



# Was macht Personalentwicklung erfolgreich?

Ein systemdynamischer Strategieansatz  
aus der Versicherungswirtschaft



Was macht Personalentwicklung  
erfolgreich?

**Ein systemdynamischer Strategieansatz  
aus der Versicherungswirtschaft**

# Impressum

## **Herausgeber**

Berufsbildungswerk der Deutschen  
Versicherungswirtschaft (BWV) e. V.

Arabellastraße 29  
81925 München

Telefon 089 922001-848  
E-Mail [info-bb@bwv.de](mailto:info-bb@bwv.de)  
Internet [www.bwv.de](http://www.bwv.de)

## **Autoren**

Dr. Katharina Höhn  
Monika Klampfleitner

## **Gremienbegleitung**

Expertenteam Personalentwicklung  
[www.bwv.de/expertenteam-pe](http://www.bwv.de/expertenteam-pe)

Uwe H. Reuter, VHV Holding AG (Leitung des Expertenteams)

Reinhard Bohn, R+V Allgemeine Versicherung AG

Peter Klimmt, HUK-COBURG

Dr. Bettina Klippel-Schröck, Alte Leipziger Lebensversicherung a.G. /  
Hallesche Krankenversicherung a.G.

Johannes Matthieu, ERGO Versicherungsgruppe

Henrik Metzloff, VHV Holding AG

Werner Mittelstädt, Barmenia Versicherungen

Monika Nothelle, VGH Versicherungen

Dr. Sandra Plato, Allianz Deutschland AG

Thomas Schmidt, ARAG SE

Klaus Schöneberger, Gothaer Versicherungen

Mirko Wolf, NÜRNBERGER Versicherungsgruppe

## **Methodische Begleitung**

Netmap AG, Thalwil, Schweiz  
[www.netmapping.ch](http://www.netmapping.ch)

März 2017

# Danksagung

Zu dieser Arbeit haben uns die Mitglieder des Expertenteams Personalentwicklung inspiriert – allesamt PE-Verantwortliche unserer Mitgliedsunternehmen.

Personal- und Organisationsentwickler erleben eine Phase, die verstärkt von Vorhaben zur Entwicklung der Unternehmenskultur, Agilität und Change im Zug der Digitalisierung geprägt ist – und das bei gleichzeitigem Kostendruck. Daher hatte das Expertenteam die Idee, die Personalentwicklung der Versicherungswirtschaft mit einem systemdynamischen Ansatz zu unterstützen.

Wir halten es für enorm hilfreich, alle genannten Themenfelder miteinander in einen Bezug zu setzen, um zu wissen, welche Aktivitäten auf welche Themen einzahlen, und welches die strategischen Hebel sind. Wir haben im Expertenteam die Ärmel hochgekrempt und in mehreren Workshops dieses systemdynamische Modell gebaut und dokumentiert, damit es allen Interessierten innerhalb und außerhalb unserer Branche zur Verfügung steht.

Von Seiten des BWV-Bildungsverbands haben wir die Arbeit begleitet, und uns liegt Folgendes am Herzen:

*Liebe Kolleginnen und Kollegen des Expertenteams PE!*

*Wir wissen, dass Eure Schreibtische mit Arbeit mehr als gefüllt sind. Wir finden es umso großartiger, dass Ihr Euch mit uns in jedes Abenteuer stürzt – nicht nur am Berg, sondern auch in systemdynamischen Feedback-Schleifen. Danke für alles!*

*Eure Katharina und Monika*



**Dr. Katharina Höhn**



**Monika Klampfleitner**



# Inhaltsverzeichnis

|       |                                                                                                               |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Warum sollte ich dies lesen?                                                                                  | 6  |
| 2     | Warum entwickelte das Expertenteam PE eine Erfolgslogik?                                                      | 7  |
| 3     | Die Erfolgslogik                                                                                              | 8  |
| 3.1   | Wie lese ich diese Landkarte?                                                                                 | 9  |
| 3.2   | Wie das Expertenteam PE diese Landkarte liest                                                                 | 11 |
| 4     | Von der Erfolgslogik zu strategischen Handlungsoptionen                                                       | 15 |
| 4.1   | Schritt 1: Szenarien entwickeln                                                                               | 16 |
| 4.2   | Schritt 2: Ziele und Cockpit festlegen                                                                        | 17 |
| 4.3   | Schritt 3: Aktionen ableiten                                                                                  | 18 |
| 5     | Was hat das Expertenteam PE für sich als Fazit erkannt?                                                       | 19 |
| 6     | Anhang                                                                                                        | 20 |
| 6.1   | Die Erfolgslogik – Landkarte für die erfolgreiche Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungswirtschaft | 20 |
| 6.2   | Glossar für die Erfolgslogik PE                                                                               | 21 |
| 6.3   | Beispiele für die Strategiearbeit                                                                             | 23 |
| 6.3.1 | Schritt 1: Szenarien entwickeln                                                                               | 23 |
| 6.3.2 | Schritt 2: Ziele und Cockpit festlegen                                                                        | 26 |
| 6.3.3 | Schritt 3: Aktionen ableiten                                                                                  | 29 |

# 1 Warum sollte ich dies lesen?

## Ich ...

**1** Zur besseren Lesbarkeit haben wir weitgehend auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet.

... bin **Leiter<sup>1</sup> der Personalentwicklung** und habe das Gefühl, dass wir bei uns ständig einem neuen Trend hinterherjagen – daher sehe ich es als meine Aufgabe, mit meinen begrenzten Ressourcen die wirklich wichtigen strategischen Themen auszuwählen, an denen wir arbeiten sollten. Welche sind das?

... arbeite im **Bereich Organisationsentwicklung** und möchte mit meinen Kolleginnen von der PE einen Strategieworkshop durchführen, wie sich die veränderten Prozesse in unserem Unternehmen auf die Mitarbeiter auswirken. Wie sollten wir unseren Workshop gestalten, um auch wirklich an alle Aspekte zu denken?

... arbeite in der **Personalabteilung**. Beim Bildungskongress der deutschen Versicherungswirtschaft haben wir diskutiert, wie die Arbeitsbedingungen von morgen gestaltet sein müssen, um Talente in unsere Unternehmen zu bringen. Die aufgeworfenen Ideen möchte ich für mein Haus gezielt aufarbeiten. Mit welcher Methode mache ich das?

... bin **Ausbilder** und habe festgestellt, dass wir heute eigentlich ganz andere junge Leute im Unternehmen brauchen. Unser Ausbildungsleiter will nur junge Leute auswählen, die besonders gute Schulnoten haben. Ich glaube aber, dass wir heute auch noch andere Mitarbeiter brauchen – Querdenker und richtig kluge Köpfe. Wie kann ich ihn überzeugen, dass wir bei der Azubi-Auswahl die Zukunft des Unternehmens maßgeblich mitgestalten?



## 2 Warum entwickelte das Expertenteam PE eine Erfolgslogik?

Die Idee kam dem Expertenteam Personalentwicklung (PE) nach den zukunftsorientierten Bildungskongressen 2013 und 2014. Dort wurde in verschiedenen Ideenräumen entwickelt, an welchen Themen die Branche und die PE-ler in Zukunft arbeiten müssen. Zum Beispiel:

- Zukunft der Erstausbildung:  
Wie gewinnen wir auch in Zukunft die richtigen Auszubildenden? Welche Kompetenzen brauchen wir?
- Kommunikation 2023:  
Wie verändern sich durch das Kommunikationsverhalten mit Social Media die Qualifizierung und das Lernen?
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen 2023:  
Smart und von überall? Wie und mit welchen Prozessen werden wir arbeiten?
- Führung 2023:  
Wie viel Führung wird 2023 nötig sein? Wird es völlig neue Führungsmodelle geben?

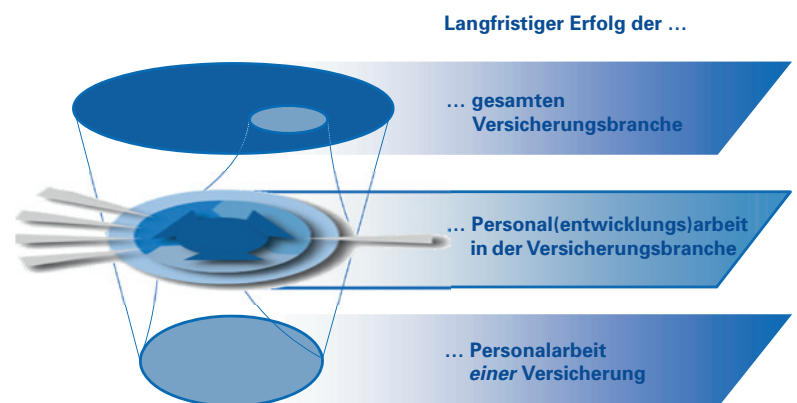
Bei der Auswertung dieser Ideenräume stellte das Expertenteam fest, dass die Diskussionen noch zu unabhängig voneinander geführt wurden. Es fehlte die Einordnung und Orientierung an welchen Themen ein Personalentwickler oder die Branche zuerst arbeiten sollte, welches Thema wichtig oder weniger wichtig ist, und ob es eine zwingende Bearbeitungsreihenfolge gibt. Letztendlich, so das Fazit, hängen alle Fragestellungen mit allen zusammen. So entstand der Wunsch, ein größeres Bild, „the big picture“ zu zeichnen, in dem diese Zusammenhänge erkennbar werden.

Aus der Erfahrung einiger PE-Team-Mitglieder eignet sich hierfür die Methode des vernetzten systemischen Denkens. Auf Empfehlung wurde die Firma Netmap AG ausgewählt, die sich auf die Abbildung solcher komplexer, vernetzter Systeme spezialisiert hat. Das Zusammenspiel der relevanten Faktoren wird dabei als „Landkarte“ in einer Erfolgslogik visualisiert.

Beim Bildungskongress 2015 ist die Landkarte oder Erfolgslogik „Langfristiger Erfolg der Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungswirtschaft“ vorgestellt und verteilt worden.

Das Expertenteam PE stellt sich vor, dass damit in den Unternehmen hervorragend weitergearbeitet werden kann. Denn mit der Landkarte kann man von den verschiedenen Positionen im Versicherungsunternehmen (VU) einsteigen und in Teams die Szenarien und Aktionen entwerfen, die das eigene VU strategisch nach vorne bringen.

Bei der Entwicklung hat das Expertenteam PE sein Augenmerk auf die Ebene „Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungsbranche“ als Gesamtheit aller Unternehmen gelegt. Der Fokus war also oberhalb der Perspektive eines einzelnen Unternehmens und konzentriert auf den Ausschnitt der Personal(entwicklungs)arbeit. Die Festlegung auf die zu betrachtende Ebene ist ein wichtiger Schritt bei der Arbeit mit systemdynamischen Modellen.



Auswahl der Betrachtungsebene

(Quelle: Dr. Honegger, Jürg. Netmap AG. The Big Picture: Die Erfolgslogik als Management-Landkarte. Bildungskongress der deutschen Versicherungswirtschaft 2015.)

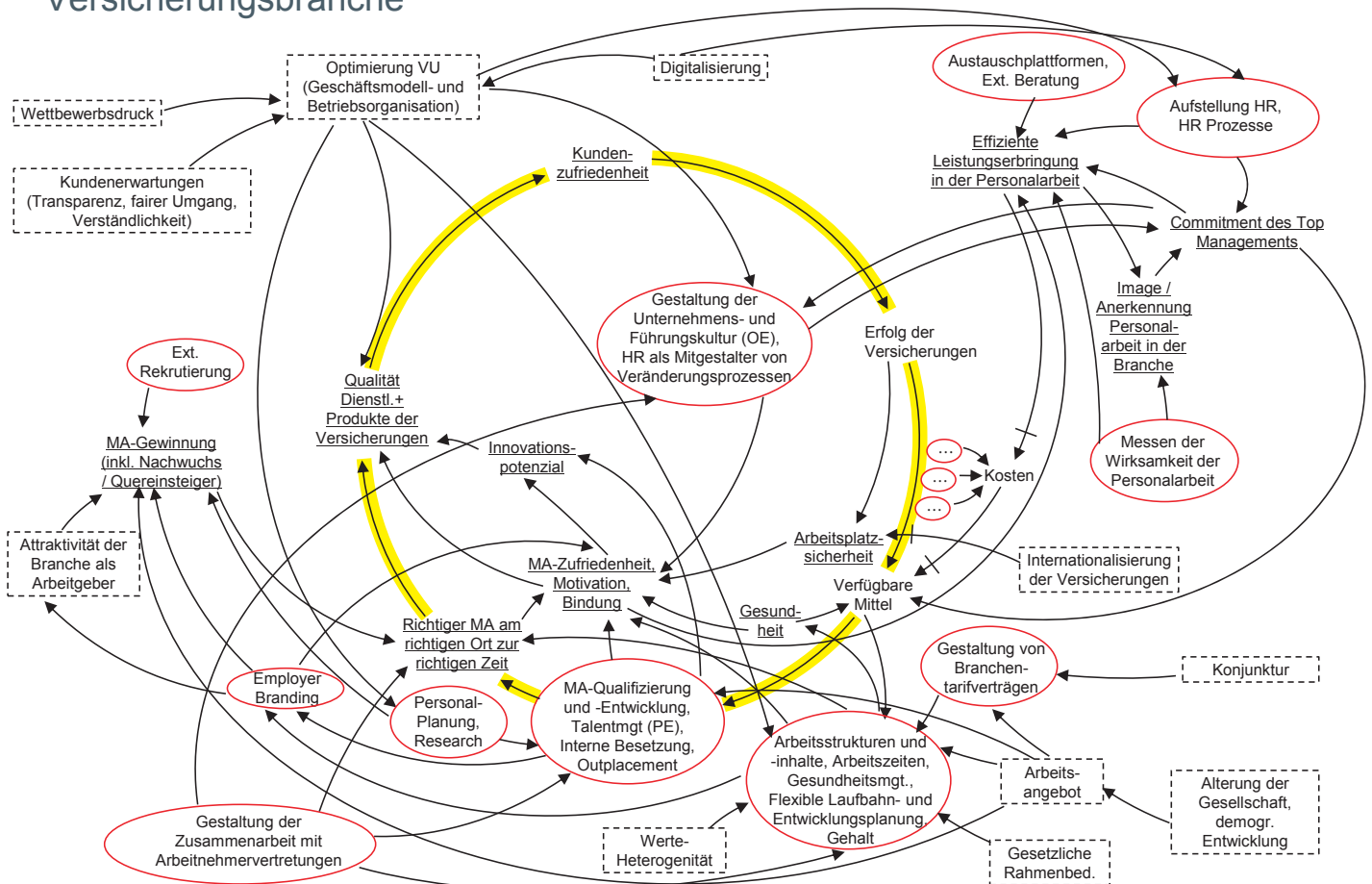
### 3 Die Erfolgslogik

Die nachfolgend abgebildete Landkarte für die erfolgreiche Personal(entwicklungs)arbeit in Versicherungsunternehmen entwickelten fünf Mitglieder des Expertenteams in einem eintägigen Workshop und validierten das Ergebnis anschließend im Expertenteam PE.

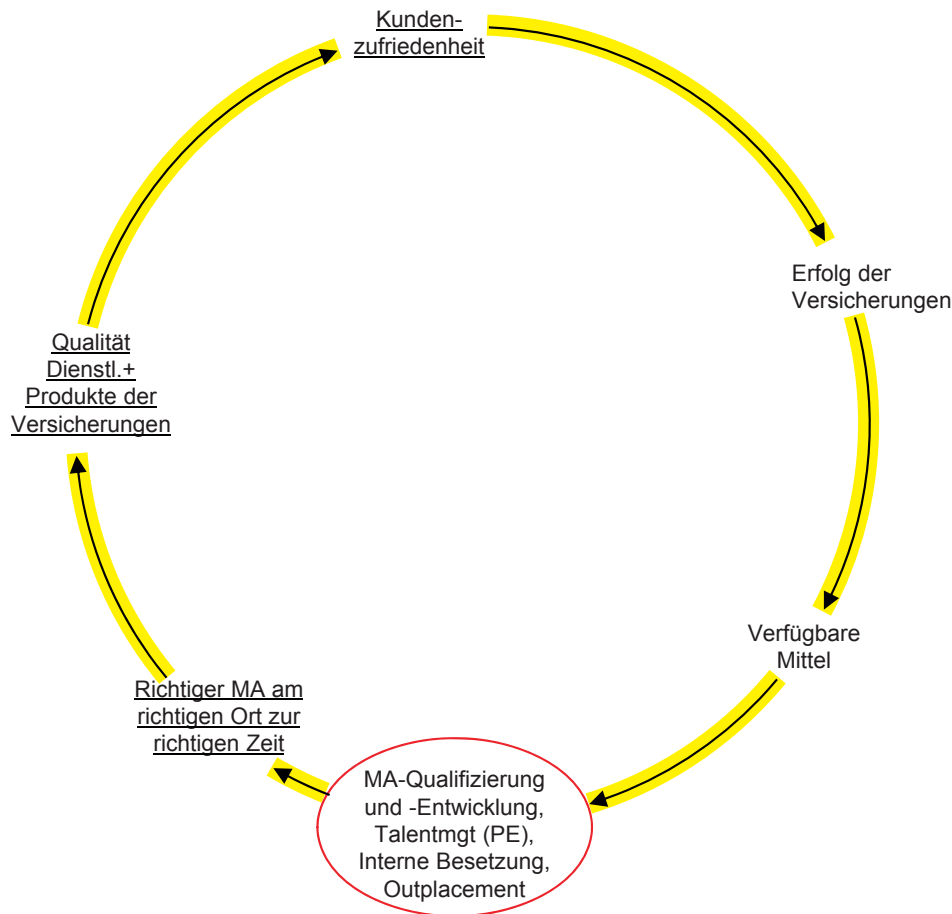
Die Erfolgslogik, die beim Bildungskongress 2015 vorgestellt und verteilt wurde, ist im Anhang abgebildet und unter folgendem Link als PDF-Dokument verfügbar: [www.bwv.de/expertenteam-pe](http://www.bwv.de/expertenteam-pe)

Im Folgenden wird sie näher erläutert, damit der Leser sie nachvollziehen kann, denn auf den ersten Blick mag sie in ihren Facetten verwirrend erscheinen.

#### Langfristiger Erfolg der Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungsbranche



### 3.1 Wie lese ich diese Landkarte?



Ein Pfeil bedeutet eine Ursache-Wirkungs-Beziehung: „Wenn A steigt, steigt auch B. Wenn A sinkt, sinkt auch B.“ Betrachten wir den inneren Kreislauf, der die grundlegenden Prämissen für den Unternehmenserfolg aufzeigt: Wovon hängt der Erfolg eines VU ab? Von der Zufriedenheit seiner Kunden. Je höher die Qualität der Dienstleistungen und Produkte, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. Die Qualität der Leistungen hängt wiederum unmittelbar davon ab, ob es uns gelingt, den richtigen Mitarbeiter (MA) zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen.

An dieser Stelle kommen die Personal- und Bildungsverantwortlichen ins Spiel: Das genannte Mitarbeiterziel können wir umso besser erreichen, je besser unsere Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung aufgestellt ist und das Management unserer Talente gelingt. Um dies erfolgreich zu bewerkstelligen, benötigen wir Ressourcen. Hier setzen wir die Prämisse:

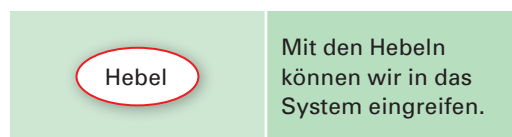
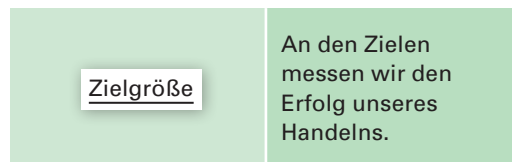
Je höher die verfügbaren Mittel unseres Unternehmens sind, desto mehr Ressourcen können wir für diese Aufgabe einsetzen. Die Höhe der verfügbaren Mittel wiederum hängt vom Erfolg des Unternehmens ab.

Wir erkennen, dass sich dieser wichtige Kreislauf von selbst verstärkt – der Kreis ist geschlossen. Im Idealfall geht es in der Spirale immer weiter nach oben – das Unternehmen ist auf der Erfolgsspur. Im schlechten Fall kann sich die Entwicklung aber auch immer weiter nach unten bewegen – ein Teufelskreis.

Als Unternehmenslenker möchte ich natürlich den Betrieb auf Erfolgskurs halten. Daher plane ich die Strategie so, dass die oben unterstrichenen Kreislaufelemente als Zielgrößen definiert werden: Die Kundenzufriedenheit soll steigen. Heute ergibt das Barometer die Kennzahl 1, morgen soll die Kennzahl 2 betragen.

Nun ist die spannende Frage: Wie nehmen wir Einfluss auf die Zielgröße Kundenzufriedenheit? Ich brauche einen Hebel, den ich selbst beeinflussen kann. Aus Sicht der Personalarbeit ist der Hebel über die Mitarbeiter gegeben: Um den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zu haben, kann ich zum Beispiel meine Instrumente der Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung verbessern.

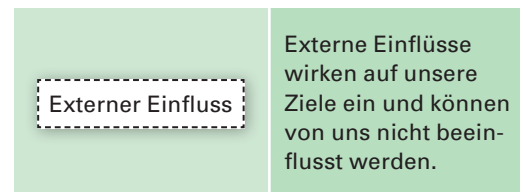
Beim Lesen der Landkarte unterscheiden wir also zwischen den **Zielgrößen** – Elemente die wir anstreben – und den **Hebeln** – hier können wir mit Aktionen ansetzen, um die Zielgrößen zu beeinflussen.



Das Expertenteam hat den Fokus in dieser Erfolgslogik auf die Personal(entwicklungs)-arbeit gelegt und daher Zielgrößen nur als solche benannt, wenn sie in einem engeren Zusammenhang mit der Personalarbeit stehen. „Erfolg der Versicherungen“ und „Verfügbare Mittel“ sind daher nicht unterstrichen, obwohl das für das Unternehmen ganz klar Zielgrößen sind.

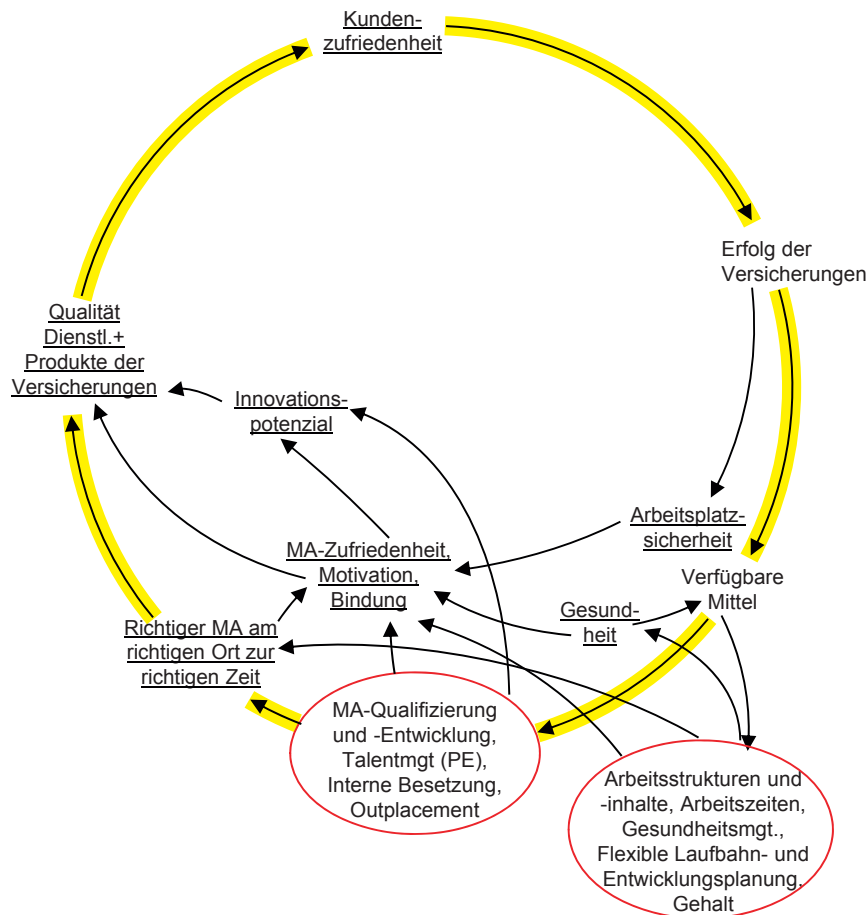
Nun schwebt die Personal(entwicklungs)-arbeit nicht im luftleeren Raum. Sie stellt im Unternehmen ein System dar, welches mit den vielen anderen Systemen interagiert. Immer dann, wenn wir eine wichtige Schnittstelle zwischen den Systemen erkennen, stellen wir dies als externen Einfluss dar.

In unserem Beispiel gehen wir davon aus, dass die Personal(entwicklungs)arbeit von der Organisationsentwicklung (OE) abteilungsmäßig getrennt ist. (Natürlich arbeiten diese beiden Bereiche eng zusammen!) Unsere Personalabteilung bekommt aber einige Themen als „externen Einfluss“ sozusagen von außen.



Man kann aber die Erfolgslogik auch größer konzipieren und die Aspekte der Organisationsentwicklung an diese Erfolgslogik „andocken“, zum Beispiel die Aufbau- oder Ablauforganisation des gesamten Unternehmens oder die IT-Prozesse. Dann sind noch größere Zusammenhänge zu erkennen.

## 3.2 Wie das Expertenteam PE diese Landkarte liest



Den beschriebenen Ursache-Wirkungs-Kreislauf hat das Expertenteam nach und nach um weitere Faktoren ergänzt. Auch für das Lesen der Landkarte ist es hilfreich in Schritten vorzugehen.

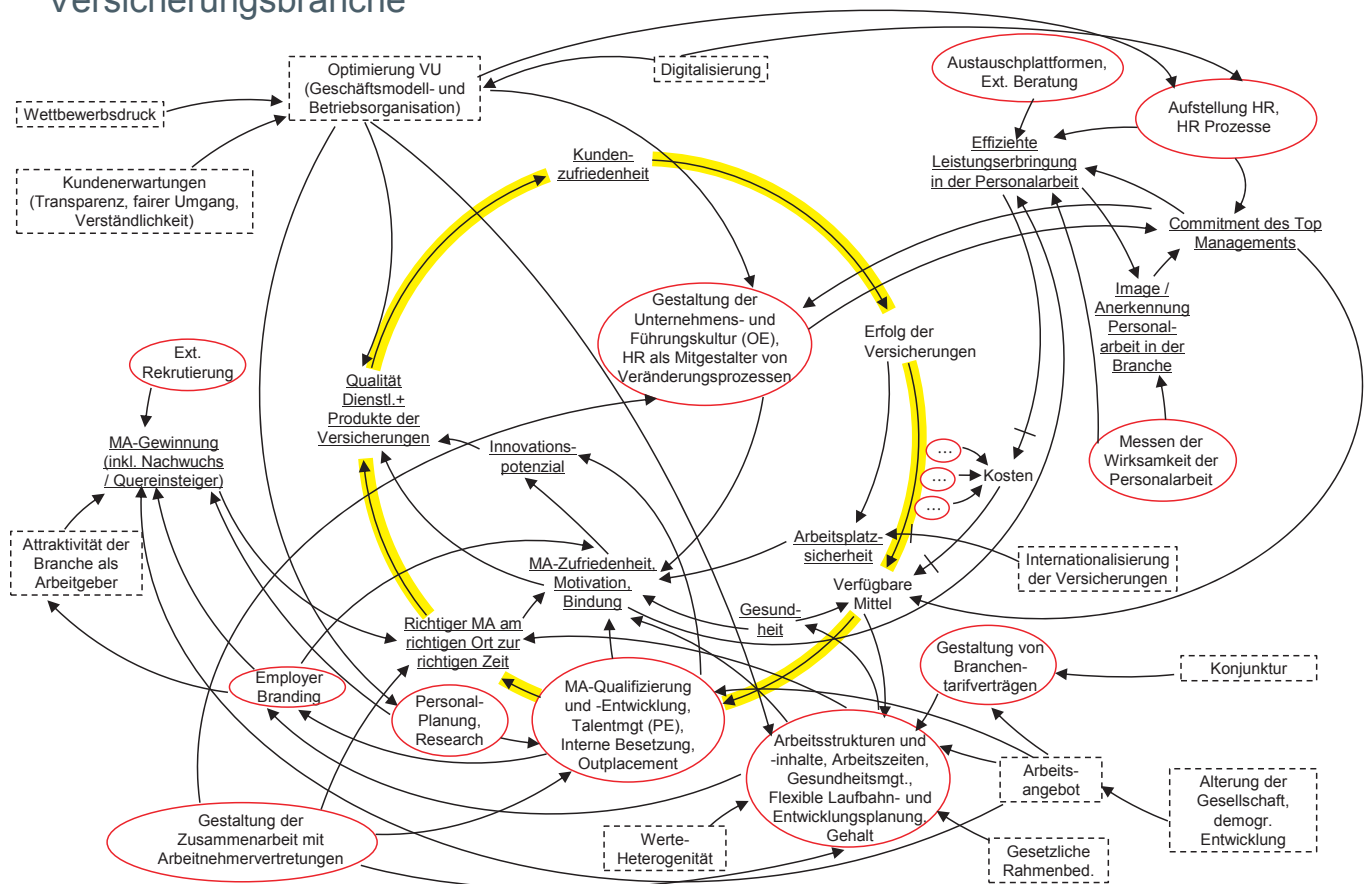
Die erste Erweiterung ergibt sich ausgehend vom Hebel Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung.

Neben seinem Beitrag zur Zielgröße richtiger Mitarbeiter am richtigen Ort zur richtigen Zeit beeinflusst dieser Hebel auch die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Diese stärken bei einer positiven Ursache-Wirkungs-Beziehung das Innovationspotenzial, was wiederum auf die Qualität der Dienstleistungen und Produkte wirkt.

Gleichzeitig spielt sich auf der Ebene der verfügbaren Mittel folgende kausale Wirkung ab: Zum einen beeinflussen die verfügbaren Mittel das Gehaltsgefüge, die Arbeitsstrukturen oder etwa die Laufbahn- und Entwicklungsplanung. Diese sind für die Personal(entwicklungs)-arbeit wiederum selbst ein Hebel für Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Zum anderen wirken die verfügbaren Mittel über das Gesundheitsmanagement eines Unternehmens oder die Arbeitsstrukturen, die in Bezug auf die Mitarbeitergesundheit relevant sind, welche wiederum eine Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit spielt. Umgekehrt darf man nicht vergessen, dass Gesundheit letztlich auch auf die verfügbaren Mittel wirkt. Denn diese umfassen sowohl finanzielle Ressourcen als auch verfügbare Personalkapazitäten: Je mehr „Gesundheit“, desto mehr verfügbare Arbeitskraft.



## Langfristiger Erfolg der Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungsbranche



In der vollständigen Erfolgslogik zählen auf die Ziele Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Bindung außerdem noch die Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur sowie HR als Mitgestalter von Veränderungsprozessen ein. Es sind zwei einzelne Hebel, die auf die gleichen Zielgrößen wirken und daher methodisch zusammen dargestellt sind. Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur bedeutet hier das Definieren von Normen, Regeln und Werten für Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung im Unternehmen. HR als Mitgestalter von Veränderungsprozessen bezieht sich hingegen auf die Rolle als Treiber, Berater und Moderator von Veränderungsprozessen, die im Unternehmen ablaufen.

Darüber hinaus sind diese Hebel wesentliche Größen, um das Commitment des Topmanagements zu gewinnen – in der Gesamtlandkarte oben rechts dargestellt. In diesem Themenfeld geht es darum, die Personalarbeit zu etablieren und zu positionieren, damit sie Leistungen

erbringen und für das Unternehmen effektiv etwas bewirken kann. Auch hier zeigt sich eine Wechselwirkung: nur mit Unterstützung des Topmanagements gelingt es, die Unternehmens- und Führungskultur zu gestalten und Veränderungsprozesse wirksam anzustoßen. Der Hebel Aufstellung HR, also die Art und Weise in der die HR-Funktionen im Unternehmen verankert sind, ist selbstverständlich ebenso maßgeblich, um eine effiziente Personalarbeit zu leisten.

Schließlich noch der Blick auf die externen Einflüsse, die nicht kontrolliert werden können und somit dazu führen, dass das System nicht steuerbar und die Systemeinflüsse nur bedingt vorhersehbar sind. Hierzu zählen zum Beispiel die Marktbedingungen wie Wettbewerbsdruck, Zinspolitik oder Kundenerwartungen. Sie führen in jedem Fall dazu, dass Versicherungsunternehmen permanent optimieren müssen.

Ein weiterer Faktor, der ebenfalls Optimierungsanforderungen mit sich bringt, ist das große Thema Digitalisierung. Hier ist sie so zu verstehen, dass sie als externe Einflussgröße den Optimierungsbedarf der Unternehmen prägt und dadurch auf die Qualität der Dienstleistungen und Produkte wirkt. Letztendlich beeinflusst Digitalisierung aber auch den Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf sowie das Talentmanagement, denn es entstehen neue Rollenanforderungen, neue Anforderungen an Mitarbeiter. Schlussendlich könnte das Modell auch so gezeichnet werden, dass die – aus Sicht der PE externe – Einflussgröße Digitalisierung direkt auf die Zielgröße Qualität der Dienstleistungen und Produkte wirkt.

Digitalisierung wird hier methodisch für den Erfolg der Personal(entwicklungs)arbeit als externer Faktor betrachtet. Für die Unternehmen ist sie auch ein Hebel, um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Für die Personalarbeit ist die Digitalisierung dagegen in erster Linie ein externer Einflussfaktor, denn sie muss als Mitgestalter von Veränderungsprozessen darauf reagieren.

Weitere externe Einflussfaktoren sind die Alterung der Gesellschaft, die demografische Entwicklung und das sich daraus ergebende Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, das z.B. wiederum zwingend eine Auswirkung auf die angebotene Laufbahn- und Entwicklungsplanung hat.

Bei der Erstellung der Landkarte wurde der externe Einfluss Werteheterogenität viel diskutiert. Zunächst mit Blick auf die Generation Y formuliert, zeigte die Diskussion, dass für die PE-Arbeit insgesamt das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen mit ihren jeweiligen Werten und die Werteentwicklung im Verlauf der Lebensphasen zu berücksichtigen sind.



## 4 Von der Erfolgslogik zu strategischen Handlungsoptionen

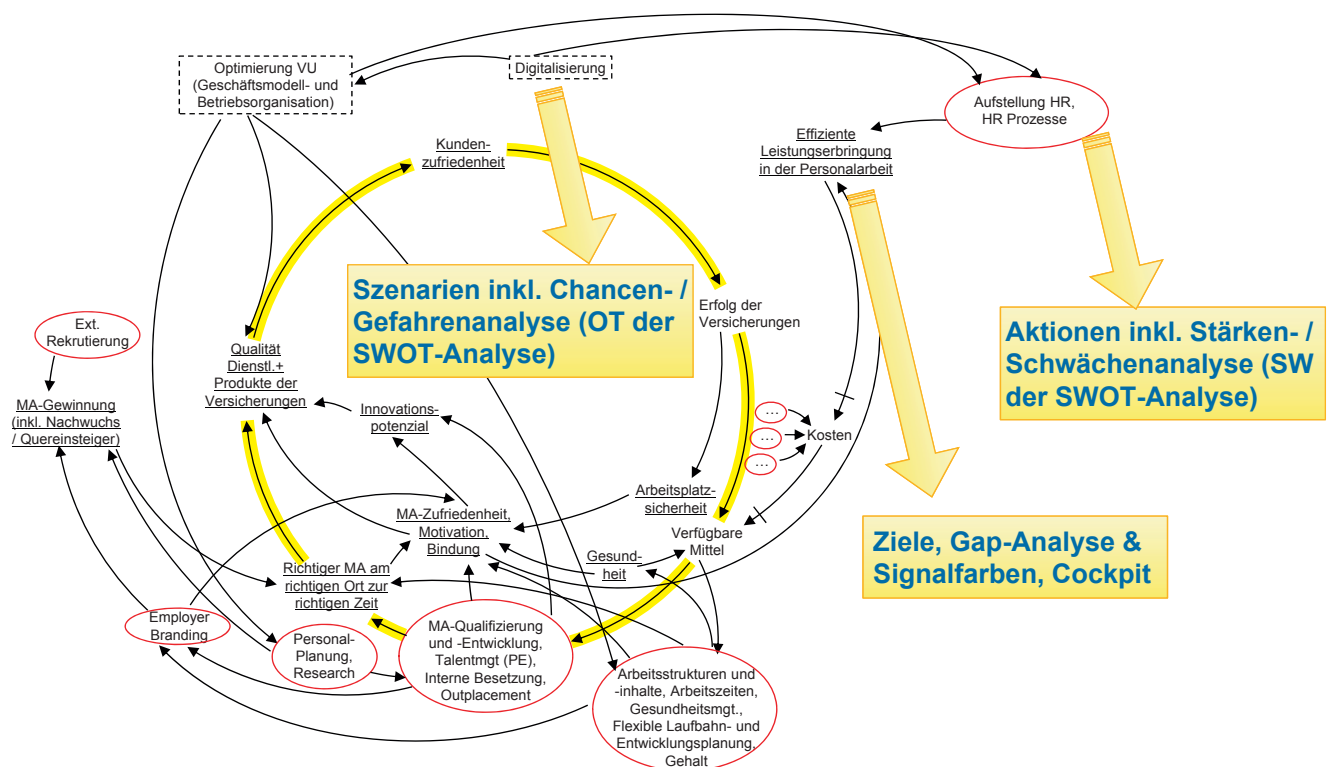
Ist die Erfolgslogik erstellt und validiert – so wie in unserem Beispiel – können daraus Szenarien mit strategischen Handlungsfeldern abgeleitet und in Ziele und konkrete Aktionen überführt werden.

Damit hat der Bereich Personal bzw. Personalentwicklung ein strategisches Steuerungsinstrument in der Hand, welches das komplexe Systemgefüge des gesamten Unternehmensumfelds in den Blick nimmt. Das hat den Vorteil, dass die Personalentwicklung nicht „themengetrieben“ von außen gesteuert agiert, sondern bei allen Aktivitäten stets verorten kann, welche Bedeutung und welche Auswirkung dieses auf den gesamten Erfolgszyklus des Unternehmens hat. Die Personalentwicklung kann damit gezielt Einfluss auf die erfolgsrelevanten Stellschrauben im Betrieb nehmen und darüber hinaus die lancierten Maßnahmen wesentlich besser als erfolgsrelevant platzieren.

Wie geht die Personalentwicklung vor, um aus der Erfolgslogik strategische Handlungsfelder zu entwickeln? Zunächst werden Szenarien für die externen Faktoren der Erfolgslogik erarbeitet und daraufhin untersucht, wie sich diese auf die Zielgrößen auswirken. Dabei kann gleichzeitig eine SWOT-Analyse zu Chancen und Gefahren sowie zu Stärken und Schwächen durchgeführt werden. In der Abbildung unten ist dieses Vorgehen mit gelben Pfeilen und Rechtecken dargestellt.

Zu den Zielgrößen, die in der Erfolgslogik unterstrichen sind, werden im nächsten Schritt Ziele formuliert, eine Gap-Analyse erstellt (Soll-Ist-Vergleich) und ein Cockpit mit Steuereungskennzahlen aufgebaut.

Schließlich erfolgt zu den Hebeln (rot umrandet) die Planung konkreter Aktionen. Eine konkrete Ausformulierung ist nur auf der Ebene des einzelnen Unternehmens möglich. Dieser Dreiklang wird in den folgenden Unterkapiteln erläutert. Zu jedem Schritt finden sich Beispiele im Anhang.



Schritte zur Ableitung strategischer Handlungsfelder

(Quelle: Dr. Honegger, Jürg. Netmap AG. The Big Picture: Die Erfolgslogik als Management-Landkarte. Bildungskongress der deutschen Versicherungswirtschaft 2015.)

## 4.1 Schritt 1: Szenarien entwickeln

Das Team, welches die Erfolgslogik erstellt hat, beschreibt Szenarien für die Entwicklung der externen Faktoren. Dabei wird antizipiert, wie sich der jeweilige Faktor in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickelt. Meist wird ein drei- bis fünf-Jahres-Horizont prognostiziert.

Dabei können jeweils pessimistische, optimistische und wahrscheinliche Varianten entwickelt werden. Zu jedem Szenario werden dann die Chancen und Risiken (SWOT-Analyse Teil O & T) für den eigenen Organisationsbereich beschrieben.

### Szenario für externen Einfluss

|                           | Begründung der zukünftigen Entwicklung | Chancen | Gefahren |                                    |
|---------------------------|----------------------------------------|---------|----------|------------------------------------|
| Wahrscheinliches Szenario |                                        |         |          | Grundlage für Planung              |
| Optimistisches Szenario   |                                        |         |          | Grundlage für eventuelle Maßnahmen |
| Pessimistisches Szenario  |                                        |         |          |                                    |

## 4.2 Schritt 2: Ziele und Cockpit festlegen

Für die Zielgrößen – diese sind in der Erfolgslogik unterstrichen – beschreiben wir den Ist-Stand (Status) sowie den gewünschten Zielzustand (Soll). Es empfiehlt sich, zu den Zielgrößen die genaue Definition („Glossar“) hinzuzufügen, damit für das Team und alle Nutzer ein gemeinsames Verständnis vorliegt, was genau im Unternehmen unter der Zielgröße zu verstehen ist.

Weiterhin empfiehlt sich die Arbeit mit dem Ampelsystem (rot, gelb, grün): Wenn Soll und Ist noch weit voneinander entfernt liegen, erhält das Ziel die Farbe rot und so weiter.

### Zielgröße

| Glossar | Einheit | Status/IST | Zielhöhe<br>SOLL inkl. Zeithorizont<br>(evtl. bei gewissen Zielen Zwischenziele<br>inkl. Zeithorizont festlegen) |  |
|---------|---------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|         |         |            |                                                                                                                  |  |
|         |         |            |                                                                                                                  |  |
|         |         |            |                                                                                                                  |  |
|         |         |            | Gesamtsignalfarbe                                                                                                |  |

### 4.3 Schritt 3: Aktionen ableiten

Zu jedem Hebel, den die Organisation zur Verfügung hat, um das zukünftige Geschehen zu gestalten, formuliert das Team im dritten Schritt konkrete Maßnahmen, um das zuvor beschriebene Ziel in der gewünschten Richtung zu beeinflussen.

Dabei legt das Team auch gleich die Verantwortlichkeiten und Termine fest (Wer macht was bis wann?).

Hierbei kann der Teil „Stärken und Schwächen“ der SWOT-Analyse hinzugezogen werden.

#### Hebel

#### Glossar

| Wie nutzen wir den Hebel, um die Zielgröße zu beeinflussen? | Verantwortung | Konkrete Aktionen (Projekte und Maßnahmen) zur Zielerreichung | Verantwortung | Termin |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------|--------|
|                                                             |               |                                                               |               |        |
|                                                             |               |                                                               |               |        |
|                                                             |               |                                                               |               |        |
|                                                             |               |                                                               |               |        |

Ggf. Anhänge beifügen (Prozessbeschreibungen, Checklisten, Pläne etc.)

## 5 Was hat das Expertenteam PE für sich als Fazit erkannt?

Die Mitglieder des Expertenteams PE sprechen der Methode großes Potenzial für die systematische und strategische Aufstellung und Planung der Personal(entwicklungs)arbeit im Versicherungsunternehmen zu. Die Methode unterstützt, dass ein Team ein gemeinsames Verständnis der systemischen Zusammenhänge der Organisation entwickelt und Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen erkennt.

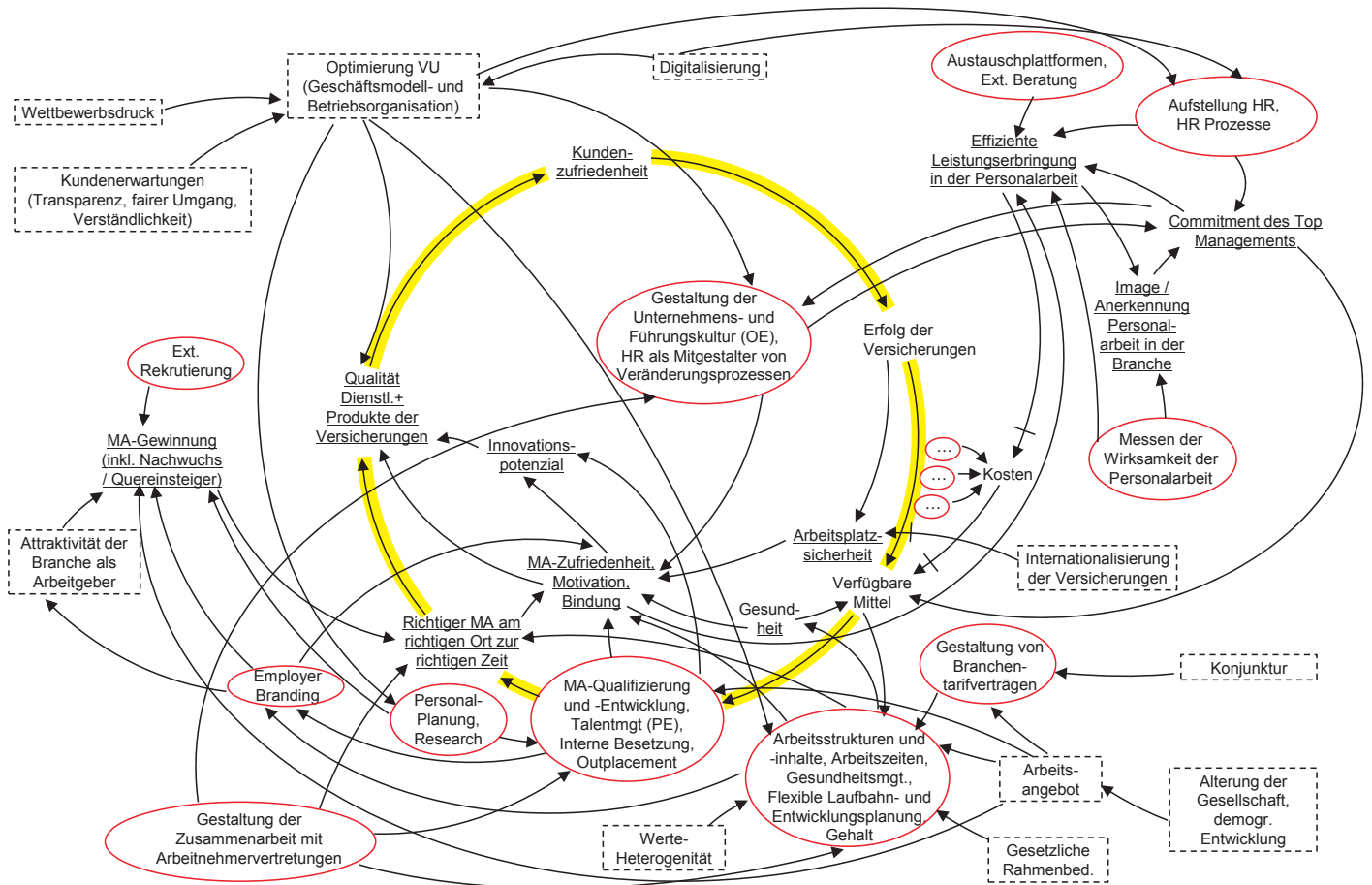
Gleichzeitig hat das Expertenteam die Erfahrung gemacht, dass die Entwicklung der Erfolgslogik und insbesondere die systematische Ableitung der Szenarien, Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen mit einem höheren zeitlichen Aufwand verbunden sind. Das tägliche Geschäft stellt sich dabei als Hürde heraus.

Insgesamt empfiehlt das Expertenteam PE allen Kolleginnen und Kollegen der Branche, sich regelmäßig systematisch mit der Strategieentwicklung zu befassen. Die Erfolgslogik bietet dabei eine gute Ausgangsplattform. Allerdings ist es weniger ergiebig, die vom Expertenteam angefertigte Erfolgslogik zu nutzen, als vielmehr gemeinsam im Team die Logik für die eigene Organisation selbst zu entwickeln oder auf die eigenen Belange anzupassen. Der Gewinn der Methode liegt insbesondere in der dadurch angeregten schnellen und tiefen Befassung mit den Einflussfaktoren von außen und den Wirkungszusammenhängen in der eigenen Organisation und Abteilung.

Die Erstellung der Erfolgslogik als Grundlage für die systematische Strategieentwicklung ist keine einmalige Aktion. Vielmehr sollte die Erfolgslogik immer wieder in Frage gestellt und angepasst werden. Gleiches gilt selbstverständlich für alle weiteren Schritte zur Strategieentwicklung. Ein mindestens jährlicher Überprüfungsmodus zur Weiterentwicklung der Strategie ist empfehlenswert.

## 6 Anhang

### 6.1 Die Erfolgslogik – Landkarte für die erfolgreiche Personal(entwicklungs)arbeit in der Versicherungswirtschaft



## 6.2 Glossar für die Erfolgslogik PE

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Arbeitsangebot</b>                                       | Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt<br>(quantitativ: alle MA-Gruppen und qualitativ: Bildungs-/Kompetenzniveau)                                                                                                                                                                                    |
| <b>Arbeitsstrukturen und Inhalte</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisationsformen, Hierarchien, Formen der Zusammenarbeit</li> <li>■ Erkennbarkeit des Beitrags der Aufgabe zum Unternehmenserfolg, sinnstiftende Aufgaben</li> </ul>                                                                                              |
| <b>Austauschplattformen</b>                                 | Unternehmensübergreifende Gremien und Veranstaltungen zum Lernen und für Impulse<br>(z. B. Bildungskongress der deutschen Versicherungswirtschaft, AGV-Tagung für Personalvorstände, Expertenteams)                                                                                                           |
| <b>Commitment des Topmanagements</b>                        | Einheitliches Commitment des Topmanagements auf die Ziele der Personalarbeit                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Digitalisierung</b>                                      | Weit über die Automatisierung hinausgehende Einflussgröße, die zu neuen Geschäftsmodellen der Assekuranz führt                                                                                                                                                                                                |
| <b>Effiziente Leistungserbringung in der Personalarbeit</b> | Effizienz in den Prozessen der MA-Betreuung, Personalverwaltung, Personalplanung                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Employer Branding</b>                                    | Darstellung des Werts der Arbeitgebermarke, die nach außen (Marketing) und innen (EVP „employer value proposition“) wirkt                                                                                                                                                                                     |
| <b>Externe Beratung</b>                                     | Externe Beratung durch private Beratungsunternehmen und Verbände<br>(z. B. AGV zu Arbeitsrecht)                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Externe Rekrutierung</b>                                 | Gestaltung von Gesamtprozessen von der Ausschreibung, Vermarktung bis zur Einstellung neuer MA, Schul- und Hochschulmarketing                                                                                                                                                                                 |
| <b>Gesetzliche Rahmenbedingungen</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesetzliche Vorgaben, die auf die Personalthemen wirken</li> <li>■ Solvency II → Nachfolgeplanung</li> <li>Fit &amp; Proper → Top Management – Besetzung, Arbeitsrecht, Gleichstellungsgesetz etc.</li> </ul>                                                        |
| <b>Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur (OE)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiert Normen, Regeln und Werte für die Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung in Unternehmen</li> <li>■ „Handlungsprägender Rahmen“ (Gabler Lexikon)</li> <li>■ Instrumente der Organisationsentwicklung, z. B. MA-Befragung, Unternehmensleitbild</li> </ul> |
| <b>Gestaltung der Zusammenarbeit mit AN-Vertretungen</b>    | Gestalten der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmer-Vertretern (Betriebsrat, Sprecher-ausschuss, AN-Vertreter im Aufsichtsrat) bei mitbestimmungspflichtigen Themen mit dem Ziel größtmöglicher Kooperation, z.B. frühzeitige Einbindung                                                                        |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestaltung von Branchentarifverträgen (TV)</b>    | Vom AGV koordinierter Prozess zur Entwicklung von Mantel- und Gehaltstarifen für die Versicherungswirtschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>HR als Mitgestalter von Veränderungsprozessen</b> | Treiber, Berater, Moderator für Prozesse, die mit umfangreichen Veränderungen für die Mitarbeiter einhergehen (z.B. Arbeitsplatzveränderungen, Umstrukturierungen, Sanierungen, Abbau, Anbau ...)                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>HR-Aufstellung</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art und Weise, in der die HR-Funktion im Unternehmen verankert ist (Kapazität, Struktur, Kompetenzen, Vollmachten)</li> <li>■ Positionierung (Einfluss auf Topmanagement-Entscheidungen und deren Umsetzung)</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| <b>HR-Prozesse</b>                                   | Anwendung von IT-Systemen für HR-Prozesse, z.B. LMS, Bewerbermanagement, Talentmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Koordination des Topmanagements (TM)</b>          | Gerichtete Einflussnahme auf die Zusammenarbeit im Topmanagement (z.B. aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen zur Arbeit des TM; Projekte, Meetings, Konferenzen, Strategieentwicklungsprozesse (moderiert))                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>MA-Qualifizierung und -Entwicklung</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualifizierung (aller) Mitarbeiter (MA), zielgruppenorientiert</li> <li>■ Erstausbildung von Schulabgängern und Seiteneinsteigern, Weiterbildung</li> <li>■ Entwicklung von MA in andere Funktionen/für andere Aufgaben</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| <b>Optimierung von Geschäftsmodell und BO</b>        | Nutzung von „Industrie 4.0“ für die auf Kundengruppen gerichtete Gestaltung von Geschäftsmodellen und die entsprechende Anpassung und IT-Unterstützung von Aufbau- und Ablauforganisation (hier: Automatisierung/Versicherungsfabrik einerseits, individuelle/manuelle Konfektionierung andererseits)                                                                                                                                                   |
| <b>Personalplanung</b>                               | Qualitative und quantitative Planung des mittelfristigen Personalbedarfs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Research</b>                                      | Interne oder externe Erhebung von Daten zur Personalplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Talentmanagement (intern)</b>                     | Systematisierung der Auswahl von MA, Placement, Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen für Schlüsselpositionen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Top Management (TM)</b>                           | Vorstand und Ebene darunter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Werteheterogenität</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Vielfalt an Werten innerhalb von Kohorten (Gen. Y, traditionelle Werte bei jungen Leuten)</li> <li>■ Werte der Gen. Y: mehr Selbstbestimmung, Sinnsuche, Individualität, Wunsch nach Flexibilität, Interaktion mit pers. Freiheit, Unabhängigkeit, Freizeit für Familie, weniger karriereorientiert</li> <li>■ Werteentwicklung im Verlauf von Lebensphasen, „Seniorenbild“ („junge Alte“ ...)</li> </ul> |



## 6.3 Beispiele für die Strategiearbeit

### 6.3.1 Schritt 1: Szenarien entwickeln

| Beschreibung der zukünftigen Entwicklung: wahrscheinliches Szenario bis 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Chancen                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Gefahren                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Niedrigzinsphase</b></p> <p>Die Niedrigzinsphase wird anhalten.</p> <p><b>Kapitalmarktabhängige Produkte</b> in der bestehenden Form werden für Kunden unattraktiv. Unternehmen, die diese oder neuartige Produkte bei akzeptabler Verzinsung rentabel anbieten können, haben eine Chance auf dem Markt. Alternative Kapitalanlagestrategien im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und drastische Effizienzsteigerung sind hierfür erforderlich. Der Druck auf die Rentabilität der Sparten steigt massiv.</p>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligung der VU an öffentlichen Infrastrukturprojekten</li> <li>■ Der Innovations- und Kostendruck führt dazu, dass mutigere unternehmerische Entscheidungen und Priorisierungen schneller getroffen werden</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Kostendruck steht den erforderlichen Investitionen für Innovationen entgegen</li> </ul>                                                                                                                                              |
| <p><b>Regulatorik</b></p> <p>Die Versicherungswirtschaft wird in den nächsten Jahren stark damit beschäftigt sein, gesetzliche Vorgaben umzusetzen: Solvency II, Kapitalmarktrichtlinien, VAG, IDD, Compliance, eigene Kodices</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die hohen Regulierungsanforderungen erhöhen die Markteintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber (ausländische Wettbewerber, Google)</li> <li>■ Erhöhung der Transparenz für Verbraucher</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Kostendruck wird weiter erhöht</li> <li>■ Es müssen weitere Einheiten eingerichtet und neue Positionen geschaffen werden, der Koordinierungsaufwand steigt</li> <li>■ Anstelle von Flexibilisierung steigt die Bürokratie</li> </ul> |
| <p><b>Digitalisierung</b></p> <p>5 Ebenen der Digitalisierung:</p> <p><b>1</b> Marktpositionierung von <b>neuen Playern</b> als Mitbewerber (Google &amp; Co.)</p> <p>Versicherer verlieren einen Teil der Vertriebshoheit über ihre Produkte; es entstehen Plattformen für Beratung und Vertrieb, VU werden zu reinen Produktlieferanten. Junge Kunden nutzen Google etc. als vertraute Vergleichsplattform; die Transparenz über die Produkte steigt drastisch bei niedrig-komplexen Produkten. Der Wettbewerbsdruck führt zu einer starken Konzentration in der Branche.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Produkt-Know-How der VU kann genutzt werden, um aktiv eigene Vertriebs- und Beratungsplattformen aufzubauen</li> <li>■ Nutzung einer Google-Plattform als „Power-Player“ und „bespielen“ des externen Kanals</li> <li>■ Aufbau einer Branchen-Plattform</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starker Abbau im Vertrieb</li> <li>■ Abhängigkeit von einer Plattform</li> <li>■ Branche/VU haben keine Ressourcen und nicht das Innovationspotential aufgrund des Niedrigzinsumfelds/Solvency II</li> </ul>                             |

| Beschreibung der zukünftigen Entwicklung: wahrscheinliches Szenario bis 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Chancen                                                                                                                                                                                                               | Gefahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2 Was die <b>Kunden</b> als Kommunikationstools nutzen und alstechnischer Standard erwartet wird</b></p> <p>Ein wachsender Teil der Kunden hat die Erwartung, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mein Dienstleister nachvollziehbar im Internet als vertrauenswürdig bewertet wird</li> <li>■ die Standard-Produkte im Internet für mich erwerbbar sind</li> <li>■ die Kauf- und Betreuungsprozesse konsistent online abgewickelt werden, und zwar überall und rund um die Uhr und mit sofortigem Response</li> <li>■ die Versicherungsdienstleistung individuell online nach meinen Wünschen konfiguriert werden kann, und zwar mit maximal drei Klicks</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Kunden können gewonnen werden</li> <li>■ Kundenkontakte werden intensiver genutzt</li> <li>■ Kunden werden besser gebunden</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfüllung der Kundenerwartungen ist sehr teuer, hoher Investitionsbedarf</li> <li>■ Bedarf für neue Arbeitszeitmodelle</li> <li>■ VU sind im Vergleich zu möglichen Mitbewerbern (Google) zu langsam</li> <li>■ Die Qualität der Dienstleistung leidet durch 24/7 bei komplexeren Anfragen</li> </ul>                                                                                     |
| <p><b>3 Digitalisierung bei unseren <b>HR-Prozessen</b></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Recruiting</b> ist nur noch ein digitaler Prozess; es wird keine Papierbewerbungen und kaum Papierstellenanzeigen mehr geben; der Auswahlprozess wird stark online unterstützt sein (Online-Testverfahren, Video-Interviews)</li> <li>■ Im <b>Talentmanagement</b> werden alle Prozesse online abgebildet, von der Bewertung der Kandidaten, Einladungen, Organisation von Konferenzen, auch als Video-Konferenzen.</li> <li>■ Zielvereinbarungsprozesse, MA-Bewertungen etc. werden online bearbeitet</li> <li>■ Es gibt zentrale <b>Kommunikationsplattformen</b> zur Nutzung der Daten</li> <li>■ <b>Beratungen, Coachings</b> seitens der PE erfolgen zunehmend online, telefonisch</li> <li>■ Der <b>Weiterbildungsbedarf</b> wird digital erhoben und ist mit dem Prozess „Zielvereinbarung“ konsistent verknüpft</li> <li>■ <b>Weiterbildung</b> wird verstärkt digital und videobasiert angeboten (in kleinen „Nuggets“)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ HR kann diese Online-Prozesse über einen zentralen Kommunikationspunkt konsistent gestalten und sinnvoll mit persönlichen Elementen verknüpfen (hybride Prozesse)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es werden nicht die erforderlichen Ressourcen/IT-Kapazitäten zur Verfügung gestellt</li> <li>■ Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern und große Notwendigkeit, diesen Change zu begleiten („Aufpassen, dass das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet wird.“)</li> <li>■ Das erforderliche Tempo für Innovationen wird durch die Zusammenarbeit mit den AN-Vertretern gebremst</li> </ul> |

| Beschreibung der zukünftigen Entwicklung: wahrscheinliches Szenario bis 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Chancen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Gefahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>4 Digitalisierung bei unseren <b>Versicherungs-Kernprozessen</b></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Nutzung von Big Data:</b> Versicherungskunden liefern Daten (aus dem Auto, über ihre Gesundheit, über ihre Mobilität) an den Versicherer; diese Daten werden für gezielte Risikoselektion und entsprechende Produktentwicklung verwendet</li> <li>■ Automatisierung: Die <b>Dunkelverarbeitung</b> führt dazu, dass manuelle oder halbmanuelle Tätigkeiten zu 70 Prozent „in der Maschine“ verschwinden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch den demografischen Schwund und den Druck auf dem Arbeitsmarkt führt dieser Trend nicht so drastisch zu einem „war for talents“ für die VU</li> <li>■ Erhöhen der Produktivität um 20 Prozent</li> <li>■ Industrialisierung schafft komplexere und damit spannendere Arbeitsplätze</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Passung zwischen bestehenden MA und benötigten Kompetenzen, eingeschränkte Einsatzfähigkeit bestehender MA</li> <li>■ Abbau von Einfach-Sachbearbeiterplätzen um 20 Prozent, z.B. KFZ-Schadensachbearbeiter</li> <li>■ Gesundheitliche Belastungen durch die Arbeitsverdichtung steigen</li> </ul> |
| <p><b>5 Digitalisierung bei der <b>Produktgestaltung</b></b></p> <p>Es steigt der Bedarf für Versicherung von temporären Risiken, z. B. Skifahrerunfallschutz für 3 Tage, Zusatz für Carsharing bei „Car to go“, Faschingsversicherung; VU können das mathematisch abbilden und die entsprechenden Prozesse (über Apps etc.) gewährleisten</p>                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ VU können neue Kundengruppen, insbesondere bei der neuen Generation, für sich gewinnen</li> <li>■ Die Produkte können flexibel an die individuellen Wünsche angepasst werden</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die mathematische und prozessuale Realisierung der Kundenwünsche und flexiblen Produktwelten erhöht die Anforderungen an Aktuariat, IT, Juristen</li> </ul>                                                                                                                                              |
| <p><b>Optimierung der VU (Geschäftsmodell- und Betriebsorganisation)</b></p> <p>Unternehmen, denen es gelingt, <b>Innovationsprozesse</b> systematisch zu etablieren, werden Wettbewerbsvorteile haben, der Druck auf weniger innovative VU wird steigen</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etablieren von Innovation-Labs in VU, die experimentieren dürfen</li> <li>■ Ideenmanagement und selbstorganisierte Umsetzung, das von MA getragen wird, bekommt einen neuen Stellenwert</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheider, die nah am Trend sind, kommunizieren nicht nah genug mit den betroffenen Einheiten</li> <li>■ Ressourcen werden durch nicht erfolgreiche Innovationen „versenkt“</li> </ul>                                                                                                                 |

## 6.3.2 Schritt 2: Ziele und Cockpit festlegen

### Beispiel 1

| Zielgröße: Mitarbeiter-Zufriedenheit                                                  |                                                                                          |                                                                                                                                                     |                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Glossar                                                                               | Einheit                                                                                  | Status/IST                                                                                                                                          | Zielhöhe<br>SOLL inkl. Zeithorizont<br>(evtl. bei gewissen Zielen Zwischenziele<br>inkl. Zeithorizont festlegen) |
| MA-Zufriedenheit<br>spiegelt sich in der<br>Bereitschaft, den AG<br>weiterzuempfehlen | Punktwert auf der<br>MA-Befragung                                                        | 70 % der MA sind<br>zufrieden oder sehr<br>zufrieden                                                                                                | 80 % der MA sind zufrieden oder sehr<br>zufrieden                                                                |
|                                                                                       | Teilnahmequote an<br>der MA-Befragung                                                    | 70 % Beteiligung                                                                                                                                    | 75 % Beteiligung                                                                                                 |
|                                                                                       | Anteil der MA, die<br>aufgrund von internen<br>Empfehlungen<br>ins Unternehmen<br>kommen | 10 % der MA kommen<br>aufgrund einer<br>Empfehlung eines MA<br>ins Unternehmen;<br>die Quote ist<br>insbesondere bei<br>Azubi-Einstellungen<br>hoch | 20 % der MA, die dem gewünschten Profil<br>entsprechen, kommen aufgrund von<br>MA-Empfehlungen ins Haus          |
|                                                                                       |                                                                                          |                                                                                                                                                     | <b>Gesamtsignalfarbe</b>    |

## Beispiel 2

### Zielgröße: Mitarbeiter-Motivation

| Glossar                                                                                                                                                                                                                | Einheit                                                                 | Status/IST                                                                                 | Zielhöhe<br>SOLL inkl. Zeithorizont<br>(evtl. bei gewissen Zielen Zwischenziele<br>inkl. Zeithorizont festlegen) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivation i.d.S. setzt sich zusammen aus dem Bündel Engagement, Bereitschaft, Verantwortung und zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, sowie Bereitschaft, Aufgaben auch unter Druck oder gegen Widerstände wahrzunehmen | Wert bei der MA-Befragung (Kombination aus Fragen);<br>Motivationsindex | 60% der MA sind motiviert oder hoch motiviert, ihre Aufgaben in dem Unternehmen zu leisten | 80% der MA sind motiviert oder hochmotiviert, ihre Aufgaben in dem Unternehmen zu leisten                        |
| MA die bereit sind, „die Extrameile zu gehen“, Lokomotive zu sein. Diese Facette von Motivation ist eher persönlichkeitsgetrieben als abhängig von Unternehmensbedingungen                                             | Schätzwerte der Führungskräfte                                          | 30% in den Stäben<br><br>15–20% in den Betriebsabteilungen                                 | 50% in den Stäben<br><br>20–30% in den Betriebsabteilungen                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                         |                                                                                            | <b>Gesamtsignalfarbe</b>    |

## Beispiel 3

| Zielgröße: Mitarbeiter-Bindung                                                         |                                                                                                                                                                                 |            |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Glossar                                                                                | Einheit                                                                                                                                                                         | Status/IST | Zielhöhe<br>SOLL inkl. Zeithorizont<br>(evtl. bei gewissen Zielen Zwischenziele<br>inkl. Zeithorizont festlegen) |
| MA, die bei Angebot einer vergleichbaren Stelle das Unternehmen nicht verlassen würden | MA-Befragung:<br>Wert zur Frage „Selbst wenn ich bei einem anderen Unternehmen eine <u>vergleichbare</u> Stelle angeboten bekäme, würde ich unser Unternehmen nicht verlassen.“ | 60–70 %    | 70–75 %                                                                                                          |
|                                                                                        | MA-induzierte Fluktuationsquote                                                                                                                                                 | Bis 5 %    | Fluktuation < 5 %<br>bei MA mit gewünschtem Profil                                                               |
|                                                                                        |                                                                                                                                                                                 |            | <b>Gesamtsignalfarbe</b>    |

### 6.3.3 Schritt 3: Aktionen ableiten

#### Beispiel 1

Hebel: Aufstellung HR

#### Glossar: Struktur und Prozesse HR

| Wie nutzen wir den Hebel, um die Zielgröße zu beeinflussen?               | Verantwortung | Konkrete Aktionen (Projekte und Maßnahmen) zur Zielerreichung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Verantwortung | Termin |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| Verfügbare Change-Kompetenz in HR                                         |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualifizierung einer angemessenen Anzahl von Spezialisten/Beratern (in Personal)</li> <li>■ Leitfaden für FK für Change-Prozesse</li> <li>■ Leistungsspektrum von PE aktiv vermarkten</li> <li>■ Belastungsspitzen bei Change-Beratern durch interne Priorisierung von Themen ausgleichen</li> </ul>                                                                                |               |        |
| Gutes Beziehungsmanagement von Personal zu Topmanagement                  |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anlassbezogener Dialog und Regeldialog</li> <li>■ Abgestimmtes Rollenverständnis bei Personal beim Hinzuziehen von Spezialisten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |               |        |
| Qualität der Personalarbeit liefern (Themenbündel, Kapazitäten, Prozesse) |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiertes Themenspektrum von Personal (wer kann zu welchen Themen angesprochen werden)</li> <li>■ Ressourcenausgleich zwischen Personalfunktionen</li> <li>■ Verlängerte Werkbank definieren (Zulieferer, Pool Externe)</li> <li>■ Schnittstellen im Personalbereich gut definieren und leben</li> <li>■ Mit den Auftraggebern (Geschäftsfeldern) abgestimmte Prozesse</li> </ul> |               |        |
| Struktur Personal am Geschäftsmodell ausrichten                           |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbefragung (um Bedarf für Ausrichtung zu erkennen)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |        |

## Beispiel 2

Hebel: HR als Mitgestalter von Veränderungsprozessen

Glossar: Topmanagement bei HR-Themen beraten  
Teilaufgaben übernehmen (Qualifizierungsteile, Mitbestimmung)

| Wie nutzen wir den Hebel, um die Zielgröße zu beeinflussen?                                            | Verantwortung | Konkrete Aktionen (Projekte und Maßnahmen) zur Zielerreichung                                                                                                                                                                                     | Verantwortung | Termin |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| Gute Kenntnis und gutes Verständnis der aktuellen Situation des Unternehmens, des Geschäftsmodells ... |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einarbeitungsprogramme, Hospitationen, Job-Rotationen in andere Funktionen</li> </ul>                                                                                                                    |               |        |
| Nutzen stiften                                                                                         |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bei Auftrags- und Zielklärung von Projekten helfen</li> <li>■ Stakeholder-Management</li> <li>■ Veränderungsarchitektur aufbauen</li> <li>■ Qualifizierungskonzepte und deren Implementierung</li> </ul> |               |        |
| Vernetzung mit anderen erforderlichen Funktionen (z.B. BO, IT)                                         |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definierte Zusammenarbeitsmodelle (z.B. über Tandems)</li> </ul>                                                                                                                                         |               |        |







Bildungsverband

Berufsbildungswerk der Deutschen  
Versicherungswirtschaft (BWV) e. V.  
Arabellastraße 29  
81925 München

Telefon 089 922001-848  
[info-bb@bwv.de](mailto:info-bb@bwv.de)  
[www.bwv.de](http://www.bwv.de)