

Im HR-Management macht die Versicherungswirtschaft vieles richtig

28.08.2023 10:49

Die Generationen Y und X sind die Generationen, die den Wandel in der Wirtschaft prägen werden. Wollen wir die Transformation schaffen, müssen wir diese Generationen verstehen, sagt DWN-Gastautor Dr. Eckart Eller.



ECKART ELLER



Die Transformationen der Wirtschaft mit besserer Personalpolitik bewältigen
(Foto: dpa)

In meinen langen Jahren als Berater in Personalfragen in den verschiedensten Branchen und Unternehmensarten (von Großkonzernen bis zu Unternehmen des Mittelstandes) kann ich heute mit Gewissheit sagen: So viel Wandel war noch nie.

Wenn wir uns also der Fragestellung annehmen, wie Unternehmen - egal welcher Größe und welcher Branche - sich diesem Wandel stellen sollen, um auch in Zukunft zu bestehen, ist es zunächst ausschlaggebend zu wissen, mit

welchem Wandel wir es zu tun haben. Zwei Entwicklungen kommen zusammen, die sich gegenseitig verstärken und damit den Transformationsdruck auf das Management der Unternehmen erheblich erhöhen.

Neue Ansprüche

Das ist zum einen ein gesellschaftlicher Wandel: Die Generation Y und die Generation X stellen andere Anforderungen an das Arbeitsleben als ihre Vorgänger-Generationen. Und da diese Generationen in eine demographische Entwicklung hineingewachsen sind, die einen Mangel an Arbeitskräften zur Folge hatte, haben sie weitaus bessere Möglichkeiten, ihre Vorstellungen in der Arbeitswelt umzusetzen. Diese Generationen sind aber jetzt für lange Zeit die prägenden Jahrgänge des Wandels. Das heißt: Wenn wir diese Generationen nicht verstehen, werden wir die Transformation nicht schaffen.

Beide Generationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie höhere Ansprüche an die Arbeitswelt hinsichtlich Sinns, Wert und Nachhaltigkeit haben. Die Suche nach Achtsamkeit, Selbstverwirklichung und eine Art von Holokratie geht einher mit dem Wunsch, sich sinnstiftend für das Unternehmen „einzubringen“. Dies bedeutet: Diese Generationen denken nicht so sehr in Zuständigkeiten und Hierarchien (die wirken in aller Regel ziemlich abschreckend für sie) als vielmehr in gesamtunternehmerischen und gesellschaftlichen Kategorien. Einem Mitarbeitenden aus diesen Generationen mit dem Hinweis auf fehlende Zuständigkeiten verbieten zu wollen, sich am Prozess der Unternehmensentwicklung zu beteiligen, ist der schnellste Weg, diesen Mitarbeitenden zu verlieren.

Die zweite Entwicklung ist eine technische, die aber mit der ersten Hand in Hand geht. Die immer weiter voranschreitende Entwicklung von Digitalisierung und KI erlaubt den Betrieben mehr und mehr, die Mitarbeitenden von monotonen, sich stets wiederholenden Abläufen zu entlasten und diese stattdessen mit komplexeren Tätigkeiten zu betrauen.

Vorreiter der Transformation

Vor knapp zehn Jahren setzte die Versicherungswirtschaft in Deutschland einen Prozess in Gang, um sich diesen Aufgaben zu stellen: Die Versicherungswirtschaft mit damals mehr als 500.000 Beschäftigten in Deutschland be-

gann, ihr Personal neu zu strukturieren. Es war schon damals absehbar, dass die Zeiten, in denen in der Versicherungswirtschaft einfach nur Produkte und Leistungen verkauft werden, sich dem Ende zuneigte. Der Kunde von heute (und erst recht der von morgen) kann sich diese Leistungen digital selbst besorgen. Gleichzeitig werden aber andere Leistungen immer individueller und komplexer. Das heißt, die Vertriebsabteilungen der Versicherungsunternehmen mussten und müssen völlig neu aufgestellt werden. Auch der Aufwand zur Bearbeitung von Schadensfällen wird sich verschieben – weg von den einfachen Versicherungen, hin zu komplexen, individuell kuratierten Versicherungen.

Die Versicherungswirtschaft hat diesen Prozess vor etwa zehn Jahren begonnen, die Finanzwirtschaft zieht jetzt gerade nach. Was also können die Personalabteilungen anderer Unternehmen davon lernen?

Nach meiner festen Auffassung wird die Arbeit von Personalabteilungen noch anspruchsvoller. Im Zentrum muss unbedingt eine sehr genaue „People Analytics“ stehen. Das heißt, die Personalabteilung sollte genaueste Kenntnis über die Kompetenzen, Bedürfnisse und Karriereziele der Mitarbeitenden haben, um sie passgenau einsetzen und weiterbilden zu können. Dabei ist die Personalabteilung bei allen strategischen Entscheidungen eines Unternehmens mit einzubeziehen – und zwar von Anfang an. Es ergibt keinen Sinn, strategische Unternehmensentscheidungen zu fällen, ohne zu wissen, ob ich für den nächsten Schritt überhaupt das geeignete Personal habe. Wie oft habe ich erleben müssen, dass Entscheidungen, die auf dem Papier durchaus strategisch Sinn ergaben, sich dann nicht umsetzen ließen, weil das geeignete Personal hierfür schlicht fehlte.

Konsequente Digitalisierung

Die zweite Lektion wird sein, die technischen Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung und KI bieten, konsequent über alle Bereiche hinweg einzusetzen. Monotone, sich wiederholende Abläufe müssen umfassend digitalisiert werden. Das heißt nicht unbedingt, dass dies mit einem Personalabbau einhergeht, sehr wohl aber, dass das vorhandene Personal produktiver und sinnvoller eingesetzt wird. Dies kann durchaus durch ein Perspektiven-Coaching im Rahmen einer Transformation erfolgen, also Mitarbeiter und Füh-

rungskräfte mit Ihnen zusammen in neue Tätigkeiten und Verantwortung einzubringen.

Manche Personaler - häufig Baby Boomer, um im Generationenbild zu bleiben - beklagen sich über das ihrer Meinung nach zu stark ausgeprägte Anspruchsdenken der Generationen X,Y und Z. Doch wenn es uns gelingt, diese Generationen in Verbindung mit den immer besseren technischen Möglichkeiten einzusetzen, können dies die produktivsten Generationen werden, die wir je gesehen haben. Und, ganz nebenbei, eine Alternative haben wir nicht – andere Generationen sind nirgendwo in Sicht.

Weiterlesen

- **Neuer Geschäftsindex zeigt: Zuversicht unter Selbstständigen schwindet**
- **Deutsche Wirtschaft im August auf rasanter Talfahrt**
- **Bedarf an Lehrlingen im Handwerk immer größer**

Dr. Eckart Eller ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der EL-NET Group, einer internationalen Personalberatung



RATGEBER

Sichere Mobilgeräte für Ihr Business: Das Samsung Security Ecosystem

In vielen Unternehmen sind Smartphones und Tablets längst zum unverzichtbaren Arbeitsmittel geworden. Je nach Einsatzgebiet sind die...