

## New Work und neue Arbeitsmärkte in der Versicherungsindustrie



Ayad Al-Ani

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

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

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

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

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

### Der Autor

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

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

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

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

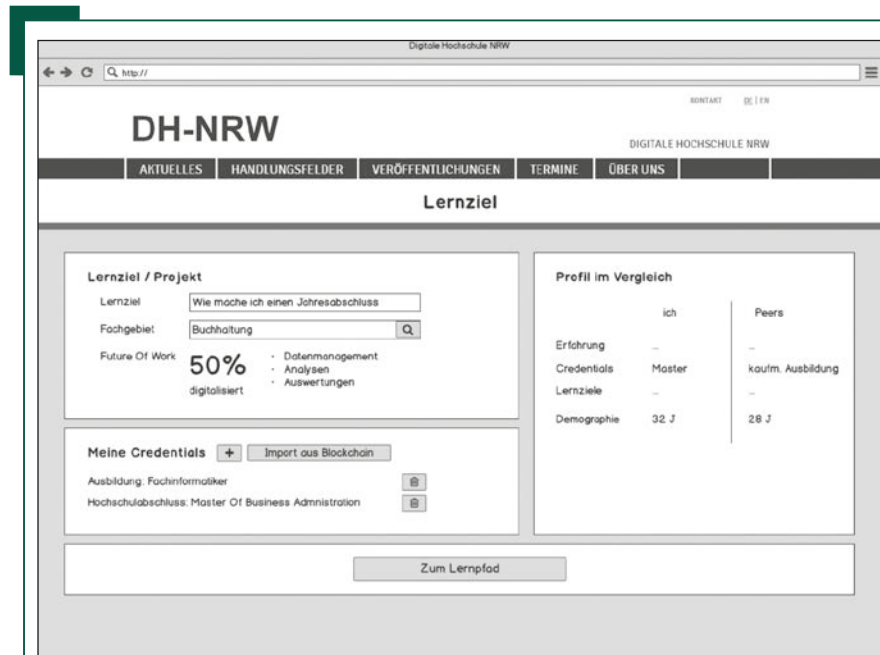


Abb. 1: Lernziele und Profilageiche eines Matchingtools (Quelle: Eigene Darstellung)

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

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

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

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

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

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

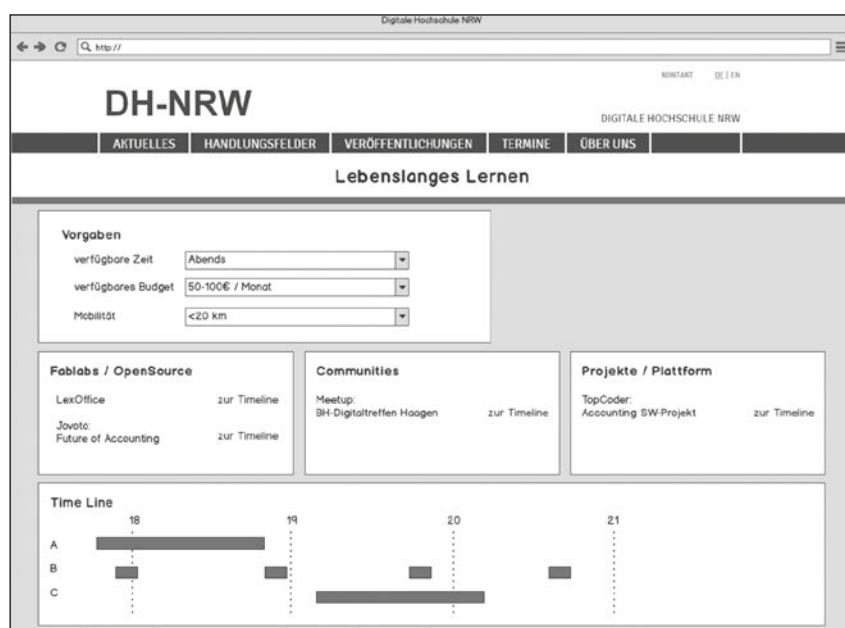


Abb. 2: Lebenslange Lernpfade (Quelle: Eigene Darstellung)

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

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

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

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

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

### Anmerkungen

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

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

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

### Referenzen

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

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