

# Wissenssturm auf allen Ebenen

Wie Versicherern die Symbiose zwischen Mensch und Maschine gelingt

**Herbert Oberländer, Alexander Weigelt**

Die Post-Smart-Phone-Ära fordert Versicherer nicht nur bei der Konzeption und Implementierung neuer Technologien, sondern auch in der Neugestaltung operativer Prozesse. Die klassische Sachbearbeitung wird durch eine neue Symbiose aus Mensch und Maschine abgelöst. Einem etwaigen Überhang von Mitarbeiterkapazitäten steht ein Fachkräftemangel des „Operations-Mitarbeiters-der-Zukunft“ gegenüber. Die menschliche Arbeit verändert sich in den nächsten Jahren radikal. Die klassische versicherungsfachliche Sachbearbeitung, wie wir sie heute kennen, wird es nicht mehr geben. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die richtigen Rahmenbedingungen für „Digital Insurance Operations“ zu schaffen.

Bei der asynchronen Sachbearbeitung etwa helfen Software-Roboter systemübergreifend

bei regelbasierten Vorgängen. Lernende Maschinen unterstützen die Klassifikation der Kundenanliegen im Inputmanagement; der Einsatz in der Sachbearbeitung zur Unterstützung der Antrags-, Vertrags- Schaden- und Leistungsbearbeitung wird bereits diskutiert, konzipiert und getestet.

## Digitalem Ökosystem droht der Fachkräftemangel

Die Konsequenzen für Mitarbeiter in den Operations werden derzeit noch viel zu selten thematisiert, dabei unterschätzen viele vor allem die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen. Denn dadurch steigt auch das Tempo, sich mit dem Menschen neue Fähigkeiten für neue Arbeitsumgebungen aneignen zu müssen. Zudem sind aufgrund neuer Technologien einerseits weniger Mitarbeiterkapazitäten in den klassischen Kundenservices „operative Sachbearbeitung“ notwendig. Andererseits entsteht erhöhter Bedarf an Personal, das sich in dem neuen digitalen Ökosystem der Versicherung souverän bewegen, weil es fachliche Expertise mit technologischem Verständnis verbindet. Hier droht deshalb sogar ein Fachkräftemangel.

Die heutigen Sachbearbeiter müssen zwar nicht über Nacht zu „Versicherungs-Technologie-Ingenieuren“ werden, allerdings sollten sie sich zunehmend in Kennzahlen- und Datenströmen zu Hause fühlen und auch herausarbeiten können, wie neue Technologien die Sachbearbeitung unterstützen, vereinfachen und anreichern können. Insofern entstehen auch neue Berufsbilder. Bei den Versicherungssachbearbeitern ist dieser Wandel bisher kaum durchgedrungen. Die Kluft zwischen Arbeitswirklichkeit der Mitarbeiter in der Verwaltung und den Gedankenwelten im Umfeld der Digitalisierungsprojekte ist unserer Erfahrung nach erheblich. Zusätzlich erschwerend ist, dass die meisten Organisationen noch nicht die notwendigen Vorkehrungen für den schnellen Wandel getroffen haben.

Aus der Digitalisierung leiten sich einige Szenarien für die zukünftige Arbeitsumgebung in den Operations ab. Je nachdem, wie vernetzt und integriert die verschiedenen Systeme funktionieren, bestimmt sich der Automatisierungs- und Autonomiegrad. Heute schon können Kundenan-

liegen vollständig „dunkel“, systemübergreifend und fallabschließend bearbeitet werden. Künftig werden die individuellen Kundenpräferenzen automatisch berücksichtigt. Dadurch können die Systeme beispielsweise eine interne Priorisierung vornehmen und auch über prädiktive Algorithmen den weiteren Prozess gestalten. Vor diesem Hintergrund sind grundsätzlich drei Ausprägungen der Mensch-Maschine-Kooperation denkbar:

- Mensch dominiert Maschine: Technologie zur Entscheidungsunterstützung, finale Entscheidung durch Mitarbeiter
- Hybrides Modell: Die Kontroll- und Steuerungsaufgaben werden kooperativ wahrgenommen
- Maschine dominiert Mensch: Technologie arbeitet entscheidungsgebend, Kontroll- und Steuerungsaufgaben werden primär durch die Systeme selbst vorgenommen, Mitarbeiter übernehmen vorrangig ausführende Tätigkeiten

Unabhängig davon, welches der drei Szenarien zutrifft, sollte es das Ziel sein, die Transformation von Organisation und Mitarbeiter gewinnbringend zu gestalten.

## Strategischer Blick über den Tellerrand unerlässlich

Durch die Digitalisierung werden Stellen im Operations-Bereich wegfallen. Gleichzeitig wird das zu einer Neugestaltung bestehender Positionen führen und es entstehen neue Berufsbilder. Das Top-Management steht nun vor der Entscheidung, wie die digitale Transformation gestaltet werden soll und wie eine geeignete Roadmap aussieht, die zur Organisation, Belegschaft und zukünftigen Marktpositionierung passt. Strategisch sollte einerseits über den Tellerrand geblickt, andererseits müssen die operativen Mitarbeiter frühzeitig und umfassend bei der Gestaltung der Zukunft eingebunden werden. ■



*Herbert Oberländer (l.), Partner Insurance Operations, und Alexander Weigelt (r.), Manager, sind bei Deloitte tätig.*

### Unternehmerische Zukunftsfragen

- Welche Strategie verfolgen wir mit der Digitalisierung – Differenzierung durch zusätzliche Mehrwert-Services oder Kosteneffizienz?
- Wie können durch die Kollaboration im sozio-technischen System schneller bessere Entscheidungen im Unternehmens- und Kundensinne getroffen werden?
- Wer trägt die Verantwortung für Entscheidungen?
- Welche ablauf- und aufbauorganisatorischen Maßnahmen sind erforderlich, um flexibel und agil zu arbeiten?
- Welche arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sind notwendig?
- Wie erhöht man die Motivation und reduziert die Belastung in einer Arbeitsumgebung, bei der zunehmend die Maschine den Takt vorgibt?
- Wie kann man die Führungskräfte vorbereiten und unterstützen, damit sie ihre Mitarbeiter mitnehmen?
- Wie kann eine Kultur der Agilität, Risikobereitschaft, Forschungs- und Experimentierfreude im Management und in der Mitarbeiterschaft gefördert werden? ■