HR-Verantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen erhalten nun die gesammelten und anonymisierten Stresswerte der Mitarbeiter visuell aufbereitet, um diese Informationen in ihre Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.⁶

Grenzen: Der Mitarbeiter als Messwert

Die Möglichkeiten und Vorteile der People Analytics klingen ja ganz gut. Was aber nicht in Vergessenheit geraten darf, ist der Schutz der Persönlichkeit und Privatsphäre der Arbeitnehmer. Transparenz und Freiwilligkeit gegenüber den Mitarbeitern sind, insbesondere bei Einzelpersonenbezoge-

4 Quelle: Alison Griswold: »This one simple management change saved Banc of America \$15 million«, Business Insider, 25.02.2014, Online unter: <http://www.businessinsider.com/bank-of-america-call-center-management-2014-2?IR=T>

5 Quelle: Bruce Fechey-Lippens, Bill Schaninger, Karen Tanner: »Power to the new people analytics«, Mc Kinsey, März 2015, Online unter: http://www.mckinsey.com/insights/organization/power_to_the_new_people_analytics

6 Quelle: Maximilian Heimstaedt: »SOMA Analytics: Big Data gegen Stress«, Gründerszene, 05.02.2013, Online unter: <http://www.gruenderszene.de/news/soma-analytics-big-data-new-york>

nen Daten, die wichtigsten Voraussetzungen für die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter. Damit sich Mitarbeiter bei der ganzen Datenerhebung nicht einfach nur kontrolliert fühlen, kommt es darauf an, offen zu kommunizieren, wofür die Daten genutzt werden und was genau mit ihnen gemacht wird. Der (Mitarbeiter-)Nutzen muss erkennbar sein. Problematisch ist allerdings die Freiwilligkeit der Datenerhebung. Hier gerät der Mitarbeiter schnell in eine schwierige Situation. Welcher Eindruck entsteht, wenn ich diesen Maßnahmen nicht zustimme, womöglich als einziger in meiner Abteilung? Können wir bei einer Gruppendynamik, wie sie in Unternehmen vorherrscht, tatsächlich von einer Freiwilligkeit, von einer echten Wahl sprechen?

Ob People Analytics auch hierzulande Einzug halten, das Personalmanagement revolutionieren und dabei von den Mitarbeitern akzeptiert werden, wird sich noch zeigen. Für die nächsten Jahre ist das eingangs beschriebene Szenario jedoch eher unwahrscheinlich.

AUTORIN



Magdalena Dröse
Referentin Geschäftsbereich
»Unternehmenskommunikation & Partnerbetreuung«
Versicherungsforen Leipzig



Versicherungsforen in eigener Sache

Versicherungsforen-Themendossier: Themenplanung 2015

Das nächste Themendossier erscheint am 30. Juni als Trendletter und befasst sich mit aktuellen Entwicklungen und Trends in der Versicherungswirtschaft.

Ihre Kollegen möchten auch unser Themendossier abonnieren?

Auf unserer [Webseite](#) gelangen Sie zur Abo-Liste, in der sich interessierte Mitarbeiter unserer Partnerunternehmen eintragen können. Wir sind bestrebt, Sie im Rahmen unserer Themendossiers stets über aktuelle und spannende Themen zu informieren. Sollten Sie ein Wunschthema haben, welches sich noch nicht in unserer Übersichtstabelle befindet und über das Sie gern einmal lesen möchten, setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung. Wir würden uns freuen, Ihre Themenwünsche berücksichtigen zu können. Selbstverständlich besteht für Sie auch die Möglichkeit, eigene Beiträge (z.B. Studien, Interviews, Erfahrungsberichte) im Rahmen unserer Themendossiers zu platzieren.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!

Ihre Ansprechpartnerin:
Katja Wagenknecht
T +49 341 98988-223
E wagenknecht@versicherungsforen.net

7. Arbeitstreffen der User Group »Human Resources«

www.versicherungsforen.net/hr

Termin: 6./7. Oktober 2015

Veranstaltungsort: Nürnberg

Human Resources – Das Kapital eines jeden Unternehmens! Dass die Mitarbeiter zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen, ist in der Regel unumstritten. Jedoch haben viele

Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung und Organisation ihrer eigenen Personalressourcen großen Nachholbedarf. Mit der User Group »Human Resources in der Versicherungswirtschaft« bieten wir eine Plattform für die zunehmende Diskussion personalrelevanter Themen, um die Kommunikation zwischen Praktikern untereinander sowie zwischen der Wissenschaft und der Praxis zu fördern.

Zu den Themenschwerpunkten des nächsten Arbeitstreffens gehören:

- Digitalisierung konkret – Auswirkungen und Potenziale im Kontext HR
- Change Management – HR als Wegbegleiter zu einer neuen Veränderungskultur

Ihre Ansprechpartnerin:
Manuela Spaeth
T +49 341 98988-271
E spaeth@versicherungsforen.net

Aus- und Weiterbildungsprogramm der Versicherungsforen Leipzig

www.versicherungsforen.net/seminare

In einer Dienstleistungsbranche wie der Versicherungswirtschaft ist das Wissen der Mitarbeiter ein entscheidender strategischer Wettbewerbsfaktor. Häufige Änderungen der gesetzlichen Grundlagen sowie Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen erfordern immer wieder, Neues zu lernen oder Erlerntes aufzufrischen.

Die folgenden Seminare bieten wir derzeit an. Sie können sowohl als Inhouse-Seminare als auch als Offene Seminare gebucht werden:

- **Einführung in die Versicherungswirtschaft**, Termin: 22./23.9.2015 Leipzig
- **Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsvertrieb** – Aufbau-seminar für Fach- und Führungskräfte, Termin: 17.9.2015 in Wiesbaden

- **Aktuarielle Methoden in der Lebens- und Kompositversicherung** – Einsteigerseminar für Nicht-Aktuare, Termine: 23./24.6.2015 in Leipzig, 4./5.11.2015 in Hannover
- **Jahresabschlüsse von Versicherungsunternehmen verstehen und analysieren**, Termin: 29./30.9.2015 in Hamburg
- **Solvency II**, Termin: 22./23.9.2015 in Köln
- **Grundlagen des Schadenmanagements** in Versicherungsunternehmen, Termin 17. 6. 2015 in Hamburg
- **Überblick über die Versicherungszweige** und wichtige Versicherungsprodukte
- **Grundlagen der Betrugsabwehr** und des Betrugsmanagements in Versicherungsunternehmen

Auf unserer [Webseite](#) erhalten Sie detaillierte Informationen zu den Seminarinhalten. Gern beraten wir Sie persönlich. Bei Bedarf passen wir die vorgestellten Seminare Ihrem konkreten Weiterbildungsbedarf an.

Ihre Ansprechpartnerin:
Susan Drechsler
T +49 341 98988-250
E drechsler@versicherungsforen.net

Initialisierungstreffen der User Group »Vorstandssekretariat in Versicherungsunternehmen«

www.versicherungsforen.net/vs

Termin: 26. Juni 2015
Veranstaltungsort: Köln

Als zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle ist das Vorstandsekretariat mit vielfältigen internen und externen Aufgaben eines Unternehmens betraut. Neben den klassischen Sekretariatsaufgaben gilt es vor allem, den Vorstand zu entlasten und das Tagesgeschäft selbstständig zu organisieren, eine gleichsam verantwortungs- wie vertrauensvolle Aufgabe.

Neue Unternehmensstrukturen und nicht zuletzt der Einzug der neuen Medien haben sowohl das Arbeitsumfeld als auch das Aufgabengebiet des Vorstandsekretariats enorm verändert. Mit der User Group »Vorstandssekretariat in Versicherungsunternehmen« ist es unser Anliegen, ein dauerhaftes übergreifendes Netzwerk zu schaffen, um einen fortlaufenden Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu eben diesem Wandel zu etablieren.

Die User Group richtet sich an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Vorstandsekretariat oder Vorstandsstab bzw. Abteilungen von Versicherungsunternehmen, die vorwiegend die Vor- und Nachbereitung sowie Organisation von Gremiensitzungen, Vorstands-Workshops, Klausurtagungen und Konferenzen sowie die Terminplanung und -koordination einschließlich Reisemanagement als Aufgabenbereich haben.

Zu den Themenschwerpunkten des Initialisierungstreffens

gehören:

- Trends und Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft
- Planung von Aufsichtsrats-/ Gremiensitzungen
- Möglichkeiten von Standardsoftware-Lösungen
- Geschäftsprozesse und Strukturen in Versicherungsunternehmen

Ihre Ansprechpartnerin:
Sina Kroll
T +49 341 98988-273
E kroll@versicherungsforen.net

3. Arbeitstreffen der User Group »Business Continuity Management«

www.versicherungsforen.net/bcm

Termine: 24./25. Juni 2015
Veranstaltungsort: Leipzig

Mit der User Group »Business Continuity Management im Versicherungsunternehmen« ist es unser Anliegen, ein dauerhaftes unternehmensübergreifendes Netzwerk zu schaffen, in dem ein fortlaufender Gedanken- und Erfahrungsaustausch zum Schutz von Tätigkeiten und Prozessen im Unternehmen stattfindet.

Die User Group richtet sich vor allem an Mitarbeiter von Versicherungsunternehmen, die Notfall- bzw. BCM-Verantwortliche und -koordinatoren sind bzw. alle interessierten Fach- und Führungskräfte, die mit dem Aufbau bzw. laufenden Betrieb des BCM in ihrem Unternehmen betraut sind bzw. die Verantwortung für dieses Projekt tragen.

Zu den Themenschwerpunkten des nächsten Arbeitstreffens gehören:

- Training für die Belegschaft
- Szenario »Ausfall von Personal«

Ihre Ansprechpartnerin:
Melanie Friedrich
T +49 341 98988-278
E friedrich@versicherungsforen.net

Impressum

Autor(en) des vorliegenden Themendossiers

Susan Drechsler et al.
T +49 341 98988-250
E drechsler@versicherungsforen.net

Titelbild: © yurymaging - Fotolia.com

Feedback zum vorliegenden Themendossier

Wenn Sie uns Ihre Meinung mitteilen möchten, würde uns das sehr freuen. Vielleicht gibt es ja ein spezielles Thema, über das Sie im Themendossier einmal lesen möchten? Haben Sie weitere Fragen und Anregungen oder Anlass zur Kritik? In jedem Fall freuen wir uns über eine Nachricht von Ihnen. Bitte senden Sie Ihre Kommentare an

Katja Wagenknecht
T +49 341 98988-223
E wagenknecht@versicherungsforen.net

Abonnement des Themendossiers

Aufgrund der Partnerschaft Ihres Unternehmens mit den Versicherungsforen Leipzig steht Ihnen das Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers unternehmensweit zur Verfügung! Gern können Sie deshalb weitere Empfänger aus Ihrem Haus registrieren lassen. Dazu genügt eine kurze E-Mail an kontakt@versicherungsforen.net mit dem Betreff »subscribe Themendossier«. Eine Übersicht über alle Partnerunternehmen finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partner.

Abbestellen des Themendossiers

Sie wollen das Themendossier in Zukunft nicht mehr empfangen? Senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff »unsubscribe Themendossier« an kontakt@versicherungsforen.net.

Downloadbereich mit aktuellen Zahlen und Fakten zur Versicherungswirtschaft

Im Downloadbereich unter www.versicherungsforen.net/daten-fakten finden unsere Partner aktuelle Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen versicherungswirtschaftlichen Themen. Diese werden fortwährend erweitert und regelmäßig aktualisiert. Aussagekräftige Charts sorgen für einen schnellen und detaillierten Überblick über relevante Branchenthemen. Sie möchten diese Informationen in Ihre Präsentationen einbinden? Dann stellen wir Ihnen die Zahlen, Daten und Fakten gern im neutralen Power-Point-Format zur Verfügung, das Sie mit einem Klick in das eigene Corporate Design überführen können.

Versicherungsforen Newsletter

Wenn Sie regelmäßig per E-Mail über Aktualisierungen im Bereich »Wissen« auf www.versicherungsforen.net, Veröffentlichungen, gegenwärtige Veranstaltungen sowie Nachrichten aus unserem Partnernetzwerk informiert werden möchten, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff »subscribe Newsletter« an kontakt@versicherungsforen.net. Diesen Service bieten wir auch für Nicht-Partnerunternehmen kostenfrei an.

