



# **I·VW Management-Information**

**St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte**

## **Arbeitswelt der Zukunft**

**Kulturwandel als Machtwechsel**

**Gesundheitliche Folgen eines digitalisierten Arbeitsalltags**

**Our Jobs of the Future**

**Sozialversicherung im Zeitalter der Digitalisierung**

**Future of Work in Insurance: Upskilling in a Digital World**

**New Work und neue Arbeitsmärkte in der Assekuranz**

**Auswirkungen von Data Science auf den Beruf des Aktuars**

## Call for Papers

Das Ziel des St.Galler Trendmonitors besteht in der zeitgerechten Erkennung und Aufbereitung relevanter Informationen im Sinne eines Frühwarnsystems sowie in der Erschliessung neuer Wege des Innovations- und Wissensmanagements für Finanzdienstleistungsunternehmen. Der Trendmonitor fördert den Wissenstransfer aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung auf dem Gebiet Financial Services. Neue Trends, Ergebnisse von Seminaren und Tagungen sowie neueste Forschungsergebnisse bilden den Inhalt des St. Galler Trendmonitors für Risiko- und Finanzmärkte.

Wenn Sie einen Beitrag in unserem Trendmonitor veröffentlichen möchten, bitten wir Sie, den Artikel zur Beurteilung in elektronischer oder schriftlicher Form an unsere Redaktion, z. Hd. von Herrn Jan-Christian Fey, zu senden. Zur Veröffentlichung eingereichte Manuskripte werden durch je einen Wissenschaftler und einen Praktiker begutachtet.

Wir freuen uns auf Ihre Zusendungen.  
I-VW-HSG

Jan-Christian Fey  
Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St.Gallen / Schweiz  
Telefon +41 71 224 79 47  
E-Mail: jan-christian.fey@unisg.ch

## Hinweis

Der St.Galler Trendmonitor und alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das I-VW-HSG haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte. Im Fall der Annahme erwirbt das I-VW-HSG das ausschliessliche Verlagsrecht sowie die ausschliessliche Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank oder zu jeglicher Vervielfältigung.

Die Inhalte des Trendmonitors werden vom I-VW-HSG sorgfältig recherchiert. Das I-VW-HSG übernimmt trotz aller Sorgfalt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit oder Vollständigkeit der hier veröffentlichten Informationen und lehnt ausdrücklich jegliche Haftung für Fehler oder Auslassungen ab. Irrtum über Inhalt, wesentliche Produktbeschreibungen und Berechnungen bleibt vorbehalten. Es wird keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben übernommen. Die im St.Galler Trendmonitor gemachten Angaben dienen lediglich der Unterrichtung.

## Editorial Board

### Walter Ackermann

I-VW-HSG  
Universität St.Gallen

### Torsten Bechmann

AXA Versicherungen AG

### Bernard El Hage

TONI Digital Insurance Solutions AG

### Martin Eling

I-VW-HSG  
Universität St.Gallen

### Mukadder Erdönmez

XL Insurance Switzerland

### Roger Faust

Allianz Suisse

### Martin Huser

Helvetia Versicherungen

### Martin Jara

Allianz Suisse

### Florian Klein

Helvetia Versicherungen

### Peter Maas

I-VW-HSG  
Universität St.Gallen

### Sandro C. Principe

Wincasa

### Lukas Reichel

Munich Re

### Przemysław Rymaszewski

Zurich Insurance Company

### Hato Schmeiser

I-VW-HSG  
Universität St.Gallen

### Tina Störmer

Swiss Life



## Liebe Leserinnen und Leser,

in einer im Jahr 2013 publizierten Studie kamen die Wissenschaftler Carl Benedikt Frey und Michael Osborne zu dem Schluss, dass etwa 50 Prozent der Jobs in den USA von Automatisierung bedroht seien. Diese Prognose löste sowohl eine gesellschaftliche als auch eine wissenschaftliche Diskussion über die Frage aus, wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändern wird. Wie in jedem Wandel gibt es auch bei der digitalen Transformation Chancen und Risiken, sowohl auf individueller als auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Die Chancen und Risiken des digitalen Wandels gehen dabei weit über das bloss Verschwinden und Entstehen von Berufen hinaus.

Auch wenn die Digitalisierung einer der Haupttreiber eines sich verändernden Arbeitsumfelds ist, gibt es weitere Megatrends, die einen starken Einfluss auf die Zukunft der Arbeit haben. Zu diesen gehören die Globalisierung, der Wertewandel in der Gesellschaft sowie die Veränderung der Funktionsweise von Märkten. Sich in diesem dynamischen Arbeitsumfeld zukunftsfest aufzustellen, ist auch für die Assekuranz eine grosse Herausforderung. Mit dieser Ausgabe wollen wir Ihnen deswegen einen Kompass für eine sich verändernde Arbeitswelt in die Hand geben. Zu diesem Zweck zeigen wir verschiedene gesamtgesellschaftliche sowie versicherungsspezifische Arbeitsmarktveränderungen und ihre Konsequenzen auf.

Im ersten Abschnitt des Fokusbereichs betrachten wir die Zukunft der Arbeit zunächst aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive. Der Fokus des ersten Beitrags liegt auf der Frage, wie Unternehmen den mit den oben dargestellten Megatrends einhergehenden Kulturwandel meistern können. Dabei wird betont, dass dieser nur dann erfolgreich sein kann, wenn mit ihm auch ein Machtwechsel einhergeht. Der zweite Artikel präsentiert eine repräsentative Analyse der gesundheitlichen Folgen des digitalen Wandels am Arbeitsplatz. Ein

weiterer Artikel wirft einen Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft, indem er potenzielle Berufe der Zukunft präsentiert. Zuletzt diskutiert ein Artikel, welchen Herausforderungen Sozialversicherungssysteme im Zeitalter der Digitalisierung gerecht werden müssen.

Der zweite Abschnitt des Fokusbereichs widmet sich der Frage, wie es Versicherungsunternehmen gelingen kann, die eigene Belegschaft auf sich verändernde Tätigkeitsprofile vorzubereiten. Dabei zeigt ein Artikel auf, wie Versicherungen neue Tätigkeitsanforderungen erkennen und ihre Mitarbeitenden auf diese vorbereiten können. Im Mittelpunkt eines weiteren Artikels stehen innovative unternehmensinterne Arbeitsmärkte, die helfen können, das Potenzial eines jeden Mitarbeitenden optimal auszuschöpfen. Zuletzt wird im Rahmen eines Interviews ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz geworfen.

Im letzten Abschnitt wird der Blick auf zwei sich verändernde Berufe in der Versicherungsindustrie gerichtet. In einem Beitrag wird am Beispiel des KMU-Versicherungsmarktes diskutiert, wie sich der Beruf des Versicherungsbrosers durch die Digitalisierung verändert. Ausserdem zeigt ein Artikel auf, welche Auswirkungen Data Science auf das Aktuariat der Zukunft hat.

Zusätzlich zum Schwerpunktthema «Arbeitswelt der Zukunft» bietet diese Ausgabe einen Beitrag zur digitalen Transformation in der Lebensversicherung.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre, erholsame Festtage sowie einen guten Start in das neue Jahr,

*Jan-Christian Fey*

Jan-Christian Fey  
Bereichsleiter «Trendmonitoring»

Wiebke Köhler / Anja Hartmann

**Fokusthema 1**

Kulturwandel als Machtwandel: Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte für gelungene Unternehmenstransformationen – und für mehr Frauen in Führungspositionen ..... 3

Miriam Baumgärtner / Stephan Böhm

**Fokusthema 2**

Gesundheitliche Folgen des digitalen Wandels am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer repräsentativen Analyse über die Zeit ..... 8

Simon Erdmann

**Fokusthema 3**

Our Jobs of the Future ..... 13

Hilmar Schneider

**Fokusthema 4**

Sozialversicherung im Zeitalter der Digitalisierung ..... 17

Jörg Thews / Lisa Daniells

**Fokusthema 5**

The Future of Work in Insurance: Upskilling in a Digital World ..... 20

Ayad Al-Ani

**Fokusthema 6**

New Work und neue Arbeitsmärkte in der Versicherungsindustrie ..... 25

Marco Allenspach / Christoph Peter

**Fokusthema 7**

Ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz ..... 29

Claudio Stadelman / Nicole Oberlin / Sven Agnéus

**Fokusthema 8**

How can Brokers hold their Ground in the Digital SME Insurance Business? ..... 31

Anja Friedrich / Olivier Steiger

**Fokusthema 9**

Wie Data Science zukünftig den Beruf des Aktuars prägen wird ..... 35

Fabio Torrisi / Veselina Milanova

**Aktuell**

Technological Change in Life Insurance: Lessons learned by iptiQ ..... 38

# Kulturwandel als Machtwandel: Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte für gelungene Unternehmenstransformationen – und für mehr Frauen in Führungspositionen



Wiebke Köhler



Anja Hartmann

*Kulturwandel ist in aller Munde – das ist gut so, denn Kulturwandel ist keine Modeerscheinung, sondern bringt handfeste ökonomische Vorteile. Allerdings: Kulturwandel ist mehr als eine Modernisierung der Büroausstattung. Kulturwandel bedeutet vielmehr Veränderung in den Dimensionen «Menschen», «Führung» und «Ordnung», die, konsequent umgesetzt, auch zu einem weitreichenden «Machtwandel» im Unternehmen führen muss. Am Beispiel der Steigerung des Frauenanteils auf Führungsebene lässt sich zeigen, wie diese Dimensionen ineinandergreifen – und warum die Frauenfrage auch eine Machtfrage ist.*

## Kulturwandel zahlt sich aus: 275 Milliarden Euro Potenzial in Deutschland

Das hierarchische, autoritär geführte Unternehmen hat ausgedient. Weder Führungskräfte noch Mitarbeiter wollen heute noch nach der Logik von «Command and Control» arbeiten. Führungskräfte wünschen sich selbstständig, flexibel und verantwortungsvoll arbeitende Mitarbeiter. Mitarbeiter wünschen sich konsequente, wertschätzende Führungskräfte, die klare Richtungen vorgeben und Freiräume lassen.

Seit Jahren basteln Unternehmen aller Grössenklassen und Industrien am Veränderungsprozess hin zu neuen Arbeitswelten – mal mehr, mal weniger erfolgreich. Gemeinsam ist den meisten dieser Initiativen, dass sie einen «Kulturwandel» propagieren und anstreben. Dabei reicht die Interpretation von «Kultur» von Haltung und Werten über aktuelle Trends der Zusammenarbeit («Agil», «Co-Creation», «Holocracy») bis hin zu Kleidungsnormen oder Kantinenangebot.

Allerdings: Unsere Beobachtungen aus der Managementpraxis zeigen ebenso wie

Tausende von hochaktuellen Erfahrungsberichten (Köhler, 2019), dass in vielen Unternehmen weiterhin ein Klima herrscht, in dem Egotrips, Machtspiele und altmodische Führungsstile allgegenwärtig sind. Der «Kulturwandel» hat es in einigen Unternehmen zwar auf die Top-Management-Agenda geschafft – bis zu einer wirklich neuen Art des Umgangs und der Zusammenarbeit ist es aber offenbar noch ein weiter Weg.

Ein halbherziger Kulturwandel ist jedoch nicht nur ein grösser werdender Wettbewerbsnachteil für Unternehmen, die mit dem globalen Wettbewerb um Top-talente, dem demografischen Wandel und der Sehnsucht nachwachsender Generationen nach sinnstiftender Arbeit Schritt halten wollen. Unternehmen, denen ein wirksamer Kulturwandel nicht gelingt, haben massive ökonomische Nachteile: Eine aktuelle repräsentative Befragung deutscher Unternehmen aller Branchen über die Stellhebel für Mitarbeiterbegeisterung und -bindung (Köhler und Hamm, 2019) zeigt, dass der Wert eines Kulturwandels für deutsche Unternehmen sich in Summe auf, konservativ berechnet, 275 Mrd. Euro beläuft. Dieser ökonomische Effekt wird von begeisterten Mitarbeitern ausgelöst, die sich stärker als sonst in ihrem Job engagieren, höhere Produktivität und Arbeitsqualität abliefern, den Arbeitgeber weiterempfehlen, seltener krankheitsbedingt fehlen und länger im Unternehmen verweilen.

## Kultur ist mehr als Tischkicker: Kulturwandel als Machtwandel

So häufig wie der Begriff «Kultur» in Unternehmen verwendet wird, so vielfältig sind die damit verbundenen Assoziationen. Sie reichen von äusserlichen Veränderungen, wie z. B. Tischkicker, Turnschuhe, Sitzsäcke oder Bällebad, über

### Die Autoren

Wiebke Köhler, die frühere Unternehmensberaterin (McKinsey & Company, Roland Berger), war bis 2018 Personalvorstand bei der AXA in Deutschland. Sie ist Gründerin der Strategieberatung impactWunder und Autorin des Buches «Schach der Dame!», das zum Bestseller wurde.

Dr. Anja Hartmann ist Owner und Principal der Unternehmensberatung bucketrider.org, die sie 2013 gründete. Die promovierte und habilitierte Sozial- und Geisteswissenschaftlerin arbeitete zuvor zwölf Jahre bei McKinsey & Company, zuletzt als Partnerin. Für Frauenfragen engagiert sie sich u. a. als Vorstandsmitglied des Netzwerks «Generation CEO e.V.».



Abb. 1: Vier Dimensionen des Kulturraums im Unternehmen

Veränderungen im Umgang (z. B. Duz-Kultur, kollaborative Arbeitsformen) bis hin zur Abflachung oder Abschaffung von Hierarchien oder zu neuen Werten, Leitbildern, Logos und Unternehmensvisionen.

Nach unserem Verständnis gibt es vier konstituierende Dimensionen, aus denen der «Kulturraum» in jedem Unternehmen besteht (Abb. 1):

### 1. Menschen: Das Unternehmen als Gemeinschaft

Jedes Unternehmen besteht aus Menschen. Die Belegschaft jedes Unternehmens ist vielfältig. Menschen verschiedenster Herkunft, aus diversen sozialen Schichten sowie unterschiedlichen Alters, sexueller Orientierung oder religiöser Überzeugung arbeiten zusammen. Für diese Vielfalt dienen «soft factors» als Kleber jenseits aller Strukturen und Prozesse: Die im Unternehmen gelebten Werte, Verhaltensregeln, Symbole, Glaubenssätze oder Normen machen aus der Vielfalt der dort Arbeitenden überhaupt erst eine Gemeinschaft.

«Soft factors» sind ein gemeinsamer Nenner für das Miteinander – Spielregeln für Interaktionen im beruflichen Alltag. Explizit werden solche Faktoren durch Fragen wie: Was wird im Unternehmen belohnt? Welches Verhalten wird sanktioniert? Hierzu zählen dann

greif- und sichtbare Elemente wie Kleidungs- oder Büroeinrichtungsnormen (Sind grosse Ohrringe tabu? Wer arbeitet im Open Space? Wer bei geschlossener Tür?), aber auch subtilere Usancen wie die Selbstverständlichkeit, mit der beispielsweise persönliche oder familiäre Themen im Kollegenkreis (nicht) angesprochen werden oder der Umgang mit Risikofreude, Fehlern und Versäumnissen.

### 2. Führung: Jemand muss aufzeigen, wohin es geht

Im Gegensatz zur zweckfreien Gemeinschaft einer Freundesgruppe beim Strandspaziergang, arbeitet die Gemeinschaft der Menschen in einem Unternehmen für eine Strategie und gemeinsame Ziele. Um Zweck, Strategie und Ziele zu formulieren und zu kommunizieren, braucht es Führung, die je nach Unternehmenskultur hierarchisch bei wenigen Positionsträgern oder, beispielsweise in

projektorientierten Organisationen, rotierend bei verschiedenen Projektleitern liegt.

Ob auf Dauer oder auf Zeit: Führungskräfte tragen mit ihrem Verhalten wesentlich zur Ausprägung der Unternehmenskultur bei. Das Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung (Köhler und Hamm, 2019) zeigt, dass «authentische Führung» der zweitwichtigste Hebel ist, um Mitarbeiter zu begeistern (Abb. 2). «Authentisch führen» bedeutet unter anderem: Führungskräfte, die Unternehmenswerte glaubwürdig vorleben, Strategien erklären und erläutern, wie jeder dazu beitragen kann, Mitarbeiter für ihre Aufgabe motivieren, sich hinter das Team stellen, das jeweils beste Team für die Aufgabe zusammenstellen, Kritik in beide Richtungen zulassen, dem Einzelnen Freiraum zur Lösungsfindung und Ideenentwicklung einräumen, korrigierend eingreifen und mögliche Hindernisse beseitigen.

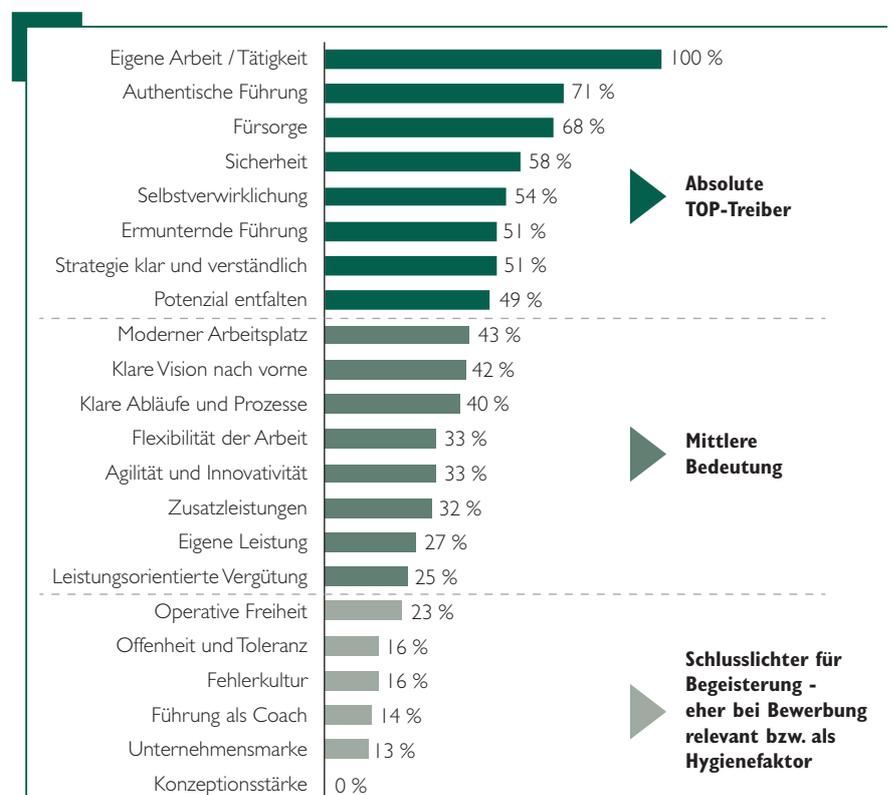


Abb. 2: Faktoren der Mitarbeiterbegeisterung (Quelle: Repräsentative Marktforschungsstudie der Strategieberatung impactWunder (n = 1 100 Teilnehmer) zur Mitarbeiterbegeisterung in Deutschland im Jahr 2019 (Köhler und Hamm, 2019))

### 3. Ordnung: Alles hat seinen Platz

Ein häufiges Missverständnis aktueller Kulturwandel-Diskussionen ist, dass eine Abschaffung überkommener Strukturen oder Prozesse automatisch einen kompletten Verzicht auf dieselben bedeuten würde. Das ist grundfalsch. Gerade agile und kooperative Arbeitsweisen beruhen darauf, dass Regeln festgelegt und eingehalten werden. Ein Scrum-Sprint hat genauso klar definierte Rollen und Abläufe wie seinerzeit der Lean-Prozess bei Toyota oder wie Charlie Chaplins Fließbandarbeit in «Modern Times». Kein Unternehmen funktioniert ohne Ordnungsmechanismen (vgl. z. B. Dark Horse Innovation, 2016).

Und: Mitarbeiter schätzen Ordnung. Die Themen «Fürsorge» und «Sicherheit» – Verlässlichkeit der Arbeit und des Arbeitgebers, vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsverhältnisse sowie die Solidität des Unternehmens insgesamt – wurden im Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung (Köhler und Hamm, 2019) als dritt- und viertwichtigster Hebel für Mitarbeiterbegeisterung identifiziert (vgl. Abb. 2). Zur Ordnung gehören auch viele Hygienefaktoren wie Gestaltung und Lage des Arbeitsplatzes, klare Prozesse und Strukturen, Flexibilität von Arbeit nach Arbeitszeit und -ort oder Zusatzleistungen wie Kita oder Kantine.

### 4. Macht: Wer hat am Ende das Sagen?

«Macht», schrieb Hannah Arendt, «gehört [...] zum Wesen aller irgendwie organisierten Gruppen. [...] Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit [...] sich mit anderen zusammenschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz der Gruppe [...]» (Arendt, 1970). Als organisierte Gruppe von Menschen muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie die Machtverhältnisse in seinen spezifischen Diskussions- und Entscheidungsprozessen sortiert sind: Wer hat welche Macht im Unternehmen? Wie und auf Basis welcher Ressourcen wird



Abb. 3: Kulturwandel ohne Machtwechsel

Macht ausgeübt? Wo liegt die definierte Grenze zwischen Machtmissbrauch und verantwortungsbewusstem Umgang mit Macht?

Die Frage nach der Machtverteilung im Unternehmen ist wichtig, denn: Ein Kulturwandel ohne explizite Diskussion darüber, was er für die herrschenden Machtverhältnisse bedeutet, läuft immer Gefahr, unvollständige Transformationen zu produzieren (vgl. Abb. 3). Im harmlosesten Fall geht es dabei «nur» um Wirkungslosigkeit und verschwendete Zeit und Energie; im schlimmsten Fall entsteht durch den Kulturwandel ein Machtvakuum, in dem Intriganten leichtes Spiel haben. Dann treten persönliche Küngeleien an die Stelle von klaren Zuständigkeiten, das Unternehmen zerfällt in In- und Out-Groups mit intransparenten Machtgeflechten – und das Ergebnis ist menschenverachtender als jeder tayloristische Workflow.

Mit der Forderung nach Kulturwandel als Machtwechsel schliesst sich der Kreis zu den Treibern für Mitarbeiterbegeisterung (vgl. Abb. 2): An erster Stelle steht dort «Eigene Arbeit / Tätigkeit», wobei es um einen erfüllenden Beruf geht – «das machen zu können, was man gerne

macht». Mitarbeiter, die ihre Arbeit als erfüllend empfinden, sind begeisterter dabei – und zur Erfüllung gehört unzertrennlich das Gefühl, genügend Selbstbestimmung über die eigene Tätigkeit zu haben: das mittlerweile auch im Deutschen sprichwörtliche «Empowerment» (vgl. Ryan und Deci, 2017). Mit anderen Worten: Mitarbeiterbegeisterung entsteht im Wesentlichen dadurch, dass alle Mitarbeiter hinreichend viel Macht über die Gestaltung ihrer eigenen Tätigkeiten haben – eine wichtige Facette des Machtwandels im Unternehmen.

Das heisst: Kulturwandel als Machtwechsel bedeutet, dass eine Veränderung der Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen im Unternehmen sowie der Führungs- und der Ordnungsmuster immer mit einer bewussten (Neu-) Gestaltung der Machtverhältnisse einhergehen muss. Überkommene Machtstrukturen und -prozesse sind nicht mehr zeitgemäss und werden abgeschafft – und an ihre Stelle werden neue Machtstrukturen und -prozesse gesetzt. Demokratie statt Autokratie, auch im Unternehmen – aber nicht: Anarchie im neugestalteten Workspace mit Tischkicker und Bällebad.

## Ein Beispiel: Mehr Frauen in Führungspositionen – eine Frage der Macht!

«Mehr Frauen in Führungspositionen!», ist ein Spitzenreiter unter den zahlreichen Zielen, die Unternehmen durch Kulturwandel-Initiativen zu erreichen versuchen. Mehr Frauen in Führungspositionen: Das wäre nicht nur gerecht, sondern offenbar auch, wie zahlreiche Studien immer wieder belegen, gut für das Geschäft (vgl. z. B. BCG/TUM, 2017; McKinsey & Company, 2017). Trotzdem tut der Durchschnitt der deutschen Unternehmen sich schwer: Per 1. September 2019 betrug der Frauenanteil in deutschen Vorstandsetagen gerade einmal 9,3 Prozent (Allbright Bericht, 2019).

In den meisten Unternehmen begann das Bemühen um einen höheren Frauenanteil (nicht nur in Führungspositionen) bereits vor Jahrzehnten mit der Dimension Ordnung: Flexible Arbeitszeitmodelle und Unterstützung bei der Familienarbeit sollten Frauen im Job halten und zur Karriereentwicklung inspirieren. Dass diese Massnahmen allein nicht ausreichen, erkennen inzwischen alle. Vorausschauende Unternehmen etablierten deshalb längst andere Prozesse und Strukturen, die ihre Unternehmenskultur deutlich verändern. Als Ordnungsmechanismen zählen hierzu zum Beispiel:

- Objektive, transparente Kriterien bei Einstellungen und Beförderungen, sowie eine Vorabauswahl von Kandidaten ohne Kenntnis des Geschlechts (wie «Blind Auditions» in Orchestern)
- Listenquoten für Positionsbesetzungen, bspw. mindestens 50 Prozent weibliche Kandidatenprofile und mindestens eine Frau auf der Shortlist, sowie weibliche Besetzungsquoten pro Organisationsebene (jenseits der «Zielgröße Null»)
- Offenheit für unterschiedliche Lebensmodelle (z. B. alleinstehend / verheiratet, mit Kindern / kinderlos) durch variabel gestaltbare Arbeits- und Karriereprozesse wie eine flexible Regelung des Arbeitsplatzes, Home-Office-Tage oder Berücksichtigung von Elternzeit als Karrierebaustein

Auch Unternehmen mit hohem Engagement in diesem Feld stellen jedoch fest, dass ohne Berücksichtigung der Dimensionen Menschen und Führung die Besetzung insbesondere höherer Führungsebenen mit Frauen stagniert. Die Unternehmen, die hier weitergekommen sind, nutzen unterschiedliche Ansätze, wie beispielsweise:

- Eine wertungsfreie Kultur, die Diversität schätzt und schützt: Zum Unternehmen gehören alte und junge Menschen, Frauen und Männer, ausländische und inländische Kollegen, gesunde Menschen und solche mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen – dazu eine starke Identität und Gemeinschaftsgeist im Unternehmen (manifestiert in Slogans wie «We are Bosch»)
- «Unconscious Bias»-Training für Führungskräfte aller Ebenen zum Auflösen unbewusster Denkmuster, Bewertungsraster, Rollenmodelle und Geschlechterklischees sowie zum unterschiedlichen Machtverhalten
- Mentorenschaft für und durch Frauen, z. B. durch erfahrene Top-Managerinnen ausserhalb der direkten Berichtslinie oder der Organisation sowie Unterstützung von Frauennetzwerken und eines «Frauen-fördern-Frauen»-Ansatzes: Frauen wie Männer empfehlen konsequent Frauen, wenn sie um Vorschläge gebeten werden
- Auf den Führungsebenen: Explizite Einigung über Führungsprinzipien, Grundregeln der Zusammenarbeit, Werte und Konfliktlösungsmechanismen unter Einbeziehung der beteiligten Frauen, um Diskussions- und Entscheidungsmechanismen zu etablieren, in denen Frauen und Männer im Unternehmen gleichermaßen produktive Beiträge leisten können

Um tatsächlich mehr Frauen als heute in Führungspositionen zu sehen, sind nicht nur eine oder zwei, sondern alle diese, oder ähnliche, Massnahmen erforderlich. Es bedarf einer vielschichtigen Initiative über alle vier Dimensionen der Unternehmenskultur hinweg. Dazu gehört natürlich auch eine starke, nachhaltige Unterstützung seitens der Unternehmensspitze. Hier kommt schliesslich die Di-

mension Macht ins Spiel: Mehr Frauen in Führungspositionen bedeutet, dass es weniger Führungspositionen für Männer gibt. Hinter der «Frauenfrage» steckt selbstverständlich auch eine Machtfrage, die thematisiert werden muss.

Aus der oben geschilderten Anforderung, jeden Kulturwandel auch als Machtwandel zu begreifen, ergibt sich hiermit ein Risiko – und eine Chance.

Das Risiko: Wenn bei den aktuell in so vielen Unternehmen laufenden Kulturwandel-Initiativen die Machtfrage ungeklärt bleibt, potenziert sich die Gefahr, dass auch gut gemeinte Kulturveränderungen keinen Beitrag zur Verbesserung des Frauenanteils in Führungspositionen leisten – stattdessen bleibt die Macht, wo sie heute ist, und wird unter Umständen sogar weniger transparent ausgeübt als bisher.

Die Chance: Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte Kulturwandel als Machtwandel begreifen und gemeinsam offen darüber diskutieren, wie sie die Machtverhältnisse im Unternehmen unter den Bedingungen der neuen Arbeitswelt definieren wollen, dann können Frauen diese Machtverschiebungen mitgestalten und davon profitieren.

## Referenzen

- Allbright Bericht. (2019). Entwicklungsland: Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. Abgerufen von: <https://www.allbright-stiftung.de/allbright-berichte>.
- Arendt, H. (1970). Macht und Gewalt. München: Piper.
- BCG/TUM. (2017). The Mix that Matters: Innovation Through Diversity. Abgerufen von: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>.
- Dark Horse Innovation. (2016). Digital Innovation Playbook. Hamburg: Murmann.
- Hartmann, A.V. (2013). Präzision und Perspektivität – wie lässt sich die Energie der Veränderung produktiv nutzen und lenken? In: Kästner, T., und Rentz, H. (2013). Handbuch Energiewende. Essen: etv Energieverlag.
- Hartmann, A.V. (2018). Unternehmenskultur: Kulturwandel im Blindflug? Interview mit dem Management-Radio. Abgerufen von: <http://www.management-radio.de/dr-anja-victorine-hartmann-unternehmenskultur-kulturwandel-im-blindflug/>.
- Harvard Business Manager (2017). Agiles Management. Was Sie über die neue Art der Unter-

nehmensführung wissen müssen. Hamburg: manager magazin.  
 Köhler, W. (2019). Schach der Dame! Was Frau und (Mann) über Machtspiele im Management wissen sollte. Norderstedt: Books on Demand.  
 Köhler, W., und Hamm., I. (2019). Forschungsprojekt Mitarbeiterbegeisterung. Abgerufen von:

<https://www.impactwunder.com/kompetenzen-beratungsfelder/>.

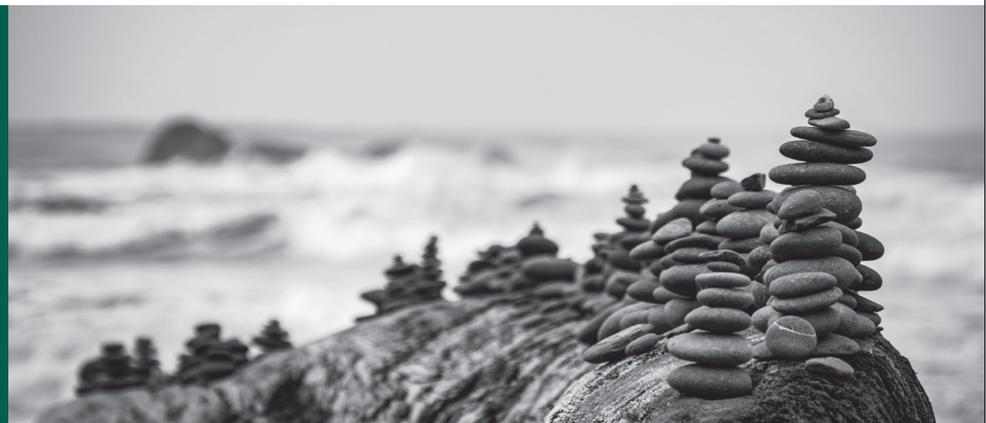
McKinsey & Company (2017). Women Matter: Ten Years of Insight on Gender Diversity. Abgerufen von: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>.

Ryan, R. M., und Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Publishing.



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St. Gallen



## Future.Talk I/2020

### Ambidexterity: Wie finden Unternehmen die richtige Balance zwischen Exploitation und Exploration?

Um langfristig am Markt erfolgreich agieren zu können, müssen Versicherungsunternehmen heutzutage nicht einzig ihr Kerngeschäft effizient managen, sondern gleichzeitig auch innovativ sein. Dieses Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration zu managen, stellt traditionelle Versicherungsunternehmen vor grosse Herausforderungen. Der Future.Talk I/2020 fokussiert diese Challenges und gibt Anregungen zu Reflexion und Diskussion, wie Ambidexterity umgesetzt und erfolgreich gemanagt werden kann.

**Donnerstag, 20. Februar 2020**  
**Folium Sihlcity, Zürich**

Unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Maas und Christopher Schumacher bietet der Future.Talk I/2020 folgende Highlights:

- Ergebnisse einer aktuellen Forschungsstudie des I-VW-HSG zum Thema Ambidexterity in der Versicherungswirtschaft
- Praktisches Fallbeispiel zur Umsetzung von Ambidexterity
- Einblicke in den Umgang mit Ambidexterity bei etablierten Finanzdienstleistern, Startups und branchenfremden Unternehmen
- Workshops und Breakout Sessions zur reflektierten Diskussion in Kleingruppen
- Aktives Networking und Erfahrungsaustausch

Im Anschluss an den Future.Talk sind alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer herzlich zu einem Apéro riche eingeladen.

# Gesundheitliche Folgen des digitalen Wandels am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer repräsentativen Analyse über die Zeit



Miriam Baumgärtner



Stephan Böhm

*Der digitale Wandel der Arbeitswelt ist in aller Munde. Schlagzeilen über veränderte Arbeitsstrukturen und potenzielle Gesundheitseffekte dominieren die Medienlandschaft. Technische Geräte und digitale Arbeitsanwendungen sind zur Normalität geworden. Und wir stehen erst am Anfang der sogenannten vierten industriellen Revolution. Doch wie beeinflussen diese Entwicklungen unsere Gesundheit? Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Gerade im deutschen Sprachraum werden oft die Risiken und die damit verbundenen Gesundheitsgefährdungen betont. Trotz der hohen gesellschaftlichen Bedeutung und medialen Aufmerksamkeit gibt es jedoch kaum empirische Studien zu Gesundheitseffekten des digitalen Wandels.*

## Studiendesign und Zielsetzung

Das Center for Disability and Integration (CDI-HSG) der Universität St.Gallen hat in Kooperation mit der Barmer Krankenkasse über drei Jahre bzw. drei Messzeitpunkte hinweg (2016–2018) jeweils circa 8 000 erwerbstätige Personen in Deutschland zu den Auswirkungen des digitalen Wandels befragt.

Die Verknüpfung der für die 33,3 Millionen internetnutzenden Berufstätigen in Deutschland repräsentativen Daten ermöglicht es uns, Aus- und Wechselwirkungen verschiedener Aspekte des technologischen Wandels auf die Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten zu analysieren. Dies stellt ein Alleinstellungsmerkmal unserer Studie gegenüber der Mehrzahl bisheriger Studien dar, die sich aus Kosten- und Zeitgründen auf die einmalige Erhebung von Daten konzentrieren. Die statistische Identifikation von Zusammenhängen auf Basis von nur einem Datenpunkt hat jedoch den Nachteil, dass man nur herausfinden kann,

ob zwischen Variablen generell ein positiver oder ein negativer Zusammenhang besteht. Mit drei Erhebungszeitpunkten können hingegen Aussagen über die Wirkrichtungen getroffen werden.

## Untersuchungsmodell

Unser Untersuchungsmodell orientiert sich am *Work Design Questionnaire* (Morgeson und Humphrey, 2006). Die Operationalisierung und Messung des digitalen Wandels erfolgt entlang der Hauptdimensionen Arbeits- und Wissensinhalte, Arbeitskontext und soziales Umfeld (siehe Abb. 1). Im Bereich der Arbeits- und Wissensinhalte wurden sechs unterschiedliche Dimensionen berücksichtigt: Komplexität der Inhalte, Informationsmenge, Kommunikationsrauschen, technologische Anforderungen, technologischer Anpassungsdruck und Interdependenz. Im Bereich des Arbeitskontexts wurde unter anderem der Grad der örtlichen und zeitlichen Flexibilität der Beschäftigten erhoben. Das soziale Umfeld beschreibt unter anderem das Ausmass der virtuellen Führung und Teamarbeit im Arbeitsalltag der Beschäftigten.

## Digitalisierung variiert in verschiedenen Berufen

Wie Abbildung 2 zeigt, sind alle Berufe von der Digitalisierung betroffen, wobei das Ausmass unterschiedlich hoch ist. Um Vergleiche ziehen zu können, wurde ein Digitalisierungsscore, die virtuelle Kommunikation im Team und mit der Führungskraft sowie die zeitliche und örtliche Flexibilität am Arbeitsplatz nach Berufsgruppen aufgeschlüsselt. IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe sowie Berufe in der Unternehmensführung und -organisation sind am

## Die Autoren

Dr. Miriam Baumgärtner ist Senior Researcherin und Projektleiterin am Center for Disability and Integration (CDI-HSG) der Universität St.Gallen sowie Lehrbeauftragte an der Universität St.Gallen.

Prof. Dr. Stephan Böhm ist Associate Professor an der Universität St.Gallen und Direktor des Center for Disability and Integration (CDI-HSG) der Universität St.Gallen.

Dieser Text basiert auf der Studie «Gesundheitliche Effekte des digitalen Wandels am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer repräsentativen Längsschnittanalyse der Universität St.Gallen», die unter <https://www.barmer.de/studie-digitalisierung> zum Download zur Verfügung steht.

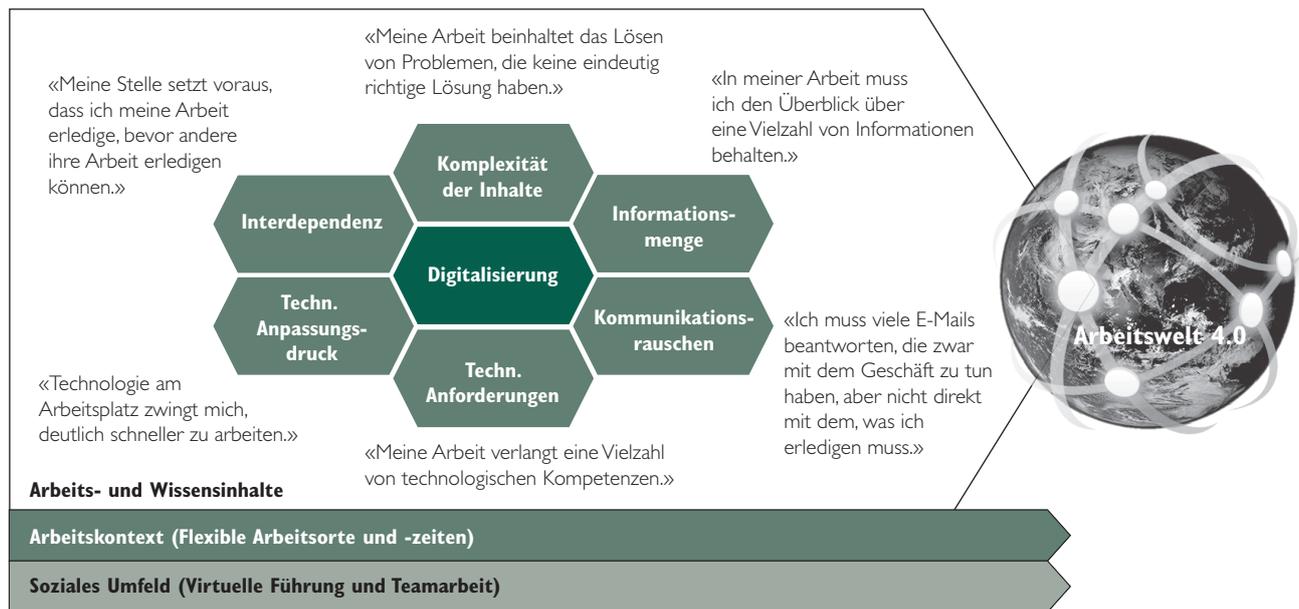


Abb. 1: Untersuchungsmodell

stärksten vom digitalen Wandel betroffen. Beschäftigte in diesen Berufsgruppen kommunizieren auch überdurchschnittlich häufig virtuell und verfügen über mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort.

## Die Digitalisierung als Chance

Im Folgenden skizzieren wir selektive Befunde unserer Studie. Sie zeigt, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort eine Chance für die Gesundheit ist.

### Arbeitszeit-Flexibilität

Unsere Daten zeigen, dass Beschäftigte, die zwischen zwei aufeinanderfolgenden Befragungszeitpunkten in ein flexibleres Arbeitszeitmodell wechseln, in der Folge eine Verbesserung der Gesundheitsindikatoren aufweisen. Sie zeigen geringere Stress- und Erschöpfungswerte sowie eine bessere Gesundheit und eine höhere Arbeitsfähigkeit (siehe Abb. 3). Dementsprechend kann eine freiere Einteilung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten selbst massgeblich zu deren Gesundheit und Wohlbefinden beitragen.

### Arbeitsort-Flexibilität

Darüber hinaus hat Arbeitsort-Flexibilität ebenfalls positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Um möglichst kausale Effekte zu identifizieren, kommt ein statistisches Verfahren zum Einsatz, bei welchem Beschäftigte anhand zahlreicher gleicher Merkmale zu «virtuellen Zwillingen» gepaart werden. Dabei sind sich solche «virtuellen Zwillinge» in mehr als 20 Kriterien sehr ähnlich, unterscheiden sich aber hinsichtlich genau einer Untersuchungsvariable: der Nutzung von Telearbeit. Die Analyse von 400 solchen Paaren zeigt, dass Telearbeiter unter weniger Schlafproblemen leiden als ihre «Zwillinge», die keine Telearbeit nutzen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes grundsätzlich positive gesundheitliche Effekte bewirkt.

### Die Digitalisierung als Risikofaktor

Neben vielen Chancen birgt die Digitalisierung auch Risiken wie beispielsweise eine Überlastung der Beschäftigten oder mangelnder persönlicher Kontakt bei vorwiegend virtueller Kommunikation.

### Digitale Überlastung

Ein grosses gesundheitliches Risiko des digitalen Wandels ist die digitale Überlastung am Arbeitsplatz, die gekennzeichnet ist durch eine hohe Menge an zu verarbeitenden Informationen, ständiges Kommunikationsrauschen und technologischen Anpassungsdruck. Neue Technologien am Arbeitsplatz erfordern die Anpassung gewohnter Arbeitsprozesse. Permanenter Anpassungsdruck führt zu Frustration, Überlastungsgefühlen und Stress. Diese Art der Überlastung trägt mit ungefähr 20 Prozent massgeblich zur emotionalen Erschöpfung der Beschäftigten bei (siehe Abb. 4).

### Virtuelle Kommunikation

Ein weiterer Risikofaktor ist zu viel virtuelle Kommunikation mit der Führungskraft und den Arbeitskollegen. Unsere Daten zeigen, dass ein gewisses Mass an virtueller Kommunikation für die Beziehung zur Führungskraft und zu den Kollegen eher zu traglich ist. Jedoch scheinen ab circa 50 Prozent virtueller Kommunikation mit einer Führungskraft oder Arbeitskollegen Effekte aufzutreten, welche die

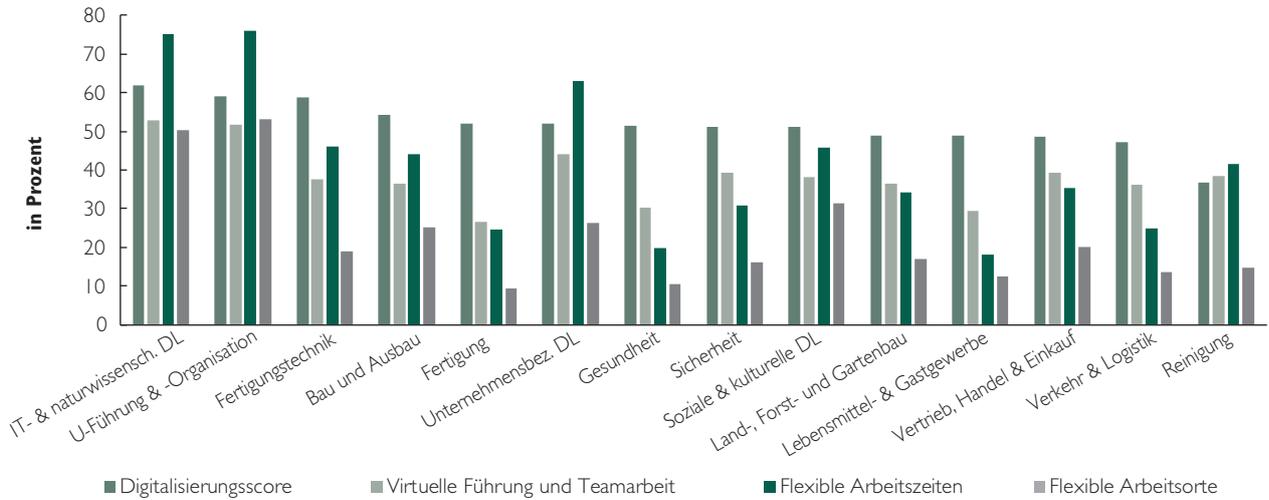


Abb. 2: Digitalisierungsscore, virtuelle Führung und Teamarbeit und Flexibilität nach Berufsgruppen<sup>1</sup>

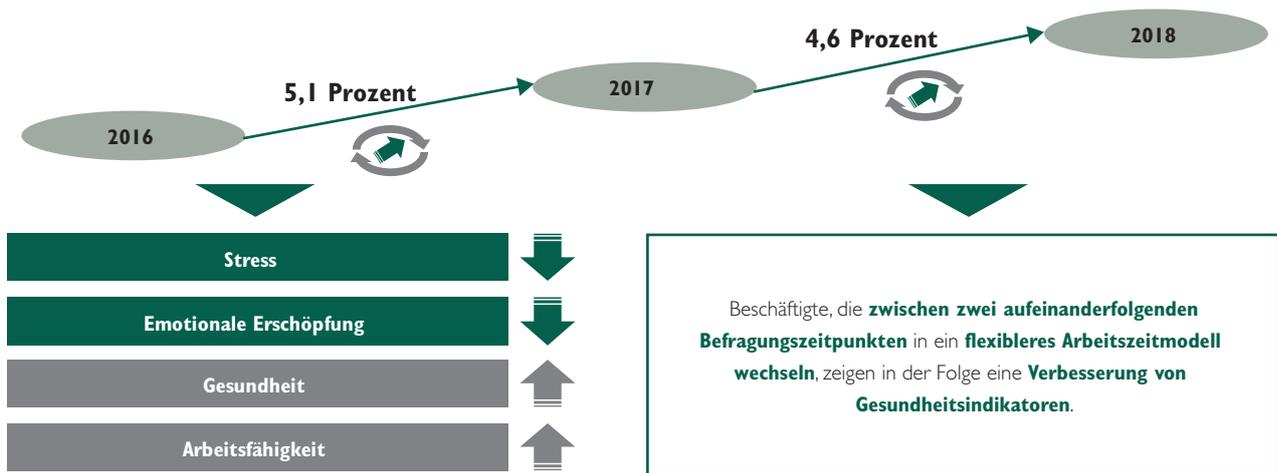


Abb. 3: Anteil der Beschäftigten mit Wechsel in flexibles Arbeitszeitmodell

Beziehungsqualität negativ beeinflussen (siehe Abb. 5). Gründe dafür werden in der mangelnden persönlichen Interaktion gesehen, die zu unklaren Erwartungen, Missverständnissen und Konflikten führen kann.

**Den digitalen Wandel gesund gestalten**

Der digitale Wandel ist nicht aufzuhalten. Folglich sind ein gesunder Umgang und ein aktives Management der Digitalisierung gefragt, die auf mehreren Ebenen ansetzen müssen: Bei jedem selbst, in der Führung, auf Team- und Organisationsebene.

**Individuelle Abgrenzungsfähigkeit und Selbstmanagement**

Die Digitalisierung beziehungsweise Flexibilisierung der Arbeit stellt höhere Anforderungen an das individuelle Selbstmanagement. Unsere Daten zeigen, dass die bewusste Trennung von Arbeit und Freizeit zunehmend zur Herausforderung wird. Gedankliche Abgrenzungsfähigkeit ist eine zentrale Ressource, die aktiv gefördert werden sollte. Zwischen den Berufsgruppen zeigen sich grosse Unterschiede: Beschäftigte in Dienstleistungsberufen, in der Unternehmensführung und -organisation sowie in Gesundheitsberufen können sich in ihrer Freizeit gedanklich am schlechtesten distanzieren.

Beschäftigte in handwerklichen Berufen, wie zum Beispiel in der Fertigung, können sich am besten abgrenzen.

Die Daten zeigen, dass sich ein aktives Grenzziehungsverhalten mindernd auf Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben auswirkt und weniger Konflikte wiederum zu einer geringeren emotionalen Erschöpfung führen.

**Die Rolle der Führungskraft**

Das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und ihrer Führungskraft ist ein wichtiger Einflussfaktor für nahezu alle Prozesse am Arbeitsplatz. Im Branchen-

vergleich zeigen sich bedeutsame Unterschiede in der wahrgenommenen Beziehungsqualität zur Führungskraft. Beschäftigte in den Bereichen IT, Unternehmensführung und -organisation sowie Bau und Ausbau haben im Durchschnitt die beste Beziehung zu ihrer Führungskraft. Beschäftigte in den Bereichen Sicherheit, Fertigung sowie Verkehr und Logistik berichten im Durchschnitt über die niedrigste Beziehungsqualität zu ihrer Führungskraft.

Eine gute Beziehung zur Führungskraft ist essenziell, um den digitalen Wandel gesund und nachhaltig zu bewältigen. So kann die Führungskraft helfen, mit Ängsten vor der Digitalisierung umzugehen. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust führt beispielsweise häufig dazu, dass Beschäftigte krank zur Arbeit erscheinen. Dieses Phänomen wird als Präsentismus bezeichnet und geschieht aus der Sorge heraus, dass krankheitsbedingte Absenzen ihre Stelle weiter gefährden könnten. Die Analyse zeigt, dass bei hoher technologischer Unsicherheit tatsächlich ein hohes Risiko für stark ausgeprägten Präsentismus besteht, was langfristig gesundheitsgefährdend für die Beschäftigten ist. Ausserdem zeigen unsere Untersuchungen, dass eine gute Beziehungsqualität zur Führungskraft hilft, Präsentismus zu reduzieren.

Auf der Ebene von Führungskraft und Mitarbeitenden lassen sich unterschiedliche Kommunikationsmuster über die Berufsgruppen hinweg beobachten. Hochdigitale Kommunikation mit der Führungskraft kann die digitale Überlastung begünstigen und zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben führen. Wichtig sind daher gewisse Kontaktzeiten, individuelle Absprachen zur Arbeitszeit sowie Entscheidungsautonomie auf Seiten der Mitarbeitenden.

**Teambasierte Digitalisierungsspielregeln**

Flexibilität erfordert klare Erwartungen auf allen Seiten. Eine im Nachgang an unsere Studie entwickelte Intervention

zum gesunden Umgang mit dem digitalen Wandel sind teambasierte Digitalisierungsspielregeln (siehe Abb. 6).

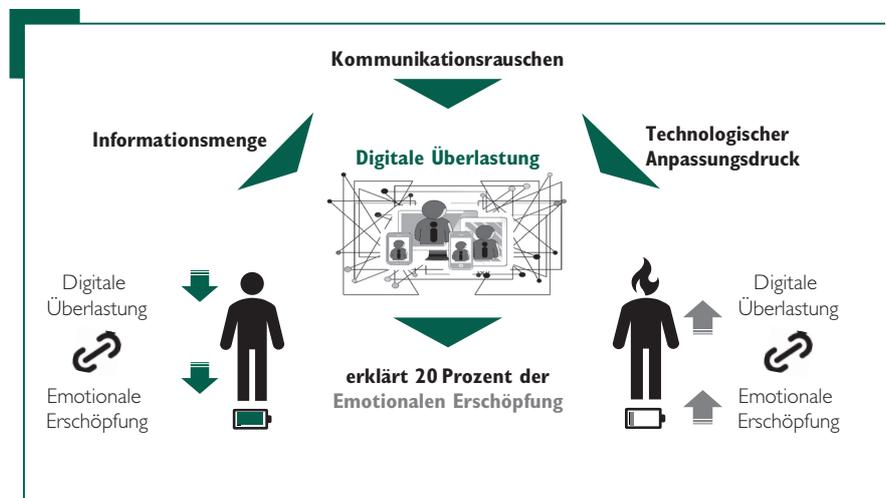
Diese Regeln können helfen, eine Balance zwischen den Chancen der Flexibilisierung und den Gefahren der Entgrenzung und digitalen Überlastung zu erzielen. Konkret können Spielregeln dabei unterstützen, eine bessere Abstimmung zwischen Beschäftigten, ihren Kollegen und Führungskräften im Umgang mit der Flexibilisierung und der digitalen Kommunikation herzustellen. So können Unsicherheiten und Konfliktpotenziale gesenkt werden.

Im Bereich der Flexibilisierung kann beispielsweise abgestimmt werden, ob und wann jeder Mitarbeitende für feste Abstimmungsmeetings vor Ort sein muss, in welchem Umfang mobiles Arbeiten gewünscht ist und ob sowie wann man ausserhalb der Kernzeiten verfügbar sein sollte. Im Bereich von Kommunika-

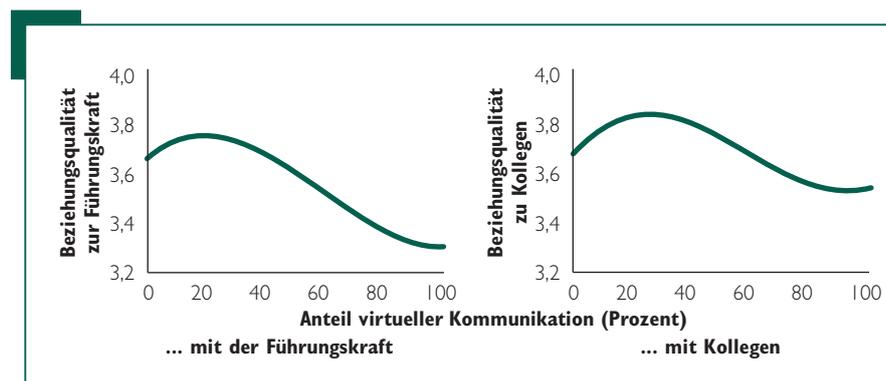
tionsverhalten und -medien kann geklärt werden, welche Reaktionszeiten bei der Verwendung bestimmter Medien erwartet werden oder wann und in welchen Situationen welche Medien bevorzugt genutzt werden sollen. Diese Regeln sollten vom jeweiligen Team selbst aufgestellt werden, um so Flexibilität und Verbindlichkeit vor Ort in Einklang zu bringen.

**Organisationale Stärkennutzung und ein faires Arbeitsumfeld**

Auf organisationaler Ebene stellen die gezielte Nutzung der Stärken der Beschäftigten, faire HR-Praktiken sowie Partizipationsmöglichkeiten für Angestellte wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Management der Digitalisierung dar. Es ist wichtig, dass sich Organisationen auf die Stärken ihrer Angestellten fokussieren statt defizitorientiert zu denken. Die optimale Nutzung individueller Stärken fördert nicht nur die Gesundheit der Be-



**Abb. 4: Digitale Überlastung erklärt 20 Prozent der emotionalen Erschöpfung**



**Abb. 5: Zusammenhang zwischen virtueller Kommunikation und Beziehungsqualität**

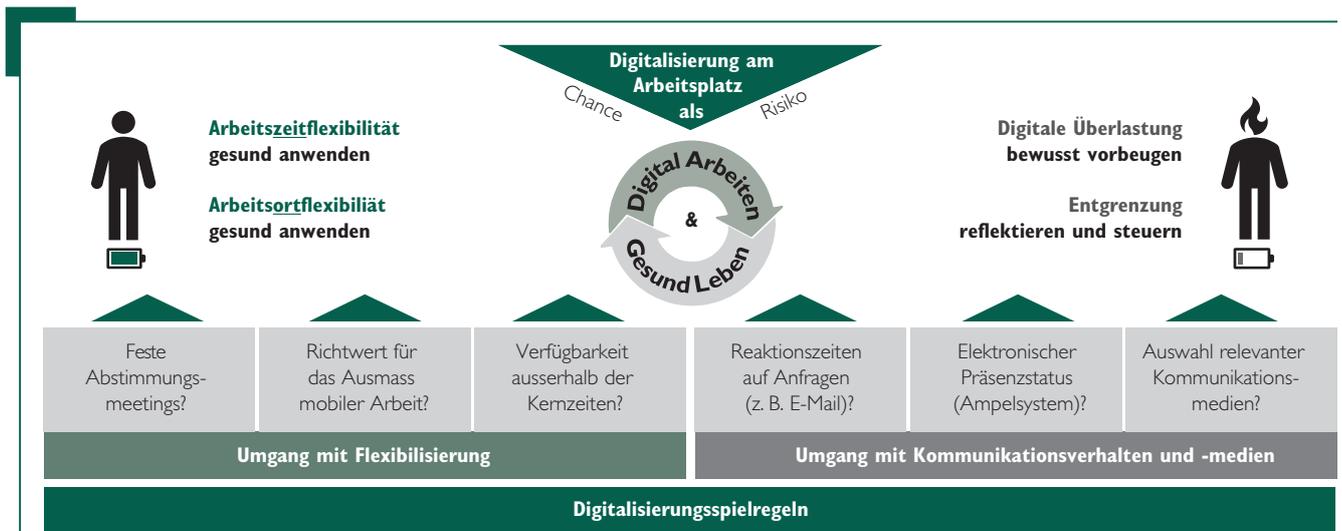


Abb. 6: Digitalisierungsspielregeln

schäftigten, sondern steigert auch deren Leistung. Beschäftigte in den Bau- und Ausbauberufen, den IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen sowie den Berufen der Unternehmensführung und -organisation sind am häufigsten der Meinung, dass sie ihr Potenzial und ihre Stärken in ihrem Unternehmen einbringen können. In den Reinigungs-, Verkehrs- und Logistik- sowie den Sicherheitsberufen fühlen sich die Beschäftigten weniger stärkenorientiert eingesetzt.

Um «faire HR-Praktiken» zu messen, wurde unter anderem erhoben, ob der

Arbeitgeber gleiche Chancen in Bezug auf Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten und Lohn für alle Beschäftigten bietet. Die Studie zeigt, dass faire HR-Praktiken gesundheitsförderlich sind, gerade bei hoher digitaler Überlastung. So ist das Gesundheitsempfinden bei Beschäftigten mit hoher digitaler Überlastung im Durchschnitt um etwa 30 Prozent höher, wenn sie die HR-Praktiken im Unternehmen als fair wahrnehmen. Insgesamt scheint die Förderung von Ressourcen erfolgsversprechender zu sein als der Abbau von Anforderungen.

### Anmerkungen

- Der Digitalisierungsscore bezieht sich auf die sechs Skalen der Arbeits- und Wissensinhalte aus unserem Untersuchungsmodell (Abb. 1) und erfasst die durchschnittliche Zustimmung der Befragten zum Index. Virtuelle Führung und Teamarbeit erfasst den Anteil der Kommunikation mit der Führungskraft sowie den Arbeitskolleginnen und -kollegen, der nicht persönlich stattfindet. Flexible Arbeitszeiten und -orte umfassen den Prozentsatz der Befragten, die diese Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten haben.

### Referenzen

- Morgeson, F. P., und Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.

## Our Jobs of the Future



Simon Erdmann

*We have all read the doomsday scenarios forecasting a jobless future, reducing people to automatons. Perhaps you see the future of work as a Mad Max scenario: working anarchy, fast changing «gig economy» jobs, micro wages and ruling technocrats. These fears are nothing new if history is anything to go by, but with care and attention we can transition into one of the most exciting times to be at work. But how will the transformation of our jobs look like, what are the key milestones to be taken and are we truly at the forefront of a shift the world's working population has never been impacted by earlier? Or is this just the next level of working evolution, changing minor areas, but not truly leading to disruption?*

### Machines taking over?

Even Captain James Tiberius Kirk, the great philosopher of the 20<sup>th</sup> century, is faced with the threat machines pose to human labor when the M5 Supercomputer has been introduced, making his 400 men crew redundant and threatening the prestige and power coming with his job (title) of being a starship captain.

People losing their jobs to machines might have been a science fiction scenario, but has already become reality for millions of workers as well as companies and is at the heart of every major socio-economic debate around the world. Whilst some see the takeover of machines in our corporate and private lives as a good thing, we tend to consider it as a binary choice of good or bad. But the truth is far more nuanced than that.

### The author

Simon Erdmann leads Cognizant's Digital Business in Switzerland engaging with corporations to enable them to succeed in their digital transformation. Moreover, he serves as Co-Founder of DigitalLab@HSR and Connect – Powered by Cognizant, offering firms rapid, safe and compliant innovation from a curated pool of startups.

### What you do is who you are!?

In order to understand the future of work, we first have to understand how the nature of work is changing concepts

of identity. Typically, we define ourselves by what we do for work and the jobs we hold. When meeting people for the first time, we automatically categorize people in good or bad. But as we do not see this right away based on physical criteria or the mace carried along, what is the nature of talk and what information we seek to understand, classify, read and connect with other people? Typically, it might take about five to less than ten minutes to come to what we do for a living. Therefore, a lot of our social levelling and positioning is based on the type of job and the title we carry. If the nature of work is changing and moving from jobs to tasks and gigs, will a key part of our identity, our evolutionary instinct of labelling others as good/bad, dangerous/harmless etc. be taken away? Ask James Kirk, he is a pretty decent guy.

### No pain, no gain

A fair portion of our confidence is based on what we do, but most work for most people is pretty awful. In fact, millions of people around the world work in jobs they hate, jobs which are dull, dirty, dangerous or just not satisfying. Why? Is it a lack of alternatives? Well, across cultures, continuing to do awful work is driven by social status, the fear of losing the job or the more existential fear of being perceived as non-productive and useless, not being a valued member of society anymore. The seek for appreciation is built into our emotional code and the core reason for staying in awful jobs is: Fear.

Rather than keeping people in these jobs, would it not be more promising to liberate people to do more fulfilling, enjoyable and lucrative work? We should not have a «pre-nostalgia» for the



tasks which will (safely) take us through it? History shows us that a major shift in technology creates new jobs. In our latest reports (Cognizant, 2017; Cognizant, 2018), we outlined a mix of futuristic and plausible jobs which the digital transformation will create. All of these new jobs require important work which still has to be done by humans.

Some old skills are losing their power in the market, while many new skills are the source of outsized advantage. But, paradoxically, some old skills are more important than ever. And not all new skills will have a long shelf life. Take a look at the following profiles and judge yourself on their probability guiding us through the phase of transition:

### AI-assisted healthcare technician

We are seeking a full-time AI-assisted healthcare technician to augment our new remote healthcare team. The role entails a combination of in-surgery work for our general patients and remote work for the vulnerable and frail.

Healthcare, supercharged by AI technology, is now available at scale and on demand to all. With AI-enhanced healthcare practitioners, in-depth patient care and diagnosis is no longer the preserve of doctors with seven years of qualification.

The role will entail working individually and in teams as well as working alongside local police services when performing community outreach.

### Head of machine personality design

The head of machine personality design will lead the newly formed digital marketing engineering division. An ideal candidate will have an intuitive understanding and passion for people, culture, ethnography, sociology and branding. The person in this role will lead a multidisciplinary team working with internal and external stakeholders to inject an effective in-the-moment experience.

The job calls for creating «the voice of the brand», anywhere where the customer interfaces with the machine, product or service in question. He will be expected to generate a personality prototype that fits – using both quantitative and qualitative market analysis techniques – and work alongside stakeholders to capture both user preferences and client aversions.

### Chief purpose planner

«Purpose» is the new commercial battleground and being a chief purpose planner means using all social channels to help clients build, maintain, manage and burnish their purpose in the minds of an increasingly crowded market.

The aggregated collection of mood and empathy interactions will turn customer touch into sales, reduce employee attrition rates and increase the talent pipeline. Ultimately, the chief purpose planner's work will position our clients favorably, increasing the effectiveness of each customer touchpoint and improving the company's brand.

### Genetic diversity officer

The next revolution in equality management is here. Beyond ethnicity, sexual orientation and gender equality, we now face genetic equality and the need to integrate a workforce that includes workers who have been genetically enhanced (whether during gestation or later in life) with those who have not. As an employer providing equal opportunities, it is extremely important to maintain an inclusive workforce and handle progression, remuneration and recognition fairly across the workforce and genetic spectrum.

The genetic diversity officer's primary role will be to facilitate the profitability and productivity of the organization while fostering an environment of genetic inclusion. She will operate within legislative guidelines and mandates regarding the genetically enhanced

workforce, construct a companywide genetic equality policy and encourage the management to adhere to and implement said policy within their business units. Moreover, she will work with in-house and outsourced genetic pathologists to ensure that all members of staff are categorized correctly and fairly.

Whilst the future of work will always be in the future, workforce transformation is no longer an aspect of the distant future, it is a feature of today's reality!

Opening up perspective, our latest report (Cognizant, 2019) was organized around five main themes:

- *The way we work*: How we do what we do.
- *The tools of work*: The apps, systems, networks, tools and processes that we use to work.
- *The aesthetics of work*: What work looks like and how it feels.
- *The issues with work*: When and why work is work.
- *The meaning of work*: What gets us out of bed and makes us proud.

Work is changing due to automation, AI and further trends, but it's not going away.

### And in the end

In order to prevent an undesirable, lose-lose scenario it is critical that businesses take an active role in supporting their existing workforces through reskilling and upskilling. What is clear is that individuals must now take a proactive approach to their own lifelong learning and governments around the Western world need to create an enabling environment to assist in these efforts (World Economic Forum, 2018).

But we fear as fear is coded into our human psyche by evolution and as central to us like hope, laughter, imagination and love.

This is natural, this is understandable, but most importantly – particularly if you are a senior leader – this is a mis-

take. The world has always changed and will always continue to change. The jobs we do have always changed and will always continue to change. There is nothing more platonically virtuous about being an accountant rather than an algorithm bias auditor.

The final word should go to Douglas Adams, another great writer and author of *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, who once said:

«I've come up with a set of rules that describe our reactions to technologies:

- Anything that is in the world when you're born is normal and ordinary and is just a natural part of the way the world works.
- Anything that's invented between when you're 15 and 35 is new and exciting and revolutionary, and you can probably get a career in it.
- Anything invented after you're 35 is against the natural order of things.» (Adams, 2002)

Our jobs of the future may be against the natural order of things, but they are the future.

Engage...

## References

- Adams, D. (2002). *The Salmon of Doubt: Hitchhiking the Galaxy One Last Time*.  
 Cognizant. (2017). *21 Jobs of the Future*.  
 Cognizant. (2018). *21 More Jobs of the Future*.  
 Cognizant. (2019). *From/To: Everything you wanted to know about the future of your work but were afraid to ask*.  
 OECD. (2019). *OECD Employment Outlook*.  
 World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*.

## HSG-Diplomprogramm Insurance Management (15. Durchführung)

**Management-Kompetenz und Versicherungs-Know-how aus St. Gallen**  
 Sie suchen als Vorbereitung für einen nächsten Karriereschritt eine massgeschneiderte Weiterbildung, die modernes Managementwissen und internationale Branchenerfahrung kombiniert? Dann bietet Ihnen das HSG-Diplomprogramm Insurance Management folgende Vorteile:

- Praxisbezug**  
 International bekannte Guestspeakers, die Bearbeitung zahlreicher Best-Practices aus der Finanzdienstleistungsindustrie sowie das Branchenwissen des IWW und die Managementkompetenz der Universität St. Gallen garantieren Praxisnähe und Umsetzung der vermittelten Erkenntnisse.
- Internationale Markt- und Führungserfahrungen**  
 Die Auswahl der Referenten und Teilnehmenden, die Bearbeitung internationaler Cases, das Exkursionsmodul sowie der Zugang zu neuesten Forschungserkenntnissen vermitteln Ihnen eine internationale Marktperspektive.
- Networking**  
 Der Aufbau eines internationalen Netzwerkes der Teilnehmenden sichert den nachhaltigen Wissenstransfer und einen wertvollen Erfahrungsaustausch über das Seminar hinaus.
- Weiterbildungsdiplom der Universität St. Gallen**  
 Der erfolgreiche Abschluss des Seminars belohnt Sie mit einem offiziellen «Executive Diploma» einer international renommierten Business School.

**Kontakt**  
 Dr. Marco Allenspach, Tel. +41 71 224 79 42  
[www.cim-hsg.ch](http://www.cim-hsg.ch)

### Modul I

Strategisches Management und Innovation in der Vers.wirtschaft  
 23.02. – 06.03.2020 in St. Gallen (CH) und München (DE)  
 Leitung: Prof. Dr. Martin Eling / Prof. Dr. Alexander Braun



### Modul II

Schaffung von Kundenwert und Festigung der Kundenbeziehung  
 15. – 19.06.2020 in Schloss Marbach bei Öhningen (DE)  
 Leitung: Prof. Dr. Peter Maas



### Modul III

Strategisches Prozessmanagement in der Assekuranz  
 05. – 09.10.2020 in Zürich (CH)  
 Leitung: Dr. Mathias Müller



### Modul IV

Das Versicherungsunternehmen wertorientiert führen  
 25. – 29.01.2021 in Ittingen (CH)  
 Leitung: Prof. Dr. Hato Schmeiser



### Modul V

Exkursion: Fremde Versicherungsmärkte vor Ort erleben  
 19. – 23.04.2021, Durchführungsort noch offen



### Modul VI

Transformation und Leadership: Versicherungsmanagement im Wandel  
 07. – 11.06.2021 in St. Gallen (CH)  
 Leitung: Prof. Dr. Martin Eling



# Sozialversicherung im Zeitalter der Digitalisierung



Hilmar Schneider

*Angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt stellt sich die Frage, inwieweit die klassische Form der Sozialversicherung in Zukunft noch Bestand haben wird. Dieser Beitrag widmet sich dieser Frage, indem er aufzeigt, welchen Herausforderungen die Sozialversicherung im digitalen Umfeld gerecht werden muss.*

Die Einführung der Sozialversicherungspflicht für Arbeitnehmer wird oft als Errungenschaft per se gefeiert. Ihre darüber hinaus gehende Bedeutung für Wachstum und Wohlstand ist weitgehend unterschätzt. Wer kann sich heute noch vorstellen, dass Arbeiter im 19. Jahrhundert noch Haustiere halten mussten, um ihr Überleben zu sichern, und dass Kinder die einzige Möglichkeit waren, die materielle Absicherung im Alter sicherzustellen? Die kollektive Absicherung gegenüber den fundamentalen Lebensrisiken hat den Weg frei gemacht, damit Menschen ihre Zeit und ihre finanziellen Ressourcen verstärkt für die Investition in ihr eigenes Humankapital und das Humankapital ihrer Kinder nutzen konnten.

An der Notwendigkeit, die Finanzierung der Absicherung mit Hilfe von Zwangsabgaben sicher zu stellen, hat sich bis heute nichts geändert. Ohne eine allgemeine Beitragspflicht würden insbesondere einkommensschwache Haushalte dazu neigen, ihr Einkommen zu Lasten einer hinreichenden Absicherung zu erhöhen. Zu welchen sozialen Verwerfungen dies führen kann, lässt sich nicht nur in den USA, sondern auch in vielen Ländern, in denen weder Zwangsversicherung noch allgemeiner Versicherungsschutz existieren, beobachten.

Die klassische Sozialversicherung als Zwangsversicherung beschränkt sich allerdings zumeist auf abhängig Beschäftigte. Selbstständige sind von der Ver-

sicherungspflicht häufig ausgenommen, weil zum einen unterstellt wird, dass sie durch das Produktivkapital ihres Unternehmens hinreichend abgesichert sind, und zum anderen argumentiert wird, dass die Pflicht zur Beitragszahlung den Aufbau von Produktivkapital unnötig behindere. Historisch betrachtet ist diese Sichtweise durchaus berechtigt, da Selbstständigkeit in der Vergangenheit überwiegend in Form von Landwirtschaftsbetrieben, Handwerks- und Produktionsbetrieben sowie Geschäften bestand.

Die fortschreitende Digitalisierung wirft die Frage auf, inwieweit die klassische Form der Sozialversicherung in Zukunft noch Bestand haben wird. Zum einen wird befürchtet, dass durch die Digitalisierung massenhaft Jobs vernichtet werden könnten und damit die Finanzierungsbasis der Sozialversicherung wegbrechen könnte. Zum anderen wird befürchtet, dass mit der wachsenden Möglichkeit der digitalen Vermittlung von Dienstleistungen eine Ausweitung der Selbstständigkeit ausgelöst werden könnte, die die Finanzierungsbasis der Sozialversicherung zusätzlich untergraben würde. In die gleiche Richtung wirkt auch die wachsende Bedeutung digitaler Dienstleistungen, deren Erbringung nicht mehr zwangsläufig an einen festen Arbeitsplatz und vorgegebene Arbeitszeiten gebunden ist.

Was die Sorge anbelangt, die Digitalisierung könnte ein massenhaftes und nie dagewesenes Verschwinden von Jobs auslösen, wird häufig auf den im Jahr 2013 erstmals erschienen Aufsatz der Wissenschaftler Carl Benedikt Frey und Michael Osborne verwiesen. Er gehört inzwischen zu den meistzitierten Veröffentlichungen in der Arbeitsmarktforschung. In ihrer Studie kamen die Autoren zu dem Schluss, dass knapp 50 Prozent der Jobs

## Der Autor

Prof. Dr. Hilmar Schneider ist Leiter des Institute of Labor Economics (IZA).

in den USA von Automatisierung bedroht seien, wobei die Autoren allerdings offen liessen, in welchem Zeitraum sich dieser Prozess abspielen könnte.

Die Studie beruht im Kern auf berufsspezifischen Schätzungen zur Automatisierungswahrscheinlichkeit bestehender Jobs. Die dazu verwendete Methode wurde inzwischen mehrfach von anderen Autoren übertragen und repliziert. Im Endeffekt sehen die Ergebnisse für Deutschland und andere europäische Länder ähnlich aus, wenn man die Methode exakt repliziert. Anders fällt das Bild aus, wenn statt auf Jobs auf Tätigkeitskomponenten rekuriert wird. Jeder Job besteht aus verschiedenen Tätigkeitskomponenten, die in unterschiedlichem Ausmass von Automatisierung betroffen sein können. Wird eine Tätigkeitskomponente maschinell ersetzt, heisst das noch nicht zwangsläufig, dass damit der gesamte Job ersetzt wird. Es kann auch einfach zu einer Veränderung von Tätigkeitsprofilen innerhalb eines Jobs kommen. Studien, die die von Frey und Osborne verwendete Methode auf Tätigkeitskomponenten statt auf Jobs anwenden, kommen dann auch zu erheblich geringeren Schätzungen für das Gefährdungspotenzial durch Digitalisierung.

Viel entscheidender ist jedoch die einseitige Betrachtungsperspektive, die der Methode von Frey und Osborne zugrunde liegt. Deren Augenmerk richtet sich einseitig auf den Zerstörungseffekt der Digitalisierung und blendet das Potenzial neu entstehender Jobs systematisch aus. Dass damit bestenfalls die halbe Wahrheit erfasst wird, müsste schon allein der Blick auf die aktuelle Arbeitsmarktsituation lehren. Dazu muss man wissen, dass die Studie auf Daten aus dem Jahr 2010 beruht. Seither sind fast zehn Jahre vergangen und selbst, wenn nur ein Bruchteil des prognostizierten Effekts wirksam geworden wäre, müsste das inzwischen sichtbar sein. Bislang kann jedoch keine Rede davon sein, dass in den USA seit 2010 massenhaft Jobs verschwunden seien. Eher ist das Gegenteil der Fall. 2010 wurden in den USA 139 Millionen Erwerbstätige gezählt, knapp zehn Jahre später sind es schon fast 160 Millionen.

Das entspricht einem Anstieg um 14 Prozent. Die Arbeitslosenquote liegt bei nur vier Prozent. Ähnlich sieht die Situation in Deutschland und vielen anderen Staaten aus. Es gibt nur wenige Länder, die seit 2010 einen Beschäftigungsabbau verkraften mussten. Und dort, wo er eingetreten ist, hat er mit der Digitalisierung am allerwenigsten zu tun.

Das heisst nicht, dass der Zerstörungseffekt nicht eingetreten wäre. Es heisst vielmehr, dass es neben dem Zerstörungseffekt auch einen Beschäftigung schaffenden Effekt der Digitalisierung geben muss. Dieser muss umso grösser gewesen sein, je stärker der Zerstörungseffekt war. Eine aktuelle Studie des Institute of Labor Economics (IZA) und des ZEW-Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung nimmt eine Zerlegung der Beschäftigungseffekte der Digitalisierung in drei Komponenten vor: den Zerstörungseffekt, den Wachstumseffekt und den sogenannten Spill-Over-Effekt. Das Ergebnis lautet, dass die Automatisierung zumindest in den 2000er-Jahren einen positiven Nettoeffekt auf den Arbeitsmarkt hatte und europaweit unter dem Strich für fünf Millionen zusätzliche Jobs gesorgt hat. Für eine aktuellere Analyse fehlen derzeit noch die Daten, aber es ist nicht davon auszugehen, dass sich an dem positiven Gesamtbild bis heute etwas geändert hat.

Die entscheidende Voraussetzung für Jobwachstum ist der Produktivitätsfortschritt. Der ökonomische Mechanismus besteht darin, dass Produktivitätsfortschritt die Herstellung oder Beschaffung bestimmter Produkte verbessert. Bei gleichem Einsatz wie zuvor lässt sich eine höhere Produktqualität und/oder ein höherer Output erzielen. Dadurch werden in der Tat Arbeitsplätze vernichtet, deren Existenz an der vormaligen Produktions- oder Beschaffungsweise hing. Man könnte dies als den Primäreffekt des Produktivitätsfortschritts bezeichnen. Der Produktivitätszuwachs verschafft den Konsumenten über verbilligte Produkte aber zugleich zusätzlichen finanziellen Spielraum, den sie vor allem für zusätzlichen Konsum nutzen. Diese zusätzliche Güternachfrage induziert eine

entsprechende Arbeitsnachfrage – was den Jobverlust aufgrund des Produktivitätsfortschritts kompensiert. Ein Plus an Produktivität führt daher nicht zu einem Nettobeschäftigungsverlust. Die Beschäftigung bleibt vielmehr stabil oder wächst sogar. In jedem Fall aber wächst der gesellschaftliche Wohlstand.

In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Digitalisierung in nichts von früheren technischen Neuerungen. Technischer Fortschritt ist also gewissermassen ein Geschenk, durch das Gesellschaften wohlhabender werden, und die Quelle dieses Geschenks ist menschlicher Erfindungsgeist. Es gibt nicht den geringsten Grund für die Befürchtung, dass es sich in dieser Hinsicht mit der Digitalisierung anders verhalten könnte als mit all den früheren Innovationen der Menschheitsgeschichte.

Das eigentliche Problem der Digitalisierung besteht nicht in einer schrumpfenden Arbeitsnachfrage, sondern in der Bewältigung des Anpassungsbedarfs durch die Verbreitung neuer Technologien. Die richtige Antwort darauf lautet weder bedingungsloses Grundeinkommen noch Vorruhestand. Es werden neue Qualifikationen benötigt und auch die Rolle von Arbeitnehmern verändert sich allmählich. Je mehr regelgebundene Prozesse von Maschinen übernommen werden, desto mehr kommt es auf Fähigkeiten an, die Menschen den Maschinen voraus haben: Entscheidungskompetenz, Verantwortungsfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und dergleichen mehr. Von Arbeitnehmern wird zunehmend erwartet, dass sie unternehmerisch denken und handeln. Die Herausforderung besteht in der Vermittlung und Aneignung ebendieser Fähigkeiten. Auch in dieser Hinsicht gibt es keinen Grund schwarz zu sehen. Der hier beschriebene Prozess vollzieht sich schon seit Jahrzehnten und wurde erstmals in den 1980er-Jahren von Pinchot unter dem Begriff Intrapreneurship beschrieben. Im Laufe der Zeit hat das Phänomen wechselnde Bezeichnungen erfahren und firmiert heute bevorzugt unter Etiketten wie New Work und Agilität. Firmen und Arbeitnehmer sind

offensichtlich schon lange mit solchen Herausforderungen konfrontiert und ebenso offensichtlich in der Lage, sie erfolgreich zu meistern.

Die Sozialversicherung ist also nach allem, was sich heute sagen lässt, nicht von einem massenhaften Verschwinden von Jobs durch die Digitalisierung bedroht. Wie aber verhält es sich mit der befürchteten Verdrängung von abhängiger Beschäftigung durch selbstständige Tätigkeiten?

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Märkte funktionieren. Der Grund dafür ist eine potenziell deutlich höhere Informationstransparenz, als sie in früheren Zeiten möglich war. In einem gewissen Ausmass macht dies Firmen überflüssig, die bisher als Vermittler zwischen Produzenten und Konsumenten aufgetreten sind. In der ökonomischen Theorie wird die Existenz von solchen Firmen damit begründet, dass sie wirksam zur Senkung der Transaktionskosten zwischen Produzenten und Konsumenten beitragen. Diese Kosten werden massgeblich durch Informationsdefizite und fehlende Sanktionsmöglichkeiten hervorgerufen, die das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten prägen würden, wenn es keine Vermittlerfirmen gäbe. Die Digitalisierung erlaubt inzwischen eine erheblich verbesserte Markttransparenz, in dem sie über das Internet zum einen eine globale Angebotsübersicht gestattet und zum anderen eine Beurteilung der Produktqualität auch kleinster Anbieter mit Hilfe von Bewertungsportalen ermöglicht.

Das wird am Beispiel des Touristikportals Airbnb deutlich: Wer verreisen will, braucht keinen Reiseveranstalter oder kein Hotel mehr, sondern bucht sich direkt eine Unterkunft bei einer anderen Person. Ähnlich funktioniert es bei Onlineportalen wie MyHammer oder beim Fahrdienst Uber. Hinzu kommt, dass die zunehmende Bedeutung digital transferierbarer Dienstleistungen eine Fragmentierung und Auktionierung von Dienstleistungen möglich macht, die in dieser Form in der Vergangenheit nicht möglich war. Auch dies begünstigt das Ent-

stehen neuer Formen der Selbstständigkeit, die an die Stelle früherer abhängiger Beschäftigung treten könnten.

Die Konsequenz daraus ist: Durch die Digitalisierung kann sich das klassische Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer in Teilen auflösen. An dessen Stelle tritt ein neues, das Verhältnis Auftraggeber–Auftragnehmer, sprich: Kunde–Dienstleister. Der bisherige Arbeitnehmer wird zum Solo-Selbstständigen.

All dies wäre für die eigene Risikoabsicherung womöglich gar nicht problematisch, wenn die so entstehende Selbstständigkeit so wie klassische Selbstständigkeit mit der Bildung eines existenzsichernden Produktivkapitals einherginge. Genau dies scheint aber nicht unbedingt der Fall zu sein. Glaubt man den bislang vorwiegend medialen Berichten über eine rechtlich selbstständige Internet-Bohème, die sich finanziell nur mühsam über Wasser halten kann, wächst die Gefahr, dass der Sozialstaat als letzte Sicherungsinstanz in Zukunft höhere Lasten tragen muss als heute.

Empirisch gesicherte Anzeichen für eine wachsende Problemlage sind derzeit eher gering. Bislang zumindest hat Solo-Selbstständigkeit, die sich auf Onlineplattformaktivitäten gründet, eine sehr geringe wirtschaftliche Bedeutung. Über Onlineplattformen vermittelte Aufträge scheinen nur für sehr wenige Selbstständige die Haupteinkommensquelle zu bilden. Selbstständige nutzen diese Möglichkeit eher um Auslastungslücken im konventionellen Geschäft zu überbrücken. Die Zahl der Selbstständigen insgesamt ist trotz boomender Wirtschaft ohnehin seit Jahren rückläufig, was ebenfalls nicht auf eine wachsende Bedeutung der Plattformökonomie hindeutet.

Unmittelbarer Handlungsbedarf besteht somit nicht. Sollte es dennoch dazu kommen, dass im Zuge der Digitalisierung mehr und mehr abhängige Beschäftigung durch Selbstständigkeit ersetzt wird, würde an einer allgemeinen Sozialversicherungspflicht vermutlich kein Weg vorbei führen. Sinnvoll wäre in diesem Fall eine Bürgerversicherung, in die je-

der einzahlen muss, um sich vor Armut im Alter zu schützen und ausreichend gegen Arbeitslosigkeit sowie Krankheit versichert zu sein.

Notwendig wäre dazu allerdings eine Form der Beitragserhebung, die neutral ist gegenüber der jeweiligen Form der Einkommenserzielung. Das liefe darauf hinaus, jegliche Form von Einkommen einer Quellenabgabe zu unterziehen, die unmittelbar zu einer Gutschrift auf das Sozialversicherungskonto des Einkommensbeziehers führen würde. Interessanterweise lassen sich die Mittel der Digitalisierung dazu nutzen, die von ihr womöglich verursachten Probleme zu lösen. In Indonesien wird beispielsweise schon heute die Bezahlung von Taxi-Dienstleistungen über die App Go-Jek abgewickelt. Jeder Bezahlvorgang, der über diese App abgewickelt wird, führt automatisch zu einer anteiligen Gutschrift auf das Sozialversicherungskonto des Taxifahrers. Damit zahlt der Kunde neben dem Preis für die Dienstleistung die Sozialbeiträge gleich mit. Das Verfahren liesse sich vergleichsweise mühelos auf Arbeitseinkommen, Kapitalerträge, Mieteinnahmen und dergleichen übertragen. Es wäre auch denkbar, Investitionen in das Produktivvermögen auf die Höhe des Sozialversicherungsbeitrags anzurechnen.

Statt den grossen Wurf anzugehen, versteckt sich die Politik im Augenblick jedoch eher hinter arbeitsrechtlichen Winkelzügen. Im Arbeitsrecht wird versucht den Betreibern von Onlineplattformen den Status von Arbeitgebern anzudichten – mit dem Ziel, denjenigen, die ihre Leistungen über eine solche Plattform anbieten, den Status von abhängig Beschäftigten zuweisen zu können und den Plattformbetreiber damit zur Entrichtung von Sozialabgaben zu verpflichten. Das mag punktuell gelingen, auch wenn ein deutsches Landesarbeitsgericht jüngst den Selbstständigenstatus von Crowdworkern bestätigt hat. Eine zukunftssichere Finanzierung der Sozialversicherung gehört zweifellos nicht in die Hände von Arbeitsrichtern. Sie erfordert eine gesetzliche und gerichtsfeste Grundlage, die nicht danach unterscheidet, wie das jeweilige Einkommen erzielt worden ist.

# The Future of Work in Insurance: Upskilling in a Digital World



Jörg Thews



Lisa Daniells

*The pace of technological advances and their impact on the workforce across the insurance industry is an ongoing topic of discussion. Jobs are changing and they are changing fast. It is widely expected that in the next ten years, we will see the insurance industry change by more than it has in the past 100 years. Many roles are disappearing completely, while new ones are emerging. The discrepancy between the skills people have today and those needed for jobs in the digital world is one of the most critical challenges of our time. How can insurers predict the future skill requirements across their organisation and effectively prepare their workforce for the future? PwC believes that the need to upskill is a complex task that will require decision makers – educators, national, regional and local government administrators as well as business leaders – to come together and play a critical role in getting ready for the future of work.*

## The challenge: The impact of technology

Technology advances are unsettling the insurance industry at a great pace. This is a significant concern for CEOs with 51 percent of them saying they are extremely concerned about the speed of technological change (PwC, 2018a). For insurers the technological and digital wave is well under way and its possibilities as well as impact is felt within and outside the insurance industry. Connected ecosystems exist today and will continue to be explored and developed further in the future.

Relevant technologies outside of the insurance industry include for example the self-driving car. Although not currently in widespread use, the introduction of autonomous vehicles is likely to significantly reduce the number of traffic ac-

cidents and thus puts pressure on car insurance premiums and potentially changes car insurance overall. As the nature of the risk changes, as well as the role of the insurer in the connected ecosystem, insurers will need to continuously look for new sources of income.

The common availability of wearables and other sensors is also shaping how insurers gather data in relation to consumer habits, activity as well as environmental and personal conditions resulting in a different insurance model where premium quotes and policies are tailored to individuals in a much more accurate way.

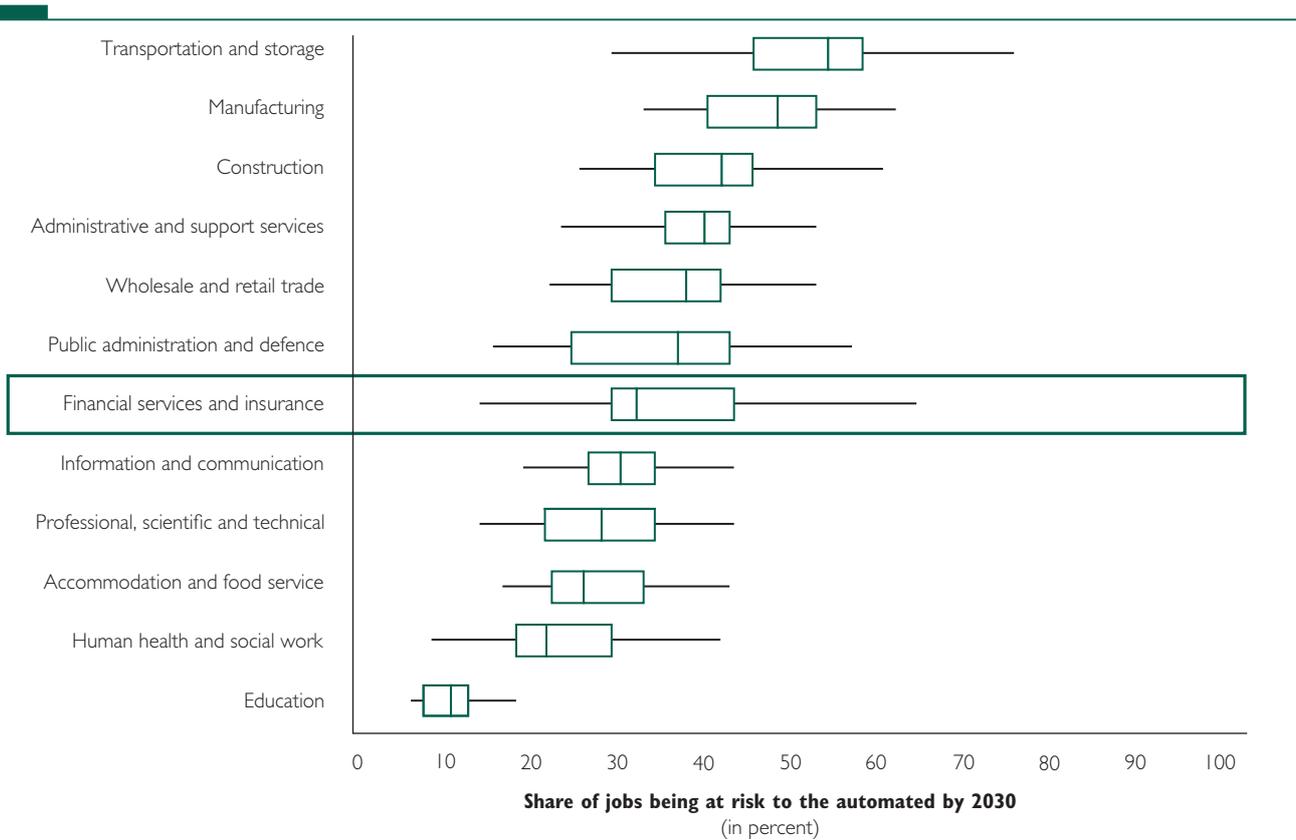
In addition, drones and other satellites that can calculate risks before a policy is issued, assess damage post an incident and predict repair costs from photos in real time are already in use. The ability to do this has allowed claims to be settled much more quickly which has fundamentally shifted the way insurers operate.

As well as the new technologies outside the industry having an impact on insurers, there are those that are being used internally to improve processes and ways of interacting with the customer. For example, the introduction of robotic process automation (RPA) has taken over a significant amount of transaction processing activities. In addition, chatbots are being used to support in answering basic customer queries in relation to claims or policy renewals. This is particularly prevalent in underwriting, claims handling and other back office functions such as HR and Finance. Apart from this existing evolutionary technology, there are technologies such as artificial intelligence (AI) and natural language processing (NLP) that are revolutionising core insurance processes.

## The authors

Jörg Thews is Partner for Financial Services Consulting at PwC Switzerland.

Lisa Daniells is Director for People and Organisation Consulting at PwC Switzerland.



**Fig. 1: Analysis of the industries being most impacted by digital disruption** (Source: PIAAC data, PwC analysis)

Over and above these technological changes but linked to technological advancements, the customer has increasingly higher expectations particularly in relation to the speed and personalisation of insurance products and solutions. With ever growing access to digital tools, they have considerably more power and are able to change insurance providers when their expectations are not met. This puts added pressure on insurers to predict customer needs and align their products and services accordingly. With margins under pressure and the emergence of connected ecosystems, the role of the insurer changes. Therefore, insurance companies are rethinking their customer engagement model. Our research shows that this shift in consumer behaviour is causing anxiety amongst CEOs with 31 percent of insurance CEOs being extremely concerned (PwC, 2018a).

Those insurers who fail to adapt are likely to lose their market share to

those who can. Insurtech companies have been popping up over the past years such as Dinghy whose freelancer platform enables customers to obtain a quote within 45 seconds and policies in less than three minutes (Forbes, 2019). Insurtechs challenge specific aspects of the traditional insurance value chain and are thus putting traditional insurance companies under pressure to find adequate responses. They highlight the need to innovate and to create a better customer experience. Traditional insurers are either faced with the choice to buy insurtechs and integrate them or innovate themselves. How insurers combine the «old» and «new» world in one operating model remains key and options include setting up separate innovation labs, greenfield operations or fully integrating and re-modelling the old operating model. More traditional insurers who have historically been slow to adapt, need to decide on the level of investment and adoption they want to make into new technologies.

### Impact of technology on the workforce

So, what does this mean for insurers and their workforces? As a result of this significant and fast paced introduction to new technologies, there is clearly a strong correlation and knock-on impact on the future tasks performed, the jobs needed and the associated skills required across the insurance industry. In addition, as insurers look for new sources of income through new value propositions, they need to rethink culture, skills, capabilities, organisational structures as well as roles and responsibilities. As a result, a quarter of the CEOs in the insurance industry expect their headcount to decrease compared to 18 percent for other industries (PwC, 2018a).

As we can see in Figure 1, the insurance industry is one of the service industries to be highly impacted by automation with approximately 30 percent of jobs being at risk by 2030. Organisations in the insurance industry therefore need to plan

for this. Simply attempting to replace mismatched workers will be hard, time-consuming and increasingly expensive.

As we have seen, with new technologies, many tasks could be automated. But even if technology is not fully automating roles, it is estimated that every year, five to ten percent of roles will radically change and create severe skill mismatches. Digital skills are vital, but they are only one part of the story. Everyone needs digital understanding to see the potential of technology to disrupt and augment today's work. But workers also need role-specific business and soft skills to enable them to work effectively alongside technology. There is a human transformation at the heart of the digital transformation, which significantly

changes the role of the human factor in insurance organisations.

Whilst the insurance industry is certainly not the only industry to see change on this scale, there are several functions across this industry that will see a disproportionate impact such as claims handling and underwriting. For example, with the automation of many claims handling processes, there may be a requirement for fewer claims handlers in the new world and the ones that remain would need to be highly skilled. The «new» claims handler would have equal demands on soft skills such as empathy, communication and integrity as well as technical skills such as digital and data skills and a specialist focus area. Technology significantly enhances and automates

decision making. Therefore the future insurance employee should be a decision scientist and use data to enhance the decision making process. For many existing claims handlers, this would mean a requirement to upskill.

In addition to the overall upgrading of digital skills across insurance companies, we also see and predict the increasing need for the following specific roles across the insurance industry:

- *Application developers* – such as Blue Prism developers who can develop the technology to improve the efficiency and effectiveness of the insurer's processes as well as customer or employee experience
- *Data scientists or engineers* – to analyse the rich sources of data available to

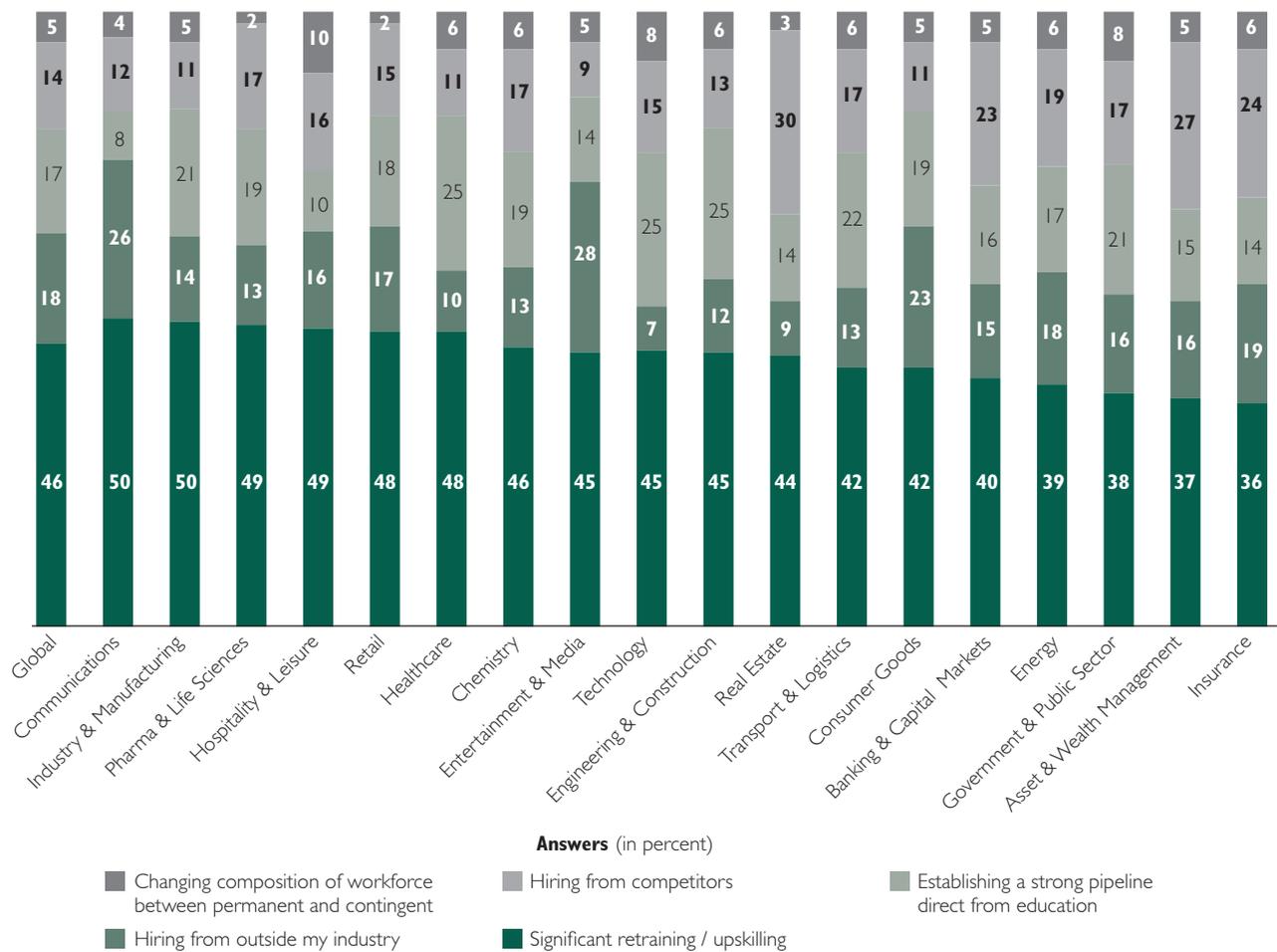


Fig. 2: Answers to the question «Which of the following alternatives is the most important to close a potential skill gap in your organization?» (Source: PwC, 2019)

the insurer and use them to build predictive models to understand customer behaviour and insurance needs

- *IT infrastructure specialists* – as seen, IT will become increasingly used in new and different ways, hence people to coordinate and maintain the overall IT assets and infrastructure become more and more critical
- *Cyber security professionals* – the need to protect the valuable data that insurers hold on individuals is becoming more important especially due to the increase in the use of digital tools

### Why is upskilling important in the digital world

Whereas a decade ago, the financial services industry could outbid almost every other industry on pay, banks and insurance companies can no longer hire their way to a digital workforce. Today there are simply not the returns to make this possible any more. In addition, the insurance industry no longer holds an edge in graduate recruiting, with only four percent of millennials saying they would choose to work in the insurance industry (The Hartford Financial Services Group, 2015). This forces a sharper focus on employee experience and the organisation's purpose. The technical skills, data analytics proficiency and design thinking that insurance companies need right now require highly skilled people who tend to get frustrated with legacy infrastructure and bureaucratic ways of working. Hence, how insurers adapt their culture and shift mindsets as well as behaviours internally will be critical for success.

What is interesting to note from Figure 2 is that insurance is the only industry surveyed in which more CEOs plan to focus on hiring from competitors or other industries (total 43 percent) rather than upskilling the own workforce (36 percent). In other industries the choice of the biggest percentage of respondents is upskilling current workers over hiring new ones. Perhaps it is time for the insurance industry to look into other industries and learn from them.

Upskilling is more than just providing access to training. It is a business transformation that needs to be driven from the top of the organisation. It is about identifying the knowledge, skill and experience that will be most valuable for new and transformed roles and developing an effective way to support and inspire people to act today and continue to adapt in the future. This means understanding evolving skill needs and gaps, creating the right employee experience and buy-in to unleash energy for change and creating engaging skill development programmes which deliver a return on investment.

Upskilling is not simply a matter of teaching people how to use a new device. That device will be obsolete by next year. The upskilling experience involves learning how to think, act and thrive in a digital world that is sustainable over time. Critically, being able to upskill individuals as opposed to hiring externally also allows their deep expertise and understanding of the organisation to be retained.

### How can insurers solve their upskilling challenge?

As with most major transformations, we believe a successful upskilling transformation starts with leadership. Communicating a compelling vision for the future, recognising the human elements of the digital revolution, role modelling the right behaviours and committing resources (time and money) to the development of their people are all critical for sustainable change. If leaders do not shift their own mindsets, it will be extremely challenging, if not impossible, for the rest of the organisation to transform in order to meet the organisation's financial and strategic goals.

Many insurance companies understand the importance of upskilling in enabling them to meet their goals. In a well-planned digital upskilling initiative, financial growth follows from efforts to build talent and improve the external stakeholder experience. Assessing those

efforts across key metrics can help insurers stay on track.

Putting a digital workforce into place is as much a matter of winning hearts and minds as it is of strengthening specific skills and building new capabilities. Digitisation is ushering in a new kind of insurer and workforce demands that come along with it. The new insurance professional combines agility and digital fluency with core skills, along with a readiness to embrace the future.

Where does the transformation begin? All organisations have different starting points, market demands and strategic aspirations. Yet at PwC, we see six foundational steps being common to every effort. These do not just focus on learning and development, but also gaining workforce buy-in on a sustainable basis by creating the opportunities to apply new skills and drive innovation. These six steps are:

- *Determine workforce goals* – explicitly articulate the business benefits you expect to achieve through your upskilling investments. For many organisations, the primary goal is to optimise the value of these investments by equipping the workforce with the skills needed to effectively engage with and apply digital tools.
- *Tell a powerful story about the value of upskilling* – the narrative about the purpose and efforts of your transformation is critical to its success. Employees need to feel that they are part of the journey. The story needs to be communicated in a way that reaches people throughout the organisation and inspires them to change.
- *Choose a focussed starting point* – most organisations select a limited segment of the workforce to pilot upskilling initiatives. This agile approach is beneficial, as it allows for the dynamic revision of the digital workforce strategy over time.
- *Connect the programme with the rest of the organisation* – the upskilling programme should not be existing in a silo. Upskilling efforts must be closely involved with how you reward and recognise people, how you manage

their performance, how you mobilise people on agile programmes, how you onboard people and how you move them to new positions in an organisation.

- *Prepare for headwinds* – launching a successful programme can prove challenging and obstacles will inevitably arise. Look in advance at the potential concerns people may have and at other possible unintended consequences of your efforts. Put in place thoughtful contingency plans so that you can deal with these «side effects» and challenges in a timely way when necessary.
- *Measure your progress and drive towards sustainable results* – particularly in organisations that have experienced change fatigue, there is a risk that employees perceive upskilling as a fad that will soon pass. To mitigate this possibility, the workforce strategy must extend far beyond learning and development techniques alone and influence culture, mindsets, behaviours and ways of working. Put simply, digital curiosity must become part of the organisation's DNA.

### Concluding thoughts

The future is here. The digital wave across the insurance industry is well underway but the human transformation element that underpins success is not keeping up. Evolving technology and workforce dynamics are here to stay and will accelerate over the coming years.

The future of work is a strategic business imperative that transcends the insurance industry. The response should be leader-led and business owned. A strong dialogue between the business and the HR function is critical – HR plays a vital role as an enabler but should not be the driver of this transformation. Therefore, clarifying roles as well as responsibilities and establishing a governance framework around the transformation is key.

Although there are no «silver bullets», what remains clear is that there is a need for insurers to act now in readiness for the ongoing change. Those who can embed an agile culture which empowers continuous learning across their organisation will be able to adapt at pace to

the changing customer expectations as well as technological advances and their application to the insurance context. Those who do not will face the consequences of the market.

### References

- Carney, E., Gownder, J. P., and du Pont, A. (2019). The Future of Work in Insurance: Loss Estimation and Claims Handling to Deeper Customer Relationships and Digital Skills.
- Forbes. (2019). Four Insurtech Startups Shaking Up The Insurance Industry.
- Insurance Journal. (2018). Rebranding and Embracing Change to Thrive in the Future of Work.
- Pring, B., and Clifton, M. (2017). The Work Ahead, Seven Key Trends Shaping the Future of Work in the Insurance Industry.
- PwC. (2018a). 21<sup>st</sup> CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office.
- PwC. (2018b). Claims workforce of the future: 2030.
- PwC. (2018c). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030.
- PwC. (2019). 22<sup>nd</sup> CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution.
- The Hartford Financial Services Group. (2015). The Hartford's 2015 Millennial Leadership Survey
- Vascotto, M. (2017). Recent developments in general insurance underwriting.

## New Work und neue Arbeitsmärkte in der Versicherungsindustrie



Ayad Al-Ani

*Die benötigten Fähigkeiten und Skills in der neuen Versicherung sind grossteils völlig andere, da ganz neue «Lebenswelten» abgedeckt werden. Um Versicherungsmitarbeitenden die Chance zu geben, in diesen Strukturen zu arbeiten und ihre Fähigkeiten sowie ihr Wissen optimal zu nutzen, sind innovative interne Arbeitsmärkte notwendig, welche diese neuen Rollen antizipieren, dabei mit dem Ökosystem verbunden und gleichzeitig mit Lernpfaden verknüpft sind. Die Idee des Neuen Arbeitens (engl. New Work) ist ohne ein geändertes Verständnis über die Notwendigkeiten und Möglichkeiten eines Matchmakings zwischen den Talenten und Motivationen der Mitarbeitenden einerseits und der Rollennachfrage andererseits inkomplett. Neue Technologien können für diese Arbeitsmärkte genutzt werden, sollten das Unternehmen aber nicht daran hindern, mit ersten Schritten sofort zu beginnen.*

Die Geschichte der Digitalisierung ist natürlich noch nicht geschrieben, aber es ist bemerkenswert, wie schnell Grundsätze und Prinzipien der zugrunde liegenden Managementmethoden schon wieder in Vergessenheit geraten. Dies mag damit zu tun haben, dass die «neuen» Managementprinzipien (Selbststeuerung, Selbstidentifikation für Aufgaben, flüssige Hierarchie, Meritokratie usw.) der Digitalen Arbeit zunächst ausserhalb der traditionellen Wirtschaft verwirklicht wurden (z. B. in der Open-Source-Bewegung) und dann erst wieder reintegriert werden mussten, wobei einige emanzipatorische Elemente auf der Strecke blieben.<sup>1</sup> Es mag aber auch mit der noch langsam verlaufenden oder vielleicht verdrängten Auswirkung auf die Beschäftigung zu tun haben, dass wesentliche Elemente des Neuen Arbeitens nur zaghaft in den Vordergrund rücken. Es scheint, als gehe es bei diesem Neuen Arbeiten darum, dass Mitarbeitende vor

allem jene Tätigkeiten ausüben sollen, zu denen sie motiviert sind und eine gewisse Leidenschaft hegen, wenn sogar die Organisation um diese Skills herum gebaut werden soll anstatt Fähigkeiten zu zerstückeln und via Top-Down-Anweisungen zu nutzen. Aber müsste dann nicht die Frage, wie es zu einem *Matching* zwischen Nachfrage und Angebot von Skills kommt, eine wesentliche Rolle spielen?<sup>2</sup>

Gerade in der Versicherungsindustrie ist zudem anzunehmen, dass dieses *Matching* in der nahen Zukunft einer grosse Herausforderung und zentrale Aufgabe ist:

Das Angebot setzt sich aus den Ressourcen zusammen, welche durch die Automatisierung von repetitiven, strukturierten Aufgaben in absehbarer Zeit freigesetzt werden. Diese Rationalisierungsbewegung ist wahrlich nicht neu, erreicht nun aber durch den verstärkten Einsatz Maschinellen Lernens einen Höhepunkt.<sup>3</sup> Auf Basis der gesammelten historischen Daten können Algorithmen diese strukturierten Aufgaben zunehmend besser wie auch schneller erfüllen und zudem beständig optimiert werden. Die Tragik bei diesem Pool ist, dass durch ihren Einsatz als «Maschinensurrogat» die Einsatzfähigkeit der Betroffenen eingeeengt wurde: «You can't take a human being and put him to work at a job that underuses the brain and keep him working at it for decades and decades, and then say, «Well, that job isn't there, go do something more creative.»<sup>4</sup> Etwas gemildert wird diese Brisanz durch demographische Faktoren (Baby Boomer treten ab), aber auch durch die Tatsache, dass Algorithmen erst trainiert werden müssen und eine entsprechende Anzahl an Mitarbeitenden hierzu (und zur Konsolidierung der Datenstrukturen) gebunden wird.

### Der Autor

Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani lehrt an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch, Südafrika, und ist assoziiertes Mitglied am Einstein Center Digitale Zukunft, Berlin.

Die *Nachfrage* nach Fähigkeiten entsteht vor allem durch die besseren datengetriebenen Möglichkeiten, Risiken einzuschätzen und somit deren Eintritt zu beeinflussen (*Prediction*). Es entstehen also völlig neue Präventionsdienstleistungen, welche Verhalten beeinflussen aber auch Komfort bieten sollen. Diese Dienstleistung wird nicht zuletzt dadurch ermöglicht, dass die Assekuranz wie kaum eine andere Industrie über Daten ihrer Kunden verfügt und so eine umfassende Palette an Dienstleistungen anbieten kann (*Product follows data*), welche ganze Lebenswelten abdecken können (Wohnen, Sicherheit, Gesundheit usw.). Hier entstehen völlig neue Arbeitsinhalte und Rollen, welche allerdings wenig mit den traditionellen Aufgaben der Versicherung zu tun haben.

Ein Matching zwischen Angebot und Nachfrage ist auf den ersten Blick schwierig und wird wohl mit den herkömmlichen Mitteln und Verfahren kaum gelingen. Viele Mitarbeitende müssten wohl ihre Leidenschaften und Interessen erst «wiederentdecken» und dann ganz neue Lernangebote und –strecken konsumieren. Oft wird aber vergessen, dass genau dies der Anspruch von New Work war: Es wurde nach Interessen gesucht, die das Individuum innerhalb aber eben auch ausserhalb der Unternehmung nachgehen sollte (Bergmann, 2017, S. 327 ff.). Klar ist auch, dass Lernstrecken mit dem Matching verknüpft werden müssen: Neue Rollen bedürfen eines kontinuierlichen Lernens jenseits der traditionellen Bildungspfade (Al-Ani, 2016).

Dieses Matching wird natürlich auch wieder Ansätze des Maschinellen Lernens nutzen können, um möglichst schnelle und passende Ergebnisse für die betroffenen Mitarbeitenden und Unternehmen zu generieren. Hier erlaubt das französische System «Bob Emploi»<sup>5</sup> einen Ausblick auf die technologischen Möglichkeiten. Auf Basis integrierter Datenbanken werden passende Rollen vermittelt und ebenfalls ein Abgleich der eigenen Credentials und Skills mit denen erfolgreicher anonymisierter Bewerber durchgeführt. Daraus ergeben sich Lerninhalte, die die Erfolgswahrscheinlichkeiten be-

Abb. 1: Lernziele und Profilabgleiche eines Matchingtools (Quelle: Eigene Darstellung)

einflussen. Das Spannende ist aber auch, dass die gesuchten Rollen und Skills einem stetigen Digitalisierungsscheck unterworfen werden, den das System darstellen kann (Digitalisierungsindex): Ändert sich die gesuchte oder gegenwärtige Aufgabe? Wenn ja, in welchem Ausmass und Zeitrahmen? Das Tool wird so zu einem «persönlichem Jobcoach».<sup>6</sup>

Aus dieser Grundstruktur ergeben sich vielfältige Umsetzungsmöglichkeiten, die das Ableiten von Lernzielen für bestimmte Aufgaben und Rollen (Abb. 1) sowie Lernpfaden für die gesetzten Ziele (Abb. 2) erlauben.

Auch wenn es fraglich ist, wann derartig integrierte Systeme umgesetzt und wie die Datenaspekte beherrscht werden können, ergeben sich für das Design von Arbeitsmärkten in Unternehmen klare Ansatzpunkte.<sup>7</sup>

*Stärkerer Fokus auf zukünftige Aufgaben.* Interne Arbeitsmärkte, die ihr Augenmerk nur auf heutige Rollen und Aufgaben legen, werden ihre Rolle nicht erfüllen können. Und zwar in quantitativer (das Angebot ist zu gross, um es mit bestehenden Jobs «zu räumen») wie auch in qualitativer Sicht (nur zukunftsori-

enterte Rollen ermöglichen der Versicherung neue Angebote und Geschäftsmodelle). Es müssen also Prognosen und Szenarien über neue Jobs und Rollen in den Lebenswelten und anderen Wachstumsbereichen entwickelt werden. Dies bedingt eine zukunftsorientierte, technik- und geschäftsmodellbasierte Personalplanung, die in kurzen Abständen aktualisiert werden muss, um den technologischen Entwicklungen mit kurzer Halbwertszeit (Digital Twins, Blockchain, Maschinelles Lernen usw.) aber auch neuen Geschäftsmodellen (Plattformen) Rechnung zu tragen.<sup>8</sup>

*Ausweitung des Arbeitsmarktes auf Ökosysteme.* Je grösser und diverser der Nachfragebereich ist, desto besser werden die Chancen, das Angebot möglichst vollständig zu nutzen. Deshalb müssen auch Unternehmen und Institutionen des Ökosystems in diesen Markt integriert werden (Lieferanten, Kunden, Partner, staatliche und private Agenturen usw.). Möglicherweise werden Mitarbeitende auch nur Teilzeit im Unternehmen verbleiben und die restliche Zeit ausserhalb des Unternehmens tätig sein («...morgens zu jagen, nachmittags zu fischen, abends Viehzucht zu treiben, nach dem Essen zu kritisieren...») (Marx und

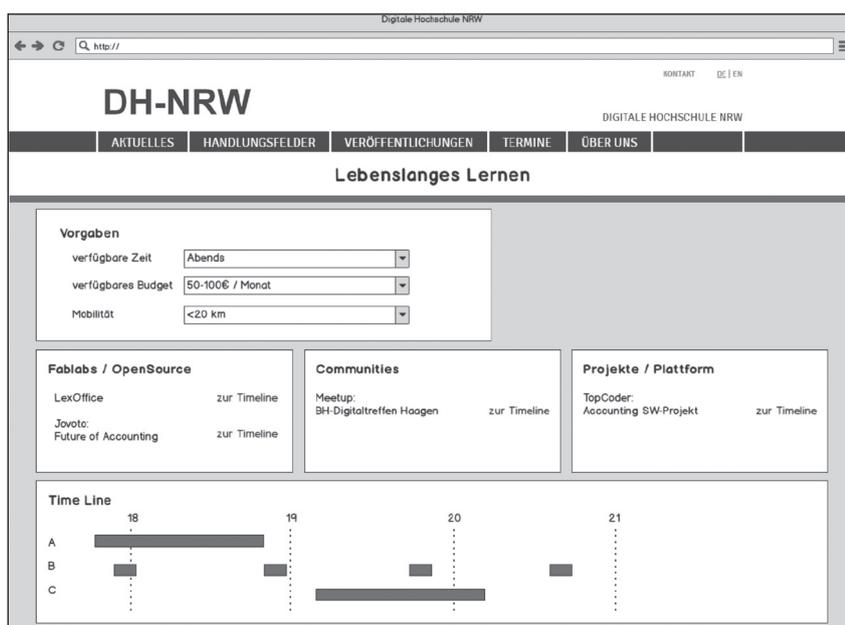


Abb. 2: Lebenslange Lernpfade (Quelle: Eigene Darstellung)

Engels, 1846)). Auch diese externen Tätigkeiten sollten durchaus im Fokus der Unternehmensarbeitsmärkte stehen. Sie dienen letztendlich auch der Stärkung der Beziehungen im Ökosystem.

*Integration von Arbeitsmarkt und Personalentwicklung.* Der Bildungspfad des Individuums wird einen lebenslangen Verlauf haben und die Inhalte werden nur mehr begrenzt vom Unternehmen beigesteuert (schliesslich sind die Lebenswelten auch für die Kernversicherung neu). Man kann sich vorstellen, dass das Individuum beständig seinen Lernpfad mit seinen Karrierezielen und den Matchingergebnissen abstimmt.

Die technische Umsetzung bzw. Vernetzung einzelner Datenbanken und das Schaffen einer geschützten Datenbasis, welche Angebot und Nachfrage darstellt, ist wohl die grösste Herausforderung. Unternehmen sollten schrittweise vorgehen und zunächst interne Datenbanken aufbauen, mit Open-Source-Software ausstatten und eine schrittweise Integration/Verknüpfung mit anderen öffentlichen und privaten Datenbanken vornehmen. Möglich ist in der Zukunft wahrscheinlich auch die Nutzung geschützter öffentli-

cher Dateninfrastrukturen, wie sie in einigen Bereichen entstehen und welche Open-Source-Softwarekomponenten anbieten, mit denen sich entsprechende Dienste konfigurieren lassen.<sup>9</sup>

In jedem Fall sollte der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung interner Arbeitsmärkte sofort beginnen. In der Regel bedingt dies auch eine Weiterentwicklung der HR-Aufgaben: Das Erfassen von zukünftigen Skills, Öffnen von Lernstrecken und das Schaffen eines Interfaces zum Ökosystem sind durchaus neue Funktionen (Al-Ani, 2019). Betrachtet man die Weiterentwicklung von Versicherungsunternehmen zu plattformbasierten Dienstleistern, die ganze Lebenswelten abdecken können und hierzu datengetriebene Modelle verwenden, so sind dies Fähigkeiten, die durchaus über den Erfolg oder das Scheitern derartiger Transformationen entscheiden.

### Anmerkungen

- 1 Zu dieser Geschichte neuartiger Organisationsformen jenseits der traditionellen Prinzipien, insbesondere der Rolle der Open Source Bewegung: vgl. Bauwens (2005), Benkler (2006), Gorz (2011).
- 2 «Institutions that fail to motivate their employees to improve performance will also suffer a loss of competitiveness, while those with more

passionate employees will generate superior returns to shareholders. As these institutional changes occur, more and more workers will find that, regardless of their job, they can become truly passionate about their work as they are provided more and more opportunities to achieve potential and contribute to the creation of value. [...] Of course creative marketing people and talented software programmers [...] can be passionate about their work. But what about janitors, truck drivers, or the assembly line workers? [...] Most jobs in Western companies have been engineered to become highly routinized, especially if they are not performed by knowledge workers [...]. We will begin to see that the performance improvement by everyone counts. We will begin to redefine all jobs, especially those performed at the bottom of the institutional pyramid, in ways to facilitate problem solving, experimentation, and tinkering.» (Hagel et al., 2010, S. 127).

- 3 Zu den komplexen Aufgaben der Automatisierung und der oft unklaren Rolle des Menschen in diesen Lights-Out-Organisationen: Markoff (2015) und Al-Ani (2017).
- 4 Dieses Zitat fiel im Rahmen eines durchaus visionären Interviews mit dem Science-Fiction-Autor und Wissenschaftler Isaac Asimov in den späten 1980er-Jahren, dass man unter <https://www.brainpickings.org/2014/04/07/isaac-asimov-bill-moyers-education-science-religion/> findet.
- 5 Vgl. <https://www.bob-emploi.fr/>.
- 6 Zu einer umfassenderen Beschreibung und kritischen Bewertung von Bob: Wagner und Laurrencon (2017).
- 7 Kritisch zur Umsetzung von Bob etwa in der deutschen Arbeitsmarktverwaltung: Groll (2018).
- 8 Vgl. hierzu etwa die Projektansätze des Personalbereichs von VW zur Erfassung der Auswirkungen auf die Wissensarbeit (Al-Ani et al., 2019).
- 9 Vgl. hierzu die Beschreibungen derartiger Datenstrukturen im Bericht der Datenethikkommission (Datenethikkommission, 2019, S. 143 f.)

### Referenzen

- Al-Ani, A. (2016). Lehren in digitalen Lernwelten. Neue Rollen und Funktionen von Lehrenden. In Cendon, E., Mörth, A., und Pellert, A. (Hrsg.), Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen, 237–248. Münster: Waxmann.
- Al-Ani, A. (2017). Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Al-Ani, A. (2019). Die Human-Ressource-Funktion in Zeiten des Digitalen Übergangs. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung*, 31(5), 12–18.
- Al-Ani, A., Bussemer, T., Glatzer, A., Kahle, N., Kilian, G., und Rahmfeld, J. (2019). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG. *PERSONALquarterly*, 01/2019, 27–33.
- Bauwens, M. (2005). Equality, Hierarchy, Freedom. Abgerufen von: [http://p2pfoundation.net/4.2.B.\\_Equality,\\_Hierarchy,\\_Freedom](http://p2pfoundation.net/4.2.B._Equality,_Hierarchy,_Freedom).
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven CT: YUP.
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, neue Kultur* (6. Auflage). Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Datenethikkommission (2019): Gutachten der Datenethikkommission. Abgerufen von: <https://www.bmjuv.de/SharedDocs/Downloads/DE/>

- Themen/Fokusthemen/Gutachten\_DEK\_DE.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=2.
- Gorz, A. (2011). Auswege aus dem Kapitalismus. Beiträge zur politischen Ökologie. Zürich: Rotpunkt.
- Groll, T. (2018). Bob kommt nicht bis Deutschland. Abgerufen von: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2018-01/bundesagentur-arbeit-zukunft-ruecklagen>.
- Hagel, J., Brown, J. S., und Davison, L. (2010). The Power of Pull. How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion. New York: Basic Books.
- Markoff, J. (2015). Machines of Loving Grace. The Quest for Common Ground between Humans and Robots. New York: Harper Collins.
- Marx, K., und Engels, F. (1846). Die deutsche Ideologie. Abgerufen von: <https://www.reclam.de/data/media/978-3-15-019510-9.pdf>.
- Wagner, A., und Laurencon, A. (2017). Bob, der persönliche Jobcoach in Frankreich. Abgerufen von: <https://www.zukunftderarbeit.de/2017/10/20/bob-der-persoeliche-jobcoach-in-frankreich/>.



## Future.Talk 2/2020

### Customer Experience: The Winner takes it all

Im branchenübergreifenden Wettbewerb entwickeln sich Kundenerlebnisse zum entscheidenden Erfolgs- und Differenzierungsfaktor für (Versicherungs-)Unternehmen. Voraussetzung hierfür ist ein grundlegendes Verständnis der subjektiven Lebenswelten von Menschen, um auch künftig wertstiftende und relevante Angebote in Form von Erlebnissen zu ermöglichen. Kein leichtes Unterfangen in einer traditionellen Industrie, dennoch wagen immer mehr Unternehmen den Blick über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus und versuchen die Logiken von Konsumenten zu verstehen, um sich im branchenübergreifenden Wettbewerb zu positionieren. Der Future.Talk 2/2020 greift dieses herausfordernde Thema auf und wird erlebnisorientiert über die Branchengrenzen hinausschauen.

**Mittwoch, 11. März 2020**  
**Jochen Schweizer Arena, München**



## Ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz



Marco Allenspach



Christoph Peter

*Seit Jahrzehnten ist die externe Weiterbildung ein Aushängeschild des Instituts für Versicherungswirtschaft (I-VW-HSG). Führungskräfte aus der Versicherungsindustrie werden für kommende Aufgaben fit gemacht, bauen sich ein Netzwerk auf und bekommen Fähigkeiten, Wissen und Perspektiven vermittelt, die ihnen zurück im Unternehmen helfen, ihre Führungsrolle erfolgreich auszufüllen. Dr. Marco Allenspach und Dr. Christoph Peter haben die operative Leitung aller Weiterbildungsangebote des I-VW-HSG inne und führen selbst eine Vielzahl von Weiterbildungsseminaren durch. Sie sind Experten im Bereich Executive Education und kennen den Weiterbildungsmarkt seit vielen Jahren. Was sie für die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz erwarten, fragte sie im Rahmen eines Interviews Jonas Jahmert (I-VW-HSG).*

*In den letzten Jahren hat sich die Executive Education sowohl inhaltlich als auch formell weiterentwickelt. Wie sieht heutzutage eine moderne Weiterbildung für Versicherungsangestellte aus?*

In den letzten Jahren haben sich die digitalen Tools zur Unterstützung der Executive Education massiv weiterentwickelt und moderne Lernplattformen unterstützen die Didaktik nachhaltig. Der entscheidende Lernprozess, die Verknüpfung neuer Erkenntnisse mit eigenen Erfahrungen und das Erarbeiten von Wissens- und Handlungskompetenz, findet nach wie vor zumeist in der persönlichen Interaktion statt, sei es im Lehrgespräch mit den Dozenten, in der Bearbeitung von Fallstudien oder im moderierten Erfahrungsaustausch. Die optimale Nutzung dieser gemeinsamen Zeit bedingt eine effektive Vor- und Nachbearbeitung sowie eine Begleitung zwischen den Präsenzmodulen. Austauschforen und Online-Sessions ermöglichen

dezentrale Lernprozesse – was mit Blick auf den Reiseaufwand nicht zuletzt auch aus ökologischen Gesichtspunkten sinnvoll ist. Der abschliessende Schritt von der Erkenntnis zur konkreten Umsetzung erfolgt in der Regel erst nach Seminarabschluss. Hier ist eine moderne Executive Education gefordert, mit weitergehender Begleitung und (Peer-)Coachingangeboten den Transfer nachhaltig sicherzustellen.

*Blicken wir einmal zehn Jahre voraus. Wie wird sich das Lernen im Allgemeinen und im versicherungsspezifischen Umfeld im Speziellen verändern?*

Die Zukunft zu prognostizieren ist schwierig. Vieles ist im Umbruch, die Versicherungsunternehmen selbst befinden sich in einem starken Wandel. Künftige Lernprozesse werden wohl verstärkt einen kreativen Umgang mit Spannungsfeldern erfordern.

Drei zentrale Polaritäten, die unserer Meinung nach eine wichtige Rolle spielen werden, sind:

**Kern-Skills vs. General Management:** Die Assekuranz braucht auch künftig Experten. Die Vertiefung im eigenen fachlichen Wirkungskreis bleibt weiterhin der primäre Fokus der Aus- und Weiterbildung. Gleichzeitig erfordern die Tendenz zur Auflösung von Branchengrenzen und die zunehmende Bedeutung von Ökosystemen zeitgemässe Managementkompetenzen sowie neue Skills, wie das flexible Agieren in Netzwerken.

**Digital vs. Analog:** Der Onlineanteil in der Aus- und Weiterbildung wird weiter an Bedeutung gewinnen (Onlinekurse, Webinare, MOOCs usw.). Entscheidend ist der Prozess von der reinen Informationsgenerierung zu Wissen und Erkenntnis. So ist zum Beispiel

### Die Interviewpartner

Dr. Marco Allenspach ist Executive Director der Weiterbildungsplattform Competence in Insurance Management (CIM-HSG) des Instituts für Versicherungswirtschaft, an dem er seit 1996 als Projekt- und Seminarleiter arbeitet.

Dr. Christoph Peter verfügt über 20 Jahre Berufs- und Führungserfahrung sowohl in der Schweiz als auch im Ausland und ist seit 2017 Executive Education Director am Institut für Versicherungswirtschaft. Er ist verantwortlich für den CAS Digital Insurance, diverse Kurzseminare sowie den neuen Executive MBA Insurance and Financial Services.

dort, wo Lernen 2.0 seinen Anfang genommen hat, derzeit eine Kehrtwende zu beobachten: Im Silicon Valley schicken Führungskräfte der grossen Tech-Unternehmen ihre Kinder zunehmend in Waldorfschulen, die bis zur Oberstufe keine Computer einsetzen. Massgeblich bleibt, mit dem gemeinsamen Lernprozess einen Kontext zu schaffen, in dem Informationen kritisch reflektiert und kreativ kombiniert werden. Hier bietet die Digitalisierung wertvolle unterstützende Tools.

Fachausbildung vs. Persönlichkeitsentwicklung: Pestalozzis Dreiteilung in «Kopf, Hand und Herz» wird auch im digitalen Zeitalter als ganzheitliches Bildungsideal Bestand haben. In der vielzitierten VUCA-Welt bilden Fach- und Methodenkompetenzen die zwingende Voraussetzung, um komplexe Herausforderungen strukturiert anzugehen. Aber das reicht nicht aus, um Organisationen zu bewegen: Soft Skills, Sozialkompetenz und Leadership sind entscheidend, um Sinnhaftigkeit zu vermitteln, Menschen zu motivieren und Innovationspotenziale zu aktivieren.

*Nun wollen wir einen tieferen Blick in die Assekuranz werfen. Was glauben Sie, welche Themenfelder werden für die Weiterbildung in der Versicherungsindustrie besonders an Relevanz gewinnen?*

Aus unserer Sicht stehen für Führungskräfte vor allem folgende Themenfelder im Vordergrund: Erstens bleibt ein tiefes Verständnis des Kerngeschäfts sowie der strategischen, finanziellen und

prozessualen Führung eines Versicherungsunternehmens weiterhin essenziell. Zweitens werden neue Managementkompetenzen, wie die Orchestrierung von Ökosystemen oder die «mehrhändige» Pflege des Kerngeschäfts bei gleichzeitigem Ausbau neuer Geschäftsmodelle und -felder, weiter an Bedeutung gewinnen. Drittens wird die Gestaltung der digitalen Transformation in sämtlichen Bereichen des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Hier wird es vor allem darauf ankommen, bei neuen technologischen Entwicklungen am Ball zu bleiben, Innovationen aktiv zu fördern und den Mut zum Experimentieren aufzubringen. Viertens stellen wir eine Fokusverschiebung hin zu Themen im Bereich Customer Experience fest, also die konsequente Ausrichtung der Führung auf die Kundenerfahrung – künftig natürlich eng verknüpft mit dem Einsatz neuer Technologien und künstlicher Intelligenz (High Tech und High Touch). Fünftens werden eine hohe Sozialkompetenz, Empathie und die Fähigkeit, Teams in einem agilen Umfeld begleiten und führen zu können, weiterhin wichtig sein. Und nicht zuletzt wird es auf die Fähigkeit ankommen, neue Managementtrends kritisch zu hinterfragen und auf die tiefgreifende Relevanz hin zu durchleuchten.

*In der Zukunft werden, unter anderem getrieben durch den Trend zu Ökosystemen, mehr versicherungsfremde Fachkräfte, wie beispielsweise IT-Experten, in der Versicherungsbranche einen Arbeitsplatz annehmen. Welche Kompetenzen fehlen den heutigen Führungskräften, um diese*

*Diversität an Berufskulturen zu managen, und wie können sie diese erlernen?*

Die Integration von versicherungsfremden Quereinsteigern ist nicht neu, das hat es schon vor 20 Jahren gegeben. Mit der zunehmenden Digitalisierung steigt aber der Bedarf an IT-Personal und IT-Wissen. Für Führungskräfte ist es deshalb wichtig, nicht nur Business Themen sattelfest zu beherrschen, sondern zunehmend auch ein Verständnis für Technologiethemen zu haben. Die Verschmelzung von Business und IT ist ein zentraler Bestandteil moderner Firmenkulturen. Mit Blick auf die Jobs von morgen gewinnt «Re-Skilling» für viele eine hohe Bedeutung. Diesen Prozess aktiv zu gestalten ist eine der grossen Herausforderungen der kommenden Jahre.

*Zum Abschluss eine ganz persönliche Frage: In welche Weiterbildung sollte eine Führungskraft in der Assekuranz heute investieren, um für die Zukunft gewappnet zu sein?*

Diese Frage kann unseres Erachtens nicht pauschal beantwortet werden. Wichtig scheint uns, dass sowohl interne wie auch externe Weiterbildung zu einem selbstverständlichen Bestandteil im persönlichen Jahreskalender werden. Hier stehen die Unternehmen ebenso in der Pflicht wie die Führungskräfte. Ein Investment in individuelle Weiterbildung ist immer ein gutes Investment!

*Vielen Dank für das interessante Gespräch! Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg für Ihre vielfältigen Weiterbildungsangebote!*

# How can Brokers hold their Ground in the Digital SME Insurance Business?



Claudio Stadelman

*Increasing digitalization and the emergence of new players are transforming the SME (small and medium-sized enterprise) insurance market. There is a shift from the traditional insurer-broker-customer relationship to a more complex interaction of market participants in networks and ecosystems. This article sheds light on the insurance-related needs of SMEs and identifies how the role of a broker might evolve given the changing environment. In this context, it will be further discussed how insurance carriers and brokers could become an active part of the underserved SME ecosystem by cooperating with other players or by starting to build their own platforms.*



Nicole Oberlin

## The simplified insurance triangle

The relationship between insurance carriers, brokers and customers can be described by a simplified triangular interrelation as depicted in Figure 1. In traditional insurance, brokers represent an essential link between insurance providers and end customers who they support during the insurance purchasing and administration process. As opposed to the insurance agent, the broker acts as an intermediary by addressing the needs of the insurance customer rather than the ones of the insurance carrier.



Sven Agnéus

In general, a distinction is made between retail and commercial brokers – the former representing the interests of individuals, whereas the latter negotiate policies for businesses. The SME insurance broker might be classified somewhere in between, depending on the company size and insurance product. However, digitalization trends are increasingly interrupting the insurance landscape and hence redefining the roles of carriers, customers and intermediaries along the value chain. That raises the question of how the triangular relation of customer, broker and insurer might evolve in the SME market.

## Having a closer look at SMEs and their insurance needs

SMEs are the cornerstone of the global economy. They account for 99 percent of the companies and 70 percent of the employees in the OECD region (OECD, 2017). In Switzerland, 99.7 percent of the companies and 66.2 percent of the employees work in SMEs (Fueglistaller et al., 2018). Combined, these figures give an indication on the high potential of the SME market. Particularly in the insurance business, SMEs are considered as an attractive segment since premiums are often higher compared to personal insurance. Thus, more and more insurance carriers start addressing their offerings to the SME market or even creating tailored insurance products based on a modular approach. Although the SME market is a mature opportunity, only few incumbent insurers are successfully targeting the market yet.

In this context, it must be considered that digitalization trends are currently having a high impact on SMEs and on how to conduct business with them. In order to know how insurance providers can best react to the changing needs of SMEs, BearingPoint has conducted an analysis of the SME landscape and their insurance-specific needs. Figure 2 provides an overview of the challenging needs of SMEs.

In summary, one can say that SMEs need tailor-made, simple, cheap and digital solutions. Especially when it comes to complex products such as life or cyber insurance, customized advice and close consultation are often requested. In smaller companies and startups, the personal insurance purchasing habits of the founder(s) often have a direct impact on their selection of business insurance. In this case, it is important to support them

### The authors

Claudio Stadelmann is Partner Insurance at BearingPoint.

Nicole Oberlin is Business Consultant at BearingPoint.

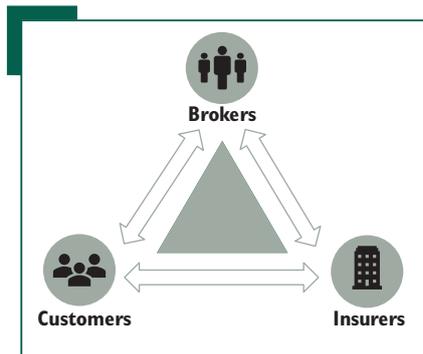
Sven Agnéus is Junior Business Consultant at BearingPoint.

in gaining an understanding of their insurance needs.

Overall, the analysis has shown that many SMEs still prefer to delegate insurance-related tasks to an insurance broker or agent and appreciate their advisory services. A «one-stop-shop» solution for all insurance-related topics certainly facilitates the SME business. However, that might change quickly and the question of the broker's future role remains unclear.

**The broker's role in the SME-insurer relation and how it might develop in future**

The traditional role of a broker in the end-to-end insurance process is continuously under pressure and brokers face the challenge of adding value to their service offering. Given the fact that SMEs usually know their business needs well, but in most cases are underinsured, it is indispensable that the broker of the future provides the customer with a holistic view on his potential insurance needs while differentiating himself from others by being an expert. To address the need for tailor-made solutions, the focus of a broker will shift away from the tradi-



**Fig. 1: The simplified insurance triangle** (Source: BearingPoint)

tional brokerage business towards offering consulting services with expert advice. The increasing number of cyber attacks SMEs are confronted with is a good example to illustrate the need for this targeted advice. Cyber attacks are a new phenomenon and research shows that most SMEs do not know how to handle this invisible threat. It is difficult for them to fully understand the severity of this issue and the complexity of the available insurance products makes the matter even more complicated.

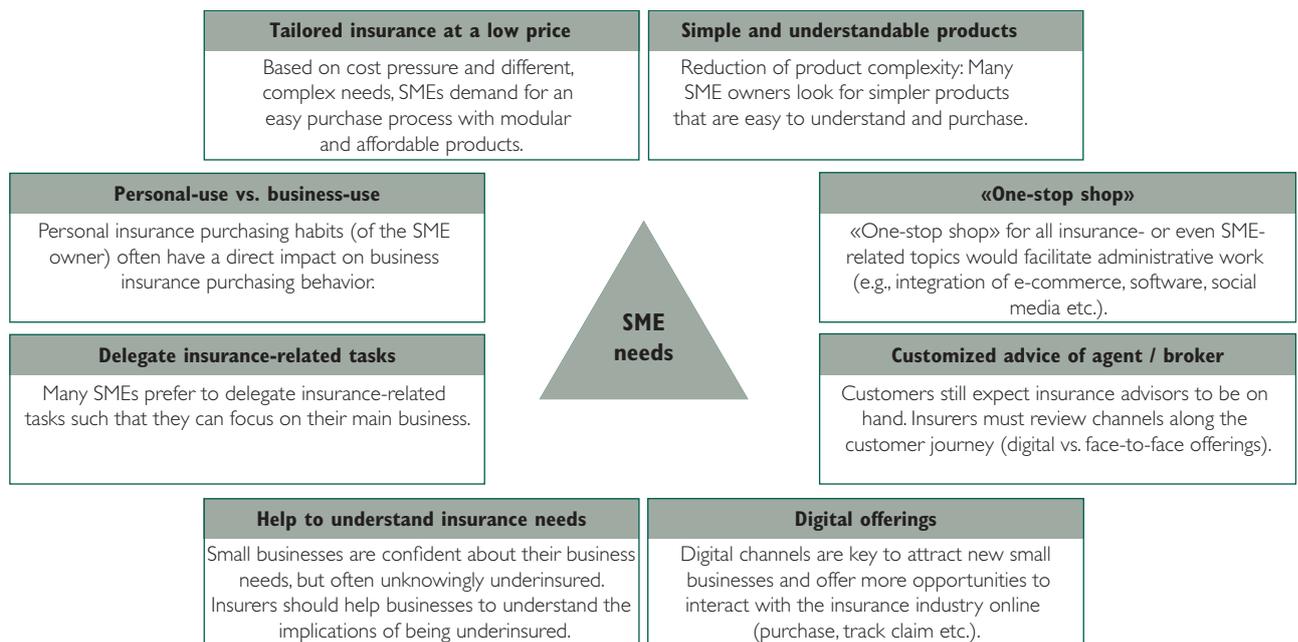
For insurance brokers it is imperative that they stay ahead of trends and expand their skill sets. Only then, the broker will re-

main the single point of contact for SMEs, bridging the gap between customers and insurance companies. Therefore, tertiary education institutions have responded to this demand for specialization by offering targeted seminars for insurance brokers.

The emergence of insurtechs which address the demand for digital offerings that go beyond insurance has proven to be another challenge, particularly for those brokers who operate with private customers. However, insurtechs also offer new opportunities for brokers that focus on SMEs. As professional experts, brokers might benefit from collaborations with new players as well as the traditional insurance companies. By doing so brokers might become part of a wider ecosystem and use synergies to address the SMEs demand for inexpensive but high-quality insurance services.

**The rise of platforms and ecosystems**

When looking at the relationship between customers, insurers and brokers, it becomes evident that there is a large potential for startups and new players to disrupt the traditional insurance triangle with the



**Fig. 2: SME needs related to insurance offerings** (Source: BearingPoint)

help of innovative products and services. In comparison to private insurance, the adaption of new technologies, such as artificial intelligence, and innovative services are not progressing as fast in the SME insurance market. However, the way insurance is distributed, purchased and handled will change which raises the question of how insurance carriers and brokers will respond to this transformation.

As mentioned above, many SMEs are looking for a «one-stop shop» solution covering all their needs which could be offered by a broker, a carrier or even a broader ecosystem of service providers. Digital ecosystems are platforms that underpin the creation of new business models by integrating ecosystems of people, businesses and things. In the context of commercial insurance, this may include players or applications such as industry-specific providers, accountants, auditors, legal advisors, telecommunication providers or even social marketplaces such as Swisspeers<sup>1</sup> or Brokerix<sup>2</sup>. Figure 3 illustrates the shift from the simple insurance triangle to more complex networks and interactions between the players in the SME ecosystem.

Insurance carriers and brokers could become an active part of such ecosystems by cooperating with other players or by starting to build their own platforms. As an example, Ping An Insurance, Tencent and Alibaba joined forces and launched China's first online insurance company Zhong An which provides extended insurance services along the value chain<sup>3</sup>. By collaborating with innovative new players, traditional insurers can achieve synergies through the combination of their infrastructure and existing internet platforms.

### Innovative startups and how to take advantage of them

A keyword search in BearingPoint's startup watchlist which includes more than 250 000 startups reveals an increasing number of innovative companies consisting of digital brokers, marketplaces and platforms that connect different players,



**Fig. 3: From the simple insurance triangle to complex networks in the SME ecosystem** (Source: BearingPoint)

software as well as entire insurance ecosystems.

Taking a closer look at some of the companies stresses the importance of digitalization in this area. A good example are digital brokers which allow customers to make well informed decisions between different insurance products by means of supporting technologies such as online portals or mobile apps. CoverWallet<sup>4</sup> and Simply Business<sup>5</sup> are well-established examples of digital brokers that provide tailored insurance solutions for SMEs by comparing quotes from a range of leading insurance carriers. Furthermore, the German insurtech wefox<sup>6</sup> provides a digital insurance marketplace that connects individual customers with a wide network of brokers and agents. The company combines intelligent technology (e.g., artificial intelligence analyses and chatbots) as well as the option of getting consultation from real experts.

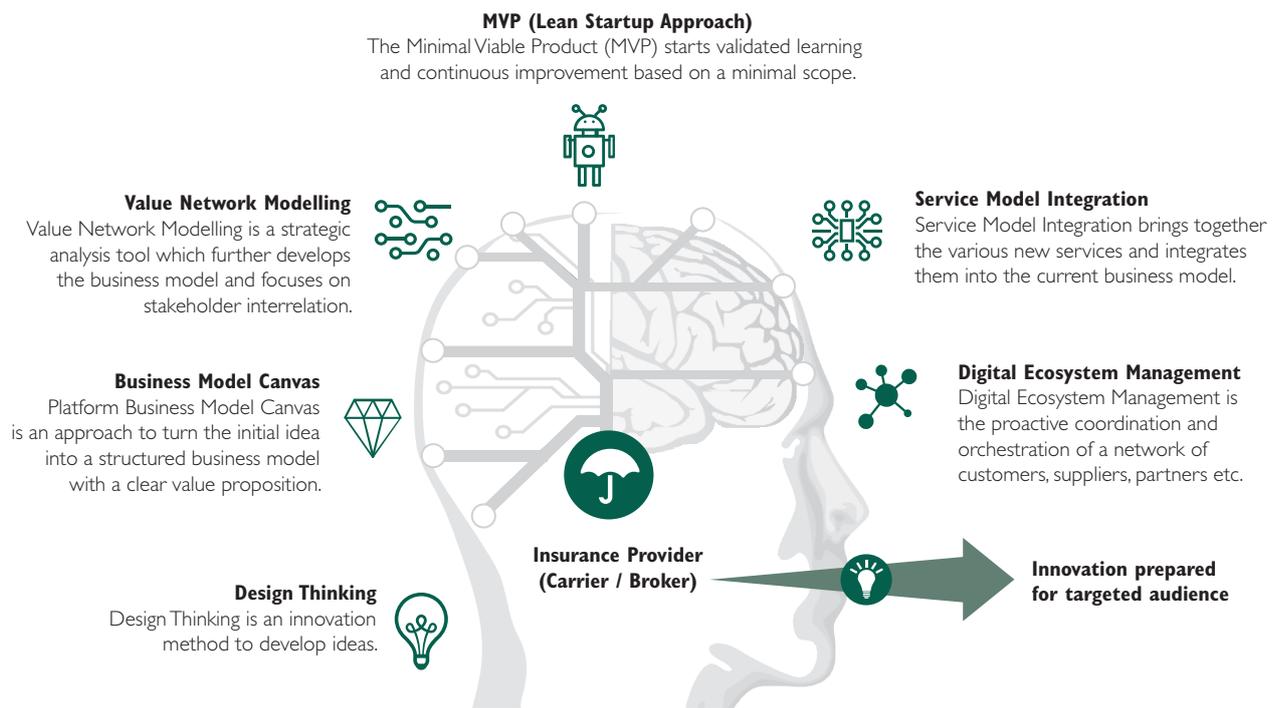
Startups not only focus on platforms but also on software solutions. The Swiss broker Esurance<sup>7</sup>, for instance, provides guidance for SMEs in finding, optimiz-

ing and handling insurance coverages. With the help of its software, SMEs benefit from a compact and simple «one-stop shop» solution which covers the entire insurance value chain.

Finally, companies such as Anivo<sup>8</sup> started expanding their business from digital brokerage to complete digital insurance distribution platforms that enable insurers as well as reinsurers to launch innovative insurance products within short timeframes, requiring comparatively small IT investments. There are also similar offerings for brokerage on the market such as the Spanish insurance management app Segguroo<sup>9</sup> that provides supporting technology for brokers and agents in acquiring new customers, communicating with customers and sending quotes.

### Outlook

These developments show that insurance carriers and brokers should investigate opportunities to move into new territories and to keep up with the changing



**Fig. 4: Methods and approaches that enable the creation of new ideas, innovative value chains and ecosystem-based business models** (Source: BearingPoint)

market. To do so, a set of different methods and approaches could foster the creation of new ideas, innovative value chains or even ecosystem-based business models. Figure 4 shows a collection of innovation modules which BearingPoint uses to enable a modular approach when reinventing business models or value chains for insurers and brokers.

As digitalization trends have a high impact on SMEs and incumbents have not fully addressed their needs, design thinking methods can be used to identify innovative services and validate ideas by means of lean startup approaches. Thus, new service offerings can continuously be modeled, prototyped, tested and integrated alongside the daily business. For instance, during the design thinking process brokers could come up with creative ideas to extend their business with valuable expert advice. The new services can then be structured, refined and tested in a lean setting by using business model canvas, value network modelling and minimal viable products (MVPs). Our experience shows that well-structured half-day innovation workshops with a

diverse audience are a good starting point to initiate the innovation process and to trigger the ideation and validation process.

Insurance providers could further strengthen their strategic position in the SME insurance market by making use of the trend towards platforms as well as ecosystems and hence actively foster cooperation with other market players (e.g., with startups, software providers, accountants, legal experts etc.). By extending their networks, carriers as well as brokers could take an active part of an ecosystem which will create a kind of integrated «one-stop shop» solution for SMEs.

By collaborating with digital brokers (e.g., CoverWallet, SimplyBusiness) or innovative digital assistants (e.g., Anivo360<sup>10</sup>, Bexio<sup>11</sup>, Klara<sup>12</sup>), insurance carriers will become more dynamic and responsive when testing or launching new service ideas. Similarly, brokers could actively contribute to marketplaces such as wefox and/or create competitive advantage by making use of innova-

tive technologies (e.g., Segguroo). The consecutive use of methods and approaches that enhance innovation as well as a frequent screening of the market and potential new players are fundamental activities in order to maintain a long-term competitive edge.

#### Notes

- 1 See <https://www.swisspeers.ch/>.
- 2 See <http://brokerix.ch/>.
- 3 See <https://www.crunchbase.com/organization/zhongan>.
- 4 See <https://www.coverwallet.com/>.
- 5 See <https://www.simplybusiness.com/>.
- 6 See <https://www.wefox.ch/>.
- 7 See <https://www.esurance.ch/>.
- 8 See <https://www.anivo.ch/>.
- 9 See <https://www.segguroo.com/>.
- 10 See <https://www.anivo360.com/>.
- 11 See <https://www.bexio.com/>.
- 12 See <https://www.klara.ch/>.

#### References

- OECD. (2017). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Retrieved from: <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.
- Fueglistaller, U., Fust, A., and Brunner, C. (2018). Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen. Retrieved from: [https://www.obt.ch/fileadmin/user\\_upload/studien-leitfaeden/obt-kmu-studie-2018.pdf](https://www.obt.ch/fileadmin/user_upload/studien-leitfaeden/obt-kmu-studie-2018.pdf).

# Wie Data Science zukünftig den Beruf des Aktuars prägen wird



Anja Friedrich



Olivier Steiger

*Die Digitalisierung sowie die neuen technologischen und datenwissenschaftlichen Fortschritte haben einen starken Einfluss auf die Gesellschaft und die Wirtschaft. Auch der Versicherungsbranche stehen grosse Veränderungen bevor. Damit verändern sich auch die Tätigkeiten und das Berufsbild des Aktuars. Wir zeigen in diesem Artikel, wie der Berufsverband der Aktuar in der Schweiz, die Schweizerische Aktuarvereinigung (SAV), diese Veränderungen einschätzt und mit welchen Massnahmen er ihnen begegnet. Damit stellt die SAV sicher, dass die Aktuar in der Schweiz alle notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, um die Anforderungen der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Politik an den Berufsstand erfüllen zu können.*

Die Schweizerische Aktuarvereinigung (SAV) ist der Berufsverband der Aktuar in der Schweiz. Sie ist unter anderem für die Ausgestaltung und Durchführung der Aus- und Weiterbildung der Aktuar verantwortlich. Durch das Definieren von fachlichen Standards sorgt die SAV für eine ordnungsgemässe Ausübung der aktuariellen Tätigkeiten. Es ist ein wichtiges Anliegen der SAV eng mit der Versicherungsindustrie und der Forschung zusammenzuarbeiten. Ziel dieser Zusammenarbeit ist dabei unter anderem, aktuelle Forschungserkenntnisse für alle Aktuar nutzbar zu machen.

Es ist deshalb die Aufgabe der SAV sich auch mit den neuen Anforderungen für Aktuar, welche die Digitalisierung und die Datenwissenschaften (engl. Data Science) mit sich bringen, zu befassen. Der Vorstand der SAV hat daraufhin bereits im Sommer 2017 entschieden, eine eigene Fachgruppe zu diesem Thema zu gründen. Unter anderem wurde die Fachgruppe damit beauftragt, Grundlagen zu erarbeiten und eine Strategie zu formulieren. Diese Strategie wurde

unterdessen verabschiedet und verschiedene Massnahmen befinden sich in der Umsetzung.

Das Verstehen, das Modellieren und das Managen von Versicherungs- und Finanzrisiken bilden die Kernkompetenz von Aktuar. Deshalb sind vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Mathematik, Statistik und Computerwissenschaften die Grundlage für die aktuariellen Tätigkeiten, ergänzt mit Kenntnissen der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (siehe Abb. 1). Durch die Digitalisierung und die neuen technologischen Möglichkeiten kommt den Bereichen Statistik und Computerwissenschaften aber eine immer grösser werdende Bedeutung zu.

Wirft man einen Blick auf die historische Entwicklung des Aktuarberufs, so kann man diesen in fünf Generationen unterteilen (siehe Abb. 2). Der Tätigkeitsbereich von Aktuar erweiterte sich von Generation zu Generation, wobei die zeitlichen Abstände zwischen den Generationen im Laufe der Zeit immer kürzer wurden. Angesichts dieser historischen Entwicklung erkennen Aktuar der fünften Generation an, dass sich der Beruf des Aktuars immer wieder verändert und das Lernen von neuen Fähigkeiten sowie der Umgang mit neuen Anforderungen für den Aktuar selbstverständlich sind.

Nachfolgend möchten wir die wichtigsten von der SAV definierten Handlungsfelder erläutern und auf die umzusetzenden Massnahmen genauer eingehen.

## Ausbildung zum Aktuar

Die Inhalte der Aktuarusbildung folgen den Standards der Actuarial Association of Europe (AAE) und der International Actuarial Association (IAA).

## Die Autoren

Anja Friedrich ist Managerin bei Synpulse und Mitglied der Fachgruppe Data Science der Schweizerischen Aktuarvereinigung (SAV).

Dr. Olivier Steiger ist Abteilungsleiter Versicherungstechnik der Suva und Präsident des Bereichs Ausbildung der Schweizerischen Aktuarvereinigung (SAV).

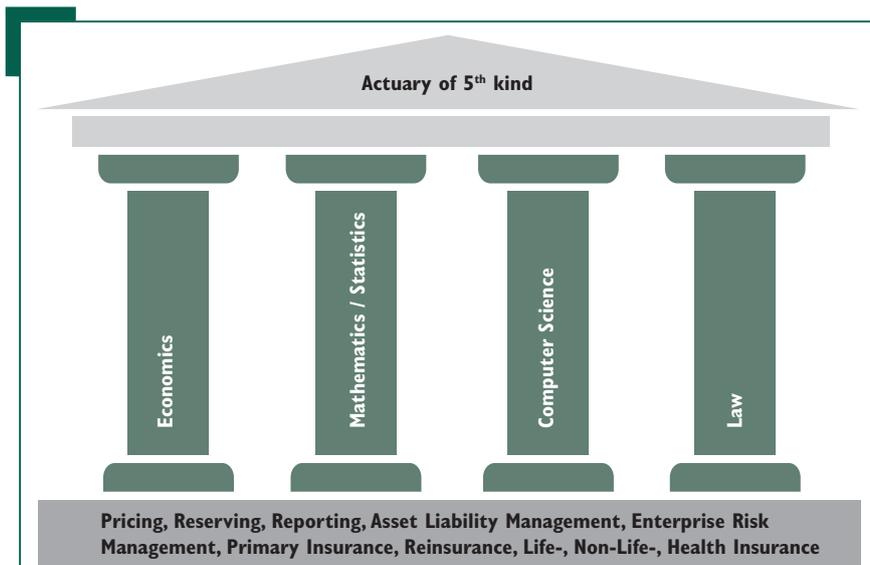


Abb. 1: Tätigkeitsgebiete von Aktuaren und dafür notwendige Fachkompetenzen

(Quelle: SAV)

Die SAV hat sich in der kürzlich stattgefundenen Überarbeitung der Inhalte dafür eingesetzt, dass die Grundausbildung um Kompetenzen im Bereich der Statistik und den Datenwissenschaften erweitert wird. Insbesondere sollen Methoden des statistischen und maschinellen Lernens, erweiterte Programmierkenntnisse sowie Grundlagen der Computerwissenschaften gestärkt werden. Zusätzlich sollen Themen im Bereich Recht, Ethik, Datenschutz und Datensicherheit an Bedeutung gewinnen. Der überarbeitete Standard der AAE wurde im Oktober 2019 verabschiedet. Die SAV setzt diesen in den nächsten Jahren gemeinsam mit den Ausbildungsinstitutionen in der Schweiz um. Damit ist sichergestellt, dass die Fähigkeiten der Aktuare den neuen Anforderungen entsprechen.

### Weiterbildung der Aktuare

Von grosser Bedeutung für die SAV ist die Weiterbildung der Aktuare in den Bereichen Statistik und Datenwissenschaften. Qualifizierte Aktuare sind verpflichtet, pro Jahr mindestens 20 Weiterbildungspunkte zu erreichen. Aktuell existieren verschiedene Möglichkeiten zur Weiterbildung in den Bereichen Statistik und Datenwissenschaften. Einige möchten wir im Folgenden vorstellen:

- In Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne bietet die SAV jedes Jahr eine Summer School an. Dieser fünftägige Intensivkurs befasste sich in den letzten beiden Jahren mit verschiedenen Aspekten des maschinellen Lernens. Im Jahr 2018 lernten die Teilnehmenden die Verwendung von Methoden des maschinellen Lernens für die Beantwortung von aktuariellen Fragestellungen kennen. Dieses Jahr lag der Schwerpunkt auf der Ver-

wendung von unstrukturierten Daten (Bilder, Texte) und der Auswertung von grossen Datensätzen. Beide Kurse nutzten dabei die bei Datenwissenschaftlern weit verbreitete Software R.

- Die SAV organisiert eine jährliche Weiterbildungsreihe, in deren Rahmen das Thema Digitalisierung und Datenwissenschaften in verschiedenen Vorträgen dargestellt und diskutiert wird.
- Verschiedene Aktuarvereinigungen beteiligen sich an einer Medien-Plattform für Aktuare ([www.actuview.com](http://www.actuview.com)). Auf dieser können Webinare und andere Vorträge angeschaut werden. Diese Plattform bieten eine breite Auswahl an Weiterbildungen im Bereich der Digitalisierung.
- Die Schweizer Universitäten bieten neu zum Teil spezialisierte Vorlesungen an, welche es Aktuaren ermöglicht, sich die neuen Kenntnisse im Selbststudium anzueignen.

Ergänzend zu diesen regelmässigen Weiterbildungsmöglichkeiten bietet die SAV auch einmalige spezifische Weiterbildungen im Bereich des maschinellen Lernens an.

Aufgrund vieler Anfragen der Mitglieder wurden von der Fachgruppe Hilfestellungen für verschiedene Wissens-

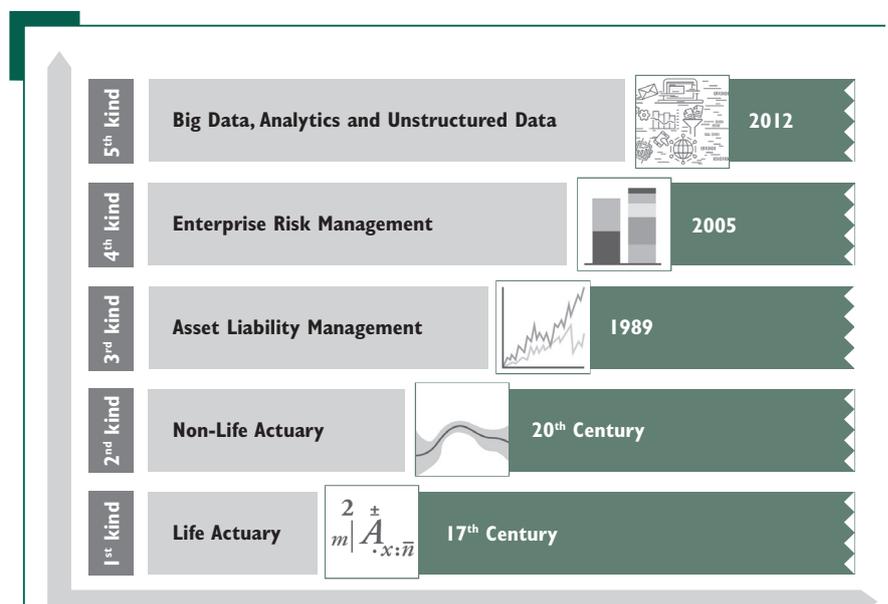


Abb. 2: Veranschaulichung der verschiedenen Generationen des Aktuars (Quelle: SAV)

stände beziehungsweise Anforderungen an verschiedene Rollen in der Versicherungsindustrie erarbeitet, damit jeder Aktuar die für seine Tätigkeit notwendigen Weiterbildungsgebiete definieren kann. Dabei ist die Hilfestellung unterteilt in die Teilgebiete der Datenwissenschaften (Daten, Konzepte und Methoden sowie Infrastruktur und Umgebungen).

### **Zusammenarbeit zwischen der SAV und der Wissenschaft**

Ein Zweck der SAV ist die Nutzbarmachung von Erkenntnissen aus der Forschung auf dem Gebiet der Versicherungs- und Finanzmathematik. Die SAV hat erkannt, dass es bei der statistischen Modellierung von Risiken mittels Methoden des maschinellen Lernens Lücken gibt. Deswegen arbeitet die SAV mit Vertretern aus der Industrie (Aktuare und Datenwissenschaftler) und der Wissenschaft daran, die notwendigen Grundlagen aufzubauen. Die ETH Zürich ist dabei zu einer der führenden Institutionen im Bereich der Anwendung von Methoden des maschinellen Lernens in den Aktuarwissenschaften geworden. Sie hat bereits einige fundamentale Arbeiten in diesem Gebiet publiziert und betreut mehrere Studienarbeiten zusammen mit Versicherungsunternehmen. Diese Erkenntnisse fließen auch in die Vorlesungen über Versicherungs- und Finanzmathematik an der Hochschule ein. Ausserdem zeigt sich, dass diese Grundlagenarbeit weltweit viel Beachtung erhält.

Um dieses Wissen für Aktuare einfach und verständlich zugänglich zu machen, publiziert die SAV sogenannte Tutorials. In einem solchen Tutorial werden einzelne Aspekte an konkreten Beispielen aus der Praxis illustriert. Dabei hat die SAV entschieden öffentlich zugängliche Daten zu benutzen und den gesamten Programmiercode auf GitHub frei zur Verfügung zu stellen. Gerade Letzteres hat sich in den Datenwissenschaften

als Standard etabliert. Die Tutorials befassen sich mit den etablierten Methoden des maschinellen Lernens, neuronalen Netzwerken sowie unüberwachtem Lernen und vergleichen diese Methoden mit den etablierten aktuariellen Techniken. Die Anwendungen reichen von der Nicht-Leben Tarifierung (zum Beispiel der Bestimmung der Prämie für eine Motorfahrzeugversicherung) bis zur Modellierung von Sterblichkeitsraten.

All diese Tutorials und weiterführende Informationen werden auf einer spezifischen Website ([www.actuarialdata.science.org](http://www.actuarialdata.science.org)) einfach zugänglich gemacht. Damit erhalten die Aktuare, Datenwissenschaftler und weitere Interessierte gute Grundlagen für die Anwendung dieser Verfahren in der Praxis. Es ist der Verdienst der beteiligten Forscher, dass verständlich aufgezeigt wird, dass es auch Aspekte gibt, welche für die Modellierung von Versicherungsrisiken zentral sind, jedoch in der üblichen Literatur zu maschinellem Lernen noch nicht thematisiert werden.

### **Zusammenarbeit zwischen Aktuaren und Datenwissenschaftlern**

Die SAV möchte die Zusammenarbeit zwischen Aktuaren und Datenwissenschaftlern in der Versicherungsindustrie stärken. Datenwissenschaftler sind in Bezug auf ihre Ausbildung und Tätigkeiten nahe bei den Aktuaren. Nichtsdestotrotz kann man ihre Arbeit nicht vollends mit jener des Aktuars gleichsetzen. Die SAV hat deshalb eine Arbeitsgruppe beauftragt, Optionen für die Zusammenarbeit oder Zusammenführung zu prüfen.

### **Kommunikation**

Ein weiterer wesentlicher Aufgabenbestandteil der SAV ist das Informieren der Aktuare über aktuelle Entwicklungen in den Datenwissenschaften. Das primäre Ziel ist dabei, den Aktuaren die dafür

nötigen Grundlagen zur Verfügung zu stellen, damit sie sich entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse weiterbilden können. Aufgrund des grossen Interesses an dem Thema und der Arbeit der SAV über die Schweiz hinaus wird ein Newsletter, eine spezielle Webseite und eine LinkedIn-Gruppe geführt.

### **Austausch mit weiteren Aktuarvereinigungen**

Aufgrund der Internationalität und der gegenseitigen Anerkennung des Berufs steht die SAV im engen Austausch mit der AAE und unterhält gleichzeitig direkten Kontakt zu den entsprechenden Fachgruppen im Bereich der Datenwissenschaften, die in anderen europäischen Aktuarvereinigungen existieren. Ziel ist es, Synergien zu schaffen und voneinander zu lernen sowie zu profitieren. Die Deutsche Aktuarvereinigung (DAV) arbeitet ebenfalls seit mehreren Jahren intensiv an diesem Thema. Daher gibt es einen regelmässigen Austausch zwischen den Fachgruppen der DAV und der SAV.

### **Fazit**

Auch in Zukunft bleibt das profunde Verständnis für Risiken ein Kernelement des Aktuarberufs. Durch die Digitalisierung sowie die technologischen und datenwissenschaftlichen Fortschritte müssen die künftigen Aktuare stärker befähigt werden, die neuen Methoden zu beherrschen und im richtigen Kontext einzusetzen. Mit Anpassungen in der Ausbildung, einem breiten Weiterbildungsangebot und der Erarbeitung von fachlichen Grundlagen fördert die SAV diese Entwicklung. Die SAV profitiert dabei stark von der engen Zusammenarbeit mit der Industrie und den Hochschulen. Damit können die Aktuare ihre für die Versicherungs- und Finanzbranche zentralen Aufgaben auch in Zukunft kompetent und verantwortungsbewusst wahrnehmen.

# Technological Change in Life Insurance: Lessons learned by iptiQ



**Fabio Torrisi**



**Veselina Milanova**

*Digital adoption has become ubiquitous in numerous areas of life. But why not for insurance? What is holding back the industry from embracing modern technology for its customer interactions and daily operations? While there are many explanations for this lag, in this article we share the lessons learned by iptiQ, a white-label B2B2C insurance provider established in 2014. As a newcomer to the insurance market, iptiQ does not struggle with legacy issues, but still faces the same regulatory and process challenges that many established insurance companies have to deal with. Here are our key insights on the digitization of the insurance industry from the past five years.*

When was the last time you dealt with insurance? Maybe you had to make a claim, take out a new policy or make changes to your existing policy. Now ask yourself: Was the process seamless, with everything available at a click? Or was it rather clunky, involving paper forms, phone calls and multiple questions to your advisor?

Most of us will fall into the clunky category. This is because – despite amazing leaps in technology – our industry lags, which begs the following question:

## **What is holding back technological change?**

Cyberpunk writer William Gibson famously said: «The future is already here. It's just not evenly distributed.» This goes somewhere towards explaining why insurance has struggled to get off the ground, technologically speaking. On one side, trust in technology depends on the context in which it is used. How comfortable do you feel posting personal pictures on social media? Very? Now,

how comfortable would you feel storing your personal health data in the cloud? At least in the latter, insecurities about the strength of digital data protection make many people nervous. Furthermore, insurance is – for very good reasons – a highly regulated industry, with local regulators developing frameworks to protect insured people. This means that the adoption of digital insurance varies across the globe. Insurers that are willing to invest in digitalization and those that have a global footprint face significant challenges as their technological setup must bend to country-specific rules and processes. Striking the balance between creating trust with clients, developing flexible technology and managing complexity becomes the focal point for the digital transformation of the insurance industry. Despite these challenges, modern technology promises to increase gross written premiums and operational productivity in the long run while reducing IT costs sustainably (Krishnakanthan et al., 2019).

## **How to accelerate change? An example**

Born as part of Swiss Re's commitment to closing the protection gap, iptiQ is dedicated to crafting a seamless digital insurance purchase experience. The company is a white-label B2B2C provider of insurance solutions, which not only sells the actual insurance product but also the underlying technology and service capabilities. iptiQ works with distribution partners, e.g., insurance companies and other businesses, across the Americas, EMEA and Australia in order to provide them a turnkey digital solution with key capabilities along the entire insurance value chain. iptiQ's unique value comes from its digital re-design of key insurance processes, the flexibility of its un-

### **The authors**

Fabio Torrisi is Chief Technology and Operations Officer at iptiQ EMEA L&H.

Dr. Veselina Milanova is Senior Digital Strategy Expert at iptiQ EMEA L&H.

derlying framework and its adoption of the cloud.

Life insurance processes display a high degree of complexity that becomes even more distinct when a company aims for multi-jurisdictional support. One such example is the health check before entering a life insurance plan, which might quite literally involve giving your own blood. Agency and broker sales journeys exist in a variety of flavours, most of them in well-established paper form. «Lifting and shifting» those processes to a digitalized world does not solve the complexity puzzle when it comes to health checks via blood samples. On the contrary, when attempting to replicate these kind of health checks in a digital form, the result will surely not be better, often the risk assessment will be just worse.

This has been part of the learning journey of iptiQ. Over the past few years, we have gained experience in several markets and distribution channels. In a recent report on consumer behavior we have started sharing key insights from the UK market (Pooley and Trump, 2019). It quickly became apparent that replicating existing workflows would not pay off. The right approach to introduce improvements required close collaboration with all involved parties and an early engaging with them to understand concerns and address these in an adequate way. The key success factor in deploying a redesigned process is to

ensure that its benefits are tangible for everyone, most importantly for the end customer. As an example, in one jurisdiction there was a regulatory requirement to identify prospects before issuing them policies. The traditional way to do this requires a broker to make a physical photocopy of a valid ID. In order to digitalize this procedure, we took a customer perspective on how a simple process could look like and found ways of implementing it while abiding by compliance and regulatory requirements.

But smart technology and processes do not win customers on their own. The ability to serve multiple markets, target groups and distribution partners is enabled by iptiQ's framework for designing a digital proposition within minutes (Figure 1 depicts a high-level overview). Cross-functional teams in the areas product, pricing, underwriting, sales and IT have put their knowledge into our onboarding framework to support distribution partners in their choice of the right proposition for their respective markets. Crafting a dedicated product for each channel with its own features and processes is straightforward with different building blocks available as part of the framework. By using those standardized blocks and the configuration options, partners can go to the market much faster. Additionally, iptiQ can facilitate a more satisfying user experience on several distribution channels thanks to out-of-the-box integration capabilities. For

example, by supporting local industry-accepted standards, e.g., BiPRO in Germany, iptiQ gives its partners quick access to a broad network of brokers.

Five years ago, as iptiQ began shaping its proposition, it seemed like a very bold decision for an insurer to store all its infrastructure and sensitive data in the cloud. As a new startup, it was crucial for iptiQ to achieve scalability, a fast market entry and cost efficiency without compromising on security. Following a cloud-based strategy turned out to be the only model which supported all of iptiQ's objectives. Scaling up did not require additional resources because we could benefit from advanced infrastructure security and automated fail-over between zones and regions. Numerous assessments, proofs of concept, cross-functional analyses and active, collaborative engagement with regulatory bodies helped us to better understand concerns associated with the cloud and how to approach them. iptiQ's cloud strategy has enabled us to achieve incredible speed and agility by deploying modern infrastructure.

**Lessons learned to speed up the adoption of new technology**

The digitalization journey for iptiQ has gained traction. Even though we can celebrate key achievements, there is still much more room for improvement. Modern technology is exciting, though it

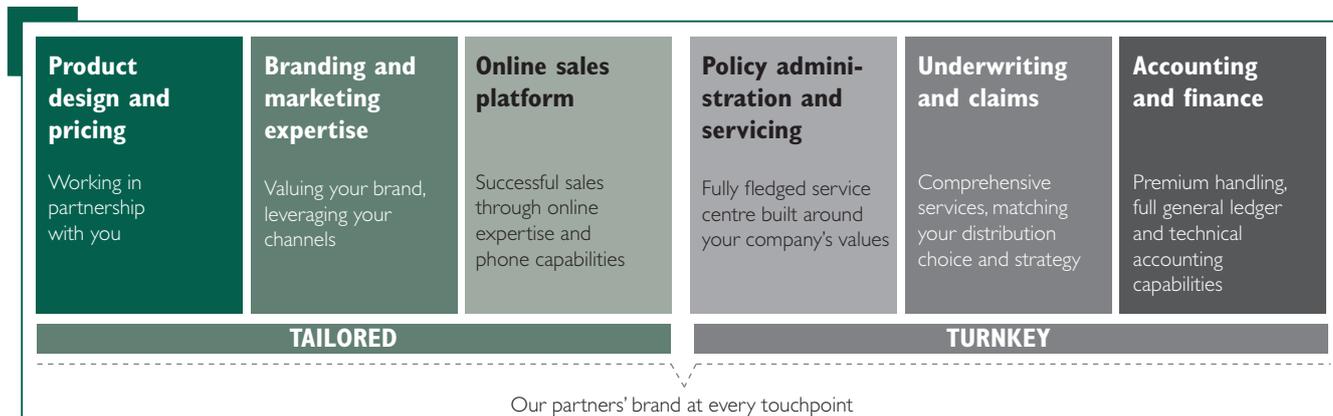


Fig. 1: iptiQ's digital proposition framework supports distribution partners at each step. (Source: iptiQ)

becomes much more prevailing when it is put to practical use and its benefits start materializing for our partners and customers. Based on the experiences we have gathered so far, we outline three key opportunities insurers can seize in order to embrace the benefit of technology.

First, promoting technology in insurance should not be a goal for its own sake, but an incredibly powerful means to achieve simplicity and customer centricity. We believe that by focusing on how to make our decisions and lives easier, technology will naturally come into play. Take as an example how life insurers assess risk to provide customers with a personal quote – what began with paper questionnaires has now moved to online assessments as those can provide immediate feedback. No more time lag, no more writing down of your dangerous hobbies.

Not surprisingly, insurers are looking for ways to further simplify the risk assessment process by tapping into existing data. But which data sources can they use? And how much do you want to share with your life insurer? The landscape is quite differentiated across the world, and customer habits are changing, with more and more ready to share data, e.g., from fitness trackers, with their insurance company.

Third, collaborations with large technology companies spur the right «test and learn» mindset and encourage us to embrace change in a meaningful way. For example, one property and casualty insurer has established a partnership to seamlessly offer alternatives to cash settlements of claims, including vouchers for retailers such that their clients can acquire goods from selected partners.

The next frontier of engagement is the seamless integration of insurance into our daily lives. Imagine expecting your first child and your health app offers you a product which would help you to care for your family in case of disaster. It may not be the first thing you think about amid all the excitement, but this is exactly where technology can step in to help to give people peace of mind – buying insurance becomes a seamless, natural experience.

## References

- Krishnakanthan, K., Lansing, J., Münstermann, B., Olesen, P. B., and Vogelgesang, U. (2019). IT modernization in insurance: Three paths to transformation, McKinsey & Company, November 2019.
- Pooley, D., and Trump, W. (2019). What's changing? What's not? A review of UK life insurance consumer behavior in the past 10 years. iptiQ. Retrieved from: <https://www.iptiq.com/uk-distribution-report/?lang=GB>.

CIM-HSG  
Competence in Insurance Management



Universität St.Gallen

CAS LEHRGÄNGE DES I.VW-HSG  
mit Certificate of Advanced Studies

### CAS DIGITAL INSURANCE TRANSFORMATION

Wollen Sie Ihre digitale Kompetenz stärken und mit auf eine Exkursion ins Silicon Valley? Dann besuchen Sie unseren erfolgreichen CAS Lehrgang, welcher nun bereits zum dritten Mal durchgeführt wird und Ihnen die nötige Transformations- und Strategie-Kompetenz vermittelt, um die digitalen Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Start	5. Mai 2020
Dauer	18 Tage
Studienorte	Frankfurt, München, San Francisco, St.Gallen, Zürich

### CAS INSURANCE BUSINESS EXCELLENCE

Unser neuer CAS ist modular aufgebaut und lässt sich so optimal auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen zusammenstellen. Er besteht aus dem bewährten St.Galler AssekuranzForum sowie den Vertiefungen Distribution (Generalagenten/Broker), Krankenversicherung (Digital Health Insurance) und digitale Technologien (Künstliche Intelligenz, Blockchain, InsurTech).

Start	ab Februar 2020
Dauer	18 Tage
Studienorte	Berlin, Ittingen, Luzern, St.Gallen, Zürich

**JETZT BEWERBEN!**

[ivw.unisg.ch/weiterbildung](http://ivw.unisg.ch/weiterbildung)

## Trendmonitore

### 3/2019 Klimawandel

- Fokus 1 «It is very clear that the strategies brought forward today are not enough to reach the temperature goal in the Paris Agreement.» (*Friederike Otto*)
- Fokus 2 Insurance in a World of Climate Extremes (*Michael Gloor*)
- Fokus 3 Climate Risk Insurance: From Policy to Practice (*Sönke Kreft / Dirk Kohler*)
- Fokus 4 Insurance helps Protecting Communities and Businesses from Extreme Events (*Lea Müller / Sebastian Glink*)
- Fokus 5 From Nash to Net-Zero: The Quest for Equilibria (*Chris Bayer / Praveen Gupta / Jiahua Xu*)
- Fokus 6 Die Doppelrolle der Assekuranz in der nachhaltigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung (*Patrick Mäder / Juliane Welz*)
- Aktuell 1 Global Challenges of Financial Inclusion (*Christoph Kreiterling*)
- Aktuell 2 Pflege in der Schweiz: Grosse Herausforderungen, viele Handlungsfelder (*Martin Eling*)
- Tagung Der Kunde – das unbekannte Wesen? Wie verändert sich die Wertschöpfung in Versicherungsmärkten?

### 2/2019 Künstliche Intelligenz und Blockchain

- Fokus 1 Rechtsschutz ex Machina (*Ioannis Martinis*)
- Fokus 2 Potentials and Challenges of Artificial Intelligence for Actuarial Departments (*Alexander Braun / Florian Schreiber*)
- Fokus 3 Increase your Customers' Experience through Intelligent Automation – why Chatbots are not enough (*Patrick Broer / Christophe Mortier / Nicole Oberlin*)
- Fokus 4 Erschliessung des Effizienzsteigerungspotenzials in der Risikofinanzierung dank digitaler Transformation bei international agierenden Captive-Eignern (*Paul Wöhrmann / Armin Schäfer / Michael Bischof*)
- Aktuell P2P Insurance: An Alternative for the Traditional Insurance Business? (*Thomas Zwack*)
- Tagung 1 InsuranceCom CE Management-Kongress: Fit Into a New Future Insurance Industry
- Tagung 2 Future.Talk 1/2019: Innovative Geschäftsmodelle für die Assekuranz
- Tagung 3 Future.Talk 2/2019: Beyond Insurance: Creating New Customer Experiences in Ecosystems
- Tagung 4 Future.Talk 3/2019: Insurtech, AI and Digital Insurance

### 1/2019 Behavioral Insurance

- Fokus 1 Artificial Conversational Agents – Changing the Norms? (*Christian Biener*)
- Fokus 2 Behavioral Economics – A Solution for Insurers' Pain Points (*Lizzy Lubczanski / Tiffany Zhang / Isobel Thomson-Cook*)
- Fokus 3 Behavioral Insurance als Chance für die Assekuranz (*Patrick Mäder / Jürgen Schatz*)
- Fokus 4 Komplexität reduzieren, Online Sales steigern: Bessere Versicherungswebseiten mit Behavioral Design (*Rouven Klein / Philipp Spreer / Marco Schulz*)
- Fokus 5 Getting a better Overview over the Insurance Portfolio via New Technologies (*Val Yap / Deborah Ong*)
- Fokus 6 Die lebenslange Rente: Bedarfsgerecht, aber unbeliebt (*Stefan Schelling / Jochen Russ*)
- Aktuell Hypothesen on Innovation Direction in the Insurance Industry (*Srikanth Chander Madani*)
- Tagung 1 Smart Growth & CEE Strategies 2020: Digital Transformation within the Insurance Industries
- Tagung 2 Future.Talk 4/2018: Blockchain Technology in the Insurance Industry: The Latest Developments

### 4/2018 Schadenmanagement

- Fokus 1 Claims Management in der Transformation – eine Zukunftsbetrachtung (*Mathias Zingg*)
- Fokus 2 Gekonntes Schadenmanagement als Wettbewerbsvorteil im Motorfahrzeugmarkt (*Anup Nastik / Jörg Breuer / Pirmin Mussak*)
- Fokus 3 Schaffung von exzellenten und differenzierenden Schadenerlebnissen für Endkunden (*Nils Mahlow*)
- Fokus 4 AI Automated P&C Insurance Claims Processes, Are You Ready? (*LeX Tan*)
- Aktuell 1 Erfolgreiches Praxisbeispiel Bancassurance: Lösung des Innovationsdilemmas für etablierte Versicherer (*Alexander Bojer*)
- Aktuell 2 Thoughts on Recovery and Resolution in Insurance (*Helmut Gründl*)
- Aktuell 3 Health Insurance with «Chinese Characteristics» (*Michael R. Powers / Jiaxin Xu*)
- Tagung 1 17. Jahrestagung für die Versicherungswirtschaft – No Innovation, No Future!
- Tagung 2 Assekuranz als lebensfähiges System? Überlebensstrategien in einer turbulenten Umwelt

### Partner im I-VW Trendmonitoring (Auszug)

Accenture AG  
 Adcubum AG  
 alabus ag  
 Allianz Suisse  
 AXA Versicherungen AG  
 Basler Versicherungen  
 BearingPoint Switzerland  
 Boston Consulting Group  
 Branchen Versicherung Schweiz  
 Cognizant Technology Solutions AG  
 CSS Versicherung AG  
 Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge  
 Ernst & Young AG  
 Generali Versicherungen  
 GrECo International AG  
 Groupe Mutuel  
 GVB Privatversicherungen AG  
 Helsana Versicherungen AG  
 Helvetia Versicherungen  
 Kessler & Co AG  
 KPMG AG  
 msg systems ag  
 Pax, Schweiz. Lebensversicherungs-Ges.  
 PricewaterhouseCoopers AG  
 Sanitas Krankenversicherung  
 Salesforce  
 SAP (Schweiz) AG  
 Schweizerische Versicherungsverband  
 SCOR Switzerland AG  
 SIBA  
 Suva  
 SWICA Krankenversicherung AG  
 Swiss Life AG  
 Swiss Re  
 Synpulse Schweiz AG  
 Vaudoise Assurances  
 Visana Services AG  
 VZ VermögensZentrum  
 Zühlke Engineering AG  
 Zurich Insurance Company



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

**Impressum**

**41. Jahrgang 4•2019**

**Herausgeber:**

Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St.Gallen  
Schweiz  
E-Mail: [ivwhsg@unisg.ch](mailto:ivwhsg@unisg.ch)  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

**Redaktionsteam:**

Jan-Christian Fey  
Jonas Jahnert  
Andreina Zink  
Telefon +41 71 224 79 47

**Satz und Druck:**

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.