

1
2026



EDITORIAL

**Man sollte nicht jede Sau
durchs Dorf jagen**

2

AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN

**Im Fokus von HR: Entgelttrans-
parenz, Aktivrente, Arbeits-
unfähigkeit und KI-Verordnung**

4

AGV DIVERSITY DAY

Vielfalt unter Druck

12

Man sollte nicht jede Sau durchs Dorf jagen



Eigentlich freue ich mich immer, wenn eine Institution außerhalb der Arbeitgeberverbände in der Öffentlichkeit einen Vorschlag für eine Deregulierung des deutschen Arbeitsmarktes macht und damit Beachtung findet. Denn selbstverständlich bin ich der Auffassung, dass wir im deutschen Arbeitsrecht eine zu hohe

Regelungsdichte und Regelungstiefe haben. Mein Wunsch ist: **weniger Rechtsansprüche, mehr Raum für individuelle Abreden.**

Mit dem Wort „eigentlich“ signalisiere ich jedoch eine Einschränkung: Wenn Vorschläge breit in der Öffentlichkeit diskutiert werden, die zwar, wenn sie je Realität würden, begrüßenswert wären, die aber zur Unzeit oder mit falscher „Tonalität“ platziert werden, dann freue ich mich darüber nicht, weil diese Vorschläge dann regelmäßig in der **Zementierung des status quo** enden.

„Lifestyle-Teilzeit“ wurde zum Rohrkrepierer

Ein klassisches Beispiel hierfür ist der Vorstoß der Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT) – vormals Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU – für die Reform des Rechtsanspruchs auf Teilzeit unter der Überschrift „Kein Rechtsanspruch auf Lifestyle-Teilzeit“. Das erwies sich als Rohrkrepierer und hat der CDU in den Landtagswahlkämpfen sicher nicht geholfen.

Ideale Welt

In einer „idealen Welt“, wie ich sie mir wünschen würde, sollte die Arbeitszeit wie folgt geregelt sein:

Die Tarifvertragsparteien definieren das Vollzeitarbeitsverhältnis, darunter die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit, die Arbeitsvertragsparteien – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – verständigen sich auf die individuelle Arbeitszeit. Abweichungen von dieser individuellen Arbeitszeit – mit Ausnahme für Mutterschutz und Elternzeit, wofür es nach wie vor Rechtsansprüche geben muss – vereinbaren die Arbeitsvertragsparteien **einvernehmlich**.

So galt das in Deutschland bereits bis 2001. Dann schuf der Gesetzgeber den Rechtsanspruch auf Teilzeit, gegen den sich die MIT nunmehr mit durchaus nachvollziehbaren Argumenten wendet: Eingeführt wurde der Rechtsanspruch auf Teilzeit nämlich in einer Zeit hoher Arbeitslosigkeit, die rot-grüne Bundesregierung wollte mit diesem Instrument das vorhandene Arbeitsvolumen auf mehr Menschen verteilen und dadurch die Zahl der Arbeitslosen verringern. Heute liegt die **Teilzeitquote** jedoch bei rund **40 Prozent**, ein Spitzenwert im europäischen Vergleich, und mehr Bereitschaft der Arbeitnehmer, in Vollzeit zu

arbeiten, wäre – da sind sich nahezu alle Ökonomen einig – volkswirtschaftlich von Vorteil.

Die MIT wurde vorsätzlich falsch verstanden

Auch wenn ich die Überschrift des MIT-Antrages für kontraproduktiv halte, muss man doch nachdrücklich feststellen, dass die MIT vom politischen Gegner bewusst falsch verstanden und unvollständig zitiert wurde. So heißt es in dem MIT-Antrag an den CDU-Bundesparteitag wörtlich:

„Der Rechtsanspruch auf (Brücken-)Teilzeit soll zukünftig **nur bei Vorliegen einer besonderen Begründung** gelten. Besondere Gründe können beispielsweise die **Erziehung von Kindern, die Pflege von Angehörigen** oder eine berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung sein. Nicht besonders begründete Teilzeit kann weiterhin einvernehmlich zwischen den Arbeitsvertragsparteien vereinbart werden – jedoch ohne gesetzlichen Rückkehrspruch in Vollzeit.“

Diese Klarstellung hinderte beispielsweise Lisa Paus, Bundestagsabgeordnete der Grünen und ehemalige Bundesfamilienministerin, nicht, in einer Presseerklärung laut zu poltern: „Teilzeit von Gnaden der Union und der Arbeitgeber ist fernab jeder Lebensrealität, insbesondere der von Eltern.“ Dadurch sollte Empörung erzeugt werden, unbedingt, weil die MIT Eltern und Pflegende sehr wohl im Blick hatte.

Nicht das belastendste Element

Der Rechtsanspruch auf Teilzeit ist im Sammelsurium der arbeitsrechtlichen Reglementierungen nach meinem Empfinden für die Arbeitgeber bei weitem nicht das belastendste Element. Denn wenn ein Arbeitnehmer – aus welchen Gründen auch immer – seine Arbeitszeit reduzieren will, muss sich der Arbeitgeber schon gut überlegen, wenn er diesem Wunsch nicht entsprechen will. Eine solche Ablehnung fördert ja nicht die Motivation, im Gegenteil. **Frustration ist zu befürchten.** Wenn es einem Arbeitgeber, der einen hohen Arbeitszeitbedarf hat und Teilzeit möglichst vermeiden will, nicht gelingt, der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter, die/der seine Arbeitszeit reduzieren will, in einem persönlichen Gespräch davon zu überzeugen, dies nicht zu tun, ist er im Zweifel gut beraten, dem Reduzierungswunsch am Ende stattzugeben. Insofern verspreche ich mir von der Abschaffung des Rechtsanspruchs auf Teilzeit keinen nennenswerten „Ertrag“ für die Arbeitgeberseite.

„Rückkehrrecht“ in Vollzeit problematisch

Eher zu hinterfragen ist meines Erachtens das – von der MIT seltsamerweise nicht angegriffene – gesetzliche „Rückkehrrecht“ in Vollzeit: **Seit 2019 können Beschäftigte ihre Arbeitszeit befristet reduzieren und kehren danach automatisch zur ursprünglichen Arbeitszeit zurück.** Und

EDITORIAL

wenn sie unbefristet in Teilzeit arbeiten, dann aber wieder länger arbeiten wollen, können sie dies ihrem Arbeitgeber mitteilen und müssen bei der Besetzung freier Stellen bevorzugt berücksichtigt werden. Dies beeinträchtigt die „**Planungssicherheit**“ des Arbeitgebers, denn es könnten ihm **zusätzliche Personalkosten**, die er nicht einkalkuliert hat, entstehen.

Kaum Unterstützung

Ich weiß nicht, was die MIT mit ihrem Vorstoß erreichen wollte. Geerntet hat sie jedoch jede Menge Gegenwind, nicht nur beim politischen Gegner, sondern auch in den eigenen Reihen:

- Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit wies darauf hin, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten **nicht** freiwillig reduziert arbeite. „Wenn alle Teilzeitbeschäftigte ihre Wünsche nach mehr Arbeitsstunden realisieren könnten, entspräche das 1,4 Millionen Vollzeitstellen“, so IAB-Arbeitsmarkt-Experte Enzo Weber.
- Simon Jäger, Associate Professor für Economics and Public Affairs an der Princeton University: „Es gibt glücklicherweise eine klar empirische Evidenz: Die Einführung des Teilzeitanspruchs hat dazu geführt, dass mehr Frauen nach der Geburt ihres Kindes in den Arbeitsmarkt zurückgekehrt sind. Das hat sogar langfristig deren Arbeitseinkommen und Arbeitszeit erhöht.“
- Manuela Schwesig (SPD), Ministerpräsidentin von Mecklenburg-Vorpommern: „Die CDU ist nicht klug beraten, wenn sie ständig verkündet, dass die Menschen in Deutschland nicht genug arbeiten.“
- Gordon Schnieder, Landesvorsitzender der CDU Rheinland-Pfalz: „Das Ganze ist eine Schnapsidee.“

- Kanzleramtsminister Thorsten Frei: „Dem Politikverständnis der CDU ist es völlig fremd, den Menschen sagen zu wollen, wie sie ihr Leben zu führen haben.“
- CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann: „Der Antrag und seine verunglückte Wortwahl gehen am Kern der Debatte vorbei.“
- Sven Prange, Redakteur beim *Handelsblatt*: „Warum der CDU-Wirtschaftsflügel die Debatte um Mehrarbeit mit dem Kampfbegriff Lifestyle-Teilzeit anfachen wollte, bleibt sein Geheimnis. So aber lieferten die Antragsteller ihren Gegnern die Munition, das an sich sinnvolle Vorhaben abzuschießen, gleich frei Haus.“

Mittlerweile hat die MIT zurückgerudert, nicht bezüglich der Forderung als solcher, wohl aber im Wording: MIT-Vorsitzende Gitta Connemann räumte ein, dass die Überschrift des Antrags – „Kein Rechtsanspruch auf Lifestyle-Teilzeit“ – eine bessere hätte sein sollen, weil sie eine echte Auseinandersetzung mit dem Thema Teilzeit ganz offensichtlich erschwert habe. „Und das bedaure ich“, fügte sie hinzu.

Die Wochenarbeitszeit ist das Top-Thema

Viel wichtiger als eine Reform des Rechtsanspruchs auf Teilzeit ist es für die Arbeitgeber, endlich den Achtstundentag hinter sich zu lassen und in die europäisch normierte wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden umzusteigen. Dies ist sogar Bestandteil des Koalitionsvertrages, aber die Umsetzung zieht sich hin. Bei diesem Thema wäre jede Unterstützung wünschenswert und am Ende wohl auch zielführend.



Michael Niebler
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV

THEMEN DIESER AUSGABE

Editorial

Man sollte nicht jede Sau durchs Dorf jagen 2

AGV-Jahresauftraktveranstaltungen

Im Fokus von HR: Entgeltrahmen, Aktivrente, Arbeitsunfähigkeit und KI-Verordnung 4

AGV-Branchenbeirat „Women in Leadership & Culture“

Stillstand in Deutschland, Druck in der Branche: Wohin entwickeln sich Frauen in Führung? 10

Zum Schmunzeln 10

Personalmanagement Konferenz Innendienst

Künstliche Intelligenz verstehen. Menschen mitnehmen. Wandel gestalten 11

AGV Diversity Day

Vielfalt unter Druck 12

ADIEU

Ein echter Menschenfänger 13

Für die Personalarbeit vor Ort

Recruiting im Innendienst 2025 – zwischen Engpässen und neuen Wegen 14

Digitalisierung der Arbeitswelt / Arbeiten 4.0

VBG-Workshop-Tool: Hybride Zusammenarbeit erfolgreich gestalten 16

Ausgezeichnet

..... 16

Impressum



Zum 26. Mal hat der AGV die Personalreferenten und Personalleiter der Branche zu Jahresauftaktveranstaltungen eingeladen – in Präsenz nach Hamburg, München und Köln. Rund 364 Personaler nahmen teil.

Sebastian Hopfner, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des AGV, moderierte alle drei Tagungen. Die Referentinnen und Referenten des Arbeitgeberverbandes sowie die Geschäftsführer Michael Gold und Betina Kirsch beleuchteten vor allem die Themen tarifliche Eingruppierung, Umsetzung der EU-Lohntransparenzrichtlinie, Fehlzeiten, Fachkräftemangel und Anforderungen der KI-Verordnung an Beschäftigte.

Katharina Hausberger

Tarifliche Eingruppierung –
Über die feine Kunst, Fachwissen zu bewerten, Tätigkeiten zu ordnen und Jahre zu zählen



Eingruppierung bedeutet die verbindliche Zuordnung einer konkreten Tätigkeit zu einer festgelegten Vergütungsgruppe eines bestehenden Vergütungssystems. Es handelt sich dabei also um die Feststellung einer festgelegten Einordnung ohne Ermessensspielraum.

Auch die Arbeitsverhältnisse mit **Werkstudierenden** sind einzugruppieren. Entscheidend ist ausschließlich die **ausgeübte Tätigkeit** – und nicht etwa der Status als Studierende oder der individuelle Ausbildungsstand. Für Werkstudierentätigkeiten ist meist die Abgrenzung zwischen Tarifgruppe I und Tarifgruppe II relevant. Auch hier erfolgt die Einordnung objektiv: Maßstab dafür, ob eine kurze Einweisung oder eine planmäßige Einarbeitung erforderlich ist, ist

AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN

der „**übliche**“ **Kenntnisstand** einer Person mit Hauptschulabschluss und durchschnittlichen technischen Alltagskenntnissen. Eine kürzere individuelle Anlerndauer – etwa durch Studium oder Vorerfahrung – ist für die Eingruppierung unerheblich.

Das Unterscheiden zwischen gründlichen und vielseitigen Fachkenntnissen ist vor dem Hintergrund der durch eine abgeschlossene Ausbildung erworbenen Fachkenntnisse vorzunehmen. **Gründliche Fachkenntnisse** liegen vor, wenn das Ausbildungswissen in die Tiefe intensiviert wurde. **Vielseitige Fachkenntnisse** ergeben sich aus der Erweiterung des Ausbildungswissens um „fachfremdes“ Wissen. Aber: Durch ein vielseitiges Aufgabengebiet allein können vielseitige Fachkenntnisse nicht begründet werden.

Die Einstufung in die jeweilige Berufsjahresstaffel erfolgt anhand der anrechenbaren Berufsjahre. Ab der Tarifgruppe III sind Berufsjahre außerhalb des Versicherungsfachs nur anzurechnen, wenn dabei **relevante Fachkenntnisse** erworben wurden, die in der aktuellen Tätigkeit tatsächlich auch Verwertung finden.

Kerstin Römelt und Betina Kirsch

Transparenz mit Nebenwirkungen! Was die Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie für die HR-Praxis bedeutet



Betina Kirsch und Kerstin Römelt sprachen über die für Juni 2026 geplante Umsetzung der EU-Lohntransparenzrichtlinie in deutsches Recht. Im Kern zielt das Gesetz auf die Schaffung strukturierter, diskriminierungsfreier und transparenter Vergütungssysteme - geht jedoch mit einem erheblichen administrativen Mehraufwand einher.

Bewerbende haben künftig **Anspruch auf Offenlegung des Einstiegsentgelts bzw. Gehaltsbandes der ausgeschriebenen Stelle** und zwar schon vor Beginn von Gehaltsverhandlungen. Die Angabe in der Stellenanzeige dürfte sich durchsetzen.

Eine Vergütung über dem **definierten Gehaltsband** bleibt möglich, aber der Sachgrund sollte dokumentiert werden. Verhandlungsgeschick oder ein hohes Gehalt beim Vor-

arbeitgeber sind keine Gründe, um den Arbeitgeber wirksam vor etwaigen Diskriminierungsklagen zu schützen.

Mitarbeitende können über Arbeitgeber oder Betriebsrat **Auskunft über das Durchschnittsentgelt von Männern und Frauen, die gleiche/gleichwertige Arbeit leisten, verlangen**. Ein niedrigeres Gehalt im Verhältnis zum anderen Geschlecht indiziert eine Benachteiligung, die vor Gericht nur mit Sachgründen widerlegt werden kann. Nach dem Bundesarbeitsgericht (Paarvergleich) reicht sogar der Hinweis auf einen einzelnen besserverdienenden Mann in vergleichbarer Position aus, um den Arbeitgeber in Erklärungsnot zu bringen.

Arbeitgeber mit mindestens 100 Mitarbeitenden müssen ab Juni 2027 die Belegschaft und den Betriebsrat über das **geschlechtsspezifische Lohngefälle in Arbeitnehmergruppen mit gleichwertiger Tätigkeit** informieren. Das Entgeltgefälle ist in Prozent auszuweisen. Gibt es für das Gefälle keine Sachgründe, besteht eine Pflicht zur Abhilfe: Dies wirkt sich in der Praxis oft so aus, dass Ausreißer nach unten „nach oben“ angepasst werden. Praktisch sinnvoll (soweit rechtlich möglich) ist das **Einfrieren überhöhter Gehälter**.

HR steht vor einer Mammutaufgabe: Gemeinsam mit den Fachbereichen und gegebenenfalls der Mitbestimmung müssen Arbeitnehmergruppen mit gleichwertiger Arbeit definiert und Gehaltsbändern zugeordnet werden. Im Tarifbereich bieten Tarifgruppen die notwendige Struktur. Im ÜT-Bereich werden entsprechende Stellenarchitekturen derzeit aufgebaut.

Simone Rehbronn und Julia Blank

Mind the Gap! Pay-Equity-Analyse in der Praxis



Julia Blank und Simone Rehbronn erläuterten aus ökonomischer Perspektive die Anforderungen an die Berichterstattung nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie und deren Umsetzung in der Praxis. Ein Teil der gesetzlich erforderlichen Kennzahlen – das unbereinigte geschlechtsspezifische Entgeltgefälle, die Entgeltquartile nach Geschlecht und die Zahl der Arbeitnehmenden, die eine ergänzende/variable Vergütung erhalten – sind Standardauswertungen für die Unternehmen.

AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN

Die Komplexität ergibt sich daraus, dass das **Gender Pay Gap** für Gruppen von Beschäftigten mit **gleichwertiger Arbeit** zu berichten ist. Hierfür müssen Unternehmen **Vergleichsgruppen** anhand objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien wie Kompetenzen, Verantwortung, Anforderungen und Arbeitsbedingungen definieren. Die Gruppen sollen nicht **zu eng zugeschnitten** sein, da sehr kleine Gruppen zu instabilen und wenig aussagekräftigen Kennzahlen führen. Zugleich muss die Vergleichsgruppenlogik fachlich nachvollziehbar bleiben, um Transparenz und Akzeptanz bei den Beschäftigten zu gewährleisten.

Ergänzend kann eine weitere statistische Methode, die **Regressionsanalyse**, eingesetzt werden, um den bereinigten Gender Pay Gap zu ermitteln. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Einflussfaktoren auf das Entgelt – etwa Tätigkeitsniveau, Berufserfahrung oder Führungsverantwortung – ermöglicht sie einen Gehaltsvergleich zwischen Frauen und Männern mit vergleichbaren Tätigkeiten und Charakteristika. Für eine Regressionsanalyse ist eine **ausreichend große und qualitativ belastbare Datenbasis** unerlässlich. Rechtlich verpflichtend ist deren Einsatz allerdings nicht.

Die AGV-ad-hoc-Umfrage zum Umsetzungsstand der Berichterstattung zeigt, dass ein Viertel der Unternehmen aktuell das geschlechtsspezifische Lohngefälle in Gruppen gleichwertiger Arbeit berechnet. Rund jedes fünfte Unternehmen hat bereits eine Gender-Pay-Gap-Analyse durchgeführt.

Christina Junge

Rente Reloaded – Weiterbeschäftigung im Rentenalter neu gedacht



Bis Ende 2025 war die **Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze** rechtlich eng begrenzt. Zwar ist es möglich, den Beendigungszeitpunkt eines auf die Regelaltersgrenze befristeten Arbeitsverhältnisses durch Abschluss einer „**Hinausschiebungsvereinbarung**“ während der laufenden Beschäftigung aufzuschieben, rechtssicher jedoch nur bei unveränderten Arbeitsbedingungen. Die Befristung mit Sachgrund half nur begrenzt weiter, denn der



bloße Rentnerstatus genügt als tragfähiger Sachgrund nicht. Die sachgrundlose Befristung war ausgeschlossen, wenn zuvor bereits ein Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber bestanden hatte – das „**Vorbeschäftigung verbot**“ setzte klare Grenzen.

Seit dem 1. Januar 2026 hebt eine neue Regelung des „**Rentenpakets**“ im Sechsten Sozialgesetzbuch (SGB VI) das „**Vorbeschäftigung verbot**“ für Beschäftigte nach Erreichen der Regelaltersgrenze gezielt auf. **Damit wird eine sachgrundlos befristete Wiedereinstellung beim bisherigen Arbeitgeber ermöglicht – auch unter geänderten Arbeitsbedingungen.** Die Anwendung ist klar begrenzt: maximal zwei Jahre bei höchstens drei Verlängerungen je einzelnen sachgrundlosen Vertrag sowie addiert insgesamt nicht mehr als acht Jahre sachgrundlose Befristung und zwölf sachgrundlos befristete Verträge. Maßgeblich für die Berechnung ist eine **arbeitgeberbezogene Betrachtung**, sodass auch sachgrundlose Befristungen vor Erreichen der Regelaltersgrenze in die Höchstgrenzen einbezogen werden müssen.

Steuerrechtlich flankiert wird diese arbeitsrechtliche Neuregelung durch die „**Aktivrente**“: Eine neue Regelung im Einkommenssteuergesetz (EStG) gewährt ab Erreichen der Regelaltersgrenze einen Steuerfreibetrag von bis zu 2.000 Euro monatlich für laufende oder einmalige Einnahmen aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Begünstigt sind dabei ausschließlich Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit. **Steuerfrei heißt dabei ausdrücklich nicht sozialbeitragsfrei.** Der Gesetzgeber setzt damit gezielt auf steuerliche Anreize für Weiterarbeit im Rentenalter bei gleichzeitiger Stärkung der Sozialkassen.



AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN

Michael Gold und Benjamin Heider

Quo vadis, Fehlzeiten? Fehlzeitenanalyse und aktuelle Rechtsfragen zu Arbeitsunfähigkeit, Homeoffice-Attest & Co.



Die **Lohnfortzahlung im Krankheitsfall** hat die Arbeitgeber in Deutschland im Jahr 2025 rund 82 Milliarden Euro gekostet. Nach der Pandemie sind die Fehlzeiten branchenübergreifend gestiegen: Meldeten sich 2021 die Beschäftigten durchschnittlich 18,2 Tage krank, waren es 2022 im Durchschnitt über vier Tage mehr, nämlich **22,6 Tage**. Auf diesem hohen Niveau hat sich der Umfang der Fehlzeiten in den Folgejahren eingependelt.

Ein Grund hierfür könnte die **elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU)** sein, die seit Anfang 2023 verpflichtend gilt. Heute melden Ärzte eine Arbeitsunfähigkeit direkt an die Krankenkassen, die somit alle AUs erfassen. Problematisch aus Arbeitgebersicht ist dabei, dass bei der eAU der **ausstellende Arzt nicht mehr erkennbar** ist. Das erschwert die Abwehr von Missbrauch.

Ein Blick auf die AGV-Statistik zur Fehlzeitenentwicklung bekräftigt diese Vermutung, denn hier werden seit jeher alle vom Unternehmen **anerkannten Fehlzeiten** erfasst. Seit 2015 liegen die Fehlzeiten in der Versicherungswirtschaft konstant auf einem sehr guten Niveau von gut **15 Tagen**. Ausnahmen bildeten die Jahre 2020 und 2021 mit einem pandemiebedingten Rückgang auf jeweils rund 13 Tage. Im Jahr 2022 folgte dann der sogenannte „**Fehlzeiten-Schock**“ mit rund 17 Tagen. Danach pendelten sich die Fehlzeiten wieder auf dem Niveau vor der Pandemie ein. Selbst wenn die Fehlzeiten in der Versicherungswirtschaft weiterhin **deutlich unterdurchschnittlich** ausfallen, geben die hohen Fehlzeiten bei Auszubildenden durchaus Anlass zur Sorge.

In Politik und Gesellschaft werden aktuell verschiedene Ansätze zur Reduktion der Fehlzeiten kontrovers diskutiert. So plädierte Bundeskanzler Friedrich Merz für eine Abschaffung der telefonischen Krankschreibung. Vermutlich spielt diese eine Rolle, die Hemmschwelle zu senken, morgens nicht zur Arbeit zu gehen. Dies gilt umso mehr, wenn Dienstleister im Internet, ohne Arztkontakt, in An-

spruch genommen werden. Dies kann nach Auffassung des LAG Hamm sogar eine fristlose Kündigung rechtfertigen. Mindestens fünf Prozent der Beschäftigten melden sich gelegentlich krank, obwohl sie gesund sind. Rund ein bis anderthalb Prozent der sogenannten **Blaumacher** tun dies sogar häufig oder sehr häufig. Diesem unkollegialen Verhalten gilt es mit geeigneten gesetzlichen, aber auch betrieblichen Maßnahmen entgegenzuwirken.

Abschließend wurden aktuelle Vorschläge zur Reduktion von Fehlzeiten diskutiert, unter anderem Karenztag und der Teilzeit-Krankenschein. Ein Patentrezept gibt es nicht. Karenztag sind ein möglicher Hebel, um Missbrauch zu verhindern, gleichzeitig gilt es jedoch weiterhin, „**Präsentismus**“ mit seinen negativen Folgen auf Produktivität oder dem Anstecken von Kollegen zu vermeiden, da sich ansonsten positive Kosteneffekte schnell ins Gegenteil umkehren können. Am Ende ist auch die betriebliche Ebene mit **Führung, Gesundheitsmanagement und Eigenverantwortung** gefragt.

Olga Worm

Haus der 100 Berufe - Zimmer zu vermieten

Fachkräftemangel in der Assekuranz – Status quo und Zukunftsstrategien im Recruiting



Die Versicherungsbranche ist vielseitig, stabil und bietet zahlreiche Berufsbilder. Trotzdem bleiben Stellen unbesetzt. Der **Fachkräftemangel** ist real: **88 Prozent** der Unternehmen sehen ihn aktuell als Problem. Gleichzeitig ist der Blick nach vorn weniger düster als noch vor drei Jahren. Damals rechneten 95 Prozent mit einer weiteren Verschärfung, heute sind es 85 Prozent.

Auch die Fachkräftegewinnung entspannt sich leicht. Während vor drei Jahren 82 Prozent der Unternehmen sagten, Recruiting sei deutlich **schwerer geworden**, sind es heute 59 Prozent. Jedes fünfte Unternehmen berichtet sogar von einer Erleichterung. **Der Arbeitsmarkt beginnt sich langsam zugunsten der Arbeitgeber zu bewegen.**

AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN



Dennoch blieb im ersten Halbjahr 2025 **fast jede vierte ausgeschriebene Stelle unbesetzt**. Zwar hat sich die **Zahl der Bewerbungen pro Stelle von 13 auf 32 mehr als verdoppelt**, doch die Passgenauigkeit fehlt häufig. Das zeigt: Das Problem ist weniger der Mangel an Interesse als die fehlende Übereinstimmung.

Wirksam sind vor allem gezielte Maßnahmen: Unternehmen mit **starkem Employer Branding** erzielen bis zu 50 Prozent mehr Reichweite, **creative Recruiting-Kampagnen** steigern die Bewerbungszahlen um 30 bis 50 Prozent. Besonders erfolgreich sind **Mitarbeiterempfehlungen**: Sie führen zu deutlich mehr Einstellungen und geringerer Fluktuation.

Der größte Hebel liegt weiterhin im eigenen Haus. Weiterbildung und Arbeitgeberattraktivität stehen ganz oben, Technologie unterstützt, ersetzt aber nicht. Die Versicherer bieten Sicherheit, faire Bezahlung und Entwicklungs-perspektiven.

Das Haus ist also attraktiv. Jetzt kommt es darauf an, das sichtbar zu machen.

Tobias Hohenadl

Bots & Benefits?

Die KI-Verordnung im Praxistest



KI kann nützlich sein, aber blinder Vertrauensvorschuss ist riskant. So kann es schon einmal vorkommen, dass eine Frau die Scheidung einreicht, weil ChatGPT aus ihrem Kaffeesatz eine Affäre ihres Mannes „liest“. Entsprechend

gilt es, seine Mitarbeiter für das Arbeiten mit KI-Tools fit zu machen.

Sichergestellt wird dies durch die Umsetzung der **KI-Kompetenzpflicht** nach Artikel 4 KI-Verordnung. Beschäftigte müssen danach KI sachkundig nutzen sowie Chancen, Risiken und mögliche Schäden beurteilen können. Wie genau geschult werden muss, lässt die Vorschrift offen — möglich sind **Workshops, E-Learning Tools, Guidelines sowie die Ernennung von KI-Beauftragten**. In der Praxis hat sich nunmehr ein **mehrstufiges Schulungssystem** bewährt. Je intensiver die KI-Nutzung, desto spezieller muss geschult werden.

Klarer sind die roten Linien bei den **verbotenen Praktiken** nach Artikel 5 KI-Verordnung. So dürfen **Emotionen** von Beschäftigten oder Bewerbern wie Stress, Zufriedenheit oder Ehrlichkeit nicht auf Basis biometrischer Daten bestimmt werden. Auch das sogenannte „**Social Scoring**“ von Bewerbern oder Beschäftigten ist nicht erlaubt. Social Scoring ist eine systematische Bewertung anhand (vermeintlichen) sozialen Verhaltens und persönlicher Merkmale. Am Ende entstünde ein Social Score (zum Beispiel 72 von 100 Punkten), der über die Einstellung eines Bewerbers entscheiden würde.

Eine der häufigsten Fragen von Betriebsräten ist die nach einer **Haftungsfreistellung** bei der Verwendung von KI-Tools. Für die Mitarbeiter seien insbesondere die urheber- und datenschutzrechtlichen Haftungsgefahren kaum zu erkennen. Diesem Wunsch sollten Arbeitgeber aber nicht nachgeben, sondern vielmehr auf die gewohnte Praxis verweisen. Danach haftet im Außenverhältnis ohnehin zunächst der Arbeitgeber für die fehlerhafte KI-Anwendung des Mitarbeiters. Allerdings kann er im Innenverhältnis nach den **Grundsätzen des innerbetrieblichen Schadensausgleichs** Regress nehmen. Deshalb gilt erneut: Kompetenz ist kein Luxus, sondern Risikomanagement.

Zum Schluss noch ein Blick in die **Mitbestimmung**. Das Betriebsverfassungsgesetz stellt keine eigenständige Definition von KI bereit. Deshalb ist ein Rückgriff auf die KI-Verordnung notwendig. Davon ausgehend verschiebt sich bei den meisten Beteiligungsrechten der Bewertungsmaßstab im Vergleich zur herkömmlichen automatisierten Datenver-

AGV-JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNGEN

arbeitung nicht. Lediglich bei der Hinzuziehung von Sachverständigen sowie bei der Erstellung von Auswahlrichtlinien spielt es eine Rolle, ob es sich um echte KI im Sinne der Definition der KI-Verordnung handelt.

Fest steht: KI ist gekommen, um zu bleiben, doch der Rechtsrahmen kommt in Etappen.

Sandra Kreft

Es ist angerichtet! Die fünf wichtigsten Urteile des Jahres 2025



- Beim Thema **Probezeitzdauer im befristeten Arbeitsverhältnis** hat das BAG davon abgesehen, einen eindeutigen

Wert zu definieren. Im Regelfall kann man 25 Prozent annehmen und je nach Einzelfall nach oben oder unten justieren.

- Legt der Arbeitgeber **Zielvorgaben für ein variables Gehalt** nicht rechtzeitig fest, so muss er eine fiktive 100 Prozent-Zielerreichung bezahlen.
- Eine **bezahlte Frühstückspause** wird zur betrieblichen Übung, wenn der Arbeitgeber diese ohne weitere Regelung über Jahre gewährt. Beteiligungsrechte des Betriebsrates bestehen bei dem Thema nicht, eine Betriebsvereinbarung ist zur Abschaffung der Frühstückspause nicht geeignet.
- **Matrix-Führungskräfte** haben eine **mehrfache Wahlberechtigung bei der Betriebsratswahl**, wenn sie in mehreren Betrieben eingegliedert sind. Von einer Eingliederung ist auszugehen, wenn Matrix-Manager gegenüber den Mitarbeitern eines Betriebs ein fachliches Weisungsrecht haben und mit diesen regelmäßig zusammen arbeiten – eine Präsenz der Führungskraft vor Ort ist hierfür nicht notwendig.
- Zur Vermeidung von **Annahmeverzugslohn während eines Kündigungsschutzprozesses** ist den Arbeitgebern anzu raten, den Arbeitnehmern fortlaufend Stellenangebote zu übermitteln. Bewirbt sich der Arbeitnehmer darauf nicht, kann böswillig unterlassenes fiktives Gehalt angerechnet werden. ▽



Stillstand in Deutschland, Druck in der Branche: Wohin entwickeln sich Frauen in Führung?

Unser Ziel



Fachliche und persönliche Vernetzung weiblicher Führungskräfte

Dialog mit weiblichen Vorbildern – lessons learnt sowie Mut- und Karrierestrategien

Sensibilisierung für Karrierehemmer (Doppelbelastung als Familienmanager, Mental Load, Machtrituale, Sichtbarkeit etc.)

Während Deutschland insgesamt seit Jahren kaum Fortschritte beim Anteil von Frauen in Führungspositionen macht, hat sich die Versicherungswirtschaft deutlich positiver entwickelt – dennoch nimmt das Tempo in einigen Bereichen spürbar ab. In der virtuellen Sitzung des AGV-Branchenbeirats „Women in Leadership & Culture“ im Dezember wurde deutlich: Das Commitment der Unternehmen ist weiterhin hoch, doch es wird zunehmend schwieriger, Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen. Gleichzeitig rücken neue Themen wie Generationenmanagement stärker in den Vordergrund.

Deutschland stagniert beim Thema Frauen in Führung. Der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt gesamtwirtschaftlich seit einem Jahrzehnt nahezu unverändert bei rund 29 Prozent. Auch der aktuelle AllBright-Bericht zu den Vorständen börsennotierter Unternehmen zeigt keine positive Dynamik: Der Frauenanteil verharrt bei 19,7 Prozent, während der Anteil weiblicher Neuberufungen deutlich zurückging. Die Versicherungsbranche hat sich dagegen in den vergangenen zehn Jahren spürbar weiterentwickelt: **Der Frauenanteil in den Vorständen der 60 größten Versicherungsunternehmen hat sich seit 2014 mehr als verdoppelt, und auch auf den Ebenen darunter zeigen sich stabile Zuwächse.** AGV-Aktivitäten wie die AGV Top-Managerinnen-Konferenz, Insurwomen@networks oder die AGV Diversity Konferenz haben hierzu maßgeblich beigetragen und wirken weiterhin als wichtige Karriereimpulse.

Dennoch bleibt Parität in Führungspositionen ein fernes Ziel. Strukturelle Faktoren wie lange Elternzeiten, fehlende Betreuungsangebote und der ausgeprägte Gender Time Gap bremsen den Aufstieg von Frauen weiterhin aus. **Besonders prägend für die Branche ist zudem die hohe Teilzeitquote:**



Sie ermöglicht Flexibilität und stärkt die Bindung von Talenten, führt aber gleichzeitig zu Engpässen in Nachfolge und Verfügbarkeit.

Trotz vieler positiver Entwicklungen berichten die Unternehmen davon, dass es **schwerer wird, geeignete Kandidatinnen für Führungspositionen zu finden**. Häufig fehlt es an Zutrauen in die eigene Führungskompetenz oder an Mut zum nächsten Schritt. **Verstärkt wird diese Herausforderung durch die derzeit leiser werdende Diversity-Debatte**, die das Risiko birgt, dass das Thema an strategischer Bedeutung verliert. Gleichzeitig werden Modelle wie **Teilzeit in Führung** oder **Topsharing** als hilfreiche Instrumente wahrgenommen, um den Einstieg in Führungsverantwortung zu erleichtern und neue Potenziale zu heben. ▽

ZUM SCHMUNZELN



Künstliche Intelligenz verstehen. Menschen mitnehmen. Wandel gestalten

Inspirierende Impulse und viel Raum für den kollegialen Austausch: Am 19. und 20. März lädt der AGV zur **Personalmanagement Konferenz Innendienst** nach Berlin ein. Personalverantwortliche der deutschen Versicherungswirtschaft treffen sich dort, um zentrale Zukunftsfragen der Personalarbeit zu diskutieren – mit einem klaren Fokus auf den produktiven, verantwortungsvollen Einsatz von **Künstlicher Intelligenz** und den souveränen Umgang mit Veränderung.

Bereits der programmatische Einstieg macht deutlich, worum es geht: Nicht Technik um ihrer selbst willen, sondern das Zusammenspiel von Technologie, Organisation und Mensch steht im Mittelpunkt der Konferenz.

KI trifft Bewusstsein: Technik braucht Haltung



Zum Auftakt spricht Professor **Andreas Moring**, Professor für Digital Management an der International School of Management (ISM). Moring verbindet wissenschaftliche KI-Expertise mit strategischer Managementperspektive. In seinem Vortrag „AI + AI: Artificial Intelligence & Awareness Intelligence verbinden“ zeigt er auf, warum technologische

Leistungsfähigkeit ohne organisationale Achtsamkeit und kulturelle Einbettung ins Leere läuft – und welche Rolle HR dabei spielt.

Wie Veränderung konkret in Organisationen verankert werden kann, beleuchtet anschließend **John-Sebastian Komander**, Tribe Lead für agile Organisationsentwicklung. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Transformation großer Unternehmen und adressiert eine der Kernfragen der HR-Praxis: Wie gelingt es, Mitarbeitende für den Einsatz von KI ohne Überforderung und ohne Kulturbrech zu begeistern?



Veränderung beginnt im Kopf

Einen bewusst anderen Zugang wählt Professor **Volker Busch**, Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie sowie Leiter der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe

„Psychosozialer Stress und Schmerz“ an der Universitätsklinik Regensburg. Busch zählt zu den profiliertesten Stimmen, wenn es um mentale Gesundheit, Resilienz und den Umgang mit Komplexität geht. Sein Vortrag „Einfach machen – keine Angst vor Veränderung“ verbindet neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit hoher Praxisrelevanz für Führung und HR.



Am Nachmittag bieten Breakout-Sessions Gelegenheit zur Vertiefung und zum direkten Erfahrungsaustausch, bevor die Geschäftsführung des AGV einen Überblick über aktuelle Entwicklungen gibt.

Zum festen Bestandteil der Konferenz gehört auch das persönliche Networking. Die Vorabendveranstaltung am 19. März findet im Berliner Restaurant Bocca di Bacco statt und bietet in informellem Rahmen Raum für Gespräche, Diskussionen und Vernetzung innerhalb der Branche. Der Konferenztag am 20. März wird im The Westin Grand Berlin durchgeführt.

Geleitet wird die Tagung von **Shiva Meyer**, Mitglied des Vorstandes der ARAG SE.

Personalmanagement Konferenz Innendienst in Berlin am 19. und 20. März 2026

Die Anmeldung erfolgt online über
<https://www.agv-vers.de/veranstaltungen/veranstaltungsanmeldung.html> ▽

Vielfalt unter Druck



Betina Kirsch und Simone Rehbronn (Moderatorinnen)

Diversity bleibt ein zentrales Zukunftsthema unserer Branche – auch wenn sich der Umgang damit in vielen Unternehmen spürbar verändert. Rund 70 Teilnehmende diskutierten beim dritten – virtuellen – AGV Diversity Day darüber, wie sich der aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel auf DEI-Arbeit (Diversity, Equity und Inclusion) auswirkt und welche Maßnahmen weiterhin wirksam sind.

Impuls „Quo vadis Diversity?“

Isabelle Kürschner führte in ihrem Impuls „Quo vadis Diversity“ eindrucksvoll durch die aktuellen Entwicklungen rund um DEI.

Sie zeigte auf,

- wie politische und wirtschaftliche Gegenbewegungen – insbesondere der Rückzug von DEI-Programmen in den USA – zu einer Neubewertung führen,
- dass viele Unternehmen ihre Prioritäten neu setzen und DEI zunehmend unter Begriffen wie Fairness, Culture oder Wellbeing verorten,
- welche Ansätze nachweislich wirken: verbindliche Zielvorgaben, datenbasierte Transparenz, Sponsorship sowie strukturelle Anpassungen in Recruiting- und Beförderungsprozessen,
- welche Maßnahmen kaum Wirkung entfalten, etwa Schuldnarrative, moralischer Aktivismus, reine Awareness-Formate oder isolierte Einzelaktionen.

Erkenntnisse aus den Breakout-Sessions:

- In den gemeinsamen Diskussionen wurde ein vielfältiges, aber herausforderndes Stimmungsbild sichtbar:
- **DEI verliert in vielen Unternehmen an Priorität; Initiativen laufen weiter, jedoch häufig mit geringerer Sichtbarkeit und reduzierten Ressourcen.**
- Mitarbeitende wünschen sich mehr Transparenz zu Zielen, Maßnahmen und Fortschritten.

- Generationen nehmen DEI unterschiedlich wahr: Jüngere fordern mehr Sichtbarkeit, während ältere Beschäftigte zunehmend Altersdiskriminierung thematisieren.
- Führung und Haltung bleiben entscheidende Hebel: Vielfalt wirkt nur, wenn sie von Führungskräften sichtbar unterstützt und strukturell verankert wird.

Der Konsens: DEI braucht gerade jetzt klare Haltung, konsistente Kommunikation und langfristige Verankerung.

Eine Umfrage unter den Teilnehmenden verdeutlichte die Beständigkeit des Themas in der Versicherungsbranche: Über drei Viertel gaben an, dass die Aktivitäten entweder „sichtbar gestärkt“ (25 Prozent) oder auf dem „gleichen Stand“ (52 Prozent) wie im Vorjahr geblieben sind.

Praxisbeispiele aus der Branche



Isabelle Kürschner



Charlotte Schmithals, HDI-Group



Anastasia Vogt, R+V, Professorin Anne Burmeister und Joy Bredehorst, Universität zu Köln

HDI-Group - „Bleibe länger!“

Charlotte Schmidthals, Projektleiterin der HDI-Group, stellte das Programm „**Bleibe länger!**“ vor, das Mitarbeitende ab 50 Jahren dabei unterstützt, ihren beruflichen Weg aktiv zu gestalten und wertvolles Wissen im Unternehmen zu halten. Formate wie Re-Invent Yourself, Mid-life Magic sowie Beratungsangebote zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung stärken die Selbstwirksamkeit dieser Zielgruppe. Hohe Teilnahmezahlen und zahlreiche verlängerte Arbeitsverträge bestätigen die erfolgreiche Wirkung des Programms.

R+V & Universität zu Köln - „SpeakUp!“

Das Training „**SpeakUp!**“ wurde von Professorin Anne Burmeister und Joy Bredehorst (Universität zu Köln) entwickelt und zusammen mit Anastasia Vogt (R+V Versicherung) ausgerollt. Es befähigt Mitarbeitende, diskriminierende Situationen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Mithilfe von kurzen Lernvideos und einer interaktiven Simulation werden konkrete Handlungsoptionen eingeübt. Die wissenschaftliche Evaluation zeigt deutliche Verbesserungen in Handlungssicherheit, Bereitschaft und tatsächlichem Interventionsverhalten. Die R+V plant, „**SpeakUp!**“ ab 2026 fest in ihr Diversity-Trainingsprogramm zu integrieren. ▽

Ein echter Menschenfänger

Ein „ganz Großer“ der deutschen Versicherungswirtschaft ist Anfang Dezember im Alter von 91 Jahren verstorben: Dr. Edgar Jannott, vormals Vorstandsvorsitzender der Victoria und der ERGO.

Er wirkte weit über seine Unternehmen hinaus in die ganze Branche hinein: als langjähriges Mitglied des Präsidiums des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), als Vorsitzender des Verbandes deutscher Lebensversicherer (mittlerweile Teil des GDV), als Vorsitzender der „Auskunftsstelle für Versicherungs-/Bausparkassenaußendienst und Versicherungsmakler in Deutschland (AVAD)“ und - nicht zuletzt - als Mitglied des Vorstandes des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV).

Kein Vorstandsmitglied einer deutschen Versicherungsgesellschaft gehörte dem AGV-Vorstand jemals länger an als Edgar Jannott: Er wurde am 8. Dezember 1978 zum Gastmitglied des AGV-Vorstandes berufen, seit 1. Juli 1981 war er stimmberechtigtes Mitglied des Vorstandes, am 2. Juli 1997 rückte er zum stellvertretenden Vorsitzenden auf und schied mit der Mitgliederversammlung am 5. Juli 2000 aus dem Gremium aus. Das ergibt eine „Gesamt-Dienstzeit“ von mehr als ein- und zwanzig Jahren.

Edgar Jannott war sich auch nicht für „Basisarbeit“ im Arbeitgeberverband

zu schade. So leitete er von 1974 bis 1977 die Personalleitertagungen Innen- dienst und war von 1978 bis 1985 Vor- sitzender der Programmkommission Personalleitertagung Außendienst.



Ich erlebte Edgar Jannott bei Tarifverhandlungen als besonders engagiert. Er fand in Rekordgeschwindigkeit „Zugang“ zu den Vertretern der Gewerkschaften HBV und DAG und verfügte über hohe Authentizität und Verbindlichkeit. Er strahlte überzeugend aus, dass dem AGV an Fairness gelegen war. Er konnte glaubwürdig vermitteln, dass ihm die Mitarbeiter sehr am Herzen lagen und es dem AGV um das „große Ganze“, vor allem um die Arbeitsplätze, und nicht nur um einen möglichst niedrigen Tarifabschluss gegangen ist.

Als der AGV 2010 sein 60-jähriges Bestehen feierte, waren der damalige Vorsitzende Josef Beutelmann und ich uns sofort einig, wer aus dem Kreis der ehemaligen Vorstandsmitglieder bei der Feier auf die letzten Jahrzehnte zurückzuschauen sollte: Edgar Jannott. Vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen, die er in 26 Jahren Mitarbeit in den verschiedensten Gremien und Funktionen des AGV gesammelt hat, gab er dem Verband und seinen Mitgliedsunternehmen drei Empfehlungen mit auf den Weg: Er forderte die Unternehmen auf, mit Unterstützung des Berufsbildungs- werks daran zu arbeiten, dass sich das Berufsbild des Versicherungs- kaufmanns im Innendienst weiterentwickelt, um sich dadurch von den Berufsbildern anderer Branchen abzusetzen. Er forderte die Unternehmen ferner auf, die Qualifizierung der Auszubildenden im Außendienst auf einem hohen Niveau zu halten. Und er betonte den großen Wert eines sachlichen, verständnis- und niveauvollen Verhältnisses zu Betriebsräten und Gewerkschaften.

Edgar Jannott war ein charismatischer Unternehmenslenker, der sich ausdrücklich auch als oberster Vertriebler seines Unternehmens verstand und stets ein offenes Ohr für Belegschafts- interessen hatte.

*Michael Niebler
Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied des AGV*



Adobe Stock / byanwissu

Recruiting im Innendienst 2025 – zwischen Engpässen und neuen Wegen

Die Sonderumfrage des AGV zu „Recruiting und Fachkräftemangel“ liefert spannende Einblicke in die aktuelle Personalsituation der Versicherungswirtschaft. Sie zeigt deutlich, wie sich die Fachkräftegewinnung im Innendienst verändert hat und wo der Schuh weiterhin drückt.

Die Befragung wurde erstmals 2022 – kurz nach dem Ende der Pandemie – durchgeführt und 2025 erneut aufgelegt. 65 Unternehmen nahmen teil und repräsentieren gemeinsam 72 Prozent der Beschäftigten im Innendienst. Die Ergebnisse beziehen sich auf das erste Halbjahr 2025.

Fachkräfte gesucht – und zwar dringend

Der Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern ist nach wie vor deutlich spürbar. **Besonders gefragt sind IT-Expertinnen und -Experten, Aktuarinnen und Aktuare, Mathematikerinnen und Mathematiker sowie Juristinnen und Juristen.** Auch klassische Kaufleute für Versicherungen und Finanzen bleiben heiß begehrt (s. Abbildung 1).

Und der Blick in die Zukunft verheißt wenig Entspannung: **Rund 60 Prozent der Unternehmen erwarten, dass sich die Situation in den kommenden drei bis fünf Jahren weiter zuspitzt.** Während kleinere Häuser stärker auf den externen Arbeitsmarkt setzen, nutzen große Konzerne zunehmend interne Rekrutierungspfade. Insgesamt werden etwa die Hälfte aller Stellen (51 Prozent) extern besetzt, jede vierte (25 Prozent) intern.

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, setzen die Unternehmen auf **Employer Branding** (97 Prozent), **Praktikumsangebote** (86 Prozent), **Weiterbildung** (83 Prozent) und **Maßnahmen, die das eigene Profil als Arbeitgeber schrfen sollen.**

Abbildung 1
Fachkräftemangel nach Fachbereichen/Berufen



FÜR DIE PERSONALARBEIT VOR ORT

Stellen: ausgeschrieben, aber nicht immer besetzt

Im ersten Halbjahr 2025 wurden rund sechs Prozent aller Innendienst-Stellen neu ausgeschrieben. Doch fast ein Viertel dieser Positionen blieb bis Ende Juni unbesetzt (23 Prozent).

Erfreulich: **Die Zahl der Bewerbungen pro Stelle hat sich seit 2022 von 13 auf 32 mehr als verdoppelt.** Doch Quantität ist nicht gleich Qualität: Je nach Position dauert es manchmal nur wenige Tage, in anderen Fällen über hundert, bis die passende Person gefunden ist. **Die durchschnittliche Time-to-Hire lag 2025 bei 63 Tagen.**

Auswahlverfahren im Wandel

Auch im Auswahlprozess bewegt sich viel. Persönliche Vorstellungsgespräche bleiben Standard (97 Prozent), doch virtuelle Gespräche holen auf: 2022 nutzten 83 Prozent der Unternehmen Videointerviews, 2025 sind es bereits 94 Prozent (s. Abbildung 2).

Abbildung 2

Folgende Auswahlverfahren werden im Recruiting-Prozess genutzt



Neben klassischen Interviews setzen viele auf Probearbeiten, Assessment Center und/oder Eignungstests.

Digitalisierung und KI auf dem Vormarsch

Hier zeigt sich der deutlichste Wandel: **2022 nutzten nur fünf Prozent der Unternehmen digitale Empfehlungs- oder Auswahlsysteme, 2025 sind es bereits 20 Prozent, weitere 20 Prozent planen den Einsatz.** Genutzt werden unter anderem Bewerbermanagementsysteme, Job- und Talent-Recommender oder KI-gestützte Active-Sourcing-Tools. **Die Versicherer erwarten durch den Einsatz von KI 22 Prozent weniger Zeitaufwand, 20 Prozent geringere Kosten.**

Frühfluktuation im Blick

Ein sensibles Thema bleibt die Frühfluktuation: Neun Prozent der Neueinstellungen scheiden bis zum Ende der Probezeit aus, weitere elf Prozent im ersten Jahr danach.

Fast jede zehnte Neueinstellung endet also noch in der Probezeit – ein Weckruf für alle, die Onboarding und Kulturarbeit unterschätzen.

Neue Wege bei der Suche

Fast die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) nimmt 2025 eine leichte Entspannung am Bewerbermarkt wahr. Trotzdem bleibt der Fachkräftemangel ein Dauerbrenner – besonders in Berufen, die mit anderen Branchen um Talente konkurrieren, etwa IT oder Mathematik.

Gefragt sind Kreativität und neue Wege: Social Media (83 Prozent), Mitarbeitendenempfehlungen (89 Prozent) und Active Sourcing (69 Prozent) zählen inzwischen zu den wichtigsten Rekrutierungskanälen (s. Abbildung 3).

Abbildung 3

Wege, die genutzt werden, um offene Stellen zu besetzen



Die Versicherer gehen dahin, wo Talente sind – ins Netz, in die Netzwerke und in den direkten Dialog.

Fazit

Die Versicherungsbranche steht 2025 mitten in einem Transformationsprozess. Zwischen digitalen Tools und persönlichem Kontakt, zwischen Tradition und Wandel suchen Unternehmen neue Wege, um Talente zu finden – und zu halten.

Wer heute im Recruiting erfolgreich sein will, braucht beides: ein gutes Gespür für Menschen – und Mut zur Veränderung. ▽

VBG-Workshop-Tool: Hybride Zusammenarbeit erfolgreich gestalten



Hybrides Arbeiten gehört seit der Pandemie auch in der Versicherungswirtschaft zum Arbeitsalltag: Während ein Teil des Teams im Büro arbeitet, sind andere Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice oder auf Dienstreise. Das schafft Flexibilität, stellt die Teams mit Blick auf Arbeitsabläufe, Kommunikation und Zusammenarbeit aber auch vor Herausforderungen.

Um diese Teams gezielt zu unterstützen, stellt die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) das gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz entwickelte, **webbasierte Workshop-Tool „Team Agreements – Erfolgreich hybrid arbeiten“** zur Verfügung. Ziel des Online-Angebots ist es, hybriden Teams eine strukturierte Workshop-Anleitung an die Hand zu geben, mit deren Hilfe sie ihre aktuelle Arbeitssituation gemeinsam reflektieren und weiterentwickeln können.

Im Mittelpunkt des Workshops stehen zentrale Fragen der hybriden Zusammenarbeit:

- Wie lassen sich unterschiedliche Arbeitsorte und -zeiten sinnvoll miteinander verbinden?
- Wie können Arbeits- und Kommunikationsprozesse klar gestaltet werden?

IMPRESSIONUM

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: 12. Februar 2026

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 | St.-Ottilien-Weg 5 | 85630 Grasbrunn | kay@kkommunikation.com | **Gestaltung:** Herbert Schmid

visavis erscheint alle zwei Monate als Printprodukt.

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

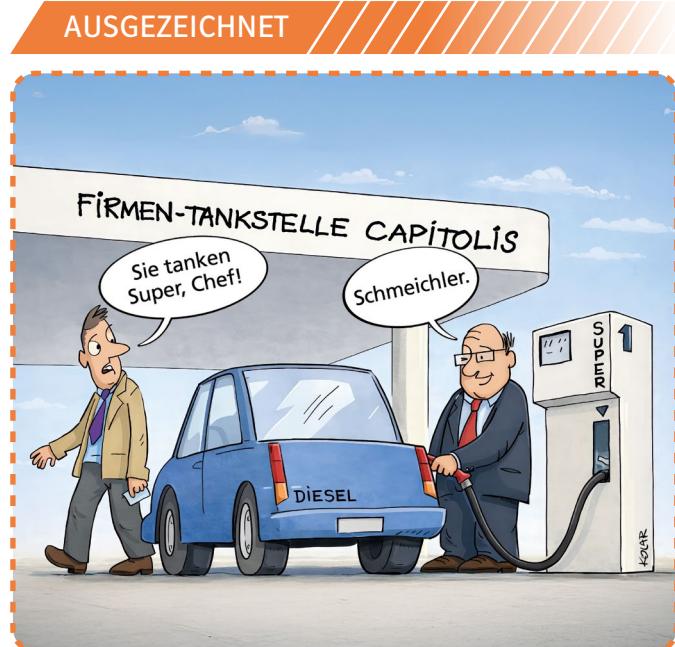
- Wie gelingt eine kooperative, vertrauensvolle und gesundheitsgerechte Zusammenarbeit?

Das Ergebnis des Workshops sind gemeinsam erarbeitete und schriftlich festgehaltene Team Agreements: **verbindliche Vereinbarungen, die Orientierung geben und die Zusammenarbeit im Alltag erleichtern.**

Der Workshop kann von interessierten Teams eigenständig durchgeführt werden. Das frei zugängliche Web-Tool führt Schritt für Schritt durch den Prozess – sowohl inhaltlich (zum Beispiel durch Vorgabe von Themen und Leitfragen) als auch methodisch (durch klare Anleitungen zum Workshop-Ablauf und Vorgehen). Die Team Agreements werden direkt im Tool dokumentiert. Ergänzend stellt die VBG weitere Materialien zur Vorbereitung und Durchführung des Workshops bereit.

Weitere Informationen und das Workshop-Tool finden sich hier: www.vbg.de/team-agreements ▽

AUSGEZEICHNET



Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland vertritt auf Bundesebene und im internationalen Bereich die Interessen all der Unternehmen, die im privaten Versicherungsgewerbe in Deutschland Arbeit anbieten. Diese Unternehmen beschäftigen zusammen aktuell rund 212 000 Mitarbeiter. Der Bezugspreis für die Verbandszeitschrift *visavis* ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Der Druck dieser Broschüre erfolgte mit finanziellem Klimabeitrag.

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des Herausgebers.

