

2  
2026



EDITORIAL

**Die Antwort auf KI kann nicht das bedingungslose Grundeinkommen sein**

2

VIRTUELLE AGV-SONDERVERANSTALTUNG

**Zivil-Militärische Zusammenarbeit erfordert Vernetzung**

4

LOBBYING

**Der Musiklehrer ist kein Massenphänomen – Bewährtes Handelsvertreterrecht darf nicht gebrochen werden!**

15

Bei einer virtuellen AGV-Sonderveranstaltung zum „Operationsplan Deutschland“: AGV-Geschäftsführer Michael Gold, Generalleutnant André Bodemann und VKB-CEO Frank Walthes

# Die Antwort auf KI kann nicht das bedingungslose Grundeinkommen sein



Die deutsche Wirtschaft befindet sich aktuell in einer sensiblen Phase mit hohem Kostendruck für die Unternehmen. Alle Parteien sollten deshalb in erster Linie darüber nachdenken, wie sie die Unternehmen entlasten können – mit dem Ziel, Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und Beschäftigung zu sichern.

Umso überraschter war ich, dass **Bundesdigitalminister Karsten Wildberger (CDU)**, vor seiner Berufung in das Bundeskabinett selbst ein erfolgreicher Manager, erklärte, durch Künstliche Intelligenz (KI) werde es dramatische Veränderungen in der Arbeitswelt in Deutschland geben und **„ein bedingungsloses Grundeinkommen kann ein Teil der Lösung werden, um die Umwälzungen aufzufangen“**.

Der Analyse stimme ich zu, den Lösungsvorschlag kann ich aber nicht nachvollziehen.

## KI ersetzt nicht den Menschen

Ich widerspreche schon der These „KI ersetzt von Menschen erbrachte Arbeitsleistung“. Sicher in manchen Branchen, aber auch „in Summe“? Sicher in Bereichen wie standardisierter Routinetätigkeiten, Verfassen einfacher Online-Texte, klassische Übersetzungsarbeiten, Call-Center, Auskunftsteien etc. Aber: **KI übernimmt keine Haftung, keine Verantwortung, hat keine menschliche Empathie, ist im Zweifel nicht fähig, eine komplexe Problemlösung anzubieten.**

## KI fordert die Arbeitnehmer auch

Die „Killer-These“ („KI killt Arbeitsplätze“) lässt sich zwar in ihrer Schlichtheit leicht kommunizieren, **die Arbeitswissenschaft zeichnet jedoch ein differenzierteres Bild:**

Wissenschaftler der Universität Berkeley haben für eine Studie acht Monate lang 200 Mitarbeiter einer US-Technologiefirma begleitet. Das Ergebnis: **Nach Einführung der KI-Tools arbeiteten die Angestellten schneller und länger, teils in den Pausen und in ihrer Freizeit.** Sie übernahmen auch neue Aufgabenfelder – und das nicht etwa, weil es von ihnen verlangt wurde.

KI-Expertin Claudia Hilker: „Besonders betroffen von KI sind wissensintensive, digitale und standardisierte Tätigkeiten. Aber wegfallen werden nicht ganze Branchen, sondern vor allem Routinetätigkeiten. **KI ersetzt keine Menschen, aber Menschen mit KI-Kompetenz ersetzen Menschen ohne KI-Kompetenz.**“ Und Arbeitsmarktforscher Enzo Weber ergänzt: „KI führt primär zu einem Umbruch am Arbeitsmarkt. **Gefragt sind künftig andere Tätigkeiten und Kompetenzen, nicht weniger Arbeit.** KI kann zur Brücke zwischen wirtschaftlichem Wachstum und einer schrumpfenden Bevölkerung werden.“

Ole Teutloff und Fabian Braesemann, Dozenten an der Universität Oxford, haben geschrieben: **„KI kann bestehende Tätigkeiten ersetzen, sie kann sie aber auch unterstützen, indem sie menschliche Arbeit produktiver macht oder gänzlich neue Tätigkeitsfelder eröffnet.** KI schafft Gewinner und Verlierer und verschiebt Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt.“

Zukunftsforscher Martin Ford meint, KI werde uns über die Expertenwirtschaft, wo die besten Jobs denen mit Hochschulabschlüssen vorbehalten seien, hinausführen. Stattdessen würden nuanciertere Fähigkeiten – **Urteilsvermögen, Führungsqualitäten, innovatives Denken** – an Bedeutung gewinnen und neue Arten von Arbeitsplätzen einläuten.

## Bedingungsloses Grundeinkommen ist eine „Fantasie-Wohlfahrt“

Und ich folge nicht der These, dass das bedingungslose Grundeinkommen Teil der Lösung sein könne. Diese These hat Karsten Wildberger nicht „geboren“, sie ist vielmehr weit verbreitet. Dario Amodè, Gründer und CEO von Anthropic, prognostiziert beispielsweise, dass **KI bis 2030 rund 50 Prozent aller Einstiegs-Bürojobs überflüssig machen werde.** Der britische Minister für Investitionen, Lord Jason Stockwood, erklärte gegenüber der *Financial Times*, dass die Regierung die Einführung eines universellen Grundeinkommens als Mittel zur Unterstützung von Arbeitnehmern in Branchen, in denen KI ihre Arbeitsplätze zu verdrängen drohe, erwäge. Und auch Tesla-CEO Elon Musk und OpenAI-CEO Sam Altman gehören zu den prominenten Fürsprechern dieses Modells.

**Ich glaube aber nicht an das Funktionieren eines bedingungslosen Grundeinkommens:**

- **Was soll aus Krankenversicherung, Pflegeversicherung und Altersvorsorge werden?** Sollen sich die etwa auch aus dem bedingungslosen Grundeinkommen finanzieren?
- **Wie soll bedingungsloses Grundeinkommen finanziert werden?** Die Idee ist: aus KI-Gewinnen, Automatisierungsdividenden, Einführung einer Robotersteuer – vereinfacht gesagt: von den Maschinen, die uns ersetzen. Das wird nicht gelingen. Die Tech-Konzerne werden Mittel und Wege finden, sich dem zu entziehen.
- **Wollen wir wirklich denjenigen, deren Arbeitsplätze wegen der KI weggefallen sind, als Perspektive das bedingungslose Grundeinkommen eröffnen?** So einfach dürfen wir es ihnen nicht machen! Vielmehr müssen wir sie „zwingen“, sich – sofern sie noch nicht „rentennah“ sind – beruflich umzuorientieren und sich eine neue entgeltliche Tätigkeit zu suchen, für die ihre individuellen Fähigkeiten auch im KI-Zeitalter „gebraucht“ werden.

## EDITORIAL

Ich befürchte, ein bedingungsloses Grundeinkommen würde den Willen zur Erwerbstätigkeit reduzieren.

**Arbeiten ist ein zentrales Element für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.** Arbeitszeitlose leiden häufiger an Depressionen als Erwerbstätige. Der Mensch braucht nicht nur materielle Absicherung, sondern Sinnstiftung und die Erfahrung von Selbstverwirklichung.

- **Wo haben bisherige Experimente mit dem bedingungslosen Grundeinkommen funktioniert?** Nirgendwo.

Ich teile die Auffassung des amerikanischen KI-Beraters David Sachs, der das bedingungslose Grundeinkommen als „Fantasie-Wohlfahrt“ bezeichnet.

## Viele Fragen, keine Antworten

Die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens bedeutet nichts anderes als eine deutliche Ausweitung des sozialstaatlichen status quo. **Denn ein bedingungsloses Grundeinkommen ist am Ende eine Sozialleistung.**

Die europäischen Staaten leiden nicht an zu schwach, sondern an zu stark ausgeprägten und deshalb nicht mehr finanzierbaren Sozialsystemen. Die wirtschaftliche Entwicklung reicht nicht mehr aus, diese Systeme solide zu finanzieren. Die Demographie tut ihr Übriges.

Die Finanzierungsideen der Befürworter – de facto eine massive Erhöhung der Unternehmenssteuern – werden sich nicht umsetzen lassen. Das ist der grundfalsche Weg, da die Unternehmenssteuern in Europa schon heute kaum „wettbewerbsfähig“ sind und Unternehmen genau deshalb ins außereuropäische Ausland abwandern. Außerdem: **Weshalb soll die KI-bedingte Schöpfung von Rationalisierungspotenzialen anders behandelt werden als etwa**

**das Schöpfen von Rationalisierungspotenzialen durch Offshoring?** Dafür gibt es schlechthin keinen Grund.

Und auf der „Abnehmerseite“ – also auf der Seite derjenigen, die das bedingungslose Grundeinkommen erhalten sollen – sieht es nicht anders aus: Wie will man bei den Leistungsempfängern differenzieren? **Weshalb soll jemand, der seinen Job KI-bedingt verliert, anders behandelt werden wie jemand, der diesen durch Insolvenz des Arbeitgebers oder aus anderen betriebsbedingten Gründen verliert?**

Das Grundprinzip des technologischen Wandels verlangte schon immer von denjenigen, die durch den Wandel ihren Job verloren haben, die Bereitschaft, sich umzuorientieren. Umorientierung, Weiterbildung, Umschulung. Anreizelement für diese Bereitschaft ist und bleibt die Eigenverantwortung, die auch der gut ausgeprägte Sozialstaat dem und der Einzelnen abverlangt. **Weshalb sollten künftige Generationen davon abgehalten werden, sich angespornt von diesem Anreizelement zu neuen Ufern aufzumachen?**

Die Idee, dem technologischen Wandel, den es schon immer gab, nunmehr mit einem bedingungslosen Grundeinkommen zu begegnen, ist alter, längst verdorbener Wein in alten Schläuchen, formuliert von Marx und Engels schon vor über hundert Jahren.

Michael Niebler  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV

## THEMEN DIESER AUSGABE

### Editorial

Die Antwort auf KI kann nicht das bedingungslose Grundeinkommen sein ..... 2

### Virtuelle AGV-Sonderveranstaltung

Zivil-Militärische Zusammenarbeit erfordert Vernetzung ..... 4

### AGV-Personalmanagement-Konferenz Innendienst

KI im Unternehmen: Warum Akzeptanz der eigentliche Engpass ist ..... 6

### Gewerkschaften in der Versicherungswirtschaft

Deniz Kuyubasi ist neue „Versicherungs-Chefin“ von ver.di ..... 8

### AGV Inside

Michael Niebler wiedergewählt ..... 8

### Durch die Arbeitgeberbrille gesehen

Die Teilkrankschreibung – Keine gute Idee, sondern staatliche Gängelei ..... 9

### BDA-Netzwerkkonferenz

Das XXL-Reformbrett bohren: Wie Deutschland wieder nach vorne kommt ..... 10

### Für die Personalarbeit vor Ort

Neuer AGV-Austausch zu Beschäftigtenbefragungen .... 12

### Lobbying

Europäische Sozialpartner unterzeichnen Gemeinsame Erklärung zur Attraktivität der Versicherungsbranche als Arbeitgeber ..... 13

### AGV-Experten-Arbeitskreis

„Inklusion in der Versicherungswirtschaft“ Führung als Schlüssel für gelebte Inklusion ..... 14

### Lobbying

Der Musiklehrer ist kein Massenphänomen – Bewährtes Handelsvertreterrecht darf nicht gebrochen werden! ..... 15

**Wussten Sie schon, dass ..?** ..... 16

### Neu im AGV

„AGV-Familie“ wächst weiter ..... 16

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

**Ausgezeichnet** ..... 16

**Impressum** ..... 16

# Zivil-Militärische Zusammenarbeit erfordert Vernetzung

Der anhaltende Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine verändert die geopolitische Sicherheitslage kontinuierlich. Deutschland ist zunehmend hybriden Bedrohungen mit Fokus auf die Wirtschaft und Bevölkerung ausgesetzt. Darunter fallen unter anderem Cyberangriffe, Angriffe auf die kritische Infrastruktur, aber auch Fake-News und Desinformation. Der Ursprung dieser Aktivitäten ist teilweise nur schwer zu identifizieren.

Mit dieser Situation setzen sich die Wirtschaft, die zunehmend Zielscheibe ist, und damit auch die Versicherer auseinander. **Auf Initiative eines Mitgliedsunternehmens vernetzt der AGV die Branche zum Thema „Zivilverteidigung – Zivil-Militärische Zusammenarbeit“.** Ziel des Austausches ist es, eine branchenweite Sensibilisierung der Entscheidungsträger in den Häusern zu erreichen. Mehr als 100 Teilnehmende – darunter 15 Vorstände und neun CEOs – schalteten sich zum ersten Austausch zu.

**Michael Gold**, AGV-Geschäftsführer, moderierte die Veranstaltung live im AGV-Studio. Die Kernfragen seien: Welche realistischen Krisenszenarien sind möglich? **Wie können die Versicherer auch in Krisen- und Ausnahmesituationen die stabile Fortführung des Versicherungsgeschäfts und den**

**Schutz der Kernprozesse gewährleisten?** Wie können die Versicherer aktiv zur Resilienz von Gesellschaft und Wirtschaft beitragen?

## Hoher Besuch von der Bundeswehr

Generalleutnant **André Bodemann**, Stellvertreter des Befehlshabers des Operativen Führungskommandos der Bundeswehr, ist als Kommandeur für Territoriale Aufgaben für die Ausarbeitung des Operationsplans Deutschland zuständig. „Deutschland befindet sich formaljuristisch nicht im Krieg, aber auch schon lange nicht mehr im Frieden, sondern irgendwo dazwischen“, so der General. Es sei eine kontinuierliche Zunahme hybrider Bedrohungen zu beobachten. **Hierzu zählen unter anderem Fake-News, Spionage, Cyber-Attacken, Sabotage. Die Intention sei, unser Land zu schwächen.** Er verwies auf die besondere Rolle Deutschlands als geostrategische „Dreh Scheibe“ im Herzen Europas und das daraus resultierende besondere „Interesse“ Russlands. Es brauche eine resiliente Verkehrsinfrastruktur und kritische Infrastruktur, glaubhafte Abschreckung auch gegen hybride Bedrohungen sowie den Willen, unsere Werte Freiheit und Demokratie zu wahren.



Alexander Grande (Allianz), Gerhard Tropp (VKB), Michael Gold (AGV), Generalleutnant André Bodemann, Frank Walthes (VKB) und Benjamin Heider (AGV)

## VIRTUELLE AGV-SONDERVERANSTALTUNG

**Frank Walthes**, Vorstandsvorsitzender Versicherungskammer Bayern (VKB) und stellvertretender Vorsitzender des AGV, betonte, dass Zivil-Militärische Zusammenarbeit in seinem Haus mit „Tone from the Top“ getrieben werde. **Es sei entscheidend, den Beschäftigten Orientierung zu geben.** Die VKB sei als Kommunalversicherer eng mit den Kommunen und Gemeinden verbunden. Schon heute arbeiten sein Haus und die Versicherer in Krisenstäben bei Umweltkatastrophen, Hochwasser und Unwettern mit den Blaulichtorganisationen und zum Teil mit der Bundeswehr zusammen. Er unterstreicht in diesem Zusammenhang die hohe Bedeutung des Ehrenamtes für das Funktionieren von Staat und Gemeinwesen. Die VKB fördere ehrenamtliches Engagement über ihre eigene Stiftung und diverse Kooperationen, beispielsweise mit der Feuerwehr, dem Bayerischen Roten Kreuz, DRLG und den Maltesern. Gemeinsam mit dem Malteser Hilfsdienst werden Online-Trainings, Seminare und Workshops mit Übungen vor Ort entwickelt, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit Krisensituationen zu stärken.

### Impulsvorträge aus der Branche

**Gerhard Tropp**, Chief Sustainability Officer der VKB, verwies auf die besondere Rolle der Branche als Teil der Finanzwirtschaft und kritischen Infrastruktur. Er riet den Unternehmen, verschiedene Krisenszenarien zu durchdenken und stellte konkret den Operationsplan seines Hauses vor. Er identifizierte acht Handlungsfelder: **Business Continuity Management (BCM), Personal-Auswirkungen auf Belegschaft und kritische Funktionen, IT-Sicherheit, Risikomanagement, versicherungstechnische Risiken, Durchführung einer Stabsrahmenübung, Kommunikation und gesellschaftliche Verantwortung**, weil die Versicherer zu jedem Kunden einen direkten Kontakt haben. Eine konkrete Maßnahme zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden war der Info-Stand am bayerischen Warntag. Vor der Kantine wurde ausgestellt, welche Gegenstände im Krisenfall nötig sind, der Ratgeber „Vorsorgen für Krisen und Katastrophen“ des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe wurde verteilt.

**Alexander Grande**, Projektleiter Operationsplan@Allianz in Deutschland, betonte, dass die Business Continuity in der Vergangenheit sich damit beschäftigt habe, was zu tun sei, wenn der Server ausfällt, ein Gebäude brennt oder ein Dienstleister nicht liefert. „Die unternehmerische Friedensdividende ist aufgebraucht“, so Grande. Die Annahme, der Frieden sei der Normalfall, trage nicht mehr, denn wir befänden uns schon länger in der Phase vielfältiger hybrider Angriffe. **In diesem Umfeld sei es entscheidend, sich auf eine weiter verschärfende Sicherheitslage vorzubereiten. Unternehmen würden bereits im Fokus hybrider Angriffe stehen. Die Frage sei nicht ob, sondern wann und in welcher Form der nächste Angriff erfolge.** Business Continuity Management, Kommunikation und Human Resources bildeten

gemeinsam die „operative Verteidigungslinie“. Im Fokus von HR stehe die wichtigste Ressource: **Schutz der Mitarbeitenden, Erhalt von Führungsfähigkeit und Stärkung der persönlichen Resilienz.** Die Allianz agiere dabei nicht isoliert, sondern im Rahmen eines gruppenweiten Projekts zu globalen Krisenherden.

**Heiko Bausch**, Head of Business Partner der AXA, empfahl **eine sorgfältige Planung in den Bereichen Kommunikation, technische Themen und rechtliche Fragestellungen** – Zivil-Militärische-Zusammenarbeit sei kein „nice to have“. Es sei wichtig, Kontakte zu knüpfen, insbesondere zum jeweiligen Landeskommando, den Städten und Gemeinden. Am Anfang aller Planungen stünden die Menschen und nicht die Technik. Wichtig sei es, die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden, ohne Angst zu schüren. **„Welche Mitarbeitenden sind denn im Ernstfall noch da?“ sei die Schlüsselfrage für alle sich daraus ableitenden Folgemaßnahmen.** Zentral sei zu klären, wie stabil die eigene Organisation sei, wenn bis zu 30 Prozent der Belegschaft wegfallen würden, weil sie bei der Bundeswehr oder in Blaulichtorganisationen gebraucht würden. Diese Szenarien werden in Planübungen und Simulationen durchgespielt.



Heiko Bausch

**Benjamin Heider**, Referent beim AGV, diskutierte die Wehrpflicht in Deutschland im Frieden und im Verteidigungs- und Spannungsfall im Detail. Aktuell erhielten seit Januar 2026 Männer und Frauen ab Jahrgang 2008 nach ihrem 18. Geburtstag einen Fragebogen, den die Männer ausfüllen müssen und die Frauen ausfüllen können. Ab 1. Juli 2027 werde mit einer Pflichtmusterung für Männer gerechnet. Eine Genehmigungspflicht für Auslandsaufenthalte von jungen Männern gebe es – trotz unklarer Gesetzeslage – nach Aussage des Bundesministeriums für Verteidigung derzeit nicht. **Besonders ging Heider auf die Voraussetzungen der Unabkömmlichkeitsstellung gemäß Wehrpflichtgesetz und Handlungsoptionen für Arbeitgeber ein.** Das Wehrpflichtgesetz greife nur im Spannungs- und Verteidigungsfall. In diesem Fall hätten die Arbeitgeber nur ein Vorschlagsrecht. **Materiell verlange das Gesetz für die Unabkömmlichkeit eine strenge, personen- und funktionsbezogene Unersetzlichkeit im öffentlichen Interesse. Wirtschaftlichkeit und Umsatzinteresse würden demnach nicht reichen.**

*Die Referenten waren sich einig, dass es für die Branche noch einiges zu tun gibt, um in Krisenszenarien optimal aufgestellt zu sein. Es sei wichtig, frühzeitig mit der Vorbereitung zu beginnen. In einem ersten Schritt sei festzustellen, welche Personen im Unternehmen überhaupt potenziell durch Wehrdienst oder Ehrenamt ausfallen können. Weitere Veranstaltungen und Informationsdienste im Rahmen dieses Projekts sollen folgen. ▽*

# KI im Unternehmen: Warum Akzeptanz der eigentliche Engpass ist

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz ist längst kein Zukunftsthema mehr. Die eigentliche Herausforderung liegt heute nicht in der Technologie – sondern in ihrer Umsetzung im Unternehmen.

Genau hier setzte die AGV-Personalmanagement-Konferenz Innendienst 2026 in Berlin an. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie aus punktuellen KI-Anwendungen eine tragfähige Organisation entsteht.



Shiva Meyer, Mitglied des Vorstandes der ARAG SE, Tagungsleiterin

© Juliamerkel\_photography

*Die größte Hürde liegt nicht im Roll-out, sondern im tatsächlichen Einsatz*



John-Sebastian Komander

© Juliamerkel\_photography

**John-Sebastian Komander**, Tribe Lead in Agiler Organisationsentwicklung bei der SIGNAL IDUNA, machte deutlich, dass KI nur dann Wirkung entfaltet, wenn sie im Arbeitsalltag genutzt wird – und zwar freiwillig und selbstverständlich. Das gelingt nur unter drei Voraussetzungen:

- Mitarbeitende werden systematisch befähigt.
- Sie werden aktiv in die Einführung einbezogen.
- Konkrete Anwendungsfälle erzeugen spürbaren Mehrwert.

Erst wenn diese Faktoren zusammenkommen, entsteht echte Nutzung – und damit Effizienzgewinn.

Die Erfahrung aus der Praxis bestätigt diesen Befund: **KI wird nicht deshalb nicht genutzt, weil sie nicht funktioniert, sondern weil sie nicht in bestehende Arbeitsweisen integriert ist.**

*Veränderung entsteht durch Anwendung*

## KI braucht mehr als Technologie



Andreas Moring

© Juliamerkel\_photography

Professor **Andreas Moring**, Professor für Digital Management an der International School ISM in Hamburg, formulierte eine zentrale These: **Die Weiterentwicklung von KI entscheidet sich nicht allein an ihrer Leistungsfähigkeit, sondern an ihrer Einbettung in menschliche Entscheidungsprozesse.**

Sein Ansatz: die Verbindung von „Artificial Intelligence“ und „Awareness Intelligence“. Gemeint ist die Fähigkeit, technologische Ergebnisse einzuordnen, zu hinterfragen und mit Erfahrung zu verknüpfen.

Die Konsequenz für Unternehmen ist klar: **Wer KI einführt, muss gleichzeitig Entscheidungsstrukturen und Kompetenzen weiterentwickeln.**

Der kritische Punkt: **Akzeptanz im Alltag.**



Volker Busch

© Juliamerkel\_photography

Professor **Volker Busch**, Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie, rückte die Perspektive noch einmal zu recht: **Organisationale Veränderung ist kein kognitiver Prozess, sondern ein Verhaltensprozess.**

## AGV-PERSONALMANAGEMENT-KONFERENZ INNENDIENST

Seine neurobiologische Begründung: Das Gehirn ist auf Effizienz ausgelegt und arbeitet in Routinen. **Gewohnheiten entstehen durch wiederholte neuronale Aktivität und können sich nur auf diese Weise stabilisieren und etablieren.** Genau hier liegt das Problem jeder Transformation: Neues Verhalten fühlt sich zunächst „falsch“ oder zumindest unbequem an, weil es diese eingeübten Muster verlässt.



© Juliamerkel\_photography

Buschs zentrale These: **Veränderung scheidet selten am Wollen, sondern am Verlassen der Komfortzone.**

Gleichzeitig zeigt die Neurobiologie die Gegenperspektive: Das Gehirn ist lernfähig und formbar („neuroplastisch“). Es passt sich an neue Anforderungen an – aber nur durch tatsächliche Anwendung und Wiederholung.

**„Einfach machen“ ist kein methodischer Shortcut, sondern die Voraussetzung für nachhaltige Veränderung.**

Eine zweite, daraus folgende Erkenntnis: **Veränderung lässt sich nicht verordnen, sondern nur ermöglichen.** Mitarbeitende übernehmen neue Arbeitsweisen nicht durch Argumente, sondern durch eigene Erfahrung im Arbeitsalltag.

### *Vom Projekt zur Organisation*

Die Wortbeiträge der Konferenzteilnehmer zeigten: Viele Unternehmen befinden sich noch im Übergang vom Pilotprojekt zur strukturellen Verankerung von KI.

**Typische Bruchstellen sind:**

- Isolierte Use Cases ohne Skalierung
- Fehlende Verzahnung mit bestehenden Prozessen
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Mangelnde Qualifizierung der Mitarbeitenden

Diese strukturellen Defizite haben eine gemeinsame Ursache: **Neue Arbeitsweisen werden (noch) nicht konsequent in den Alltag überführt.**



© Juliamerkel\_photography



© Juliamerkel\_photography

**Echte Veränderung findet erst statt, wenn sie in wiederholbares Verhalten übersetzt wird.** Es reicht nicht, Tools bereitzustellen oder Prozesse zu definieren. Entscheidend ist, ob Mitarbeitende die neuen Anwendungen tatsächlich nutzen – regelmäßig, selbstverständlich und ohne zusätzlichen Steuerungsimpuls.

**KI muss also in konkrete Arbeitsabläufe integriert werden, mit klaren Anwendungsanlässen, verbindlichen Nutzungssituationen und ausreichend Gelegenheit zur Wiederholung.** Erst dann entstehen neue Routinen – und erst dann wird aus einem Pilotprojekt ein stabiler Bestandteil der Organisation.

### *Vernetzung als Beschleuniger*

Auffällig ist, dass die Diskussion nicht bei unternehmensinternen Lösungen stehen blieb. Der Austausch zwischen den Unternehmen spielte eine zentrale Rolle.



© Juliamerkel\_photography

Gerade bei einem dynamischen Thema wie KI entsteht Fortschritt häufig durch geteilte Erfahrungen: Was funktioniert? Wo liegen Widerstände? Welche Ansätze tragen?

Diese Form des offenen Dialogs ist ein wesentlicher Treiber für die Weiterentwicklung der Branche.

### *Fazit*

Die Konferenz machte deutlich: **Die Einführung von KI ist kein IT-Thema, sondern eine Führungs- und Kulturaufgabe.**

Technologie ist verfügbar. Entscheidend ist, ob Unternehmen es schaffen,

- Mitarbeitende zu befähigen,
- Nutzung im Alltag zu verankern und
- Veränderung aktiv zu gestalten. ▽

# Deniz Kuyubasi ist neue „Versicherungs-Chefin“ von ver.di

Am 1. April hat Deniz Kuyubasi von Martina Grundler die Leitung der Bundesfachgruppe Versicherung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di übernommen. In dieser Funktion ist sie auch Verhandlungsführerin bei den Tarifverhandlungen mit dem AGV.



Martina Grundler

**Martina Grundler**, die noch bis 30. Juni den Co-Vorsitz der Bundesfachgruppe mit inne hat, hatte sie seit 2015 geführt und über ein Jahrzehnt engagierte Tarifarbeit geleistet. Durch ihre vorherige langjährige Beschäftigung bei der ERGO, wo sie als

Betriebsrätin ebenfalls die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrat, verfügt Martina Grundler über sehr gute Kenntnisse, wie die Branche „tickt“.



Deniz Kuyubasi

**Deniz Kuyubasi** ist gelernte Bankkauffrau. Begonnen hat sie ihre berufliche Laufbahn bei der Sparkasse Gelsenkirchen. Seit Januar 2014 arbeitete sie als Gewerkschaftssekretärin für ver.di. Zu ihrer Gewerkschaftstätigkeit zählt auch die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten in der Branche, aktuell bei der ERGO.

Zu ihrem Amtsantritt führte Deniz Kuyubasi ein Interview mit dem *Versicherungsmonitor*. Darin sagte sie, **die Gewerkschaft müsse im Betrieb sichtbarer werden. Sie sollte für die Beschäftigten erlebbarer werden, auch außerhalb der Tarifrunden.** Gewerkschaftsmitglied zu sein, heiße nicht, Karrierechancen aufzugeben und etwas gegen den eigenen Arbeitgeber zu haben, sondern Verantwortung zu übernehmen für die eigenen Arbeitsbedingungen, gemeinsam mit anderen in einer Solidargemeinschaft.

Die von der KI getriebene Transformation werde zu einem Arbeitsplatzabbau führen. Alles andere zu glauben wäre naiv. Es gebe internationale Konzerne, die jetzt schon Stellenabbau betreiben würden, andere beobachteten das Thema noch. ver.di setze sich dafür ein, dass niemand gegen seinen Willen gehen müsse. **In den Verhandlungen mit dem AGV zum Thema Tarifvertrag Transformation werde ver.di unter anderem Qualifizierungstage fordern.**

Sie möchte den Arbeitgebern das Angebot machen, sich nicht immer nur zu Tarifrunden zu treffen, sondern dass ein regelmäßiger Austausch stattfindet, damit die Sozialpartner Entwicklungen wie die KI frühzeitig begleiten können. **Am Ende hätten Arbeitgeber und Gewerkschaften ein gemeinsames Interesse daran, dass die Versicherungswirtschaft eine starke Branche mit zufriedenen Beschäftigten sei.** ▽

## AGV INSIDE

### Michael Niebler wiedergewählt



Familie Niebler im Osterurlaub in Südtirol nach der bayerischen Kommunalwahl: Daniel, Angelika, Michael und Alexander Niebler

**Michael Niebler**, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV, übt seit 42 Jahren in seiner Freizeit ein kommunales Ehrenamt aus: als Mitglied des Gemeinderates seiner Heimatgemeinde Vaterstetten (25 000 Einwohner, am östlichen Stadtrand Münchens gelegen). Bei der Kommunalwahl am 8. März wurde er für eine weitere sechsjährige Amtszeit wiedergewählt. Niebler erhielt mit 6 967 Stimmen das viertbeste persönliche Ergebnis aller Gemeinderatskandidaten aller Parteien: 141 Männer und Frauen aus fünf Parteien hatten sich um die 30 Gemeinderatssitze beworben. Mehr Stimmen als Michael Niebler erhielten nur die Bürgermeisterkandidaten von CSU und SPD sowie ein angesehener Gastronom.

Sein Sohn Alexander (27) wurde am 8. März in den Ebersberger Kreistag gewählt. Er tritt dort indirekt die „Nachfolge“ seiner Mutter Angelika an, die 30 Jahre Mitglied des Ebersberger Kreistages war und sich bei der Kommunalwahl am 8. März nicht erneut um ein Mandat beworben hatte. ▽



# Die Teilkrankschreibung – Keine gute Idee, sondern staatliche Gängelei

Immer wieder etwas „Neues“! Die Regierungskommission zur Einsparung im Gesundheitswesen schlägt die Einführung einer „**stufenweisen Arbeitsunfähigkeit**“ vor: Wer aus gesundheitlichen Gründen nicht vollständig, sondern nur partiell daran gehindert ist, sein arbeitsvertragliches „Pflichtenprogramm“ zu erfüllen, soll nur noch partiell krankgeschrieben werden. Dadurch soll sowohl ein teilweiser Verbleib im Arbeitsprozess als auch eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtert werden, wenn die Stelle dafür geeignet sei, schreibt die vom Gesundheitsministerium eingesetzte Kommission.

Hört sich erst einmal harmlos an, ist es aber nicht, und zwar ganz und gar nicht. Es sollen „Krankenschreibungsstufen“ von 25 Prozent, 50 Prozent und 75 Prozent eingeführt werden. Damit sollen die Kosten für die gesetzlichen Krankenkassen vor allem bei chronischen oder langanhaltenden Erkrankungen gesenkt werden, Stichwort Krankengeld („Gleichzeitig kann eine frühere und stabilere Rückkehr in den Arbeitsprozess langfristig auch zur Stabilisierung der solidarisch finanzierten Krankengeldausgaben beitragen“, so die Kommission wörtlich). Bezahlen sollen die Rechnung einmal wieder die Arbeitgeber allein, und zwar in Form von „**Teil-Lohn**“ für „**Teilarbeit**“. Schon deshalb ist der Vorschlag abzulehnen.

## Wer ein Schnitzel bestellt, muss sich nicht mit Kartoffelsalat begnügen

Gegen ihn sprechen vor allem sehr grundlegende Gesichtspunkte und zudem die praktischen Erfahrungen mit dem Thema „Krankschreibung“. Zu den Grundsätzen: Wesensmerkmal eines Vertrages ist nicht nur die Festlegung der Art der Leistung, sondern auch deren Umfang. Wer beim

Wirt ein Schnitzel mit Kartoffelsalat bestellt, kann nicht nur mit einem Kartoffelsalat „abgespeist“ werden. Eine „zu-wenig-Lieferung“ ist gar keine Lieferung und löst keine Pflicht zur Zahlung aus (auch nicht zur Zahlung des halben Preises). Das ist in unserer Privatrechtsordnung selbstverständlich, und das gilt auch im Arbeitsverhältnis. Schließlich ist dieses weiterhin ein zivilrechtliches Leistungsaustauschverhältnis (die Betonung liegt auf „Leistung“) und kein Versorgungsverhältnis, was in manchen Debatten verloren zu gehen scheint.

## Keine (zusätzliche) Macht den Ärzten

Wer die arbeitsvertraglichen Pflichten nicht vollständig erfüllen kann, kann die geschuldete Leistung insgesamt nicht erbringen. Punkt. Es darf nicht Sache der Ärztinnen und Ärzte werden, den **Umfang** der Leistung zu bestimmen oder womöglich – Stichwort „leidensgerechter Arbeitsplatz“ – sogar deren **Inhalt**. Genau das aber würde mit der Teilkrankschreibung eingeführt: Das Recht auf **ärztlich verordnete befristete Wunscharbeitszeit** und ggf. sogar auf den Wunscharbeitsplatz.

Gerade das von der Regierungskommission ins Feld geführte Phänomen der zunehmenden psychischen Erkrankungen spricht gegen die Teilkrankschreibung. Die arbeitnehmerberatende Anwaltspraxis wird sehr schnell auf die Idee kommen, einzelne Arbeitsaufgaben als „psychisch belastend“ einzustufen und den Mandanten zu raten, sich in Bezug auf unbequeme Arbeitsaufgaben krank-

schreiben zu lassen. Sollen das doch die gesunden Kollegen machen! **Ärztlich verordnete Rosinenpickerei wäre das!** Die harte Realität im Arbeitsalltag erfordert genau das Gegenteil: Wer des Öfteren am Arbeitsplatz wegen einer psychischen Störung auf- oder etwa sogar ausfällig wird, ist nicht nur zu den Zeiten arbeitsunfähig, zu welchen die Störung zu Tage tritt. Er oder sie ist dies insgesamt.

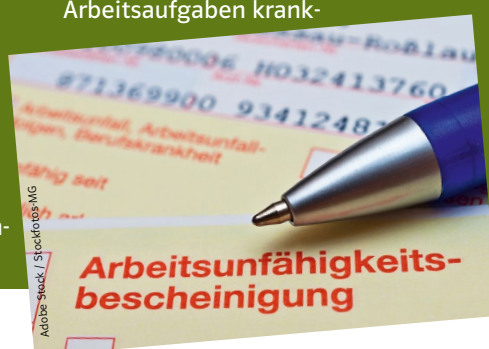
## Verlässlichkeit ist entscheidend

Psychisch Erkrankte stören den Betriebsablauf schon deshalb, weil Kolleginnen und Kollegen permanent mit Störungen zu rechnen haben, sich also auf den vermeintlich Teil-Erkrankten zu keinem Zeitpunkt vollständig verlassen können. Sich aber „voll“ auf diese verlassen zu können, ist geradezu essentiell bei hoch qualifizierten Angestellten, die nur deshalb im internationalen Vergleich sehr gut bezahlt werden, weil sie viel und zuverlässig leisten.

**Inklusion ist eine gute Sache.** Sie ist aber eine gesellschaftliche, also staatliche Aufgabe und keine solche, die die Arbeitgeber zu bezahlen haben.

**Die Unternehmen müssen weiterhin frei entscheiden können, wie sie mit einer Teil-Erkrankung umgehen.** Schon immer und auch jetzt besteht die Möglichkeit, durch Vereinbarung das vertragliche Pflichtenprogramm dort, wo es auch aus Unternehmenssicht opportun ist, an eine chronische Erkrankung anzupassen. Die Teilkrankschreibung beinhaltet im Kern, den Unternehmen diesen wichtigen Teil der Privatautonomie zu entziehen. Sie ist deshalb nichts wirklich „Neues“, sondern allenfalls ein neues Stück staatlicher Gängelei der Arbeitgeber.

*Sebastian Hopfner  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer  
des AGV*



# Das XXL-Reformbrett bohren: Wie Deutschland wieder nach vorne kommt

In einer Grundsatzrede hat **Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger** Ende April in München vor den Geschäftsführern der deutschen Arbeitgeberverbände - und in Anwesenheit des Bayerischen Ministerpräsidenten und CSU-Parteivorsitzenden Markus Söder - die zentralen Standpunkte der Arbeitgeber in der aktuellen Reformdebatte dargestellt. Er verzichtete auf diplomatische Floskeln, sondern sprach Klartext:

„Die Weltwirtschaft ordnet sich neu - und sie wartet nicht auf Deutschland. Der globale Wettbewerb macht keine Pause. Und deshalb dürfen wir sie uns auch nicht leisten.

Aktuell erleben wir wirtschaftlich nicht nur eine konjunkturelle Schwächephase. Wir erleben eine strukturelle Erosion unserer Wettbewerbsfähigkeit. Zu hohe Kosten. Zu wenig Wachstum. Und vor allem: **zu wenig Mut zu Reformen.**

Deutschland braucht ein XXL-Reformpaket. Weg vom Krisenmodus. Weg vom Klein-Klein von Einzelmaßnahmen. Hin zu einem echten Reformdurchbruch. Ein Reformpaket, das Arbeit stärkt, Leistung belohnt - und Vertrauen zurückgewinnt. Dieses XXL-Reformpaket muss bei unseren Sozialversicherungen beginnen. **Unsere sozialen Sicherungssysteme drohen vom Sicherheitsnetz zum Standortrisiko zu werden.** Zumindest bei der gesetzlichen Krankenversicherung scheinen die Zeichen der Zeit erkannt zu sein. Es ist ein ermutigendes Signal, dass Bundesgesundheitsministerin Nina Warken zügig Konsequenzen aus den Empfehlungen der Finanzkommission Gesundheit ziehen will. **Entscheidend bleibt, dass die Bundesregierung konsequent an die Ausgabendynamik der gesetzlichen Krankenversicherung herangeht.** Wenn die Ausgaben ungebremst steigen, steigen auch die Beiträge. Und jede Beitragserhöhung bedeutet: weniger Netto, weniger Spielraum, weniger



Steffen Kampeter (Hauptgeschäftsführer der BDA), Markus Söder (Bayerischer Ministerpräsident) und Rainer Dulger (Präsident der BDA)

## BDA-NETZWERKKONFERENZ

Wachstum. [...] Umso unverständlicher ist es, dass im jetzt vorliegenden Gesetzesentwurf Maßnahmen enthalten sind, die genau in die falsche Richtung gehen. Vor allem die Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze belastet Arbeitgeber und Versicherte zusätzlich und ist das Gegenteil von Entlastung. Mit gutem Grund hat die Finanzkommission Gesundheit genau diesen Schritt nicht empfohlen. **Richtig wäre stattdessen, die Gesundheitskosten für Bürgergeldbeziehende vollständig aus dem Bundeshaushalt zu finanzieren. Das würde den Beitragssatz um rund 0,5 Punkte senken – das wäre echte Entlastung.**



Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang auch zwei weitere Themen ansprechen: **Der Krankenstand in Deutschland ist hoch – und die Kosten der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall haben ein Ausmaß erreicht, das die Unternehmen zunehmend belastet.** Allein 2024 mussten die Arbeitgeber hierfür rund 82 Milliarden Euro aufbringen. Es ist weder gerecht noch ökonomisch sinnvoll, dass bei jeder neuen Erkrankung erneut ein voller Sechs-Wochen-Anspruch entsteht – unabhängig davon, ob es sich um leichte oder schwere Krankheitsverläufe handelt. Deshalb brauchen wir eine Reform mit Augenmaß: **Die Lohnfortzahlung sollte auf sechs Wochen pro Kalenderjahr begrenzt werden.**

In der Rentenpolitik braucht es endlich Ehrlichkeit: **Die abschlagsfreie Frühverrentung muss abgeschafft werden.** Sie passt nicht mehr in eine alternde Gesellschaft. **Wer länger**

**lebt, kann nicht dauerhaft immer früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden.** Deshalb muss auch die Regelaltersgrenze nach 2031 weiter steigen – schrittweise, planbar und



orientiert an der steigenden Lebenserwartung. **Wir brauchen die Rückkehr zum Nachhaltigkeitsfaktor in der Rentenversicherung – konsequent angewendet und wirksam ausgestaltet.“**



Wolfram Hatz (Präsident der vbw) und Florian Reuther (Verbandsdirektor des PKV-Verbandes)

Der Soziologe Max Weber hat einmal gesagt: *Politik bedeutet ein starkes, langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich.* Dieses Land braucht jetzt politische Entschlossenheit. Denn eines ist klar: Wenn wir jetzt nicht groß reformieren, werden wir bald nur noch klein verwalten. Aber Verwaltung schafft keinen Wohlstand – Entscheidungskraft schon.“ ▽



FÜR DIE PERSONALARBEIT VOR ORT

# Neuer AGV-Austausch zu Beschäftigtenbefragungen

Der AGV hat einen neuen virtuellen Expertenaustausch zum Thema Beschäftigtenbefragungen in Versicherungsunternehmen eingeführt; der Expertenaustausch bietet den Fach- und Personalverantwortlichen, die Beschäftigtenbefragungen planen, durchführen oder auswerten, einen Raum für fachlichen Austausch **zu methodischen Ansätzen und zu wirksamen Folgeprozessen** auf Basis von Befragungsergebnissen. Mit dem neuen Format reagiert der AGV auf den Wunsch seiner Mitgliedsunternehmen nach stärkerer Vernetzung und praxisnahem Wissenstransfer zu diesem Thema. Der Impuls kam aus dem Kreis der Expertinnen und Experten, die mit dem AGV seit langem zu den Ergebnissen der branchenweiten Beschäftigtenbefragung im Austausch sind.

Im Rahmen der Veranstaltung tauschten sich die 25 Teilnehmenden zunächst über die Befragungspraxis in ihren Häusern aus.



Jan Schaller (Allianz)

**Jan Schaller**, Expert Employee Experience & Engagement bei der Allianz SE, berichtete in seinem Impulsvortrag über die „Lifecycle Surveys“ der Allianz. Der an wichtigen Stationen im Beschäftigungsverlauf des Mitarbeitenden ansetzende Befragungsprozess zielt darauf ab, Feedback an relevanten Übergangspunkten im Erwerbsleben systematisch zu erfassen. Ein Schwerpunkt seien die

**Onboarding Surveys**, mit denen erste Eindrücke neuer Mitarbeitender strukturiert erfasst, frühe Fluktuationsrisiken besser verstanden und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Einarbeitung identifiziert werden. **Hintergrund sei, dass sich schlechte Onboarding-Erfahrungen langfristig negativ auf das Engagement der Mitarbeitenden auswirke.** Aktuell werde dieser Ansatz in einem Pilotprojekt erprobt. Als all-

gemeine Gestaltungsprinzipien für Lifecycle-Befragungen bei der Allianz nannte Jan Schaller **skalierbare globale Lösungen, externes Benchmarking, einfache Fragen, automatisierte Trigger im System zur Auslösung der Befragungen sowie eine kontinuierliche Verbesserung des Onboardings auf Basis umsetzbarer Ergebnisse.**

**Julia Blank**, Volkswirtin des AGV, stellte die Methodik der branchenweiten AGV-Beschäftigtenbefragung vor. Die Trendstudie wird seit 2017 jährlich durchgeführt und ermöglicht durch den Zeitvergleich das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen und die Einordnung von Kriseneffekten (zum Beispiel die Pandemie). In der umfassenden Befragung werden für Arbeitgeber relevante Aspekte rund um das

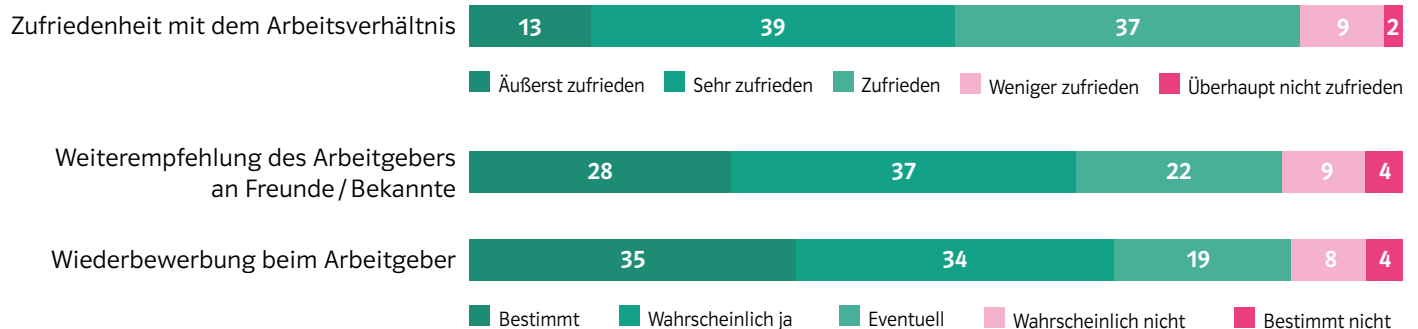


AGV-Referentin Julia Blank

Arbeitsverhältnis, unter anderem das **Führungsverhalten des Vorgesetzten, Unternehmenskultur, Gesundheit sowie Belastung**, abgefragt. Die Befragungsergebnisse dienen in der Öffentlichkeitsarbeit zur Versachlichung der Diskussion. Interessante Entwicklungen werden in AGV-Gremiensitzungen aufgegriffen. In der Branche ist eine sehr positive Grundstimmung vorhanden. Der Anteil der Beschäftigten, die ihr Arbeitsverhältnis positiv bewerten, sich erneut bei ihrem Arbeitgeber bewerben würden und ihn weiterempfehlen, ist hoch und liegt jeweils bei rund 90 Prozent.

*Die Experten aus den Häusern sprachen sich für die Fortführung des Formates aus. Themen, die zukünftig auf der Agenda stehen sollen, sind der Austausch über Benchmarks, Follow-up-Prozesse, Rhythmus und Intervalle von Befragungen, Datenaufbereitung und die verbindliche Umsetzung von Ergebnissen im Unternehmen. ▽*

## Arbeitgeberattraktivität



# Europäische Sozialpartner unterzeichnen Gemeinsame Erklärung zur Attraktivität der Versicherungsbranche als Arbeitgeber

Am 12. März 2026 unterzeichneten **Insurance Europe**, der europäische Verband der Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen, **AMICE**, die Vereinigung der Gegenseitigkeitsversicherer und Versicherungsgenossenschaften in Europa, und **BIPAR**, der europäische Verband der Versicherungs- und Finanzintermediäre, auf Arbeitgeberseite und **UNI Europa Finance**, die 100 Gewerkschaften und 1,5 Millionen Beschäftigte in den europäischen Zentralbanken, im Bank- und Versicherungssektor vertritt, auf Arbeitnehmerseite eine Gemeinsame Erklärung zur Attraktivität der Versicherungsarbeitgeber in Europa. Nach rund zwei Jahren intensiver Verhandlungen setzten die Europäischen Sozialpartner der Versicherungswirtschaft mit dieser Erklärung ein deutliches Zeichen für faire Arbeitsbedingungen, gute Entwicklungsperspektiven und einen sozialen Dialog, der die Zukunft der Branche aktiv mitgestaltet.

**Die Erklärung beschreibt die Versicherungswirtschaft als moderne, verantwortungsvolle und zukunftsfähige Arbeitgeberin.** Gleichzeitig unterstreichen die Sozialpartner die zentrale Rolle des Sektors für Gesellschaft und

Wirtschaft: Versicherungen schaffen finanzielle Sicherheit, fördern den sozialen Zusammenhalt, unterstützen das Risikomanagement und leisten einen Beitrag zur langfristigen Stabilität von Einzelpersonen, Unternehmen und Gemeinschaften.

Angesichts von Digitalisierung, neuen Risiken und demografischen Veränderungen bekennen sich die Sozialpartner dazu, **die Branche verantwortungsbewusst, nachhaltig, innovativ und integrativ weiterzuentwickeln.** Gemeinsames Ziel ist es, Beschäftigte für die Versicherungswirtschaft zu gewinnen, im Sektor zu halten und gezielt weiterzuentwickeln.

Als wichtige Faktoren für die Attraktivität der Branche nennen die Sozialpartner insbesondere gute Arbeitsbedingungen, moderne Arbeitsformen und Work-Life-Balance, Chancengleichheit, Weiterbildungsmöglichkeiten und klare Karrierewege. Hinzu kommen ein sicheres, gesundes und unterstützendes Arbeitsumfeld, relative Beschäftigungssicherheit sowie eine wertorientierte, nachhaltige und innovative Arbeitswelt.

Auch **Künstliche Intelligenz** und **digitale Instrumente** werden in der Erklärung



Sebastian Hopfner, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des AGV und Vorsitzender der Plattform für den sozialen Dialog Insurance Europe, und Michael Budolfsen, Präsident UNI Europa

als wichtige Zukunftsthemen benannt. Sie bieten aus Sicht der Sozialpartner **Potenziale für Kundenservice und Innovation.** Zugleich betonen die Unterzeichner, dass der digitale Wandel weiterhin sozial verantwortlich gestaltet werden müsse – unter anderem durch Qualifizierungsmaßnahmen und einen tragfähigen sozialen Dialog.

Sebastian Hopfner, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Vorsitzender der Plattform für den sozialen Dialog von Insurance Europe sowie der Arbeitgeberdelegation im sektoralen sozialen Dialog im Versicherungswesen (Insurance Sectoral Social Dialogue – ISSDC), erklärte: „Versicherungen spielen eine wesentliche Rolle im Leben der Menschen und in der europäischen Wirtschaft und das sollte sich auch in der Wahrnehmung des Sektors als Arbeitgeber widerspiegeln. **Mit dieser gemeinsamen Erklärung bekräftigen die europäischen Sozialpartner ihr gemeinsames Engagement für einen Versicherungssektor, der attraktiv, innovativ und inklusiv ist und hochwertige Arbeitsplätze sowie gute Karriere- und Wachstumschancen bietet.** ▽



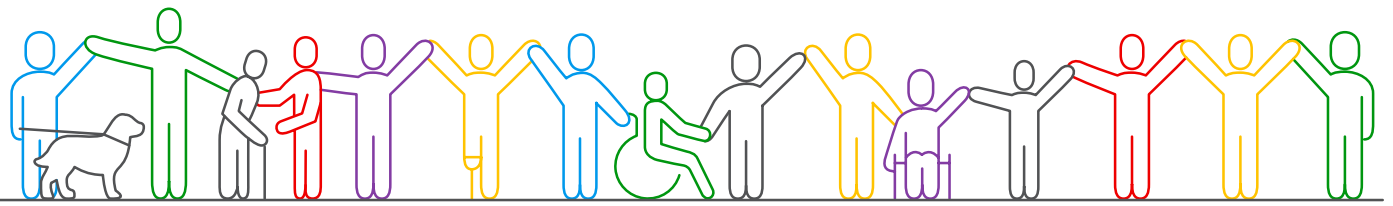


Foto: iStock / Yuliya Sokolova

## Führung als Schlüssel für gelebte Inklusion

Im Mittelpunkt der letzten virtuellen Sitzung des AGV-Experten-Arbeitskreises „Inklusion in der Versicherungswirtschaft“ standen zwei Praxisberichte aus Unternehmen, die zeigten, wie Inklusion strategisch verankert und insbesondere über Führungskräfte wirksam in den Arbeitsalltag integriert werden kann. Die Moderation übernahm AGV-Referentin **Sandra Kreft**.

### SIGNAL IDUNA: „Inclusive Leader“ – Sensibilisierung strukturiert angehen

Den ersten Vortrag hielt **Denise Stahlhuth** (SIGNAL IDUNA). Ausgangspunkt war eine repräsentative Diversitätsumfrage im Unternehmen. Trotz hoher Zufriedenheitswerte und insgesamt homogener Belegschaft wurden konkrete Handlungsfelder zur weiteren Verbesserung identifiziert, wie zum Beispiel im Bereich Unconscious Bias, Diskriminierung, Alltagsrassismus und inklusiver Führung. **Ein zentrales Element war die Rolle der Führungskräfte als „Multiplikatoren“; sie wurden als wirksamster Hebel identifiziert, um kulturelle Veränderungen anzustoßen.**

Die Präsentation verdeutlichte den strukturierten Aufbau des Programms einer **neunmonatigen Lernreise für Führungskräfte**, bestehend aus:

- Präsenz- und Online-Workshops auch mit externen Trainern
- Interaktive Formate (u.a. Deutscher Diversitäts-Tag mit Selbsterfahrungsanteilen)
- Begleitendes Diversitätsreporting und -controlling
- Analyse und Evaluation der Wirksamkeit

Die Evaluation zeigt: **Das Bewusstsein für Diversität ist gestiegen. Die nachhaltige Integration in den Führungsalltag bleibt jedoch eine kontinuierliche Aufgabe.** Geplant ist daher ein Anschlusskonzept zur weiteren Verankerung in bestehenden Führungsformaten.

### Deutsche Telekom: Mehr als Barrierefreiheit – Inklusion als strategischer Rahmen

Im zweiten Vortrag stellte **Sarah Pieper**, Syndikusrechtsanwältin und Inklusionsbeauftragte bei der T-Systems International GmbH, die konzernweite Inklusionsstrategie

der Deutschen Telekom AG vor, die in Deutschland rund 7500 schwerbehinderte Mitarbeitende beschäftigt und damit eine Schwerbehindertenquote von 7,5 Prozent aufweist.

**Es wurde deutlich, dass Inklusion bei der Telekom als Haltung und strategischer Rahmen verstanden wird – nicht allein als Frage baulicher oder technischer Barrierefreiheit.**

Als zentrale Instrumente zur Umsetzung im Konzern sind anzusehen: die Diversity-Richtlinie, die Konzerninklusionsvereinbarung und die Etablierung der „einfachen Sprache“.

Im Rahmen eines gemeinsamen Aktionsplans hat die Schwerbehindertenvertretung gemeinsam mit den Inklusionsbeauftragten verbindliche **Handlungsfelder mit klarer strategischer Ausrichtung** definiert nach dem Motto **„Inklusion muss mehr sein als gute Absichten auf dem Papier“**. Dazu gehören die Themen:

- Bildung und Qualifizierung
- Bewusstseins- und Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitswelt und Beschäftigung
- Prävention und Rehabilitation
- Barrierefreiheit
- Neue Arbeitsformen und -methoden

Damit wurde deutlich: **Inklusion wird als Querschnittsaufgabe verstanden und betrifft Personalentwicklung, Führung, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur gleichermaßen.**

Ein besonders anschauliches Element der Präsentation war der unternehmensweite **Inklusions-Award**, der zweimal jährlich vergeben wird. Mitarbeitende können sich mit Projekten bewerben, die Inklusion nachhaltig im Arbeitsalltag verankern. Der Award ist nicht monetär dotiert, setzt jedoch sichtbare Anerkennungsimpulse.

### Ausblick

Die nächste virtuelle Sitzung des Experten-Arbeitskreises findet am 25. Juni 2026 statt. Dann wird es unter anderem um Fragen der Haftung von Inklusionsbeauftragten gehen.

*Sind Sie in Ihrem Unternehmen arbeitgeberseitig verantwortlich für das Thema Inklusion? Dann melden Sie sich bei [sandra.kreft@agv-vers.de](mailto:sandra.kreft@agv-vers.de) und werden Sie Mitglied des Arbeitskreises! ▽*



## Der Musiklehrer ist kein Massenphänomen – Bewährtes Handelsvertreterrecht darf nicht gebrochen werden!

„**Scheinselbstständigkeit wollen wir verhindern**“ – so heißt es wörtlich im Koalitionsvertrag der Bundesregierung. Das Statusfeststellungsverfahren soll im Interesse von Selbstständigen und Arbeitnehmern schneller, rechtssicherer und transparenter gemacht werden. Hintergrund waren die Auswirkungen des sogenannten **Herrenberg-Urteils** vom Juni 2022, mit dem das Bundessozialgericht die Debatte um Scheinselbstständigkeit in Deutschland deutlich verschärft und die **Prüfmaßstäbe im Statusfeststellungsverfahren** verändert hat. Im Kern bestanden die Richter darauf, dass stärker auf die **tatsächliche Eingliederung in die Arbeitsorganisation** und weniger auf vertragliche Bezeichnungen zu achten ist. Im konkreten Fall ging es um die Lehrtätigkeit einer Musikschullehrerin.

Diesen Teil des Koalitionsvertrages will die Bundesregierung nunmehr in die Tat umsetzen. In einem aktuellen Referentenentwurf ist die **Einführung einer neuen sozialversicherungsrechtlichen Form von selbstständiger Tätigkeit** geplant, der sogenannten **neuen Selbstständigkeit**. Kern des Vorschlags ist die **Einführung eines dritten Erwerbsstatus**, der neben die bestehenden Formen der abhängigen Beschäftigung und der klassischen Selbstständigkeit treten und mit einer Rentenversicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung verbunden werden soll. Das würde zu einem **Paradigmenwechsel** führen: Maßgeblich für die Zuordnung sollen vor allem der **übereinstimmende Wille der Vertragsparteien** sowie vorgegebene **Abgrenzungskriterien**, die ein unternehmerisches Handeln begründen werden.

**Wichtig ist: Die heutige Systematik der Einzelfallprüfung im Rahmen des Statusfeststellungsverfahrens bleibt bestehen.**

Dadurch sind auf den ersten Blick die Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft begrenzt. Die bisherige Abgrenzung zwischen angestellten und selbstständigen Versicherungsvertretern – insbesondere anhand des Gemeinsamen Rundschreibens der Sozialversicherung zur Statusfeststellung von Erwerbstätigen – kann weiterhin in bewährter Weise erfolgen. Dennoch sind **negative Seiteneffekte** nicht auszuschließen. Der Referentenentwurf des Bundesarbeitsministeriums ist insbesondere aus den folgenden drei Gründen abzulehnen:

Eine neue gesetzliche Fiktionsregelung mit generalisierenden Abgrenzungskriterien, die sämtlichen Berufsbildern aus unterschiedlichen Branchen gerecht werden muss, ist aus Sicht der Versicherungswirtschaft nicht erforderlich. **Eine solche Lösung konterkariert das Ziel, das Statusfeststellungsverfahren rechtssicherer und transparenter zu machen.** Es werden vielmehr unnötige **Parallelwelten** geschaffen, die in der Praxis schwer handhabbar sind.

- Durch die neuen Abgrenzungskriterien gemäß Paragraf 7 Absatz 5 Sozialgesetzbuch IV-E besteht die **Gefahr, dass ein neuer Prüfungsmaßstab in der Verwaltungspraxis geschaffen wird.**
- Eine Pflicht zur Absicherung von Selbstständigen in der gesetzlichen Rentenversicherung ist abzulehnen. Selbstständige müssen weiterhin die Wahlfreiheit bezüglich ihrer Altersvorsorge haben. **Der Rückgriff auf private Altersvorsorgeprodukte darf ihnen nicht verwehrt werden.** Dieses Ziel aus dem Koalitionsvertrag darf nicht unterlaufen werden. ▽

WUSSTEN SIE SCHON, DASS ..?



© Adobe Stock / insta\_photos

► ... die Zahl der Erwerbstätigen im Rentenalter in Deutschland zunimmt? Zwischen 2013 und 2023 stieg die Erwerbstätigenquote der 65- bis 69-jährigen von 13 auf 20 Prozent. Dies ergibt sich aus dem Altersübergangs-Report des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. Rund die Hälfte der arbeitenden Rentner ist weniger als 15 Stunden pro Woche tätig.

NEU IM AGV

„AGV-Familie“ wächst weiter

In den letzten Wochen sind folgende Unternehmen neu zur „AGV-Familie“ gestoßen:

Die **HANSAINVEST Hanseatische Investment-GmbH** ist eine unabhängige Service und Master-Kapitalverwaltungsgesellschaft mit über 50 Jahren Erfahrung am Markt. Seit 1969 unterstützt sie Fondspartner und institutionelle Anleger mit umfassenden Dienstleistungen rund um Fondsadministration, Reporting, Regulierung und Risikomanagement. Als Tochter der SIGNAL IDUNA Gruppe kommt die HANSAINVEST aus dem institutionellen Umfeld einer Versicherung und deckt heute ein breites Spektrum an Assetklassen ab - von Financial Assets bis hin zu Real Assets.

Die **Hübener Versicherungs AG**, Hamburg, ist ein Spezialversicherer im Bereich Schaden/Unfall und zeichnet europaweit exponierte Risiken. Zu diesen gehören unter anderem Diskotheken, Asylunterkünfte, Recyclingbetriebe und Leerstände. Aktuell beschäftigt die Gesellschaft 33 Mitarbeiter und generiert jährlich etwa 100 Millionen Euro Versicherungsprämie.

Beide Gesellschaften unterliegen nicht der Tarifbindung. ▽

GEDACHT ... GESAGT ...

„Die Nachrichtensprecher der Tagesschau fangen stets mit „Guten Abend“ an und brauchen dann 15 Minuten, um zu erklären, dass es wieder mal kein guter Abend ist.“

Rudi Carrell, Humorist und TV-Entertainer (1934 - 2006)

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:** 30. April 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@kkkommunikation.com | **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 215 600 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.

