



EDITORIAL

**Und jetzt auch das noch! ..... 2**

DEUTSCHER ARBEITGEBERTAG

**Zeitenwende auch in  
der Sozialpolitik ..... 8**

ADIEU

**Joachim Lemppenau - ein  
Stahlmann, den es in die  
Versicherungswelt verschlug ..... 15**

**Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger  
beim Deutschen Arbeitgebertag 2022  
in der Empfangshalle des ehemaligen  
Flughafens Berlin-Tempelhof**

## Und jetzt auch das noch !



Die meisten Unternehmen haben derzeit mit den Auswirkungen der Pandemie und des Ukraine-Krieges bis zum Letzten zu kämpfen – und manche stehen sogar gerade am wirtschaftlichen Abgrund, wie Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger beim Deutschen Arbeitgebertag zutreffend sagte. Und dann trat am 13. September das Bundes-

arbeitsgericht (BAG) auf den Plan und setzte – möglicherweise – eine neue Bürokratiewelle in Gang:

Paragraf 3 Absatz 2 Nummer 1 des deutschen Arbeitsschutzgesetzes sei so auszulegen, dass eine umfassende Pflicht zur Arbeitszeiterfassung bestehe. Obwohl das aus dem Wortlaut des Gesetzes so gar nicht zu entnehmen ist!

### Es geht um Gesundheit, nicht um Bezahlung

Um es klar zu sagen: Es geht bei diesem Gesetz nicht um Geld. **Es geht nicht um das Verhältnis Zeit zu Gehalt. Es geht ausschließlich um Gesundheitsschutz.** Derzeit schreibt das deutsche Arbeitszeitgesetz vor, dass bis zur achten Stunde pro Tag keine Arbeitszeit erfasst werden muss. Erst ab der neunten Stunde und in der zehnten Stunde muss die Arbeitszeit „aufgeschrieben“ werden. Wer länger als zehn Stunden arbeitet, muss daran gehindert werden.

Das war über Jahrzehnte unstrittig und unproblematisch – bis der Europäische Gerichtshof (EuGH) im Mai 2019 die „Errichtung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann“ nach europäischem Recht für erforderlich erklärt hat, um die **Einhaltung der europäischen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche** zu überwachen. Was folgte daraus für das deutsche Arbeitszeitgesetz? Weder die frühere schwarz-rote noch die amtierende rot-grün-gelbe Bundesregierung wurden bis zum heutigen Tage gesetzgeberisch tätig.

### Unerwartet mehrdeutig

Jetzt hat das BAG diese Ruhe gestört, ja beseitigt. Jetzt werden die Karten neu gemischt. Allerdings ist die Presseerklärung des BAG – die Entscheidungsgründe liegen noch nicht vor – alles andere als klar, sie zeichnet sich sogar durch eine für ein oberstes Bundesgericht **erstaunliche Mehrdeutigkeit** aus:

Absatz 1 Satz 1 der Pressemitteilung lautet: „Der Arbeitgeber ist nach Paragraf 3 Absatz 2 Nummer 1 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, ein System einzuführen, mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete Arbeitszeit **erfasst werden kann.**“ Kein Problem. Man reiche jedem Mitarbeiter Papier und Bleistift und sage: „Auf diesem Blatt können Sie Ihre Arbeitszeit aufschreiben.“

Absatz 3 Satz 4 der Pressemitteilung lautet: „Bei unionskonformer Auslegung von Paragraf 3 Absatz 2 Nummer 1

Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erfassen.“ Das kann ein Problem werden!

### Diesen Widerspruch kann nur das BAG selbst auflösen, und zwar durch eine Präzisierung in den Entscheidungsgründen.

Diese dürften im November veröffentlicht werden. Bis dahin gilt es, geduldig abzuwarten. Das sieht erfreulicherweise auch Bundesarbeitsminister Heil (SPD) so. Er erklärte, welche Weiterungen sich für den Gesetzgeber ergeben würden, könne man erst nach Vorliegen der Urteilsbegründung einschätzen.

Seine Parteifreunde preschen dagegen jetzt schon vor. So sagte Bernd Rützel, der Vorsitzende des Arbeits- und Sozialausschusses des Deutschen Bundestags: „Wenn die Arbeitszeiterfassung Pflicht ist, dann muss es für Verstöße auch Sanktionen geben. Es muss geregelt werden, wie die Arbeitszeit aufgezeichnet wird. Dies muss manipulations- und fälschungssicher sein.“ Frage: Wie sollen beispielsweise auf dem Bau oder in der Gastronomie manipulations-sicher die Arbeitszeiten erfasst werden? Mit einer App? Mit deren Hilfe bei jeder Arbeitspause die Arbeitszeiterfassung gestoppt wird, wozu dann jeder Arbeitnehmer verpflichtet wäre? Das soll funktionieren? Wer's glauben will ...

Auch die Gewerkschaften sollten an diesem Punkt aufpassen: Ein Arbeitnehmer, der versehentlich nicht jede Pause „ausstempelt“, begeht einen **„Arbeitszeitbetrug“**, der kündigungsrechtlich sanktioniert werden kann. Zu Recht schrieb die Arbeitsrechtlerin und Bloggerin Nina Straßner am 23. September in der *WirtschaftsWoche*: „Wer die Konsequenzen von Arbeitszeitbetrug kennt, kann auch erahnen, wie groß der Druck auf Arbeitnehmende sein dürfte, künftig ein juristisch sauberes Tracking der eigenen Arbeitsstunden abzuliefern.“

### Ab in den Süden

Zu folgendem Szenario darf es keinesfalls kommen: Es wird tatsächlich angeordnet, dass – unter Berufung auf das Urteil des EuGH – jede Minute Arbeitszeit erfasst werden muss. Die Deutschen und die „Nordlichter“ (Finnen, Schweden etc.) exekutieren das brav, aber die „Südländer“ (Griechen, Spanier, etc.) scheren sich nicht darum. **Dann werden mindestens die Startups gen Süden abwandern – die Freiheit lässt grüßen.**

Die Vertrauensarbeitszeit steht auf dem Spiel, auch wenn sie laut Koalitionsvertrag weiterhin möglich sein soll. Mindestens die Kreativwirtschaft ist in ernster Gefahr.

Michael Niebler  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV



## AGV UNTERWEGS



Foto: GDV

**Michael Niebler**, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV, und der ehemalige GDV-Präsident **Alexander Erdland** im Gespräch mit Bundesarbeitsminister **Hubertus Heil** beim Empfang am Vorabend des GDV-Versicherungstages in Berlin. Thema: Arbeitszeitrecht. Niebler warnte den Minister davor, Arbeitnehmer unbewusst in einen „Arbeitszeitbetrug“ laufen zu lassen.

Im September feierte die ADAC Versicherung AG ihr 50-jähriges Bestehen mit einem Festakt im kleinen Kreis in der Münchner ADAC-Zentrale. Glückwünsche überbrachten: Münchens Oberbürgermeister **Dieter Reiter**, der bayerische Verkehrsminister **Christian Bernreiter** und AGV-Geschäftsführerin **Betina Kirsch**. Betina Kirsch hob in ihrem Grußwort hervor, dass 50 Prozent der Führungskräfte der ADAC Versicherung weiblich sind.

(v.l.n.r.): Claudia Tuchscherer (Vorstandsvorsitzende der ADAC Versicherung AG), Dieter Reiter (OB der Stadt München), Christian Bernreiter (Bayerischer Staatsminister für Verkehr) und Betina Kirsch (Geschäftsführerin des AGV).



Foto: ADAC/Theo Klein



Foto: Institut für Versicherungswissenschaften e.V.

**Michael Niebler**, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV, und **Julia Merkel**, Arbeitsdirektorin der R+V und Vorstandsmitglied des AGV, beim Vorlesetag der Uni Leipzig. Thema: die Attraktivität der Versicherungswirtschaft als Arbeitgeber. Professor Fred Wagner kritisierte das Engagement der Branche als unzureichend, Niebler und Merkel hielten dagegen: Die Versicherungswirtschaft ziehe vielleicht keine Abenteurer an, könne aber durch ein nachhaltiges Geschäftsmodell durchaus überzeugen.

## THEMEN DIESER AUSGABE

**Editorial**

Und jetzt auch das noch! ..... 2

**AGV unterwegs** ..... 3

**Digitalisierung der Arbeitswelt / Arbeiten 4.0**

Digitales, hybrides und agiles Arbeiten:  
Wie der Wandel der Arbeitswelt gut und  
gesund gestaltet wird ..... 4

**AGV-Hüttenfest** ..... 6

**Deutscher Arbeitgebertag**

Zeitenwende auch in der Sozialpolitik ..... 8

**AGV-Personalvorstandstagung**

Leadership im New Normal ..... 10

**Für die Personalarbeit vor Ort**

Wie arbeiten Versicherungsmitarbeiter zukünftig? ..... 12

**Wussten Sie schon, dass ...?** ..... 13

**AGV-Regionalausschüsse**

Neue Vorsitzende im Norden und in NRW ..... 13

**Aus der Welt der Statistik**

Die Versicherungswirtschaft bietet deutschlandweit  
Arbeitsplätze an ..... 14

**Adieu**

Joachim Lemppenau – ein Stahlmann, den es  
in die Versicherungswelt verschlug ..... 15

**NEU Im AGV**

W&W Informatik GmbH und Neodigital Versicherung AG .. 16

**Gedacht ... Gesagt ...** ..... 16

**Ausgezeichnet** ..... 16

**Impressum** ..... 16

# Digitales, hybrides und agiles Arbeiten: Wie der Wandel der Arbeitswelt gut und gesund gestaltet wird



Im Juli 2017 wurde unter dem Dach der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) die Sozialpartner-Initiative „Mitdenken 4.0“ gegründet. Im Rahmen dieses Leuchtturmprojektes ziehen der AGV, der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di gemeinsam an einem Strang, um konkrete Präventionsangebote für die Arbeitsprozesse in der Büro- und Wissensarbeit zu entwickeln. Auf Basis von aktuellen Forschungsergebnissen werden Handlungshilfen und Factsheets für die betriebliche Praxis erarbeitet, um die Arbeitsbedingungen in der digitalisierten Welt unter Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse und Notwendigkeiten gut und gesundheitsgerecht zu gestalten. Das Projekt hat branchenübergreifend Vorbildcharakter.



Einmal im Jahr lädt die VBG zum *Forum Finanzdienstleister* ein, bei dem Arbeitsergebnisse von „Mitdenken 4.0“ vorgestellt werden. Zielgruppe sind Personalverantwortliche, Betriebsräte und Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Highlight des sechsten *Forums Finanzdienstleister* „Digital, hybrid und agil: Gute Arbeitsgestaltung während und nach der Pandemie“ war eine Podiumsdiskussion zur Realität von Mobilarbeit und hybridem Arbeiten im Unternehmen.

**Sabine Schmittroth**, Arbeitsdirektorin der Commerzbank und Vorsitzende des AGV Banken, stellte fest, dass hybrides Arbei-

ten von Leitplanken auf Unternehmensebene flankiert werden müsse. Da es in den jeweiligen Teams sehr unterschiedliche Arbeitsanforderungen gebe, gehörten die Entscheidungen zur Ausgestaltung von hybrider Arbeit auf die tiefstmögliche Ebene im Betrieb. Das sei nur mit guter Führung möglich.

**Michael Gold**, Geschäftsführer des AGV, betonte, dass der Tarifvertrag Mobiles Arbeiten in der Versicherungswirtschaft die Grundpfeiler für Mobilarbeit festlege. In einer vielfältigen Unternehmenslandschaft seien enge gesetzliche Regelungen der falsche Weg. Die Rahmenbedingungen müssten so viel Freiraum lassen, dass die betrieblichen Akteure ausreichend Gestaltungsfreiraum hätten.

**Christina Ramb**, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) würdigte, dass die Finanzdienstleistungsbranche mit ihren neuen Arbeitskonzepten für Homeoffice und hybrides Arbeiten im Branchenvergleich weit vorne liege. Das Projekt „Mitdenken 4.0“ zeige, wie wichtig es sei, Lösungen und Beispiele für die betriebliche Praxis zu entwickeln, denn „one size fits all“ funktioniere auch und gerade in der hybriden Arbeitswelt nicht.



## Forum Finanzdienstleister

FACHKONGRESS FÜR PRÄVENTIVE ARBEITSGESTALTUNG

Digital, hybrid und agil:  
Gute Arbeitsgestaltung während  
und nach der Pandemie

## DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT / ARBEITEN 4.0



Sabine Schmittroth, Michael Gold, Nada Göltzer (Stellvertretende Hauptgeschäftsführerin der VBG), Jan Duscheck, Christina Ramb

**Jan Duscheck**, Bundesfachgruppenleiter Bankgewerbe bei ver.di, stellte fest, dass Vieles rund um die Mobilarbeit, was noch vor zwei bis drei Jahren als undenkbar erschien, heute möglich sei. Er lobte das gemeinsame, schnelle und pragmatische Handeln aller Akteure in Zeiten der Pandemie. Trotz allem seien 100 Prozent Mobilarbeit nicht sinnvoll, und viele Beschäftigte würden sich dies auch nicht wünschen. Insgesamt sehe er auf tariflicher Ebene noch Regelungsbedarf.

### Gutes Rezept für hybrides Arbeiten

Der pandemiebedingt hohe Umfang an Mobilarbeit in den vergangenen Jahren hat die Arbeitswelt grundlegend verändert. Hybrides Arbeiten ist die Zukunft. Wichtig ist ein guter Mix aus Arbeit im Büro und Mobilarbeit. Jetzt gilt es für die Unternehmen, die Vorteile aus beiden Welten zu verknüpfen. Was ist bei der Einführung und Gestaltung hybrider Arbeit zu tun?

**Susanne Roscher**, Leiterin des Referates Arbeitspsychologie der VBG, empfahl, folgende vier Punkte aktiv anzugehen:

- Gestaltung der organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen (d.h. Regelung von Mobil- und Büro-

arbeitszeit, Unternehmenskultur mit mehr Vertrauen und Autonomie der Mitarbeiter)

- Gestaltung der Zusammenarbeit in hybriden Teams (d.h. Regelung zu Arbeitszeit, Erreichbarkeit und gemeinsamer Aufgabenerledigung, Erhalt des Teamgeistes)
- Gute Führung in hybriden Teams (d.h. Vorbildrolle und Haltung der Führungskräfte, Vertrauen)
- Aufbau notwendiger Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte (z. B. in Bezug auf Technik und Kommunikation)

### Agiles Arbeiten

**Monika Keller**, Arbeitspsychologin der VBG, stellte die brandneue VBG-Roadmap „Gesund agil arbeiten“, die im Zuge des Forschungsprojektes „Agiles Arbeiten“ entstand, vor. Passend zu den jeweiligen Unternehmensanforderungen liefert die Roadmap Konzepte für Praxisworkshops rund um gesundheitsgerechte Ausgestaltung agiler Arbeitsformen. Weitere Informationen zum Projekt sind unter [www.mitdenken4null.de/agiles-arbeiten](http://www.mitdenken4null.de/agiles-arbeiten) abrufbar. ▽



AGV-HÜTTENFEST



Alle zwei Jahre lädt der AGV zu einem Hüttenfest in die Almhütte auf der Galopprennbahn München-Riem: die Personalvorstände der Branche, die Mitglieder der AGV-Gremien (darunter auch viele Personalleiter), Gewerkschafter, Personalberater, Hochschulprofessoren, Rechtsanwälte und die Repräsentanten der Verbände, mit denen der AGV im Tagesgeschäft zusammenarbeitet. Eine wahrlich bunte Schar!

Am 16. September, zwei Tage vor Eröffnung des Oktoberfestes, „stieg“ das dritte Hüttenfest - vier Jahre nach der letzten Veranstaltung. Ohne Corona wäre es bereits das vierte Hüttenfest gewesen ... ▽



AGV-Vorstand Andreas Eurich



Martin Kock (Generali), Jens Müller (Stuttgarter), Friedrich Pautasso (Gothaer)



Kapelle d'Veranstaltung





Andreas Eurich (Barmenia/AGV), Michael Niebler (AGV)



Stephanie Schorp (Comites), Frank Walthes (VKB)



Helen Reck (HUK-COBURG), Michael Gold (AGV), Christian Schüssler (ifp), Konrad Schmidt (bbg), Michael Kurtenbach (Gothaer)



Birgit Ehrenfried (Atradius) und Uta Wonschik (ERGO)



Thomas Brahm (Debeka), Martin Kock (Generali), Sebastian Hopfner (AGV)



Wolfgang Schwade (GVV), Arndt Steinbach (KSA)



Konrad Schmidt (bbg), Andreas Eurich (Barmenia/AGV), Thomas Brahm (Debeka), Ulrich Leitermann (SIGNAL IDUNA)



Wolfram Hatz (vbw), Michael Niebler (AGV), Bertram Brossardt (vbw)



Peter Seemann (Munich Re), Michael Niebler (AGV)



Jörg Probstfeld (Debeka), Stephan Tocholski (Volkswahl Bund)



Michael Heinz (BVK), Michael Niebler (AGV), Gerald Archangeli (BVK)



Justus Maerker (ruegrömer), Inken Peters (nwp), Sabine Heimbach (Bayerischer Bankverband), Stephanie Schorp (Comites)



Sebastian Hopfner (AGV), Abbo Junker (LMU)



Gerhard Müller (SV Sachsen), Frank Walthes (VKB), Michael Niebler (AGV)

## DEUTSCHER ARBEITGEBERTAG

## Zeitenwende auch in der Sozialpolitik



Foto: BDA

Einmal im Jahr treffen sich die deutschen Arbeitgeber – insbesondere repräsentiert durch ihre Arbeitgeberverbände – in Berlin zum „Deutschen Arbeitgebtag“. Mitte September war es – nach dreijähriger, corona-bedingter Pause – wieder so weit. Das Treffen fand an einem besonders geschichtsträchtigen Ort statt: in der Empfangshalle des ehemaligen Flughafens Berlin-Tempelhof, hier starteten und landeten ab 1948 die Flugzeuge der Alliierten, um die West-Berliner während der Blockade durch die Russen mit dem Notwendigsten zu versorgen.

Unter den rund 1000 Teilnehmern waren auch zahlreiche Vertreter der Versicherungswirtschaft, an ihrer Spitze AGV-Vorsitzender Andreas Eurich, der auch Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ist.

Bringt diese Großveranstaltung einen Nutzen für die deutschen Arbeitgeber? Jedenfalls nach Einschätzung der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*: Ja! Denn sie titelte: **„Auf dem Arbeitgebtag zeigte die Ampelspitze ihr Herz für die Wirtschaft“**. Und die *Süddeutsche Zeitung* sekundierte: **„Der Arbeitgebtag ist traditionell der Platz, an dem die Wirtschaftsvertreter das Spitzenpersonal der Bundesregierung öffentlich mit ihren Forderungen konfrontieren. Die Wirtschaftsvertreter erlebten einen Kanzler, der den Schulterchluss sucht.“**

Es traten – miteinander und zum Teil „gegeneinander“ – auf: Arbeitgeberpräsident **Rainer Dulger**, Bundeskanzler **Olaf Scholz** (SPD), Wirtschaftsminister **Robert Habeck** (Grüne), Finanzminister **Christian Lindner** (FDP) und Oppositionsführer **Friedrich Merz** (CDU).

**Rainer Dulger:**

*„Jetzt Atomkraftwerke abzuschalten, fühlt sich so an, wie wenn auf der Titanic alle Rettungsboote über Bord geworfen werden, die Musikkapelle spielt im Speisesaal weiter, und man verlässt sich darauf, dass vielleicht doch nicht so viel Wasser eindringt.“*



Foto: BDA



Foto: iStock/ MKR805

*Warum ist es in dieser Notlage nicht möglich, ohne Ideologie und partei- oder wahltaktische Überlegungen über die Kernkraftfrage zu reden?“*

*„Die Arbeitgeber unterstützen die vom Bundeskanzler verkündete Zeitenwende in der Sicherheitspolitik. Aber wir*

## DEUTSCHER ARBEITGEBERTAG

*brauchen diese Zeitenwende auch in der Sozialpolitik. Der Sozialstaat muss verschlankt werden."*

*„Das Bürgergeld ist kein Zeichen von Fairness und Respekt gegenüber den arbeitenden Menschen in diesem Land. Hier werden keine Brücken ins Arbeitsleben, sondern Brücken in das Sozialtransfersystem geschlagen."*

*„Ich wünsche mir in dieser Ampelregierung den Geist der Koalitionsverhandlungen von vor einem Jahr zurück. Das war ruhig im Ton, von Vertrauen getragen und nicht immer am eigenen Vorteil orientiert. Ich vermisse den Fortschrittsgeist, den die Ampelregierung in den Koalitionsverhandlungen gezeigt hat."*

### Olaf Scholz:

*„Die Idee von der De-globalisierung gräbt an den Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft herum."*

*„Die Regierung wird sich darum kümmern, dass es in keinem Fall zu einem Engpass auf dem deutschen Strommarkt kommt."*

*„Wir kommen wohl durch diesen Winter, und das ist eine gute Botschaft in dieser Zeit."*



Foto: BDA

### Robert Habeck:

*„Energieintensive mittelständische Unternehmen können schon bald mit Zuschüssen zu ihren Strom- und Gaskosten rechnen."*

*„Die Atomkraftwerke können im Krisenfall nur einen minimalen Teil unserer Stromlücke schließen."*

*„Ich hoffe, dass die von der Koalition verabredete Strompreisbremse bis Ende des Jahres im Gesetzblatt steht."*



Foto: BDA

### Christian Lindner:

*„Der vereinbarte Abbau der kalten Steuerprogression für 2023 und 2024 soll künftig als jährlicher Automatismus im Gesetz verankert werden. Wenn Regelsätze für Transferbezieher jährlich automatisch an die Inflation angepasst werden, ist nicht einzusehen, warum ein Inflationsausgleich für Steuerzahler nicht selbstverständlich sein soll."*



Foto: BDA



Foto: BDA

*„Die Idee, die Binnennachfrage zu stärken, ist in einem Inflationsszenario genau nicht die richtige Antwort."*

*„Jeden Beitrag, Knappheiten durch planbare Energieerzeugung aus Kohle und Kernkraft zu reduzieren, sollten wir erhalten. Dies sind Beiträge nicht nur für die Netzstabilität, sondern auch für sinkende Preise an der Strombörse im kommenden Jahr. Meine Position ist: Alle Kapazitäten sichern, alle Kohlekraftwerke ans Netz, Kernenergie im Markt lassen."*

### Friedrich Merz:

*„Volle Kraft voraus für alle Kapazitäten, die wir haben. Alle Optionen jetzt nutzen. Die Atomkraftwerke sichern zehn Millionen Haushalten die Stromversorgung."*

*„Die hohen Energiepreise sind auf einen Angebotsschock zurückzuführen, weil Energielieferungen aus Russland ausbleiben. Und einem Angebotschock begegnet man durch eine Erhöhung des Angebots." ▽*



Foto: BDA



Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger zitierte zum Schluss seiner Rede SPD-Legende Willy Brandt:

***„Besinnt Euch auf Eure Kraft und darauf, dass jede Zeit eigene Antworten will und man auf der Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden will."***

## Leadership im New Normal

Nach vierjähriger, corona-bedingter Pause trafen sich die Personalvorstände der deutschen Versicherungswirtschaft Mitte September in München. Sie erwartete zwei inspirierende Vorträge und eine Podiumsdiskussion mit neuen Akzenten.

### Nicht die Stärksten überleben, sondern die, die sich anpassen können



Isabell Welpke

**Professorin Isabell Welpke**, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München:

Ohne Anpassung an neue Erfolgsfaktoren hätten Unternehmen mittelfristig keine Chance zum Überleben. Für eine erfolgreiche Anpassung bedürfe es neben einer Vision, Fähigkeiten, Anreizen und Ressourcen auch eines Aktionsplans.

Aufgabe der Führungskräfte sei es, die Mitarbeiter bei der Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren mitzunehmen. Klar sei, dass virtuelle Arbeit auch langfristig erhalten bleibe. Studien hätten gezeigt, dass Arbeit außerhalb des Büros häufig mit weniger Ablenkung einhergehe. Das Büro werde zukünftig mehr dem sozialen Miteinander dienen, effektiv gearbeitet werde „woanders“.

### Führungskräfte heute müssen überzeugen, nicht anordnen!

Führen mit konkreten Zielen habe sich im „virtuellen Zeitalter“ nicht bewährt, denn häufig konzentrierten sich Mitarbeiter dann nur noch auf die Zielerreichung, was innovatives Verhalten verhindere. Wichtig sei es stattdessen, überflüssige und nutzlose Regeln und Prozesse abzuschaffen und neue Gewohnheiten zu etablieren.

Meetings sollten auf maximal sieben Teilnehmer begrenzt werden, so kurz wie möglich, jedenfalls nicht länger als 25 Minuten sein und zusammengerechnet nicht mehr als zehn Stunden in der Woche dauern. Eine gute Teamleistung sei davon abhängig, dass Klarheit über Rollen, Aufgaben und Prozesse herrsche. Aber auch Vertrauen und Commitment seien wesentliche Erfolgsfaktoren virtueller Führung.

### Führung - neue Wege gehen!

In einer Podiumsdiskussion tauschten sich **Isabell Welpke**, **Fränzi Kühne** (Vorständin der edding AG, Aufsichtsrätin und Autorin) und **Wolfgang Reichel** (Vorstandsvorsitzender der Lebensversicherung von 1871) dazu aus, wie die neue Führung in der Praxis aussehen sollte. Das Gespräch wurde von **Isabelle Kürschner**, Autorin und New-Work-Expertin, moderiert.

Aufgabe der Führungskräfte sei es, die Vision des Unternehmens für die Mitarbeiter zu übersetzen und zu erklären, was der Beitrag des Einzelnen sein könne. Die Zeit, die die Führungskraft dafür mit den Mitarbeitern verbringe, sei Teil der Führungsrolle und dürfe nicht als unnütze Last empfunden werden. Wichtig sei, den Mitarbeitern dann auch Raum zu geben, sich auszuprobieren. Ein zu enges Korsett durch die Führungskraft schließe Innovation aus.



Fränzi Kühne



Wolfgang Reichel (LV von 1871)

### „One size fits all“-Konzepte sind nicht zielführend

Für jedes Unternehmen müssten individuelle Lösungen gefunden werden. Erfolgreiche virtuelle Führung setze bessere Strukturen und vor allem eine funktionierende Technik voraus. Dies gelte umso mehr, wenn auch die Führungskraft in Teilzeit arbeite. Fränzi Kühne zum Beispiel teilt sich ihren Vorstandsposten mit einem Kollegen. Das sei gut machbar, setze aber voraus, dass man sich viel abspreche.

Es erfordere mehr Mut der Unternehmen, auch solche ungewöhnlichen Konstellationen möglich zu machen; dies gelte vor allem dann, wenn man sich mehr Frauen in Führungspositionen wünsche.

## AGV-PERSONALVORSTANDSTAGUNG

Ein Nachteil des virtuellen Arbeitens sei der Wegfall von Zufallsbekanntschaften im Büro, auch die Vermittlung der Unternehmenskultur in der Belegschaft gestalte sich schwieriger. Daher sei es hilfreich, immer mal wieder in Präsenz zusammenzutreffen. Dafür müsse der Arbeitgeber Anlässe schaffen, die die Menschen motivierten, ins Büro zu kommen.

### Karriereplanung setzt gutes Timing voraus

Wer seine Karriere plane, sollte eine gewisse Präsenzzeit grundsätzlich einplanen, da Karriere immer auch eine gewisse Vernetzung voraussetze. Möglicherweise liege hierin ein Nachteil für Frauen, die oft die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, intensiver nutzten, um auch die familiären Pflichten besser unter einen Hut zu bekommen. Sie wären als Entwicklungskandidaten möglicherweise nicht ausreichend sichtbar, wenn es zu wenig Präsenzzeit geben sollte.

### Folgen des Krieges in der Ukraine: Von der Friedensordnung zur Konfliktordnung

**Claudia Major**, Leiterin Forschungsgruppe Sicherheitspolitik der Stiftung Wissenschaft und Politik:



Claudia Major

Die Friedensordnung der letzten 30 Jahre sei vorbei. Der Versuch, ein „Haus in Europa mit Russland“ zu bauen, sei gescheitert. Die Hoffnung, dass, wenn wir nur genug zusammenarbeiten, dann „würde Russland wie wir“, hätte sich nicht erfüllt. Es stehe fest, dass es mit Russland zukünftig keine wertebasierte Partnerschaft mehr geben könne, jedenfalls so lange, wie Putin an der Macht sei.



Tagungsleiter Andreas Eurich

### Das Ende des Krieges bedeutet nicht Frieden

Wenn der Krieg irgendwann zu Ende gehe, sei ein langjähriger Konflikt mit Russland absehbar, der sich auf alle Bereiche des Lebens beziehe. So müssten wir mit Aggressionen gegen unsere Gesellschaft in Form von Cyberattacken, gezielter Platzierung von Falschinformationen und Angriffen auf die kritische Infrastruktur rechnen.

### Raus aus der geökonomischen Kuschelecke !

Für eine langfristige Stabilität sei es erforderlich, die einseitige Abhängigkeit von einzelnen Staaten aufzugeben und eine größere Diversifizierung der Handelspartner anzustreben. Das sei unbequem, aber das Modell „Produktion aus China, Sicherheit aus den USA und Energie aus Russland“ habe ausgedient.

Zur neuen Konfliktordnung gehöre auch, dass einsatzfähige Streitkräfte in Europa aufzubauen seien, die die Sicherheit der Grenzen wirklich schützen könnten. Man müsse leider anerkennen, dass militärische Macht wieder einen großen Wert habe. Die NATO brauche eine Lebensversicherung für ihre Mitgliedsstaaten, dies sei nur durch eine Steigerung des Verteidigungshaushaltes der Länder zu gewährleisten.

Deutschland sollte in dieser neuen Ordnung eine starke Führungsrolle übernehmen, an die sich die kleineren Staaten andocken könnten. ▽



Marko Brambach (PSV) und  
Caroline Schlienkamp (Talanx)



Helen Reck (HUK-COBURG) und  
Sirka Laudon (AXA)



Isabelle Kürschner



Ulrich Leitermann (SIGNAL IDUNA)

## Wie arbeiten Versicherungsmitarbeiter zukünftig?

Herbert Frommes *VERSICHERUNGSMONITOR* hatte im September zu einem Breakfast Briefing eingeladen, um über die laufenden und zukünftigen Veränderungsprozesse in den Versicherungsunternehmen zu sprechen. Der AGV war dort.

Einleitend appellierte Fromme an die Unternehmen, die Digitalisierung als eine wichtige Voraussetzung für den Wandel mit Macht voranzutreiben. Auch die Belegschaften müssten sich ändern, weil die Anforderungen heute nicht mehr dieselben wie vor zehn Jahren seien. **Wer als Unternehmer den Wandel verschleife, bekomme nicht mehr die Talente, die er brauche.** Über allem – so Fromme – stehe aber die Sinnfrage, nämlich, wie ein Unternehmen sich und seine Produkte den Mitarbeitern und den Kunden erklären könne.

**Jutta Solga**, Head of Transformation and Development der Axa Konzern AG, forderte mit ihrer Keynote „Arbeit 4.0 – Was müssen Unternehmen leisten, um die neue Arbeitswelt zu gestalten?“ die Unternehmen auf, zusammen mit ihren Mitarbeitern ein neues Verständnis von Flexibilität zu erarbeiten. Dabei gelte es, auf die jeweilige Lebenslage Rücksicht zu nehmen und alle Möglichkeiten – von fünf Tage Homeoffice bis zur Vier-Tage-Woche – ohne Dogmen zu diskutieren.



Jutta Solga

**Viele glaubten, dass der große Kulturwandel in den Belegschaften schon vollzogen sei. Faktisch sei das aber oft ein „deepfake“ und werde gar nicht wirklich von den Mitarbeitern auch so gelebt und empfunden.** Ein Tischkicker in den neuen Büroräumen reiche jedenfalls nicht. Bei aller Notwendigkeit, neue Talente zu gewinnen, dürfe man die „Pflege“ der Belegschaft nicht vergessen. Hier habe die Pandemie zu einer deutlichen Schwächung der Bindung geführt.

Was die Rekrutierung von Nachwuchskräften anbelange, sollten die Unternehmen komplett umdenken, so **Jürgen Dörendahl**, Vorstand der le groupe bleu. Der Personalberater riet der Assekuranz dazu, sich viel mehr in Szene zu setzen und zu zeigen, wie spannend die Jobs in der Branche seien: **„Viele Versicherer erklären nicht, wie spannend ihre Tätigkeit ist, sondern versuchen nur, ihr Image aufzubessern.“** Potenzielle Kandidaten müssten persönlich angesprochen werden. Man könne nicht darauf warten, dass Topleute sich noch selbst bewerben.

Insbesondere die Generation Z müsse mit der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit überzeugt werden. Um Interesse bei dieser Gruppe zu wecken, sei die Listung in Rankings wichtig. **„Die Zahl der Likes und Online-Empfehlungen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers“**, so Dörendahl. Work-Life-Balance sei zwar auch wichtig, aber häufig hätten jüngere Nachwuchskräfte mit der Vermischung von Arbeit und Privatem weniger Probleme als ältere Jahrgänge. Am Abend nach dem Besuch im Fitnessstudio noch zwei Stunden zu arbeiten, sei ganz normal.



Jürgen Dörendahl und Herbert Fromme

**Christian Schierjott**, Head of Global Solution Design beim Dokumentenmanager Swiss Post Solutions, ging auf den Stellenwert der IT auch als Auswahlkriterium für Bewerber ein. **Eine gut durchstrukturierte IT auf der Kundenplattform und im Backend helfe, dem Fachkräftemangel zu begegnen.** Zum einen würden Abläufe schneller, zum anderen seien die Tätigkeiten spannender und der Arbeitgeber damit attraktiver, wenn einfache Tätigkeiten automatisiert würden. ▽

## WUSSTEN SIE SCHON, DASS ...

- ▶ ... dem deutschen Arbeitsmarkt 700 000 zusätzliche Erwerbstätige zur Verfügung stehen würden, wenn genau soviel Frauen wie Männer erwerbstätig wären? Das hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelt.
- ▶ ... in Deutschland über alle Berufe hinweg mehr als eine halbe Million Fachkräfte fehlen? Der größte Arbeitskräftemangel herrscht nicht in der IT, sondern in der Sozialarbeit, in der Erziehung, in der Pflege und im Handwerk. Im IT-Bereich ist die Stellenbesetzung am Schwierigsten. Der große Mangel an Fachkräften lähmt die deutsche Wirtschaft, so eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft.
- ▶ ... fast drei von vier Auszubildenden in Deutschland mit ihrer Ausbildung zufrieden sind? Das ist das Ergebnis eines Ausbildungsreports des Deutschen Gewerkschaftsbundes.



Foto: Adobe Stock/goodluz

## AGV-REGIONALAUSSCHÜSSE

# Neue Vorsitzende im Norden und in NRW

Die Regionalausschüsse bilden die ehrenamtliche Regionalstruktur des AGV und dienen der besseren örtlichen Vernetzung der Personalarbeit in der Versicherungswirtschaft. Ihre Vorsitzenden sind kraft Amtes Mitglied des Ausschusses für Tarif- und Arbeitsrechtsfragen (ata) des AGV.

Im Norden und im südlichen Teil Nordrhein-Westfalens wurden neue Vorsitzende gewählt.

### Peter Ahlers folgt auf Thomas Kistenmacher

Der Personalleiter der HanseMerkur, **Peter Ahlers**, wurde zum neuen Vorsitzenden des AGV-Regionalausschusses Nord gewählt. Er folgt auf **Thomas Kistenmacher**, Abteilungsdirektor Personalwirtschaft Hamburg der SIGNAL IDUNA Gruppe.

Damit kehrt dieses Amt in das Haus zurück, in dem schon der Vorgänger von Kistenmacher, Jürgen Strahl, tätig war. Ahlers kommt von der PSD Bank Nord, wo er zuletzt als Head of Human Resources tätig war. Seit 1. November 2018 ist der gelernte Diplom-Betriebswirt Personalchef der HanseMerkur. Seine Karriere begann er als Unternehmensberater bei Arthur Andersen und EY. Obwohl ein „Nordlicht“, fährt Ahlers gerne Ski.



Peter Ahlers



Thomas Kistenmacher

Kistenmacher wechselt in die Passivphase seiner Altersteilzeit. Seit 2004 war er Mitglied im AGV-Ausschuss für Tarif- und Arbeitsrechtsfragen (ata) und seit 2018 Vorsitzender des ARA Nord.

### Birgit Ehrenfried folgt auf Simone Martin

Im ehemaligen „Kölner Kreis“ kam es ebenfalls zu einem Wechsel im Vorsitz: **Birgit Ehrenfried**, Regional Head of HR for Germany, Central & Eastern Europe der Atradius Kreditversicherung, übernahm das Staffelholz von **Simone Martin**, Leiterin Personal und Soziales bei ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG. Als Kind der Branche startete Ehrenfried, studierte Diplom-Volkswirtin, ihre Karriere „beim“ Gerling. Inzwischen ist sie bereits seit 21 Jahren für die Atradius tätig.

Simone Martin tritt in den Ruhestand. Sie gehörte dem „Kölner Kreis“ der Personalleiter, der seit 2012 ARA NRW-Süd heißt, rund 20 Jahre an und wurde 2020 zur Vorsitzenden gewählt.

*Der AGV dankt Thomas Kistenmacher und Simone Martin für ihre langjährige Verbundenheit und Mitarbeit im Ausschuss für Tarif- und Arbeitsrechtsfragen und wünscht ihnen für ihren weiteren Lebensweg Gesundheit und Zufriedenheit. ▽*



Birgit Ehrenfried



Simone Martin

# Die Versicherungswirtschaft bietet deutschlandweit Arbeitsplätze an

Dass München, Köln, Hamburg, Hannover und Stuttgart die größten Versicherungsstandorte sind, ist bekannt. Doch die Versicherungswirtschaft hat ihre Standorte über das ganze Land verteilt. Von Flensburg bis

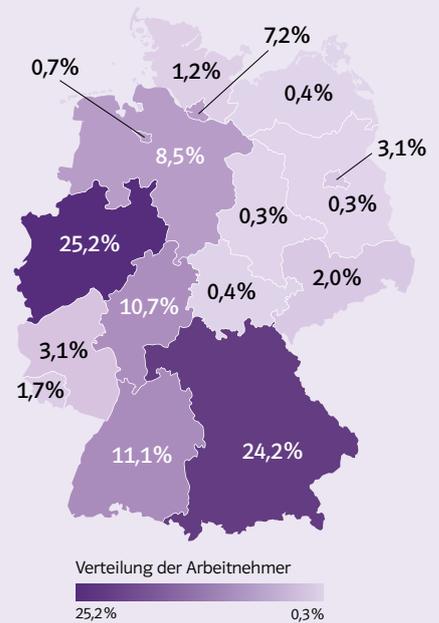
Kempten, von Aachen bis Görlitz finden insgesamt über 200 000 Angestellte in Niederlassungen und Geschäftsstellen der Versicherungsunternehmen ihren Arbeitsplatz. In jeder Ecke auf der Deutschlandkarte sind die Versicherer

zu finden, insgesamt an gut 300 Standorten. In rund der Hälfte der Standorte arbeiten weniger als 50 Beschäftigte - nur in München, Köln, Hamburg, Hannover und Stuttgart - sind es mehr als 10 000. ▽

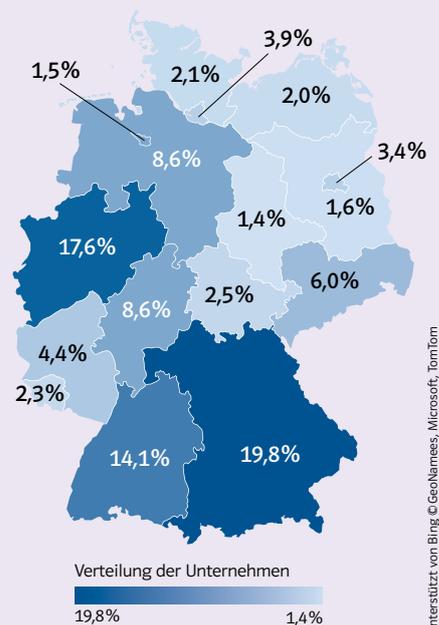
## Standorte der Unternehmen in der Versicherungswirtschaft



## Verteilung der Arbeitnehmer



## Verteilung der Unternehmen



Unterstützt von Bing © GeoNames, Microsoft, TomTom

## Joachim Lemppenau – ein Stahlmann, den es in die Versicherungswelt verschlug

Am Abend des 26. September verstarb in Berlin im Alter von 80 Jahren unerwartet Joachim Lemppenau im Schlaf. Ja man kann sagen: vielleicht ein Tod, den sich mancher wünscht, allerdings viel zu früh.

Von 2003 bis 2006 war er als damaliger Vorstandsvorsitzender der Volksfürsorge Vorsitzender des AGV und Verhandlungsführer bei den Innendienst-Verhandlungen. Er war auf dieses Ehrenamt bestens vorbereitet, denn er leitete von 1980 bis 1989 als Hauptgeschäftsführer den Arbeitgeberverband Stahl und kannte deshalb sowohl das Tarifgeschäft als auch die „Welt der Arbeitgeberverbände“ wie seine Westentasche.

Joachim Lemppenau war kein „geborener“ Versicherer, er war in der Branche ein „Zweitberufener“. Sein Herz gehörte immer in erster Linie der Stahlindustrie: erst für Mannesmann tätig, dann den Arbeitgeberverband Stahl geleitet, von 1999 bis zu seinem Tod Mitglied des Aufsichtsrates von voestalpine, einem weltweit führenden Stahl- und Technologiekonzern, von Juli 2004 bis März 2022 (!) dessen Vorsitzender. Es gab keine Tarifverhandlung in der Versicherungswirtschaft, bei der er der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di nicht erläuterte, wie das oder jenes „bei uns in der Stahlindustrie“ gemacht werde. Sein „Ausflug“ in die Versicherungswirtschaft dauerte von 1994 bis 2006 (im Vorstand der Volksfürsorge, zunächst „nur“ als Arbeitsdirektor, seit 1998 auch als Vorstandsvorsitzender) und erfuhr einen „Nachschlag“: 2009 übernahm Joachim Lemppenau den Aufsichtsratsvorsitz der



2017 bei der Verabschiedung von Joachim Lemppenau als Aufsichtsratsvorsitzender der IDEAL und Einführung seines Nachfolgers Michael Westkamp: Michael Niebler (AGV), Michael Westkamp, Joachim Lemppenau, Hartmut Mellinger (damals stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der IDEAL) und Rainer Jacobus (Vorstandsvorsitzender der IDEAL)

IDEAL Versicherungsgruppe. Als er ihn 2017 abgab, durfte ich bei seiner Abschiedsfeier im Berliner Ruder-Club e.V. die Laudatio halten. Ich sagte unter anderem: „Joachim Lemppenau ist eine Marke für sich.“

Schwer getroffen von seinem Ableben sind auch Belegschaft, Betriebsrat, Vorstand und Aufsichtsrat von voestalpine, wo Joachim Lemppenau 18 Jahre als Aufsichtsratsvorsitzender den Ausbau der Verarbeitungskompetenzen und die Internationalisierung des österreichischen Konzerns forciert hatte. Wolfgang Eder, sein Nachfolger als Aufsichtsratschef, schrieb in seinem Nachruf: „Mit Joachim Lemppenau verliert der Konzern eine seiner prägendsten Persönlichkeiten der letzten Jahrzehnte. Er stand im Aufsichtsrat für die weltweite Technologie- und Qualitätsführerschaft. Er war für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über fast 20 Jahre Identitätsfigur und Stabilitätsfaktor. Die Zukunftschancen der Mitarbeiter waren ihm ein besonderes Anliegen.“

Ich bin Joachim Lemppenau nach seinem Ausscheiden bei der Volksfürsorge und

beim AGV 2006 jedes Jahr begegnet, mindestens einmal, oft mehrfach: bei der AGV-Mitgliederversammlung, bei der BDA, beim GDV, bei der IDEAL. Zuletzt saßen wir bei der IDEAL Hauptstadtkonferenz am 17. Juni nebeneinander. Er hat mir immer Neues erzählt, es war bereichernd.

Michael Niebler  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV

## NEU IM AGV

## W&W Informatik GmbH und Neodigital Versicherung AG

Zwei Unternehmen sind neu zur „AGV-Familie“ gestoßen:

**Die W&W Informatik GmbH**, Ludwigsburg, ist aus einer Zusammenführung der IT-Abteilungen aus den fusionierten Konzernteilen der W&W AG - im wesentlichen Württembergische Versicherungsgruppe und Wüstenrot Bausparkasse - entstanden.

**w&w  
gruppe**

W&W Informatik GmbH

Mit über 800 Mitarbeitern entwickelt, integriert und betreibt die W&W Informatik GmbH die IT-Anwendungen innerhalb der W&W-Gruppe. In ihrer Verantwortung liegt die gesamte IT-Architektur, die IT-Anwendungslandschaft und die IT-Infrastruktur mit eigenen Rechenzentren und Netzwerken.

**Die Neodigital Versicherung AG**, Neunkirchen (Saarland), ist ein junges digitales Versicherungsunternehmen mit ambitionierten Wachstumszielen.

**NEODIGITAL**

Das Startup besteht aus IT- und Versicherungsexperten und hat in kürzester Zeit eine eigenständige, digitale Versicherung aufgebaut. In folgenden Sparten bietet die Neodigital Tarife an: Privathaftpflicht, Tierhaftpflicht, Unfall, Hausrat, Wohngebäude, Fahrrad, Gegenstand und Handy - alles ausschließlich online & digital.

Beide Gesellschaften unterliegen nicht der Tarifbindung. ▽

## GEDACHT ... GESAGT ...

*„Die Demokratie ist die schlechteste aller Staatsformen, ausgenommen alle anderen“*

Winston Churchill (1872-1965),  
zweimaliger britischer Premierminister

## AUSGEZEICHNET



## IMPRESSUM

Herausgeber: Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland | Arabellastraße 29 | 81925 München | Tel. 089-92 20 01-0 | visavis@agv-vers.de | www.agv-vers.de

Redaktionsschluss/Druckbeginn: 17. Oktober 2022

Verantwortlich für den Inhalt: Dr. Michael Niebler | Redaktion: Dr. Michael Niebler, Dr. Michael Gold, Betina Kirsch, Julia Blank, Kerstin Römelt und Sabine Freund

Konzeption: Kay Krüger Kommunikation | c/o BRmedia | Hopfenstr. 4 | 80335 München | Tel. 089-97 89 55 04 | Gestaltung: Herbert Schmid

visavis erscheint alle zwei Monate als Printprodukt.

Auf Wunsch (visavis@agv-vers.de) übermitteln wir Ihnen visavis auch per Mail.

Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland vertritt auf Bundesebene und im internationalen Bereich die Interessen aller der Unternehmen, die im privaten Versicherungsgewerbe in Deutschland Arbeit anbieten. Diese Unternehmen beschäftigen zusammen aktuell rund 203.000 Mitarbeiter. Der Bezugspreis für die Verbandszeitschrift visavis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des Herausgebers.