



Organomics GmbH, Köln, in Kooperation mit Prof. Dr. Jörg Felfe
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg

Demographischer Wandel in der Assekuranz

Köln, 2011

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Der demographische Wandel und seine Bedeutung für die Versicherer	2
2. Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich Zweckmäßigkeit und Umsetzungsstatus	10
3. Die Initiatoren der Studie stellen sich vor	18

Hintergrund und Ziel der Studie

Das Thema „Demographischer Wandel“ beschäftigt die deutsche Öffentlichkeit und deutsche Unternehmen bereits seit den 1990er Jahren. Eine Vielzahl von Untersuchungen wurde angestoßen und publiziert und eine Reihe von Initiativen (wie bspw. Das Demographie Netzwerk ddn oder die Bertelsmann Stiftung) beschäftigt sich intensiv mit dem Thema.

Auch in der Assekuranz werden die Folgen des demographischen Wandels immer deutlicher absehbar. Die Warnungen innerhalb der Branche werden lauter und auch Verbände wie der AGV haben sich dieses Themas angenommen.

Diese Studie zeigt den teilnehmenden Versicherern, wo sie im Vergleich zur Branche stehen: Welche Maßnahmen werden als zweckmäßig erachtet und wo steht man mit deren Umsetzung? Der Versicherer erfährt somit, wie weit als allgemein effektiv eingeschätzte Maßnahmen entwickelt sind und wo er sich im Vergleich zum Wettbewerb befindet. Denn wenn die (jungen) Talente weniger werden, müssen die Ressourcen des Unternehmens effizienter genutzt werden.

Die Maßnahmen zum Management des demographischen Wandels lassen sich den Bereichen

- Gesundheitsmanagement
- Personalentwicklung & Weiterbildung
- Wissensmanagement und
- Führung

zuordnen.

Dementsprechend werden im Hauptteil der Studie die Zweckmäßigkeit und der Umsetzungsstatus der zuzuordnenden Maßnahmen aus Sicht der teilnehmenden Versicherer dargestellt. An einigen Stellen werden zudem Subgruppenunterschiede diskutiert.

Management des demographischen Wandels vermeidet erhebliche Risiken

DEMOGRAPHISCHER WANDEL: ANALYSE UND UMSETZUNG

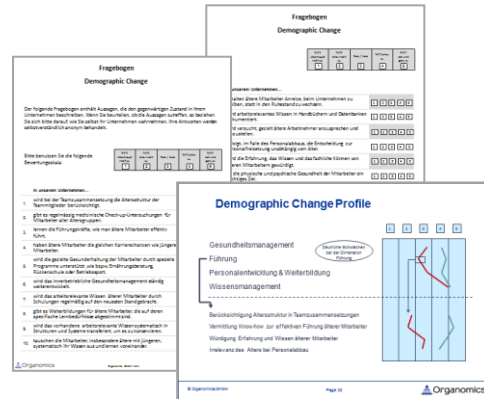


Risiko für Unternehmen ohne Management des demographischen Wandels

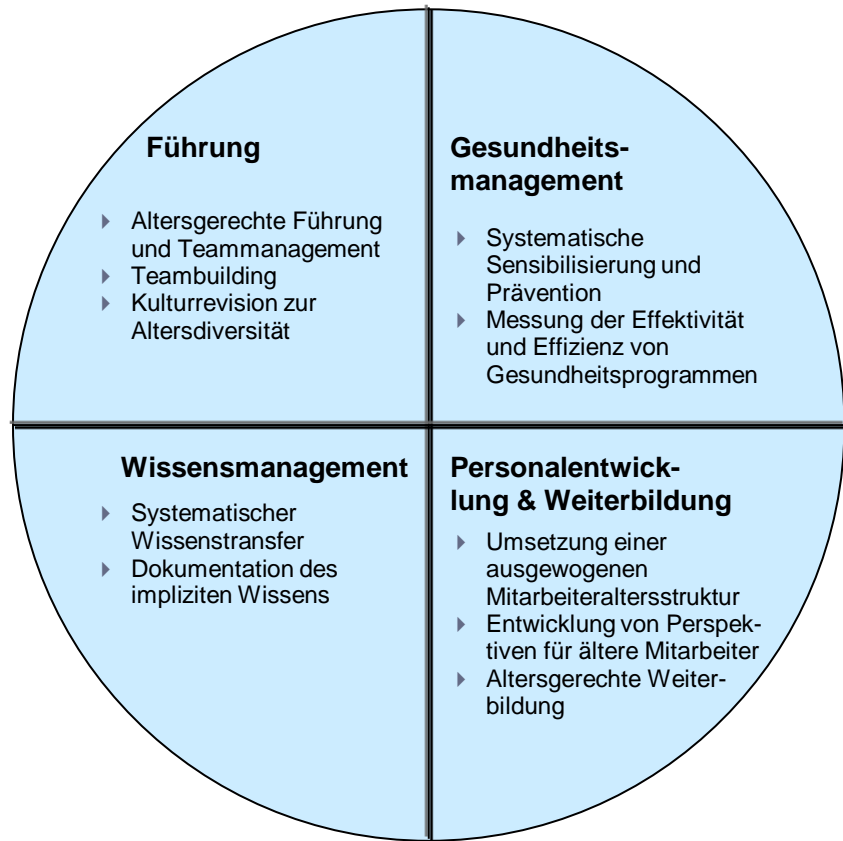
- ▶ Verlust von (implizitem) Wissen
- ▶ Mangel an erfahrenen Mitarbeitern und an qualifizierten Nachwuchskräften
- ▶ Anstieg altersbedingter Fehlzeiten
- ▶ Geringere Zufriedenheit wg. nicht-altersgerechter Führung
- ▶ Geringere Bindung wg. fehlender Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ Reduzierte Leistung bei
 - Innovationsentwicklung
 - Produktivitätssteigerung
 - Veränderungsprozessen

Reduzierte Wettbewerbsfähigkeit

Profil zum Management des demographischen Wandels
 Befragung von Personalverantwortlichen und Mitarbeitern



- ▶ Messung des Status Quo
 - ▶ Vergleich mit typischen Werten anderer Unternehmen
 - ▶ Anwendbar auch innerhalb Mitarbeiterbefragung oder anlassbezogen
- + Ergänzend: Qualifizierte Altersstrukturanalyse mit Business Case**



Führung

- ▶ Altersgerechte Führung und Teammanagement
- ▶ Teambuilding
- ▶ Kulturrevision zur Altersdiversität

Gesundheitsmanagement

- ▶ Systematische Sensibilisierung und Prävention
- ▶ Messung der Effektivität und Effizienz von Gesundheitsprogrammen

Wissensmanagement

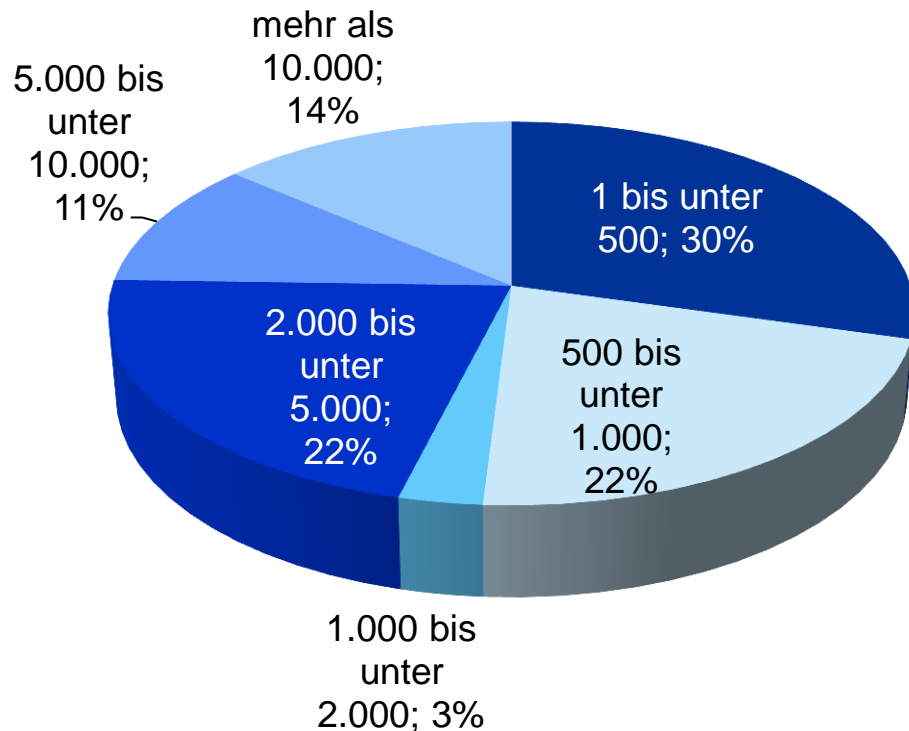
- ▶ Systematischer Wissenstransfer
- ▶ Dokumentation des impliziten Wissens

Personalentwicklung & Weiterbildung

- ▶ Umsetzung einer ausgewogenen Mitarbeiteraltersstruktur
- ▶ Entwicklung von Perspektiven für ältere Mitarbeiter
- ▶ Altersgerechte Weiterbildung

Das heterogene Teilnehmerfeld der Studie spiegelt die gesamte Bandbreite und steht für mehr als die Hälfte der deutschen Versicherungswirtschaft

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Versicherungsunternehmen?



Das Thema „Demographischer Wandel“ interessiert die deutschen Versicherer sehr stark. Immerhin haben sich 37 Unternehmen an unserer Studie beteiligt.

Die Anzahl der Mitarbeiter der an der Studie teilnehmenden Versicherer – also die in diesem Kontext relevante Dimension – reicht von unter 500 bis über 10.000.

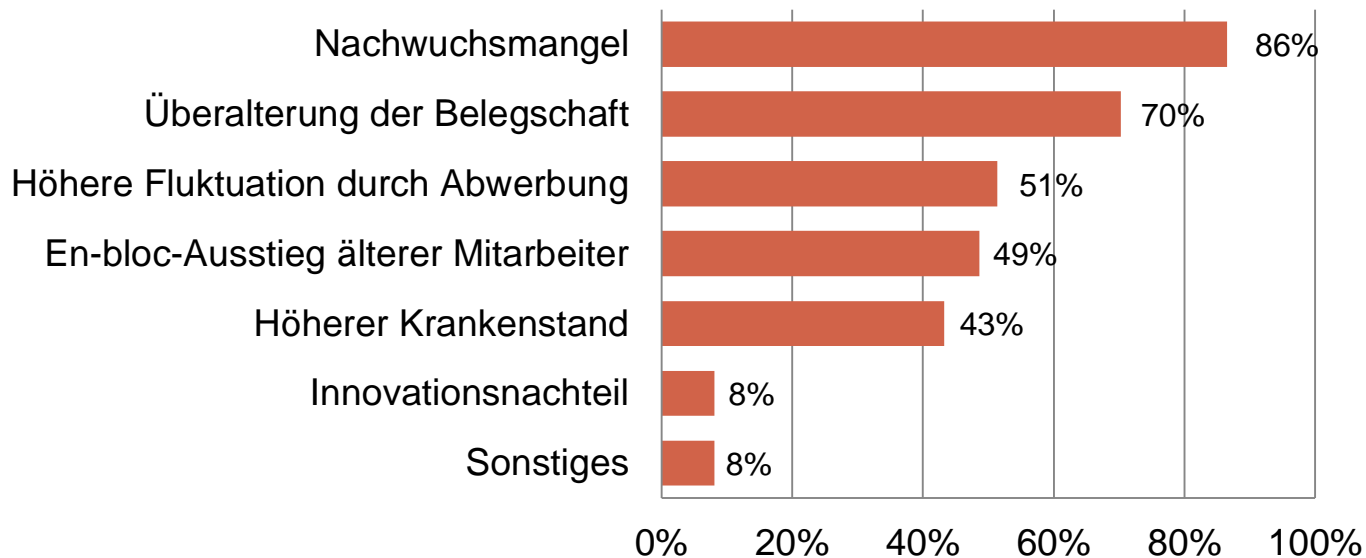
Gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter repräsentiert diese Untersuchung mehr als die Hälfte der Angestellten in der deutschen Versicherungswirtschaft.

Es sind sowohl „Vollsortimenter“ als auch Branchenspezialisten vertreten. Auch die Kunden der Versicherer reichen von Privat über Gewerbe bis zur Industrie. Schließlich spiegeln auch die erfassten verdienten Brutto-Prämien die komplette Bandbreite der deutschen Assekuranz.

Besonders Nachwuchsmangel und Überalterung erscheinen als Probleme des demographischen Wandels

Welche Probleme erwarten Sie durch den demographischen Wandel?
(Mehrfachantwort)

Probleme des demographischen Wandels



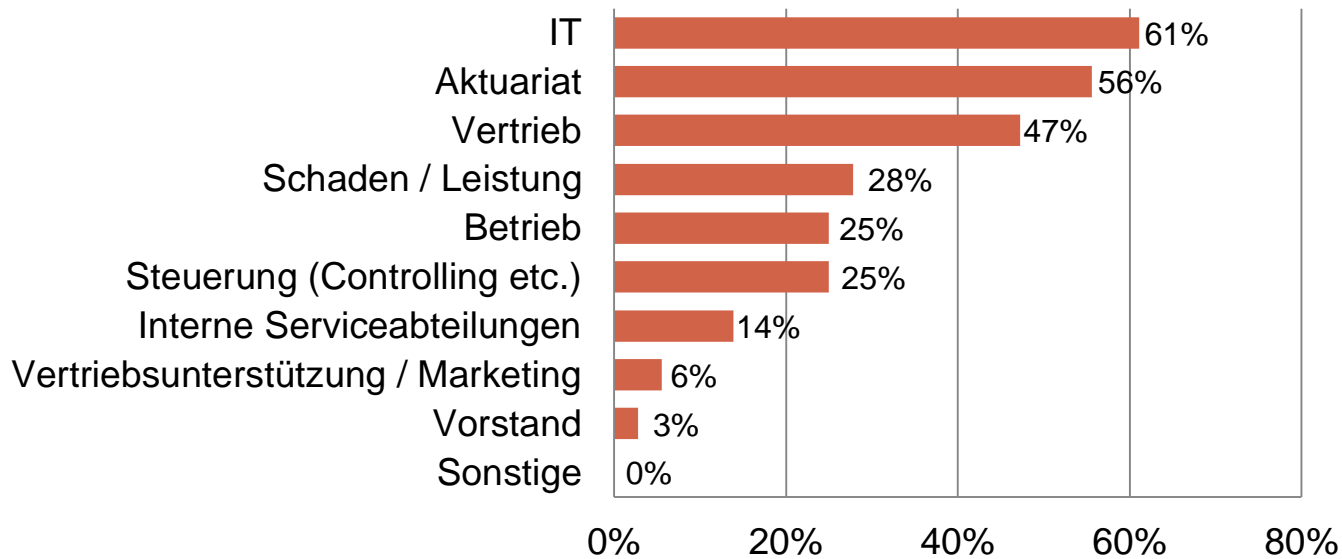
Unter „Sonstiges“ wurden genannt: Kostensteigerung, Know-how-Verlust beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter, „Teures Rekrutieren“.

Vor allem das Thema „Nachwuchsmangel“ beschäftigt die Versicherer im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel. Damit geht auch das Problem der „Überalterung der Belegschaft“ einher. Also müssen andere Wege gefunden werden, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau zu halten. Hier bieten sich insbesondere die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements und der Personalentwicklung & Weiterbildung an (s.u.). Diese beugen - gemeinsam mit der Führungsarbeit - auch der Gefahr durch Abwerbung vor. Ein Ausscheiden älterer Mitarbeiter en bloc kann schließlich durch ein systematisches Wissensmanagement abgemildert werden.

Kritische Personallücke wird vor allem in der IT und im Aktuariat gesehen

Welche Bereiche / Funktionen dürften in den nächsten 10 Jahren besonders unter dem Fachkräftemangel leiden?
(Mehrfachantwort)

Abteilungen mit Fachkräftemangel-Prognose



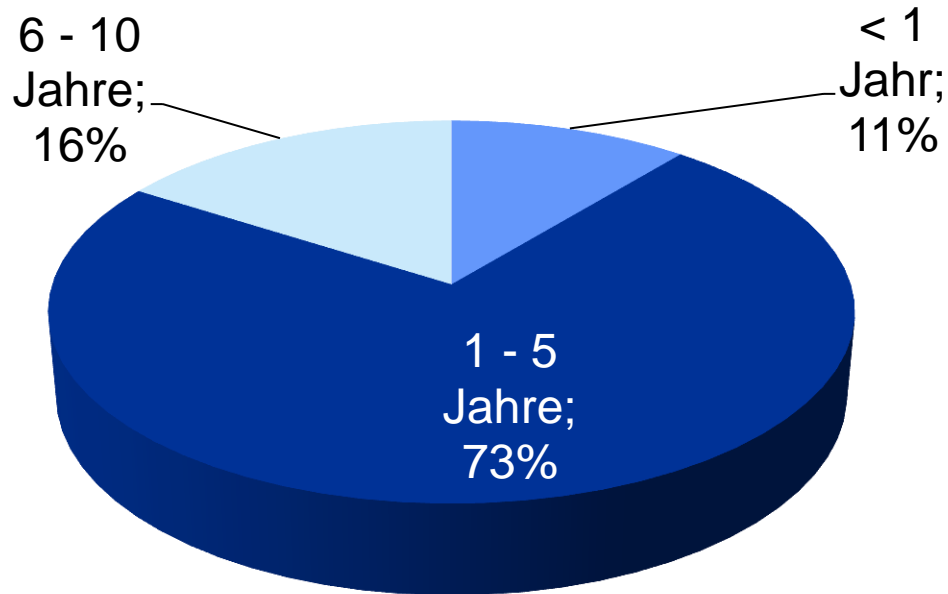
Dieses Ergebnis ist nicht wirklich überraschend. Der Mangel an IT-Kapazitäten findet sich bei jedem Versicherer – unabhängig von dessen Größe, Produktportfolio etc. In jedem Projekt ist IT das knappste aller Güter. Zudem beschäftigen die Unternehmen ganze „Heerscharen“ von IT-Beratern. Die aktuelle Situation und die künftige Zunahme des Mangels dürfte die Abhängigkeit von externem Know-how noch weiter erhöhen.

Auch die Warnung vor einem Mangel an Aktuaren ging schon mehrfach durch die Fachpresse.

Um das Problem der Personallücke in den Griff zu bekommen, dürfte der Schwerpunkt vor allem auf Personalentwicklung & Weiterbildung liegen.

Die Mehrheit der Versicherer beschäftigt sich erst seit einem bis fünf Jahren mit dem demographischen Wandel ihrer Belegschaften

Seit wie vielen Jahren beschäftigt sich Ihr Versicherer mit der demographischen Entwicklung innerhalb der Mitarbeiterschaft und deren Konsequenzen?



In den letzten zehn Jahren konnten die Versicherer eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg bringen, die Herausforderungen des demographischen Wandels anzupacken und in die „richtigen Bahnen“ zu lenken. Für die überwiegende Mehrheit ist das Thema allerdings relativ neu.

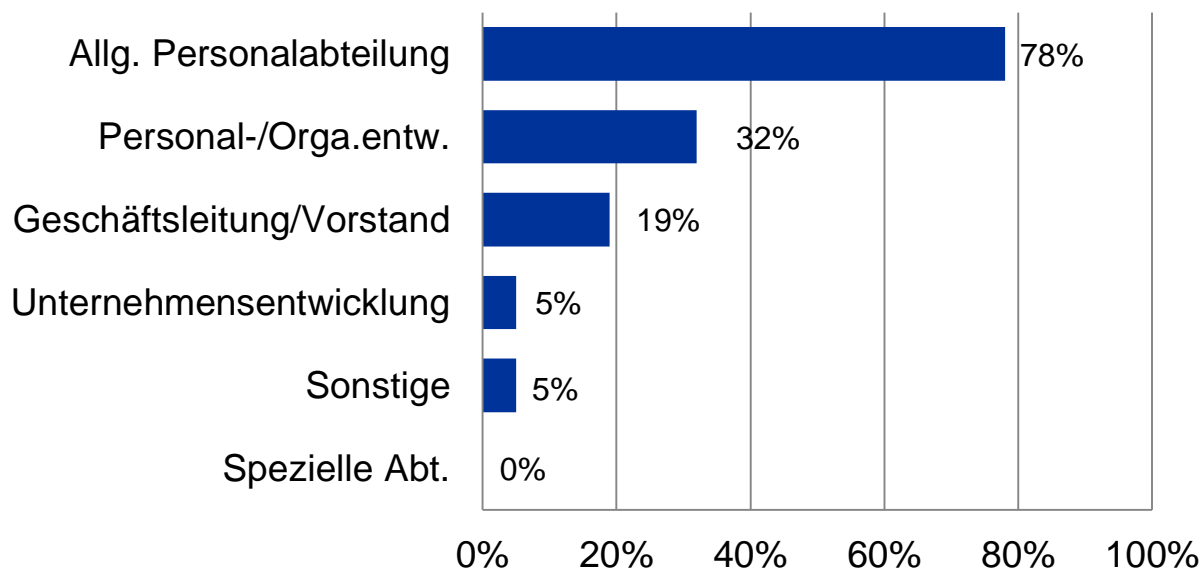
Der Vorteil der Erfahrung liegt in der Anwendungsmöglichkeit diverser Lösungsansätze: Wer sich schon seit längerem mit der Frage des demographischen Wandels beschäftigt, verfügt inzwischen über ein ausgewogenes Instrumentarium, das kontinuierlich im Einsatz ist und bereits erste Erfolge gezeigt haben dürfte.

Die Datenanalyse stützt diese Vermutung. Und zudem sind größere Versicherer – die allerdings nicht zwangsläufig zu den Pionieren gehören – signifikant weiter in der Umsetzung von Maßnahmen zum Umgang mit dem demographischen Wandel als kleinere Unternehmen.

Die Personalabteilung trägt häufig die Verantwortung, wenn es um die Analyse und Bearbeitung des Themas geht

Wo wird das Thema „Demographischer Wandel“ schwerpunktmäßig analysiert und bearbeitet?
(Mehrfachantwort)

Themenverantwortung



Sonstige = Personalcontrolling, Holding

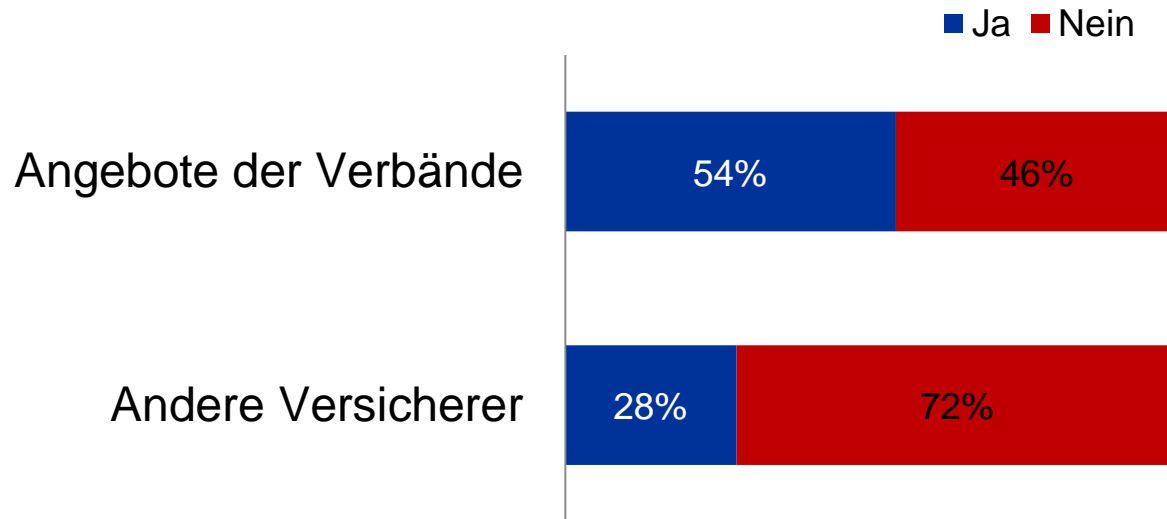
Zwar liegt es „naturgemäß“ in den Händen der Personaler, Themen zu bearbeiten, die sich mit der Gewinnung und Förderung von Arbeitnehmern beschäftigen. Der demographische Wandel hat jedoch neben der zentralen Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Unternehmen in den kommenden Jahren auch eine so hohe thematische Wirksamkeit, dass auch weitere planende oder strategische Abteilungen in die Pflicht genommen werden.

Dies betrifft vor allem die Personal- und Organisationsentwicklung, soweit vorhanden. Gerade die großen Versicherer beschäftigen sich eher dort mit diesem Thema. Und sie machen es darüber hinaus überproportional häufig zur Chefsache.

Die Vernetzung mit Verbänden oder anderen Versicherern wird grundsätzlich genutzt

Nutzen Sie beim Thema „Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels“ die Angebote der Verbände (AGV, GDV, Berufsbildungswerk)?

Arbeiten Sie beim Thema „Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels“ auch mit anderen Versicherern direkt zusammen?



Der demographische Wandel betrifft alle Versicherer gleichermaßen. Die Problemstellung lässt sich somit zentral bzw. gemeinsam bearbeiten. Zwar gibt es einen intensiven Wettbewerb zwischen den Häusern, aber gerade bei diesen „weichen“ Themen ist eine Zusammenarbeit in einem wohldefinierten Umfang vorstellbar. Zumindest Impulse können von den Verbänden ausgehen. Insofern ist auch ein Wert von 54% noch ausbaufähig.

Immerhin gut ein Viertel der befragten Versicherer arbeiten auch direkt mit anderen Unternehmen der Branche zusammen, um von deren Erfahrungen zu profitieren.

Größere Versicherer nutzen übrigens beide Möglichkeiten des Austauschs intensiver als kleinere Versicherer.

Häufig macht die Größe den Unterschied

Ein relevantes Differenzierungskriterium von Versicherern ist auch in der Personalarbeit die Größe des Unternehmens. Aufgrund der Thematik haben wir als Unterscheidungskriterium in dieser Studie die Anzahl der Mitarbeiter gewählt (diese korreliert gleichwohl sehr hoch mit den verdienten Brutto-Prämien). Während die Zweckmäßigkeit der hier diskutierten Maßnahmen aus den Bereichen Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung & Weiterbildung, Wissensmanagement und Führung weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße beurteilt wird, ergeben sich beim Umsetzungsstatus teilweise deutliche, größenabhängige Unterschiede.

Eine systematische Work-Life-Balance-Planung oder die gezielte Einstellung und Personalentwicklung von Frauen wird eher von größeren Versicherern als zweckmäßig beurteilt.

Die deutlichsten Unterschiede bei der Umsetzung finden sich bei dem Angebot zur Ernährungsberatung, der Durchführung von Mentorenprogrammen sowie der Prognose zur künftigen Altersstruktur in den Bereichen und Abteilungen, wo die großen Unternehmen weiter sind.

Während der demographische Wandel – relativ betrachtet – alle Versicherer gleichermaßen berührt,

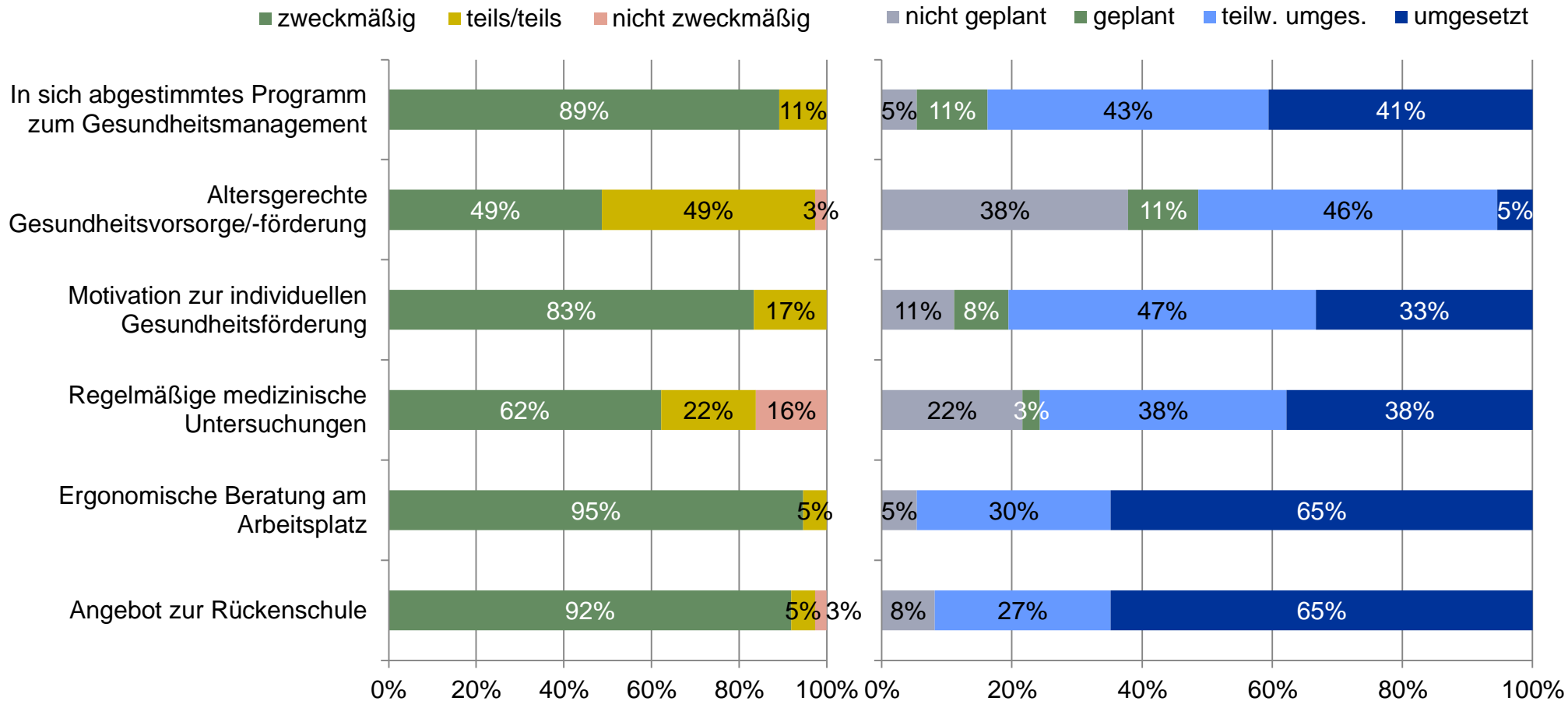
können sich größere Einheiten auch die Investition in „ungewöhnliche“ oder aufwändigere Maßnahmen leisten, die dann ggf. einer kleineren Auswahl von Mitarbeitern zuteil wird. Letztendlich gilt aber auch hier: „Unter dem Strich muss es sich rechnen“.

Und genau bei diesem Punkt wird es schwierig: Den monetären Effekt aller Maßnahmen wie in einem Business Case zu bestimmen, scheitert häufig. Zum einen sind viele Maßnahmen neu und ihre Wirkung gleichzeitig langfristiger Natur. Zum anderen ist die Kausalität personaltechnischer Maßnahmen zu Leistungs- oder Umsatzgrößen plausibel, aber aufgrund der Mittelbarkeit kaum zu messen. Es bedarf daher anderer Messgrößen wie Mitarbeiterbindung und –zufriedenheit oder dynamischer Potenzialmaße wie Organomic Synergy, um die Effekte greifbar zu machen und ein effektives Portfolio von Maßnahmen zusammen zu stellen.

Grundsätzlich existiert eine Vielzahl möglicher Managementmaßnahmen des demographischen Wandels. Im folgenden Abschnitt werden die Bewertungsergebnisse der Versicherer bezüglich Zweckmäßigkeit und Umsetzungsstatus dieser Maßnahmen dargestellt.

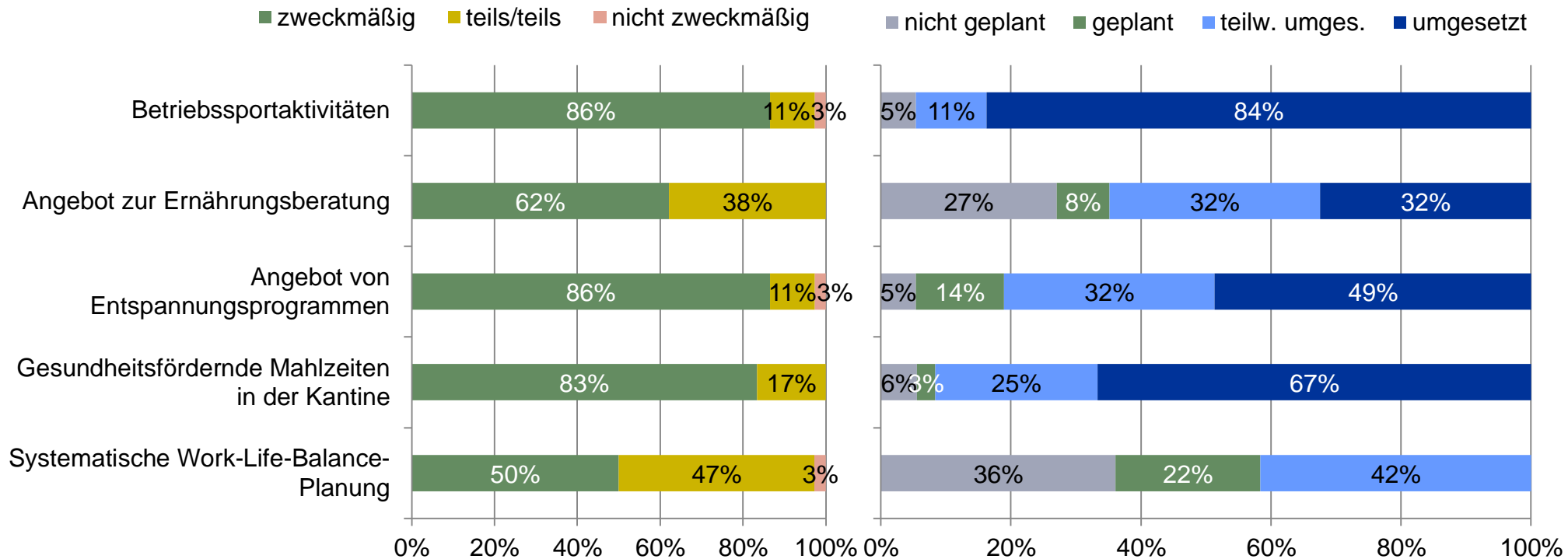
Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Gesundheitsmanagement (1)

Was zweckmäßig erscheint, wird häufig auch umgesetzt. Die ergonomische Beratung hat sich inzwischen allgemein durchgesetzt. Kritisch sind die Versicherer vor allem bei regelmäßigen medizinischen Untersuchungen und der altersgerechten Gesundheitsvorsorge / -förderung.



Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Gesundheitsmanagement (2)

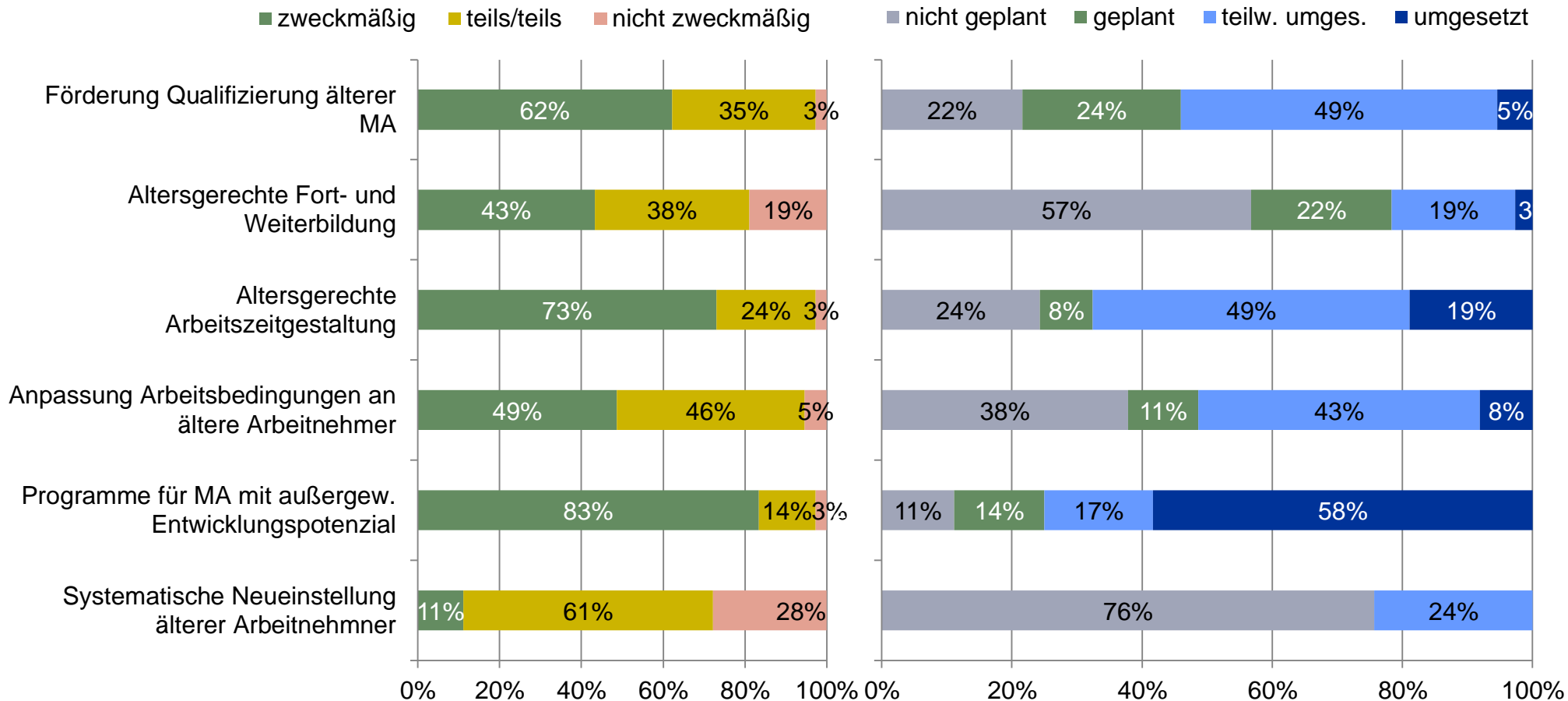
Betriebssport ist anerkannt und wird allgemein praktiziert. Ebenso stark ist die Umsetzung gesundheitsfördernder Mahlzeiten oder Entspannungsprogramme. Auffallend ist die Umsetzungslücke bei der systematischen Work-Life-Balance-Planung. Untersuchungen zeigen jedoch, dass gerade dieser Punkt für Nachwuchs-Mitarbeiter immer wichtiger wird.



Unter „Sonstiges“ wurde genannt: Psycho-soziale Beratung, Schulung der Führungskräfte zum „gesunden Führen“ und zielgruppen-spezifische Programme für Führungskräfte, Mitarbeiter und Auszubildende.

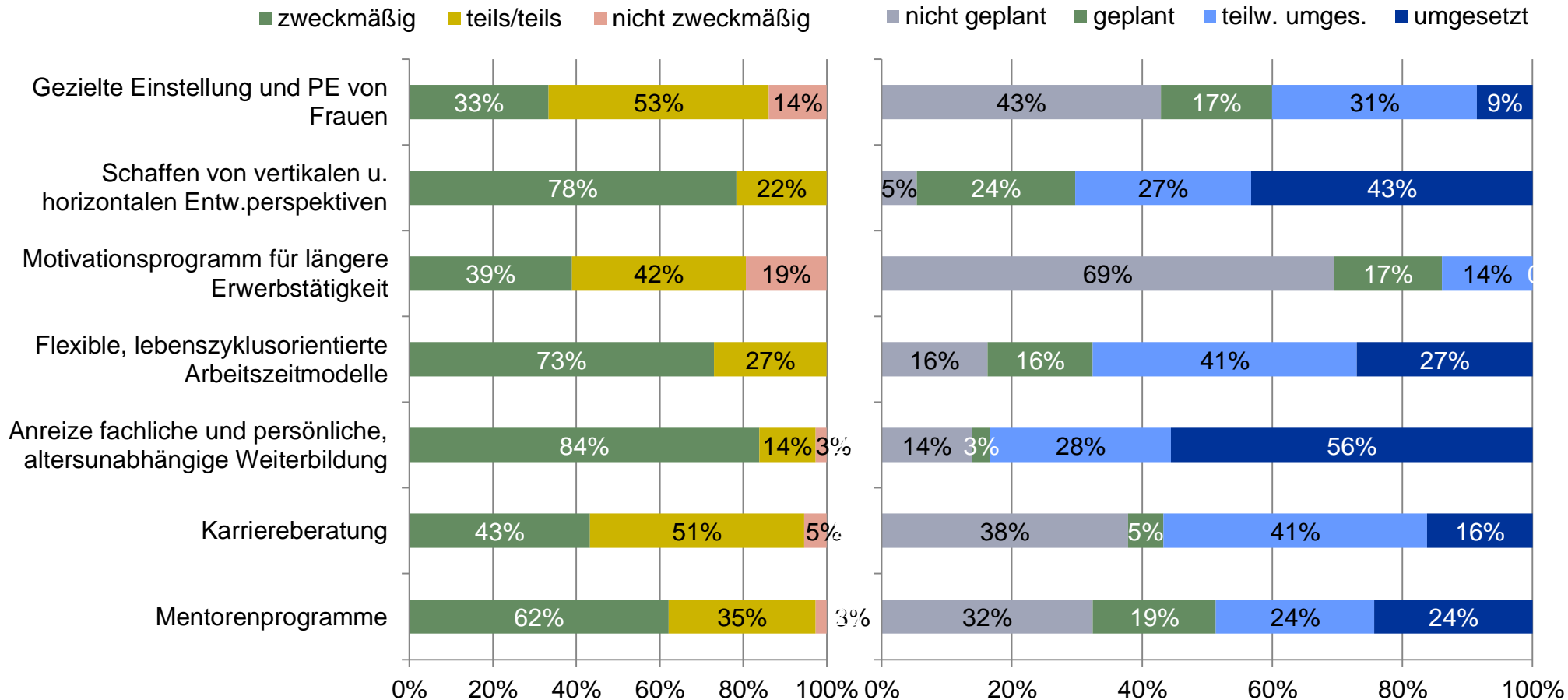
Arbeitsfelder des demographischen Wandels: PE & Weiterbildung (1)

Vor allem die altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und die Programme für Arbeitnehmer mit außergewöhnlichem Potenzial werden als zweckmäßig erachtet. Bei der Umsetzung sind die Versicherer hier auch schon am weitesten fortgeschritten. Die systematische Neueinstellung älterer Arbeitnehmer sieht man allerdings eher kritisch.



Arbeitsfelder des demographischen Wandels: PE & Weiterbildung (2)

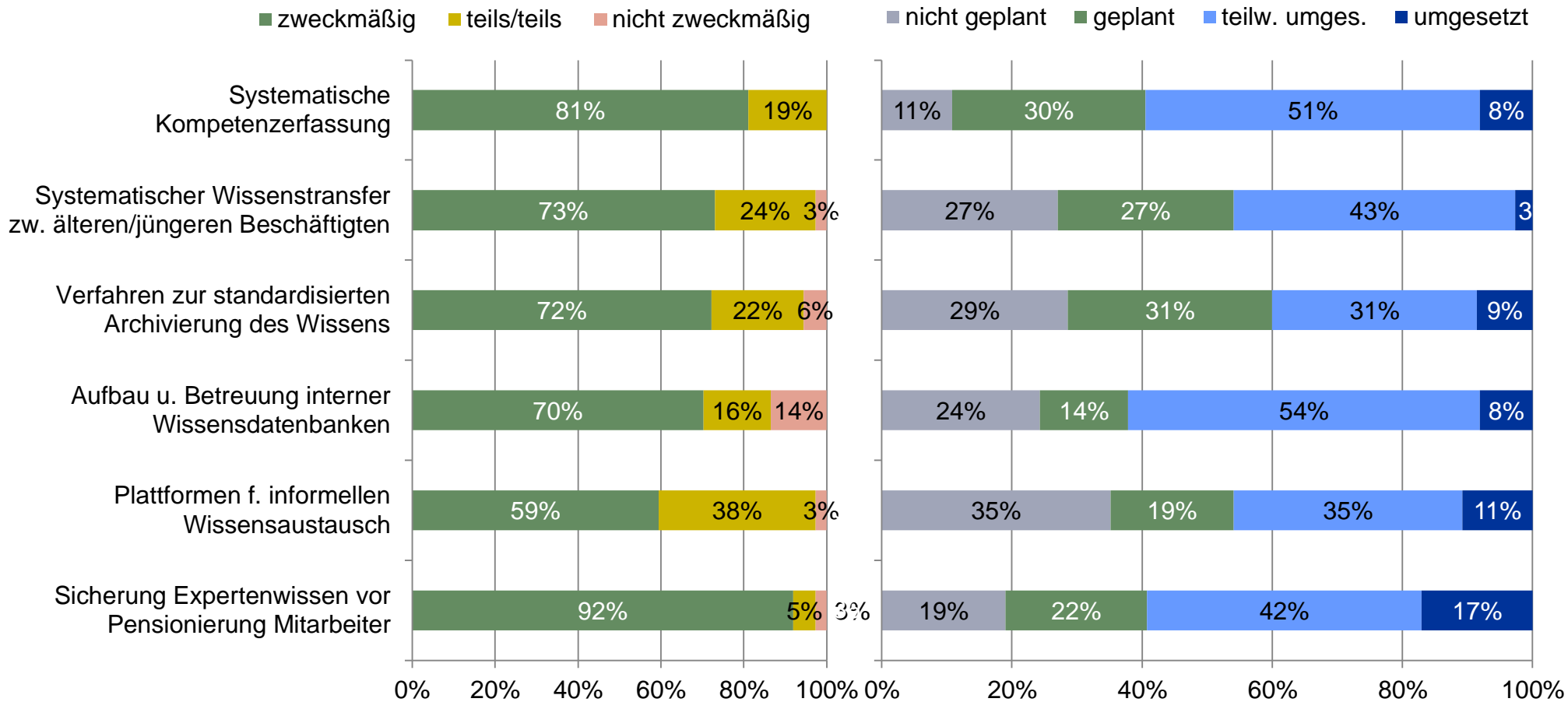
„Karrieremachen“ heißt heute nicht mehr unbedingt, Mitarbeiter führen „zu müssen“. Fachspezialisten sollen gebunden werden und ihr Know-how effektiv einsetzen. Dabei helfen auch Weiterbildungen, die unabhängig vom Alter genutzt werden können. Diskussionswürdig erscheint die Ablehnung der Motivation zur längeren Erwerbstätigkeit.



Unter „Sonstiges“ wurde genannt: Innovatives Bewerbermarketing; z.B. Rekrutierungsprogramm für Rückkehrer

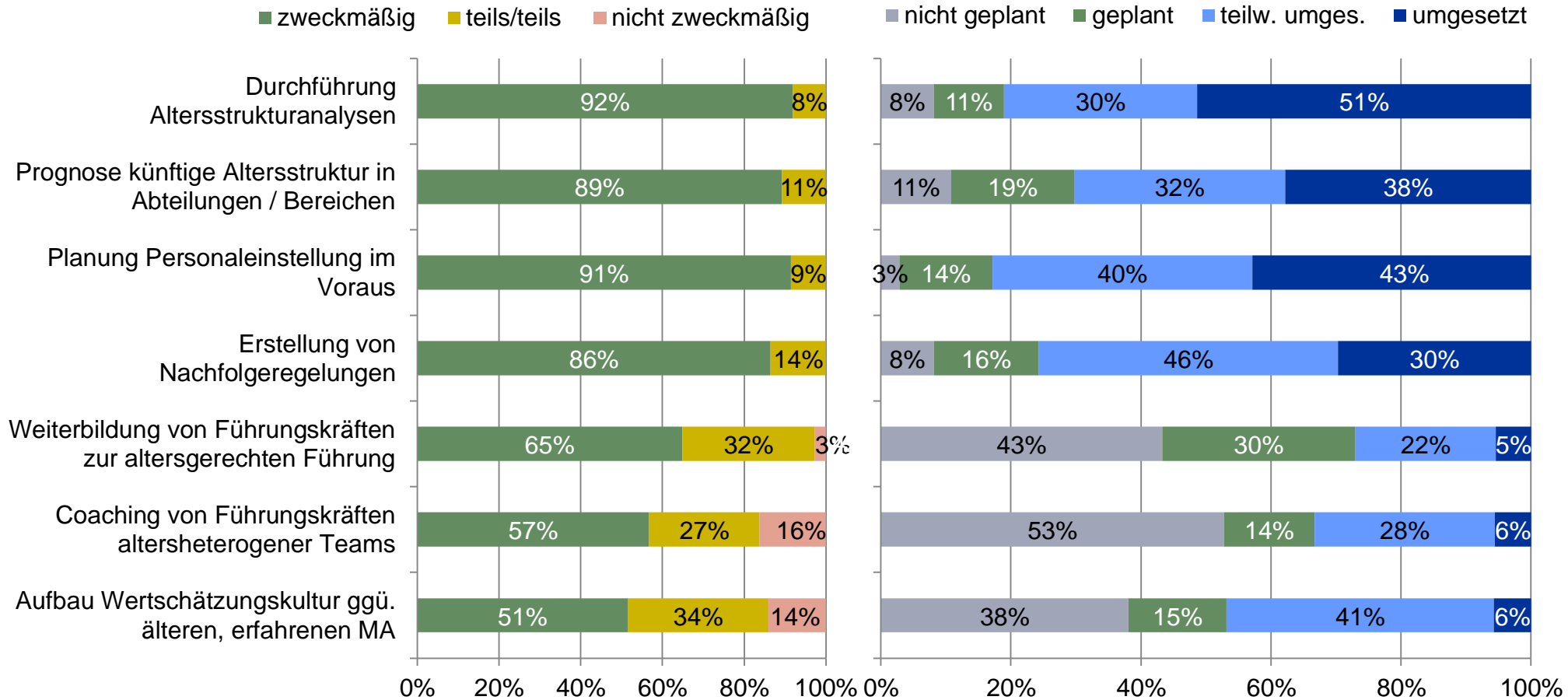
Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Wissensmanagement

Wenn die Pensionierung der Wissensträger ansteht, wird versucht, deren Know-how an andere zu übertragen bzw. zu konservieren. Im Vergleich zu den anderen Maßnahmen dieses Bereichs sind die Versicherer hier schon etwas weiter. Auffallend ist jedoch, dass das Thema Wissensmanagement insgesamt bei den meisten Unternehmen noch mitten in der Umsetzung oder Planung ist.



Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Führung

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass altersgemischte Teams nur dann gute Leistungen erbringen, wenn auch altersgerecht geführt wird. Insofern verwundern die hohen Werte der Nicht-Planung bei den entsprechenden Punkten. Es ist jedoch vorstellbar, dass einigen Unternehmen einfach noch die Erfahrung bzw. die Perspektive fehlt.



FAZIT

Gefahr erkannt – Gefahr gebannt? Mitnichten!

Zwar nehmen alle befragten Versicherer die Bedrohung durch den demographischen Wandel und die damit einhergehenden Probleme wahr. Ein Patentrezept zwecks Problembewältigung gibt es jedoch nicht. Viele Maßnahmen aus den Bereichen Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung & Weiterbildung, Wissensmanagement sowie Führung werden getestet. Bezüglich ihrer Wirksamkeit gibt es jedoch keine einhellige Meinung. Die Erfahrungen bzw. die Annahme der Maßnahmen durch die Arbeitnehmer (bzw. deren Bewertung in Mitarbeiterbefragungen) können nur erste Hinweise liefern.

Der erfolgversprechende Ansatz muss ein integrativer sein: Basierend auf der Status-quo-Leistungsfähigkeit, die empirisch zu bestimmen ist, können Stellenprofile angefertigt werden, die mit Altersstrukturanalysen verknüpft, künftige Bedarfe darstellen. Über Personalentwicklung & Weiterbildung werden die Mitarbeiter (mit größerer Berücksichtigung von Frauen und älteren Mitarbeitern) in die Stellenprofile entwickelt. Im Sinne einer Übertragbarkeit muss das Wissen der Stelleninhaber verwertbar konserviert

werden und ihm Rahmen von Weiterbildungen an die (nachrückenden) Mitarbeiter weitergegeben werden.

Das Ganze wird flankiert durch eine mitarbeiterorientierte Führung, wie sie sich bspw. in der transformationalen oder (als deren Vorstufe) in der transaktionalen Führung ergibt.

Dem Führen altersgemischter Teams ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da sich hier schnell „Fehler“ einschleichen, die zu Minderleistungen führen.

Das Gesundheitsmanagement unterstützt dabei, die berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, wenn nicht sogar zu steigern.

Der demographische Wandel trägt schließlich dazu bei, dass die Bedeutung von Personal-, HR- oder PE-Abteilungen wächst. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Versicherer zu erhalten bzw. zu erhöhen, sind abgestimmte HR-Maßnahmen notwendig, deren effektiver Einsatz die Existenz der wichtigsten Ressource der Versicherers absichert.

Die Initiatoren der Studie stellen sich vor:



Organomics GmbH – Ausschnitt des Produktportfolios



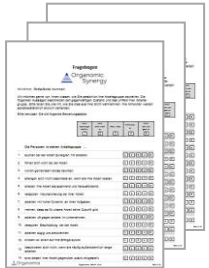
Prof. Dr. Jörg Felfe
Helmut-Schmidt-Universität
Forschungsschwerpunkte

Kernansatz Organomic Synergy beschreibt den Grad des aktivierten Potentials und den Grad der Gleichgerichtetheit von Organisationseinheiten

GRUNDLAGEN ORGANOMIC SYNERGY

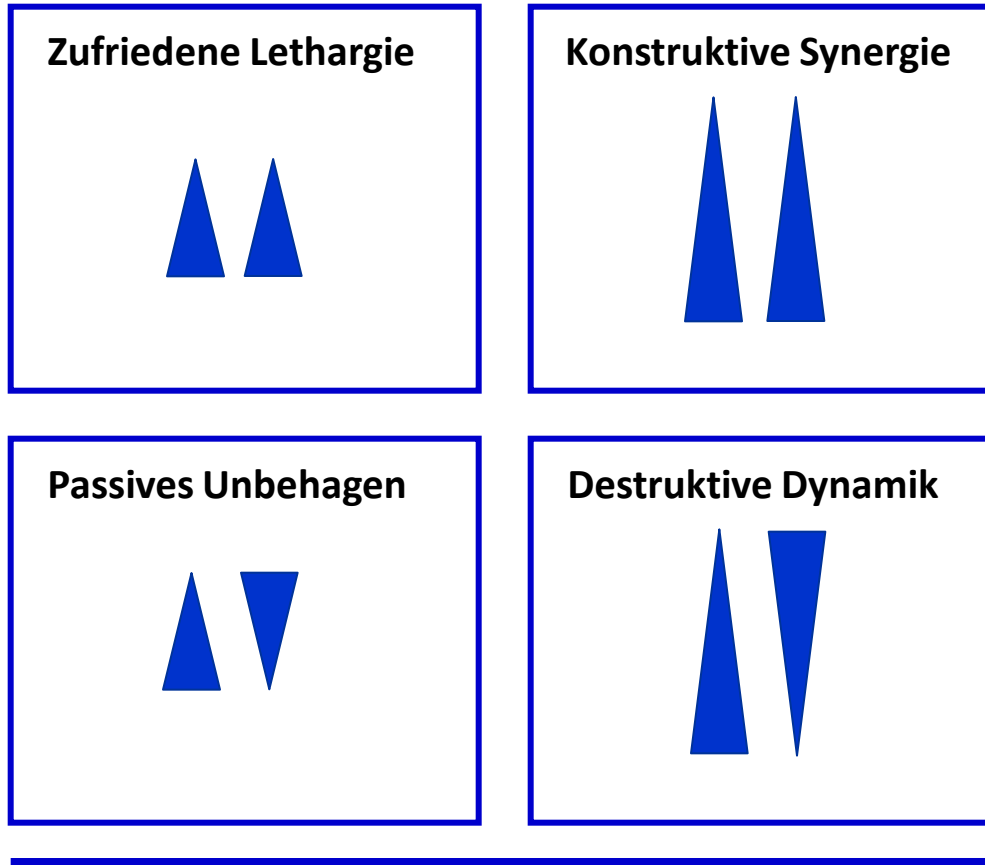
- Zufriedenheit mit früheren Erfolgen
- Verringeres Aktivitätsniveau; gemeinsame Ziele

Messung durch Befragung



Grad der Gleichgerichtetheit

- Geringe Aktivität sowie Distanzierung
- Verringerte Wachsamkeit ggü. externen und internen Signalen



Grad des aktivierten Potentials



- Starke positive Emotionen, hohes Aktivitätsniveau
- Hoher Zustimmungsgrad und Umsetzung gemeinsamer Ziele

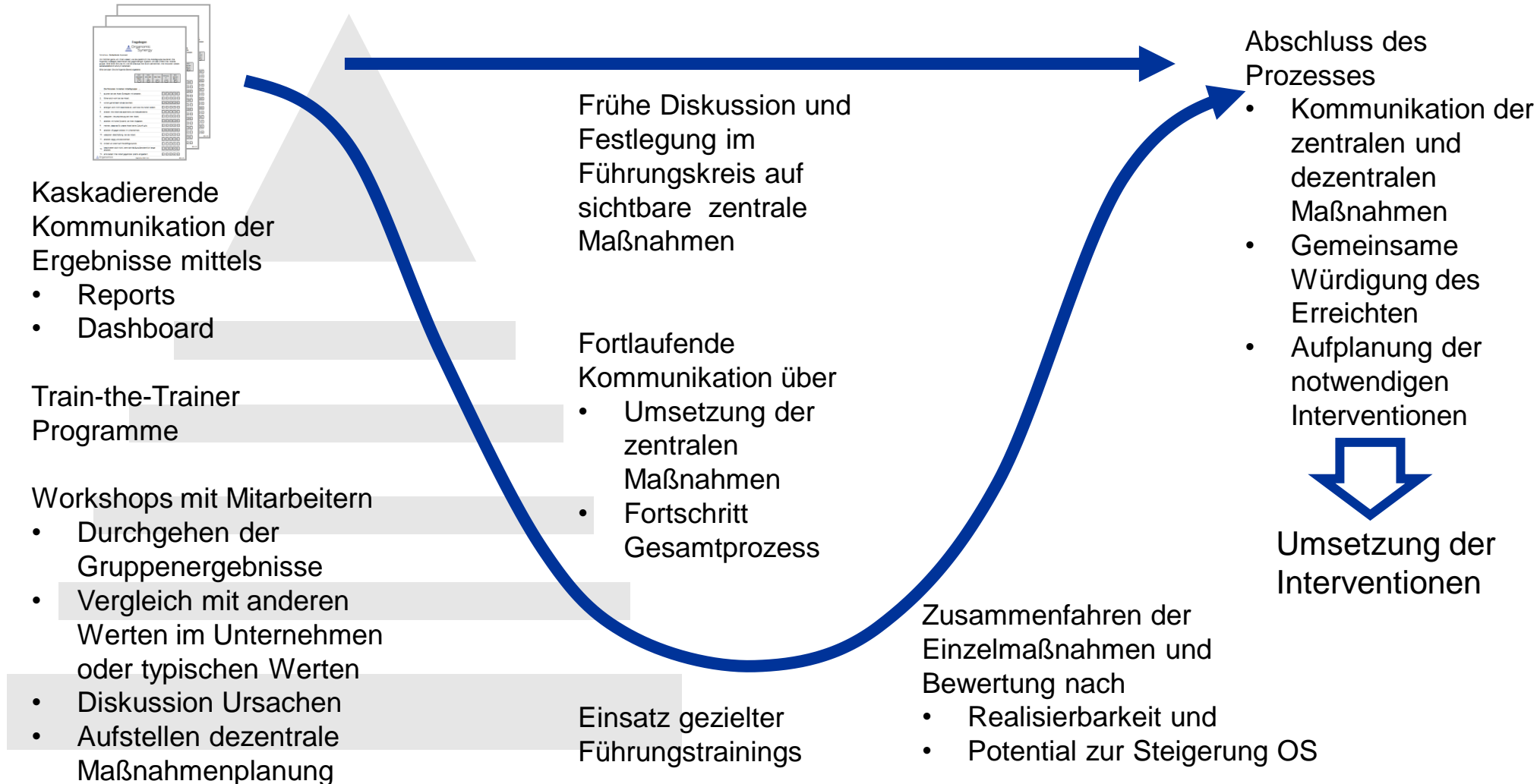
Resultat:

Mit Organomic Synergy liegt ein Messkonzept vor, das Potenziale dort misst, wo sie ihre Wirkung entfalten: In Organisationseinheiten.

- Emotionale Spannungen, Konflikte und Mikropolitik innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen Abteilungen
- Hohes, jedoch im Ergebnis destruktives Aktivitätsniveau

Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Diagnose und Berücksichtigung von Führungsthemen wird hohe Nachhaltigkeit sichergestellt

ZENTRALE UND DEZENTRALE MASSNAHMENERARBEITUNG



Kontaktinformationen



Dr. Thomas Bittner

Geschäftsführender Gesellschafter

Organomics GmbH

Franzstr. 31

50931 Köln

Fon: + 49 221 998 792 42

Mobil: + 49 170 248 8637

thomas.bittner@organomics.de

Die Organomics GmbH berät Unternehmen bei der Messung von Organomic Synergy, MAB und in Change-Management-Prozessen. Unsere Partner und Mitarbeiter waren zuvor als Führungskräfte bei internationalen Unternehmensberatungen, Marktforschungsunternehmen oder universitären Forschungsinstituten tätig. Dr. Bittner war acht Jahre lang Vorstand der psychonomics AG, einem führenden Marktforschungs- und Beratungshaus, Lizenznehmer von „Great Place to Work“ in Deutschland und Österreich.

„Mit Organomic Synergy können jetzt komplette Organisationseinheiten effizient gemessen und bewertet werden. Die Ursachen für Leistungsbarrieren werden erkannt und wirksam reduziert.“

Vorschlag für ein Gespräch (45 min.):

- Vorstellung des Konzeptes der Organomics GmbH.
- Darstellung von Anwendungsbeispielen.
- Diskussion Ihrer aktuellen Fragestellungen.

Forschungsthemen von Prof. Dr. Jörg Felfe

Lehrstuhl für Organisationspsychologie

Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

- Transformationale Führung und Führungskräfteentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung und gesundheitsförderliche Führung
- Commitment und Identifikation: Hebel und Konsequenzen
- Führungsmotivation: Chancen und Barrieren
- Frauen in Führungspositionen
- Innovation: Führung und Kompetenz

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Felfe
Lehrstuhl f. Organisationspsychologie
Helmut-Schmidt-Universität
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
Tel.: 040 6541-2575
E-Mail: felfe@hsu-hh.de