

# Digitalisierungsschub durch die Krise – zwischen Frustration und Euphorie



COVID-19 beherrscht nach wie vor unseren Alltag und stellt Unternehmen sowie Privatpersonen kontinuierlich vor Herausforderungen. Angesichts der andauernden Krise gilt es, sich schnell, effektiv und situationsbedingt anzupassen. Für Unternehmen bedeutet dies, neue Methoden und Technologien bestmöglich einzusetzen und zeitnah in ihre Abläufe zu integrieren – idealerweise ohne Produktivitätsverlust.

Im Zuge der Corona-Krise haben Digitalisierungsthemen in der Versicherungswirtschaft nicht nur an Akzeptanz gewonnen, sondern starken Auftrieb erfahren: Kunden, Versicherungsvermittler und Innendienstmitarbeiter fordern gleichermaßen aktiv digitale Unterstützung ein. Es gilt nun, die gestiegenen Anforderungen adäquat zu adressieren. Hier sind Politik und Wirtschaft gefordert, folgende Handlungsfelder konsequent anzugehen:

→ **Remote-Arbeit bei weiterhin hohem Interaktionsgrad ermöglichen:**

Einsatz moderner Methoden und Technologien sowie Bereitstellung und Ausbau hochverfügbarer, stabiler Kommunikationsnetze

→ **Homeoffice als Teil des Arbeitsbereichs einbeziehen:**

Unternehmensindividueller Mix aus Büropräsenz und mobilem Arbeiten mit stabilen IT-Systemen

→ **Flexibilisierung des Unternehmensumfelds fortführen:**

Digitalisierung als Unterstützung für die Beschäftigten und im Einklang mit den Betriebsvereinbarungen

**Patrik Maeyer**

Leiter Betriebstechnik,  
Digitalisierung und IT  
030 2020-5452  
p.maeyer@gdv.de

**Dr. Michael Gold**

Geschäftsführer  
Arbeitgeberverband der  
Versicherungsunternehmen  
in Deutschland  
089 922 001-23  
michael.gold@agv-vers.de

## Schockwelle Pandemie

Ende Dezember 2019 wurde erstmals über den Ausbruch einer neuartigen Atemwegserkrankung mit noch unbekannter Ursache in der chinesischen Stadt Wuhan berichtet. Was zunächst noch in weiter Ferne schien, entwickelte sich rasant zu einer weltweiten Pandemie. Innerhalb weniger Monate hat Corona auch in Deutschland zu drastischen Veränderungen in den gewohnten Lebens- und Arbeitswelten geführt: Homeoffice und Videokonferenzen gehören zum Alltag, Dienstreisen und Kondensstreifen am Himmel sind zu Ausnahmen avanciert, Desk-Sharing-Konzepte liegen auf dem Tisch, und Entmietungen von Büroflächen zeichnen sich ab.

Zwar bewegte sich der Digitalisierungsgrad in der Versicherungswirtschaft bereits vor Corona in einigen Bereichen auf sehr hohem Niveau – die Krise wirkte jedoch wie ein Katalysator und beschleunigte die digitale Transformation.

Ein dreiviertel Jahr nach dem ersten Lockdown in Deutschland lässt sich auf Basis der Erfahrungen ein praxisnahes Zwischenfazit für die Versicherungswirtschaft ziehen. Aus diesen Erkenntnissen können

sich Ansätze ergeben, wie sich sowohl mittel- als auch langfristig für die Menschen – ob Verbraucher oder Beschäftigte – mit Hilfe der zur Verfügung stehenden modernen Methoden und neuen Technologien die negativen Aspekte der Krise in möglichst positive Impulse übersetzen lassen.

## Sozialgefüge und Arbeitsplatz – Homeoffice & Co. alles in Remote?

Ende März stellte die Versicherungswirtschaft infolge des Lockdowns nahezu alle Arbeitsplätze auf Remote-Fähigkeit um. Durch diese technische und organisatorische Leistung konnte innerhalb kürzester Zeit im Schnitt etwa 80 %, im Maximum bis nahezu 100 % der Belegschaft im Innen- und Außendienst von zu Hause arbeiten (Abb. 1). Die massive Verlagerung von zeitweise bis zu 190.000 Arbeitsplätzen<sup>1</sup> ins Homeoffice verlief reibungslos und ohne Produktivitätseinbußen (Abb. 2). Von Vorteil

1 Entspricht etwa 95 % von rund 200.000 Mitarbeitern (Innen-/Außendienst und Auszubildende) der Versicherungsunternehmen

war hier, dass mobiles Arbeiten, flankiert durch den entsprechenden Tarifvertrag, in der Versicherungswirtschaft bereits vor der Krise verankert war.<sup>2</sup> Die hohe Flexibilität und Offenheit von Belegschaften, Personalabteilungen und Betriebsräten wirkte sich ebenfalls sehr positiv auf den unmittelbaren Erfolg des plötzlichen Umstiegs ins Homeoffice aus.

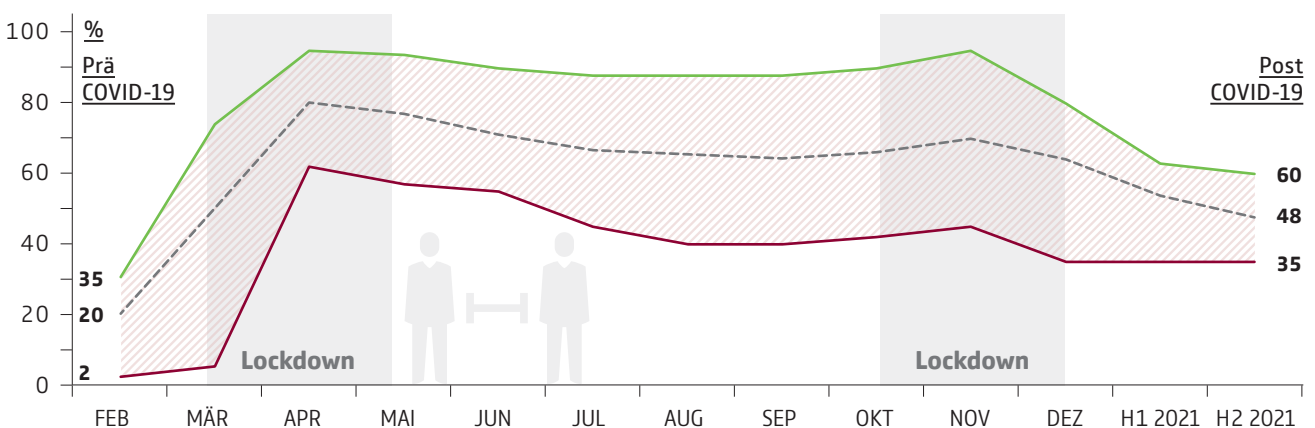
Für das Innendienstpersonal ist die Anwesenheit im Büro auch in Anbetracht der hohen Volatilität der Infektionszahlen weiterhin überwiegend freiwillig. Sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Ort im Unternehmen, dann meist in festgelegten Teams mit strengen Abstands- und Hygieneregeln. Ausnahmen gelten für Mitarbeiter in Risikogruppen oder mit betreuungsbedürftigen Kindern oder Angehörigen; diese verbleiben vorrangig bzw. ausschließlich im Homeoffice. Je nach Unternehmensgröße lassen sich Unterschiede erkennen: Tendenziell liegen im Zeitraum April bis November 2020 die Homeoffice-Quoten großer Unternehmen aktuell bei etwa 70 bis 90 %; mittlerer und kleinerer Unternehmen bei 40 bis 60 % (Abb. 1). Im Wesentlichen begründet

2 TV zum mobilen Arbeiten vom 27. Mai 2019 – <https://www.agv-vers.de/tv>

## Homeoffice-Quote

Abbildung 1

■ Minimum ■ Maximum ≡ Durchschnitt (ungewichtet)



Quelle: GDV/BDIT-Ad-hoc-Umfrage zu den „Covid19-bedingten Veränderungen“, September/Oktober 2020

sich dies in den unterschiedlichen Belegschaftszahlen und – insbesondere bei größeren Unternehmen – der Bündelung vieler Personen an großen Unternehmensstandorten.

Im Sommer 2020 mit seinen verhältnismäßig geringen Infektionszahlen erfolgte teilweise eine behutsame Aufhebung bestimmter Sicherheitsmaßnahmen (z. B. Betretungsverbote für Externe, Quarantäne für Urlaubsrückkehrer, Aussetzung des Betriebssports). Insgesamt fahren die Unternehmen weiterhin maximal flexibel „auf Sicht“ und folgen einigen Grundsätzen: kein gesundheitliches Risiko eingehen, zweigleisig planen, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit im Blick behalten.

### Herausforderung Unternehmenskultur und Arbeitsumfeld

Offensichtlich hat sich das Arbeiten im Homeoffice situationsbedingt – unter anderem zur Gewährleistung des notwendigen Social Distancing – bewährt. Allerdings müssen sich die Versicherungsunternehmen trotz aller anfänglichen Euphorie in Bezug auf eine weiterhin hohe Produktivität bei den weiteren Planungen auch mit einer Reihe von kritischen Effekten auseinandersetzen.

Die Corona-Krise und der damit einhergehende umfassende Umstieg eines Großteils der Belegschaft vom Innendienst ins Homeoffice machen deutlich, dass eine Flexibilisierung des deutschen Arbeitszeitgesetzes dringend notwendig ist. Anstelle einer auf den Tag bezogenen Höchstarbeitszeit von acht bis zehn Stunden ist eine auf die Woche gerechnete Höchstarbeitszeit von 48 Stunden zeitgemäß – wie bereits in der Arbeitszeitrichtlinie

der Europäischen Union empfohlen<sup>3</sup>. Solch eine Regelung erleichtert es Arbeitgebern, kurzfristig auf Schwankungen der Arbeitsauslastung zu reagieren.

Die Beschäftigten in der Versicherungsbranche zeigen sich grundsätzlich offen für diesen Wandel. Bereits in den letzten drei Jahren ist die Angst vor der Digitalisierung merklich gesunken – vielmehr erhoffen sich die Mitarbeiter durch digitale Ansätze Verbesserungen im Tagesablauf und eine höhere Vereinbarkeit von Familie und Beruf<sup>4</sup>.

Für das Management gilt es, innovative Lösungskonzepte zu erarbeiten, die einer möglichen Entsozialisierung bzw. einer Vereinsamung der Menschen im modernen, transformierten Unternehmensumfeld entgegenwirken. Auch dem Aspekt des Führens aus der Ferne gilt es besonders Rechnung zu tragen: Die Entwicklung neuer oder die adäquate Anpassung vorhandener Leistungskennzahlensysteme könnte hier Unsicherheiten beseitigen und für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen eine Erleichterung darstellen. Hier gilt es, aus den im Zeitraum April bis November 2020 gemachten Erfahrungen sowie den gemeinsam, professionell und flexibel ergriffenen Notfallmaßnahmen einen dauerhaften Change-Prozess abzuleiten.



<sup>3</sup> Richtlinie 2003/88/EG vom 4. November 2003 (Arbeitszeitrichtlinie)

<sup>4</sup> Jährliche repräsentative Beschäftigtenbefragung für die Versicherungswirtschaft; KANTAR im Auftrag des AGV

## Infrastruktur – Erfolgsfaktoren IT und Betriebsorganisation

Die Ergebnisse der aktuellen GDV-IT-Erhebung sowie einer Ad-hoc-Umfrage unter den Versicherungsunternehmen im September 2020 weisen insgesamt auf eine leistungsfähige IT und Betriebsorganisation hin. Engpässe durch die Bandbreite der Gateways zur Anbindung der Remote-Arbeitsplätze entstanden allenfalls in der Anfangszeit des Lockdowns im Frühjahr 2020. Die technischen Probleme konnten im weiteren Fortgang schnell behoben werden. Darüber hinaus erfolgte teilweise eine Ausweitung der Online-Zeiten für den Innendienst (z.B. von 8 bis 20 Uhr auf 6:30 bis 22 Uhr, z. T. auch samstags). Im Rahmen der im Unternehmensmanagement fest verankerten und in der Krise aktivierten Notfallpläne trafen die Versicherungsunternehmen alle notwendigen Maßnahmen, um Schlüsselfunktionen wie Scannen/Druck, Rechenzentren und Gebäudesicherheit vor Ort bereitzuhalten und gleichzeitig Infektions- und Quarantänesituationen – soweit möglich – vorzubeugen.

Die Zahl der Remote-fähigen Arbeitsplätze hat sich flächendeckend deutlich erhöht. Dies wurde durch die Bereitstellung zusätzlicher mobiler Endgeräte erreicht. Im IT-Betrieb erfolgte eine Kapazitätserweiterung zur Abfederung der erhöhten Anzahl gleichzeitiger Netzwerkzugriffe. Organisatorisch wurde die Belegschaft – ergänzend zu den bereits ausgegebenen mobilen Endgeräten – sukzessive mit zusätzlichen Bildschirmen und Konferenztechnologie wie Kopfhörer, Mikrofone und Kameras ausgestattet. Die Zahl der Online-Besprechungen ist erwartungsgemäß überproportional gestiegen. Probleme bei der Nutzung Cloud-basierter Dienstleistungen

(z. B. Skype, Microsoft, Zoom, Webex) traten nur anfangs auf. Verbindungsausfälle waren auch – und sind es bis heute – durch die beschränkten Kapazitäten der lokalen Telekommunikationsanbieter an den Wohnorten der Beschäftigten bedingt. Beispielsweise führen in einer Familie das gleichzeitige Arbeiten der Eltern im Homeoffice sowie paralleles Homeschooling schnell zu einer Überlastung des jeweiligen Haushaltsanschlusses.

Der IT-Sicherheit galt mit Blick auf die im Remote-Bereich massiv gestreckte IT-Infrastruktur von Beginn an hohe Aufmerksamkeit. Entgegen der Berichterstattung in den Medien bezüglich anderer Wirtschaftszweige verzeichnete die deutsche Versicherungswirtschaft keine besonderen Auffälligkeiten oder vermehrten Cyberangriffe. Bei Sicherheitsvorfällen gewährleisteten die Unternehmen auch im Remote-Betrieb ohne Verzögerung die Einleitung adäquater Gegenmaßnahmen.

### Herausforderungen bei Informationstechnologie, Kommunikationsnetzen und Raumkonzepten

Die massiv intensiviertere und zwischenzeitlich weiter verbesserte digitale Kommunikation hat sich bereits jetzt als alltagstauglich erwiesen und wird wohl auch in Zukunft so manche Dienstreise entbehrlich machen. Dies hat nicht zuletzt auch für die Nachhaltigkeit des operativen Versicherungsbetriebes positive Effekte.

Ein weiterer positiver Anwendungsfall ergibt sich beispielhaft für die IT mit ihrer Herausforderung des Fachkräftemangels: Die konsequente Umsetzung von Remote-Arbeitsplätzen ermöglicht es im täglichen Betrieb technisch und organisatorisch, IT-Fachkräfte überregional anzuwerben und diese auch

überregional und aus der Ferne in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Eine physische Allokation des Faktors Arbeit an einem Unternehmensstandort würde so im Wesentlichen obsolet. Dadurch eröffnet sich den Unternehmen potenziell ein größerer Pool an Fachkräften, was die Personalfrage in der IT entspannen könnte. Allerdings benötigen Fachkräfte insgesamt und bereichsübergreifend auch im Homeoffice ein stabiles und leistungsfähiges Netz. Dies ist allerdings nach wie vor nicht immer gewährleistet und stellt vor allem im ländlichen Raum Mitarbeiter und die Betriebsorganisation vor technische Herausforderungen. Entsprechende Service Level Agreements für Störungen und Ausfälle im Bereich der Netze sind jedoch rar gesät bzw. für Privatkunden nicht vorhanden – hier besteht dringender Handlungsbedarf. Politik und Netzbetreiber sind angehalten, diesen Mangel zu beheben und für die Bereitstellung stabiler und verlässlicher Netze zu sorgen.

Nach wie vor gibt es gute Gründe, zusätzlich zur Remote-Arbeit regelmäßig physisch zusammenzukommen – sei es für das Onboarding neuer Mitarbeiter, für die Interaktion im Team unter Einsatz aller Sinne (und nicht nur des audiovisuellen) oder für den Aufbau und die Erhaltung eines sozialen Gefüges in

Teams und Organisationseinheiten.

Es ergeben sich drei große Herausforderungen: eine leistungsfähige IT, moderne Arbeits- und Begegnungsflächen am Unternehmensstandort sowie hochverfügbare Kommunikationsnetze für die Remote-Arbeit. Gerade vor dem Hintergrund einer effektiven Einbindung des Homeoffice ist eine sowohl in Ballungs- als auch in ländlicheren Räumen flächendeckend verfügbare leistungsstarke Telekommunikationsinfrastruktur, wie beispielsweise der 5G-Netzausbau, notwendig. Diese Anforderung besteht sektorenübergreifend und ist unabdingbar für die Sicherung des Industrie- und Wirtschaftsstandortes Deutschland.

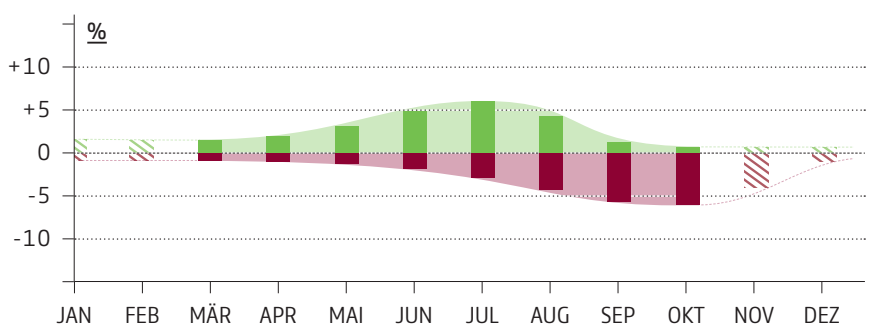
## Produktivität, Kollaboration und Führung

Die zwischenzeitliche Verlagerung der bis zu 190.000 Arbeitsplätze ins Homeoffice verlief weitestgehend reibungsfrei – aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit weiterhin hoher Produktivität. Diese liegt teilweise sogar über der jeweils erwartbaren durchschnittlichen Regelproduktivität (Abb. 2). Mögliche Gründe hierfür sind beispielsweise die Rückführung von in Projekte abgestellten Mitarbeitern in die Abteilungen oder

### Produktivität-Regelniveau

Abbildung 2

■ Steigerung ■ Rückgang



Quelle: GDV/Symboldarstellung auf Basis von Interviews und regelmäßiger Feedbackrunden mit VU



rückläufige Krankenstände. Zu nennen wäre potenziell auch eine situative Überproduktivität des Personals bedingt durch ein ungewohntes Arbeitsumfeld; aber auch die Möglichkeit während der passiven Phasen einer Teilnahme an virtuellen Besprechungen weiterzuarbeiten.

Nach Einschätzung der befragten Experten aus den Versicherungsunternehmen pendelte sich durch den Gewohnheitseffekt sowie die sukzessive Einführung und Verbesserung bereits vorhandener Konferenz- und Kollaborationsplattformen (z.B. vorgezogener Rollout von Microsoft Teams) die Produktivität im Zeitverlauf wieder auf dem Regelniveau ein. Mit der anhaltenden Pandemie verzeichnen die Unternehmen allerdings auch teilweise rückläufige Produktivitätsquoten (Abb. 2). Dieser Effekt lässt sich nach Einschätzung der Unternehmensexperten im Wesentlichen mit den Schlagworten Entsozialisierung, Ermüdung und Frustration beschreiben. In einer begrenzten

Ausschnittbetrachtung stehen zwar die digitalen Rahmenbedingungen für das neue Arbeitsumfeld und damit potenziell für alle Mitarbeiter bereit, jedoch sind die Sozialgefüge sowie das Führen bzw. geführt werden „aus der Ferne“ noch nicht gänzlich an die aktuelle Situation angepasst und eingespielt.

### Herausforderung Betriebs- und Arbeitsorganisation

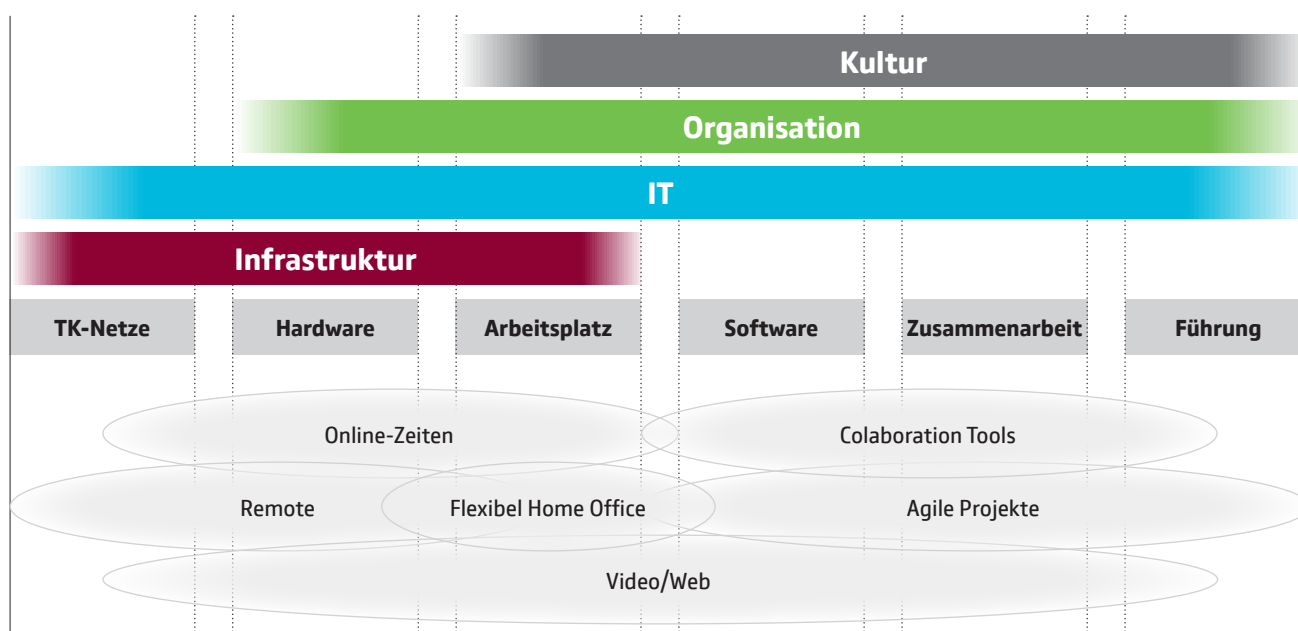
Wie genau sich die Arbeitswelt im New Normal gestalten wird, ist noch nicht vollständig absehbar – das Homeoffice bleibt aber sicher ein nicht unerheblicher Teil des Ganzen. Prognostizieren lässt sich für eine angenommene Post-Corona-Zeit eine Homeoffice-Quote von 35 bis 60 % (Abb. 1). Dies entspricht einer Steigerung von etwa 30 Prozentpunkten im Vergleich zur Prä-Corona-Zeit 2019/2020, in der die Homeoffice-Quote bei 2 bis 35 % lag. Diese Entwicklung korrespondiert mit dem Wunsch der Mehrheit der

Beschäftigten nach einem ausgewogenen Mix aus Büropräsenz und mobilem Arbeiten.

Hier ergeben sich Potenziale und Herausforderungen für die Betriebs- und Arbeitsorganisation. Büroflächen, die noch Mitte März 2020 benötigt wurden, sind zukünftig nicht mehr im bisherigen Umfang erforderlich. Unter Anlegung der prognostizierten Daten zeigt sich mittelfristig ein Minderbedarf an Büroflächen von etwa 25 bis 30 % im Vergleich zu Anfang 2020. Verbleibende Flächen sollten bedarfsgerecht als Begegnungs- und Interaktionsflächen gestaltet werden und die Möglichkeit für geschützte Videotelefonie und hybride Webkonferenzformate bieten – mit oder ohne Desk-Sharing-Ansatz. Raumkonzepte, die noch kürzlich zielführend schienen, gilt es nun zu überarbeiten und an die neuen Anforderungen anzupassen. Dies ist keine triviale Aufgabe: Die neue Normalität tangiert viele Bereiche – eine Lösung muss ganzheitlich ausgerichtet sein (Abb. 3).

## New Normal-Segmentierung

Abbildung 3



Quelle: GDV

## Impressum

---

### Herausgeber

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.  
Wilhelmstraße 43/43 G, 10117 Berlin  
Postfach 08 02 64, 10002 Berlin  
Tel. 030 2020-5000, Fax 030 2020-6000  
[www.gdv.de](http://www.gdv.de), [berlin@gdv.de](mailto:berlin@gdv.de)



### Verantwortlich

Patrik Maeyer  
Leiter Betriebstechnik, Digitalisierung und IT  
Tel. 030 2020-5452  
E-Mail: [p.maeyer@gdv.de](mailto:p.maeyer@gdv.de)

### Publikationsassistenz

Marcus Pfab

### Redaktionsschluss

15.11.2020

### Autoren

Patrik Maeyer  
Dr. Michael Gold  
Christine Jansen

### Bildnachweis

realstock1 – [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

### Alle Ausgaben ...

auf [GDV.de](http://GDV.de)