

«Skills der Zukunft» für die Assekuranz



In Kooperation mit



Universität St.Gallen
Institut für Versicherungswirtschaft



EHB

EIDGENÖSSISCHES
HOCHSCHULINSTITUT FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

Studie «Skills der Zukunft» für die Assekuranz

Im Rahmen der SVV-Strategie 2020–2024 haben das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW) und das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) die «Skills der Zukunft» mit dem Zeithorizont 2030 für die Versicherungsbranche erhoben.

Gesellschaftliche und technologische Innovationen verändern die Arbeitsmärkte mit grosser Dynamik. Die Assekuranz – als einer der bedeutendsten Arbeitgeber mit erheblicher gesamtwirtschaftlicher und -gesellschaftlicher Bedeutung – ist auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen.

Die Vermittlung der notwendigen beruflichen Fähigkeiten findet zu einem bedeutenden Teil in der Erstausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung statt. Daher ist es wichtig, die veränderten Anforderungen am Arbeitsmarkt in die Ausrichtung der Bildungsangebote einfließen zu lassen. Zur Identifikation der notwendigen Fähigkeiten («Skills») von zukünftigen Arbeitnehmenden muss in einer ersten Phase ermittelt werden, welche Entwicklungen die Assekuranz in den nächsten Jahren prägen. Dazu wurden vom I.VW in Zusammenarbeit mit dem Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik und der SVV-Projektgruppe Trends ermittelt, welche die Assekuranz bis 2030 nachhaltig verändern können.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse wurden für das «Szenario 2030» die folgenden Trends identifiziert:

- Individualisierung
- Gesundheitsgesellschaft
- Internet of Things
- künstliche Intelligenz
- digitale Ökosysteme

Das «Szenario 2030» dient in der Phase 2 als Grundlage für die Ableitung der künftig relevanten Fähigkeiten («Skills»), welche vom Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) begleitet wurde. Mitarbei-

tende aus verschiedenen Versicherungsgesellschaften in unterschiedlichen Funktionen beschrieben und diskutierten hierzu in zwei Workshops die Kompetenzen, die Mitarbeitende in der Assekuranz benötigen, um künftige berufliche Anforderungen zu bewältigen. Wichtig ist hier, dass die Kompetenzen mit dem gewählten Vorgehen «bottom-up» und nicht «top-down» identifiziert wurden. Dies erlaubt die Ableitung von konkret fassbaren Kompetenzen, die im unternehmensinternen Bildungskontext sowie in der allgemeinbildenden oder beruflichen Bildung zu vermitteln sind.

Die qualitative Analyse zeigt, dass künftige Kompetenzanforderungen in fünf transversale Kompetenzen zusammengefasst werden können:

- agiles Arbeiten
- kooperatives und vernetztes Arbeiten
- kundenzentriertes Arbeiten
- digitales Arbeiten
- verantwortliches und wertorientiertes Arbeiten

Aus den Erkenntnissen der Studie werden fünf konkrete Empfehlungen abgeleitet, mit denen die benötigten Kompetenzen sowohl in den Bildungsangeboten als auch in den Unternehmen gefördert und umgesetzt werden können.

Die Erarbeitung der Studie hat gezeigt, wie gross das Interesse und die Bedeutung von bildungsrelevanten Themen verbandsübergreifend sind und dass die Versicherungsgesellschaften in diesen Themen konstruktiv und zielorientiert zusammenarbeiten. Der SVV kann im weiteren Verlauf als Wissensvermittler die Erkenntnisse dieser Studie verbreiten, Erfahrungen aus den Gesellschaften bündeln und das Gespräch mit Bildungsinstitutionen suchen, um die Weiterentwicklung von Kompetenzen in der Assekuranz voranzutreiben.

Phase 1

Trends in der Assekuranz

7

Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) der Universität St.Gallen

Prof. Dr. Christian Biener / Prof. Dr. Alexander Braun / Prof. Dr. Hato Schmeiser

1	Einleitung	8
2	Methodik	8
3	Berücksichtigte Trends	9
3.1	Trend Individualisierung	9
3.2	Trend Gesundheitsgesellschaft	9
3.3	Trend Rollenverständnis zwischen Wirtschaft und Staat	10
3.4	Trend Blockchain	10
3.5	Trend Internet of Things (IoT)	11
3.6	Trend künstliche Intelligenz (KI)	11
3.7	Trend Klimawandel und Nachhaltigkeit	12
3.8	Trend digitale Ökosysteme	14
3.9	Trend Wirtschaftswachstum	14
3.10	Trend eingeschränkter Kapitalmarkt	15
4	Ergebnisse der empirischen Evaluation	16
4.1	Teilnehmende	16
4.2	Bewertung von Trend-Eintrittswahrscheinlichkeiten	16
4.3	Bewertung von Trend-Veränderungspotenzial	16
4.4	Bewertung von Trend-Skill-Effekt	17
5	Zusammenfassung des «Szenario 2030»	18
6	Branchenexterne Sicht	19

Phase 2**Künftig erforderliche Skills** 21**Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB**

Prof. Dr. Ursula Scharnhorst / Prof. Dr. Jürg Schweri / Irene Burch

7	Verknüpfung zwischen den Phasen 1 und 2 der Studie	22
7.1	Kompetenzbezogene Fragen in der Befragung des I.VW	23
7.2	Verknüpfung zwischen Befragungsergebnissen und Workshops	23
8	Organisation und Durchführung der Workshops	25
8.1	Teilnehmende	25
8.2	Ablauf der Workshops	25
8.3	Gruppenzuteilung, Moderation und Protokollierung	26
8.4	Erfahrungen und Feedback zu den Workshops	26
8.5	Auswertung der Ergebnisse	27
9	Qualitative Ergebnisse: künftig wichtige transversale Kompetenzen	28
9.1	Agiles Arbeiten	29
9.2	Kooperatives und vernetztes Arbeiten	30
9.3	Kundenzentriertes Arbeiten	31
9.4	Digitales Arbeiten	32
9.5	Verantwortliches und wertorientiertes Arbeiten	34
10	Zusammenfassung der Ergebnisse der Phase 2	36
11	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	37
Anhang 1:	Tätigkeitsbereiche/Funktionen/Ausbildungsabschlüsse der Workshop-Teilnehmenden	43
Anhang 2:	Leitfaden zur Moderation der Workshops	44
Anhang 3:	Beispiel eines ausgefüllten Padlet der Gruppe 1 zum Vertrieb	45
Anhang 4:	Gesamtzusammenstellung der erfassten künftigen Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette (geordnet nach den transversalen Kompetenzkategorien)	46
Bibliografie		53
Fussnoten		54



Phase 1

Trends in der Assekuranz

Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW)
der Universität St.Gallen

Prof. Dr. Christian Biener / Prof. Dr. Alexander Braun / Prof. Dr. Hato Schmeiser

1

Einleitung

Gesellschaftliche und technologische Innovationen verändern die Arbeitsmärkte mit grosser Dynamik. Die Assekuranz – als einer der bedeutendsten Arbeitgeber mit erheblicher gesamtwirtschaftlicher und -gesellschaftlicher Bedeutung – ist auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen.

Im Kontext einer mittelfristigen Steuerung von Bildungsaktivitäten in der Erstausbildung sowie der berufsbegleitenden Weiterbildung ist es zentral, notwendige Fähigkeiten («Skills») von zukünftigen Arbeitnehmenden in der Assekuranz zu identifizieren. Eine solche Analyse setzt voraus, dass ein hinreichendes Verständnis bezüglich der Zukunft der Assekuranz als Industrie und ihrer Rolle im

Markt besteht, welches die Ableitung von notwendigen Fähigkeiten erlaubt. In Phase 1 dieser Studie hat das I.VW gemeinsam mit der SVV-Projektgruppe und dem Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik Trends identifiziert, welche die Assekuranz bis 2030 nachhaltig verändern können, und diese Trends einer empirischen Evaluation unterzogen.

Im Folgenden werden die Methodik zur Identifikation relevanter Trends und das daraus resultierende «Szenario 2030» dargestellt. Die vom Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) begleitete Phase 2 nutzt das «Szenario 2030» als Grundlage zur Ableitung von im Jahr 2030 relevanten Fähigkeiten («Skills»).

2

Methodik

Zur Identifikation zentraler Entwicklungen in der Assekuranz bis 2030 wurde das «Umweltsphären-Modell» des neuen St.Galler Managementmodells herangezogen. Umweltsphären stellen relevante Bereiche im Umfeld von Unternehmen dar, welche zentralen Einfluss auf dieses ausüben. Es besteht eine starke Wechselwirkung zwischen Unternehmen und den Umweltsphären. Veränderungen in den Umweltsphären bergen grosses Veränderungspotenzial für Unternehmen, weshalb diese der zentrale Untersuchungsgegenstand in der Analyse von Trends darstellen. Üblicherweise werden die Umweltsphären Gesellschaft, Technologie, Natur und Umwelt und Wirtschaft unterschieden.

In einem ersten Schritt wurden zentrale Entwicklungen aus Sicht des I.VW und der SVV-Projektgruppe und dem Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik anhand des «Umweltsphären-Modells» identifiziert. Diese Entwicklungen wurden in einem zweiten Schritt empirisch

validiert. Dies beinhaltete eine strukturierte online-Umfrage unter Vertretern der Schweizer Versicherungsgesellschaften zu ihren Einschätzungen zu den beschriebenen Szenarien. Zudem wurde die Umfrage dazu genutzt, bereits einige Hinweise in Bezug auf «skillrelevante» Implikationen aus den Szenarien zu erhalten. Parallel dazu hat das I.VW persönliche Gespräche mit Experten aus anderen «nahen» Branchen (z. B., Fintech, Banking, etc.) geführt, um die interne Industriesicht mit einer externen Sicht zu spiegeln.

Das Ergebnis der empirischen Validierung ist ein Szenario 2030, welches eine Liste von Trends enthält, welche potenziell Einfluss auf die Entwicklung der Assekuranz bis 2030 haben und sich dadurch auszeichnen, dass (1) sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit manifestieren, (2) ein hohes Veränderungspotenzial besitzen und (3) neuer Fähigkeiten bedürfen.

3

Berücksichtigte Trends

Die folgenden Trends wurden in Zusammenarbeit mit der SVV-Projektgruppe und dem Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik identifiziert und in die empirische Evaluation aufgenommen:

3.1 Trend Individualisierung

Kurzbeschreibung: Technologische Innovationen in Kombination mit der Verfügbarkeit von Daten sowie die Kapazität zur Analyse grosser Datenmengen in Echtzeit erlauben das Anbieten von massgeschneiderten und bedürfnisorientierten (Versicherungs-)Lösungen in praktisch allen Versicherungsbranchen. Derartige Produkte werden von einem Grossteil der Konsumenten (nicht nur von jungen, technikaffinen) nachgefragt und genutzt.

Hintergrund: Bereits heute zeigt sich, dass individualisierte Versicherungslösungen basierend auf grossen Datenmengen und leistungsstarken Algorithmen auf den Markt kommen und insbesondere bei jungen, technikaffinen Kunden Anklang finden. Die Individualisierung des Angebots von Versicherern auf diese Weise kann aus Kundensicht vorteilhaft sein: Veränderungen in den Lebensumständen und/oder im Verhalten werden automatisiert im Versicherungsschutz berücksichtigt und können zu geringeren Prämien und/oder passgenauerer Deckung führen. Dies erspart Kunden Transaktionen und erlaubt zudem Effizienzgewinne durch die Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen Versicherern und Versicherten (Moral Hazard, Adverse Selektion). Somit können Lösungen angeboten werden, welche die Bedürfnisse von Kunden kostengünstiger und passgenauer bedienen.

Das Risiko aus Sicht der Assekuranz resultiert insbesondere aus Reputations-/Vertrauensaspekten und der Konkurrenz durch international ausgerichtete Digitalunternehmen, die Versicherungspolicen anbieten. Sollte es nicht gelingen, glaubhaft zu kommunizieren, dass Daten vertrauensvoll genutzt werden, kann ein derart datengetriebener Ansatz schnell die Reputation der Anbieter gefährden. Das Geschäftsmodell der Versiche-

rer kommt durch die Konkurrenz mit international ausgerichteten Digitalunternehmen unter Druck, wenn es Digitalunternehmen besser gelingt, sich als «sicherer Hafen» für die Nutzung und Speicherung sensibler persönlicher Daten zu positionieren, und Kapazitäten da sind, Daten auch besser zu nutzen, um das Basisrisiko (nicht perfekte Korrelation zwischen datenbasiertem Risikoindex und tatsächlichem Risiko) für den Kunden zu minimieren.

3.2 Trend Gesundheitsgesellschaft

Kurzbeschreibung: Anhaltende Wohlstandszuwächse und Fortschritte in der Medizin und Ernährung haben die Lebenserwartung erhöht weiter und eine Gesundheitsgesellschaft hervorgebracht. In dieser Gesellschaft werden Gesundheitsdienstleistungen (insbesondere) in Form von Präventionsangeboten stark nachgefragt und Versicherungen haben sich als zentrale Intermediatoren in Form von Gesundheitsmanagern positioniert.

Hintergrund: Das Thema Gesundheit nimmt heute einen zentralen Stellenwert im Leben vieler Menschen ein. Vielfältige Ursachen wie die anhaltenden Wohlstandszuwächse und Fortschritte in der Medizin und Ernährung, welche zu einer Erhöhung der Lebenserwartung geführt haben, liegen dieser Entwicklung zugrunde (CSS 2019). Gesundheitsdienstleistungen sind heute erschwinglich und durch eine Vielzahl verschiedener Anbieter und Technologien verfügbar; sei es im Kontext von Konsum, Ernährung, Arbeitsorganisation, Freizeitgestaltung oder Urlaubsplanung. Individualisierung und technologischer Fortschritt führen zu einer zunehmend eigenverantwortlichen Gesundheitsvorsorge und Gesundheit wird somit zu einem Konsumgut. Hier werden digitale Anwendungen genutzt, um Gesundheitsdaten aufzuzeichnen und auszuwerten. Versicherer müssen sich angesichts dieser veränderten Kundenbedürfnisse breiter aufstellen und ein erweitertes Leistungsspektrum anbieten, welches neue Wertschöpfungspotenziale generiert. In diesem Kontext ist auch der Ansatz eines digitalen Ökosystems naheliegend.

3.3 Trend Rollenverständnis zwischen Wirtschaft und Staat

Kurzbeschreibung: Der Staat hat vermehrt privatwirtschaftliche Aufgaben übernommen und es besteht eine deutlich erhöhte Regulierungsdichte.

Hintergrund: Bindende Regeln sind häufig unverzichtbar, damit sich Märkte entwickeln können. Die Assekuranz ist seit jeher ein stark regulierter Sektor mit erhöhten Berichts- und Dokumentationspflichten. Die Dynamik, mit der neue nationale und internationale regulatorische Anforderungen entstehen, ist hoch. In einer aktuellen Umfrage am Versicherungsstandort Zürich merkten kürzlich 96 % der Befragten an, dass die nationalen und internationalen regulatorischen Herausforderungen im Nachgang der Finanzkrise «sehr herausfordernd» oder «herausfordernd» seien.¹ Zudem existieren in der Schweiz historisch bedingte, staatlich dominierte Monopole wie z. B. in der Gebäude- oder Unfallversicherung. Es besteht vermehrt die Sorge, dass übermässige Vorgaben zu unnötigen Kosten führen könnten und zudem Innovationen behindert werden, weil Unternehmen weniger Risiken eingehen.

3.4 Trend Blockchain

Kurzbeschreibung: Die Blockchain-Technologie ist zur grundlegenden Infrastruktur des Finanzsystems geworden. Unternehmen, die sich frühzeitig positioniert haben, können Effizienzpotenziale heben und durch Datensicherheit sowie geringere Transaktionskosten zusätzlichen Kundennutzen stiften.

Hintergrund: Distributed-Ledger-Technologien (DLT) haben die Welt in den letzten Jahren im Sturm erobert. Ihre möglichen Anwendungen im Versicherungssektor werden derzeit unter Wissenschaftlern und Praktikern intensiv diskutiert. Als neuartige Form der Datenspeicherung ist vor allem Blockchain-Technologie ein ideales Instrument zur Aufzeichnung der Transaktionen von Marktteilnehmern mit teils gegensätzlichen Interessen. Sie zeichnet sich besonders aus durch Eindeutigkeit,

Transparenz und Manipulationssicherheit. Obwohl sich die Entwicklungen nach einer anfänglichen Phase der Übertreibung aktuell etwas verlangsamt haben, sind sich Experten einig, dass die Blockchain-Technologie das Potenzial aufweist, zur grundlegenden Infrastruktur des Finanzsystems der Zukunft zu werden (siehe z. B. WEF 2016; WEF 2018).

Seit der Einführung des Bitcoins als erste Manifestation der Blockchain-Technologie im Jahre 2009 sind viele verschiedene Variationen entstanden, die sich im Konsensmechanismus, der verwendeten Kryptographie, der Sichtbarkeit der Daten sowie durch viele weitere Merkmale unterscheiden. Diese Ausprägungsvielfalt hat unter Experten zu einer Debatte darüber geführt, was nun wirklich als «Blockchain-Technologie» bezeichnet werden könne. Heute unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten von Blockchains: Öffentliche Blockchains, wie diejenigen von Bitcoin oder Ethereum, ermöglichen es jeder interessierten Partei auf der Welt, sich dem Netzwerk anzuschliessen, welches den gemeinsamen Datensatz verwaltet. Private oder genehmigungsbasierte (permissioned) Blockchains auf Basis von Hyperledger oder Corda hingegen gestatten den Beitritt ausschliesslich vertrauenswürdigen Parteien.

Zudem unterscheiden sich Blockchain-Systeme typischerweise in ihrem Zweck: Bitcoin war ursprünglich als elektronisches Bargeld für Peer-to-Peer-Zahlungen vorgesehen, wird heute jedoch zunehmend als Vermögenswert zur Speicherung von Wert betrachtet. Im Gegensatz dazu sollte Ethereum eine Art «Weltcomputer» darstellen, auf welchem automatisiert spezifische Anwendungen, sogenannte «Smart Contracts», ausgeführt werden können. Private Netzwerke auf Basis von Corda wurden mit Blick auf das besondere Bedürfnis des Finanzsektors nach Vertraulichkeit entworfen.

Für die Versicherungsbranche bietet die Blockchain-Technologie vielfältige Potenziale, die vom Onboarding und Underwriting über die Schadenabwicklung bis zum Management von komplexen Rückversicherungsprogrammen reichen. Auch im Hinblick auf den zentralen Trend der digitalen Ökosysteme werden derartige neue Technologien zum Teilen von Daten und Abwickeln von Transaktionen benötigt. Da Blockchains der

öffentlichen Form explizit auf Transaktionen ohne Intermediäre setzen, handelt sich um eine potenziell disruptive Entwicklung, welche die Versicherer in jedem Fall im Blick behalten sollten.

3.5 Trend Internet of Things (IoT)

Kurzbeschreibung: Die flächendeckende Verbreitung verbundener Geräte des Internet der Dinge hat neue Möglichkeiten im Hinblick auf Lösungen für den Kunden eröffnet. Im Zentrum stehen hier die Aspekte der Prävention sowie der Abbau von Informationsasymmetrien.

Hintergrund: Im digitalen Zeitalter findet Kommunikation nicht mehr nur zwischen Menschen statt, sondern auch zwischen Maschinen. Diese Konnektivität im Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) eröffnet eine Fülle neuer Möglichkeiten. Scheinbar futuristische Technologien werden zur alltäglichen Realität. Tragbare Geräte (Wearables) messen Körperdaten und senden diese an digitale Plattformen oder Gesundheitsdienstleister. Besitzer von «Smart Homes» steuern Beleuchtung, Heizung, Sicherheitsinstallationen, Waschmaschinen und Kühlschränke über Funkverbindungen. Fahrzeuge wie Autos oder Drohnen sind durch die permanente Konnektivität in der Lage, sich teil- oder vollautonom in ihrer Umwelt zu bewegen.

Die vernetzte Welt von morgen wird es Unternehmen ermöglichen, geografische Grenzen zu überwinden und ihre Produktivität sowie Effizienz zu steigern. Für die Versicherungsbranche eröffnen sich vielfältige neue Möglichkeiten. So können auf Basis des Internets der Dinge völlig neue Produkte und Leistungen entwickelt werden, vor allem in den Bereichen der Prävention und der situativen Versicherung. IoT-Sensoren in Wearables, Häusern oder Produktionsstätten senden grosse Datenmengen in Echtzeit, die mittels KI-Lösungen ausgewertet werden können. Erkennt die Software einen nahenden Schadenfall, können frühzeitig Gegenmassnahmen eingeleitet werden. Mittels Sensortechnik lassen sich beispielsweise bereits heute Wasserrohrbrüche zuverlässig vorhersagen und durch eine Abschaltung der zentralen Wasserzufuhr verhindern. Für den Kunden ist

eine solche Schadenvermeidung gegenüber einer nachträglichen finanziellen Kompensation immer die präferierte Variante. Des Weiteren führt die zunehmende Konnektivität zu einer substanziellen Reduktion der Informationsasymmetrien im Versicherungsmarkt, sodass die Risikoprüfung und Tarifierung künftig viel stärker auf Basis des tatsächlichen Verhaltens der Versicherungsnehmer vorgenommen werden kann. Voraussetzung ist die Bereitschaft der Kunden, ihre Daten zu teilen. Diese hängt massgeblich davon ab, welches Wertversprechen dem Kunden als Gegenleistung unterbreitet wird.

3.6 Trend künstliche Intelligenz (KI)

Kurzbeschreibung: Künstliche Intelligenz (KI) hat sich als eine der zentralen Schlüsseltechnologien etabliert. Methoden der KI werden in der Assekuranz flächendeckend eingesetzt und haben zu dramatischen Effizienzsteigerungen und Produktinnovationen geführt.

Hintergrund: Künstliche Intelligenz (KI) ist derzeit eines der bestimmenden Themen in der Informatik- und der Innovationsforschung. Nachdem sich der technologische Fortschritt über Jahrzehnte auf die Automatisierung physischer Arbeit konzentrierte, werden Maschinen künftig zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit auch in der Lage sein, geistige Arbeit zu übernehmen. Möglich ist dies aufgrund jüngster Fortschritte bei der Architektur tiefer neuronaler Netzwerke (Deep Neural Networks) im Zusammenspiel mit modernen Grafikprozessoren (Graphical Processing Units, GPUs). Letztere bringen die enorme Rechenleistung auf, die zur Umsetzung der Modelle notwendig ist.

Die Versicherungsbranche ist hochgradig anfällig für diese technologische Revolution, da sie eine überdurchschnittliche Anzahl von Bürotätigkeiten aufweist, von denen viele durch zeitaufwändige und repetitive Aufgaben im Zusammenhang mit grossen Datenmengen geprägt sind. Wenig überraschend ist insbesondere das Aktuariat prädestiniert für die Anwendung von KI-Lösungen. Bislang konzentriert sich die Mehrzahl der KIEinsätze in Versicherungsunternehmen jedoch eher auf

kundenbezogene Anwendungen wie CRM-Analysen, Chatbots oder digitale Assistenten. Das Potenzial der Technologie ist jedoch weitaus grösser. Die Fähigkeit zur kostengünstigen Auswertung riesiger Datenmengen in Echtzeit könnte schon in den kommenden Jahren zum wettbewerbsentscheidenden Faktor werden. Durch die softwareseitige Automatisierung sich wiederholender Aufgaben können Kosten gesenkt und die Zeitreserven für wertstiftende Tätigkeiten wie Produktinnovationen oder die Wartung von Algorithmen erhöht werden.

Die Spanne der möglichen Anwendungen ist breit. Entsprechend trainierte tiefe neuronale Netze könnten schon bald in der Lage sein, Solvabilitätsberechnungen und Reservierungen durchzuführen. Ausserdem verspricht die Fähigkeit zur Mustererkennung ein ganz neues Mass an Genauigkeit, Objektivität und Konsistenz bei der Risikobewertung. Weitere Potenziale liegen im Training von KI-Modellen auf nichtkonventionellen Daten, welche Lebensstil, Freizeitaktivitäten, soziales Verhalten und vieles mehr widerspiegeln. Auf diese Weise lassen sich kostenintensive und zeitaufwändige Risikoprüfungen weitgehend vermeiden.

3.7 Trend Klimawandel und Nachhaltigkeit

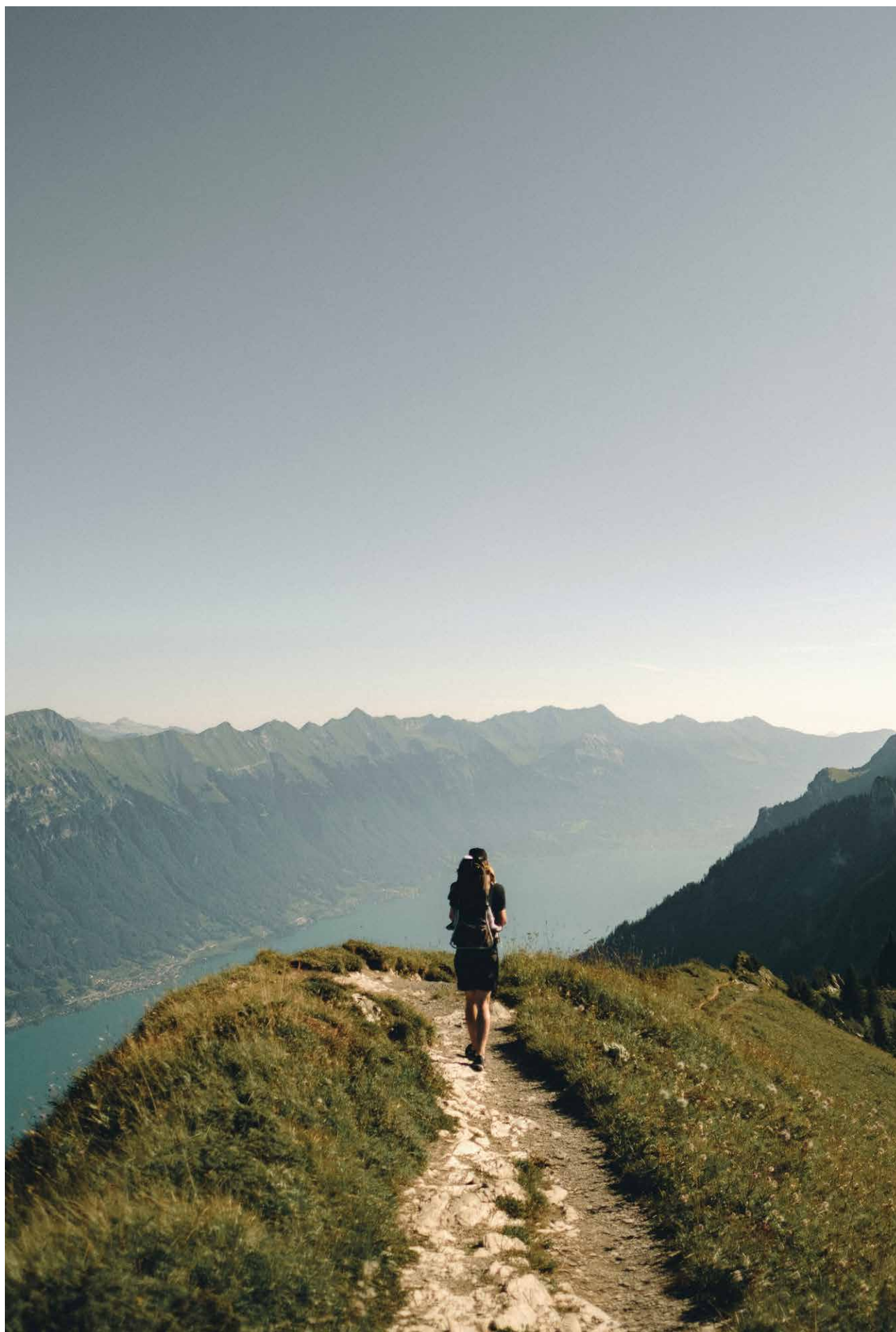
Kurzbeschreibung: Aufgrund des vorangeschrittenen Klimawandels und des daraus erwachsenden öffentlichen Drucks ist die nachhaltige Ausrichtung von Versicherungsunternehmen ein zentrales Differenzierungsmerkmal gegenüber Stakeholdern (vor allem Kunden und Investoren) geworden.

Hintergrund: Der Klimawandel ist eine der grössten Herausforderungen der Menschheit. Nach jüngsten Schätzungen ist die globale Durchschnittstemperatur im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter bereits um 1°C gestiegen (siehe z. B. Hawkins et al. 2017). Diese Entwicklung beruht massgeblich auf anthropogenen Treibhausgasemissionen (THG), die Temperaturanomalien für viele Jahrtausende erzeugen. Gelingt es nicht, diesen Trend zu stoppen, so wird dies katastrophale und irreversible Folgen wie die Versauerung der Meere, das Auftauen des Permafrosts, die Häufung von Extremwet-

terlagen und Überschwemmungen sowie das Aussterben vieler Arten nach sich ziehen. Jüngste Katastrophen wie die Hurrikane Harvey, Irma und Maria im Jahr 2017 könnten Vorboten dieser Entwicklung sein.

Auf unsere Gesellschaften könnte der Klimawandel verheerende Auswirkungen haben, angefangen von Hungersnöten und Dürren bis hin zur Unbewohnbarkeit ganzer Regionen. Positiv zu vermerken ist jedoch, dass jüngst immer mehr ernsthafte Anstrengungen zur Stabilisierung der CO₂-Emissionen unternommen werden. Seit der Ratifizierung des Klimarahmenabkommens der Vereinten Nationen (UNFCCC) 1994 wurden 24 Konferenzen der Vertragsparteien (Conferences of the Parties, COP) abgehalten. Während des letzten Gipfeltreffens 2018 in Katowice einigten sich fast 200 Nationen auf verbindliche Regeln für die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens von 2015. Die zur Erreichung des langfristigen Temperaturziels von 2 °C erforderliche Umstellung der Energieerzeugung und der industriellen Praktiken wird nur erreichbar sein, wenn es gelingt, die globalen Kapitalströme in Richtung klimaneutraler Infrastrukturprojekte und -technologien umzuleiten.

Die Versicherungsbranche ist an verschiedenen Stellen durch diesen Trend betroffen. Mit ihrer enormen Kapitaldecke und ihrem substanziellen Beitrag zum weltweiten BIP kommt ihr eine Schlüsselrolle bei der Bekämpfung des Klimawandels zu (siehe z. B. Braun et al. 2019). Viele Unternehmen haben sich mit der Einführung der Grundsätze für nachhaltige Versicherungen (Principles for Sustainable Insurance, PSI) bereits freiwillig verpflichtet, dem Klimawandel mittels eines umfassenden, unternehmensweiten Aktionsplans entgegenzuwirken. Hierzu gehören klimaneutrale Aktivitäten sowohl auf der Anlage- als auch auf der Underwriting-Seite der Bilanz. Indem Versicherungsunternehmen in nachhaltige Geschäftsmodelle und Technologien investieren sowie deren Risiken übernehmen, können sie die nachhaltige Transformation der Weltwirtschaft beschleunigen. Bei Kunden und Investoren hat längst ein Umdenken eingesetzt. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass Druck hin zu nachhaltigen Geschäftspraktiken seitens dieser wichtigsten Stakeholder-Gruppen künftig stark zunehmen wird.



3.8 Trend digitale Ökosysteme

Kurzbeschreibung: Das traditionelle Angebot von Versicherungsunternehmen ist grösstenteils in digitalen Ökosystemen aufgegangen und nur ein Baustein von vielen innerhalb dieser Systeme. Versicherer treten sowohl als «Orchestrator» als auch als Partner in Ökosystemen auf.

Hintergrund: Unternehmen und Kunden werden immer stärker mit ihrer Umwelt verzahnt. Damit verschwimmen trotz regulatorischer Vorgaben die Branchengrenzen. Der erwartete Anteil des Neugeschäfts von digitalen Ökosystemen bis 2030 wird auf 30 % bis zu 60 % geschätzt. Grosse Marktchancen (vgl. hierzu Ping An) stehen Risiken für die Industrie gegenüber (Verdrängung im Kerngeschäft durch branchenfremde Unternehmen).

Die Erweiterung des Angebotsspektrums von Versicherern für Leistungen ausserhalb der puren Risikotragung ist regelmässig auch aus Kundensicht vorteilhaft: Ein Versicherungsbedarf bedingt durch die Veränderung der Lebensumstände kann zügig erkannt werden und ein Schadenereignis führt nicht nur zu einer Zahlung, sondern wird durch den Versicherer und durch verbundene Unternehmen beseitigt. Der zuletzt genannte Punkt erspart dem Kunden Transaktionen und erlaubt Effizienzgewinne in der Schadenbeseitigung, die für den Kunden zu Prämienreduktionen führen können. Gerade die Verbindung mit Instrumenten des digitalen Monitorings erlauben zudem mehr Möglichkeit der Schadenprävention, eine Reduktion von Problemen aus asymmetrischer Information und die Ankopplung zu anderen Verbrauchsgütern. Diese Überlegungen sind bereits in verschiedenen Studien gut beschrieben worden und auch einzelne Praxisbeispiele (siehe Ping An) zeigen deutlich das Chancenpotenzial.

Das Risiko aus Sicht der Assekuranz besteht insbesondere durch Konkurrenz international ausgerichteter Digitalunternehmen, die Versicherungspolice anbieten. Das traditionelle Geschäftsmodell der Versicherer kommt dann massiv unter Druck, wenn es Digitalunternehmen gelingt, diejenigen Kunden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Schäden haben werden, besser zu identifizie-

ren als Versicherungsunternehmen. Zudem besteht die Gefahr der Regulierungsarbitrage: Schon heute lässt sich erkennen, dass einige international tätige Digitalunternehmen regionale rechtliche Rahmenbedingungen (Datenschutz, Steuerrecht, Produktregulierungen etc.) aufgrund ihrer Marktmacht erfolgreich ignorieren können und damit massive Wettbewerbsvorteile erzielen.

3.9 Trend Wirtschaftswachstum

Kurzbeschreibung: Das reale Wachstum von entwickelten Versicherungsmärkten stagniert seit mehr als zehn Jahren. Dem steht ein starkes Wachstum in Emerging Markets gegenüber, das insbesondere durch den Aufstieg breiter Bevölkerungsschichten in die Mittelschicht zu erklären ist. Diese Veränderung hat zu einer signifikanten Verlagerung von Unternehmensressourcen in Entwicklungs- und Schwellenländer geführt. Unternehmen, welche diesen Transfer geschafft haben, sind besonders erfolgreich.

Hintergrund: Zwischen dem BIP eines Landes und der Versicherungsprämie besteht ein positiver Zusammenhang, der in verschiedenen Studien empirisch nachgewiesen wurde. Die globalen Versicherungsmärkte sind in den letzten Jahren über der Inflationsrate gewachsen. Die Auswirkungen von Covid-19 werden aber im Nachgang der Jahre 2020 und 2021 deutlich spürbar sein. Mittelfristige Konjunkturprognosen schätzen die Situation der Schweiz und auch die der zentralen Märkte der EU grundsätzlich positiv ein.

Nach einem deutlichen globalen Prämienwachstum im Jahr 2019 – vor allem durch Steigerungen im Lebensversicherungsgeschäft getrieben – wird sich im Jahr 2020 voraussichtlich eine Prämienreduktion ergeben, welche dreimal so stark ausfällt wie der Einbruch, der in der Finanzkrise 2008 zu verzeichnen war (Allianz 2020). Konkret ist mit einem Rückgang des Prämienwachstums im weltweiten Lebensversicherungsgeschäft in Höhe von –4,4 % und im Sachgeschäft in Höhe von –2,9 % zu rechnen (Allianz 2020). In absoluten Grössen impliziert dies einen Verlust von ca. 360 Mrd. € (globales Lebensversicherungsgeschäft rund 250 Mrd. €; Sachversiche-

rungsgeschäft: ca. EUR 110 Mrd. €). Gemäss Allianz Research wird in der mittel- und langfristigen Perspektive für die lokalen Märkte ein leichtes Wachstum (in Höhe von gut 3 % p. a.) erwartet; dem steht eine Wachstumsrate von gut 10 % pro Jahr in den Schwellenländern gegenüber.

3.10 Trend eingeschränkter Kapitalmarkt

Kurzbeschreibung: Das tiefe Zinsumfeld besteht weiter und zwingt Versicherer, neue Wege im Asset Management zu gehen und die Gewährung von Garantien weitgehend abzuschaffen. In der Folge konkurrieren Versicherer bei Produkten zur Kapitalbildung stark mit Banken und Fintech-Unternehmen.

Hintergrund: Das anhaltende Tiefzinsumfeld belastet die Assekuranz nach wie vor schwer, führt zu Verschiebungen in der Anlagepolitik und erfordert neue Ansätze in der Produktgestaltung. Auf Seiten der Anlagen gehen Versicherer vermehrt neue Wege mit alternativen Investmentstrategien. Auf der Produktseite werden Garantieprodukte – ein starkes Differenzierungsmerkmal zu alternativen Investmentvehikeln der Banken- und Investmentbranche – vom Markt genommen, da die dafür notwendigen Garantien schlichtweg zu teuer geworden sind. In einer aktuellen Umfrage am Versicherungsstandort Zürich merkten kürzlich 68 % der Befragten an, dass das seit der letzten Finanzkrise bestehende historische Tiefzinsumfeld «sehr herausfordernd» oder «herausfordernd» sei.²

4

Ergebnisse der empirischen Evaluation

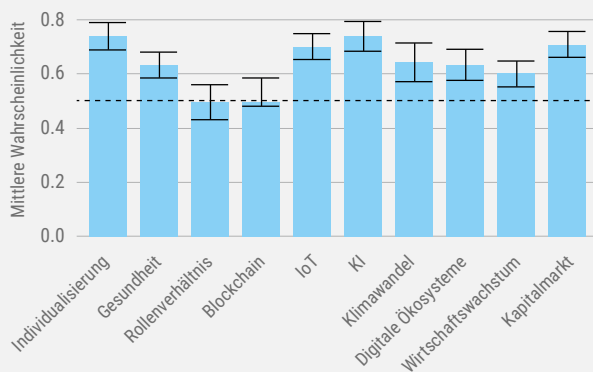
4.1 Teilnehmende

Die Teilnehmenden in unserer Studie waren im Mittel 47 Jahre alt, haben im Mittel 21 Jahre Berufserfahrung und führten im Median 26 Mitarbeitende.

4.2 Bewertung von Trend-Eintrittswahrscheinlichkeiten

Frage: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass sich der in diesem Szenario beschriebene Trend manifestiert? (N = 61)

Abbildung 1
Trend-Eintrittswahrscheinlichkeiten



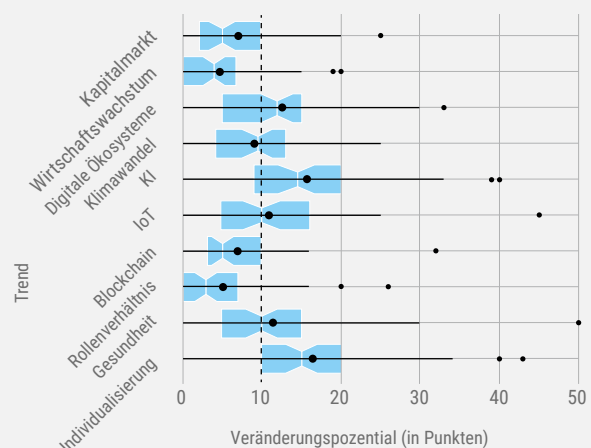
Hinweis: Die Abbildung stellt die Mittelwerte der Trend-Eintrittswahrscheinlichkeiten mit den jeweiligen 95-Prozent-Konfidenzintervallen dar.

Ergebnis: Die Trends Individualisierung, Gesundheitsgesellschaft, Internet of Things (IoT), Künstliche Intelligenz, Klimawandel und Nachhaltigkeit, digitale Ökosysteme, Wirtschaftswachstum und eingeschränkter Kapitalmarkt weisen im Mittel höhere subjektive Wahrscheinlichkeiten relativ zur 50-Prozent-Hürde auf.³

4.3 Bewertung von Trend-Veränderungspotenzial

Frage: Wie stark werden die beschriebenen Szenarien die Assekuranz grundsätzlich verändern, oder anders formuliert, welche Szenarien haben das grösste Veränderungspotenzial bis 2030? (N = 58)

Abbildung 2
Trend-Veränderungspotenzial



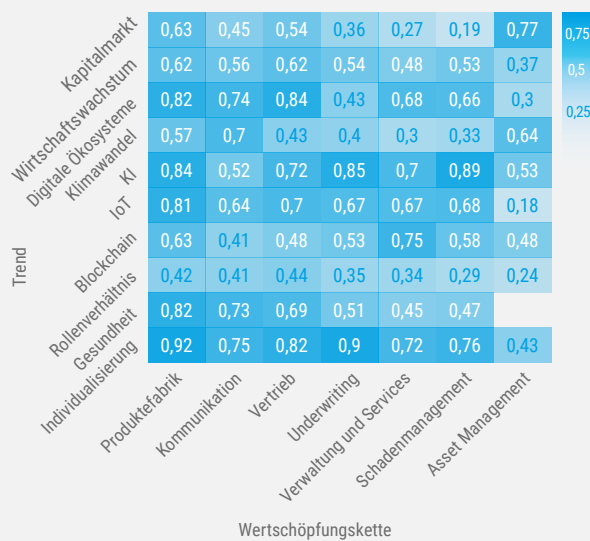
Hinweis: Die Grafik stellt Boxplots dar, wobei die Ausdehnung der grünen Boxen in der Breite das jeweilige 95-Prozent-Konfidenzintervall darstellt, die Trennung in zwei Hälften den Median und die grossen schwarzen Punkte den Mittelwert.

Ergebnis: Die Trends Individualisierung, Gesundheitsgesellschaft, Internet of Things (IoT), künstliche Intelligenz und digitale Ökosysteme weisen im Mittel höhere subjektive Veränderungspotenziale relativ zur 10-Punkte-Hürde auf (10 Punkte pro Trend entspräche einer Gleichgewichtung des Veränderungspotenzials der 10 Trends – i. e., alle Trends haben den gleichen Einfluss).

4.4 Bewertung von Trend Skill-Effekt

Frage: Wie stark beeinflusst das beschriebene Szenario die künftig erforderlichen Fähigkeiten (Skills) von Mitarbeitenden, weil es Tätigkeitsbereiche (= wesentliche Aufgaben) in den verschiedenen Elementen der Wertschöpfungskette verändert? (1 = Es braucht neue Fähigkeiten [Skills], weil das Szenario zu neuen oder veränderten Tätigkeitsbereichen führt, 0 = Die vorhandenen Fähigkeiten [Skills] genügen, weil das Szenario die Tätigkeitsbereiche kaum verändert) (N = 59).

Abbildung 3
Trend-Skill-Effekt



Hinweis: Die Grafik stellt dar, wie hoch der Anteil der Befragungsteilnehmenden ist, welcher den Bedarf für neue Fähigkeiten in den einzelnen Bereichen der generischen Wertschöpfungskette sieht, vorausgesetzt, der jeweilige Trend manifestiert sich. Je dunkler die grüne Färbung, desto höher der Anteil.

Ergebnis: Die Trends Individualisierung, Gesundheitsgesellschaft, Internet of Things (IoT), künstliche Intelligenz und digitale Ökosysteme weisen im Mittel höhere subjektive Skill-Effekte relativ zur 50-Prozent-Hürde auf.

5

Zusammenfassung des «Szenario 2030»

Der Fokus bei der Ableitung von Fähigkeiten, welche im Jahr 2030 in der Assekuranz vorhanden sein sollten, sollte auf einem Szenario liegen, welches diejenigen Trends enthält, welche (1) wahrscheinlich sind, (2) hohes Veränderungspotenzial und (3) einen hohen Skill-Effekt aufweisen.

Durch diese Vorgehensweise wird eine Trenderwartung der Befragten abgebildet, die auch von der Projektgruppe und deren Einschätzung gestützt wird. In der Gesamtsicht lassen sich aus dieser Logik heraus die folgenden Trends im «Szenario 2030» zusammenfassen:

- Individualisierung
- Gesundheit
- Internet of Things (IoT)
- künstliche Intelligenz (KI)
- digitale Ökosysteme

Somit sind zwei gesellschaftliche (Individualisierung, Gesundheit), zwei technologische (IoT, KI) und ein wirtschaftlicher (Digitale Ökosysteme) Trend im «Szenario 2030» enthalten.



6

Branchenexterne Sicht

Das I.VW hat mit drei Führungspersönlichkeiten aus branchenfremden Industrien mit Nähe zur Assekuranz strukturierte Interviews durchgeführt, um die interne Sicht aus der obigen Umfrage kritisch zu hinterfragen. Die drei Personen sind a) eine Partnerin einer grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung, b) eine Partnerin einer führenden Unternehmensberatung und c) ein Investor und Eigentümer aus dem InsurTech-/FinTech-Sektor.

Die Schlussfolgerungen aus unserer empirischen Erhebung werden hier als grundsätzlich im Rahmen der Erwartungen der Teilnehmenden gesehen. Jedoch wurde von einigen Teilnehmenden angemerkt, dass die Geschwindigkeit der Veränderung deutlich höher sein könnte als der Zeithorizont bis 2030. Zudem wird innerhalb der identifizierten Trends der Trend digitale Ökosysteme als deutlich disruptiver eingeschätzt als die technologischen Trends (i. e., IoT und KI). Die (mehrheitliche) Position der Befragten, Schadensversicherungsunternehmen könnten ein «Orchestrator» von Ökosystemen sein, wurde angezweifelt: Zwar mögen Ökosysteme im Schadensversicherungssektor eine grössere Rollen

spielen (z. B. in den Bereichen Mobilität, Wohnen, Reisen), jedoch sind weder die authentischen Kundenschnittstellen noch die Datenquellen bei der Assekuranz verankert. In den strukturierten Interviews wird als Trend die Notwendigkeit eines Kulturwandels in vielen Bereichen der Assekuranz betont; so wird z. B. von Person c) ausgeführt: «Das Versicherungsgeschäft basiert grundsätzlich auf Stabilität. Wandel ist genau das Gegenteil. Deshalb tun sich Versicherer und Banken so schwer damit. Das Problem ist auch, dass durch die bestehende Kultur in der Tendenz Arbeitnehmer angezogen werden, die Stabilität in diesen turbulenten Zeiten suchen. Das ergibt dann einen Teufelskreis fürs Unternehmen.»



Phase 2

Künftig erforderliche Skills

Erstellt vom Eidgenössischen
Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB

Prof. Dr. Ursula Scharnhorst / Prof. Dr. Jürg Schweri / Irene Burch

7

Verknüpfung zwischen den Phasen 1 und 2 der Studie

Die Projektteams des I.VW und EHB haben die beiden Studienphasen zu Beginn des Projektes mit der Projektgruppe des SVV geplant (Kick-off 1). Zum Start der Phase 2 (Kick-off 2) präsentierte das I.VW die quantitativen Befragungsergebnisse, die im ersten Teil dieses Berichts dargestellt sind. Danach stellte das EHB die Konzeption der Workshops zur qualitativen Erfassung der künftig erforderlichen Kompetenzen vor. Anschliessend wurde Phase 2 aktiv gestartet, indem die Projektgruppe des SVV mögliche Veränderungen durch die bestätigten Trends in den Tätigkeitsfeldern der Wertschöpfungskette diskutierte.

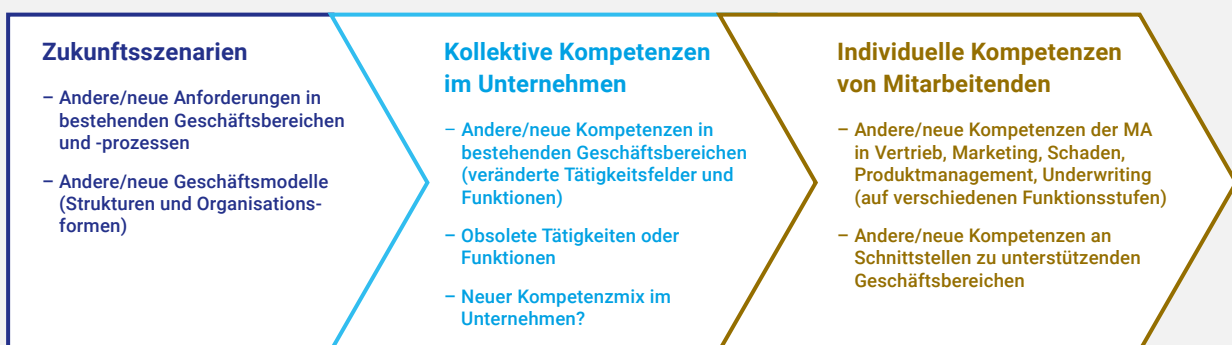
Künftig erforderliche Kompetenzen der Mitarbeitenden auf individueller Ebene können nicht direkt aus den validierten Trends erschlossen werden, da es sich um Zukunftsszenarien handelt, die jeweils bestimmte Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette in der Assekuranz antizipieren. So ist beispielsweise zu erwarten, dass der Trend zur Individualisierung in der Produktentwicklung dazu führt, dass für Deckungen künftig die individuellen Verhältnisse der Kundinnen und

Kunden zu berücksichtigen sind. Oder dass der Vertrieb, gestützt auf Analysen mit künstlicher Intelligenz, Kunden und Kundinnen künftig gezielter ansprechen kann usw. Solche Erwartungen – vorausgesetzt die Trends manifestieren sich entsprechend – sind zunächst einmal kollektive Herausforderungen für Versicherungsunternehmen, aus denen der individuelle Kompetenzbedarf von Mitarbeitenden abgeleitet werden muss.

Die Ableitung künftig benötigter, individueller Kompetenzen wurde mit insgesamt 39 Mitarbeitenden aus elf Versicherungsgesellschaften des SVV in zwei Workshops erarbeitet. Dazu wurden die beiden Studienphasen möglichst gut verzahnt.

Abbildung 4

Ableitung individueller Kompetenzen aus Zukunftsszenarien



7.1 Kompetenzbezogene Fragen in der Befragung des I.VW

In den trendbezogenen Fragebogen wurden kompetenzbezogene Fragen integriert, um eine Brücke zu künftig benötigten Kompetenzen zu schlagen: Für jeden der zehn Trends konnte einerseits beurteilt werden, ob er die Tätigkeitsfelder in den Teilen der Wertschöpfungskette stark verändern wird und Mitarbeitende demzufolge künftig neue oder zusätzliche Kompetenzen benötigen oder nicht. Andererseits konnte in einer offenen Frage für die Trends, denen ein starker Einfluss zugeschrieben wird, kurz beschrieben werden, welche neuen oder ergänzenden Kompetenzen dadurch in den verschiedenen Teilen der Wertschöpfung künftig erforderlich sind.

7.2 Verknüpfung zwischen Befragungsergebnissen und Workshops

Die Befragung identifizierte fünf Trends mit einer durchschnittlich geschätzten Wahrscheinlichkeit von über 60%, denen auch ein hohes Veränderungspotenzial zugeschrieben wird: Individualisierung, künstliche Intelligenz, Internet of Things, digitale Ökosysteme und Gesundheit.

Da die Workshop-Teilnehmenden an der Befragung nicht teilgenommen hatten, wurden ihnen die Ergebnisse jeweils zu Beginn des Workshops präsentiert. Sie erhielten auch Unterlagen, um ihre Überlegungen und Diskussionen zu den künftig benötigten Kompetenzen auf die fünf bestätigten Trends und auf die Wertschöpfungskette (s. Abb. 5) in der Assekuranz zu fokussieren.

Diese Wertschöpfungskette war von der Projektgruppe des SVV am Kick-off 2 diskutiert worden, um zu klären, ob die verschiedenen Teile (grüne Pfeile) und die jeweils

zugeordneten 21 Tätigkeitsgebiete (rechts daneben aufgelistet) noch aktuell sind. Dabei wurden auch Tätigkeitsgebiete bezeichnet, in denen grössere Veränderungen erwartet werden und folglich neue Kompetenzbedarfe bei den Mitarbeitenden verortet werden.

Die Teilnehmenden in den Workshops wurden aufgrund ihrer aktuellen Tätigkeit in den Versicherungsgesellschaften in vier Gruppen eingeteilt, die bestimmte Teile der Wertschöpfung bearbeiten. So wurde einerseits sichergestellt, dass zukunftsrelevante Kompetenzen in der ganzen Wertschöpfungskette erfasst und diskutiert werden (Ausnahme: Asset Management, das gemäss Befragung von den fünf Trends wenig beeinflusst wird). Andererseits konnten sich zumindest einige Mitglieder in jeder Gruppe auf eigene (zukunftsorientierte) Erfahrungen abstützen, um die künftigen Kompetenzbedarfe zu antizipieren.

Abbildung 5

Wertschöpfungskette und Tätigkeitsgebiete in der Assekuranz

(Quelle: I.VW, Prof. J. Wagner)

8

Organisation und Durchführung der Workshops

8.1 Teilnehmende

Dank dem Engagement der Projektverantwortlichen des SVV und der Versicherungsgesellschaften konnte eine angemessene Auswahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden erreicht werden. Folgende Kriterien wurden dabei berücksichtigt:

- (1) Vertretung der Versicherungsgesellschaften des SVV
- (2) Abdeckung der Teile der Wertschöpfungskette
- (3) Funktion, Ausbildungsniveau, Geschlecht und Alter der Teilnehmenden

Für Workshop 1 (20 Teilnehmende) wurden Personen mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis Kaufmann/-frau EFZ oder mit Abschlüssen der höheren Berufsbildung aufgeboten. Für Workshop 2 (19 Teilnehmende) wurden Personen rekrutiert, die Abschlüsse der höheren Berufsbildung oder Bachelor- und Masterabschlüsse haben. Diese Aufteilung wurde gewählt, damit Beiträge der Teilnehmenden in den gemischten Arbeitsgruppen nicht durch zu grosse fach- und funktionspezifische Distanz gehemmt wurden. Weiter wurde darauf geachtet, dass in beiden Workshops auch einige Teilnehmende dabei waren, die unabhängig von ihrer aktuellen Hauptfunktion den Überblick über das ganze Versicherungswesen haben. Zudem hat einer der Teilnehmenden mit Überblicksperspektive an beiden Workshops teilgenommen. An den Workshops war auch je eine Person des Berufsverbands der Versicherungswirtschaft (VBV) anwesend, um den Ablauf mitzuverfolgen.

Aufgrund der vorhandenen Angaben können 33 Teilnehmende einem bestimmten Teil der Wertschöpfungskette zugeordnet werden (Anzahl Personen in Klammern): Produktefabrik (4), Kommunikation & Marketing (2), Vertrieb (8), Underwriting (4), Verwaltung & Services (8), Schadenmanagement (7). Von den restlichen sechs Teilnehmenden waren vier in IT-Bereichen tätig (Linien-

management, Human Capital Management, Business-Analyse, agiles Coaching). Eine Teilnehmende arbeitete im Bereich Schulung/Entwicklung und bei einem Teilnehmer ist die Funktion unbekannt.

Mangels Anmeldungen war der Wertschöpfungsteil «Kommunikation & Marketing» schlecht abgedeckt. Das hängt möglicherweise damit zusammen, dass dieser Bereich eng mit der Produktefabrik und dem Vertrieb verbunden ist. In den Workshops konnten dennoch künftig benötigte Kompetenzen für Kommunikation & Marketing erfasst werden, da die gemischten Gruppen jeweils zwei bis drei Teile der Wertschöpfungskette bearbeiteten.

Am Workshop 1 nahm nur eine Person aus dem Bereich «Underwriting» teil, was mit der Aufteilung der Ausbildungsabschlüsse auf die beiden Workshops zu tun hat. Im Workshop 2 konnten drei Teilnehmende mit Funktionen im Underwriting diesen Teil der Wertschöpfungskette in einer Gruppe mit einer Business-Analystin bearbeiten.

Die *Tätigkeitsbereiche und Funktionen* sowie die *Ausbildungsabschlüsse* der Teilnehmenden sind im Anhang 1 aufgeführt. Bezüglich Geschlecht und Alter der Teilnehmenden waren die Workshops ausgeglichen: 22 Männer und 17 Frauen mit einer Altersspanne von 22 bis 57 Jahren (das Alter von einigen Teilnehmenden ist nicht bekannt).

8.2 Ablauf der Workshops

Die beiden Workshops vom 3. und 27. November 2020 wurden virtuell durchgeführt. Nur die Projektverantwortlichen des SVV und das EHB-Team (4 Personen) haben sich für die Gesamtmoderation am SVV-Sitz in Zürich versammelt. Die Unterlagen für den Workshop und die

Gruppenzuteilung wurden den Teilnehmenden im Voraus per Mail verschickt. Als Warm-up vor den Gruppenarbeiten wurde im Plenum eine kurze Umfrage mit Mentimeter gemacht, in der die Teilnehmenden aufgrund ihrer aktuellen Tätigkeit kurze Antworten zu einigen zukunftsbezogenen Fragen posten konnten.

8.3 Gruppenzuteilung, Moderation und Protokollierung

Die Teilnehmenden waren in vier Gruppen aufgeteilt, die in eigenen virtuellen Räumen (Breakout-Groups) arbeiteten. Die Zuteilung erfolgte aufgrund ihrer aktuellen Tätigkeit in den Versicherungsgesellschaften. Allerdings war die Anzahl Teilnehmende pro Workshop zu klein, um für jeden der sechs Teile der Wertschöpfungskette eine eigene Gruppe zu bilden. Doch wurde die Gruppenzuteilung so vorgenommen, dass jede Gruppe sich mit Tätigkeitsfeldern befassen konnte, in denen Erfahrungen vorlagen, um künftig benötigte Kompetenzen zu ermitteln. Im Workshop 1 bearbeitete jede Gruppe eine unterschiedliche Kombination von drei Teilen der Wertschöpfungskette. Dadurch konnte jeder Teil der Wertschöpfung von zwei verschiedenen Gruppen abgedeckt werden. Die Bereiche «Underwriting» und «Kommunikation & Marketing» waren mit je einer Person jedoch schlecht vertreten.

Im Workshop 2 konnte eine Gruppe gebildet werden, die sich vor allem mit «Underwriting» befasste, da dieser Bereich im Workshop 1 zu kurz gekommen war. Zwei Gruppen bearbeiten die Wertschöpfungsteile «Produktfabrik» und «Vertrieb», eine weitere Gruppe «Verwaltung & Services» und «Schadenmanagement». Zudem wurden alle Gruppen gebeten, auch «Kommunikation & Marketing» zu bearbeiten (sofern zeitlich und inhaltlich möglich), um dazu noch mehr künftige Kompetenzen zu sammeln, da dieser Bereich in beiden Workshops untervertreten war.

In beiden Workshops wurden die Gruppen moderiert und die Projektverantwortlichen des SVV unterstützten die Protokollierung der Beschreibungen und Diskussionen. Für die Moderatorinnen und Moderatoren wurde zudem

ein Leitfaden erstellt (siehe Anhang 2).

8.4 Erfahrungen und Feedback zu den Workshops

Die Organisation sowie die Moderation und Protokollierung der virtuellen Workshops waren aufwendiger als in den Präsenz-Workshops. Die Teilnehmenden, die sich zuvor nicht kannten, haben jedoch engagiert und aktiv mitgearbeitet. Das Feedback der Teilnehmenden in der Abschlussrunde und der Austausch zwischen den Projektverantwortlichen des SVV und der beiden Institute zeigte, dass eine gute Qualität der Interaktion erreicht wurde (auch wenn virtuelle Workshops den direkten und informellen Austausch zwischen Teilnehmenden, der bei Präsenzveranstaltungen möglich ist, nicht ganz ersetzen können).

Einige Erfahrungen im Workshop 1 legten nahe, das Programm im Workshop 2 etwas anzupassen. So blieben die Teilnehmenden während der ganzen aktiven Gruppenarbeit in derselben Arbeitsgruppe. Im Workshop 1 hatten sie in der letzten halben Stunde in vier neue Gruppen gewechselt, um die zuvor von anderen Gruppen beschriebenen Kompetenzen zu sichten und allenfalls zu ergänzen. Dieses Programm war zeitlich zu dicht, so dass im Workshop 2 auf diese zweite Gruppenrunde verzichtet wurde.

Weiter wurde im Workshop 2 die Protokollierungsmethode angepasst. Im Workshop 1 wurde eine gemeinsame Excel-Tabelle genutzt, in der die Aussagen der Teilnehmenden notiert wurden – geordnet nach den Tätigkeitsgebieten in den verschiedenen Teilen der Wertschöpfungskette. Die Handhabung der Excel-Tabelle erwies sich jedoch als zu sperrig, so dass im Workshop 2 digitale Pinnwände (Padlets) genutzt wurden. Ein Beispiel eines ausgefüllten Padlets findet sich im Anhang 3. Die protokollierten Aussagen waren so für alle Beteiligten (auch für die Protokollierenden) auf den Computer-Bildschirmen besser ersichtlich und das Set-up war attraktiver. Der Überblick über Beiträge unter den einzelnen Pinnwandzetteln wurde jedoch etwas erschwert und erforderte viel Scrollen. Zudem hatten die einzelnen Arbeitsgruppen nicht mehr direkte Einsicht in die von

anderen Gruppen erstellten Beiträge, da jede Arbeitsgruppe technisch nur eigene Padlets ausfüllen und bearbeiten konnte.

8.5 Auswertung der Ergebnisse

Die in den Workshops beschriebenen, künftig als wichtig erachteten Tätigkeiten und die dafür benötigten Kompetenzen zeigen in vielfältiger Weise auf, wie sich Mitarbeitende in der Assekuranz (weiter-)entwickeln müssen. In den folgenden Abschnitten wird dargestellt, wie die in den Workshops erfassten Aussagen vom EHB qualitativ ausgewertet wurden.

Durchsicht und Überarbeitung der erfassten Aussagen

Die erfassten Aussagen wurden zeitnah im Anschluss an die Workshops nachgelesen und, sofern notwendig, ein wenig nachbearbeitet. In den Arbeitsgruppen haben die Moderatorinnen und Moderatoren und vor allem die Protokollierenden die mündlichen Beiträge der Teilnehmenden so rasch und knapp wie möglich schriftlich erfasst. Diese Formulierungen sind gut nachvollziehbar, aber nicht alle einheitlich verfasst. Sie wurden in knappen, unvollständigen Sätzen oder als wichtige Grundsätze notiert, deren Sinn sich im Kontext erschliesst, auch wenn man beim ersten Lesen über die Formulierung stolpert. Die Überarbeitung der Beschreibungen beschränkte sich auf die Korrektur von Tippfehlern, die Reduktion von Wiederholungen und auf kleinere Umformulierungen. Weiter wurde darauf geachtet, dass die künftigen Anforderungen und Kompetenzen in den verschiedenen Teilen der Wertschöpfungskette handlungsorientiert formuliert sind (d. h. als Tätigkeiten oder Verhaltensweisen, die erforderlich sind). Zudem wurden gewisse Aussagen umgeordnet, die in der Eile offensichtlich in der falschen Spalte notiert wurden.

Kategorisierung der Kompetenzen

Die Workshop-Aktivitäten waren so strukturiert, dass die beschriebenen Kompetenzen sich auf die Tätigkeiten in den verschiedenen Teilen der Wertschöpfungskette beziehen. Diese Zuordnung bleibt in der Übersicht der

gesammelten Kompetenzen (siehe Anhang 4) erhalten und damit auch deren handlungsbezogene Verankerung.

Ziel des Projekts war aber auch, Kompetenzen herauszuarbeiten, die alle Mitarbeitenden in der Assekuranz künftig benötigen. Die 39 Workshop-Teilnehmenden haben aufgrund ihrer trendbezogenen Erfahrungen und Erwartungen viele, künftig wichtige Kompetenzen abgeleitet. Sie umfassen Anforderungen an Mitarbeitende in der Assekuranz auf allen Ebenen (ausgenommen diejenige des Topmanagements), da in den Workshops alle branchenrelevanten Abschlüsse vertreten waren (vom EFZ-Abschluss auf Sekundarstufe II bis zu tertiären Abschlüssen an Fachhochschulen/Universitäten). Selbstverständlich können 39 Personen nicht alle künftig erforderlichen Kompetenzen für alle Abschlussniveaus erschöpfend erfassen. Das Analyseverfahren ist jedoch ähnlich wie bei der Erarbeitung von Qualifikationsprofilen in der beruflichen Grundbildung und in Rahmenlehrplänen für Bildungsgänge und Nachdiplomstudien an höheren Fachschulen, wo zu vermittelnde Handlungskompetenzen in übergeordneten Kompetenzbereichen zusammengefasst werden. In diesem Projekt analysierten und gruppierten zwei Personen des EHB die erfassten künftigen Kompetenzen. Das Gemeinsame oder Ähnliche betrifft ihren Anwendungszweck. Grundfragen bei der Kategorisierung waren: Warum und wozu werden diese Kompetenzen eingesetzt? Welche grundsätzlichen Ziele und Bestrebungen werden damit erfüllt? Es konnten fünf transversale Kompetenzkategorien identifiziert werden, die Mitarbeitende in der Assekuranz (weiter-)entwickeln müssen, um künftige berufliche Herausforderungen zu bewältigen. In ihrer generischen, dekontextualisierten Formulierung sind diese transversalen Kompetenzen nicht neu, da sie auch in allgemeinen Rahmenkonzepten zur Entwicklung von Skills für die Zukunft aufgelistet werden (vgl. Scharnhorst & Kaiser 2018; Scharnhorst 2021). Durch das gewählte Vorgehen in den Workshops stehen dahinter jedoch konkrete(re) Beschreibungen, was in der Assekuranz darunter zu verstehen ist.

9

Qualitative Ergebnisse: künftig wichtige transversale Kompetenzen

Die von den Workshop-Teilnehmenden mündlich beschriebenen künftigen Kompetenzen können in fünf übergreifende Gruppen eingeteilt werden, die als «transversale Kompetenzen» bezeichnet werden, weil sich entsprechende Anforderungen künftig über alle Teile der Wertschöpfung hinweg stellen werden. Sie beschreiben, wie Mitarbeitende in der Assekuranz ihre künftigen Arbeitsaufgaben angehen und lösen können müssen.

Im Folgenden werden die fünf transversalen Kompetenzen näher beschrieben. Dabei werden zusammenfassend zuerst wichtige Aspekte genannt, die in den Aussagen der Workshop-Teilnehmenden zum Ausdruck kommen. Es werden auch Bezüge zu den Trends des «Szenarios 2030» gemacht. Weiter wird jede transversale Kompetenz näher definiert und deren Relevanz mit Bezug auf Fachliteratur sowie aktuelle Studienergebnisse in der Assekuranz aufgezeigt. Abschliessend illustrieren jeweils einige Beispiele von handlungsbezogenen Kompetenzbeschreibungen aus den Workshops, dass die fünf transversalen Kompetenzen nicht abstrakt und abgehoben sind, sondern gut fassbar bleiben, da sie in den Tätigkeitsbereichen der Wertschöpfungskette verankert sind. Eine Übersicht der gesammelten, künftig benötigten Kompetenzen findet sich im Anhang 4.

Die Reihenfolge der Beschreibung der transversalen Kompetenzen ist willkürlich – alle fünf werden als gleichermassen wichtig erachtet, da die qualitative Analyse keine Priorisierung nahelegt. In der Praxis sind die transversalen Kompetenzen auch nicht trennscharf, sondern miteinander verflochten.

Abbildung 6

Transversale Kompetenzen in der Assekuranz



9.1 Agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten umfasst Aspekte auf mehreren Ebenen, die in den Beschreibungen wiederholt erwähnt wurden:

- agil denken
- agile Arbeitsformen und -methoden einsetzen
- agil in Teams und Partnerschaften (Ökosystemen) arbeiten
- agil kommunizieren
- agil führen

Diese Aspekte erscheinen auch in Definitionen von Agilität in der Fachliteratur: Beispielsweise definiert Hofert (2016, S. 5) Agilität als «die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.» Agilität wird auch verstanden als Lern- und Veränderungsfähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung der Kompetenzen von Individuen und Organisationen an sich ständig wandelnde Marktanforderungen aufgrund der digitalen Transformation (Krapf 2017a). Die Notwendigkeit, künftig agil zu arbeiten, wird vor allem mit technologischen Trends (z. B. IoT, Big-Data-Analyse, virtuelle Realität, künstliche Intelligenz) begründet, welche die digitale Transformation vorantreiben und zu Netzwerkökonomien führen. Das entspricht den Befragungsergebnissen des I.VW., die künstliche Intelligenz, Internet of Things (IoT) und digitale Ökosysteme als zentrale Zukunftstrends in der Assekuranz bestätigen.

Die in den Workshops genannten Aspekte agilen Arbeitens betreffen drei Dimensionen (vgl. Krapf 2020):

- (1) Werte und Kompetenzen, die agiles Denken und Verhalten individuell verankern
- (2) agile Arbeitsweisen und Methoden, die ein iterativ-inkrementelles Vorgehen sichern, um aus Feedback und Praxiserfahrung rasch zu lernen und das Risiko von Irrtümern zu minimieren
- (3) agile Strukturen und Governance, die rasche, kundenorientierte Entscheidungsprozesse ermöglichen

Im «Future Organization Report» (Peters, Simmert, Eilers & Leimeister 2020, S. 14)⁴ wird die erste Dimension als «agiles Mindset» bezeichnet, das noch entwicklungsbedürftig sei, denn viele Unternehmen würden zwar bereits agile Methoden («doing agile») in einzelnen Bereichen oder für bestimmte Aufgaben nutzen, doch seien agile Werte und Prinzipien («being agile») oft noch nicht in der Unternehmenskultur und in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert. Ein Kapitel des Reports (S. 26–31) beschreibt näher, was ein agiles Mindset kennzeichnet und wie es bei den Mitarbeitenden gefördert werden kann.

Beispiele von agilen Handlungskompetenzen

Folgende Beispiele künftig benötigter Kompetenzen, die in den Workshops erfasst wurden, illustrieren die transversalen Merkmale agilen Arbeitens und die drei erwähnten Dimensionen von Agilität:

Produktefabrik

- Trends rasch erkennen, schneller wechselnde Produktinhalte abbilden
- Produkte mit agilen Methoden und Arbeitsformen entwickeln, experimentell-inkrementell arbeiten (Design Thinking, Scrum, Kanban etc.), projektorientiert arbeiten, neue Produkte/Services schnell testen, sich neu orientieren, wenn sich Trends anders entwickeln
- Flexible, modulare Produkte entwickeln mit IT-Tools (individuell massgeschneidert und gepriced), Produktteile einzeln oder gebündelt in Ökosystemen anbieten (Offer Assembly)
- Agiles Denken pflegen: sich immer wieder neu hinterfragen, eingeschlagene Wege verlassen

Kommunikation & Marketing / Vertrieb

- Produkte agil vermarkten/vertreiben (kundengerechte Kommunikation im Omnichannel).

Underwriting

- Neue Pricing-Modelle erarbeiten (z. B. modulares Pricing, präventives Pricing, Pricing gemäss Lebensentwicklung).

Verwaltung & Services

- Für projektorientiertes Arbeiten methodisch fit sein (Wie bringe ich die richtigen Personen zusammen, mit welchen Tools und Instrumenten?)
- Zeitkritisch, richtig, flexibel reagieren: Anfragen priorisieren, rasch triagieren, Interesse/Empathie zeigen beim Aufnehmen und Weiterleiten von Anliegen
- Experimentierfreudig sein und sich trauen, dem Kunden eine Lösung vorzuschlagen

9.2 Kooperatives und vernetztes Arbeiten

Die Workshop-Teilnehmenden beschrieben folgende transversalen Aspekte bezüglich interner und externer Kooperation:

- Zusammenhänge in der ganzen Wertschöpfungskette erkennen,
- Interdisziplinär arbeiten,
- Mit internen und externen Partnern sowie Kunden kooperieren,
- Team- und Projektarbeit fördern,
- Informationen, Wissen und Können teilen,
- Konstruktive Feedback- und Fehlerkultur fördern.

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit externen Partnern wird als wichtig erachtet, weil Versicherungsgesellschaften künftig zunehmend mit externen Unternehmen kooperieren werden. Kooperationen mit Start-ups, InsurTechs, anderen Versicherern oder Unternehmen aus anderen Branchen (z. B. Automobilhersteller, Fitnesszentren, u. ä.) bieten für die beteiligten Partner verschiedene Potenziale. Versicherungsunternehmen können dadurch die eigene digitale Transformation sowie die Entwicklung von digitalen Ökosystemen und neuen Produkten und Dienstleistungen vorantreiben, die ihren Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten. Strategische Kooperationen mit anderen Unternehmen oder eigene Restrukturierungen, die künftig vermehrt interne und externe Kooperation und Vernetzung erfordern, sind daher mit den identifizierten technologischen Trends (KI, IoT) sowie den Trends zur Individualisierung und zur Schaffung digitaler Ökosysteme verbunden.

In einer Expertenstudie der HSG St.Gallen wurden neben den Potenzialen für eine Zusammenarbeit von Versicherern mit InsurTechs und Start-ups auch Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren untersucht (Maas, Wyss & Steiner 2018). Für eine erfolgreiche Kooperation sind einerseits persönliche und administrative, andererseits strategische Faktoren von Bedeutung. Strategische Ziele sollten von Anfang an geklärt und transparent kommuniziert werden.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) war beteiligt an einer Studie zu Kooperationskompetenz, die Kooperation als «nicht hierarchisch begründete und gesteuerte Zusammenarbeit mit internen oder externen Partnern» definiert (Joerin Fux, Lakoni, Thiel & Reineke, 2017, S. 1).⁵ Das postulierte Modell für Kooperationskompetenz umfasst vier Handlungsräume (sozial, fachlich, strategisch, organisational), die in der Studie (und einer Vorgängerstudie) bestätigt wurden und mit einem Fragebogen individuell zuverlässig erfassbar sind. Nebst individuellen Stärken und Schwächen in der gesamten Kooperationskompetenz zeigten sich über alle Befragten ähnliche Durchschnittswerte für die soziale, fachliche und organisationale Kompetenz zur Kooperation. Die strategische Kompetenz war hingegen deutlich geringer ausgeprägt. Die Kooperationskompetenz erwies sich als ein Haupteinflussfaktor für den Projekterfolg – stärker als Alter und Führungsstufe. Die Kooperationskompetenzen von Frauen und Männern sind weitgehend vergleichbar. Nur die berufliche Rolle hat einen signifikanten Einfluss auf deren Ausprägung, da Geschäftsleitungsmitglieder höhere Kooperationskompetenzen aufweisen als Fachkräfte, Projektleitende und das mittlere Management. Zusammenfassend folgern die Autoren, dass es eine transversale Kooperationskompetenz gibt, welche die interne und externe Kooperation über Branchen und Organisationstypen hinweg beeinflusst.

Joerin Fux et al. (2017) sehen die Herausforderung für Unternehmen bei der Weiterentwicklung der Kooperationskompetenzen der Mitarbeitenden vor allem darin, geeignete On-the-Job-Lernmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen und die Rückmeldung und Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation zu fördern (gemäss den Studienteilnehmenden sind dies die bevorzugten Lernformen zur Entwicklung der Kooperationskompetenz). Der Fragebogen für Kooperationskompetenz wird

als ein hilfreiches Einstiegstool erachtet, da er die Selbstreflexion fördern und das Spektrum der kooperativen Handlungsweisen erweitern könne.

Beispiele von kooperativen und vernetzten Handlungskompetenzen

Handlungskompetenzen, die zur transversalen Kompetenz Kooperation und Vernetzung zählen, wurden von den Teilnehmenden meist nicht direkt auf bestimmte Aufgaben in der Wertschöpfungskette bezogen, sondern auf bereichsübergreifendes Arbeiten im Allgemeinen. Bezüglich interner Kooperationen wurde hervorgehoben, dass folgende Bereiche und Funktionsträger enger zusammenarbeiten sollten: Underwriting/Vertrieb/Verarbeitung, Schaden/Vertrieb, Beratung/Underwriting, Businessanalyst-innen mit Versicherungsspezialist-innen sowie interdisziplinäre Gruppen zur Einhaltung von Compliance-Vorgaben. Die folgenden Aussagen widerspiegeln soziale, fachliche, organisationale und strategische Anforderungen, die Mitarbeitende in externen Kooperationen erfüllen müssen:

- Nachhaltige Partnerschaften aufbauen, geeignete Partner finden und evaluieren, Vertrauen der Ökosystempartner entwickeln, Zusammenarbeit klären
- Strategische Partnerschaften/Kooperationen eingehen, nicht alles selbst entwickeln (make or buy), Start-ups nutzen
- Mit heterogenen Partnern kommunizieren, Kommunikationsstil anpassen, intern und extern vermitteln (Kooperation statt Konkurrenz)
- Vermehrtes Wissen von Kunden und Partnern einbeziehen (z. B. gemeinsam Versicherungsbedingungen festlegen)

9.3 Kundenzentriertes Arbeiten

Zur künftig verstärkten Notwendigkeit, kundenzentriert zu arbeiten, wurden in den Workshops am meisten Handlungskompetenzen beschrieben – über alle Tätigkeitsgebiete der Wertschöpfungskette hinweg. Eine Aussage hat das erforderliche Mindset für diese transversale Kompetenz auf den Punkt gebracht: «Nicht nur in der eigenen

Branche argumentieren und denken – der Kunde hat eine andere Wertschöpfungskette, von dieser aus denken!»

Mit Blick auf die in der Befragung bestätigten Trends sind die steigenden Anforderungen an die Kundenorientierung vor allem auf die Individualisierung und die technologischen Trends zurückzuführen. Der Gesundheitstrend wirkt sich auf die Entwicklung entsprechender Produkte und Dienstleistungen aus. Die Befragung des I.VW zeigt, dass diesem Trend in der Produktefabrik sowie in den Bereichen Kommunikation & Marketing und Vertrieb ein stärkerer Einfluss zugeschrieben wird als in anderen Teilen der Wertschöpfungskette. Die Aussagen in den Workshops weisen darauf hin, dass Beratungen zu gesundheitsbezogenen Produkten bei den Mitarbeitenden zusätzliche Kenntnisse und ein verändertes Versicherungsverständnis erfordern, in dem Prävention anstelle von Schaden im Vordergrund steht.

Die digitale Transformation verändert einerseits die Kundenerwartungen und das Kundenverhalten und bietet andererseits Chancen, um beides besser zu berücksichtigen durch (1) kundenzentrierte Optimierung von Prozessen, (2) Kundenanalysen und (3) die Gestaltung des Kundenerlebnisses (Völler 2016). Neben Prozessoptimierungen und digitalen Schnittstellen für Kunden-(Self-)Services können mittels digitaler Technologien zusätzlich neue Dienstleistungen angeboten werden, die einen Mehrwert darstellen. Im Bereich Kundenanalysen besteht die Herausforderung darin, auf Basis verfügbarer Daten die Kundenbedarfe und -präferenzen sowie die Risikoprofile besser zu verstehen (z. B. Big Data, Echtzeitanalysen). Die Gestaltung des Kundenerlebnisses (Customer Experience, Customer Journey) ist ein zentraler Bereich, in dem Mitarbeitende künftig ihre Kompetenzen in der Kundenorientierung (weiter-)entwickeln sollten. Die Digitalisierung und die Kundenbedürfnisse führen zu vielen Touchpoints in der Customer Journey. Versicherer müssen diese möglichst bruchlos verbinden und dabei die Kundenperspektive beachten.

Das Kundenerlebnis hängt vom wahrgenommenen Wert der Produkte und Dienstleistungen sowie von der Häufigkeit der Interaktion ab. Grosse Herausforderungen für Versicherungsunternehmen werden in der Entwicklung des Wertversprechens gesehen (z. B. Völler 2016).

Ein Grundproblem ist, dass die Produkte aus Sicht der Versicherer sehr wertvoll sein mögen, aber dies den Kundinnen und Kunden selten bewusst wird, da sie mehrheitlich keine positiv überzeugenden Erfahrungen machen können, wenn die versicherten Umstände nicht eintreten. So bieten sich nach einem Versicherungsabschluss oft nur wenig Anlässe zur Kundeninteraktion.

Bei komplexeren Fragestellungen ist die persönliche Beratung nach wie vor ein zentraler Aspekt, wie eine Analyse der Kundenerwartungen und -erlebnisse beim Abschluss von privaten Vorsorgeprodukten zeigt (Hauri & Borgmann 2017⁶). Für drei Viertel der Befragten ist die persönliche Beratung wichtig, für die Hälfte sogar der entscheidende Faktor für einen Abschluss. Kundinnen und Kunden wünschen, dass ihre Bedürfnisse und Interessen bei der Suche nach geeigneten Vorsorgeleistungen im Zentrum stehen. Das Gesamterlebnis wurde von den Kunden und Kundinnen im Durchschnitt (mit grosser Streuung) eher positiv, aber nicht als begeisternd beurteilt. Die Beratungsqualität wird oft als wenig bedürfnisorientiert und wenig transparent bemängelt. Für die grosse Mehrheit der Befragten ist es wichtig, dass sie der Beratungsperson vertrauen können. Doch erleben zwei Drittel das Up- und Cross-Selling als störend, und die Hälfte nimmt die Beratung eher als Verkauf wahr. Die Beratung ist also zentral, doch werden die Kundenerwartungen oft nicht erfüllt. Aus den Untersuchungsergebnissen werden folgende Empfehlungen abgeleitet (Hauri & Borgmann 2017⁶): einfache Zugänge zu den Beratern sowie kooperative und transparente Beratung gewährleisten, die mit digitalen Hilfsmitteln unterstützt wird (z. B. interaktive Visualisierungen, um die Lösungen zu erklären).

Beispiele von kundenzentrierten Handlungskompetenzen

Produktfabrik

- Produktentwicklung auf Kundenbedürfnisse und -verhalten ausrichten (Beginn bis Ende), Customer Journey verstehen (komplexe Lebensgeschichte vs. Convenience-Produkte, Einbezug Ökosysteme, Standardprodukte «kuratieren»)

Kommunikation & Marketing / Vertrieb

- Kund/-innen aufgrund von Social-Media-Profilen oder Verhaltensanalysen ansprechen
- Empathie im Kundenkontakt sicherstellen (wird nicht technisch abgenommen)
- «First contact to solution», lösungsorientiert beraten (weg vom Produkt, hin zur Lösung)
- In der Beratung Komplexität reduzieren.
- Sämtliche Kanäle managen und zusammenführen, Infos ohne «Brüche» vermitteln (Puzzle zusammenfügen: Mensch, digitale Tools, Roboter)

Underwriting

- Nahtloser Übergang zwischen Online- und Offline-Abschluss, mit Marktvergleich (Privatkunden/ROPO), UW mit externen Kunden-Touchpoints
- Monitoring der Konkurrenz (Konkurrenzangebote kennen und damit umgehen, vergleichend argumentieren)

Services/Schadenmanagement

- Kund/-innen auf «Self-Service-Reise» bei technisch-logistischen Problemen unterstützen
- Schadenmanagement/Services in Ökosystemen kundenorientiert abwickeln (z. B. benutzerfreundliche Tools, Kooperation mit Garagen, Hotels etc.; Spezialisierung ab gewisser Grösse und Breite, da besonderes Fachwissen erforderlich)

9.4 Digitales Arbeiten

Die digitale Transformation hat die Arbeitsweisen in der Assekuranz bereits stark verändert und wird weiter voranschreiten. Viele Aussagen in den Workshops zeigen, dass Mitarbeitende künftig fähig sein müssen, digital zu arbeiten. Hinsichtlich dieser transversalen Kompetenz werden Fähigkeiten auf ganz unterschiedlichen Ebenen als wichtig erachtet. Sie lassen sich in zwei Hauptaspekte zusammenfassen (angelehnt an Krapf 2017⁷ siehe auch Daepf 2017):

- Digitale Werkzeuge und Methoden beherrschen
- Im digitalen Versicherungsgeschäft erfolgreich arbeiten

Die Notwendigkeit, künftig digital zu arbeiten, hängt mit

den technologischen Trends (KI, IoT) und dem Trend zu digitalen Ökosystemen zusammen. Aber auch der gesellschaftliche Trend, dass Kundinnen und Kunden künftig vermehrt individualisierte Produkte und Dienstleistungen erwarten, trägt dazu bei, dass digitale Kompetenzen entscheidend sind (z. B. Segmentierung von Kundengruppen mit digitalen Analysemethoden, Kundenansprache über digitale Kommunikationskanäle).

Auch die Literatur zum Aufbau digitaler Kompetenzen bestätigt, dass Digitalisierung und Datafizierung das Leben und Arbeiten im 21. Jahrhundert nachhaltig verändern werden. Zur Schöpfung von Wissen bzw. Wert aus Daten müssen diese planvoll gesammelt, organisiert, bewertet und eingesetzt werden können, was als «Data Literacy» bezeichnet wird und als eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts gilt (Schüller, Busch & Hindinger 2019). Sie umfasst mehr als breites und tiefes Detailwissen über Technologien und Methoden, die sich laufend verändern. Schüller et al. (2019)⁸ betonen, dass auch die Dimension der Datenethik künftig eine zentrale Rolle spielen, um mit Daten erfolgreich und souverän umzugehen. Data Literacy müsse bereits in der Schule angelegt und in der Arbeitswelt und der Erwachsenenbildung weiterentwickelt werden. Dazu benötige es interdisziplinäre didaktische Ansätze, da komplexe Datenprojekte heute im Team bearbeitet würden und multiprofessionelles Arbeiten erforderten, das auch die Fähigkeit zum Projektmanagement sowie Kenntnisse über organisatorische, rechtliche und ethische Bedingungen einschliesse. Das heisst, erfolgreiches Handeln in der digitalen Arbeitswelt ist nicht nur von fachtechnischen digitalen Kompetenzen abhängig. Krapf (2017b) schlägt ein Modell vor, das unterscheidet zwischen allgemeinen Kompetenzen, um in einer digitalen Welt erfolgreich zu bestehen, und spezifischen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Tools. Der Umgang mit digitalen Tools lässt sich in fünf Kompetenzbereiche fassen (Ferrari, Punie & Brečko 2013):

- (1) mit digitalen Informationen umgehen
- (2) digital kommunizieren
- (3) digitale Inhalte erstellen
- (4) Sicherheit gewährleisten
- (5) technische Probleme lösen

Allgemeine Kompetenzen im Umgang mit der digitalen Welt verortet Krapf (2017b) in einem breiteren Modell zukunftsorientierter Skills (WEF 2016). In einer Umfrage bei 3'000 Mitarbeitenden der Schweizerischen Post variierte die Beurteilung der Dimension Umgang mit «digitalen Tools» viel stärker nach Funktion und/oder Bereich als die Dimension «Umgang mit der digitalen Welt».

Eine ähnliche Unterscheidung wird im Projekt «DigiComp-ToTeach»⁹ gemacht, das auf die Vermittlung digitaler Kompetenzen in der kaufmännischen Grundbildung ausgerichtet ist:

- (1) allgemeine, berufsfeldübergreifende digitale Kompetenzen (EU Standards)
- (2) Kompetenzen zur Mitwirkung bei der digitalen Transformation der Branche / des Berufsfelds
- (3) digitale Kompetenzen (in der beruflichen Grundbildung)

Eine projektbezogene Kategorie ist (4) die Entwicklung eigener digitaler Kompetenzen als Lehrperson.

Beispiele von digitalen Handlungskompetenzen

In den Workshops wurde eine breite Spanne künftig erforderlicher digitaler Kompetenzen identifiziert. Die hier aufgeführten Beispiele zeigen, dass sie sich auf alle Teile der Wertschöpfung beziehen und vom Einsatz digitaler Spezialkenntnisse und Methoden über die Fähigkeit, diese nachzuvollziehen und nutzen zu können, bis zur Entwicklung persönlicher Einstellungen und Werthaltungen im Umgang mit der digitalen Welt reichen:

- relevante digitale Daten definieren und digitale Auswertungsmethoden entwickeln
- digitale Daten lesen/verstehen, selektieren, auswerten und interpretieren (Brücke zwischen Datenanalyse und Versicherungsfach, Schlüsse ziehen, Entscheide fällen)
- Risikoklassifikation verfeinern, präzisere Schadensschätzung und Betrugserkennung
- digitale Daten überprüfen (z. B. Abbrüche, Sonderfälle, Stichproben überprüfen, Plausibilitätschecks in der Verarbeitungsüberwachung)

- Den Kund/-innen die Nutzung digitaler Tools/Daten vermitteln
- digitalen Beratungsansatz umsetzen und Tools optimal integrieren
- Omnichannel nicht als Konkurrenz, sondern komplementär verstehen; Wissensunterstützung durch digitale Möglichkeiten optimieren; Angst vor technischen Hilfsmitteln abbauen
- Daten mit Kooperationspartnern vernetzen
- Daten gemäss Compliance und Ethik nutzen

9.5 Verantwortliches und wertorientiertes Arbeiten

Die Beschreibungen künftig wichtiger Kompetenzen, die zur transversalen Kompetenz «verantwortliches und wertorientiertes Arbeiten» gezählt werden können, umfassen zwei Aspekte:

- allgemeine regulatorische Vorgaben (Compliance) und spezifische Unternehmenswerte umsetzen, und
- aus eigener Initiative ethisch-moralisch verantwortlich handeln.

Der zweite Aspekt ist verbunden mit Bedürfnissen und Erwartungen bezüglich der Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit, die auch unter dem Begriff «New Work»¹⁰ thematisiert werden. «New Work» steht für Versuche, in der Erwerbsarbeit zukunftsorientierte Veränderungen zu implementieren, die eng mit den Möglichkeiten der digitalen Transformation zusammenhängen (Hofmann, Piele & Piele 2019). Es geht um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und flexibles Arbeiten sowie die Berücksichtigung veränderter Erwartungen der Mitarbeitenden bezüglich sinnstiftender und wertebasierter Arbeit, Mitgestaltung und Autonomie. Viele Menschen erwarten heute sinnstiftende Aufgaben, kreative Freiheiten und gemeinwohlorientierte Unternehmensziele und wollen in Unternehmen arbeiten, die ökologisch und menschlich denken – ob es um Dienstleistungen oder um die Produktion von Waren geht.¹¹ Dadurch verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte und -systeme, weg von einem hierarchischen zu einem coachenden und unterstützenden

Führungsverständnis, das mehr Transparenz, Netzwerkarbeit und Selbstführung voraussetzt (Hofmann et al. 2019). Als Treiber des Bedürfnisses nach mehr Sinnhaftigkeit in und durch Arbeit werden die Digitalisierung (Wegfall repetitiver Arbeiten) und der Wertewandel in der jüngeren Generation («Generation Y») gesehen.

Die Kompetenz für verantwortliches und wertorientiertes Arbeiten ist im Zusammenhang mit den technologischen Trends in der Befragung des I.VW zu sehen, da die Trends «Rollenverständnis zwischen Wirtschaft und Staat»¹² sowie «Klimawandel und Nachhaltigkeit»¹³ nicht bestätigt wurden. Generell lässt sich anfügen, dass eine Umfrage von Deloitte (2018) bei 1'000 Schweizer Arbeitskräften ergab, dass von total 17 Motivationsfaktoren, Sinnstiftung in der Arbeit (Rang 5) und Übereinstimmung der Tätigkeiten mit persönlichen Werten (Rang 6) als relativ wichtig bewertet werden. Diese beiden Faktoren sind insbesondere für die älteren Arbeitnehmenden (55+) zentral (Rang 1 bzw. Rang 3). Die insgesamt relativ hohe Wichtigkeit einer sinnstiftenden Arbeit dürfte sich u. a. auf die Attraktivität von Unternehmen bei potenziell interessierten Arbeitnehmenden auswirken.

In der Schweiz liefert das «Barometer Gute Arbeit» (Fritschi et al. 2019)¹⁴ seit 2015 u.a. Indexwerte zur Arbeitsmotivation der Erwerbstätigen. Diese Befragungsdimension bezieht sich auf den Sinn und die Wertschätzung der Arbeit (gesellschaftlich, betrieblich, individuell) sowie auf die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In Bezug auf diese Kriterien der Arbeitsmotivation belegte die Branche Banken und Versicherungen in den Jahren 2017–2019 den 11. Rang (von 14 Rangplätzen). Über alle Branchen hinweg zählten der Sinn und die Wertschätzung der Arbeit auch im Jahr 2019 nach wie vor zu den höchsten Befragungswerten, wenn sie auch etwas tiefer lagen als im Vorjahr. Das heisst, ein Grossteil der Arbeitnehmenden identifiziert sich stark mit ihren Arbeitgebenden und deren Produkten oder Dienstleistungen. Der Vergleich zwischen den Jahren 2015 und 2019 zeigt aber signifikante Verschlechterungen (wenn auch z. T. auf hohem Gesamtniveau) bezüglich der Kriterien «Sinn der Arbeit auf individueller Ebene», «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» und «Gestaltungsmöglichkeiten».

Beispiele von verantwortlichen und wertorientierten Handlungskompetenzen

Folgende Workshop-Beispiele illustrieren, dass Kompetenzen, die sinnhaftes und wertebasiertes Arbeiten, Mitgestaltung und Autonomie ermöglichen, in verschiedener Hinsicht künftig wichtig sind:

- Nachhaltig beraten, den Lebenszyklus von Kund/-innen im Auge haben.
- Transparent, auf Augenhöhe kommunizieren (Informationsasymmetrie reduzieren).
- Bei Kund/-innen Verständnis für partnerschaftliches Verhalten vermitteln (Produkt muss rentieren, Einfluss von Kundenverhalten auf Gesamtheit der Versicherten).
- Eigene Entwicklungsmöglichkeiten als Mitarbeiter/-in wahrnehmen und verfolgen (lebenslanges Lernen, Upskilling).
- Eigene Tätigkeit an gemeinsamer Vision ausrichten.
- In der eigenen Tätigkeit Sinn finden.
- Intrinsische Motivation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern (Leadership im Change-Management, Unternehmensleitbilder entwickeln und umsetzen).

10

Zusammenfassung der Ergebnisse der Phase 2

Der Ergebnisbericht zeigt, dass die Teilnehmenden in den Workshops aus den bereits spürbaren Auswirkungen der fünf Trends im «Szenario 2030» viele Handlungskompetenzen in ihren Tätigkeitsfeldern ableiten konnten, die Mitarbeitende künftig (weiter-)entwickeln müssen. Die Kategorisierung in fünf transversale Kompetenzen verdeutlicht, auf welche Dimensionen der Kompetenzentwicklung die Mitarbeitenden selbst, aber auch ihre Vorgesetzten und Verantwortliche der Personalentwicklung sowie Berufsbildungsverantwortliche, künftig achten sollten. Auch wenn diese übergreifenden Kompetenzen nicht zwingend neu sind, werden sie noch nicht ausrei-

chend konsequent verfolgt, so dass diese «Skills der Zukunft» längst noch nicht gesichert sind. Das zeigen u. a. die zitierten aktuellen Untersuchungsergebnisse in den Kapiteln, welche die fünf transversalen Kompetenzen näher beschreiben. Die Beiträge aller Teilnehmenden haben aber dazu beigetragen, zu verdeutlichen, was es heisst, in den Tätigkeitsfeldern der Assekuranz agil, kooperativ, kundenorientiert, digital und wertorientiert und damit auch künftig kompetent handeln zu können.



11

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die beiden Phasen der Studie bieten zusammen eine breite und gleichzeitig vertiefende Sicht auf die Zukunft der Assekuranz. Die quantitative Umfrage des I.VW lieferte das «Szenario 2030» mit fünf zentralen Trends, deren Beschreibungen zeigen, dass weitreichende und vielfältige Einflüsse auf die Geschäftsmodelle und -prozesse von Versicherungsunternehmen zu erwarten sind. In der Umfrage wurde den fünf Trends nicht nur eine hohe Wahrscheinlichkeit, sondern auch ein potenziell starker Einfluss auf den Kompetenzbedarf bei den Mitarbeitenden zugeschrieben. Die beiden Workshops des EHB in Phase 2 ermöglichten, sich ein Bild davon zu machen, inwiefern sich die Auswirkungen dieser Trends, die sich künftig noch verstärken dürften, bereits heute manifestieren. Mit Bezug auf ihre jeweiligen Arbeitskontexte haben die Workshop-Teilnehmenden antizipiert, welche zusätzlichen oder neuen Kompetenzen Mitarbeitende in der Assekuranz künftig (weiter-) entwickeln müssen. Die inhaltliche Analyse ihrer Beschreibungen ergibt fünf transversal relevante Kompetenzen, die nicht überraschend neu sind, was die Frage aufwirft, was den Mehrwert der Ergebnisse ausmacht.

Die Kategorisierung in fünf transversale Kompetenzen schafft zunächst Übersicht und Ordnung. Es werden fünf Hauptstossrichtungen für die künftige Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden erkennbar, die über alle Teile der Wertschöpfung hinweg relevant sind und alle Funktionsstufen umfassen (auch wenn künftige Anforderungen an Geschäftsleitungen nur am Rande erfasst wurden). Wichtig ist auch, dass die transversalen Kompetenzen mit dem gewählten Vorgehen «bottom-up» und nicht «top-down» identifiziert wurden. In vielen Kompetenzkatalogen werden künftig erforderliche transversale Kompetenzen direkt aus aktuellen Megatrends abgeleitet, welche die Gesellschaft und Wirtschaft beeinflussen. Diese erscheinen zwar meist einsichtig, aber ihr Nutzungswert bleibt beschränkt, weil sie keine Hinweise auf konkreter fassbare Kompetenzen geben,

die in allgemeinbildenden oder beruflichen Ausbildungskontexten zu vermitteln sind. Auch der hier vorgeschlagene Kompetenzrahmen kann nicht direkt in Curricula oder interne Weiterbildungsmaßnahmen übersetzt werden, da er noch zu skizzenhaft ist. Doch bieten die fünf transversalen Kompetenzen und die dahinterstehenden handlungsorientierten Kompetenzbeschreibungen ein Gerüst und viele Beispiele für die Präzisierung von «Hard Skills» und «Soft Skills», das auf künftige Erfordernisse in der Assekuranz abgestützt ist.

Auf den ersten Blick scheinen vier der fünf transversalen Kompetenzen typische Soft Skills zu sein (Agilität, Kooperation, Kundenzentrierung, Wertorientierung), während digitale Kompetenzen meistens zu den Hard Skills gezählt werden. Die handlungsorientierten Beschreibungen aus den Workshops zeigen jedoch, dass alle fünf transversalen Kompetenzen fachliche, methodische, soziale und selbstbezogene Facetten beinhalten. Solche Beschreibungen machen Soft Skills fassbarer, die in beruflichen Bildungsgängen und in Personalentwicklungsmassnahmen als wichtige Lern- und Entwicklungsziele erwähnt werden, aber neben der Vermittlung fachspezifischer Kenntnisse und Methoden oft untergehen bzw. wenig explizit thematisiert und gefördert werden. Ersichtlich wird aber auch, dass Kompetenzen, die primär als Hard Skills verstanden werden (z. B. digitale Tools nutzen oder Compliance-Vorgaben einhalten) nicht bloss spezifisches Fachwissen, sondern auch Soft Skills erfordern.

Folgende Empfehlungen können aus den Studienergebnissen abgeleitet werden, um die künftig benötigten Kompetenzen bei den Mitarbeitenden in der Assekuranz zu fördern:

Empfehlung 1: Kompetenzentwicklungsbedarf feststellen und präzisieren

Die Auswirkungen der Trends im «Szenario 2030» sollten weiterverfolgt werden, um die Kompetenzbedarfe bei den Mitarbeitenden, die sich aus den Anpassungen der Geschäftsmodelle und -prozesse in den Versicherungsunternehmen ergeben, anhand des vorgelegten Kompetenzrahmens zu orten und zu präzisieren (Analyse des Skills Gap). Folgendes Vorgehen könnte sich für eine solche Gap-Analyse eignen:

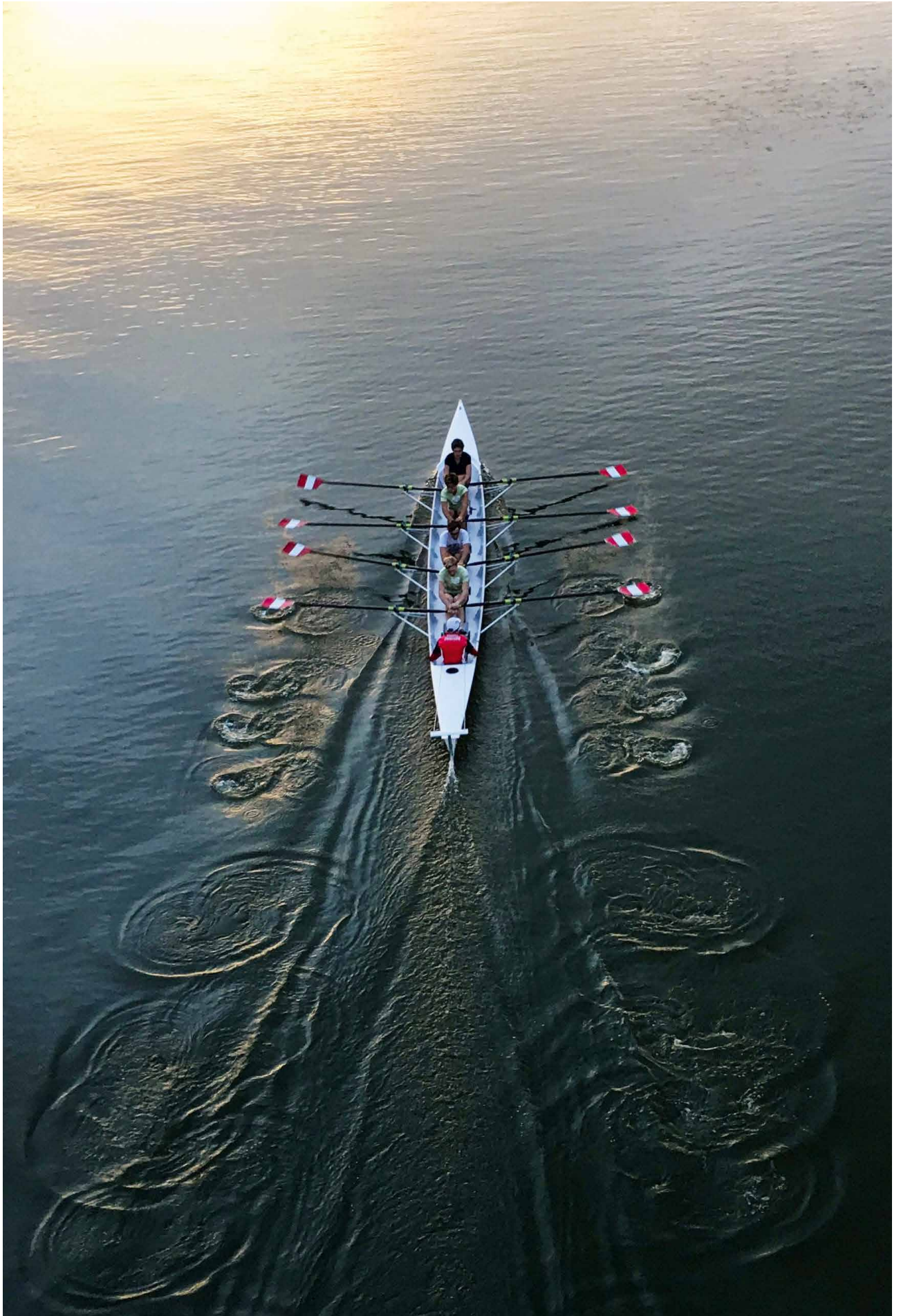
- (1) Aufgrund von Leitbildern und weiteren strategischen Vorgaben zur künftigen Entwicklung in den Versicherungsunternehmen eruieren die Leitungspersonen in den Tätigkeitsfeldern (Abteilungen) der Wertschöpfungskette mit ihren Teamleitenden (evtl. mit begleitendem Coaching), welche künftig wichtigen Handlungskompetenzen bei ihren Mitarbeitenden noch zu wenig entwickelt und folglich zu fördern sind. Dabei dürfte sich zeigen, auf welche der fünf transversalen Kompetenzen allenfalls besonderes Augenmerk zu legen ist.
- (2) Weiter müssen die Kompetenzbedarfe in übergreifenden Gruppen – mit Blick auf zentrale Schnittstellen zwischen den verschiedenen Tätigkeitsfeldern – analysiert werden. In einer Gesamtschau wären dann alle Ergebnisse von der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitungen und der Personalentwicklung zu diskutieren, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen sowie Ziele und Prioritäten für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu setzen.
- (3) Für diese Ziele müssen dann auch geeignete interne und externe Massnahmen zur Entwicklung der transversalen Kompetenzen festgelegt werden. Dazu gehören interne und externe Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen, aber auch die Organisation von internen Entwicklungsgruppen, die von geeigneten Formen der Moderation und des Coachings profitieren können (z. B. Reflexionszirkel, Austauschplattformen etc.) Vorteilhaft wäre auch, die Förderung der transversalen Kompetenzen grundsätzlich in alle HR-Prozesse zu integrieren.

- (4) Für externe Aktivitäten mit dem Ziel, die künftige Gestaltung von (nationalen) Bildungsgängen in der Assekuranz zu beeinflussen, sollten die Versicherungsgesellschaften mit dem SVV zusammenarbeiten, um ihre Anliegen kohärent und wirkungsvoll einzubringen. Wichtig wäre, dass die transversalen Kompetenzen in den Curricula von assekuranzspezifischen Bildungsgängen (auf allen Stufen) vermittelt werden, indem entsprechende niveaugerechte Handlungskompetenzen präzisiert werden. Zu beachten ist, dass aktuell verschiedene Reformen (z. B. KV 2022, Rahmenlehrpläne in der höheren Berufsbildung) laufen, in denen kompetenzorientierte Rahmencurricula und Instrumente entwickelt werden (vgl. Empfehlung 2), die auf ähnliche transversale Kompetenzen fokussieren.

Empfehlung 2: Kompetenzen fördern und einschätzen

Direkte Vorgesetzte sowie betriebliche Mentoren und Mentorinnen oder Coaches können Einzelpersonen und Teams in der Entwicklung ihrer (transversalen) Kompetenzen beraten und begleiten. Zudem können Vorgesetzte und HR-Verantwortliche in Mitarbeitendengesprächen entsprechende Kompetenzziele vereinbaren, diese zu geeigneten Zeitpunkten beurteilen und deren Erreichung valorisieren.

Für die berufliche Grundbildung in den kaufmännischen Berufen und im Detailhandel 2022 werden z. B. Instrumente zur Kompetenzentwicklung und -beurteilung im Betrieb erarbeitet (vgl. Bildung Detailhandel Schweiz 2021). Die Entwicklung von Handlungskompetenzen der Lernenden wird mit Praxisaufträgen angeregt. Sie halten ihre Umsetzungserfahrungen eigenverantwortlich in der Lerndokumentation (persönliches Portfolio) fest. Pro Semester wird eine Standortbestimmung vorgenommen, indem sie sich anhand eines Kompetenzrasters selbst einschätzen. Ihr/-e Berufsbildner/-in im Betrieb macht eine entsprechende Fremdeinschätzung. Selbst- und Fremdeinschätzung werden besprochen, um aus den Stärken und Schwächen weitere Kompetenzentwicklungsziele abzuleiten und zu vereinbaren. Die Kompetenzbeurteilung ist von den formativen Entwicklungsgesprä-



chen abzugrenzen und erfolgt auch einmal pro Semester anhand eines Qualifikationsgesprächs.

Da es generell schwierig ist, Messmodelle sowie zuverlässige und valide Messinstrumente für transversale Kompetenzen (v. a. Soft Skills) zu entwickeln, ist es realistischer, diese in Bezug auf bestimmte Berufsfelder mit Kompetenzrastern qualitativ einzuschätzen und zu bewerten, indem möglichst klare Beobachtungs- und Bewertungskriterien festgelegt werden. Für Mitarbeitende, die bereits über assekuranzspezifische Abschlüsse verfügen, tertiäre Ausbildungsabschlüsse anstreben oder sich in beruflichen Fortbildungen befinden, wären betriebliche Instrumente zu entwickeln, mit denen transversale Kompetenzen mittels Selbst- und Fremdeinschätzung regelmässig und systematisch gefördert und beurteilt werden können.

In diese Richtung gehen die Anstrengungen des SVV, die Kampagne «skillaware»¹⁵ die seit 2019 in Schweizer Banken läuft, auf die Assekuranz anzupassen. Die «skillaware»-Kompetenzen sind kontextfrei formuliert und in vier transversale Kompetenzkategorien gefasst (1. Personale und Selbstmanagement Kompetenzen, 2. Soziale und organisationale Vernetzungskompetenzen, 3. Unternehmerische Aktivitätskompetenz, 4. Branchen- und digitale Methodenkompetenz) und müssten daher näher auf die in der vorliegenden Studie identifizierten, künftig relevanten Handlungskompetenzen in der Assekuranz bezogen werden. In diesem Fall könnte eine angepasste Assekuranz-«skillaware»-Kampagne auch genutzt werden, um auf individuellem Level Skills Gaps (vgl. Empfehlung 1) zu identifizieren.

Weiter wäre eine kommentierte Sammlung bereits erfolgreich eingesetzter Praktiken zur Entwicklung und Beurteilung von transversalen Kompetenzen in den Versicherungsgesellschaften des SVV wertvoll (z. B. mittels Gremienarbeit, Befragungen), damit schon vorhandene Erfahrungen geteilt werden können. Eine neue Studie der ZHAW (vgl. Sigg et al. 2020) zu Bankmitarbeitenden mit fortgeschrittenen Berufskarrieren gibt Hinweise auf mögliche Instrumente für Standortbestimmungen (z. B. «Business Model You», «Wheel of Change», «Career Hackathon», «Context Map», «Perspektiven-Workshop») und Formen der On-the-Job-Entwick-

lung (z. B. «Reverse Mentoring/Wissenstandem» und «Job Crafting» sowie konkrete Fallbeispiele dazu).

Zusätzliche Instrumente zur individuellen Förderung und Einschätzung künftig benötigter Kompetenzen könnten auch aus einigen der empirischen Studien zusammengestellt oder erarbeitet werden, die im Zusammenhang mit den fünf transversalen Kompetenzen in diesem Bericht erwähnt werden. Dazu gehören Frameworks zur Skalierung von Agilität («Scrum@Scale», «SAFe», «Spotify Modell», «LeSS») oder auch Kompetenzrahmen zur Entwicklung und Beurteilung digitaler Kompetenzen (z. B. Gemeinsame Forschungsstelle 2018; Schüller et al. 2019), in Studien genutzte Fragebogen etc.

Nicht zu vergessen sind spezifische interne oder externe Fortbildungen zum Aufbau fachspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten, um Mitarbeitende auf allen Ebenen für gewisse Entwicklungstrends inhaltlich besser vorzubereiten.

Empfehlung 3: Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten zur Kompetenzentwicklung schaffen

Es sollten interne Plattformen und Gruppen für den regelmässigen Austausch geschaffen werden. Sie ermöglichen Mitarbeitenden, ihre (transversalen) Kompetenzen in Bezug auf konkrete Handlungskontexte sichtbar zu machen («Good Practice»), sich mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten auszutauschen und so regelmässig über die eigene Kompetenzentwicklung mit anderen zu reflektieren. Dazu können geeignete Vorgehensweisen (z. B. das «Schienenmodell» von Kaiser [2002] für Weiterbildungen), Beschreibungsformen (z. B. «Use Cases», «Storytelling») und Kompetenzraster genutzt oder entwickelt werden. Das ist auch für die Kompetenzentwicklung von erfahrenen Mitarbeitenden wichtig, weil handlungswirksame Kompetenzen in konkreten beruflichen Anforderungssituationen aufgebaut und weiterentwickelt werden. Es braucht Mittel und Wege sowie geeignete Moderatoren und Moderatorinnen, um implizite betriebliche Arbeitserfahrungen in Gruppen zu reflektieren und Ähnlichkeiten mit anderen Situationen

herauszuarbeiten und zu erkennen, damit Kompetenzen transversal nutzbar werden.

Empfehlung 4: **Transversale Kompetenzen bei der Personalrekrutierung erfassen und bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender fördern**

Transversal relevante Kompetenzen sollten auch bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden berücksichtigt und im möglichen Rahmen erfasst werden (vgl. Empfehlung 2). Insbesondere Kooperationskompetenzen spielen eine Rolle, da künftig vermehrt interdisziplinäres Arbeiten erforderlich ist. Aber auch zu ihren Fähigkeiten und Einstellungen bezüglich Kundenorientierung sowie zu ihren Vorstellungen zum verantwortlichen und wertorientierten Arbeiten sollten potenzielle neue Mitarbeitende befragt werden. Dazu eignen sich bekannte Vorgehensweisen wie die «Critical Incidence Technik» oder allenfalls auch speziell konfigurierte «Assessment Center».

Die Kompetenzentwicklung von neuen und bestehenden Mitarbeitenden kann auch durch bereichsübergreifende Arbeitsgruppen oder Rotationen gefördert werden. Zudem müssten sich Teamleitende und Vorgesetzte auch Überlegungen zum geeigneten «Skill-Grade-Mix» in ihren Gruppen und Zuständigkeitsbereichen machen.

Empfehlung 5: **Kulturwandel anbahnen und vorantreiben**

Die konsequente Entwicklung der fünf transversalen Kompetenzen erfordert letztlich einen Kulturwandel in Versicherungsunternehmen, der überzeugt und motiviert, kreativ und inkrementell anzugehen ist. Dazu braucht es ein geeignetes Change-Management sowie Experimentierräume, Feedback, Fehlertoleranz und Durchhaltevermögen. Es gibt kaum ein Patentrezept, um diesen Kulturwandel rasch und gleichzeitig nachhaltig herbeizuführen, doch können folgende Massnahmen hilfreich sein, um die Kompetenzen im Bereich des Change-Managements im Unternehmen zu stärken:

- (1) Entwicklung und gezielte Umsetzung einer umfassenden, internen Strategie für das Change-Management und die Kompetenzentwicklung. In Bezug auf die Förderung der transversalen Kompetenzen der Mitarbeitenden sollten dazu klare Ziele mit Kriterien formuliert werden, mit denen die erreichten Entwicklungsschritte innerhalb der Teams und Abteilungen sowie im ganzen Unternehmen aufgezeigt werden können (z. B. Statistiken mit Grafiken, wie viele Mitarbeitende bereits in Entwicklungsmassnahmen sind, Porträts von Mitarbeitenden, die über ihre Erfahrungen berichten mögen, Hervorheben («Showcasing») von gelungenen Projekten oder Aktivitäten in Blogs, Newslettern etc.).
- (2) Aufbau von Kooperationen mit geeigneten Partnern, die bereits viel Erfahrung in der Umsetzung von Massnahmen zur internen Weiterentwicklung künftig wichtiger Kompetenzen haben
- (3) Regelmässiger Austausch in der einschlägigen «Community», z. B. Austausch mit den anderen Verantwortlichen für das Change-Management in den Versicherungsgesellschaften des SVV
- (4) Externe Beratung und Unterstützung durch kompetente Unternehmen oder Institutionen in den Bereichen Change-Management und Kompetenzentwicklung



(5) **PRAYER**: The prayer ends with the psalmist bowing to God's throne and concluding: all nations will be able to praise you in the name of the Lord. This is the meaning of kingdom-centered prayer. The prayer then flows from the communion-taking and kingdom-taking (End of page 4).

brotherly love at the actual process of the Bible, we should consider how the Septuagint's readings of *pragmā*—the *pragmata* in God and in our created world, that human beings are able to pray. We are told that Jesus Christ sends us into the world to be his, though understanding in ourselves, as he himself, accepts God's offering and lay out his own words as he will (John 4:14–16, 2:26). We are also told that God himself does his will at the Spirit (Rom 9:9–11) and helps us to pray (Rom 8:26–27) so that we can give up by faith our own gaze and contemplation of the glory of Jesus (2 Cor 3:17–18). Thus the Bible gives us the hope of support for both communion-centered and kingdom-centered *pragmata*.

A little reflection will show that at least four kinds of prayer or other spiritual responses may seem discrete categories. Adoring God is a different way of speaking than *The power of Jesus Christ*. Praise is like the "same" as glorification; there the worshiper believes that all would bow before him or her. But now we add another dimension: worshipping in seeking. The difference between adoration and praise is that praise glorifies God himself. The Westminster Shorter Catechism tells us that our purpose is to "glorify God and enjoy him forever." In this formula sentence two sets reflected both kingdom prayer and communion prayer. Those two things—*glorifying God and enjoying God*—do not always coincide in this life, but in the end they must be the same thing. We may pray for the coming of God's kingdom, but if it's about God's glory supremely with all our being, we are not truly desiring him as Lord.

Finally, when we consult many of the greatest writers

his presence—such as Augustine, Martin Luther, and John Calvin—argues that there did not fall nearly into either camp.¹ Indeed, even the passionate Catholic theologian Hans Urs von Balthasar has sought to bring balance to the medieval, unapologetic prayer tradition. He argues against turning inward too much:

...the Christian must be able to self-communion, but [rather] a reverse self-kindling to the One who is the Most Sacred of all.²

Through Duty to Delight

Where, then, does this leave us? We should not drive a wedge between seeking personal communion with God and seeking the advance of his kingdom in hearts and in the world. And if they are kept together, then communion will not be just mindless mystical experiences on the one hand, and our petitions will not be a way of procuring God's favor "for our many wounds" (Matt 6:7) on the other.

This book will show that prayer is both conversation and encounter with God. These two concepts give us a definition of prayer and a set of tools for deepening our prayer lives. The traditional forms of prayer—adoration, confession, thanksgiving, and supplication—are concrete practices as well as profound experiences. We must know the awe of praising his glory, the intimacy of finding his grace, and the struggle of asking his help, all of which can lead us to know the spiritual reality of his presence. Prayer, then, is both awe and intimacy, struggle and reality. These will not be every time we pray, but each should be a major component of our prayer or the course of our lives.

and Carolyn Nyström's book on prayer has a subtitle
top need. Her is "Finding Our Way through Duty
he was a prayer.

Anhang 1

Tätigkeitsbereiche/Funktionen/Ausbildungsabschlüsse der Workshop-Teilnehmenden

Anzahl Teilnehmende nach Versicherungsgesellschaft (Workshop 1 und 2):

Allianz (3), Basler (4), Groupe Mutuel (3), Helsana (3),
Helvetia (3), Mobiliar (5), Pax (3), Swiss Life (2),
Swiss Re (2), Vaudoise (5), Zürich (6).

Tätigkeitsbereiche/Funktionen

Workshop 1:

- Sachbearbeitung in Vertrieb, Services und Schaden (4), davon drei Personen auch mit betrieblicher Ausbildungsfunktion
- Betriebliche Ausbildungsfunktion in Sales Competence, Customer Care, Finanzen & Controlling im Vordergrund (5), davon drei Leitungspersonen für Lernen/Schulung/Entwicklung
- Key-Account-Management (1)
- Beratung Lebensversicherungen (1)
- Schadeninspektion (1)
- Generalagenten (2)
- Risk Controlling (1)
- Leitungspersonen in Product Management, Vertrags-services Privatversicherungen, Client Engagement, Innendienst, Linienmanagement IT (5)

Workshop 2:

- Teamleitung in Touchpoint bzw. Kundenservice (2)
- Schadeninspektion (1)
- Business-Analyse IT (1)
- Underwriting (3), davon eine Person im strategischen Projektmanagement
- Product Management (3), davon zwei Personen für Privatversicherungen, eine für Haushalt
- Broker Relationship Management (1)
- Human Capital Management / IT (1)
- Agile Coach IT (1)
- Leitung Innendienst (2)
- Leitung Sach/Haftpflicht (1)
- Leitung Services Schaden (1)
- Leitung Client Engagement (1)

Ausbildungsabschlüsse der Teilnehmenden

- EFZ-Abschluss Kaufmann/-frau (7),
alle auch mit Ausbildungsfunktion
- Versicherungsvermittler/-in (2)
- Versicherungsfachmann/-frau (8)
- Versicherungswirtschaftler/-in (5)
- NDS HF (2)
- BSc Risk & Insurance (2)
- BSc Betriebsökonomie (2)
- Licence en droit (1)
- MSc Banking & Finance, Accounting & Finance (2)
- MSc Betriebsökonomie (1)
- MSc Business Administration (1)
- MSc im IT-Bereich (1)
- Ing. IT / MAS Technology & Economics (1)

Anhang 2

Leitfaden zur Moderation der Workshops

Teil 1 in der Arbeitsgruppe: künftige Tätigkeiten beschreiben (45 Minuten)

1. Die fünf wichtigen Trends wurden vorgestellt.
In der Gruppe wollen wir vertiefen, wie sich eure Tätigkeitsbereiche/Tätigkeiten künftig verändern werden.
2. Als Beispiel haben wir für einen Tätigkeitsbereich (TB) in jedem Teil der Wertschöpfungskette im Excel/Padlet eine zukunftsorientierte Tätigkeit (T) aufgeführt (kurz erläutern).
3. Wir wollen nun eure Sicht und Erfahrungen aufnehmen zu den künftigen Veränderungen durch die fünf Trends in den TB/T der Wertschöpfungskette, die wir in dieser Gruppe bearbeiten. Überlegt euch, wie die fünf Trends eure Tätigkeiten schon jetzt beeinflussen und wie noch stärkere Veränderungen oder Neuerungen in Zukunft aussehen könnten. Beschreibt kurz, was eure Tätigkeiten künftig kennzeichnet (Einträge pro TB im jeweiligen Teil der Wertschöpfungskette).

Leitfragen:

- Gibt es in euren Versicherungsgesellschaften TB/T, von denen ihr sagen könnt: «Da sind wir zukunftsweisend aufgestellt!» Welche sind dies, was kennzeichnet sie?
- Was heisst es für eure TB/T, wenn sich die fünf Trends künftig noch verstärken? Was wird neu/anders sein (und was bleibt allenfalls gleich)? Welche radikalen Veränderungen/Neuerungen könnt ihr euch vorstellen?
- Was sind Hauptthemen, wenn ihr im Team oder unter Kolleg/-innen mit ähnlichen Funktionen darüber diskutiert, welche TB/T sich künftig verändern? Worauf bereitet ihr euch vor?
- (Zeit geben, um Einträge zu sammeln im Excel/Padlet – sie werden vom Team protokolliert)
- 4. Gleiches Vorgehen wie bei Punkt 3 für weitere Teile der Wertschöpfungskette.
- 5. Einträge am Schluss gemeinsam sichten, ähnliche Aspekte allenfalls gruppieren und priorisieren.

Teil 2 in der Arbeitsgruppe: Kompetenzen für die künftigen Tätigkeiten beschreiben (60 Minuten)

1. Nun geht es darum, näher zu beschreiben, welche Kompetenzen Mitarbeitende benötigen, um diese künftigen Tätigkeiten angemessen zu bewältigen (Einträge pro TB im jeweiligen Teil der Wertschöpfungskette).

Leitfragen:

- Welche wichtigen Kompetenzen (fachliche und v. a. Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen) braucht es eurer Ansicht nach, um diese Tätigkeiten ausführen zu können? Welche Kompetenzen sind besonders relevant?
- An welchen Kriterien würdet ihr beurteilen, ob jemand diese künftigen Tätigkeiten oder Aufgaben gut bewältigen kann? Wie zeigt sich dies im Bearbeitungsprozess/Arbeitsverhalten?
- Ihr führt z. T. schon zukunftsorientierte Tätigkeiten/Aufgaben aus und habt die Kompetenzen dazu aufgebaut: Was musstet ihr neu/anders machen? Was wären eure wichtigsten Tipps, worauf jemand achten muss, für den diese Tätigkeiten noch neu sind?

(Zeit geben, um Einträge zu sammeln im Excel/Padlet – diese werden vom Team protokolliert)

2. Gleiches Vorgehen wie bei Punkt 2 für weitere Teile der Wertschöpfungskette.
3. Einträge sichten, ähnliche Aspekte gruppieren und zuordnen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen MSS-K), sofern die Zeit reicht.
4. MSS-K priorisieren: Welches sind die wichtigsten übergreifenden Kompetenzen?

Anhang 3

Beispiel eines ausgefüllten Padlet der Gruppe 1 zum Vertrieb

(zum besseren Nachvollzug hier umgeschrieben und anders dargestellt)

Vertrieb (Tätigkeitsgebiete: Vertriebssteuerung, Vertriebsunterstützung, Vertriebsmanagement)

Generelle Fragen zum Padlet: Welche neuen Tätigkeiten ergeben sich aufgrund der Trends? Welche Kompetenzen (Methoden-, Sozial-, Selbstkompetenzen) lassen sich daraus ableiten?

Pinnwandzettel 1:

Partnerschaften und Ökosysteme aufbauen (Beispiel einer neuen Tätigkeit)

Aussagen der Teilnehmenden zu benötigten

Kompetenzen zu diesem Pinnwandzettel:

- Offenheit für Neues (z. B. neue Möglichkeiten für Partnerschaften)
- Nachhaltigkeit beim Aufbau von Partnerschaften stärker einfließen lassen (lange Beziehungen aufbauen)
- Kommunikation mit unterschiedlichen/heterogenen Partnern
- Fähigkeit, sinnvolle Architektur, Standardisierung aufzubauen, Möglichkeiten, weitere Partner zu integrieren
- Leadership-Qualitäten in agiler Vorgehensweise wahrnehmen (Fähigkeit, Ideen voranzutreiben, Entscheidungen zu fällen, Abkommen auszuhandeln)

Pinnwandzettel 2:

Kundinnen und Kunden ganzheitlich beraten/betreuen, unter Einbezug von Vernetzungen zu Gebieten auch ausserhalb der Versicherungsbranche

- Rollenwechsel weg vom Verkäufer hin zum Berater, Service-Manager, Moderator von Kundenbeziehungen, «Reiseleiter» (auf Customer Journey), interne Vorgaben geschickt vermitteln, um gutes Verhältnis zum Kunden zu bewahren (verstärkt)
- Lösungsorientiert beraten: mit Empathie, emotionaler Intelligenz
- Digitaler Beratungsansatz: ganzheitliche Beratung mit digitalen Hilfsmitteln/Tools, Tools ideal in Beratungsprozess integrieren (auf Führungsebene und Umsetzungsebene), ganzes Instrumentarium zur Verfügung stellen), situationsbezogen auf Kunde aus-

gerichtet (Mehrwert für Kunden)

- Bei Kunden Verständnis für partnerschaftliches Verhalten vermitteln (Produkt muss rentieren, Einfluss von Kundenverhalten auf Gesamtheit der Versicherten)
- Auf Markt reagieren: als gebundener oder ungebundener Vermittler arbeiten

Pinnwandzettel 3:

Vertrieb über alle Kanäle gewährleisten, verschiedene Kanäle managen und zusammenführen

- Medienbrüche überbrücken: verschiedene Puzzlesteine zusammenfügen (Mensch, digitale Tools, Roboter), Informationen müssen ohne «Brüche» vermittelt werden, Angst vor technischen Hilfsmitteln abbauen (Roboter als Hilfsmittel)
- Seine eigene Rolle im Omnichanneling finden: je nach Strategie, z. B. Mensch: beratungsintensive Tätigkeiten, technische Hilfsmittel für weniger komplexe, «langweilige», repetitive Tätigkeiten, abhängig auch von Kundenbedürfnissen
- Verständnis, dass Omnichannel nicht Konkurrenz, sondern komplementär zu eigenen Tätigkeiten ist; neues Verständnis: Wem gehört der Kunde?

Pinnwandzettel 4:

Tools für Vertrieb aufbereiten, alle nötigen Daten bereitstellen

- IT-Skills: Entwicklung, Datenmanagement, Skills, um sinnvolle Architektur aufzubauen
- Vertriebsspezialist muss dem IT-Experten vermitteln können, was es braucht (Anforderungen: Was muss man aus dem System ziehen können?), Schnittstellen «Fach-Systeme» verstehen, Compliance einbeziehen (interdisziplinär zusammenarbeiten, Informationen holen, was ist rechtlich möglich etc.)

Anhang 4

Zusammenstellung der künftigen Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

Agil arbeiten

- In neuen Situationen, rasch, flexibel und innovativ agieren
- Agil denken
- Agile Arbeitsformen/-methoden einsetzen
- In agilen Teams, Partnerschaften (Ökosystemen) arbeiten
- Agil kommunizieren
- Agil führen

Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

Produktfabrik

- **Trends rasch erkennen**, schneller wechselnde Produktinhalte abbilden
- **Produkte mit agilen Methoden und Arbeitsformen entwickeln**, experimentell-inkrementell arbeiten (Design Thinking, Scrum, Kanban etc.), projektorientiert arbeiten, neue Produkte/Services schnell testen, sich neu orientieren, wenn sich Trends anders entwickeln
- **Teams nach Themen zusammenstellen** (Organisation anpassen, nicht mehr nach Bereichen, sondern nach Projekten)
- **Agile und digitale Methoden beherrschen und nutzen** (ortsunabhängiges Arbeiten, agile PE, neue Zusammenarbeitsformen, neue agile Führungsformen («Leute mitnehmen», interdisziplinär arbeiten, hierarchieunabhängig, digital führen)
- **Flexible, modulare Produkte entwickeln** mit IT-Tools (individuell massgeschneidert und gepreist, Offer Assembly), Produktteile einzeln oder gebündelt in Ökosystemen anbieten
- **Neue Angebote in gebündelte Produkte/DL einbauen** (z. B. Gesundheitsprävention)

Kommunikation & Marketing

- Zielgruppendefinition und Segmentierung digital vornehmen
- Marketing/Branding an aktuelle Trends anpassen

Produktfabrik, Underwriting

- **Digitale Daten und Auswertungsmethoden nutzen** (Data Analytics mit Echtzeitdaten, Big Data), z. B. Mobile Research und Social Media, forward-looking Risk Management, dynamisches, modulares, präventives Pricing, Instant-UW mit Echtzeitdaten, Deep Learning, EDR-Geräte

- **Prozesse automatisieren oder verschlanken und vernetzen** (v. a. Massenprozesse), WS-Kette aufbrechen (z. B. digitaler Antragsprozess und einfaches UW können Kunden selbst erledigen, nahtloser Übergang zw. Online- und Offline-Abschluss)

Vertrieb, Services, Schadenmanagement

- **Produkte agil, mit kundengerechten Kommunikationsformen vermarkten und vertreiben** (Omnichannel)
- **Kundentriage schnell vornehmen**, schnelles, flexibles Handeln in den Services
- **Kund/-innen agil betreuen und beraten**, zeitkritische, lösungsorientierte, flexible, individualisierte Beratung (digital, persönlich), auch ausserhalb der klassischen Versicherungsgebiete (im Ökosystem)
- **Verschiedene Kunden-Interaktionskanäle beherrschen** im Schadenmanagement (Omnichannel)

Allgemein braucht es für agiles Arbeiten:

- **In agilen Teams und Partnerschaften bereichsübergreifend arbeiten**, Schnittstellen für Austausch schaffen, konstruktive Feedback- und Fehlerkultur pflegen
- **Agil führen**: MA «mitnehmen», schlanke Hierarchie, heutiges Managementsystem aufbrechen, mehr Entscheidungskompetenz und Selbstführung bei MA, aber Verzettlung vermeiden bzw. gewisse Strukturen beibehalten, Fokus nicht verlieren
- **Leadership agil wahrnehmen**: Ideen vorantreiben, Entscheide fällen, Abkommen aushandeln, Change-Management gut steuern, MA vorbereiten (technisch, emotional) und einbeziehen, neue und alte «Welt» gleichzeitig managen

Benötigte Teilkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)

Kenntnisse

- Kenntnisse über Schnittstellen und andere Bereiche/Abteilungen
- Kenntnisse über neue Versicherungsbereiche und -produkte (z. B. Gesundheitsprävention, automatisierte Fahrzeuge, Pandemie)
- Kenntnisse über Regulation/Compliance (Welche Daten dürfen/sollen eingesetzt werden?)

Methodenkompetenzen

- Versicherungsmathematik, Statistik, Data Analytics, Coding
- IT-Kompetenz für Schnittstellenanbindung (z. B. für Aggregatoren wie Comparis oder Ökosystemplattformen)
- IT-Nutzungskompetenz
- Agile Arbeitsmethoden
- Agile Führungsmethoden

Sozial- und Selbstkompetenzen

Kommunikations- und Teamfähigkeit

- Daten/Informationen, Wissen und Können teilen
- Vermitteln/übersetzen von Fachanforderungen in technische Komponenten
- Perspektivenwechsel (sich in andere versetzen, Empathie)
- Leadership (Führungskompetenz)

Mindset (vernetztes, kreatives und kritisches Denken)

- Zusammenhänge/Synergien zw. Abteilungen nutzen
- Sich immer wieder hinterfragen, eingeschlagene Wege verlassen; kreativ/experimentierfreudig sein
- Offenheit und Transparenz (Silodenken aufgeben)
- Interesse für andere Gebiete und andere Personen
- Eigeninitiative zeigen, Verantwortung übernehmen

Kooperativ und vernetzt arbeiten

- Zusammenhänge über ganze WS-Kette sehen
- Interdisziplinär arbeiten
- Mit internen und externen Partnern sowie Kunden kooperieren
- Team- und Projektarbeit fördern
- Informationen, Wissen und Können teilen
- Konstruktive Feedback- und Fehlerkultur fördern

Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

Alle Teile der Wertschöpfungskette

Besonders erwähnte interne Kooperationen:

- UW-Vertrieb-Verarbeitung
- Businessanalysten-Versicherungsspezialisten
- Schaden-Vertrieb
- Berater-Underwriter
- Interdisziplinär kooperieren für Compliance
- *Interne Info und Fähigkeiten vernetzen und Schnittstellen für den Austausch* schaffen (z. B. neue Ideen intern präsentieren, Info zu Trends in anderen Abteilungen holen)
- Themen- und projektbezogene *Teams arbeiten (virtuell) zusammen* (MA bleiben im Stammbereich, da WS-Kette nicht völlig aufgelöst)
- *Kund/-innen-Informationen aus allen Bereichen proaktiv z. V. stellen*

- *Mit gut informierten Kund/-innen kooperieren*, sie aktiv einbinden
- *Strategische Partnerschaften/Kooperationen eingehen*, nicht alles selbst entwickeln (make or buy), Start-ups nutzen
- *Kooperation mit konkurrenzträchtigen Partnern wie Galaxus, Amazon etc. vorantreiben* (sie bieten sonst künftig selbst Versicherungen an)
- *Nachhaltige Partnerschaften aufbauen*, geeignete Partner finden und evaluieren, Vertrauen der Ökosystempartner entwickeln, Zusammenarbeit klären
- *Mit anderen Bereichen und Partnern im Ökosystem kooperieren* (z. B. Garagisten, Spitäler, Hotels etc.)
- *Mit Technologiepartnern kooperieren*
- *Mit heterogenen Partnern kommunizieren*, Kommunikationsstil anpassen, *intern und extern vermitteln* (Kooperation statt Konkurrenz)

Benötigte Teilkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)

Kenntnisse

- Kenntnisse über Schnittstellen und Funktionsweise von anderen Bereichen/Abteilungen/Branchen
- Rechtliche Kenntnisse (Patente etc.)

Methodenkompetenzen

- Skills für Systemsteuerung (Ökosystem Orchestrator?)

Mindset Sozial- und Selbstkompetenzen (vernetztes, kreatives und kritisches Denken)

- Offenheit und Transparenz (Silodenken aufgeben)
- Interesse für andere Gebiete und andere Personen
- Zusammenhänge/Synergien zw. Abteilungen/Organisationen nutzen
- Mitdenken und querdenken, überlegen und einbringen, was man selbst erwartet von der Marke

Kommunikations- und Teamfähigkeit

- Daten/Informationen, Wissen und Können teilen
- Perspektivenwechsel (sich in andere versetzen, Empathie)
- Networking
- Leadership (Führungskompetenz): Abwägung von Risiken, unternehmerisches Denken

Kundenzentriert arbeiten

«Kunden haben eine andere Wertschöpfungskette – von dieser aus denken!»

Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

Produktefabrik

- *Ganzheitliche Sicht in PE einnehmen* (alles berücksichtigen für Kund/-innen) und Schnittstellen erkennen
- *Zielgruppen aufgrund von Datenanalysen erschliessen* (Data Analytics)
 - Verhaltensanalysen
 - Mobile Research und Social Media
 - Forward-looking Risk Management
 - Schadenmodelle zur Modellierung neuer Produkte nutzen (individuelle Einstufungen, Pricing nach Schaden etc.)
- *PE auf Kundenbedürfnisse und -verhalten ausrichten* (Beginn bis Ende), Customer Journey verstehen (komplexe Lebensgeschichte vs. Convenience-Produkte, Einbezug Ökosysteme, Standardprodukte «kuratieren»)
- Von «Push- zu Pull-Produkten», *massgeschneiderte, individuelle Lösungen anbieten*
- Nicht nur PE, auch *Service-Entwicklung (Assistance) vorantreiben* (mit anderen Gebieten/Abteilungen), vom Produkt- zum Servicemanager, Gesamtlösungen anstreben (z. B. alle möglichen Episoden berücksichtigen, von gesund bis krank)

Kommunikation & Marketing

- Kund/-innen aufgrund von *Social Media Profilen oder Verhaltensanalysen* ansprechen
- *Vermitteln, dass Produkte auf Kund/-innen zugeschnitten* sind, sie in guter Storyline zugänglich machen, Markenversprechen einlösen
- *DL/Services, losgelöst von Branche* (ergänzende Angebote) festlegen und Kundenbindung herstellen
- *Kommunikation kundengerecht ausbauen* (Verlagerung von menschlicher zu digitaler Schnittstelle), aber persönliche und digitale Kundencomms ausbauen, Transparenz für Kund/-innen auf digitalen Kanälen schaffen
- *Wissen von Kund/-innen und Partnern einbeziehen, gemeinsam Lösungen kreieren*
- Mit Kund/-innen *transparent kommunizieren* (auf Augenhöhe)
- *Empathie* im Kundenkontakt sicherstellen (wird nicht technisch abgenommen)

Vertrieb

- Sämtliche *Kanäle managen und zusammenführen*, Infos ohne «Brüche» vermitteln (Puzzle zusammenfügen: Mensch, digitale Tools, Roboter)
- Design von *benutzerfreundlichen Tools*
- *Dauernde Verfügbarkeit für Anfragen* (7/24)
- *«First contact to solution»*, lösungsorientiert beraten (weg vom Produkt, hin zur Lösung)
- *Eigene Rolle im Omnichannel finden* (Mensch: beratungsintensive Tätigkeiten; techn. Hilfsmittel: einfache, repetitive Tätigkeiten; abhängig von Kundenbedürfnissen, daher versch. Möglichkeiten bieten)
- *Omnichannel nicht als Konkurrenz, sondern komplementär* verstehen; persönliche Kontakte bleiben wichtig, aber Wissensunterstützung durch digitale Möglichkeiten optimieren; Angst vor technischen Hilfsmitteln abbauen (Roboter, KI)
- *Plattformen schaffen, die schon viele Fragen einfach beantworten*
- *Visuelle Darstellungen* machen (z. B. was ist versichert, was nicht?)
- *Digital beraten* (z. B. schriftliche Chats, schnell und fachübergreifend)
- *Ganzheitlich beraten*, (Einbezug/Vernetzung zu Gebieten ausserhalb Versicherungsbranche)
- *Rollenwechsel* vom Verkäufer zum *Berater, Service Manager, Moderator der Kundenbeziehung*, «Reiseleiter» (Customer Journey), interne Vorgaben geschickt vermitteln, um gutes Verhältnis zu bewahren, Produkte mit guter Storyline zugänglich machen
- *Digitalen Beratungsansatz* umsetzen und Tools optimal in Beratungsprozess integrieren (Führungs- und Umsetzungsebene), ganzes Instrumentarium z. V. stellen, situationsbezogen auf Kunden ausgerichtet
- *Persönliche Beratungsgeschäfte werden komplexer* (Rolle Berater): Empathie zeigen und Kundenbeziehung pflegen, Kundenberater/-innen müssen fachlich besser werden (Schwerpunkte: KMU, Vorsorge, da individuell)
- *Mit Kund/-innen im Kontakt bleiben* (lock-in), mehrjährige Begleitung bieten/fördern, verhindern, dass Versicherungen schnell/beliebig gewechselt werden
- Fokus auf Kundenkontakt, mit *Fachspezialisten kooperieren*, um breit beraten zu können
- *Zielgruppenkonform kommunizieren und beraten* (z. B. nach Alter)
- *Lösungsorientiert beraten* (Empathie, emotionale Intelligenz)
- In der Beratung *Komplexität reduzieren*
- Kund/-innen *Produktvorschläge aufgrund KI/IoT unterbreiten*
- Bei Kund/-innen *Verständnis für partnerschaftliches Verhalten vermitteln* (Produkt muss rentieren, Einfluss des Verhaltens auf alle Versicherten)
- *Bedürfnisse/Wünsche der Kund/-innen aufnehmen und in PE einfließen lassen* (erkennen, was fehlt)

Underwriting

Allgemein: Prozessautomatisierung als wesentliche Veränderung (z. B. dynamisches Pricing, neue Pricing-Modelle)

- **Kundenerlebnis schaffen:** Die Angebote müssen verstanden werden, Nutzer/-innen beim Versicherer müssen geschult werden
- **Verhaltensdaten nutzen zur Verfeinerung der Risikoklassifikation** (v. a. Privatkunden, aber auch Geschäftskunden). Dazu
 - Gefühl für Kunden entwickeln, weil mehr Direktkontakt
 - didaktische Fähigkeiten entwickeln (z. B. Kund/-innen in Self-Service-Tools einführen und auch Deckungen erläutern, präventiv beraten etc.)
- **Nahtloser Übergang zw. Online- und Offline-Abschluss**, mit Marktvergleich (Privatkunden/ROPO), UW mit externen Kunden-Touchpoints
- **Gesamtlösungen beurteilen** (Produkt/DL/Service, d. h. Paket vs. Bausteine)
- Konkurrenzangebote kennen und damit umgehen (vergleichend argumentieren), **Monitoring der Konkurrenz**

Services / Verwaltung

- **Auf allen Kanälen kommunizieren** (Omnichannel), z. B. im Chat adäquat ansprechen (Chat, Videokonferenz etc. auch im Aussendienst notwendig)
- Kund/-innen auf «Self-Service-Reise» (Chat, Telefon etc.) **unterstützen bei technisch-logistischen Problemen**
- **Zeitkritisch, richtig, flexibel reagieren:** Anfragen priorisieren, rasch triagieren, Interesse/Empathie zeigen beim Aufnehmen und Weiterleiten von Anliegen
- **Stress bewältigen** (arbeitstechnisch, psychohygienisch, da Omnichannel-Betreuung im Massenprozess oft schwierig)
- **Kund/-innen bei komplexen Fragen mit entspr. Info weiterleiten** (viele Fragen haben sie bereits im Internet geklärt und sind vorinformiert, suchen aber evtl. Bestätigung), von gut informierten Kund/-innen profitieren und sie aktiv einbinden
- Auch bei automatischer (dunkler) Prozessverarbeitung auf Nachfragen, rasch reagieren, Zusammenhänge erkennen und Auskunft geben können
- **Vertieftes Fachwissen** einsetzen, falls weitere **persönliche Bearbeitung von komplexeren Themen/Anliegen**, die evtl. versch. Ökosysteme oder Produkte betreffen und **Auskünfte über das Versicherungsgeschäft hinaus** erfordern (versicherungserferne oder -fremde Gebiete und Produkte, z. B. Mobilität, Home usw.)
- **Fachwissen und guten Kundenumgang zusammenbringen** (Kommunikation/DL werden noch wichtiger), nicht nur im Verkauf, sondern auch in Services, da Consultative Sales
- Kund/-innen **zu Lücken aufgrund KI/aggregierter Daten beraten** (Cross-Selling im Massengeschäft, bei «A-Kund/-i-nnen» eher über Vertrieb, aber Services und Vertrieb wachsen zusammen)
- **Umfassendes, gebündeltes Serviceangebot sicherstellen**
- Lösungsorientiert arbeiten und beraten; **sich trauen, den Kund/-innen Lösungen vorzuschlagen**

Benötigte Teilkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)

[Kundenorientierte Kompetenzaspekte sind in der mittleren Spalte gut beschrieben, technische Aspekte werden ersichtlich beim «digitalen Arbeiten»]

Digital arbeiten

Digitale Werkzeuge und Methoden beherrschen

Im digitalen Versicherungsgeschäft erfolgreich arbeiten

Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

- **Relevante digitale Daten definieren**
(intern/extern, Primär- und Sekundärmarkt)
- **Softwareentwickler müssen besseres Verständnis von Kerngeschäft und Kundenbedürfnissen haben;** Kundenzentrierung, um «richtige Software» zu entwickeln
- **Datensicherheit gewährleisten** (Cyber Security)
- **Digitale Auswertungsmethoden entwickeln**
(Data Analytics mit Echtzeitdaten, Big Data), z. B. Mobile Research, Social Media, forward-looking Risk Management und Pricing, Schadentracking
- **Digitale Daten erheben und speichern** (und Datenfriedhöfe vermeiden), automatisch oder Mitarbeit (z. B. Schadenaufnahme mit Fotos oder Drohnen-Aufnahmen)
- **Daten mit Kooperationspartnern vernetzen**
- **Digitale Daten lesen/verstehen, selektieren, auswerten und interpretieren** (Brücke zw. Datenanalyse und Versicherungsfach, Schlüsse ziehen, Entscheide fällen)
 - Zielgruppendefinition und Segmentierung optimieren
 - Datengestützt Produkte entwickeln und vermarkten
 - Risikoklassifikation verfeinern, präzisere Schadensschätzung und Betrugserkennung
 - Digitale Daten überprüfen (z. B. Abbrüche, Sonderfälle, Stichproben, Plausibilitätschecks als neue Aufgaben der Verarbeitungsüberwachung)
 - Daten gemäss Compliance und Ethik nutzen
 - KI-Systeme «füttern» und geeignetes Regelwerk etablieren, KI/IoT in die Prozesse einbinden, mit automatischer Rückkoppelung zu Kund/-innen
- **Daten kunden- und produktbezogen aufbereiten und kommunizieren** (digitale und persönliche Kanäle)
 - Design von benutzerfreundlichen Tools
 - Komm-Kanäle managen und zusammenführen, Infos ohne «Brüche» vermitteln
 - Plattformen schaffen, die schon viele Fragen einfach beantworten
 - Zielgruppengerecht beraten, Produktvorschläge für Kund/-innen aufgrund KI/IoT unterbreiten, zu Lücken aufgrund KI / aggregierter Daten beraten
- **Nutzung digitaler Tools/Daten den Kund/-innen vermitteln**
- **Sensible Daten gemäss Compliance und Ethik nutzen**
- **Konkurrenzangebote vergleichen (Monitoring)**

Benötigte Teilkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)

Unterschiedlich tiefe digitale Kompetenzen:

- Versicherungsmathematik, Statistik, Data Analytics, Coding
- IT-Kompetenz für Schnittstellenanbindung
(z. B. für Aggregatoren wie Comparis oder Ökosystemplattformen)
- IT-Verständnis und «Übersetzungsfähigkeit»
- IT-Nutzungskompetenz

Verantwortlich und wertorientiert arbeiten

Handlungskompetenzen in der Wertschöpfungskette

Produktefabrik

- Bei Datenerhebung, -interpretation und -nutzung (Data Analytics) ethische Aspekte einhalten
- Erkennen, welche Konstellationen zur Datennutzung von der Gesellschaft akzeptiert werden, welche nicht; rechtlichen Rahmen berücksichtigen

Kommunikation & Marketing

- Cyber Security: Informationen sicherstellen und weiterentwickeln, aber in Krisen Alternativszenarien anwenden (z. B. dezentrales Arbeiten bei Systemausfall)
- In Krisen (z. B. Cyber Attacke etc.) angemessen kommunizieren
- Transparent, auf Augenhöhe kommunizieren (Informationsasymmetrie reduzieren)
- Nachhaltiges Denken/Mindset entwickeln
- Co-Creation Skills entwickeln (z. B. Versicherungsbedingungen erarbeiten)
- Vertrauen der Ökosystempartner entwickeln

Vertrieb

- Nachvollziehbarkeit und Compliance sicherstellen (interdisziplinär arbeiten, Informationen holen, was rechtlich möglich ist etc.)
- Auf Nachhaltigkeit bei Aufbau von Partnerschaften achten
- Kund/-innen Verständnis für partnerschaftliches Verhalten vermitteln (Produkt muss rentieren, Einfluss von Kundenverhalten auf Gesamtheit der Versicherten)
- Verständnis entwickeln, dass Omnichannel nicht Konkurrenz ist, sondern komplementär zu eigenen Tätigkeiten steht
- Nachhaltig beraten, Lebenszyklus von Kund/-innen im Auge haben
- Prävention fördern

Underwriting

- User Experience fördern: Kunde muss verstehen, was er bekommt (Nutzer beim Versicherer müssen geschult werden)
- Regulatorien/Compliance beachten (Welche Faktoren/Daten dürfen/sollen eingesetzt werden?)

Schadenmanagement

- Leaks durch präzisierte Schadensschätzung und Betrugserkennung verhindern
- Kunden aktiv für Prävention sensibilisieren (z. B. bei mehrmals gleichem Schaden) und dadurch grössere Kundenbindung erreichen
- Services in Ökosystemen (Bereich Schaden): den Kunden die Anforderungen bzgl. Datenschutz, Compliance kommunizieren
- Mitarbeiter schulen, Haltung «Problem des Kunden lösen»
- Service-Erlebnis gestalten: Bedürfnis erkennen, Anliegen lösen

Benötigte Teilkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen)

Bemerkungen:

- MA-Entwicklung und «war for talents»
- ethisch-moralisches Handeln
 - aufgrund Regulatorien (Compliance)
 - aufgrund Unternehmensphilosophie
 - aufgrund von eigener Sinnhaftigkeit und ethisch-moralischer Kompetenz auf verschiedenen Ebenen eigenverantwortlich handeln

Allgemeine Haltungen/Werte

Selbstkompetenzen:

- Koordinationsbereitschaft und Verantwortung übernehmen
- Mitdenken
- strategisches Mindset: eigene Tätigkeit an gemeinsamer Vision ausrichten
- in eigener Tätigkeit Sinn finden
- eigene Entwicklungsmöglichkeiten als MA wahrnehmen und verfolgen (lebenslanges Lernen, Upskilling) und digitale Transformation als Chance wahrnehmen
- Change-Management-Kompetenz: den permanenten Wandel als MA aktiv gestalten

Sozialkompetenzen (Führung):

- intrinsische Motivation und Weiterentwicklung der MA fördern (Leadership i.S. von Change-Management, entspr. Unternehmensleitbilder entwickeln und umsetzen)
- gutes Change-Management, Mitarbeitende vorbereiten (nicht nur technisch, sondern auch emotional)



Bibliografie

- Allianz (2020).** Versicherungsausblick 2020: Ein verlorenes Jahr, Allianz Global Insurance Report (URL: https://www.allianz.com/de/presse/news/geschaeftsfelder/versicherung/200701_Allianz-Versicherungsausblick-2020-ein-verlorenes-Jahr.html, Zugriff: 25.2.2021, 15:00 Uhr).
- Bergmann, F. (2004).** Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg: Arbor.
- Bildung Detailhandel Schweiz (2021).** (URL: <https://dialog.css.ch/de/Info-Komm/Kommunikationsmedien>, Zugriff: 18.3.2021, 10:43 Uhr).
- CSS (2019).** Aufbruch in eine neue Gesundheitsgesellschaft (URL: <https://dialog.css.ch/aufbruch-in-eine-neue-gesundheitsgesellschaft/>, Zugriff: 17.8.2020, 10:57 Uhr).
- Daepf, U. (2017).** Skill Change digitale Transformation. Welche (neuen) Kompetenzen benötigen die Mitarbeitenden der Schweizerischen Post im Zuge der Digitalen Transformation (unveröffentlichte Bachelorarbeit), Universität St. Gallen.
- Deloitte (2018).** Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen. Die Stimme der Arbeitnehmer in der Schweiz. Zürich: Deloitte.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Brečko, B. N. (2013).** DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe (JRC scientific and policy reports). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fritschi, T., Kraus, S., Steiner, C., & Luchsinger, L. (2019).** «Barometer Gute Arbeit». Qualität der Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Arbeitnehmenden – Ergebnisse für die Jahre 2015 bis 2019. Bern: Berner Fachhochschule BFH, Zentrum Soziale Sicherheit.
- Gemeinsame Forschungsstelle (2018).** DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. (URL: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1>, Zugriff: 18.3.2021, 16:00 Uhr).
- Hauri, M., & Borgmann, L. (2017).** Customer Experience in der privaten Vorsorge. Bleibt die persönliche Beratung in der digitalen Zukunft unverzichtbar? (Studienreihe. Durchblick. Customer Experience). St. Gallen: Namics.
- Hawkins, E. et al. (2017):** Estimating Changes in Global Temperature since the Preindustrial Period. Bull. Amer. Meteor. Soc., 98, 1841–1856, <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-16-0007.1>.
- Hofert, S. (2016).** Agiler führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, CH. (2019).** New Work. Best Practices und Zukunftsmodell. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Joerin Fux, S., Lakoni, S., Thiel, M., & Reineke, R.-D. (2017).** Studie 2: Einfluss von Kooperationskompetenzen auf den Projekterfolg in D.A.CH. Hamburg: cinco systems GbR, in Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Kaiser, H. (2002).** Wirksame Weiterbildungen gestalten: Das Schienenmodell. Aarau: Sauerländer.
- Kanton Zürich (2021).** Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich (URL: https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsstandort/dokumente/finanzplatz_zuerich_studie_2021_2022.pdf, Zugriff: 25.2.2021, 14:50 Uhr).
- Krapf, J. (2020).** Agilität als organisationale Grundkompetenz. Panorama 5, 4–5. (URL: https://joelkrapf.files.wordpress.com/2020/11/panorama_5-2020_artikel_j-krapf_agilitaet_de_s-4-5.pdf, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr).
- Krapf, J. (2017a).** Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation. Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre, 3, 32–33. (URL: <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe03/synergie03-beitrag06-krapf.pdf>, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr).
- Krapf, J. (2017b).** Welche «Digitalen» Kompetenzen benötigen wir in Zukunft? Ein Fallbeispiel mit generischem Wert. (URL: <https://joel-krapf.com/2017/06/24/welche-digitalen-kompetenzen-benoetigen-wir-in-zukunft-ein-fallbeispiel-mit-generischem-wert/>, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr).
- Maas, P., Wyss, R., & Steiner, Ph. H. (2018).** Vernetzung zweier Welten – Ein Blick auf die Potenziale, Voraussetzungen und Erfolgspotenziale von Kooperationen zwischen modernen InsurTechs und traditionellen Versicherern. Schweizer Versicherung, 30, 9, 44–46.
- Peters, Ch., Simmert, B., Eilers, K., & Leimeister J. M. (2020).** Future Organisation Report. St.Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik und Campana Schott.
- Sigg, A., Grimm, S., Tanner, M., & Zirkler, M. (2020)** Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche. Eine interdisziplinäre Studie der Abteilung Banking, Finance, Insurance und der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung (im Auftrag des Zürcher Bankenverbands). Zürich: School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Scharnhorst, U., & Kaiser, H. (2018).** Transversale Kompetenzen für eine ungewisse Zukunft? In J. Schweri, I. Trede, I. & I. Dauner (Hrsg.), Digitalisierung und Berufsbildung. Herausforderungen und Wege in die Zukunft (OBS EHB Trendbericht 3, S. 9–12). Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB.
- Scharnhorst, U. (2021).** Transversale Kompetenzen – notwendig, erwünscht und schwierig zu erreichen. BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 50 (1), 18–23.
- Schüller, K., Busch, P., & Hindinger, C. (2019).** Future Skills: Ein Framework für Data Literacy – Kompetenzrahmen und Forschungsbericht (Arbeitspapier Nr. 47). Berlin: Hochschulforschung Digitalisierung.
- Völler, M. (2016).** Der Kunde in der digitalen Welt. In M. Völler (Hrsg.), Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und -erfahrungen in der Assekuranz (S. 9–25, Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium, 5. November 2015 in Köln (Forschung am iww Köln, No. 3/2016).
- World Economic Forum (2016):** New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF) (2016):** The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services (URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf, Zugriff: 17.8.2020, 10:57 Uhr).
- World Economic Forum (WEF) (2018):** Blockchain Beyond the Hype (URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/blockchain-beyond-the-hype>, Zugriff: 17.8.2020, 10:57 Uhr).

Fussnoten

- 1 Siehe Kanton Zürich, 2021, Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich. Die Trends mit den höchsten Eintrittswahrscheinlichkeiten.
- 2 Siehe Kanton Zürich, 2021, Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich. Die Trends mit den höchsten Eintrittswahrscheinlichkeiten.
- 3 Die Trends mit den höchsten Eintrittswahrscheinlichkeiten sind gleichzeitig auch diejenigen, bei denen die Teilnehmenden die höchste Konfidenz in ihrer Einschätzung hatten.
- 4 Eine qualitative und quantitative Erhebung bei Führungskräften und Mitarbeitenden aus zehn Branchen (inklusive Assekuranz) in Deutschland, Österreich und der Schweiz, deren Unternehmen bereits auf dem Weg der agilen Transformation sind.
- 5 Befragung zu den Kooperationserfahrungen und -kompetenzen von 123 erfahrenen Berufstätigen in deutschsprachigen Ländern (mit guter Repräsentativität bezüglich Alter, Geschlecht, Karrierestufen und Unternehmensart, darunter auch Finanzdienstleister). Die Studie erfolgte in Kooperation mit der FHNW Olten. https://cinco-systems.de/wp-content/uploads/2015/05/Praxisreport-Einfluss-von-Kooperationskompetenzen-auf-Projekterfolg-in-DACH-Region_2017.pdf
- 6 Erkenntnisse einer qualitativen Befragung in der Schweiz und in Deutschland wurden anschliessend mittels einer quantitativen Befragung bei knapp 800 Personen verifiziert.
- 7 Als Fallbeispiel mit allgemeinem Wert wird eine Studie der Schweizerischen Post zum Aufbau digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden beschrieben. <https://joel-krapf.com/2017/06/24/welche-digitalen-kompetenzen-benoetigen-wir-in-zukunft-ein-fallbeispiel-mit-generischem-wert/>
- 8 In der Studie wurde ein differenzierter Kompetenzrahmen für Digitalkompetenzen (Data Literacy) entwickelt, der zur Ableitung von Lernzielen in zahlreichen (hochschulischen) Fachgebieten und Studiengängen dienen kann.
- 9 Das vom SBFI unterstützte Projekt soll für Lehrpersonen klären, welche digitalen Kompetenzen Lernende benötigen und wie sie systematisch gefördert werden können. https://www.scil.ch/wp-content/uploads/2017/06/Digitale-Kompetenzen_Ergebnis_V1.pdf
- 10 Ursprünglich geprägt von Frithjof Bergmann (2004), dessen Vision war, langweilige und lähmende Arbeit mittels neuer Technologien zu reduzieren und mehr sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen, die nachhaltig ist und die Menschen stärkt.
- 11 Siehe auch Interview vom 13. März 2019 in ZEIT ONLINE mit T. Wehner (Prof. für Arbeits- und Organisationspsychologie am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich). <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>
- 12 Trendbezogene Erwartung: Staatliche Monopole führen zu einer erhöhten Regulierungsdichte.
- 13 Trendbezogene Erwartung: Vermehrter öffentlicher Druck und nachhaltige Ausrichtung von Versicherungsunternehmen gegenüber Stakeholdern.
- 14 Repräsentative Befragung von rund 1'500 Erwerbstätigen aus allen Regionen der Schweiz, jährlich durchgeführt als Kooperationsprojekt der Berner Fachhochschule und Travail.Suisse. <https://www.travailsuisse.ch/de/barometer>
- 15 Die Kampagne wurde von Verbänden und Sozialpartnern (Arbeitgeber Banken, Schweizerischer Bankpersonalverband, Kaufmännischer Verband) initiiert und richtet sich an Bankmitarbeitende aller Hierarchiestufen und Fachgebiete. Sie können sich mit einem Kompetenzfragebogen selbst einschätzen (vertraulich, anonym) und nach einem automatisierten Feedback (anonymer Vergleich mit anderen Mitarbeitenden und dem Sollwert der Bankenbranche) von einer persönlichen Beratung profitieren. Zur Kompetenzentwicklung wird eine Podcast-Reihe «skills@home» mit einem Organisationscoach und der Programmleitung von «skillaware» publiziert (URL: <https://skillaware.ch/>).

Impressum

Herausgeber: Schweizerischer Versicherungsverband SVV, Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik. Kontakt: Barbara Zimmermann-Gerster, SVV. Studienautoren: Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) der Universität St. Gallen und Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. Redaktion: Barbara Zimmermann-Gerster, Lisa Schaller und Jonas Lehner, SVV. Übersetzung FR: Christine Reversac Baudry. Grafisches Konzept: Klar für Marken GmbH, Zürich. Druck: Druckerei Robert Hürlimann AG, Zürich.
© 2021 Schweizerischer Versicherungsverband SVV.



ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband SVV

Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14

Postfach

CH-8022 Zürich

Tel.+41 44 208 28 28

info@svv.ch

svv.ch