Einführung

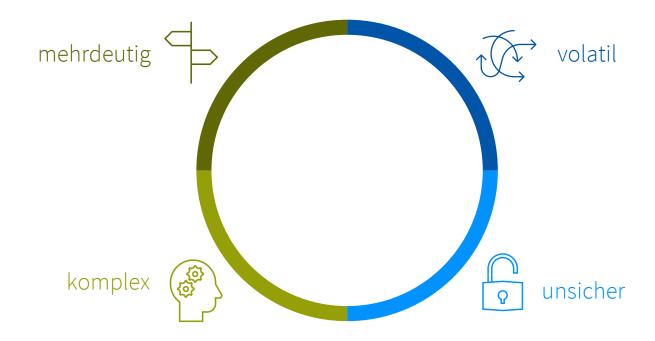


Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.

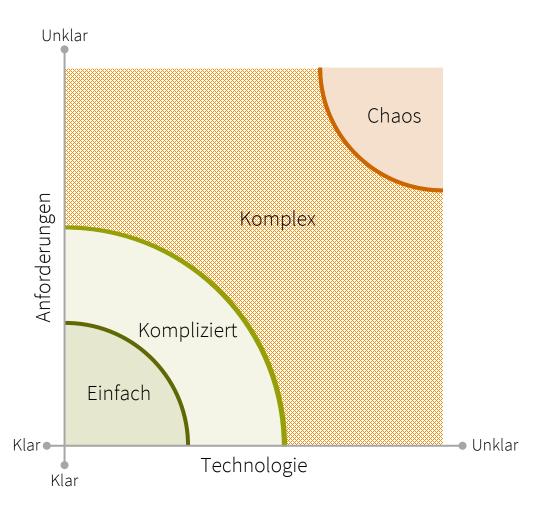
Frithjof Bergmann



Unsere Welt ist VUCA

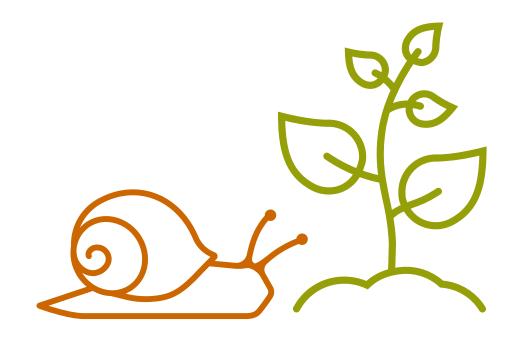


Stacey Matrix



Es mangelt an Fachkräften...

... weil die Gesellschaft älter wird.



Die Organisationen sind viel zu langsam, obwohl alle im Stress sind.



Ach du meine Güte, hört doch auf, schon wieder die Menschen zu verändern.

ein kluger Klempner

Das Arbeitsweltenhaus

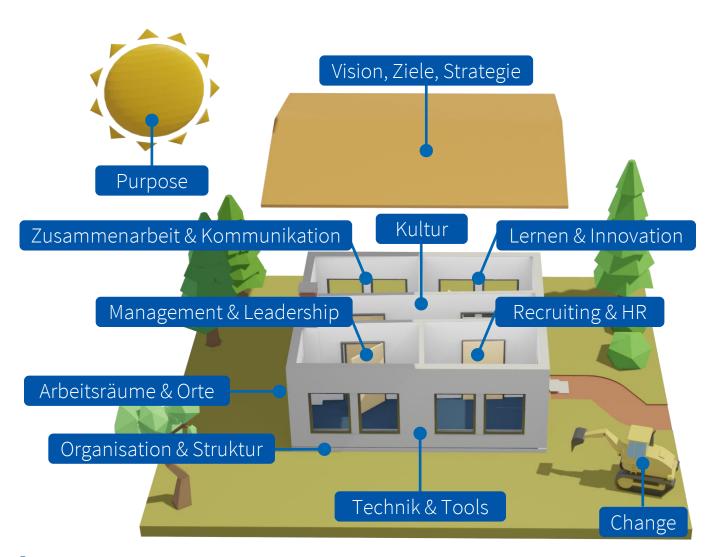
Wir gestalten neue Arbeitswelten, damit Versicherungsunternehmen anpassungsfähig werden oder bleiben. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter unter optimalen Bedingungen arbeiten können.

Aus diesem Zusammenspiel werden zwei Dinge erhöht, die Wertschöpfung des Unternehmens und die Zufriedenheit der Menschen.





Das Arbeitsweltenhaus

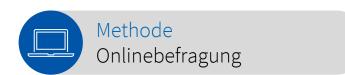


Expertenbefragung aus Unternehmensperspektive

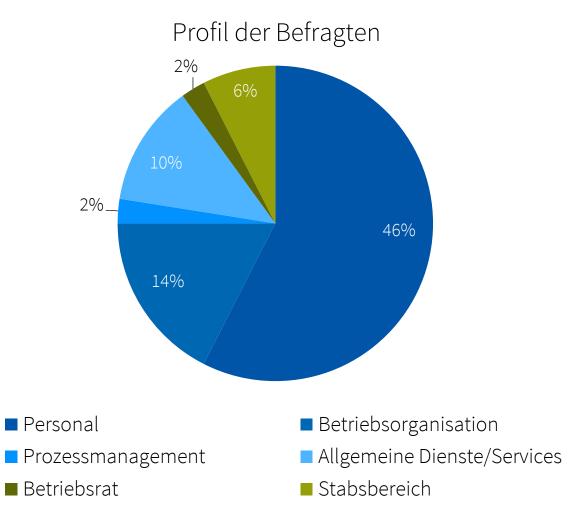








Dauer der Befragung Durchschnittlich: 12 Minuten



Entlang der 10 Dimensionen des "Arbeitswelten-Hauses" haben wir gefragt…



Worte

Was WOLLEN die Versicherer für ihre Arbeitswelt?

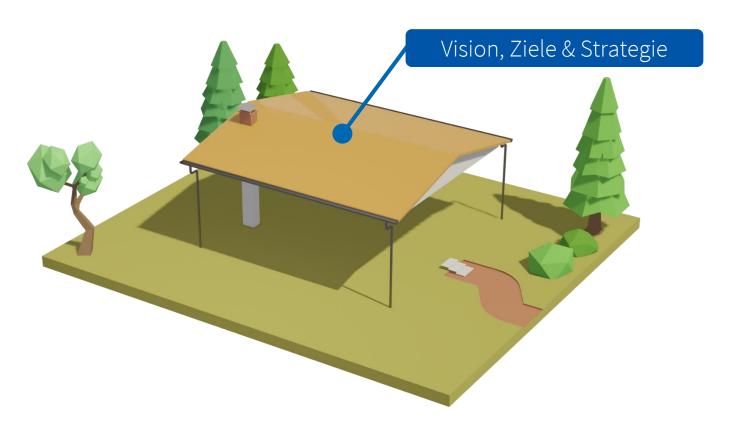


Taten

Was TUN die Versicherer für ihre Arbeitswelt?

Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus



Entlang der 10 Dimensionen des "Arbeitswelten-Hauses" haben wir gefragt…



Worte

Was WOLLEN die Versicherer für ihre Arbeitswelt?

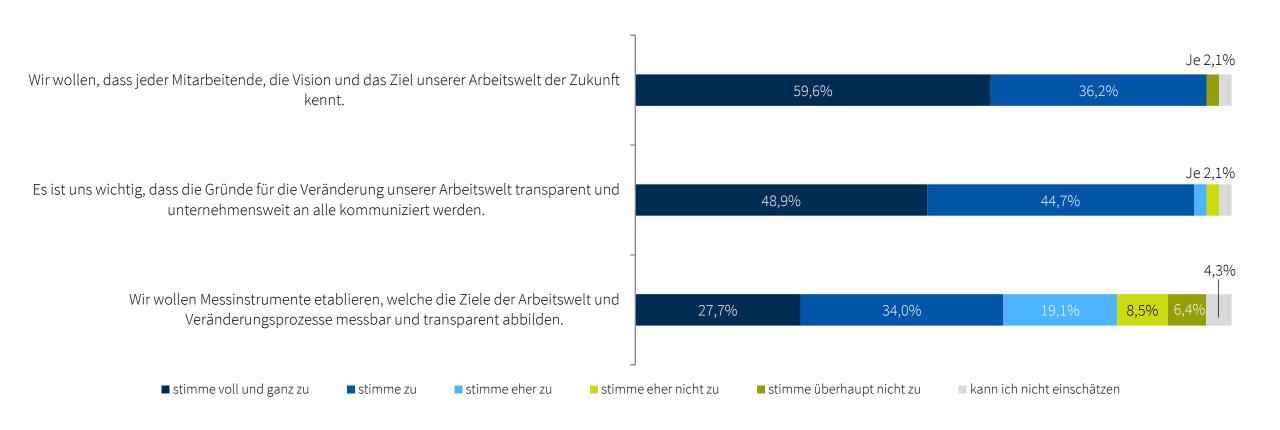


Taten

Was TUN die Versicherer für ihre Arbeitswelt?

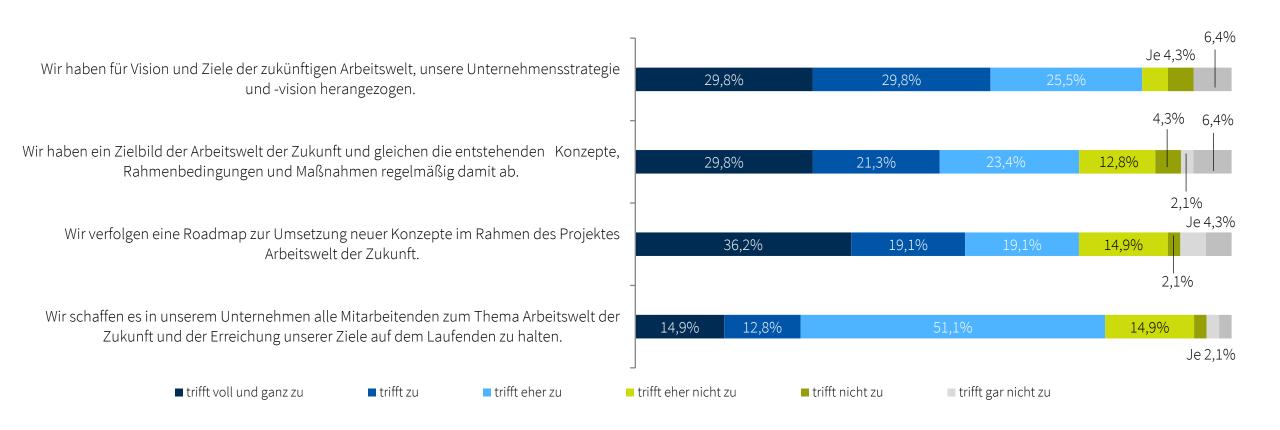
www.versicherungsforen.net

Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Vision, Ziele & Strategie?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

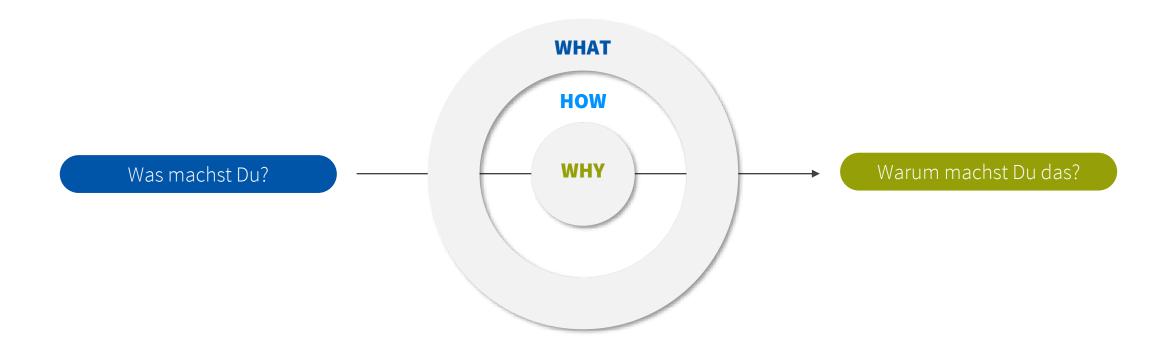
Wirklichkeit: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Vision, Ziele & Strategie?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Handlungsoptionen & Best Practices

Golden Circle by Simon Sinek



Inspiration



Inspiration



Inspiration



Klares Benennen der Ziele ist notwendig

Projektbeispiel

Das Zieldreieck wurde in einem gemeinsamen Workshop erarbeitet. Die Zieldimensionen adressieren die wesentlichen Stakeholder des Projektes:

Kunden / Vertriebspartner

Mitarbeiter und Unternehmen

Management



23

Handlungsoptionen "Vision & Ziele"

Analyse der aktuellen Situation und Gründe für Veränderung

Innensicht (Mitarbeiter und Führungskräfte)

Außensicht (Arbeitsmarkt)

Entwicklung quantitative und qualitative Ziele zur Erfolgsmessung

> Wann sind wir erfolgreich und wie messen wir das?

Einholung Commitment aller Gremien und Projektauftrag zur Umsetzung von Geschäftsleitung

Workshops zur Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes im Abgleich mit der Unternehmensstrategie

Teilnahme auf freiwilliger Basis aus allen Unternehmensbereichen unabhängig von Hierarchie

Abgleich mit anderen internen Projekten

Kommunikation des Zielbildes im gesamten Unternehmen (z.B. Informationsveranstaltungen, Intranet)

Strategische Herangehensweise "Attraktivster Arbeitgeber"



Fazit

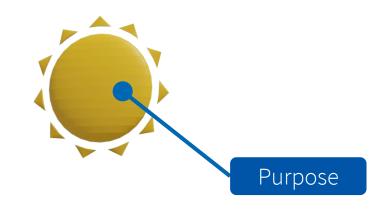


Die Vision und die Ziele der Aktivitäten sind nicht nur Kommunikationsmittel für die Führungskräfte, um die Mitarbeitenden zu informieren und abzuholen – sie sind viel mehr. Sie sind Richtschnur für alle Maßnahmen, Korrektiv bei Unsicherheit und müssen vor allem messbar sein.

Purpose

Handlungsoptionen & Best Practices

Das Arbeitsweltenhaus





Purpose

Die Suche nach dem Sinn



Philosophie

- Philosophen wie Aristoteles und Platon (400/300 v.Chr.) postulierten, dass der Mensch nach Glück im Leben strebt
- erfordert Motivation, nicht im Status Quo zu verweilen



klassisches Rollenbild

- lange Zeit lag der Sinn im Leben darin, Geld zu verdienen
- alte Geschlechterrollenbilder sehen Männer in der Verantwortung für die finanziellen Einkünfte



• Purpose hat mit Leidenschaft, Potenzial, Versprechen und einem größeren Gedanken zu tun



In der Wirtschaft und Gesellschaft wird immer stärker ein Fokus auf Purpose, also dem Zusammenwirken aus Wohlfahrtsschaffung und Mission des Unternehmens, gelegt.

Handelshochschule Leipzig

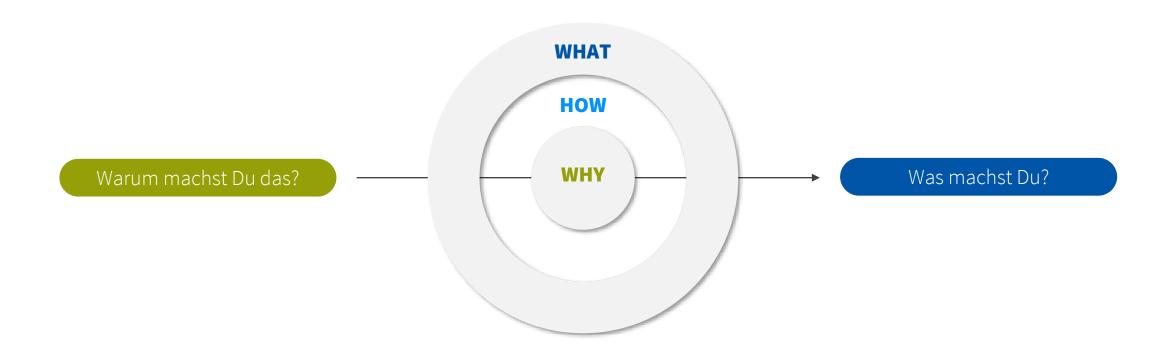


Der "Purpose" hebt die Zweck-Mittel-Relation in der Führungsarbeit hervor, d.h. die Frage nach dem Warum, dem Ziel und Zweck einer Arbeitsaufgabe, aber auch nach der Legitimation eines Geschäftsmodells, eines ganzen Unternehmens und letztlich der markt-wirtschaftlichen Grundordnung insgesamt."

Handelshochschule Leipzig

Purpose

Golden Circle by Simon Sinek



Purpose

Golden Circle als Beispiel eines Versicherungsunternehmens

Was machen wir, um unsere Ziele zu erreichen?



Mensch

- Kulturaspekte (Vertrauens-, Innovations-, Zusammenarbeits-, Eigenverantwortlichkeits-kultur)
- Führungskultur
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Menschen mitnehmen und befähigen



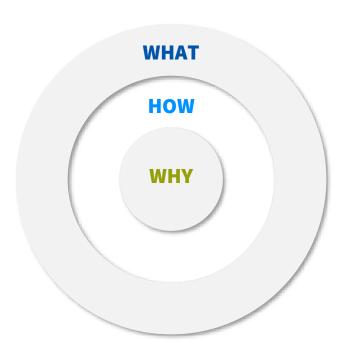
Räume

- "anziehende" Büroräume
- Raum unterstützt die gewünschte Kultur: flexibel, mobil, fördert Kreativität und Zusammenarbeit
- Flächeneffizienz



Technik

- "Mensch"-Begleitung (Befähigung)
- "seamless connect"
- Technik unterstützt die gewünschte Kultur: flexibel, mobil, fördert Kreativität und Zusammenarbeit



Warum und wofür tun wir es?

Wir wollen Lebens- und Arbeitskonzepte ermöglichen, die Wohlbefinden, Freude und Effizienz verbinden – und dabei den Kundennutzen fokussieren sowie unsere Innovationsfähigkeit stärken.

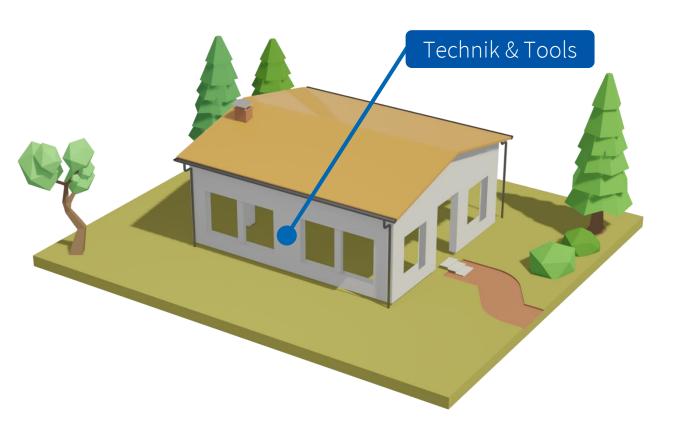
Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

- vorbildlich
- transparent
- evolutionär
- Agil
- Inspirierend
- mutig
- Pull over push
- bedarfsorientiert
- mit Kunden im Blick und auf Augenhöhe

Technik & Tools

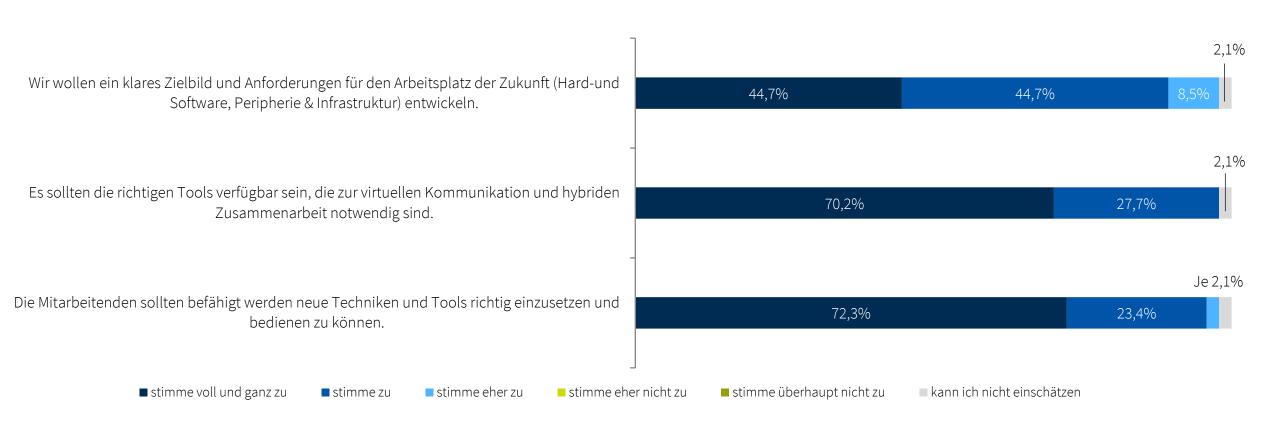
Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus

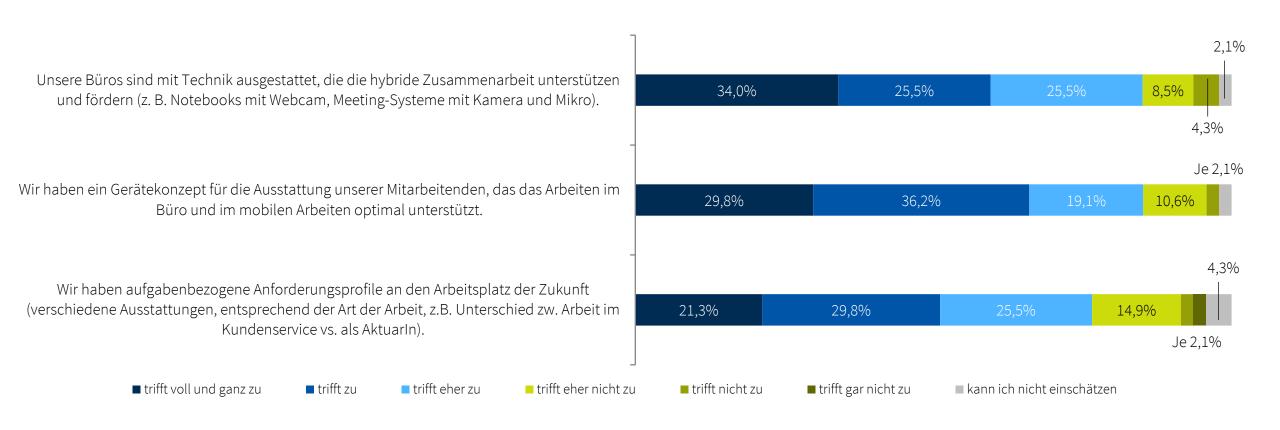


Technik & Tools

Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Technik & Tools?

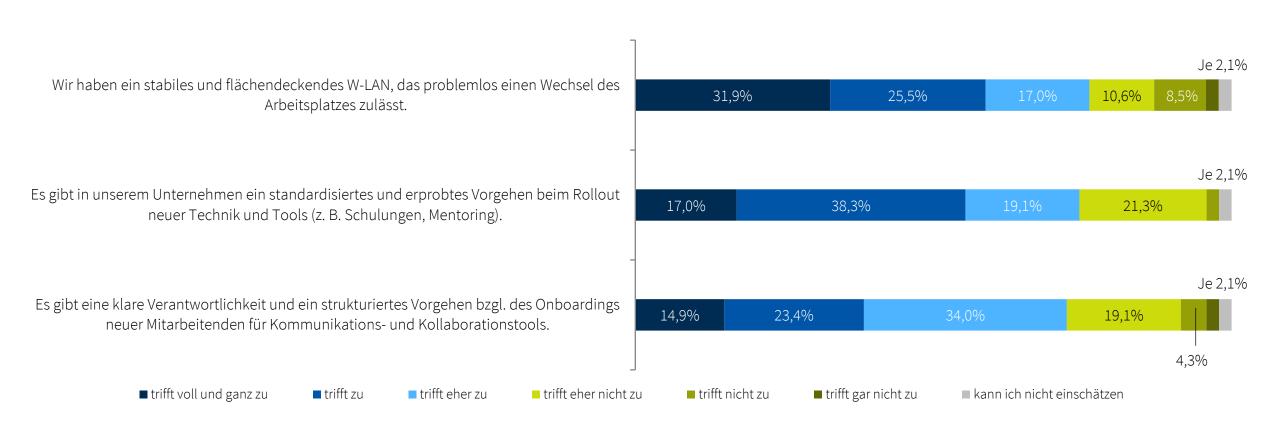


Wirklichkeit: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Technik & Tools?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Wirklichkeit: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Technik & Tools?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Handlungsoptionen & Best Practices

Grundlegendes



Mobiles Arbeiten

setzt Mobilität der IT Ausstattung voraus (Laptop und Softphone Telefonie)

- Einigkeit Standard und Ausstattung
- kabelloses Datenmanagement



Desksharing

setzt einheitlichen Technik Standard an den Arbeitsplätzen voraus

- unterschiedliche Anforderungen der Bereiche
- kompatible Dockingstation

Grundausstattung für die hybride Zusammenarbeit und flexible Arbeit im Büro

Persönlicher Arbeitsplatz

Meeting Raum





Prinzipien der IT-Ausstattung



gesamthaft denken



Flexibilität im Haus ermöglichen



mobiles Arbeiten unterstützen



Desksharing mitdenken



verschiedene Arbeitssituationen und Arbeitsanforderungen berücksichtigen



durch den Einsatz der neuen Kommunikationsmittel und -möglichkeiten wird die Zusammenarbeit erleichtert



Bereitstellung moderner Technik, die Gesundheit unser Mitarbeiter schützen

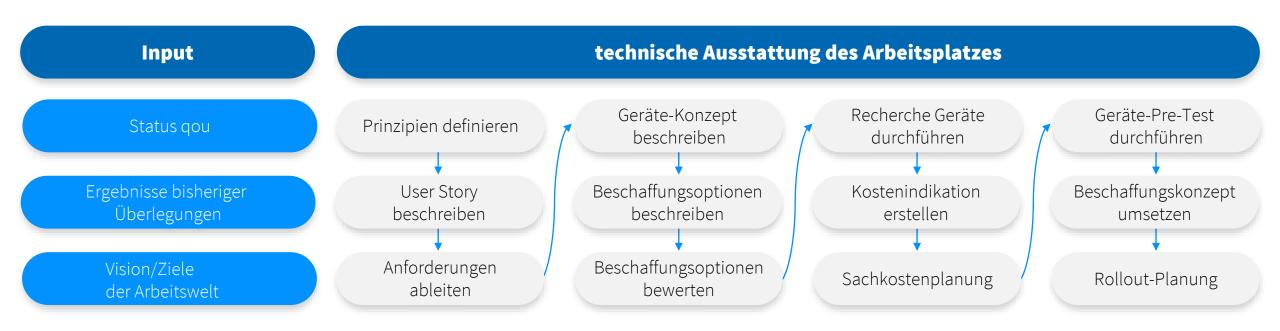


Unterstützung der Innnovations-und Digitalisierungsstrategie



Impulse für die Weiterentwicklung der Organisation

Vorgehensmodell für die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes



Beispiel anhand von Personas



Kim arbeitet vorwiegend zuhause

Tätigkeiten

- auszuübende Tätigkeiten sind vorwiegend zuhause umsetzbar.
- ✓ geeignet für selbstorganisiertes Arbeiten
- ✓ möchte mobil arbeiten
- ✓ erfüllt zuhause die Vorgaben des Arbeitsschutzes.

Arbeitsplatzvariante: HomeWork

vertraglich definierter zeitlicher Rhythmus für das Arbeiten von zuhause & für vor Ort an einem buchbaren Arbeitsplatz an der Betriebsstätte ihres Stammarbeitgebers

★★☆ Nutzen & Herausforderungen

- Arbeiten in Wohlfühlumgebung
- + Ruhe für konzentriertes Arbeiten
- ⊝ ggf. Schwierigkeiten: Trennung von Beruf & Privat
- soziale Kontakte können verloren gehen

Technik für HomeWork

- Webcam, Monitor, Token, Citrix
- BOYD bzgl. 2. Monitor, Tastatur, Mouse, Headset

757 Technik am Arbeitsplatz

- kein fest zugewiesener Arbeitsplatz vor Ort
- für das Arbeiten vor Ort ist ein Arbeitsplatz zu buchen
- Dockingstation, 1 2 Monitore
- kabellose Tastatur & Mouse, Webcam

entstehende Kosten für die Technik am fest zugewiesenen Arbeitsplatz

- **1** Variante A mit einem Monitor:
- **€** netto
- 2 Variante B mit zwei Monitore:
- Monitore: € netto

entstehende Kosten für die Technik, um mobil Arbeiten zu können



frozentualer Anteil dieser Arbeitsplatzvarianten im Konzern

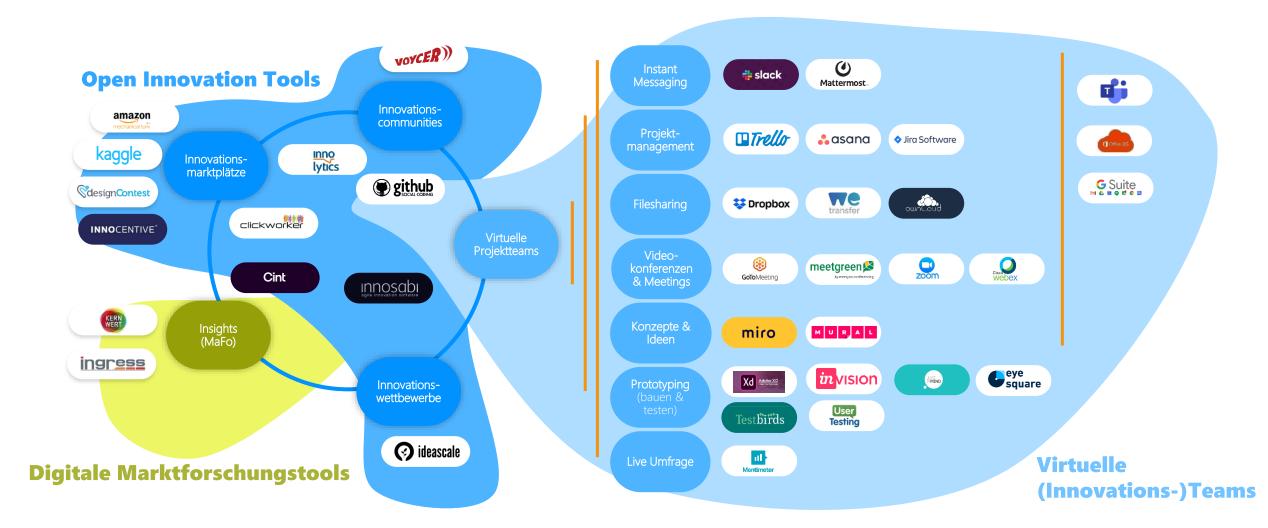
%



Annahme:

Stück

Beispiel – Digitale Innovationstools



Vorgehensweise – Toolauswahl ist ein mehrstufiger Prozess.

Anforderungsdefinition Ausschreibung Fallstudie Workshop Long List • Erstellung einer Fallstudie • Organisation und • finale Entscheidung • Abstimmung der • Anonyme Versendung des • Recherche und Darstellung anhand derer die Anbieter fachlich/technischen Anforderungskatalogs an Durchführung der des Kunden der am Markt erhältlichen Anbieterworkshops Anforderungen an das Tool die Long List ihr Tool präsentieren Tools Zusammenfassung der • Festlegung des • Klärung von Rückfragen der • Einladung zum Workshop Ergebnisse in • Abstimmung der in Frage Anbieter Bewertungsrasters Entscheidungsvorlage kommenden Tools • Absage an Anbieter, die • Erstellung des nicht auf der Short-List Auswertung der Rückläufe Anforderungskatalog zur und Ergebnispräsentation stehen Ansprache der Anbieter • Festlegung Short-List

46

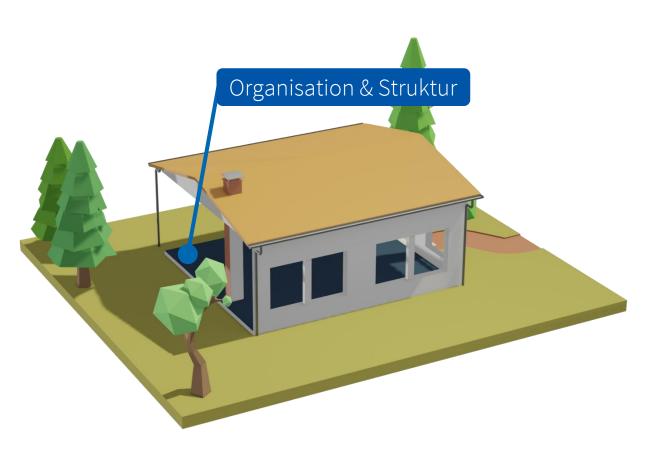
Fazit



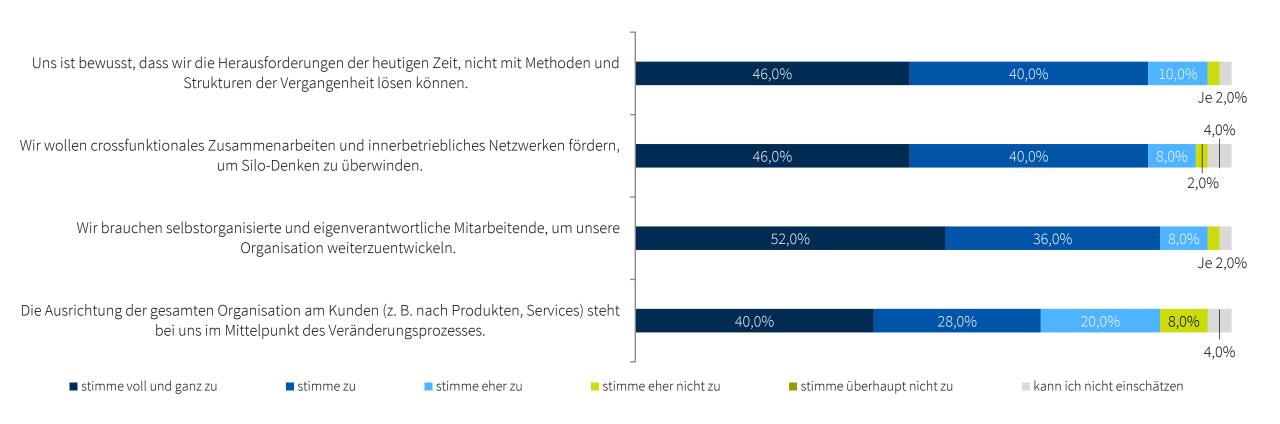
Versicherer haben hohen Anspruch an Technik & Tools, dem Thema muss weiterhin ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus

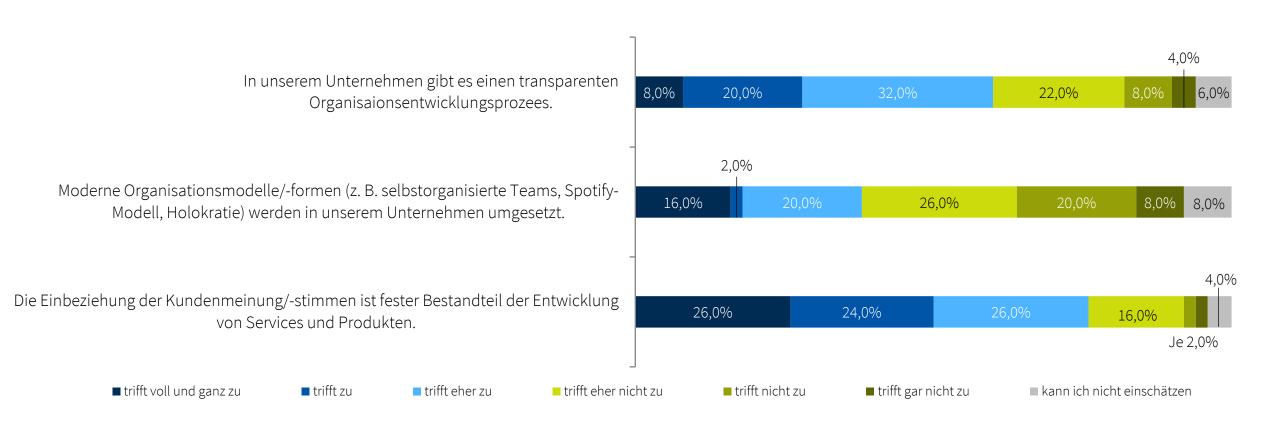


Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Organisation & Struktur?



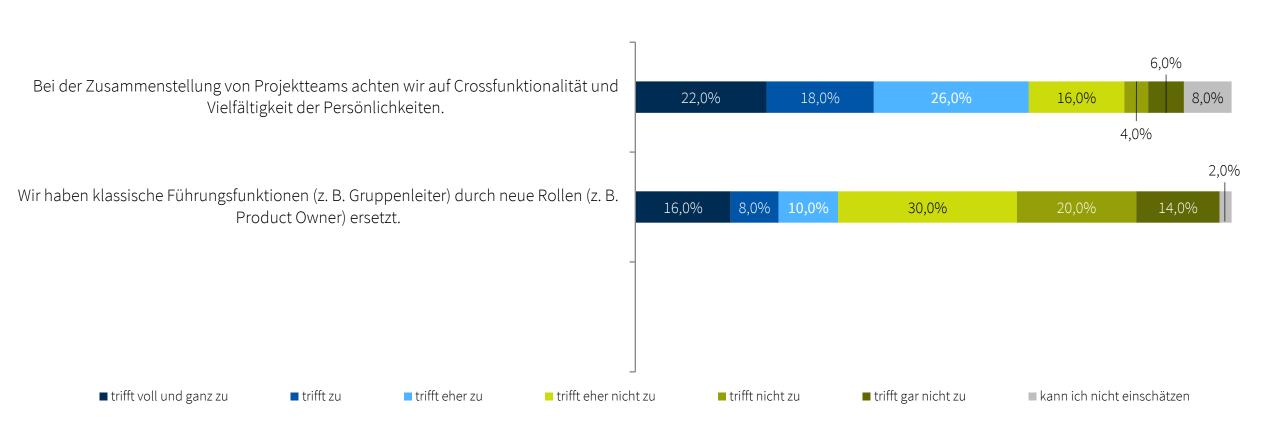
N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Organisation & Struktur?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Organisation & Struktur?



Unsere Learnings

Learning

Die Versicherer erkennen den Bedarf, veraltete Organisationsstrukturen aufzubrechen und Hierarchieebenen abzubauen. Sie stimmen allgemein zu, dass diese im Umgang mit den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft problematisch sind.

Learning

Die Unternehmen sind bemüht, Maßnahmen zur Strukturveränderung umzusetzen.

Beispielsweise:

Etablierung crossfunktionaler Teams

Integration agiler Methoden, zum Teil Aufstellung agiler Teams

Verteilung von Zuständigkeiten in Form von Rollen

Learning

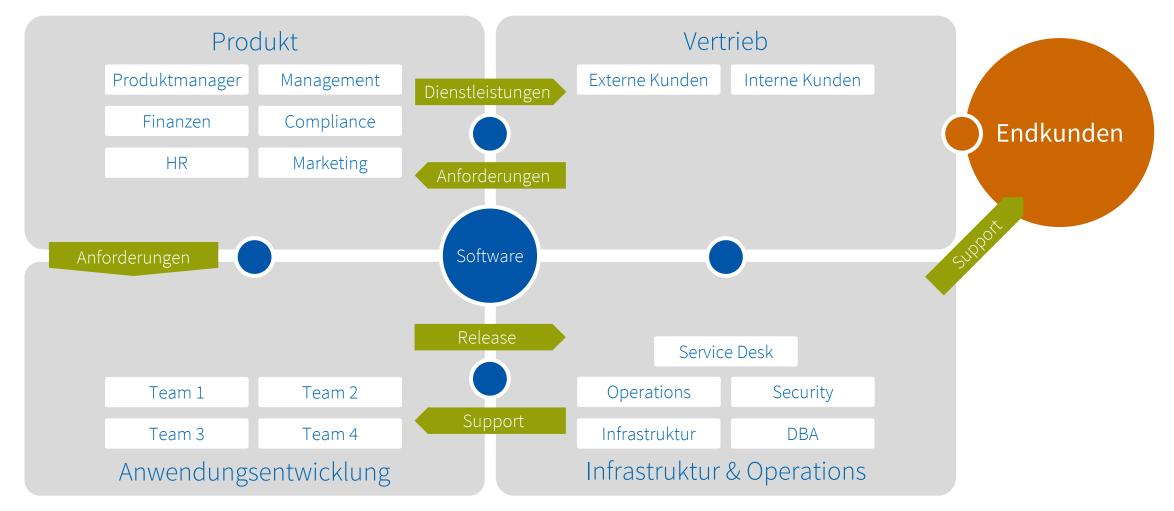
3

Das vollständige Aufbrechen der Organisationsstrukturen fällt jedoch schwer.

Handlungsoptionen & Best Practices

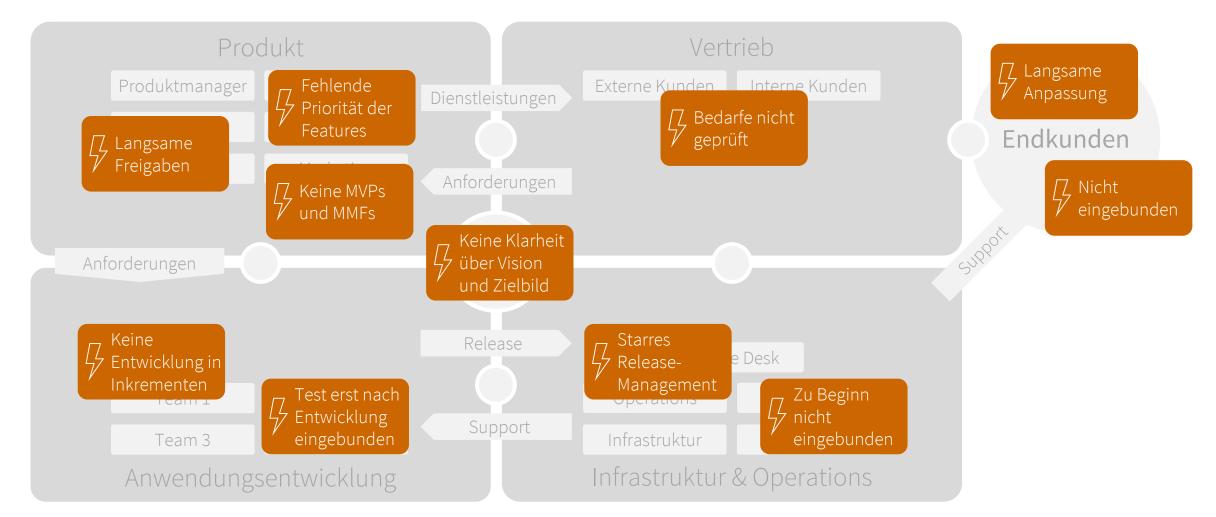
Wo stehen wir heute?

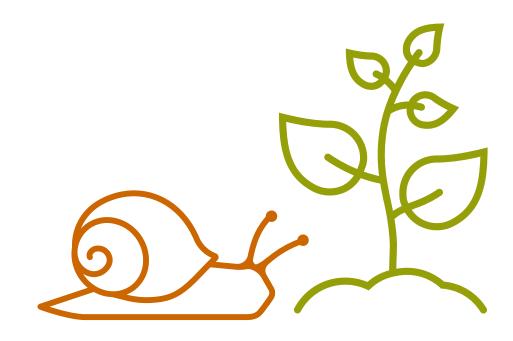
Komplexe Abhängigkeitsketten



Wo stehen wir heute?

Komplexe Abhängigkeitsketten





Die Organisationen sind viel zu langsam, obwohl alle im Stress sind.

Dimensionen der Transformation

Traditionelle Organisation Integral Evolutionäre Organisation Strategie Struktur Prozesse Tools Führung Kultur

Aktuelle Entwicklungen am Markt

Organisation der Zielgruppenorientierung in Versicherungen erfolgt vermehrt in "Wertströmen" und "Stämmen"

Wertströme vereinen alle für die Bearbeitung einer Kundengruppe nötigen Kompetenzen in crossfunktionalen Teams.



Stämme ("Tribes") basieren ebenfalls auf der Kombination heterogener Kompetenzen, berücksichtigen aber ebenfalls Querverbindungen homogener Kompetenzen



Es braucht ein klares Zielbild

Kein "one size (model) fits all" – Ausgangslage und Zielbild bestimmen Vorgehen

Reifegrade von Kultur & Organisation

Traditionelle Organisationen

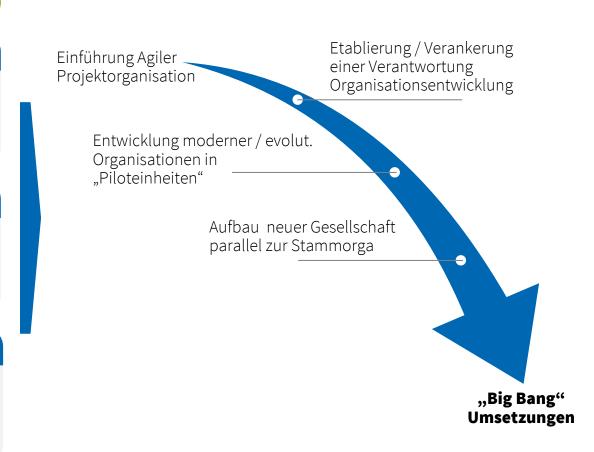
- Top-Down-Führung und Zusammenhalt durch Machtausübung
- Standardisierte Prozesse und stabile Organigramme
- Soziale Masken um sozial akzeptiert zu werden
- Ego sucht nach Bestätigung und Stabilität (Lose/Lose)

Moderne Organisationen

- Hybrides Führungsmodell
- Prozess-/projektorientierte Organisationen
- Aufgaben stehen über Beziehungen
- Ego stellt darauf ab besser als andere zu sein (Win/Lose)

Evolutionäre Organisationen

- Bottom-Up-Führung und Zusammenhalt durch tiefe zwischenmenschliche Beziehungen
- Selbstführung durch fluide Netzwerkintelligenz
- Akzeptanz individueller Wahrheiten und Realitäten
- Kollektive Sinnstiftung ersetzt das Ego weitestgehend (Win-/Win)



Good Practices

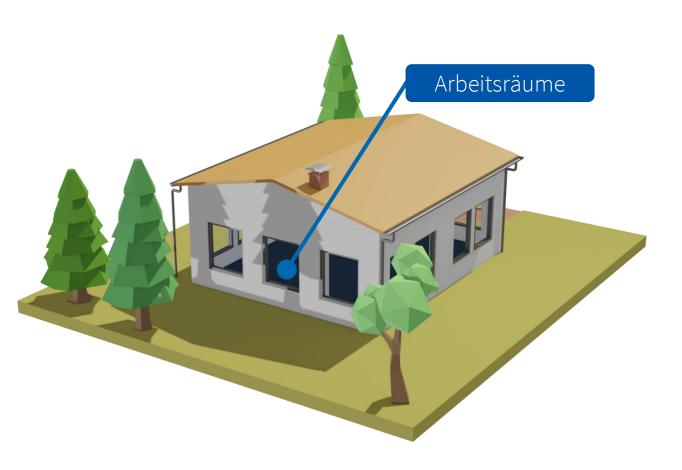
Erkenntnisse aus den Entwicklungen anderer Häuser

- 1 Kein Dogmatismus Modelle können / sollten auf die unternehmensindividuellen Bedürfnisse angepasst werden.
- Schafft ein gemeinsames Verständnis zur Zielstellung (Wenn es Agilität ist, was ist das für Euch?) und dem Rahmen für Veränderung.
- Nicht alle Organisationseinheiten müssen immer zwingend einem Modell folgen, sie sollten aber auf den selben Werten sowie Paradigmen beruhen.
- Setzt Euch intensiv mit verschiedenen Modellen auseinander und sprecht mit Unternehmen, die bereits Erfahrungen damit gesammelt haben.
- Die Vision, Werte und Kultur sind das Fundament für derartige Veränderungen. Diese müssen auch für alle Ebenen verständlich sein.

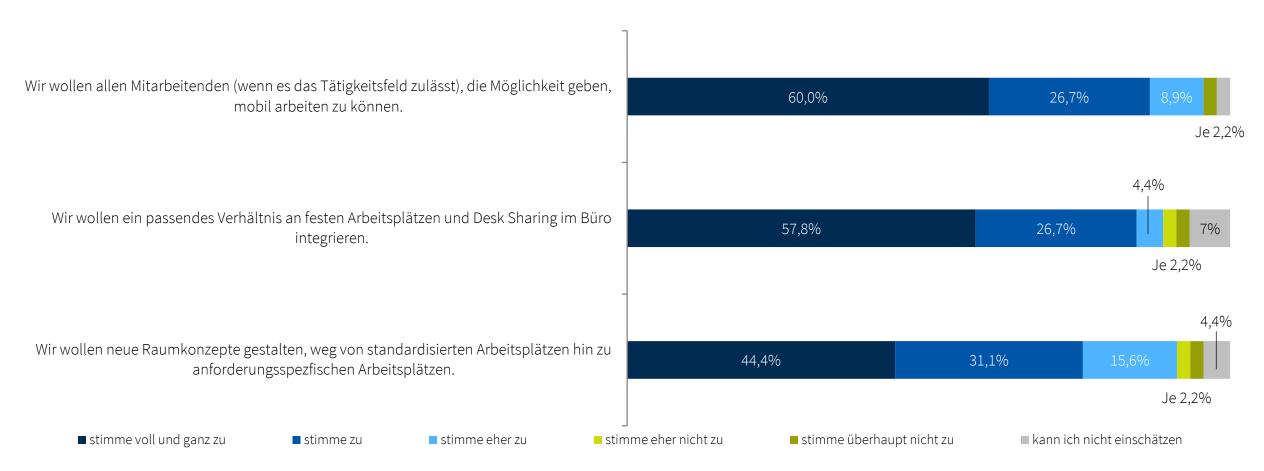
61

Anspruch & Wirklichkeit

Das Arbeitsweltenhaus

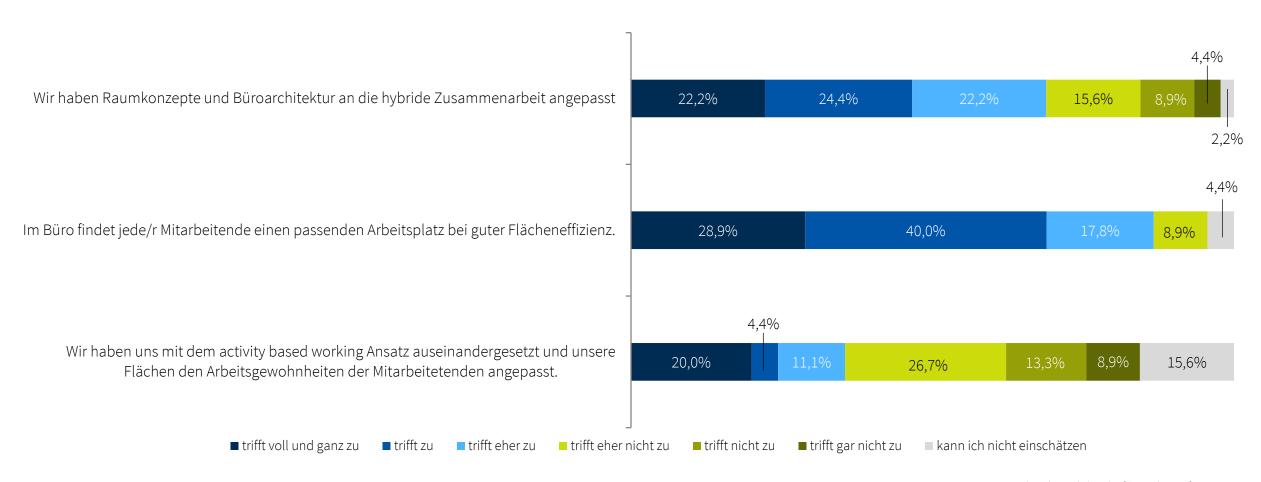


Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Arbeitsorte und Räume?



N = 50 Studie "Arbeitswelt der Zukunft", Versicherungsforen Leipzig 2021

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Arbeitsorte und Räume?



Handlungsoptionen & Best Practices



Einzelarbeit



Teamarbeit



(H)











fokussieren

Zurückgezogen bearbeitest du komplexe Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern.

erledigen

Routiniert bearbeitest du anfallende Aufgaben.

zusammenarbeiten

Gemeinsam arbeitet ihr an konkreten Aufgabenstellungen und treibt Innovationen voran.

kommunizieren

In kleiner oder großer Runde stimmst du dich mit Kolleginnen und Kollegen ab und diskutierst anstehende Themen.

austauschen

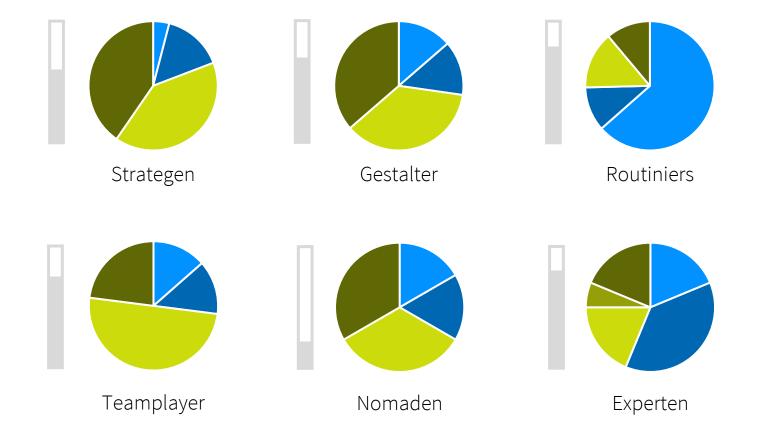
Kurz, oft und spontan tauschst du dich mit Kolleginnen und Kollegen aus.

Du regenerierst aktiv der passiv, allein oder gemeinsam.

Services

Im Umfeld kannst du drucken, Dinge archivieren oder deine Sachen wegschließen.

Activity based working – Ansatz eines Partners





Desksharing

- flexible Nutzung der Flächen und Flächeneinsparung
- Arbeitssituationsbezogene Nutzung der Flächen
- Abbau von Silos und Förderung des Wissensaustauschs
- Schaffung eines produktiven Arbeitsumfeldes

Förderung der Eigenverantwortung

Förderung des Wohlbefindens

Leistungssteigerung

Voraussetzungen für den Erfolg von Desksharing





Fix Office

- Mitarbeiter, die immer im Büro arbeiten wollen oder in bestimmten Funktionen auch müssen
- fester Arbeitsplatz in der "Home-Zone"



Home Office

- feste Aufteilung der Arbeitstage zwischen Büro und Home Office
- mindestens 2 Tage sollten Mitarbeiter pro Woche im Büro sein

71

• ein freier Platz in der "Home-Zone" (Platz auch geplant)



Flex Office

- 5 Tage mobiles Arbeiten
- freie Platzwahl in Besprechungsräumen, in Projekträumen, Zuhause (kein Platz geplant)

Projektbeispiele der HDI next und der Versicherungsforen Leipzig















HDI next

Versicherungsforen Leipzig

Arbeitsorte & -räume

Fazit



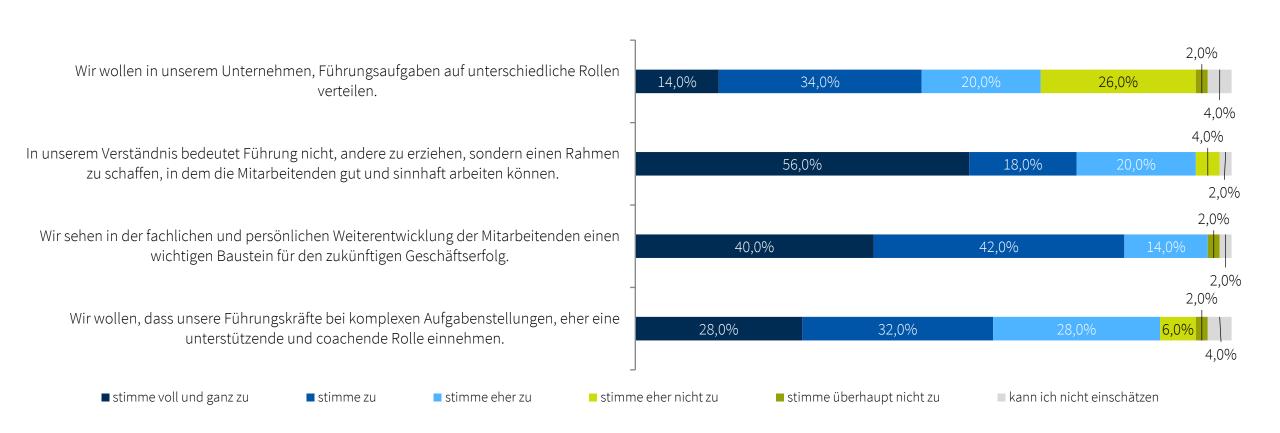
Beim Thema Arbeitsorte und Arbeitsräume ist bei den Versicherern einiges in Bewegung.

Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

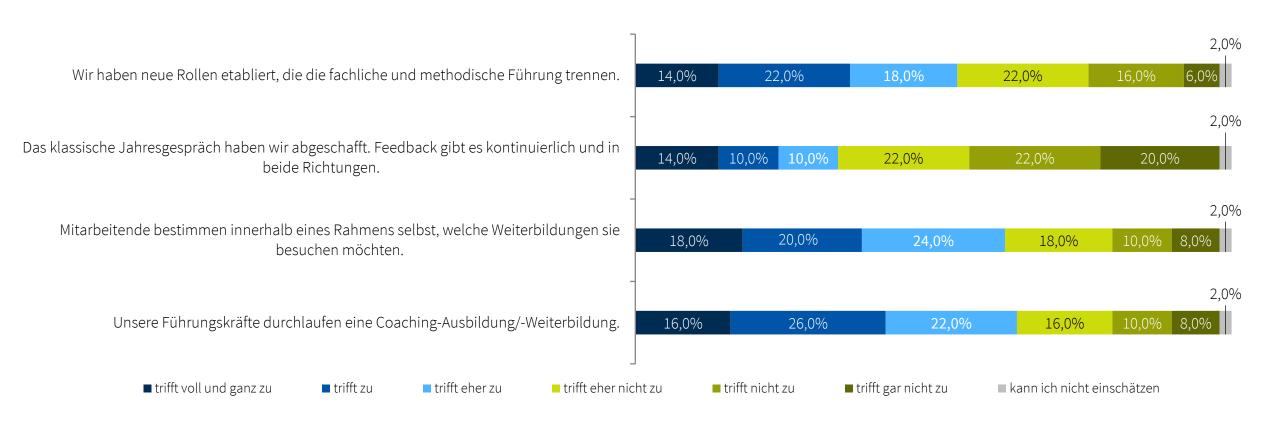
Das Arbeitsweltenhaus



Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Management & Leadership?



Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Management & Leadership?



Handlungsoptionen & Best Practices

Die Führungskraft als "eierlegende Wollmilchsau"

Visionen geben

Ziele setzen

Aufgaben festlegen

Kontrollieren

Motivieren

Planen

Organisieren

Kommunizieren

Informieren



Moderieren

Konflikte lösen

Feedback geben

Mitarbeiter entwickeln

Coaching

Teambuilding

Onboarding

Entscheiden

Hindernisse beseitigen

Es gibt nicht die Führungskraft, sondern passende Führung.

Führung sollte nicht als Rolle, sondern als Verhalten verstanden werden.

Komplizierte Welt (Management)

Lehrer

vermittelt Wissen und sagt wie die Dinge funktionieren

Entscheider

entscheidet die Dinge aufgrund seines Wissens

Planer

weil man Ergebnisse vorwegnehmen kann

Durchsetzer

setzt Dinge um und bringt Dinge voran

Verwalter

konserviert den Ist-Zustand



Coach/Berater

sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter weiterentwickeln

Moderator

moderiert, weil er/sie es nicht besser wissen kann

Inspirator

lebt Vision vor

Netzwerker

weil Probleme nicht allein gelöst werden können

Kreativer

findet neue Ideen um Probleme zu lösen



Sie können nur Menschen führen, die bereit sind, Ihnen zu folgen.

1 Das richtige Mindset

- Menschen wollen wertschöpfend arbeiten
- Geringes Kontrollbedürfnis
- Bereitschaft zum Übertragen von Führungsaufgaben auf Teammitglieder
- Beteiligung bei der Entscheidungsfindung bzw. Übertragung von Entscheidungen
- Kritikfähigkeit in beide Richtungen: selbst positives und konstruktives Feedback geben sowie Kritik aus dem Team annehmen



Sie können nur Menschen führen, die bereit sind, Ihnen zu folgen.

2 Vertrauen schaffen

- Kontakte eher kurz und fokussiert
- Statt eines langen Meetings vereinbaren Sie besser mehrere kurze.
- Regelmäßige Kontaktfrequenz
- Ergebnis nach jedem Treffen
- Einzelkontakte mit den Teammitgliedern
- Coachen statt Kontrollieren (Fragen stellen)



Sie können nur Menschen führen, die bereit sind, Ihnen zu folgen.

3 Eigenverantwortung und Selbstführung

- Selbstdisziplin
 - Stetiges selbstkontrollierendes Verhalten
- Selbsterkenntnis
 - Kennen der eigenen Stärken und Schwächen
- Selbstvertrauen
 - Auf die eigenen Kräfte und Fähigkeiten vertrauen
- Selbstfürsorge
 - Wertschätzend mit sich selbst umgehen



Transformationale Führung



Verteilte Führung

Damit Teams selbstorganisiert arbeiten können, werden alle notwendigen Führungsaufgaben innerhalb des Teams auf fünf Verantwortungsbereiche geteilt.

Guidance & Purpose

Warum, wofür und wie wir arbeiten:

Sinn, Zweck und Leitlinien unseres Teams

Planning & Strategy

Was unsere Ziele sind und was getan werden muss, um sie zu erreichen:

Roadmap-Planung und Strategie unseres Teams

Ressources & Conditions

Womit wir das erreichen:

Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Erfüllung unserer Aufgaben

Cooperation & Communication

Was wir wissen müssen und wie wir uns besprechen:

Kooperation, Kommunikation und Koordination untereinander und mit anderen

Monitoring & Performance

Wie es aktuell läuft:

Effizienz und Effektivität unseres Teams

Fazit



Verteilt Führung!

Wir stärken damit die Selbstorganisation von Teams als das wesentliche Element moderner Unternehmen.

Recruiting & HR

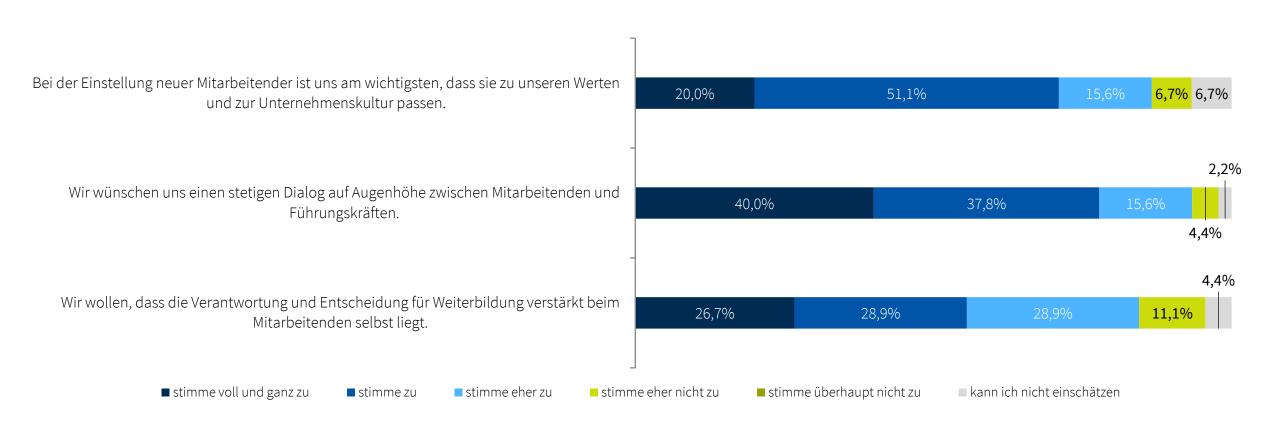
Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus



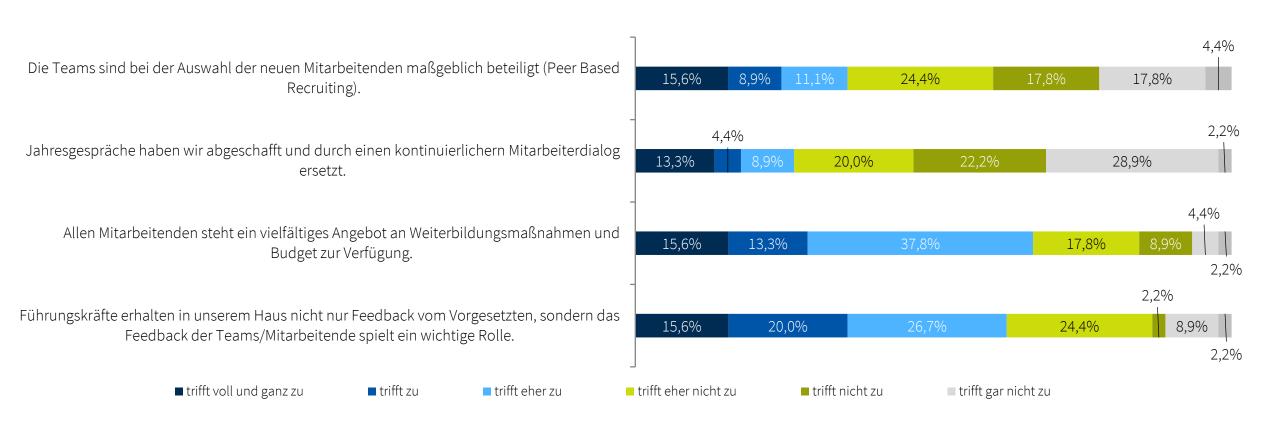
Recruiting und HR

Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Recruiting und HR?



Recruiting und HR

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Recruiting und HR?



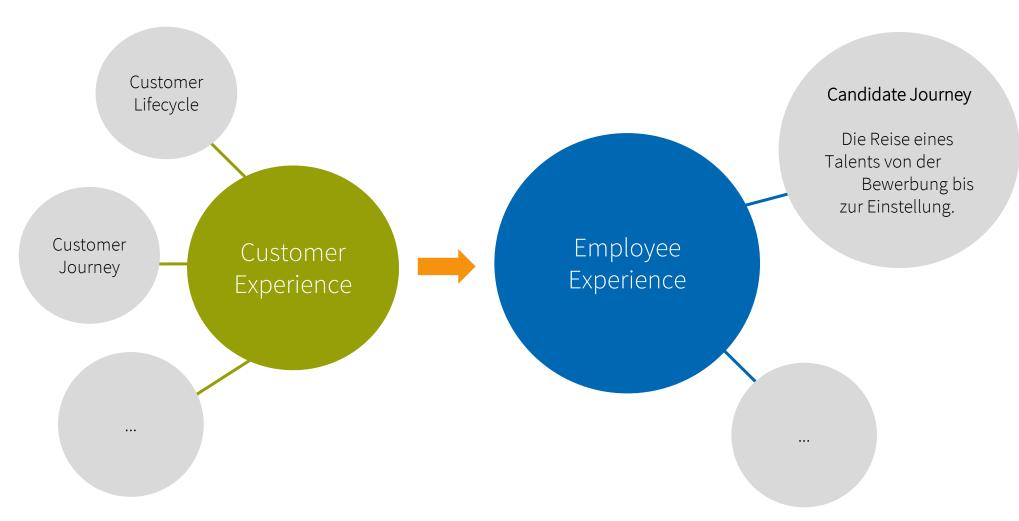
Recruiting & HR

Handlungsoptionen & Best Practices

Mitarbeiter:innen Lebenszyklus



Employee Experience – bekannte Methoden übertragen



Candidate Journey

Größere parallele Herausforderungen





veränderte Jobs





demografischer Wandel

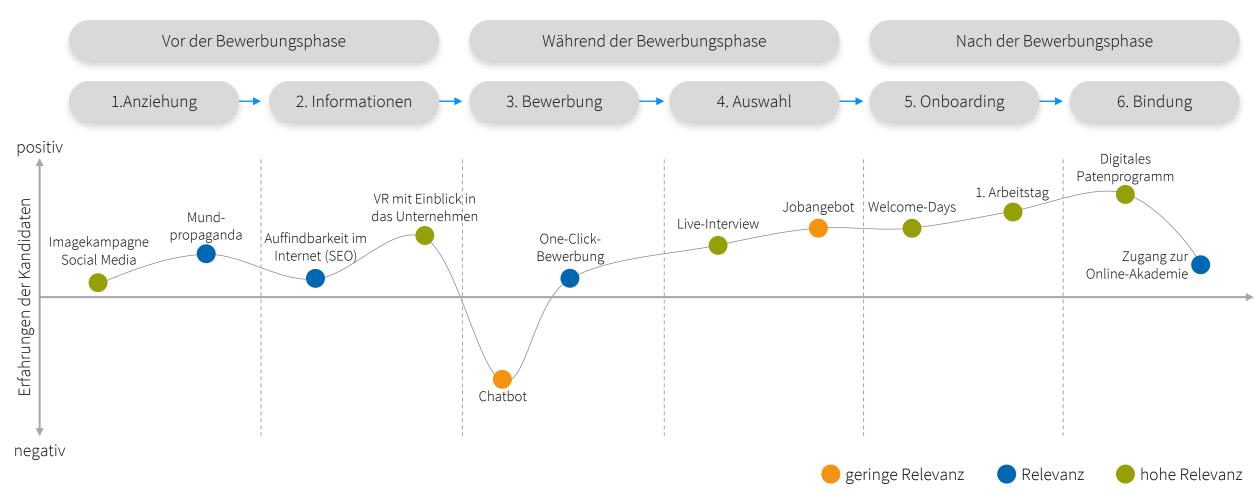
Employee & Candidate Experience

veränderte Anforderungen an



Candidate Journey

Beispiel



95

Rückmeldung zur Candidate Journey

Angenehme Atmosphäre

Beispiel

Sehr strukturierter & wertschätzender Bewerbungsprozess, freudiges Gespräch mit viel Raum für gegenseitigen Austausch 5,0 \(\phi\) \(\phi\) \(\phi\) Zusage Oktober 2022 Bewerber/in • Hat sich 2022 bei Versicherungsforen Leipzig GmbH als Werkstudent/in beworben und eine Zusage erhalten. Bewerbungsfragen · weg vom klassischen Fragen nach Stärken & Schwächen hin zu, welche Arbeitsaufgaben mir Spaß machen, worin ich aufgehe und was ich bei früheren Arbeitgebern suboptimal fand, daraus ist ein tolles Gespräch entstanden, um feststellen zu können, ob es matched · interessierte Fragen zu meinen beruflichen Stationen und welche Aufgaben ich dort hatte Professionalität des Gesprächs Erklärung der weiteren Schritte **** **** **Zufriedenstellende Reaktion** Wertschätzende Behandlung **** **** Vollständigkeit der Infos **Erwartbarkeit des Prozesses** **** **** Zufriedenstellende Antworten Zeitgerechte Zu- oder Absage **** ****

Schnelle Antwort

Recruiting & HR

Status quo

Review Stellenanzeigen Review Stellenanzeigen Review Bewerbungsprozess Interne Sicht Re-(Design) Assessments Review Recruitingprozess

Aufnahme des Status quo

- aktuelle Recruitinug Kommunikation
- aktueller Recruiting- Prozess
- Aktuelles Assessment

Aufbau der Wissensbasis über Motivatoren und Demotivatoren im Recruiting

- Kununu-Analyse
- Interviews mit neuen Mitarbeiter und Recruitern

Workshopbasiertes Re-Design der Stellenanzeigen, Bewerbungs- & Recruiting Prozess sowie Anpassung des Assesments

Neu-Ausrichtung des Employeer Branding

Anforderungen im Wandel

Vom totalen Fachexperten zum Problemlöser

Kundenorientierung

- Empathie
- Aufmerksamkeit
- Schnelligkeit
- Genauigkeit

Eigenverantwortung

- Umschaltvermögen
- Offenheit

- Kritikfähigkeit
- Kreativität

Kultur & Team

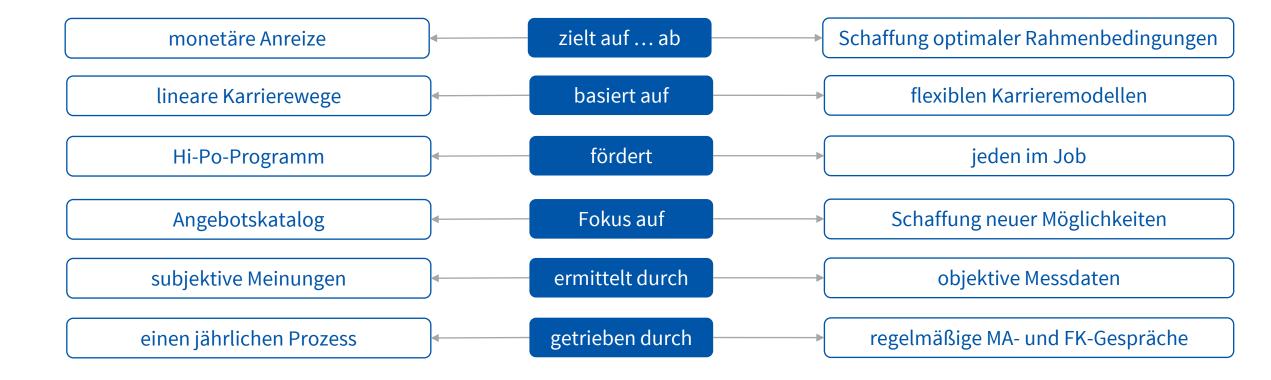
- Engagement
- Teamfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Motivation
- Agieren im Team

Skills

- Sprache
- Rechtschreibung
- Mathematisches Verständnis

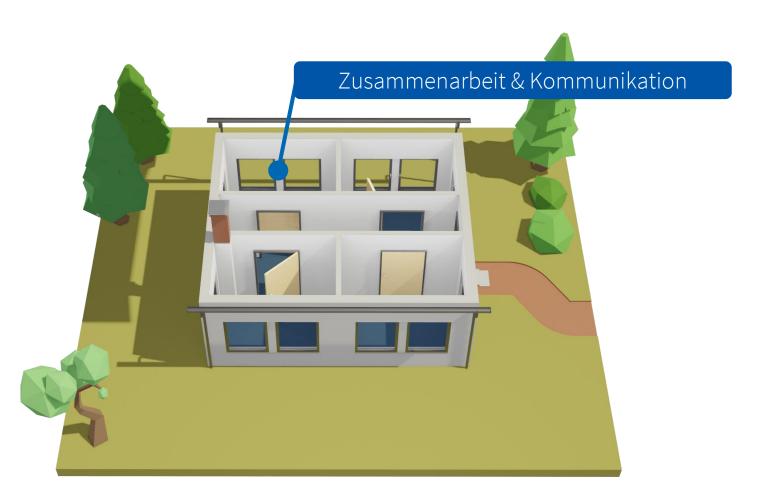
Recruiting & HR

Fazit Old vs. New

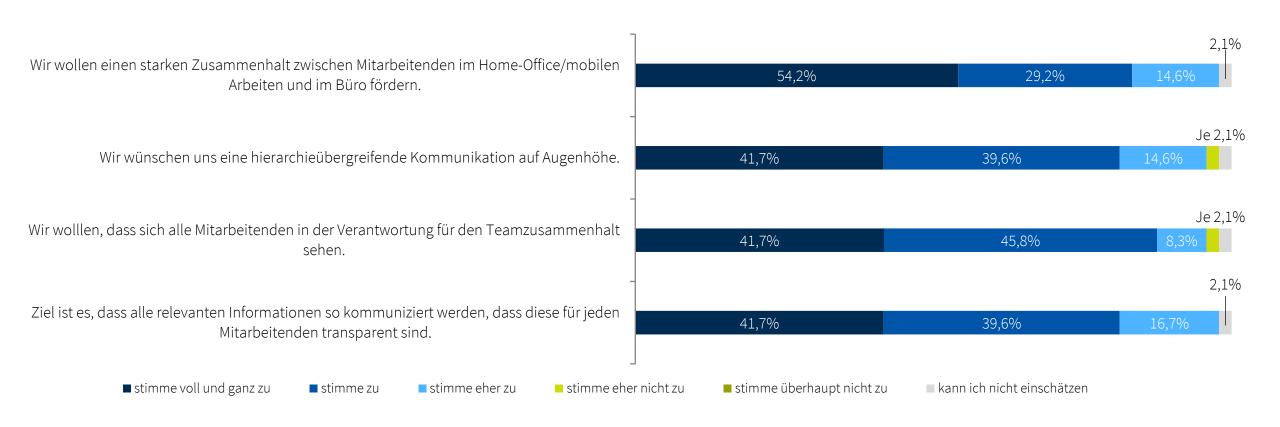


Anspruch & Wirklichkeit

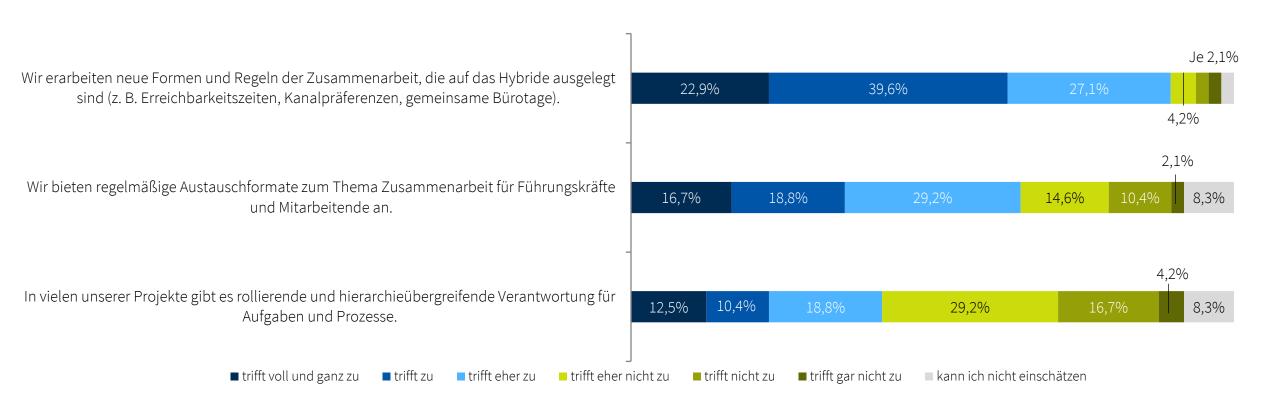
Das Arbeitsweltenhaus



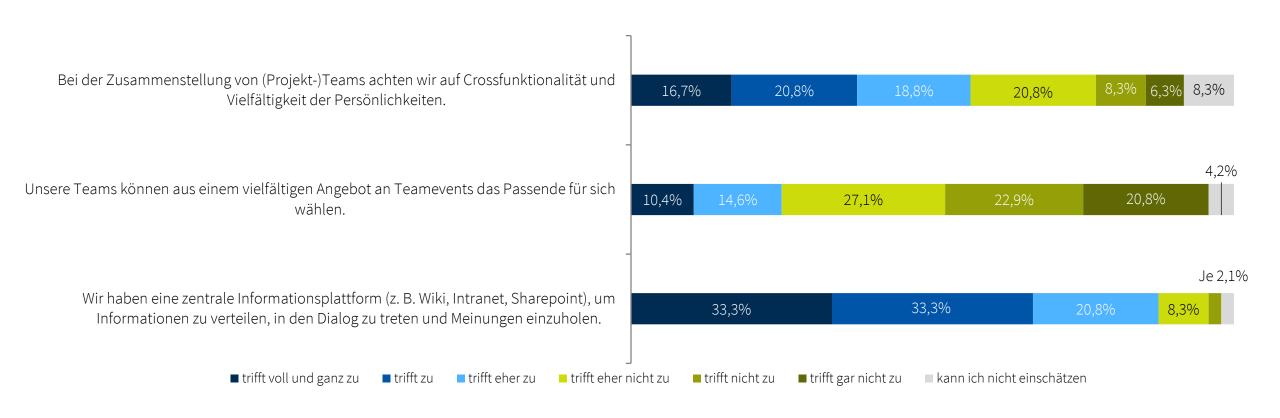
Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Zusammenarbeit & Kommunikation?



Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Zusammenarbeit & Kommunikation?

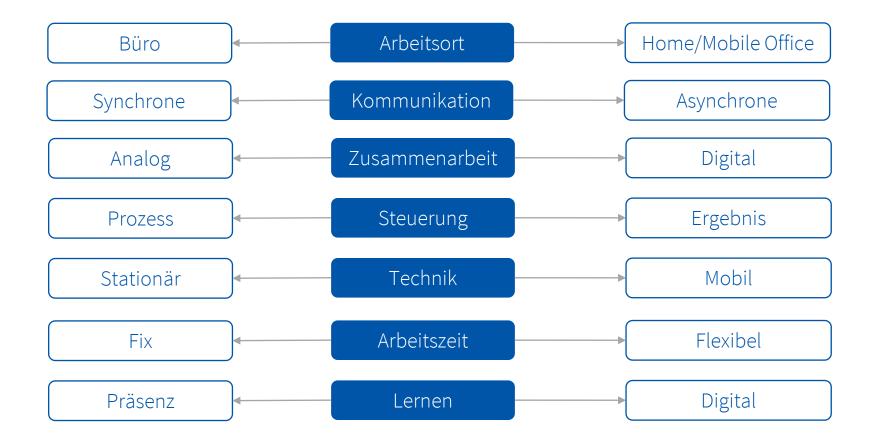


Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Zusammenarbeit & Kommunikation?



Handlungsoptionen & Best Practices

Hybride Arbeit – Wie bitte?



Vorteile von hybridem Arbeiten



Für Arbeitgeber

Erhöhte Produktivität durch weniger Ablenkungen und weniger Krankheitstage

Erhöhte Arbeitgeberattraktivität

Kosteneinsparungen durch geringere Büroflächen

Rekrutierung von Mitarbeitern außerhalb des Einzugsgebietes

Zufriedenere Mitarbeiter erhöhen die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg



Für Arbeitnehmer

Zeitersparnis durch Wegfall des Arbeitsweges

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wohlbefinden, Zufriedenheit und Engagement

Negative Effekte von hybridem Arbeiten



Einzelkämpfer in einer überhitzten Zweckgemeinschaft, in der Kreativität, Werte und Einzelne als Menschen auf der Strecke bleiben



Produktivitätseinbußen



Rückgang von Innovationen



Beeinträchtigung von Vertrauensbeziehungen und Energie im Team

Die Vorteile gibt's nicht zum Nulltarif.

Wer im Team hybrid zusammenarbeiten möchte, muss sich mit diesen Herausforderungen beschäftigen, sie im Team reflektieren und individuelle Lösungsmöglichkeiten finden, damit alle Teammitglieder zufrieden und wertschöpfend über Distanz (zusammen-)arbeiten können.



Kommunikation



Arbeitsbelastung



Tools



Work-Life-Balance



Gruppendynamik



Onboardings

Kommunikation

Durch geringeren persönlichen Kontakt gehen wichtige Informationen verloren.



Regelmäßige Team-Meetings (und diese auch mal in Präsenz)

Kamera "on"

Klare Zeitfenster für Erreichbarkeiten festlegen und im Kalender dokumentieren

Erwartungen und Anforderungen an die Teilnehmer klar formulieren

Kürzere Besprechungen, dafür aber häufiger

Teamrunden mit persönlicher Fragerunde starten

Meeting Regeln festlegen (z.B. jede Besprechung braucht einen Moderator)

Arbeitsbelastung

Hybrides Arbeiten ist anstrengender.



Mehr Pausen einplanen – "Plauderstunden"

Hauptkommunikationstag und Tag ohne Meeting festlegen

Schulungen zum Thema "Abschalten"/"Achtsamkeit"

Ehrliches Interesse und Fragen nach dem Befinden und der Arbeitsbelastung

Während eines Meetings aufstehen

Outlook gibt die Möglichkeit Termin zu verkürzen um 5 oder 10 Minuten dadurch bleibt "Luft" zwischen den digitalen Meetings

Raum für persönliche Belange schaffen

Tools

Der Umgang mit Kommunikations- und Kollaborationstools muss gelernt werden.



Anforderungen müssen geklärt und berücksichtigt werden (z.B. Soll-/Ist-Abgleich)

Druck sollte rausgenommen werden und genügend Zeit zum Ausprobieren gegeben sein

Rahmen setzen, dass gleiche Tools genutzt werden und Regeln für den Umgang

Erwartungen und Anforderungen an die Teilnehmer klar formulieren

Kollegen müssen bei der Verwendung neuer Tools "mitgenommen" werden (z.B. durch Mentoring durch affine Kollegen)

Anschaffung digitaler Whiteboards und Angebot von Schulungen zur Nutzung

Meeting Regeln festlegen (z.B. jede Besprechung braucht einen Moderator)

Work-Life-Balance

Nicht jeder schafft den Ausgleich von Beruf- und Privatleben.



Mittagspause zur Bewegung nutzen

Gute Arbeitsplatzausstattung im Home Office gewährleisten (z.B. Bildschirm)

Online-Kurse zu körperlicher und psychischer Fitness anbieten

Auf Pausenzeiten und Feierabend achten

Ergonomie-Pauschale, dass jeder Mitarbeiter sich geeignete Ausstattung kauft

Sport Challenge durchführen (Wer geht die meisten Schritte?)

Gruppendynamik

Wir-Gefühl und Team-Spirit kann sinken.



Tägliche Meeting/Morning Coffee

Regelmäßige Kontaktaufnahme zu Kollegen (auch ohne konkreten Anlass)

Virtuelle und persönliche Teamevents (z.B. Escape Room, gemeinsames Kochen)

Auch persönliche Treffen einplanen (z.B. Freitags ist Teamtag vor Ort)

Onboardings

Die Aufnahme und Integration neuer Mitarbeiter wird schwieriger.



Mentoring für neue Mitarbeiter mit klarer Bezugsperson

Deutlich häufiger Feedback geben

Virtuelle und persönliche Teamrunden

Jedes Teammitglied "schult" neuen MA in einem teamrelevanten Thema (neben Fachlichkeit auch persönliches Kennenlernen)

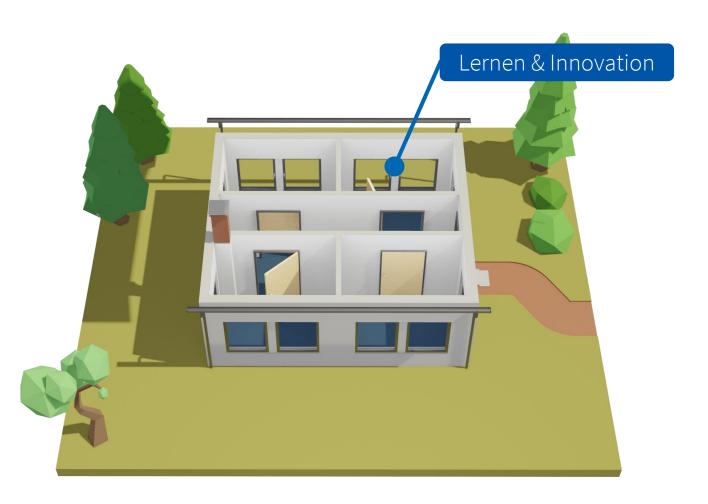
Regelmäßige persönliche Treffen mit Kollegen im Büro (z.B. Office Tage)

66

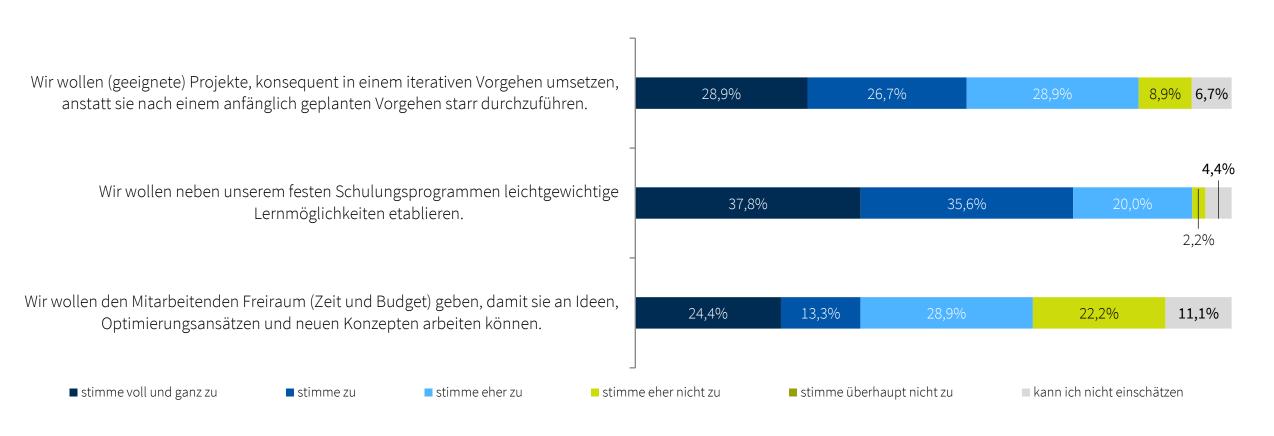
Hybrides Arbeiten trägt zu einer deutlich produktiveren, attraktiveren und gesünderen Arbeitswelt bei, wenn es Unternehmen gelingt, das Beste aus zwei Welten nutzbar zu machen.

Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

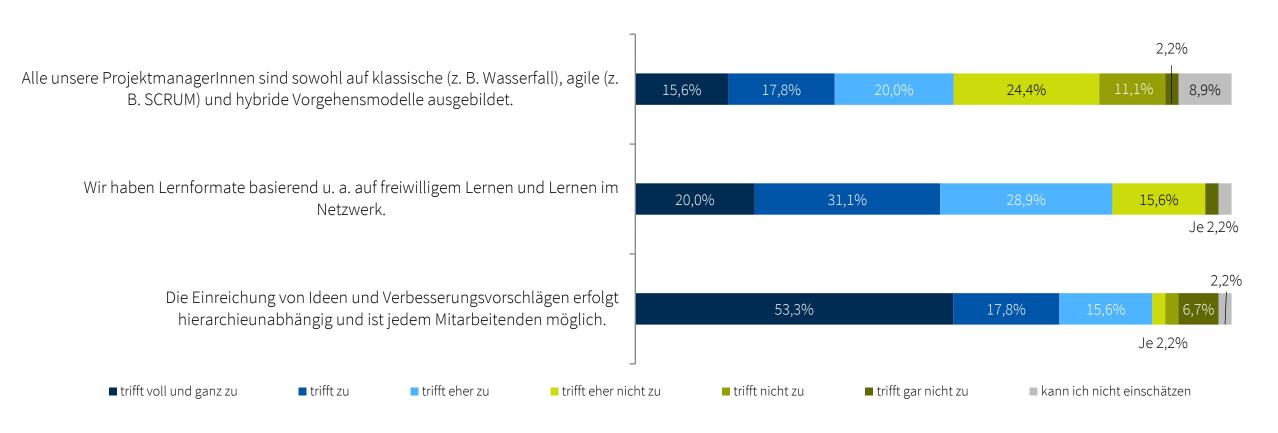
Das Arbeitsweltenhaus



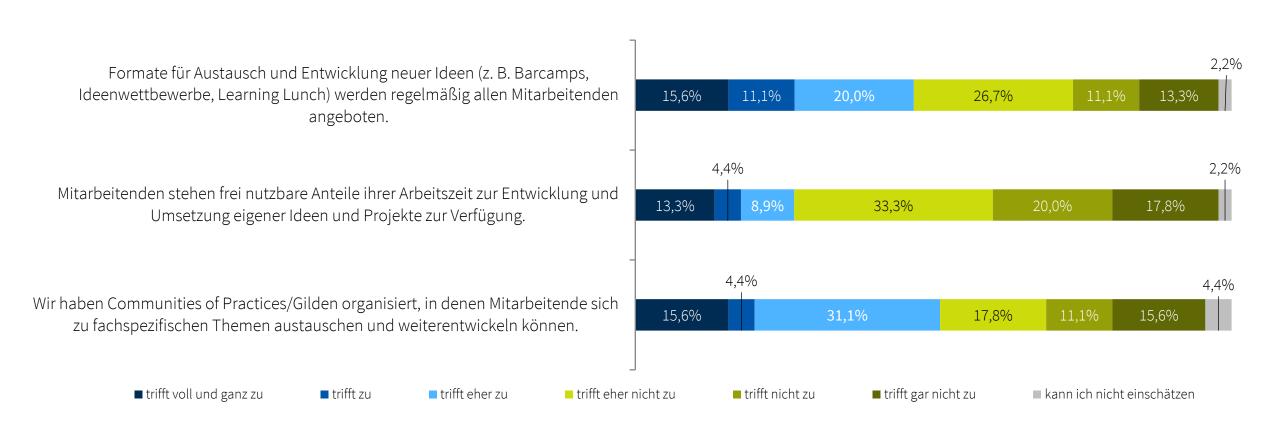
Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Lernen & Innovation?



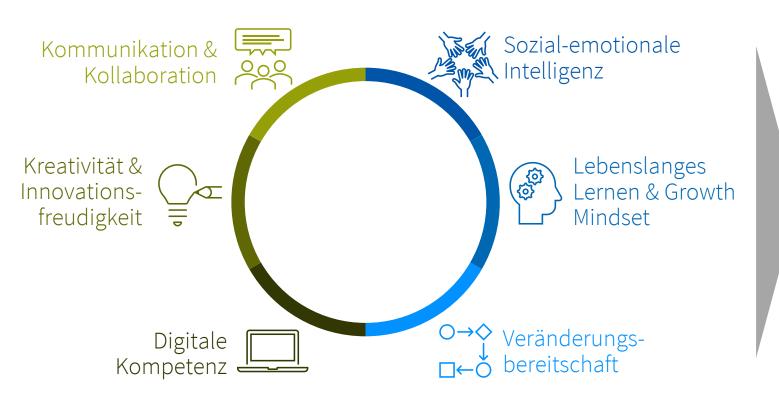
Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Lernen & Innovation?



Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Lernen & Innovation?



Welche Skills werden in der zukünftigen Arbeitswelt benötigt?



Welche Bedarfe ergeben sich für das Unternehmen?

- Vertrauens- und Feedbackkultur
- Digitalen und analogen Austausch ermöglichen und erleichtern
- Sensibilisierung für Veränderungen
- Selbstreflektion der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Forderung und Förderung von Innovationen
- Fehler zulassen und als Chance nutzen
- Generationsübergreifende Zusammenarbeit, v.a. bei der Einführung neuer Technologien

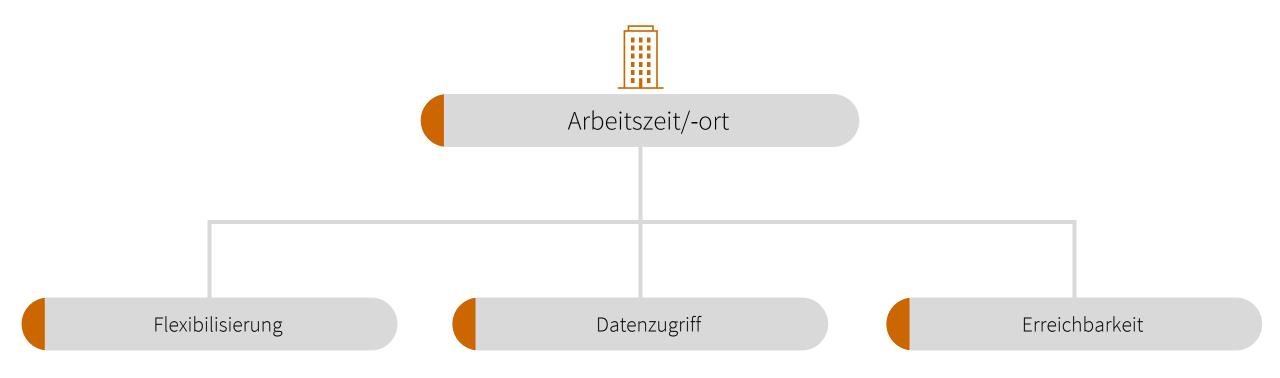
Handlungsoptionen & Best Practices



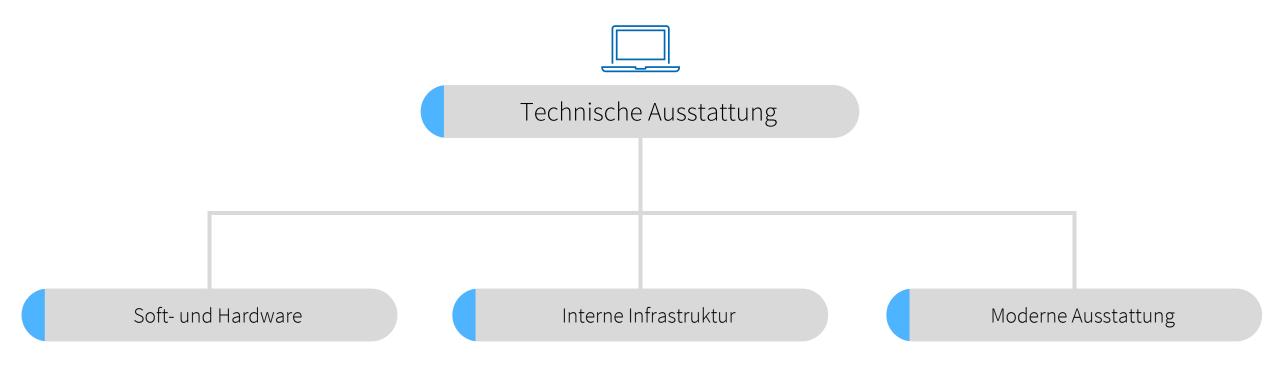
Handlungsfeld Arbeitsumgebung



Handlungsfeld Arbeitszeit/-ort



Handlungsfeld Technische Ausstattung



Kultur als Basis für Lernen & Innovation

Rituale Werte Talks at Google Praktiken Tuesday Rule Heroic Failure Awards Quelle: vgl. Geert Hofstedes "Kultur- und Wertekonzept"

Beispiele für eine gute Lern- & Innovationskultur

Lern- und Innovationskultur Wissensmanagement Community of Practices Open Spaces Learning Lunch Ideenwettbewerb Schutzräume in denen Ideen umgesetzt werden Slack Time: Jeder hat z.B. 4h pro Woche, wo er/sie Dinge tun kann, die er für richtig hält

Fazit

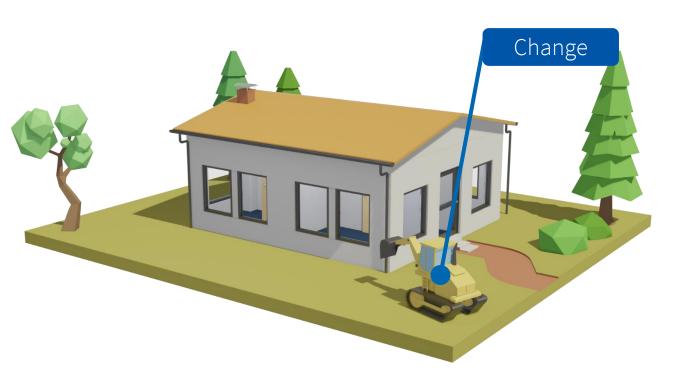
Erkenntnisse für Lernen & Innovation

- 1 Lernen & Innovationen brauchen Freiraum.
- 2 Dieser Freiraum ist Grundvoraussetzung zur Entwicklung der relevanten Fähigkeiten.
- 3 Durch die sinkende Halbwertszeit von Wissen ist lebenslanges Lernen Erfolgsfaktor für Moderne Unternehmen.
- 4 Kultur (z.B. Feedback- und Fehlerkultur) ist die Basis für Lernen & Innovation.
- 5 Kulturentwicklung ist ein kollektiver und stetiger Prozess, der vor allem durch Praktiken beeinflussbar ist.

Change

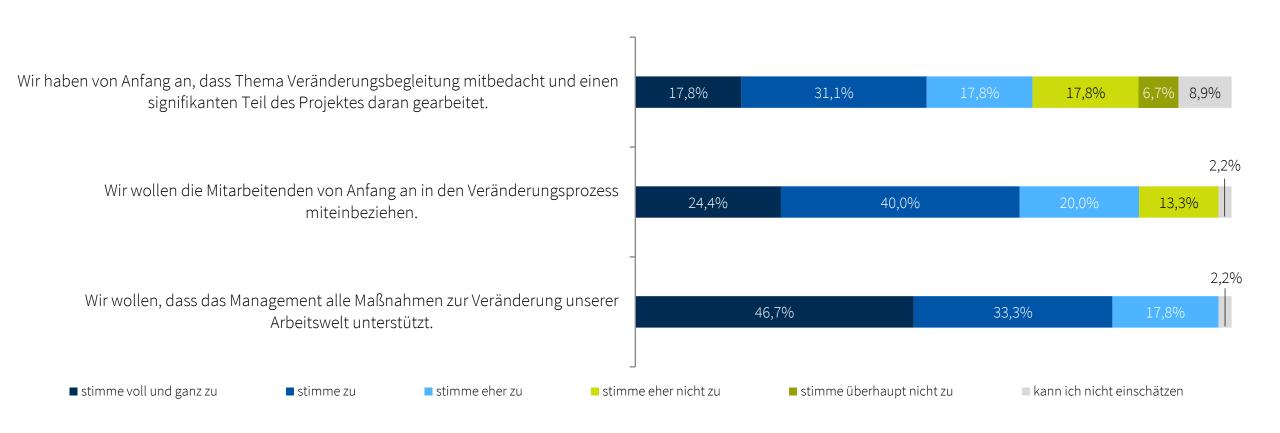
Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus



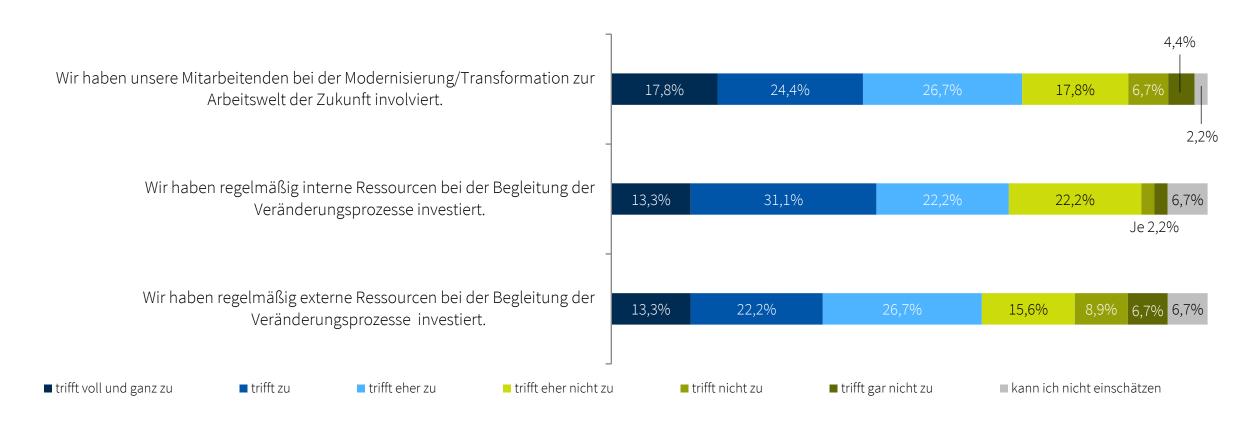
Change Management

Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf Change?



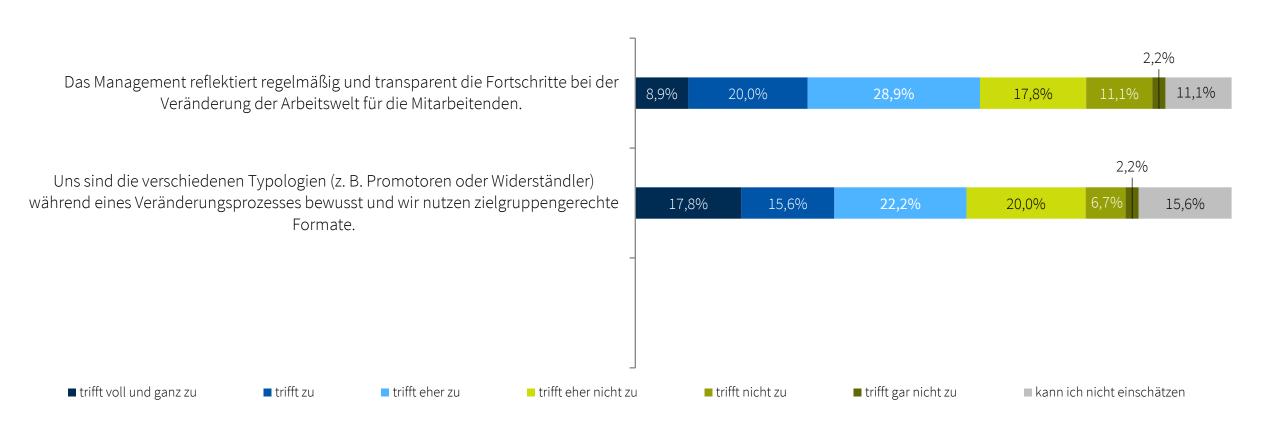
Change Management

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Change?



Change Management

Wirklichkeit: Was tun die Versicherer in Bezug auf Change?



Change

Handlungsoptionen & Best Practices



Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluierung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.

Dietmar Vahs, deutscher Wirtschaftswissenschaftler



Eine Veränderungsbegleitung, sodass Neues gelebt werden kann.

Change Management als zentrale Herausforderung

Trend oder Notwendigkeit?

Veränderungsaversion verhindert das Einleiten eines Change Management Prozesses in Versicherungen

Versicherungen sind nicht auf Veränderungen ausgelegt:

lange Laufzeiten der Produkte

schwerfällige Prozesse

homogene Mitarbeiterstrukturen

Hierarchiedenken

Neue Arbeitswelt

Digitalisierung

Neue Player

Mitarbeitende

Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist Change Management unerlässlich.

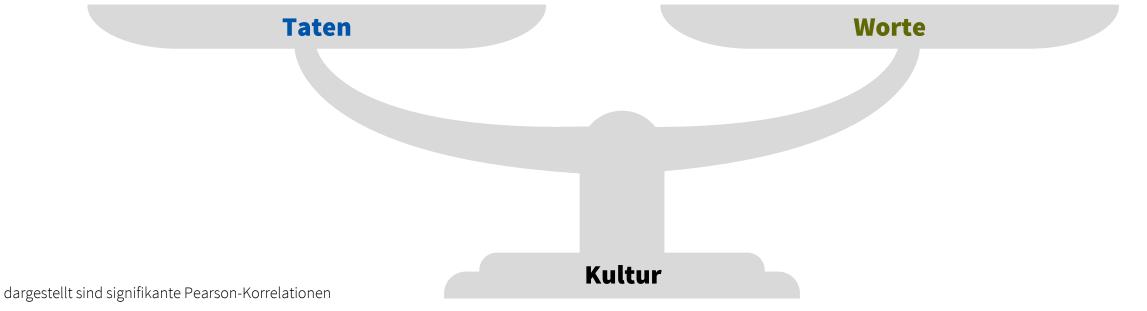
Change Management in Versicherungsunternehmen

Handlungsfelder

Handlungsbereiche Handlungsfelder Stärkung der Horizontale Erweiterung strategische Koopera-Vertikale Erweiterung des Geschäftsfeldes des Geschäftsfeldes Kernkompetenzen tionen eingehen Strategie Zielblick Change Management Reorganisation von Wandel von Funktions-Definition neuer Agile Bereichen zu Prozessorientierung Schnittstellen Projektorganisation Struktur neue Rollen / Priorisierung von Veränderung der neue Führungskultur Weiter- & Ausbildung Unternehmenswerte Kompetenzen Kultur Kultur neue Unternehmens-vision Einführung neuer Einführung neuer Technologie Software / Systeme Hardware

Fokus: Change Management

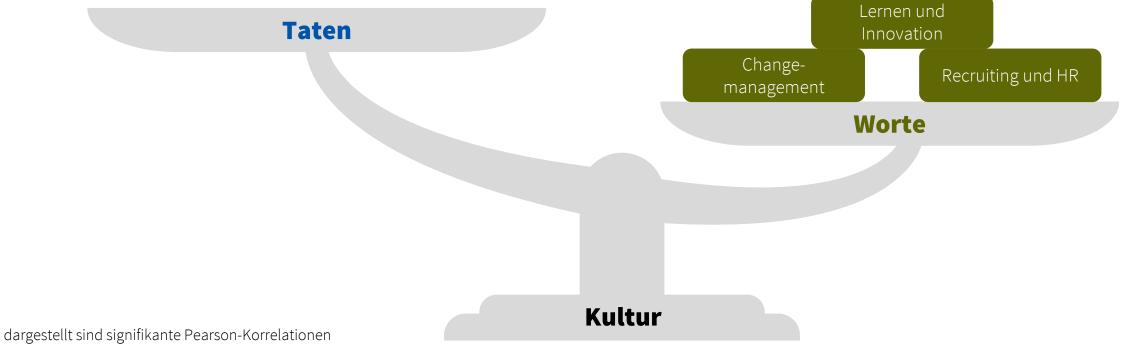
Welche Dimensionen hängen mit der Unternehmenskultur zusammen?



141

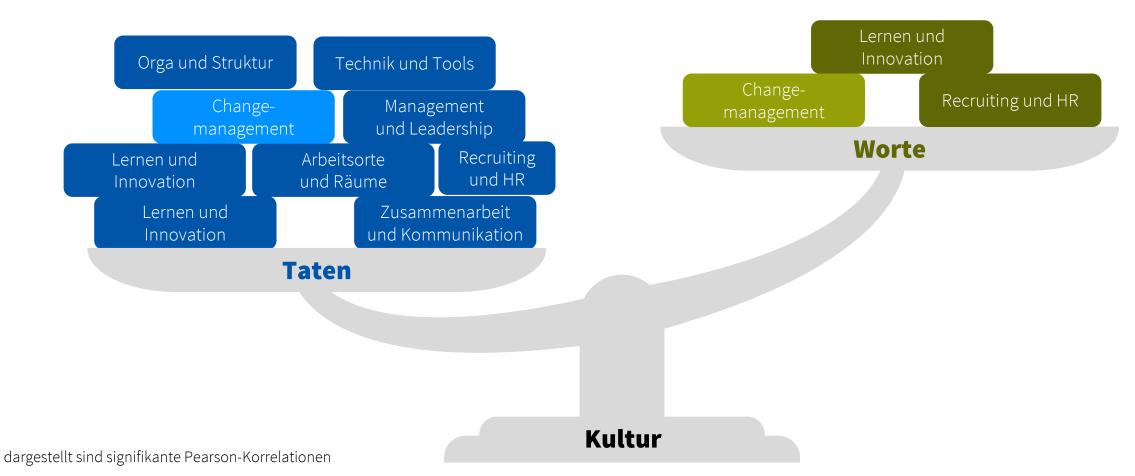
Fokus: Change Management

Welche Dimensionen hängen mit der Unternehmenskultur zusammen?



Fokus: Change Management

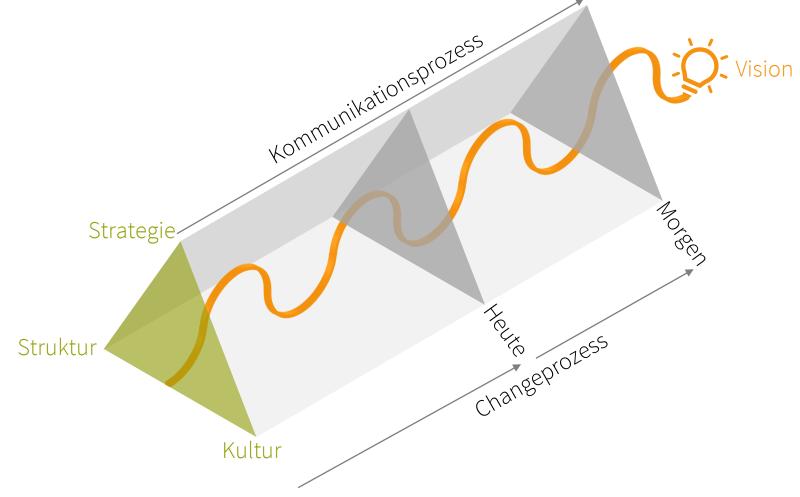
Welche Dimensionen hängen mit der Unternehmenskultur zusammen?



143

Früher schon an später denken

Die Mehrdimensionalität und die Tiefe der Veränderungen erfordern frühe Aufmerksamkeit



Früher schon an später denken

Erfolgsfaktoren

Klare Vision & starkes Why

Integrativer Ansatz (MA, FK, Top-Mgmt.)

Konkrete Zielvorgaben auch im Change

Top-Management-Commitment

Partizipation und Kommunikation

Whats in for me & Whats in for us

Change

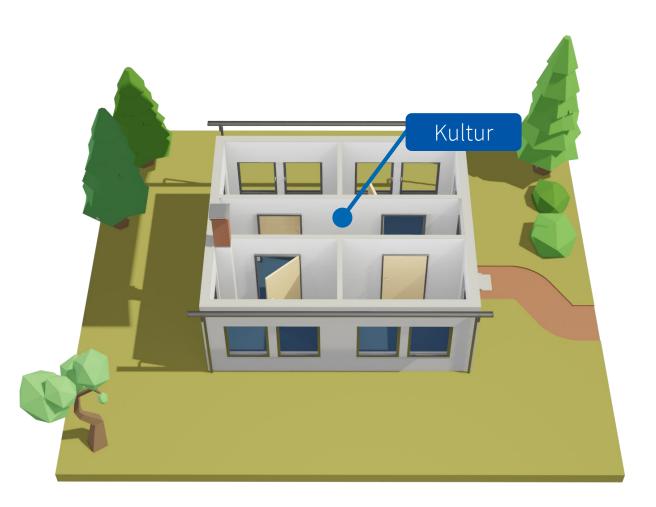
Fazit



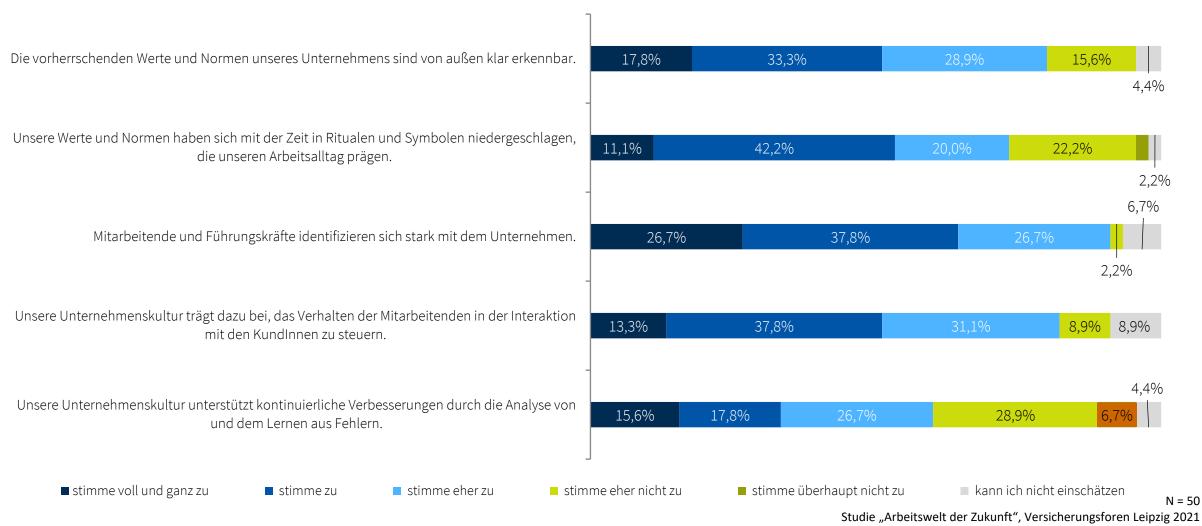
Change heißt mutig sein.

Anspruch & Wirklichkeit der Versicherer

Das Arbeitsweltenhaus



Anspruch: Was wollen die Versicherer in Bezug auf die Kultur?



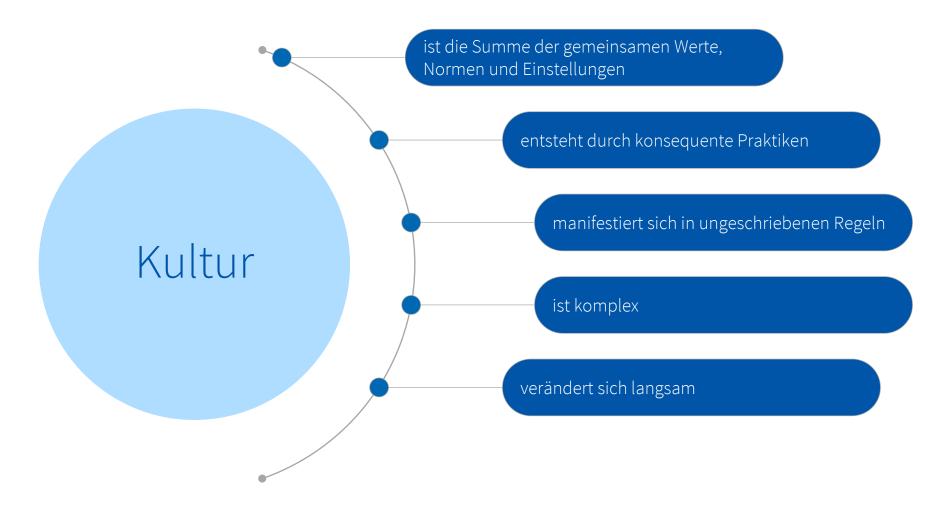
Versicherungsforen Leipzig

149

www.versicherungsforen Leipzig

Handlungsoptionen & Best Practices

Warum ist die Kultur der Flur in unserem Arbeitswelten-Haus?



Welche New Work Dimensionen hängen mit der Unternehmenskultur zusammen?



Changement Management und Leadership

Orga und Struktur Arbeitsorte und Räume Recruiting und HR

Lernen und Innovation Zusammenarbeit und Kommunikation

Taten

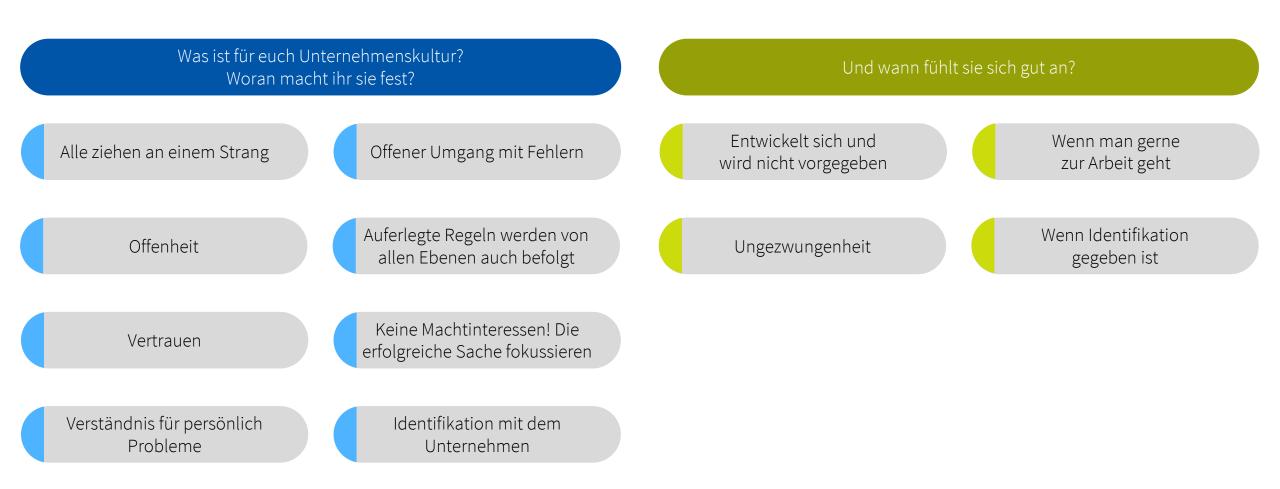
dargestellt sind signifikante Pearson-Korrelationen je größer und dunkler ein Viereck, desto stärker ist der Zusammenhang mit der Kultur

Kultur

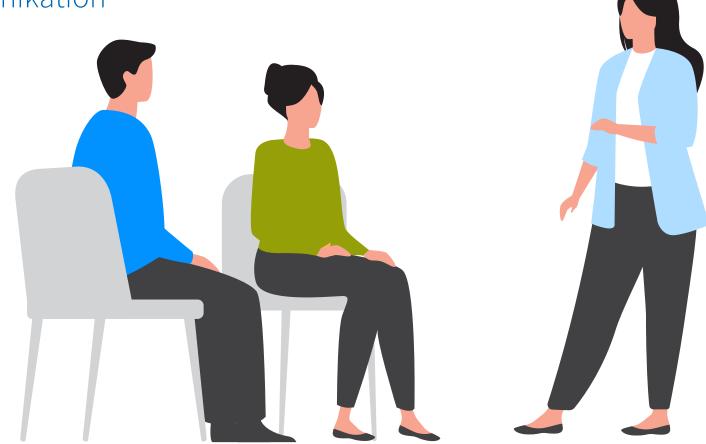
Es kommt darauf an, was Unternehmen in Bezug auf neue Arbeitswelten umsetzen.

Was macht eine Unternehmenskultur aus?

Ergebnisse der Gruppenarbeit unter Führungskräften der Assekuranz



1 Dialogfördernde Kommunikation



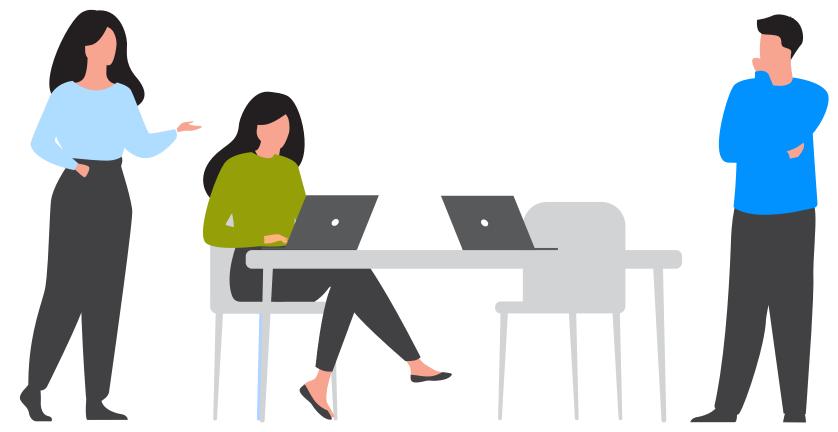
2 Vertrauen schaffen



3 Eigenverantwortung und Selbstführung



4 Einfach Machen und aus Fehlern lernen.



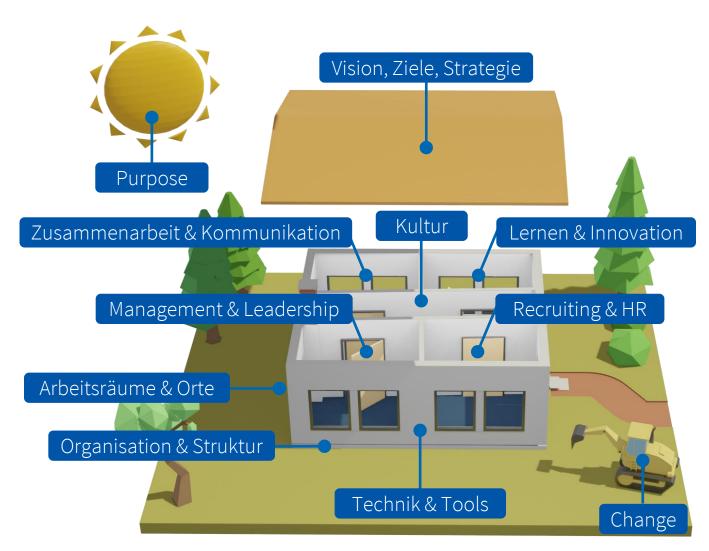
Fazit



Wir verändern nicht die Kultur in einem Unternehmen, sondern wir können die Art und Weise verändern, wie wir miteinander arbeiten, kommunizieren, innovieren, lernen, wie wir führen und wir uns begegnen.

Zum Abschluss...

Das Arbeitsweltenhaus



Purpose

Fazit



In der Wirtschaft und Gesellschaft wird immer stärker ein Fokus auf Purpose, also dem Zusammenwirken aus Wohlfahrtsschaffung und Mission des Unternehmens, gelegt.

Vision, Ziele & Strategie

Fazit



Die Vision und die Ziele der Aktivitäten sind nicht nur Kommunikationsmittel für die Führungskräfte, um die Mitarbeitenden zu informieren und abzuholen – sie sind viel mehr. Sie sind Richtschnur für alle Maßnahmen, Korrektiv bei Unsicherheit und müssen vor allem messbar sein.

Zusammenarbeit & Kommunikation

Fazit



Hybrides Arbeiten trägt zu einer deutlich produktiveren, attraktiveren und gesünderen Arbeitswelt bei, wenn es Unternehmen gelingt, das Beste aus zwei Welten nutzbar zu machen.

Lernen & Innovation

Fazit

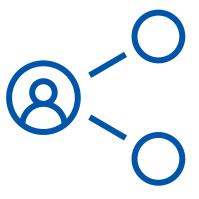


Lernen & Innovationen brauchen Freiraum. Dieser Freiraum ist die Grundvoraussetzung zur Entwicklung der relevanten Fähigkeiten.

Kultur (z. B. Feedback- und Fehlerkultur) bildet wiederum die Basis für Lernen & Innovation.

Management & Leadership

Fazit



Verteilt Führung!

Wir stärken damit die Selbstorganisation von Teams als das wesentliche Element moderner Unternehmen.

Recruiting & HR

Fazit



Der Personalbereich ist maßgeblich für das Schaffen optimaler Rahmenbedingungen und sollte stetig mit dem Schaffen adäquater Möglichkeiten der Weiterentwicklung beschäftigt sein.

Nur so können wir Unternehmen attraktiv gestalten und neue Kolleginnen und Kollegen gewinnen sowie bestehende Mitarbeitende weiterentwickeln.

Organisation & Struktur

Fazit



Nicht alle Organisationseinheiten müssen immer zwingend einem Modell folgen, sie sollten aber auf denselben Werten sowie Paradigmen beruhen.

Setzt Euch intensiv mit verschiedenen Modellen auseinander und sprecht mit Unternehmen, die bereits Erfahrungen damit gesammelt haben.

Technik & Tools

Fazit



Versicherer haben hohen Anspruch an Technik & Tools, dem Thema muss weiterhin ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Arbeitsorte & -räume

Fazit



Beim Thema Arbeitsorte und Arbeitsräume ist bei den Versicherern einiges in Bewegung.

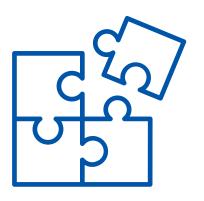
Fazit



Wir verändern nicht die Kultur in einem Unternehmen, sondern wir können die Art und Weise verändern, wie wir miteinander arbeiten, kommunizieren, innovieren, lernen, wie wir führen und wir uns begegnen.

Change Management

Fazit



Partizipation als entscheidendes Puzzleteil.

Es ist Konsens, dass die einzelnen Maßnahmen hin zu neuen Arbeitswelten an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert sein sollten. Außerdem schafft Partizipation an Entscheidungen und der Umsetzung der Maßnahmen ein größeres Verständnis und eine größere Veränderungsbereitschaft seitens der Mitarbeitenden.

Es ist der Beginn einer langen Reise....