

BILDUNGSCONTROLLING

FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHS

FÜHRUNGSKRÄTFÖRDERUNG

# Die Weiterbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft

Zentrale Ergebnisse  
September 2016



# Sehr geehrte Damen und Herren,

beruft man sich auf die Aussage des Nobelpreisträgers Albert Schweizer „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“, so wäre es nur folgerichtig, der Auswahl und Förderung von Führungskräften im Unternehmen eine große Bedeutung einzuräumen.

Die 8. Weiterbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft widmet sich schwerpunktmäßig genau dieser Stellschraube. Die erfreuliche Nachricht ist, dass die Branche dies laut Umfrageergebnissen bereits für sich erkannt und umgesetzt hat: Ein hoher Anteil der Unternehmen setzt auf quantitative und qualitative Planung sowie auf stringente Förder- und Weiterbildungsprogramme. Im Besonderen trifft dies auf die Mitarbeiter<sup>1</sup> der 2. Führungsebene unter dem Vorstand zu. Hier setzen beispielsweise über 70% der Unternehmen auf Nachwuchsprogramme.

Die ersten Seiten der Broschüre beschäftigen sich zunächst mit dem Thema Bildungscontrolling als weiteren Schwerpunkt der Befragung.

In Zeiten der „Digitalisierung, Regulierung und Auswirkungen von Niedrigzins und Co.“ ist Kostendruck in allen Bereichen der Assekuranz spürbar. Die regelmäßige Auswertung von Bildungsmaßnahmen und deren Anbietern in Bezug auf Kosten und Nutzen ist jetzt und in Zukunft für den Unternehmenserfolg unverzichtbar.

In Bildung zu investieren war für die Unternehmen auch in 2015 ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Durchschnittlich 2,4 Weiterbildungstage pro Mitarbeiter dokumentieren ein gleichbleibend hohes Weiterbildungsengagement der letzten Jahre.

Die Ergebnisse der Weiterbildungsumfrage 2016 basieren auf Rückmeldungen von 48 Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen. Dies entspricht einem Repräsentationsgrad von 83% in Bezug auf die Beschäftigten im Innendienst der Versicherungswirtschaft. Bei allen Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, bedanken wir uns sehr herzlich für die Unterstützung.

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

Ihr



**Dr. Andreas Eurich**

Vorstandsvorsitzender des Arbeitgeberverbands der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) e.V.

Ihr



**Dr. Frank Walthes**

Vorstandsvorsitzender des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW) e.V.

## Kontrolle von Bildungsmaßnahmen als fester Bestandteil

Unter Bildungscontrolling versteht man den „... regelmäßigen Prozess der Steuerung und Kontrolle von Bildungsmaßnahmen und deren Anbieter. Dazu werden kontinuierlich Informationen über Bildungskosten und -erfolg erfasst, analysiert und ausgewertet“<sup>2</sup>. Die Versicherungsunternehmen setzen eine Vielzahl von Maßnahmen im Rahmen ihres Bildungscontrollings ein. Im Bereich der Weiterbildungsplanung ermitteln fast 75% der Unternehmen in regelmäßigen Abständen den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter. Rund 72% treffen Zielabsprachen mit den Führungskräften.

Eine abschließende Bewertung der Weiterbildungsmaßnahme führen 83% der Unternehmen durch, 94% erfassen systematisch die anfallenden Weiterbildungskosten.

Etwa 50% der Unternehmen informieren in ihren Geschäftsberichten über die Weiterbildungsaktivitäten ihrer Häuser in Form von Beschreibungen der Aktivitäten, 30% geben darin Kennzahlen bekannt. In weiteren 29% bzw. 18% der Fälle kommunizieren die Versicherer ihr Weiterbildungsengagement in Sozialberichten bzw. Ratings.

<sup>2</sup> Quelle: Versicherungslexikon 2011, Gabler

### Maßnahmen der Unternehmen im Bildungscontrolling

		Anteil der Unternehmen
<b>Weiterbildungsplanung / Strategische Ausrichtung</b>	Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	74,5%
	Zielabsprache mit den Führungskräften	72,3%
	Aufstellung einer jährlichen Weiterbildungsplanung	66,0%
	Systematische Auswahl externer Bildungsanbieter	66,0%
<b>Bewertung der Weiterbildungsmaßnahme</b>	Abschließende Bewertung durch die Teilnehmer	83,0%
	Bewertung während der Durchführung durch die Teilnehmer	44,7%
	Abschließende mündliche Bewertung durch die Teilnehmer gemeinsam mit Führungskraft und/oder PE	44,7%
<b>Erfassung von Kosten und Nutzen</b>	Erfassung von Weiterbildungskosten	93,6%
	Subjektive Einschätzung des Nutzens durch Führungskräfte und/oder PE	55,3%
	Bewertung der Arbeitsleistung durch die Führungskraft nach der Maßnahme	21,3%

## Erfolg von Bildungsmaßnahmen auf dem Prüfstand

Die Evaluation von einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen kann nach unterschiedlichen Fragestellungen und Kriterien erfolgen. Eine Einteilung in mögliche Bereiche gibt das Vier-Stufen-Modell nach Donald Kirkpatrick. Demnach sind die Zufriedenheit der Teilnehmer, der Lernerfolg, der Transfererfolg und der Geschäftserfolg denkbare Aspekte der Bewertung einer Qualifizierungsmaßnahme. Das Modell wurde später noch um das Kennzeichen des Investitionserfolgs erweitert.

In der Weiterbildungsumfrage wurden die Unternehmen nach ihren Bewertungsmethoden in allen fünf Stufen befragt. Dabei zeigt sich, dass sie die Messungen fast ausschließlich in den ersten drei Stufen vornehmen.

Neben der Zufriedenheit der Teilnehmer, die alle Unternehmen überprüfen, interessieren sich zwei Drittel der Gesellschaften für den tatsächlichen Lernerfolg. Knapp die Hälfte möchte darüber hinaus wissen, was ihre Mitarbeiter davon am Arbeitsplatz umsetzen können.

Als Messinstrumente nutzen die Unternehmen am häufigsten Teilnehmerbefragungen mit Hilfe von Bewertungs- bzw. Evaluationsbögen sowie Abschlussgespräche. Der Lernerfolg wird in einigen Unternehmen darüber hinaus mit Arbeitsproben, Tests sowie elektronischen Lernkontrollen gemessen. Zur Beurteilung des Transfererfolgs nutzen einzelne Unternehmen sog. After-Action Reviews. Vorgesetzten-einschätzungen werden sowohl bei der Bewertung des Lern-, wie auch des Transfererfolgs eingesetzt.

### Die häufigsten Bewertungskriterien von Qualifizierungsmaßnahmen

#### Zufriedenheit der Teilnehmer

„Wie zufrieden waren die Teilnehmer mit der Maßnahme?“

100 %

#### Lernerfolg

„Was haben die Teilnehmer gelernt?“

67 %

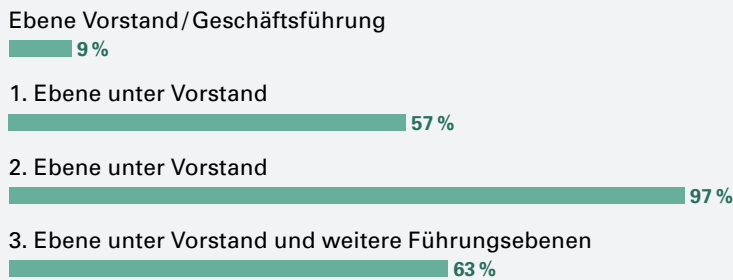
#### Transfererfolg

„Was setzen die Teilnehmer am Arbeitsplatz um?“

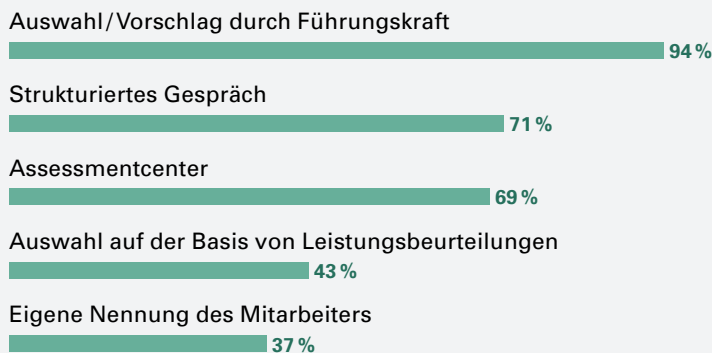
47 %

## Unternehmen setzen auf Nachwuchsprogramme

### Unternehmen setzen für alle Führungsebenen Nachwuchsprogramme ein



### Unternehmen bedienen sich bei der Auswahl der Potenzialträger verschiedener Methoden



Führungskräfte sind Dreh- und Angelpunkt von Veränderungsprozessen und beeinflussen maßgeblich die Unternehmenskultur. Knapp jeder zehnte Innendienstmitarbeiter (9,4%) in der Versicherungsbranche trägt Führungsverantwortung.<sup>3</sup> Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist es daher, frühzeitig die Weichen für den Führungskräftenachwuchs zu stellen. In über 80% der Versicherungen erfolgt eine genaue Bedarfsplanung, z.B. in Form von Altersstrukturanalysen oder Ermittlung der Personalab- und zugänge.

Bei der Ausbildung von geeigneten Mitarbeitern für Führungsfunktionen setzen 73% der Versicherungsunternehmen auf Nachwuchsprogramme; davon nahezu alle Unternehmen für Positionen auf der 2. Führungsebene unter dem Vorstand.

Im Rahmen der Förderprogramme stellt sich für die Unternehmen zunächst die Frage, welche Mitarbeiter für eine Führungsfunktion in Betracht gezogen werden können. 94% der Versicherungsunternehmen mit Nachwuchsprogrammen vertrauen auf die Einschätzung und Empfehlung der jeweilig zuständigen Führungskraft. Die Auswahl der Potenzialträger erfolgt darüber hinaus häufig durch strukturierte Gespräche oder Assessmentcenter. Die Selbsteinschätzung, also die eigene Empfehlung, ist in 37% der Unternehmen ein möglicher Zugang.

<sup>3</sup> Quelle: Sozialstatistische Daten 2015, Versicherungswirtschaft, AGV



## Kompetenzen und Potenzialindikatoren sind entscheidend

Bei der Auswahl von Mitarbeitern für neue oder höhere Führungsfunktionen in Versicherungsunternehmen spielen eine Vielzahl an Kompetenzen und Potenzialindikatoren eine Rolle. Diese Broschüre stellt exemplarisch Ergebnisse vor, die sich auf die Nachwuchssuche für die 2. Führungsebene unter dem Vorstand beziehen. Es handelt sich dabei um die Ebene, für die die meisten Unternehmen Nachwuchsprogramme einsetzen (vgl. Ergebnisse auf Seite 6).

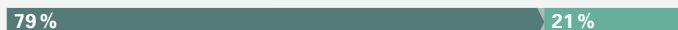
Bei den Kompetenzanforderungen zeichnet sich ein deutliches Bild ab: Persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz haben bei der Auswahl der Potenzialträger die größte Bedeutung. Alle Unternehmen geben an, dass die drei genannten Kompetenzen für sie sehr wichtig oder wichtig seien. Ein differenziertes Bild ergibt sich insbesondere bei der Einschätzung der Bedeutung von Medienkompetenz. Knapp die Hälfte der Versicherer misst dieser eine weniger wichtige oder überhaupt keine Bedeutung bei.

Bei den Potenzialindikatoren stehen Führungs- und Leistungsmotivation an oberster Stelle. Durchschnittlich 80% der Unternehmen schreiben den beiden Eigenschaften bei der Auswahl der Nachwuchsführungskräfte eine sehr wichtige Bedeutung zu. Alle anderen Indikatoren werden von den Unternehmen ebenso in hohem Maß als sehr wichtig oder wichtig bewertet. Der Risikobereitschaft kommt eine geringere Bedeutung zu. Nur etwas über 20% der Versicherungsunternehmen halten diese im Rahmen der Potenzialträgerauswahl für sehr wichtig.

### Die Bedeutung ausgewählter Kompetenzen

■ **Sehr wichtig** ■ **Wichtig** ■ **Weniger wichtig** □ **Nicht wichtig**

Persönliche Kompetenz



Sozialkompetenz



Führungskompetenz



Unternehmerische Kompetenz



Fachkompetenz



### Die Bedeutung ausgewählter Potenzialindikatoren

■ **Sehr wichtig** ■ **Wichtig** ■ **Weniger wichtig** □ **Nicht wichtig**

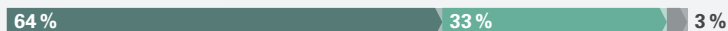
Führungsmotivation



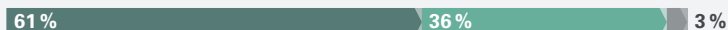
Leistungsmotivation



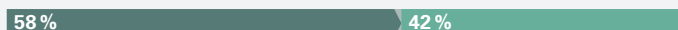
Entscheidungsfreude



Veränderungsbereitschaft



Flexibilität



## Viele Wege führen vom Potenzialträger zur Führungskraft

Für die Potenzialträger ist der Weg bis zum Abschluss des Führungskräfteentwicklungsprogramms von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich lang. 53% der Versicherungsgesellschaften können die Dauer mit konkreten Monatsangaben beziffern. Am häufigsten werden dabei 10 bis 15 Monate genannt. 23% der Unternehmen lassen den Endzeitpunkt ihres Programms offen und in 21% der Fälle sind die Nachwuchsprogramme gänzlich ohne festen Start- und Endtermin angesetzt.

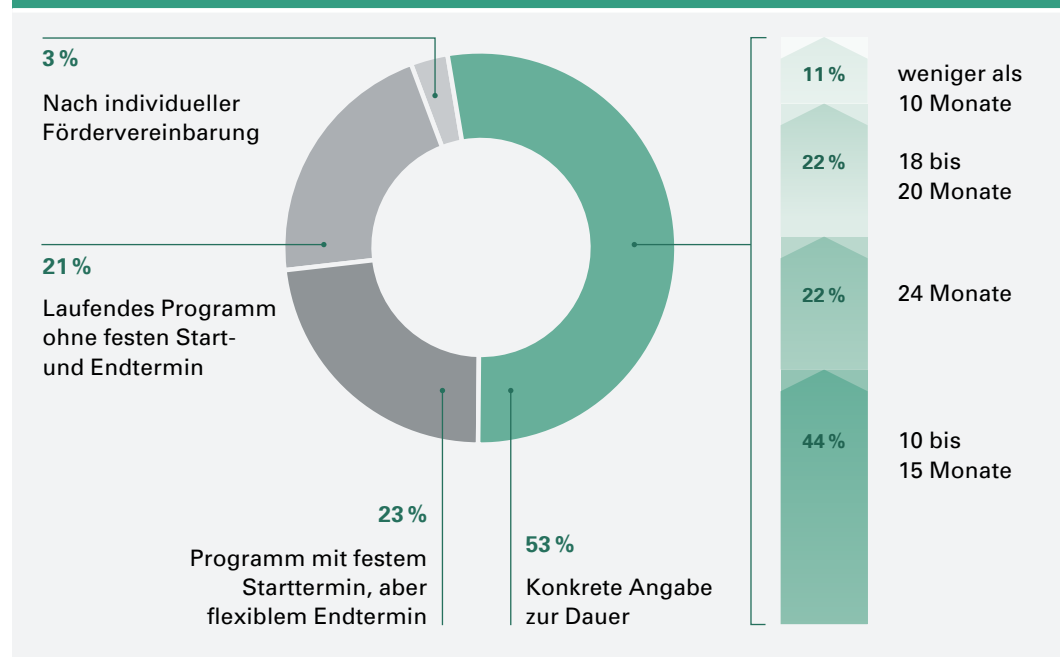
Seminar- und Coaching-Angebote werden dabei von 97% bzw. 88% der Unternehmen genannt, Mentoring-Programme und Hospitationen in anderen Abteilungen oder im Außendienst sind in jeweils über 60% der Unternehmensprogramme vertreten.

Nach einer erfolgreichen Beendigung des Nachwuchsprogramms bieten mehr als zwei Drittel der Unternehmen den jeweiligen Mitarbeitern besondere Aufgaben an, bis sie evtl. eine entsprechende Führungsposition übernehmen. Dazu zählen u. a. Projektarbeit, kommissarische Leitungen oder Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

4 Die Bestandteile der Führungskräfteentwicklungsprogramme wurden für alle Führungsebenen abgefragt.

Nachwuchsprogramme für Führungskräfte haben in den Unternehmen verschiedene Bestandteile.<sup>4</sup>

### Unterschiedliche Dauer von Nachwuchsprogrammen für Führungskräfte der 2. Ebene unter dem Vorstand





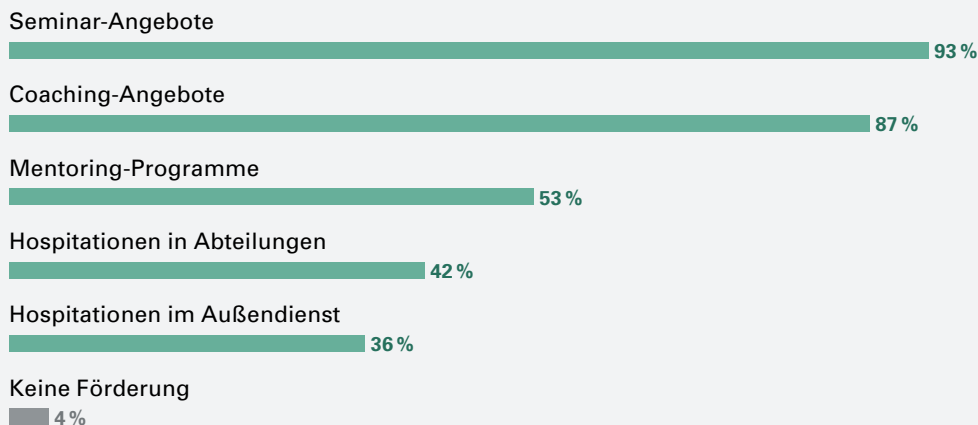
## Unternehmen legen Wert auf Weiterentwicklung

Sind Teilnehmer der Führungskräfteachwuchsprogramme erst einmal als Führungskraft tätig, geht das Lernen weiter. Die Unternehmen fördern ihre Führungskräfte durch eine Vielzahl an Angeboten. Mit Abstand am häufigsten setzen die Unternehmen dabei auf Seminar- und Coaching-Angebote (mit 93 % bzw. 87 %). Etwas über die Hälfte der Versicherer bieten Führungskräften ein spezielles Mentoring-Programm an. Hospitationen in Abteilungen sind in 42 % der Unternehmen als Förderinstrument verbreitet, 36 % ermöglichen auch Hospitationen im Außendienst.

Lediglich 4 % der befragten Versicherer geben an, dass sie keine spezielle Förderung vorsehen.

Darüber hinaus fördern über 90 % der Versicherungsunternehmen den kollegialen Wissens- und Erfahrungsaustausch ihrer Führungskräfte mittels Lerngruppen, Tagungen, Online-Foren, Austauschrunden mit und ohne Vorstand sowie mit speziellen Informationsreihen.

### Unternehmen fördern die Führungsfähigkeit ihrer Führungskräfte





Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) ist die sozialpolitische Spitzenorganisation der deutschen Versicherungswirtschaft. Er führt u. a. bundesweit die Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften (ver.di, DHV und DBV) für die rund 210.000 Beschäftigten der Branche. In den Tarifverträgen werden die Arbeitsbedingungen aller Angestellten im Innen- und Außendienst sowie der Auszubildenden geregelt.

Nahezu alle deutschen bzw. in Deutschland tätigen Versicherungsgesellschaften mit nennenswerter Zahl an Beschäftigten sind Mitglieder des AGV. Neben der Beratung der Mitgliedsunternehmen in arbeits-, sozial-

und lohnsteuerrechtlichen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung führt der Verband jährlich verschiedene Umfragen durch.

Die Ergebnisse dieser Umfragen stellt der AGV den Mitgliedsunternehmen für Benchmarks zur Verfügung. Ferner werden ausgewählte Ergebnisse auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukunftsorientiert und auf höchstem Niveau aus- und weiterzubilden, gehört zum Selbstverständnis der deutschen Versicherungswirtschaft. Der Wirtschaftszweig hat mit dem BWV Bildungsverband eine Institution geschaffen, die seit über 65 Jahren die Versicherungsbranche und deren Mitarbeiter in allen Fragen der Berufsbildung vertritt, begleitet und berät.

Der BWV Bildungsverband unterstützt seine Mitgliedsunternehmen und alle an der Personalarbeit Beteiligten ganzheitlich: von der frühzeitigen Analyse und Bewertung von PE-Trends bis zur Gestaltung und Sicherung eines konsistent aufeinander abgestimmten Bildungssystems.

Mit seinen Partnern im Bildungsnetzwerk Versicherungswirtschaft, den 30 BWV Regional und der Deutschen Versicherungsakademie (DVA), ist die Umsetzung dieses Bildungssystems in kostengünstige und qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildungsangebote gesichert.

# Teilnehmerliste

AachenMünchener Versicherungen  
Allianz Deutschland Konzern  
ARAG Versicherungen  
AXA Konzern AG  
Barmenia Versicherungen  
BGV-Versicherung AG  
Central Krankenversicherung AG  
Concordia Versicherungen  
Debeka Versicherungsgruppe  
DEURAG Deutsche Rechtsschutz-  
Versicherung AG  
DEVK Versicherungen  
ERGO Direkt Versicherungen  
ERGO Group AG  
Fahrlehrerversicherung VaG  
Gothaer Versicherungen  
GVV Kommunalversicherung VVaG  
Haftpflichtgemeinschaft Deutscher  
Nahverkehrs- und Versorgungs-  
unternehmen Allgemeine VVaG  
HanseMerkur Versicherungsgruppe  
HUK-COBURG Versicherungsgruppe  
INTER Versicherungen  
KSA – Kommunaler Schadenausgleich  
der Länder Brandenburg, Mecklenburg-  
Vorpommern, Sachsen, Sachsen-An-  
halt und Thüringen  
Lebensversicherung von 1871 a.G.  
LSH Versicherung VaG  
LVM Versicherungen  
Medien-Versicherung a.G.  
MÜNCHENER VEREIN  
Versicherungsgruppe  
Munich Re  
NÜRNBERGER Versicherungsgruppe  
Öffentliche Feuerversicherung  
Sachsen-Anhalt  
OKV – Ostdeutsche Kommunal-  
versicherung a.G.  
PENSIONS-SICHERUNGS-VEREIN VaG  
Provinzial NordWest Konzern  
Provinzial Rheinland Versicherungen  
R+V Versicherungsgruppe  
ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG  
SIGNAL IDUNA Gruppe  
Sparkassen-Versicherungen Sachsen  
Stuttgarter Lebensversicherung a.G.  
Süddeutsche Krankenversicherung a.G.  
Talanx Konzern  
uniVersa Versicherungen  
Vereinigte Hagelversicherung VVaG  
Versicherungskammer Bayern  
VHV Versicherungen  
Württembergische Gemeinde  
Versicherung a.G.  
Württembergische Versicherungsgruppe  
WWK Versicherungen  
Zurich Gruppe Deutschland



Arbeitgeberverband der  
Versicherungsunternehmen  
in Deutschland

Arabellastraße 29  
81925 München  
Telefon 089 922001-0  
agvvers@agv-vers.de  
www.agv-vers.de



Berufsbildungswerk  
der Deutschen Versicherungswirtschaft  
(BWV) e. V.

Arabellastraße 29  
81925 München  
Telefon 089 922001-848  
info-bb@bwv.de  
www.bwv.de