



DIESE SEITE Symbolträchtig: Dr. Michael Gold (AGV), Dirk Werner (IW Köln) und Monika Klampfleitner (BWV) mit dem »Rad des Lebens« von Hans Kastler im Münchener Arabellapark.

Wir ziehen an einem Strang

REDAKTION · Dr. Gabriele Rolfes FOTOS · Mike Krüger

Es sind beeindruckende Zahlen, mit denen die Versicherungsbranche ihr Maß an Weiterbildung dokumentiert: 343 Millionen Euro hat sie im Jahr 2013 zu diesem Zweck in die Mitarbeiter im Innendienst investiert. 58,1 Stunden wendeten die Beschäftigten durchschnittlich im Jahr für ihre Weiterbildung auf. Zum Vergleich: 33,0 Stunden waren es im Schnitt aller anderen Branchen. Mit einer Weiterbildungsquote von 100 Prozent* überflügelte der Innendienst der Assekuranz die an der Umfrage beteiligte deutsche Gesamtwirtschaft um 14 Prozentpunkte. Diese und viele weitere Daten hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V. und des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) im November letzten Jahres auf der Datenbasis von 2013 erhoben.

Die Weiterbildungsumfrage in der Versicherungswirtschaft führen der AGV und der BWV Bildungsverband bereits seit 2009 durch. Die Sondererhebung in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft fand 2014 zum ersten Mal statt.

Aktuelle Daten zur Ausbildungssituation legen AGV und BWV jährlich vor. Auch diese Zahlen belegen für den Bereich der Ausbildung ein hohes Niveau der Branche bei der Qualifizierung. Und

nicht nur das: Mit einer Bestehensquote von zuletzt 99,2 Prozent bei der schriftlichen Abschlussprüfung verfügt die Assekuranz ganz offensichtlich über ebenso erfolgreiche wie ambitionierte Nachwuchskräfte.

Darüber sprachen im April 2015 in München Dr. Michael Gold, Geschäftsführer und Leiter der Abteilung Volks- und Betriebswirtschaft, Statistik des AGV; Dirk Werner, Leiter Kompetenzfeld Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte des

*Alle antwortenden Versicherungsunternehmen engagierten sich in der betrieblichen Weiterbildung.



OBEN Christoph Tschamler (links) befragte Dr. Michael Gold, Monika Klampfleitner und Dirk Werner.

IW Köln; und Monika Klampfleitner, Bereichsleiterin Berufliche Bildung des BWV. Die Fragen stellte Christoph Tschamler, Bereichsleiter Kommunikation und Verbandsorganisation des BWV.

’ Nur wenige Wirtschaftszweige wissen so gut über ihre Branche Bescheid.

TSCHAMLER *Die Verbandsstruktur in der Versicherungswirtschaft hat sich bewährt. Was sind die Besonderheiten und was schätzen die Mitgliedsunternehmen daran?*

GOLD Für unsere Mitgliedsunternehmen sind wir Dienstleister im besten Wortsinne. Was den AGV betrifft, besteht neben der Rechtsberatung ein wesentlicher Teil unserer Arbeit in der Erstellung von Statistiken, die wir mit unseren Mitgliedern zusammen entwickeln bzw. einvernehmlich mit ihnen erstellen. Dass 99 Prozent aller Beschäftigten in der Assekuranz in Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes tätig sind, ist meines Wissens einmalig in der Verbandslandschaft. Als Branche ziehen wir gemeinsam an einem Strang.

KLAMPFLEITNER Das gilt auch für den Bereich Bildung. Der BWV Bildungsverband hat die Aufgabe, die Interessen der Mitgliedsunternehmen in

bildungspolitischen Fragen zu vertreten und ein bedarfsorientiertes System an Bildungsangeboten zu schaffen. Die Tatsache, dass es in der Assekuranz einen eigenen Bildungsverband gibt, zeigt, wie wichtig der Branche gut qualifizierte Kräfte sind.

TSCHAMLER *Ein Erfolgsmodell auch für andere Wirtschaftszweige?*

WERNER In der Tat! Die Stringenz, mit der die Assekuranz die Aufgaben für ihre Mitgliedsunternehmen in diesen zwei Verbänden bündelt, ist eine Besonderheit: Organisationsgrad und Qualifikationsstruktur sind sehr hoch, ebenso die Bereitschaft der Unternehmen, ihren Verbänden Daten für spezifische Umfragen oder für laufende Statistiken zukommen zu lassen. Nur wenige Wirtschaftszweige wissen so gut wie Sie über ihre Branche Bescheid. Allerdings besteht die Versicherungswirtschaft aus einer relativ überschaubaren Anzahl von großen Unternehmen, die die Branche tragen.

GOLD Die Branche ist vermeintlich übersichtlich. Wir haben 318 Mitgliedsunternehmen. Alle Versicherer mit Mitarbeitern sind bei uns organisiert. Mit gleicher Stimme gehören auch klein- und mittelständische Unternehmen dazu. Darauf legen wir sehr viel Wert. Große Unternehmen haben vielleicht ein anderes Gewicht, aber auch kleinere müssen alles mittragen können, ob im Bereich Tarifvertrag oder in der Aus- und Weiterbildung. Auf diese Ausgewogenheit haben wir unsere Struktu-



OBEN Genauso wichtig wie die wissenschaftliche Theorie ist der persönliche Austausch bei gemeinsamen Projekten.

’ Durch die Zusammenarbeit bündeln wir unsere Kräfte – das volkswirtschaftliche Know-how des AGV und die Bildungsexpertise des BWV.

ren bzw. unsere Gremien und Arbeitsgruppen abgestimmt.

KLAMPFLEITNER Ja, das ist uns auch in der Bildungsarbeit ein wichtiges Anliegen, egal, ob es zum Beispiel um die Evaluation unseres Ausbildungsberufs oder um die Mitwirkung in Expertenteams geht. Das unterstützen die Unternehmen auch und engagieren sich in vielfältiger Weise in der Aus- und Weiterbildung. Nur durch diese Unternehmensnähe können wir die Aus- und Weiterbildung für die Branche entwickeln!

TSCHAMLER *Der AGV erhebt statistische Daten in großer Fülle. Wie generieren die Mitgliedsunternehmen daraus einen Mehrwert für sich?*

GOLD Der Mehrwert ist ein Branchenüberblick. Wir bieten den Unternehmen Benchmarks, die sie in die Lage versetzen, sich mit einer Peergroup, mit welcher Kennzahl auch immer, zu vergleichen. Diese Daten fassen wir anonymisiert zusammen

und verschicken sie jährlich. Sollten wir mehrfachen Bedarf an speziellen Kennzahlen feststellen, die wir noch nicht erfasst haben, reagieren wir schnell und erheben auch diese Daten. Zum Beispiel haben wir 2004 im Zuge der Diskussion um die Ausbildungsabgabe eine Lücke mit der Ausbildungserhebung und vor sechs Jahren mit der Weiterbildungserhebung geschlossen.

TSCHAMLER *Der AGV und der BWV Bildungsverband erheben ja schon seit vielen Jahren gemeinsam Daten zur Aus- und Weiterbildung. Welche Wirkung hat diese Zusammenarbeit?*

KLAMPFLEITNER Durch die Zusammenarbeit bündeln wir unsere Kräfte – das volkswirtschaftliche Know-how des AGV und die Bildungsexpertise des BWV. So können wir Themen von der Erstausbildung über den »Meister der Branche«, dem Fachwirt für Versicherungen und Finanzen, bis hin zu Bachelor- oder Masterabschlüssen abbilden. Was Band-

breite und Umfang der Daten angeht, aber auch was Regelmäßigkeit und Turnus der Kennzahlen betrifft, die wir jedes Jahr erheben, könnten wir nicht alles allein stemmen. Gemeinsam gelingt es AGV und BWV, einzelne Entwicklungen detailliert und regelmäßig nachzuverfolgen. Betrachten wir zum Beispiel die Entwicklung der Ausbildungswege in den letzten Jahren, sehen wir, dass zwar weiterhin die klassische Berufsausbildung im Unternehmen überwiegt; aber der Anteil von Auszubildenden in einem ausbildungsintegrierten bzw. dualen Studiengang hat deutlich zugenommen und betrug 2013 bereits 13,8 Prozent, fünf Jahre zuvor waren es

noch 7,5 Prozent. Oder die Etablierung des Bachelors, um noch ein weiteres Beispiel zu nennen: 2010 hat unsere Weiterbildungsumfrage ergeben, dass 45 Prozent der Versicherungsunternehmen unseren Bachelor fördern. Als wir uns dieser Frage 2013 nochmals widmeten, waren es schon 80 Prozent. Auch aktuelle Themen greifen wir für die Branche auf, zum Beispiel 2010 das gesellschaftlich bereits viel diskutierte Thema »Frauen in Führungspositionen«. Daraus ist der heutige Beirat Frauen in Führung entstanden. Solche Projekte bieten wiederum viele weitere Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit von AGV und BWV.

Weiterbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft Schwerpunkthemen der Broschüren der letzten fünf Jahre

2010

- Förderung von Weiterbildungsabschlüssen: Fachwirt verzeichnet höchste Förderquote
- Fachkräftemangel: Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung

2011

- Demografischer Wandel und betriebliche Weiterbildung: Unternehmen setzen auf Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsförderung
- Frauen in Führungspositionen – (k)ein Thema für die betriebliche Weiterbildung?

2012

- Akademische Bildung und Hochschulförderung: hohe Investitionsbereitschaft der Unternehmen
- Lernmanagement-Systeme: Einsatz im Innendienst stärker verbreitet als im Außendienst
- Weiterbildung im Vertrieb: Erweiterung der Fachkompetenz steht im Zentrum

2013

- Fachkräftebedarf: betriebliche Weiterbildung als Stütze
- Moderne Wege: E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung weitverbreitet
- Förderung von Weiterbildungsabschlüssen: Versicherungsunternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter in großem Umfang

2014

- Formen der betrieblichen Weiterbildung: Lernen auf unterschiedlichen Wegen
- Teilnahme der Mitarbeiter an betrieblichen Weiterbildungen: Versicherungsunternehmen setzen auf eigene Lehrveranstaltungen
- Gründe für betriebliche Weiterbildung: personalpolitische Motive im Fokus der Versicherungsunternehmen
- Weiterbildungskultur: Lernen ist ein fester Bestandteil
- Kosten der Weiterbildung: Weiterbildungsinvestitionen auf hohem Niveau

TSCHAMLER *Und welchen Nutzen brachte die Kooperation mit dem IW Köln?*

GOLD Durch die Kooperation mit dem IW Köln wurde die Sache für AGV und BWV richtig »rund«.

KLAMPFLEITNER Ja, dieses Pilotprojekt hat uns erstmals in die Lage versetzt, unsere Branchenkennzahlen im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen oder zur Gesamtwirtschaft zu sehen.

TSCHAMLER *Die Rücklaufquoten bei den Aus- und Weiterbildungserhebungen sind hoch. Bei der Sondererhebung lag die Rücklaufquote, bezogen auf die angeschriebenen Gesellschaften, bei 54,1 Prozent. Die antwortenden Unternehmen beschäftigen über 94 Prozent aller Innendienstmitarbeiter. Wie erklären Sie sich diese Rücklaufquote?*

GOLD In der Branche besteht bei den mittleren und großen Versicherern eine große Übereinkunft dahingehend, Statistiken, die auf einer Beteiligung von unter 50 Prozent basieren, zu hinterfragen. Wir beim AGV streben zwischen 70 und 80 Prozent an. Wenn wir trotz intensiver Nachfragen ...

WERNER (lacht) ... Sozusagen Mund-zu-Mund-Beatmung.

Die Rücklaufquote, die die Assekuranz hat, ist sensationell hoch.

GOLD ... nicht die gewünschte Datenbasis bekommen, dann klären wir mit den Expertengremien, ob unsere Fragen dem Bedarf entsprechen. Ich glaube, diese enge Verknüpfung ist der Schlüssel zu unserem Erfolg. Aber der Aufwand für die Unternehmen ist enorm. Sie investieren in die gesamte AGV-Statistik plus BWV jährlich eine erhebliche Anzahl an Arbeitstagen.

TSCHAMLER *Herr Werner, wie hoch sind die Rücklaufquoten in anderen Branchen?*

WERNER Häufig unter 20 Prozent, in weiten Teilen sogar unter 10 Prozent. Erhebungen zu den Kosten



OBEN Dirk Werner vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat viele Branchen im Blick.

der Mitarbeiterqualifizierung gehören zu den komplexesten und schwierigsten, die es in Deutschland in dieser Form gibt. Unternehmen sind durchaus mit Bürokratie belastet und haben viele Zahlen zu liefern. Deswegen bedarf es immer einer besonderen Überzeugungskraft. Nicht jedes Unternehmen hat gut gepflegte Statistiksysteime, die entsprechend programmiert werden können. Deswegen ist die Rücklaufquote, die die Assekuranz hat, sensationell hoch. Hinzu kommt, dass Unternehmen mit Umfragen überhäuft werden. Meist verfolgen Institute und Berater dabei allerdings ihr eigenes kommerzielles Interesse.

GOLD Das ist ein ganz wichtiger Aspekt. AGV und BWV erheben Daten, spiegeln sie für Benchmarks zurück, haben jedoch kein kommerzielles Interesse, anschließend ein Produkt zu verkaufen, wie zum Beispiel eine Beratung. Das heißt, wir vernetzen die Unternehmen zu ihrem eigenen Nutzen.

KLAMPFLEITNER Die Unternehmen bekommen eine sehr umfassende Rückmeldung zur Aus- und Weiterbildungserhebung. Zentrale Ergebnisse werden darüber hinaus für die verschiedenen Zielgruppen in Broschüren aufbereitet.

TSCHAMLER *Was motiviert die Versicherungsbranche zu ihrem so umfassenden Engagement in der betrieblichen Weiterbildung?*

KLAMPFLEITNER Die betriebliche Weiterbildung soll den Unternehmenserfolg sichern, aber genauso wichtig sind personalpolitische Motive. In der Weiterbildungserhebung nannten die Unternehmen ganz vorn den Wunsch, die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern und deren Kompetenzen auszubauen. Weitere wichtige Gründe waren, die betriebliche Wertschöpfung und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Im Vergleich zu anderen Branchen spielen für die Assekuranz neben der Förderung der Innovationsfähigkeit vor allem personalpolitische Motive eine größere Rolle als in der Gesamtwirtschaft.

TSCHAMLER *Worin liegen Ihres Erachtens die Motive der Mitarbeiter, sich so stark im Berufsleben zu engagieren?*

KLAMPFLEITNER Versicherung ist etwas sehr Komplexes. Die Produkte an sich sind erklärungsbedürftig. Dazu kommen ständige Produktneuerungen, die häufig auch Arbeitsabläufe verändern. Das motiviert die Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln, bzw. die Unternehmen, sie dabei zu

fördern. Die Einbindung der Mitarbeiter in diese Lernkultur haben wir übrigens auch untersucht. Sie lässt sich an Kriterien wie der Verankerung der Weiterbildung im Leitbild, in der strategischen Personalentwicklung oder einer systematischen Erfassung des Weiterbildungsbedarfs messen – gut zu sehen, wie eng Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen hier verzahnt sind.

WERNER Wobei ich schon glaube, dass der mit 84,4 Prozent sehr hohe Anteil an Arbeitszeit in der Weiterbildung, den die Versicherungswirtschaft bietet, zu dem erfreulichen Ergebnis beiträgt. Er ist deutlich höher als in anderen Branchen, in denen er 67,6 Prozent beträgt und Mitarbeiter viel mehr Freizeit einbringen.

GOLD Abstrakte Produkte wie in der Versicherungswirtschaft erfordern gut ausgebildete Mitarbeiter. Unsere Prozesse sind heute gänzlich anders als noch vor 20 Jahren. Alles verändert sich rapide, und gleichzeitig befinden wir uns mitten in der Digitalisierung. Demzufolge müssen die Mitarbeiter sich weiterentwickeln. Das BWV hat eine Weiterbildungsarchitektur mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet und installiert. **KLAMPFLEITNER** Dabei bauen die einzelnen Angebote aufeinander auf – ein durchlässiges System, das sowohl die berufliche als auch die akademische Weiterbildung fördert, ganz nach dem Motto »Abschlüsse mit Anschlüssen«. Einsteigen und wieder Aussteigen ist je nach beruflicher und privater Situation möglich. Lebenslanges Lernen ist hier unsere bildungspolitische Philosophie.

TSCHAMLER *Sehen Sie in naher und mittlerer Zukunft Tendenzen bzw. Einflüsse, die die Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen, auch in der Assekuranz, beeinträchtigen könnten?*

WERNER Ein zentrales Themenfeld ist die Fachkräftesicherung. Die amtlichen Daten belegen: Der Kaufmann für Versicherungen und Finanzen ist schon jetzt ein Engpassberuf, das heißt, bundesweit gibt es weniger als zwei Arbeitslose auf eine gemeldete offene Stelle. Das ist natürlich nicht überall gleich ausgeprägt. Die Zahl der Schulabgänger wird





Die betriebliche Weiterbildung soll den Unternehmenserfolg sichern, aber genauso wichtig sind personalpolitische Motive.

sich weiter reduzieren: 15 Prozent weniger bis 2025. Gleichzeitig besteht ein großes Interesse zu studieren. Ein entscheidender Faktor dürfte sein, wie attraktiv eine duale Ausbildung mit den Perspektiven der Weiterbildung bleibt. Da ist die Versicherungswirtschaft sicher gut aufgestellt. Bildungspolitisch ist es noch ein Hemmschuh, dass junge Menschen nach der Ausbildung drei Jahre Berufstätigkeit absolvieren müssen, bevor sie eine Hochschule besuchen können.

KLAMPFLEITNER Ja, auch hier ist die Assekuranz mit ihrem Bildungssystem Vorreiter: Fachwirten für Versicherungen und Finanzen werden in ihrer Fortbildung erworbene Kompetenzen im berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang Insurance Management mit drei Semestern angerechnet, wodurch sich ihre Studienzeit entsprechend verkürzt. Dieses Modell erlaubt es den Mitarbeitern der Assekuranz vertieft versicherungsfachliches Know-how aus der Fachwirtfortbildung ohne Zeitverlust ideal mit den Kompetenzen des wissenschaftlichen Arbeitens aus dem Studium zu kombinieren.

GOLD Allerdings erschließen sich die Vorteile eines Arbeitsplatzes in der Versicherungswirtschaft oft erst verzögert, aber dann ist es für viele die »Liebe auf den zweiten Blick«: Sehr gute Arbeitsbedingungen und attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten bei hoher Bildungsdurchlässigkeit.

WERNER Was man noch stärker kommunizieren könnte, ist das Sicherheitsmotiv. Bei der jungen Generation steht die Arbeitsplatzsicherheit hoch im Kurs.

TSCHAMLER *Was können andere Branchen und Unternehmen von der Aus- und Weiterbildung der Versicherungswirtschaft lernen bzw. andersherum: Was kann die Assekuranz von anderen Branchen lernen?*

WERNER Was andere Branchen sicher von der Versicherungswirtschaft lernen können, ist der sehr strukturierte und systematische Zugang der Unternehmen zu diesem Thema. Die hohe Übereinkunft in der Branche und die ausgeprägte Weiterbildungskultur sind vorbildlich. Hinzu kommt ein sehr gut abgestimmtes und sich ständig entwickelndes Sys-

tem der Aus- und Weiterbildung, durchlässig bis hin zum Studium, bei dem auch überlegt wird, wie man Quereinsteiger mit welchen Perspektiven ein-takten kann. Ich glaube, da sind viele andere Branchen nicht so gut aufgestellt.

’ Einsteigen und wieder Aussteigen ist je nach beruflicher und privater Situation möglich.

Die Nachwuchssicherung über verbindliche Schulkooperationen könnte noch intensiviert werden, ebenso das Erschließen neuer Zielgruppen über die Aus- oder Weiterbildung von Quereinsteigern in Zeiten wachsender Fachkräfteengpässe.

Auch wenn der Anteil an Ungelernten in der Versicherungsbranche sehr niedrig ist, glaube ich, dass wir diese Zielgruppe gesamtwirtschaftlich stärker einbinden müssen.

TSCHAMLER Zum Abschluss unseres Gesprächs eine Frage zur Zukunft Ihrer Kooperation: Gibt es weitere Themenfelder für eine Zusammenarbeit?

GOLD Das Thema Weiterbildung ist für mich ein schönes Beispiel gewesen, um über den Tellerrand hinauszugucken. Selbstverständlich sind weitere Projekte denkbar, insbesondere, wenn Vergleiche zwischen unterschiedlichen Branchen sinnvoll sind.

WERNER Bei bundesweiten Befragungen können wir leider nicht in allen Branchen so in die Tiefe gehen, wie es hier möglich war. Aber das IW Köln erforscht generell viele Themen, wie etwa die Digitalisierung, die auch für Sie interessant sein dürften.



OBEN Unverkennbar: die Freude bei AGV und BWV über die hervorragenden Branchenergebnisse in der Aus- und Weiterbildung.



Ausbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft Schwerpunkthemen der Broschüren der letzten fünf Jahre

2010

- Auswahl der Bewerber: Unternehmen setzen auf klassische Auswahlverfahren
- Lernortkooperationen als Form der Zusammenarbeit: Die Gründe sind vielfältig

2011

- Rekrutierung von Auszubildenden: Unternehmen setzen auf das Internet
- Fachkräftemangel spürbar: Die Suche nach geeigneten Fachkräften ist schwieriger geworden

2012

- Duales Studium in der Versicherungswirtschaft: Ausbildungsintegriertes Modell wird bevorzugt
- Ausbildung in Teilzeit: noch weitgehend ungenutzt

2013

- Lernmöglichkeiten in den Unternehmen: Ausbildungsbegleitende Schulungen sind meist das Mittel der Wahl
- Ausbildung im Vertrieb: Unternehmen und Vertriebseinheiten arbeiten eng zusammen

2014

- Motivierte Auszubildende: der beste Garant für eine erfolgreiche Ausbildung
- Lernen in der Zukunft: hoher Einfluss auf die Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung

*Bestellung der Broschüren:
www.bvw.de/shop*