



HR DER ZUKUNFT: LEARNING & DEVELOPMENT

Fähigkeiten fördern und entwickeln

Der Versicherungsbroker Kessler & Co AG bildet seine Mitarbeitenden zielgruppenspezifisch weiter und organisiert Lernveranstaltungen, an denen die Kunden mitdiskutieren. Zudem hat das Familienunternehmen für versicherungsinteressierte Personen eine eigene Weiterbildungsinstitution geschaffen.

Von Marianne Rupp



Zur Person

Sandra Müller ist Personalfachfrau mit eidg. Fachausweis sowie zertifizierter GPI Coach. Ihr beruflicher Einstieg erfolgte bei der UBS Genf, wo sie während fast fünf Jahren arbeitete. Zurück in der Deutschschweiz startete sie ihre HR-Karriere bei der Swiss Re. Danach war sie als Leiterin Human Resources Schweiz bei der Axa, als Leiterin HR bei der Credit Suisse Fides und zuletzt als Leiterin HR bei Aon Risk Solution Schweiz AG tätig. Seit Mai 2015 ist Müller HR-Leiterin Gesamtschweiz bei Kessler & Co AG. Sie ist zudem Mitglied der Direktion. Seit 2002 ist sie als Prüfungsexpertin für die eidgenössische Berufsprüfung für HR-Fachleute im Einsatz.

«Unsere Mitarbeitenden investieren durchschnittlich rund 9 Prozent ihrer jährlichen Arbeitszeit in Ausbildung und Weiterbildung», sagt Sandra Müller. Sie ist die HR-Leiterin Gesamtschweiz beim Versicherungsbroker Kessler & Co AG. In dieser Funktion ist sie für 250 Mitarbeitende an zehn verschiedenen Standorten zuständig. Unterstützt wird Müller von einer HR-Spezialistin in Zürich und von einer HR-Mitarbeitenden, die sich zu 50 Prozent in der Romandie um HR-Aufgaben kümmert. Weiterbildung habe bei Kessler & Co einen grossen Stellenwert, betont auch Tom Kessler. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung und Verantwortlicher für den Bereich HR. «Die Anforderungen an den Broker sind vielseitig und gehen weit über das reine Verständnis von Versicherungsprodukten hinaus. Wir setzen bei Learning & Development daher auf einen Mix aus Learning on the Job, internen Schulungen bei uns und unserer Partnerfirma Marsh sowie aus externen Kursen und Lehrgängen.»

Für die individuelle Entwicklung gebe es einen Entwicklungsplan für jeden Mitarbeitenden. Dieser werde jährlich am Mitarbeitergespräch festgelegt und enthalte fachliche und persönliche Komponenten, erläutert Müller. «Fachlich» bedeute, in welche Themengebiete sich der Mitarbeitende zusätzlich vertiefen will oder welche

Kundenprojekte für ihn eine Weiterentwicklung darstellen. Die persönliche Komponente können beispielsweise Sprachkurse, aber auch Führungskurse, sein.

Wissen nach Bedarf

Aus Ausbildungssicht ist Kessler & Co in einer Matrixorganisation aufgestellt, mit den zwei Dimensionen Kundenberatung und Fachverantwortung. In der Dimension Kundenberatung werden die Mitarbeitenden breit geschult, damit sie den Überblick über Markt und Produkteentwicklungen haben. «Wir führen vier Meetings pro Jahr durch, bei denen es darum geht, die Anliegen der Kundenberater aufzunehmen und ihre Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Anregungen und Wünsche zu besprechen», erklärt Albert Steiner, Leiter Kundenberatung. Anhand der Resultate werden die notwendigen Kurse intern entwickelt oder es werden externe Referenten ausgesucht – wobei das Spektrum breit ist: vom Kurs zur Verhandlungssicherheit oder Arbeitstechnik bis hin zu Schreib- oder Kniggekursen. «Wichtig ist uns, dass unsere Weiterbildungen zielgruppenorientiert stattfinden, damit die Mitarbeitenden optimal profitieren», sagt Steiner.

Die Dimension Fachverantwortung, erläutert Sandra Müller, bestehe aus Mitarbeitenden, die

den Markt und die Produkte analysieren, Trends erkennen und die Fachspezialisten auf den neuesten Stand bringen. «Fachspezialisten wiederum sind diejenigen, die ein fachliches Thema in jeder Schattierung betreuen können.» Auch in der Organisation Fachverantwortung werden vier Meetings pro Jahr durchgeführt. Hier gehe es unter anderem darum, Wissen zu teilen und zu vermitteln. «Wenn ein Mitarbeitender eine fachliche Weiterbildung absolviert hat, vermittelt er sein Wissen in diesen Meetings an seine Kollegen aus dem gleichen Tätigkeitsgebiet», sagt Müller. Die Fachverantwortung ist in zehn Fachgebiete aufgeteilt, mit je einem Verantwortlichen. Dieser müsse sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden denselben Wissensstand über Produkte und Markt haben.

Die Meetings der Kundenberater und der Fachverantwortung sind Präsenzveranstaltungen. Bei Kessler & Co machen denn auch Präsenzschulungen den grössten Teil der Weiterbildung aus. E-Learning ist bisher vorwiegend genutzt worden, um Bedürfnisse abzuklären. «Beispielsweise haben wir vor einer Schulung der Kundenberater zu den Themen Pensionskasse und Personenversicherung eine e-basierte Umfrage lanciert», erläutert Albert Steiner. «Mit der Umfrage wollten wir den allgemeinen Wissensstand erheben und gleichzeitig abklären, welche weiteren Inhalte und fachliche Vertiefung unseren Mitarbeitenden nützen würden.»

Präsenzschulungen machen bei Kessler & Co den grössten Teil der Weiterbildung aus.

Proaktiv wird die Weiterbildung gefördert, indem mit Hilfe der Fachverantwortung Themen identifiziert werden, die das Unternehmen zukünftig vermehrt beschäftigen werden. Steiner nennt als Beispiele das Thema «Cyber». «Hier geht es darum, wie wir uns das nötige Wissen in der nötigen Breite und Tiefe aneignen, um es unseren Kunden sowie auch bei uns intern zur Verfügung zu stellen», erklärt Steiner.

Lernveranstaltungen mit Kunden

Eine besondere Art der Weiterbildung besteht beim Versicherungsbroker darin, die Kunden mit einzubeziehen. «Wir haben beispielsweise einen CFO eingeladen, der über das Thema Betriebsunterbruch gesprochen hat», sagt Albert Steiner. Dieser habe anhand seines international ausgerichteten Produktionsbetriebs erläutert, was bei ihm passiert, wenn Teile seines Betriebes stillstehen, wie die Wertschöpfungskette unterbrochen wird, wo der Gewinn wegbreicht, welche Märkte betroffen sind. «Nur, wenn unsere Kundenberater und Fachspezialisten die Risiken eines Kunden verstehen und einzuschätzen wissen, können sie ihn richtig beraten», ist Steiner überzeugt. Tom Kessler, Geschäftsleitungsmitglied in der vierten Generation, ortet hier die speziellen Anforderungen an einen Broker: «Er muss fachlich auf einem hohen Niveau sein, die Industrie und das wirtschaftliche Umfeld seines Kunden verstehen, den Markt kennen und je nachdem ein interdisziplinäres Team von Kolleginnen und Kollegen führen.» Ein weiterer wichtiger Punkt bei diesen Lernveranstaltungen mit Kunden: «Es soll offen und ehrlich diskutiert werden, und die Kunden dürfen uns sagen, was sie von uns erwarten und wo wir uns verbessern sollten», sagt Steiner.

Weiter finden mehrmals pro Jahr Roundtables mit Kunden zu spezifischen fachlichen Themen >



Zur Person

Albert Steiner ist Betriebsökonom FH und dipl. Pensionskassenleiter. Er hat die Ausbildungen als Verwaltungsfachmann für Personalvorsorge sowie als Fondsberater absolviert und ist Versicherungsvertreter VBV. 2016 hat er sein Diplom in International Benefits am PMI in London erworben. Steiner ist mündlicher Prüfungsexperte am Insurance Institute of Switzerland (IIS). Er arbeitete unter anderem als Unternehmensberater für Personalvorsorge bei Swiss Life und war Leiter Kundendienst Versicherte bei der Basellandschaftlichen Pensionskasse. Seit 2008 ist er bei Kessler & Co AG in verschiedenen Führungsfunktionen tätig, seit 2013 als Leiter Kundenberatung. Er ist Mitglied der Direktion.

› statt. «Auch die Erkenntnisse aus diesen Veranstaltungen sind für unser Lernen wichtig», weiss Albert Steiner. Neben diesen praxisorientierten Veranstaltungen lanciert Kessler & Co alle drei Jahre eine Kundenumfrage. Sie soll Feedback über verschiedene Themengebiete geben und Verbesserungspotenzial aufzeigen.

On the Job weiterbilden

Als einen weiteren wichtigen Teil von Ausbildung und Weiterbildung nennt die HR-Leiterin das Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende. Dieses dauere über drei Monate und involviere umfassend das neue Arbeitsumfeld, sodass die neu beginnende Person einen guten Einblick in Aufgabengebiet und Strukturen erhalte. Zudem bekomme der neue Mitarbeitende als direkte Ansprechperson einen Götti aus seinem Aufgabebereich zur Seite gestellt. «Das Einführungsprogramm ist ein sauber strukturierter Prozess, der für alle neu Eintretenden gilt», sagt Sandra Müller. So werden auch die regelmässigen Gespräche zwischen Vorgesetztem und neuem Mitarbeitenden schriftlich festgehalten.

On-the-Job-Weiterbildung wird ausserdem angewendet, wenn es darum geht, einen Nachfolger aufzubauen. «Bei uns geben Mitarbeitende in Führungspositionen ihre Führung in der Regel mit 60 Jahren ab», erklärt Müller. «Wenn immer möglich rekrutieren wir Führungsleute aus den eigenen Reihen.» So könne der Nachfolger in seine neue Rolle hineinwachsen, indem eine Stelle über ein paar Monate doppelt besetzt sei. Die abtretende Führungskraft arbeite weiterhin im Team, einfach ohne Führungsfunktion. Nicht immer sei aber ein Karrieresprung mit einer Führungsfunktion verbunden, stellt Müller klar, denn bei Kessler & Co herrschen flache Hierarchien. «Dafür haben bei uns Fach- und Führungskarriere denselben Stellenwert.» Eine Fachkarriere könne darin bestehen, komplexe grosse Kunden zu übernehmen oder sich international weiterzuentwickeln.

Ein Teil des Ausbildungsbudgets wird gemäss HR-Leiterin Müller in die Ausbildung junger Menschen investiert. So bildet der Broker derzeit zwei Lernende aus und betreut abwechselungsweise Praktikanten, die die postmaturitäre Wirtschaftsausbildung PWA oder den Lehrgang Versicherungsassistent VBV bei ihm absolvieren.

Ausgleich zwischen intern und extern

«Wenn es um die nachhaltige Entwicklung der Mitarbeitenden geht – fachlich wie persönlich –, wird bei uns nicht gespart», hält Sandra Müller fest. Neben den internen Weiterbildungen können alle Mitarbeitenden auch an externen Kursen teilnehmen. Es werde jeweils individuell abgeklärt, wer eine externe Weiterbildung absolvieren könne, führt Müller aus, denn das Unternehmen beteilige sich zeitlich und finanziell. «Wir streben eine Balance zwischen internen und externen Weiterbildungen an.»

Eine wichtige und gern gesehene externe Ausbildung sei der CAS Insurance Broking. «Dieser ist eine der anerkannten Ausbildungen, welche dazu berechtigen, sich im Vermittlerregister der Fi-

nanzmarktaufsicht Finma zu registrieren», erklärt Müller. Diese Registrierung sei Voraussetzung für Kessler-Mitarbeitende, schliesslich werden ungebundene Versicherungsvermittler direkt von der Finma beaufsichtigt. «Auch haben wir in den vergangenen drei Jahren drei jungen Mitarbeitenden mit Potenzial den Executive MBA Rochester-Bern bewilligt, denn uns sind gut ausgebildete Mitarbeitende extrem wichtig, auch anerkannte Abschlüsse sind willkommen.»

Mitarbeitenden werde zur Weiterbildung zum Teil auch ein externer Coach zur Seite gestellt, beispielsweise, wenn es um Führungs- oder Verkaufstraining gehe. «Auch die Geschäftsleitung hat sich kürzlich zum Thema Digitalisierung weitergebildet und dazu einen Dozenten von der Universität St.Gallen eingeladen», weiss Sandra Müller. Die HR-Leiterin hält fest, dass die hierarchische Weiterbildung zwar vorkomme, aber die team- oder gruppenorientierte Weiterbildung beim Versicherungsbroker grundlegend sei. «Die zielgruppenorientierte Weiterbildung wird bei uns dadurch unterstützt, dass Kundenberater und Fachspezialisten denselben Stellenwert haben», ist Müller überzeugt. So trage zwar ein Kundenberater die Verantwortung gegenüber seinem Kunden, aber er sei nicht der alleinige Ansprechpartner. «Wir arbeiten in Teams, denn es ist uns wichtig, dass auch die Fachspezialisten direkten Kundenkontakt haben», sagt Müller.

Weiterbildung für Externe

Bei Kessler & Co legt man nicht nur grossen Wert auf die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden, sondern man hat mit der Kessler Academy auch eine Weiterbildungsinstitution für Externe geschaffen. «Es gibt ein Bedürfnis, die Versicherungswelt besser zu verstehen», weiss Kundenberatungs-Leiter Albert Steiner. «Immer wieder hören wir, dass Mitarbeitende von Kunden zwar eine standardisierte Weiterbildung besucht haben, darin aber zu möglichen Versicherungsthemen, die für sie im Tagesgeschäft relevant sind, nicht viel erfahren haben.» Als Antwort darauf wurde die Kessler Academy aufgebaut, in welcher den Teilnehmenden einen Tag lang diejenigen Versicherungsbereiche nähergebracht werden, die für ihren Tätigkeitsbereich relevant sind. «Dabei gehen wir zielgruppenorientiert vor, da sich beispielsweise ein Verwaltungsrat naturgemäss für andere Themen interessiert als ein Personalleiter», sagt Steiner. Als Dozenten fungieren diejenigen Kessler-Mitarbeitenden, die sich in einem Thema am besten auskennen. ●



Tom Kessler, Geschäftsleitungsmitglied und Verantwortlicher für den Bereich Human Resources

Was braucht es für eine gute Mitarbeiterförderung und -entwicklung?

Eine Organisation muss sich bewusst sein, welche Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeitenden den Erfolg der Firma ausmachen. Die Vorgesetzten müssen das Potenzial ihrer Mitarbeitenden erkennen, sie motivieren und mit ihnen ihre Entwicklung und Karriere planen. Weiter braucht es eine Unternehmenskultur, die das Lernen begünstigt und die Entwicklung der Mitarbeitenden als Investition in die Zukunft der Firma anerkennt.

Wo sehen Sie die grösste Herausforderung, was Learning & Development bei Kessler & Co betrifft?

Wir müssen erkennen, welches die Qualitäten und Fähigkeiten sind, die der Markt und unsere Kunden von uns aktuell, aber auch in zehn Jahren, erwarten. Diese Fähigkeiten gilt es zu fördern und zu entwickeln und dafür die richtigen (Weiter-)Bildungsangebote zu finden oder zu schaffen. Eine weitere Herausforderung ist es, die Anforderungen der Firma mit den Wünschen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Qualifizierte Mitarbeitende haben zum Teil sehr genaue Vorstellungen über ihre Entwicklungsziele. Diesen Vorstellungen versuchen wir so gut wie möglich zu entsprechen, denn die Firma hat ein grosses Interesse daran, diese Mitarbeitenden zu halten.

Was halten Sie von Frauenförderung? In Ihrer Geschäftsleitung sind nur Männer ...

Grundsätzlich fördern wir Mitarbeitende mit Potenzial, unabhängig von ihrem Geschlecht. Es ist richtig, dass wir aktuell keine Frau in der Geschäftsleitung haben. Dies ist auch historisch bedingt, da wir unter unseren Kadermitarbeitenden eine hohe Kontinuität und eine sehr tiefe Fluktuation haben. Ich persönlich würde mich freuen, wenn wir bald eine Frau in der Geschäftsleitung hätten, denn ich bin überzeugt, dass Diversität in der Teamzusammensetzung in Bezug auf Ausbildung, Alter, kulturellen Hintergrund aber eben auch Geschlecht zu noch besseren und breiter abgestützten Entscheiden führt.



THEMA DER NÄCHSTEN AUSGABE: PERSONAL- UND MANAGEMENT- ENTWICKLUNG

Mit welchen Instrumenten und Angeboten die CSS ihre Mitarbeitenden bei der Führungsaufgabe unterstützt.