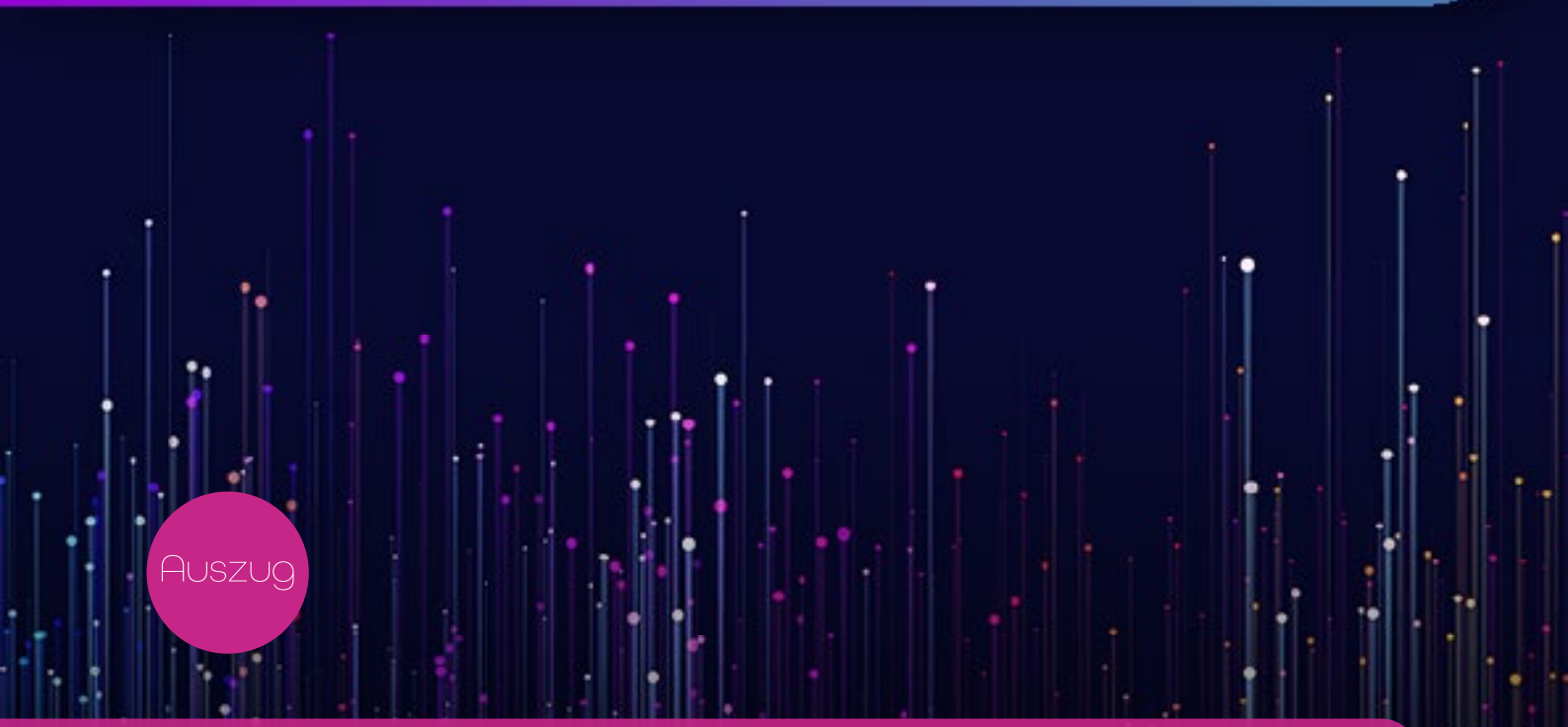
Die Zukunft der Arbeit – zwischen Kompetenz, KI und Kulturwandel

Versicherungsforen-**Themendossier**

Nr. 11/2025 16. Juni 2025



Auszug

Künstliche Intelligenz in der Versicherungswirtschaft:
Erfolgsfaktor für neue Arbeitswelten

Künstliche Intelligenz in der Versicherungswirtschaft: Erfolgsfaktor für neue Arbeitswelten

von Sabine Battenhausen & Thomas Niggl, Protiviti GmbH

Zwischen Effizienzgewinn und Kulturwandel: Warum KI jetzt auf die Agenda der Versicherer gehört

Die Arbeitswelt der Versicherungsbranche befindet sich bereits in einem tiefgreifenden Wandel. Künstliche Intelligenz (KI) ist längst mehr als nur ein technisches Experiment – sie verändert grundlegend die Art, wie wir zusammenarbeiten, Menschen führen und unternehmerisch entscheiden. Während die Automatisierung standardisierter Prozesse – z. B. in der Schadenbearbeitung oder im Underwriting – bereits Realität ist, rücken für Versicherer neue Fragen in den Fokus: Wie verändert sich unser Geschäftsmodell? Sind wir organisatorisch darauf vorbereitet? Verfügen unsere Mitarbeitenden über die Kompetenzen, die in Zukunft gebraucht werden? Wie verändert KI bestehende Rollenprofile? Und wie gelingt der Übergang in eine neue, hybride Arbeitswelt?

KI trifft Versicherungen: Wo die Technologie heute schon wirkt

Konkrete Anwendungsbeispiele zeigen das Potenzial von KI für Versicherer. Chatbots und Sprachassistenten übernehmen bereits First-Level-Kundenkontakte. Generative KI wird eingesetzt, um Policentexte zu prüfen oder individuelle Kundenanschreiben zu erstellen. In der Schadenregulierung analysieren KI-gestützte Bildverarbeitungstools Fotos von Unfällen oder Wasserschäden. Und im HR-Umfeld kommen KI-gestützte Matching-Systeme bei der Personalauswahl oder der internen Mobilität zum Einsatz. Gleichzeitig bleibt der Mensch – gerade in regulierten, kundennahen Funktionen – unverzichtbar.

Neue Rollen, neue Fähigkeiten – was KI von der Organisation fordert

Mit dem technologischen Fortschritt geht ein struktureller Wandel einher: Rollen wie Prompt Engineers, KI-Ethiker oder AI Compliance Officers gewinnen an Bedeutung. Auch bestehende Funktionen, etwa in HR oder im Kundenservice, müssen sich neu ausrichten. Studien zeigen, dass der Anteil an Tätigkeiten mit technologischem oder analytischem Schwerpunkt deutlich steigen wird. Gleichzeitig steigt der Bedarf an sozialen und emotionalen Kompetenzen: Empathie, Kommunikationsstärke und Veränderungsbereitschaft werden zum Wettbewerbsvorteil in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt. Umso grö-

ßer wird der Druck, die Organisationsstruktur entsprechend auszurichten – damit sie dieser Entwicklung gerecht werden kann.

Fähigkeitenmanagement als Brücke zwischen Technologie und Transformation

Um diese Veränderungen strategisch zu steuern, braucht es ein zukunftsorientiertes Fähigkeitenmanagement. Versicherer müssen jetzt systematisch analysieren, welche Kompetenzen in welchen Rollen aktuell fehlen, welche entwickelt und welche zugekauft werden sollten – das sogenannte E-Modell („Entwickeln – Einkaufen – Entleihen – Einspringen") bietet hierfür einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung. Ergänzt um KI-gestützte Kompetenzanalysen lassen sich so präzise Entwicklungsmaßnahmen ableiten – von Upskilling-Programmen über interne Mobilität bis hin zu Recruiting-Strategien mit Blick auf den zukünftigen Kompetenzbedarf.

Leadership und Kultur als Erfolgsfaktoren der KI-Einführung

Technologie allein erzeugt keine Transformation. Der entscheidende Erfolgsfaktor liegt in der kulturellen und organisatorischen Verankerung dieser fundamentalen Veränderung. Nur wer den Wandel strukturiert angeht, ihn strategisch versteht und die Menschen aktiv einbindet wird ihn mittel- und langfristig erfolgreich gestalten können. Führungskräfte müssen Orientierung geben, Ängste adressieren und Räume für neues Lernen schaffen. Gleichzeitig braucht es einen klaren Governance-Rahmen für den verantwortungsvollen Umgang mit KI, etwa mit Stereotypen, die durch historisch unausgewogene Datensätze und Bias geprägt sind, sowie mit Datenschutz- oder ethischen Fragestellungen. Vorschlag: Wir brauchen klare Regeln für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, um Probleme wie bspw. systematische Verzerrungen durch vorurteilbehaftete Daten, Datenschutzherausforderungen oder ethische Fragestellungen lösen zu können. Wer diese Themen und Regeln aktiv gestaltet, schafft Vertrauen – intern wie extern – und positioniert sich zugleich erfolgreich im Markt.

Ausblick: Future Work beginnt heute – und ist eine strategische Aufgabe

Die Integration von KI in die Arbeitswelt ist keine abstrakte Zukunftsvision, sondern längst gelebte Realität – auch in der Versicherungsbranche. Unternehmen, die heute in strategisches Fähigkeitenmanagement, gezielte Qualifizierung und kulturelle Anpassungsfähigkeit investieren, sichern sich nicht nur operative Exzellenz und Zukunftsfähigkeit, sondern auch Marktanteile und Arbeitgeberattraktivität. Die Arbeitswelt der Zukunft wird geprägt sein vom stärkenorientierten Zusammenspiel zwischen Mensch und KI – sie bleibt menschlich, vernetzt und bereit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Genau darin liegt ihre Stärke.

Hinweis zur Quellenbasis:

Dieser Beitrag basiert auf aktuellen Erkenntnissen und Publikationen aus dem Lünendonk-Handbuch 2025, McKinsey Global Institute, Fraunhofer IKS und der OECD (Employment Outlook 2023).

Autoren

Sabine Battenhausen
Senior Managerin People & Change
Protiviti GmbH

Thomas Niggl
Senior Consultant People & Change
Protiviti GmbH

Weitere Informationen zu Protiviti finden Sie unter: https://www.protiviti.com/de-de

IMPRESSUM

Autoren des vorliegenden Themendossiers
Katja Wagenknecht et al.
E katja.wagenknecht@versicherungsforen.net

Feedback zum vorliegenden Themendossier
Wenn Sie uns Ihre Meinung mitteilen möchten, würde uns das sehr freuen. Vielleicht gibt es ja ein spezielles Thema, über das Sie im Themendossier einmal lesen möchten? Haben Sie weitere Fragen und Anregungen oder Anlass zur Kritik? In jedem Fall freuen wir uns über eine Nachricht von Ihnen.

Bitte senden Sie Ihre Kommentare an
Katja Wagenknecht | **T** +49 341 98988-223 | **E** katja.wagenknecht@versicherungsforen.net

Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers
Aufgrund der Partnerschaft Ihres Unternehmens mit den Versicherungsforen Leipzig steht Ihnen das Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers unternehmensweit zur Verfügung! Gern können Sie deshalb weitere Empfänger aus Ihrem Haus registrieren lassen. Nutzen Sie dazu einfach unser Anmeldeformular unter www.versicherungsforen.net/abo_themendossier.

Eine Übersicht über alle Partnerunternehmen finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partner.

Abbestellen des Versicherungsforen-Themendossiers
Sie wollen das Themendossier in Zukunft nicht mehr empfangen? Senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff „unsubscribe Themendossier“ an kontakt@versicherungsforen.net.

Versicherungsforen-Newsletter
Wenn Sie regelmäßig per E-Mail über Aktualisierungen im Bereich „Wissen“ auf www.versicherungsforen. net, Veröffentlichungen, gegenwärtige Veranstaltungen sowie Nachrichten aus unserem Partnernetzwerk informiert werden möchten, können Sie sich auf www.versicherungsforen.net/newsletter anmelden. Diesen Service bieten wir auch für Nicht-Partnerunternehmen kostenfrei an.

© 2025 Versicherungsforen Leipzig GmbH
Ein Unternehmen der LF Gruppe | Hainstraße 16 | 04109 Leipzig |
T +49 341 98988-0 | **F** +49 341 98988-9199 | **E** kontakt@versicherungsforen.net | **I** www.versicherungsforen.net
Geschäftsführung: Justus Lücke, Jens Ringel, Markus Rosenbaum | Amtsgericht Leipzig HRB 25803
Ust.IdNr.: DE268226821