

Was morgen zählt: Kompetenzen für die Versicherungsberufe der Zukunft

Eine Studie des Instituts für Risk & Insurance

Dr. Pirmin Mussak und Prof. Dr. Angela Zeier Röschmann



IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Institut für Risk and Insurance
www.zhaw.ch/iri

Projektleitung, Kontakt

Dr. Pirmin Mussak
muss@zhaw.ch

Juni 2026

Die Vervielfältigung, Verbreitung und Zitierung dieser Studie ist unter Quellenangabe ausdrücklich erwünscht. Zitiervorschlag:
Mussak, P. & Zeier Röschmann, A. (2026). Was morgen zählt: Kompetenzen für die Versicherungsberufe der Zukunft. ZHAW
School of Management and Law. [DOI: 10.21256/zhaw-2518](https://doi.org/10.21256/zhaw-2518)

Vorwort

Zukünftige Kompetenzen verdienen in der Versicherungsbranche deutlich mehr Aufmerksamkeit. Die Branche steht unter Druck: Künstliche Intelligenz, Daten, neue Risiken, regulatorische Anforderungen und veränderte Kundenerwartungen verändern nicht nur Prozesse, sondern auch die Anforderungen an Menschen, Rollen und Zusammenarbeit grundlegend. Gefragt sind künftig nicht mehr entweder Fachspezialistinnen oder Technologietalente, sondern Personen, die Versicherungsexpertise, methodische Stärke, ökonomisches Verständnis und einen reflektierten Umgang mit Daten, KI und Kooperation verbinden. Vieles ist dabei bereits sichtbar. In der Praxis entstehen neue Rollenbilder, neue Lernanforderungen und neue Kompetenzlücken – darunter eine wachsende Lücke im versicherungsspezifischen Fachwissen, die es gezielt zu adressieren gilt. Dennoch bleibt oft unklar, welche Fähigkeiten künftig tatsächlich erfolgskritisch sind und wie sie systematisch entwickelt werden können. Vor diesem Hintergrund leistet die vorliegende Studie eine fundierte Bestandsaufnahme: Sie macht sichtbar, welche Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen in der Schweizer Versicherungsbranche an Bedeutung gewinnen und warum gerade hybride Kompetenzprofile zum Schlüssel für Zukunftsfähigkeit werden. Wir laden die Branche ein, die Erkenntnisse als Ausgangspunkt für konkrete Massnahmen in Aus- und Weiterbildung zu nutzen.

Dr. Sandra Kurmann

Leiterin Rahmenbedingungen
Schweizerischer Versicherungsverband SVV

Management Summary

Die vorliegende Studie untersucht die Transformation ausgewählter Kernfunktionen der Versicherungsbranche und leitet daraus zukünftige Kompetenzanforderungen sowie Implikationen für die Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung ab. Den Ausgangspunkt bilden visionäre Berufsbilder im Vertrieb, Underwriting und Schaden, anhand derer künftige Tätigkeiten, Zukunftskompetenzen und -lücken sichtbar gemacht werden. Die Ergebnisse basieren auf der Analyse von über 100 Fachpublikationen sowie auf Interviews mit Expertinnen und Experten und der Begleitung durch eine Arbeitsgruppe des SVV. Unterschiedliche Beschäftigungsszenarien bilden einen wichtigen Orientierungsrahmen, standen aber nicht im Fokus der Studie.

Steigende Kompetenzanforderungen

Die Studie zeigt ein klares Zukunftsbild. Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung treiben den Wandel: Digitale Prozesse ersetzen analoge Abläufe, Maschinen übernehmen routinemässige Aufgaben und Mensch und Technologie arbeiten zunehmend Hand in Hand. Während die Richtung des Wandels weitgehend unbestritten ist, gehen die Meinungen nur hinsichtlich Geschwindigkeit auseinander. Eine zentrale Erkenntnis ist: Je stärker einfache und routinemässige Aufgaben durch Systeme übernommen werden, desto höher wird der Anspruch an die verbleibenden Tätigkeiten. Gefragt sind Mitarbeitende, die Systemvorschläge kritisch beurteilen, fundierte Entscheidungen treffen, wirtschaftlichen Mehrwert generieren und sich in vernetzten und interdisziplinären Arbeitskontexten wirksam einbringen können. Fachkräfte und Expertinnen und Experten werden zu einem differenzierenden Faktor der Wertschöpfung in der Zusammenarbeit mit Kundinnen, Kunden und weiteren Stakeholdern.

Gefragte Schlüsselkompetenzen

Die identifizierten Kompetenzanforderungen lassen sich entlang von vier Dimensionen beschreiben (Abbildung 1). Hinsichtlich Fachkompetenzen zeichnen die Ergebnisse ein überraschend klares Bild: Fachkompetenz wird über alle untersuchten Berufsbilder hinweg als zentraler Erfolgs- und Wettbewerbsvorteil hervorgehoben. Was auf den ersten Blick als klassische „Inside-out“-Perspektive erscheinen mag, wird bei näherer Betrachtung nachvollziehbar: Je stärker Informationen und Vorschläge durch Systeme bereitgestellt werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, diese im konkreten Praxiskontext einzuordnen, kritisch zu validieren und verantwortungsvoll und wirksam in Entscheidungen zu überführen. Fachliche Expertise umfasst nebst Versicherungsexpertise künftig auch KI- und Datenkompetenz sowie ein vertieftes Verständnis der ökonomischen Logik des Versicherungsgeschäfts, in den Interviews wiederholt als «Business Acumen» oder «Riecher» hervorgehoben. Fachkompetenz und Geschäftssinn allein reichen jedoch nicht mehr aus. Gefragt ist auch die Fähigkeit, Tool-, Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten sowie Daten und KI-generierte Ergebnisse in wirtschaftlichen Mehrwert zu überführen. Denn künftig macht nicht der Zugang zu Informationen den Unterschied, sondern die Fähigkeit, daraus relevante Erkenntnisse und ökonomischen Erfolg zu schaffen. Methodenkompetenz wird damit zur Schlüsselqualifikation. Sozial- und Selbstkompetenzen bilden das Fundament, auf dem Fachkenntnis und methodische Stärke ihre Wirkung entfalten. Kooperationsfähigkeit entwickelt sich in hybriden und interdisziplinären Kontexten zur neuen Grundfähigkeit. Resilienz, Reflexionsfähigkeit und Selbststeuerung gewinnen angesichts hoher Veränderungsdynamik und intensiver Zusammenarbeit mit KI-Systemen erheblich an Bedeutung. Diese Kompetenzen sollten nicht als Persönlichkeitsmerkmale vorausgesetzt, sondern als entwickelbare Fähigkeiten aktiv gefördert werden.

Fachwissen ist essenzielle Voraussetzung für Urteils- und Handlungsfähigkeit, reicht jedoch allein nicht (mehr) aus. Gefragt ist die Fähigkeit, Wissen mit ökonomischem Gespür und Verständnis sowie Daten- und Technologiekompetenzen zu verbinden, um intelligent im interdisziplinären Team Mehrwert zu schaffen.

Bedeutung	Bleiben essenziell	Differenzierend	Neue Grundfähigkeiten
Fachkompetenzen	Ausgeprägtes Fachwissen zu Risiken, Kundenbedürfnissen, Produkten, Deckungen, Risikomanagement & zentralen Treibern	Fundiertes Verständnis der ökonomischen Logik des Versicherungsgeschäfts und der Zusammenhänge entlang der Wertschöpfung	Daten- und KI-Literacy, Regulatorik- und Governance-Literacy sowie Nachhaltigkeit
Methodenkompetenzen	End-to-end Prozesskompetenz	Analyse- und Urteilskompetenz sowie Fähigkeit, Informationen in wirtschaftlichen Mehrwert zu überführen	Fähigkeit, Tool-, Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten
Sozialkompetenzen	Kommunikationsfähigkeit Beziehungsfähigkeit	Lösungs- und Dienstleistungsorientierung	Kooperationsfähigkeit
Selbstkompetenzen	Lern- und Veränderungsbereitschaft	Unternehmerische Initiative und Verantwortung	Resilienz-, Reflexions- und Selbststeuerungskompetenz

Abbildung 1: Kompetenzrends im Versicherungsbereich

Strategische Lücke an der Schnittstelle von Geschäfts- und Technologie-Profilen

Eine weitere Erkenntnis betrifft die Anforderungen an klassische und neuere Berufsprofile. Rollen im Vertrieb, Underwriting und Schaden müssen näher an Daten und Technologie heranrücken. Gleichzeitig müssen neuere Profile wie Data Scientists oder AI/Data Architects ein vertiefteres Verständnis des Versicherungsgeschäfts, seiner Wertschöpfungslogik und seiner regulatorischen Realität entwickeln. Im Fokus stehen somit künftig nicht mehr trennscharf abgegrenzte Berufsprofile, sondern berufliche Wirksamkeit an Schnittstellen zwischen Versicherungsexpertise und Technologienutzung, zwischen Fachmeinung und Datenanalyse, zwischen persönlicher Beziehung und KI-gestützten Prozessen. Hier zeichnet sich eine strategisch relevante Lücke ab. Diese betrifft nicht einzelne Berufsprofile, sondern die Schnittstelle zwischen business-seitigen Rollen und technischen Profilen. Ein Befund, der sich mit den Erkenntnissen der OECD deckt (Green, 2024).

Implikationen und Handlungsfelder

Die Studie identifiziert zwei strukturelle Herausforderungen. Erstens wird der klassische Berufseinstieg über einfachere Tätigkeiten schmaler: Was früher als Lernraum diente, fällt mit zunehmender Automatisierung weg. Dem Berufseinstieg und der Entwicklung von Nachwuchskräften ist daher besondere Aufmerksamkeit zu schenken, bevor ein Pipeline-Gap entsteht, der sich nur schwer wieder schliessen lässt. Zweitens fehlt es bei erfahrenen Professionals an Dringlichkeit, weil KI-gestützte Prozesse den Berufsalltag noch schrittweise, nicht disruptiv verändern. Beide Dynamiken erhöhen den Druck auf eine bewusste, vorausschauende Kompetenzentwicklung.

Die Studie leitet sechs Handlungsfelder ab: Fachwissen verbindlicher entwickeln und einfordern, methodische Kompetenzen als Schlüssel zur neuen Arbeitswelt fördern, Sozial- und Selbstkompetenzen als wichtige Fähigkeiten und nicht Persönlichkeitsmerkmale aktiv stärken, Kompetenzanforderung und -entwicklung statt Rollenablösung in den Fokus der Personalentwicklung stellen, Berufseinstiege und Nachwuchsentwicklung bewusst gestalten sowie die Potenziale des bestehenden Bildungssystems konsequenter nutzen. Die Versicherungswirtschaft verfügt bereits heute über eine stark verankerte, handlungsorientierte Fachausbildung sowie eine etablierte Hochschullandschaft, die Anforderungen der Branche in Bildungsangebote und Lehrpläne übersetzen kann. Insbesondere das berufs begleitende und duale Bildungssystem bietet strukturell das, was didaktisch gefordert ist: Lernen im Kontext mit Transfer zwischen Theorie und Praxis. Arbeitgeber und Verbände spielen eine wichtige Brückenfunktion: Sie können Trends und Anforderungsprofile sichtbar machen, den Dialog zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern strukturieren und dafür sorgen, dass Aus- und Weiterbildungspfade und -angebote an den Anforderungen der künftigen Tätigkeiten ausgerichtet sind. Diese Studie leistet einen fundierten Beitrag dazu.

Schlagwörter sind: *Versicherung* | *Kompetenzen* | *Skills* | *Transformation* | *Zukunft* | *Arbeitswelt*
| *Digitalisierung* | *Künstliche Intelligenz*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	4
Inhaltsverzeichnis	6
Studiendesign	7
Arbeitsgruppe sowie befragte Expertinnen und Experten	8
Szenarien zur Beschäftigungssituation 2035	9
Transformation von Berufsbildern	10
Client Interaction Specialist	10
Risk Decision Architect	12
Claims Solution Specialist	14
Erwartungen an die Führung der Zukunft	17
Geforderte Kompetenzen	18
Fachkompetenzen sind essenziell	18
Methodenkompetenzen machen handlungskompetent	20
Sozialkompetenzen verbinden Perspektiven	21
Selbstkompetenzen stärken Resilienz	23
Im Interview: Gefragte Kompetenzen in Stellenausschreibungen	25
Kompetenzrends und Implikationen	26
Auf einen Blick	26
Berufsbilder rücken zusammen	27
Implikationen für die Aus- und Weiterbildung	28
Strategische Handlungsfelder	31
Literaturverzeichnis	32
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	34
Autoren	35

Studiendesign

Die Studie folgt einem qualitativ-explorativen Design mit mehrstufigem Vorgehen. **Ziel** ist es, die zukünftigen Kompetenzanforderungen für Kernfunktionen der Versicherung systematisch zu identifizieren und zu beschreiben. Die Grundlage bildet die Auswertung von Fachpublikationen, Experteninterviews sowie die Diskussion der jeweiligen Zwischenergebnisse mit einer Arbeitsgruppe sowie Kommissionen des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV). Im Vordergrund stand dabei weniger die Frage, wie die Versicherungswirtschaft im Jahr 2035 im Detail aussehen wird, sondern vielmehr, in welche Richtung sich Berufsbilder und Kompetenzanforderungen voraussichtlich entwickeln. Im Zentrum der Untersuchung stand folgende Forschungsfrage.

«Welche Kompetenzen werden in den Kernfunktionen der Versicherungsbranche 2035 gefragt sein?»

Das Ergebnis sind Kompetenzprofile und identifizierte Kompetenzlücken für ausgewählte zukünftige Berufsbilder, eine Verdichtung zu berufsübergreifenden Kernkompetenzen sowie daraus abgeleitete Erkenntnisse für Talententwicklung, Aus- und Weiterbildung.

In der Literatur finden sich verschiedene **Kompetenzmodelle**. Euler und Hahn (2014, 2020) nennen beispielsweise die Dimensionen Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz. Aufgrund der hohen Wichtigkeit von Technologieanwendung wurde für den Zweck dieser Studie Methodenkompetenz als eigenständige Dimension verstanden:

- Fachkompetenz: z.B. über Fachwissen verfügen, Problemstellungen und Zusammenhänge verstehen.
- Methodenkompetenz: z.B. Informationen erschliessen, Lösungen entwickeln, Arbeitstechniken anwenden.
- Sozialkompetenz: z.B. mit anderen kooperieren, kommunizieren, Konflikte lösen.
- Selbstkompetenz: z.B. reflektieren, Verantwortung übernehmen, eigenständig handeln.

Handlungskompetenz bezeichnet dabei die Fähigkeit, berufliche Situationen fachgerecht, zielorientiert, selbstständig und verantwortungsbewusst zu bewältigen. Die vier Kompetenzdimensionen entfalten ihre Wirksamkeit erst im Zusammenspiel und der Anwendung in konkreten beruflichen Handlungssituationen.

Die Arbeitsgruppe wählte **vier Berufsbilder** aus, in denen aktuell eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden tätig ist. Für diese Berufsbilder wurden auf Basis von Fachpublikationen zukünftige Kerntätigkeiten und Aufgaben skizziert und durch Expertinnen und Experten validiert. Aus diesen Tätigkeitsprofilen wurden anschliessend die zentralen Kompetenzanforderungen in den Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz abgeleitet. Ergänzend wurden mögliche Kompetenzlücken analysiert. Diese sind definiert als jene Kompetenzen, die heute noch nicht ausgeprägt verlangt oder vorhanden sind. Abbildung 2 skizziert das Vorgehen.

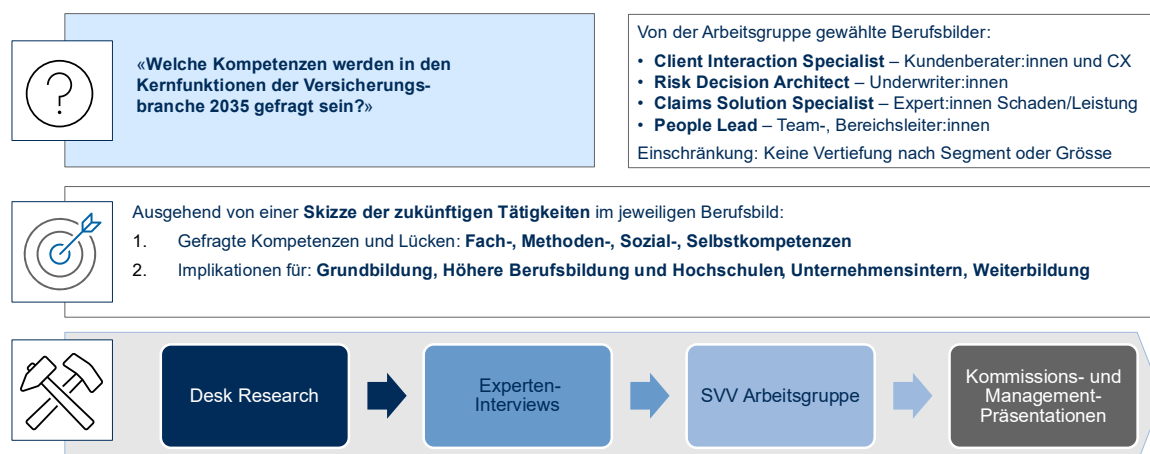


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen

ARBEITSGRUPPE SOWIE BEFRAGTE EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Zur Reflexion, Validierung und Weiterentwicklung der Ergebnisse wurden zwischen Oktober 2025 und Mai 2026 sechzehn Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews dienten dazu, die aus der Fachliteratur gewonnenen vielfältigen Erkenntnisse zu schärfen, zu plausibilisieren und um praxisnahe Einschätzungen zu ergänzen. Ihnen lag ein Leitfaden mit zentralen Fragestellungen zugrunde, sodass sie semistrukturiert und zugleich vergleichbar durchgeführt werden konnten. Darüber hinaus wurden die Zwischenergebnisse in drei Arbeitsgruppensitzungen diskutiert, verdichtet und weiterentwickelt. Im Folgenden findet sich ein Überblick über die teilnehmenden Expertinnen und Experten (Tabelle 1) sowie Mitglieder der Arbeitsgruppe (Tabelle 2). Allen Beteiligten gebührt ein herzlicher Dank für ihre Zeit, die fruchtbaren Diskussionen und die wertvollen Impulse.

Interviewte Expertinnen und Experten:
– Evangelos Avramakis, Lead Foresight, Insights & Development, Swiss Re
– Matthias Bomatter, Head Learning Solutions, Integrated Talent Management, HR Switzerland, Zurich
– Dietmar Eglseider, Leiter Bildung und Mitglied der Geschäftsleitung bei SWISS LOGISTICS
– Stefan Frey, Senior Underwriter Sachversicherungen, Helvetia
– Sergio Gansser, Leiter Individualkundengeschäft, Helsana
– David Lüthi, Head of Claims Performance Analytics, Zurich
– Daniel Maurer, Head of Liability Global Risk, HDI Global SE
– Denis Quenon, Membre de la Direction, Marché Suisse romande & Tessin, Distribution, Groupe Mutuel
– Patricia Seger, Unternehmensberaterin, SWICA
– Daniel Steingruber, Wirtschaftspädagoge, ZHAW School of Management and Law
– Tuelin Tayar, Berufsbildnerin, Smile Versicherung, Smile
– Gregory Tschabuschnig, Leiter Trainingsdesign & Content, Zurich
– Begoña Vilanova, Senior People Developer, AXA
– Oliver Wyss, Leiter Vertrieb D-CH, Stellvertretender Direktor Distribution, Groupe Mutuel
– Manuela Zwanzig, Leiterin Debitorenmanagement, Helsana
– Michael Zwygart, Verkaufsleiter Winterthur-Süd, AXA

Tabelle 1: Interviewte Expertinnen und Experten

Mitglieder Arbeitsgruppe SVV:
– Andreas Obrist, Fachverantwortlicher Bildungspolitik, SVV
– Sven Bisquolm, CO Head L&D AXA Schweiz, AXA
– Matthias Bomatter, Head Learning Solutions, Integrated Talent Management, HR Switzerland, Zurich
– Anne Forster, Head Change, Culture & Workforce Transformation, Helvetia Baloise
– Franziska Kappeler, Leiterin Underwriting Privatkunden, AXA
– Stefan Singer, Fachspezialist HR Entwicklung, Helsana
– Gregory Tschabuschnig, Leiter Trainingsdesign & Content, Zurich
– Alexandre Wahli, Chef de Projet – Talent Management, Groupe Mutuel
– Jürg Zellweger, Direktor bei VBV/AFA Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft

Tabelle 2: Mitglieder Arbeitsgruppe SVV

SZENARIEN ZUR BESCHÄFTIGUNGSSITUATION 2035

Bei der Frage nach künftigen Kompetenzanforderungen ist die Beschäftigungssituation in Literatur und Interviews ein wiederkehrendes Thema. Die dabei geäußerten Einschätzungen lassen sich zu drei Entwicklungsszenarien verdichten (Abbildung 3). Auch wenn die Entwicklung solcher Szenarien nicht Gegenstand der Untersuchung war, bieten sie einen hilfreichen Orientierungsrahmen für die Einordnung der Ergebnisse. Dabei zeigte sich ein klares Muster: Weniger umstritten als die Richtung des Wandels ist dessen Geschwindigkeit. Während die Einschätzungen zur zeitlichen Dynamik auseinandergehen, besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich die Tätigkeiten und künftig benötigten Kompetenzen verändern. Grundsätzlich wird von einer stagnierenden bis rückläufigen Beschäftigungssituation bei gleichzeitig steigenden Kompetenzanforderungen ausgegangen.

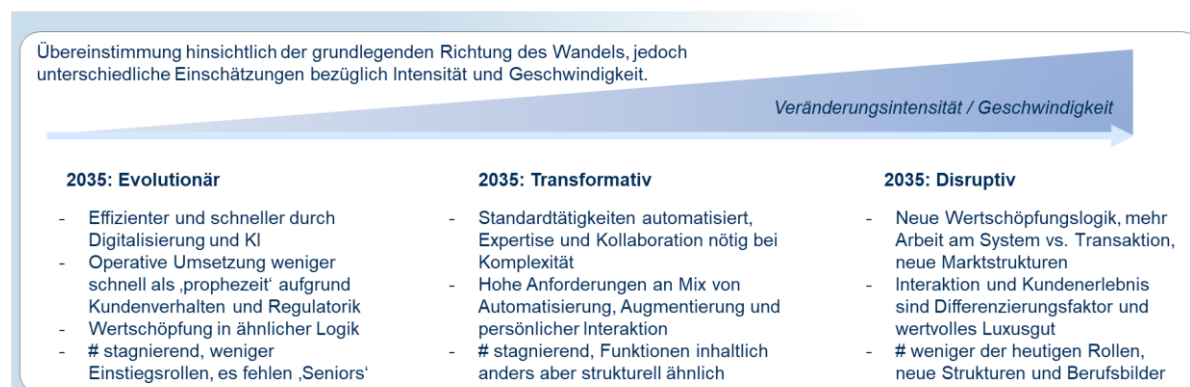


Abbildung 3: Szenarien zur Transformationsgeschwindigkeit

Im **evolutionären Entwicklungsszenario** ist der Wandel im Jahr 2035 schrittweise vorangeschritten. Die heutigen Berufsbilder und Tätigkeiten sind im Kern unverändert, werden aber durch digitale Systeme und die Zusammenarbeit mit KI-Agenten ergänzt. Der Mangel an erfahrenen Fachkräften verschärft sich, weil zwar die Nachfrage nach Expertise bestehen bleibt, aber deutlich weniger Einstiegsmöglichkeiten über einfachere oder Routinetätigkeiten vorhanden sind. Im **transformativen Szenario** werden Tätigkeiten in deutlich rascher und in grösserem Umfang automatisiert. Die menschliche Arbeit verlagert sich zur Bearbeitung von komplexen Fällen, das Partner- und Beziehungsmanagement, die interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie Arbeiten am System. Das Zusammenspiel datenbasierter Prozesse und Interaktion stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen. Bei **disruptiver Entwicklung** basiert das Versicherungsgeschäft im Jahr 2035 auf einer neuen Wertschöpfungslogik. Die Kundennachfrage und Leistungserbringung erfolgt in Marktstrukturen wie beispielsweise Plattformen. Die Arbeit ist weniger transaktionsorientiert und verschiebt sich stärker in die Gestaltung und Steuerung von Schnittstellen, intelligenten Systemen, das Datenmanagement und Prozessgestaltung. Menschliche Expertise und persönliche Beratung sind wertvolles Luxusgut und Differenzierungsfaktor. Die Beschäftigung wird in diesem Szenario als rückläufig eingeschätzt.

Im Fokus der vorliegenden Studie steht die Frage, welche Anforderungen der skizzierte Wandel an Tätigkeiten und Kompetenzen stellt. Im Folgenden werden dazu die prognostizierten Kerntätigkeiten sowie die daraus abgeleiteten Kompetenzen für vier exemplarische zukünftige Berufsbilder dargestellt.

Transformation von Berufsbildern

Im Folgenden werden die prognostizierten Kerntätigkeiten sowie die daraus abgeleiteten Kompetenzen für vier exemplarische zukünftige Berufsbilder dargestellt: 'Client Interaction Specialist', 'Risk Decision Architect', 'Claims Solution Specialist' und 'People Lead'. Dabei wurde ausgehend von zukünftigen Tätigkeiten segment- und größenübergreifend auf den grundlegenden Wandel der Kompetenzanforderungen fokussiert.

CLIENT INTERACTION SPECIALIST

Das Rollenbild der Client Interaction Specialists steht exemplarisch für die zunehmende Verbindung von Beratung, datenbasierter Arbeitsweise, digitaler Interaktion und Gestaltung der Kundenbeziehung. Der moderne, technikversteuerte Kundenberater nutzt gezielt Erkenntnisse aus Daten und KI, um den persönlichen Kontakt zum Kunden zum entscheidenden Unterschied gegenüber der Konkurrenz zu machen.

Persönliche Interaktion und Beratung wird zum wertvollen Luxusgut und Differenzierungsfaktor.

Die Client Interaction Specialistin agiert in einem Umfeld, in dem Künstliche Intelligenz, digitale Tools und automatisierte Produkte und Services sowohl für Kundinnen und Kunden als auch in der eigenen Arbeit zur Normalität werden. Persönliche Beratung, Vertrauen und Beziehungsarbeit sind nicht zentral für den Erfolg, sondern werden zum Differenzierungsfaktor.

Die Rolle der Client Interaction Specialists im Wandel

Die Grenzen zwischen Innen- und Aussendienst, On- und Offline lösen sich zunehmend auf (vgl. KPMG, 2023). Die Wertschöpfung verschiebt sich in Richtung einer Verbindung intelligenter Systeme und Prozesse, menschlicher Interaktion und Expertise. Beispielsweise wird die Kundenkommunikation durch generative Künstliche Intelligenz digital wie auch persönlich zielgerichteter (Hundertmark et al., 2023). Da Mitbewerber und Plattformen über intelligente Systeme verfügen, macht «die soziale Komponente in der Marktbearbeitung [über] soziale Medien, Netzwerke, Vereine, KMU, Messen und persönliche Kontakte ... » (Interview 1) sowie spezialisierte, tiefe Fachkompetenz (Interview 3) und die Fähigkeit, über das Produkt hinaus zu beraten (Deloitte, 2021) den entscheidenden Unterschied. Die Rolle der Client Interaction Specialist verschiebt sich von einer produktzentrierten Verkaufsfunktion hin zu einem Berufsprofil, das Beratung, Datenverständnis, Technologieeinsatz und langfristiges Beziehungsmanagement verbindet. Dabei gewinnt auch die interne Kooperation an Bedeutung – etwa zwischen Schaden und Vertrieb oder zwischen Berater und Underwriterin (Biener et al., 2021, S. 43). Kundenprozesse müssen über Silos hinweg gestaltet werden (Duncan et al., 2016). Um Kunden in ihrem End-to-End-Erlebnis zu unterstützen, ist dabei der Einsatz von Collaboration- und Workflow-Tools zentral (Duncan et al., 2016). Die Abstimmung zwischen internen und externen Partnern erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit (Interview 11).

Der Vertrieb der Zukunft erfordert eine Kombination aus technologischer Versiertheit, analytischem und kreativem Denken sowie Empathie (World Economic Forum, 2025, S. 41). Dabei gehen die befragten Expertinnen und Experten davon aus, dass es auch in zehn Jahren Agenturen vor Ort geben wird, auch wenn Apps und KI stärker genutzt werden (Interview 2). Da KI-Agenten Routineaufgaben übernehmen, ist für komplexe Anliegen menschliches Eingreifen durch hochqualifizierte Fachpersonen (Blackader et al., 2025). Die Anforderungen an die Tätigkeiten sind hoch: Erfolgreiche Aussendienstlerinnen und Aussendienstler müssen «digital kompetent, empathisch, anpassungsfähig, vernetzt und ethisch und verantwortungsvoll» agieren (Reinartz et al., 2004). Datenschutz,

Compliance und nachhaltige Lösungen bilden die Grundlage für verantwortungsvolles Handeln im Vertrieb. Lösungsorientierte Beratung erfordert emotionale Intelligenz (Biener et al., 2021).

Vertriebsmitarbeitende der Zukunft kombinieren ausgeprägtes Versicherungs- und Daten-Fachwissen mit starker Beziehungs- und Dienstleistungsfähigkeit. So sichern sie durch hohe Differenzierung und Lösungsorientierung nachhaltige Kundenbindung.

Hypothesen und Tätigkeiten im Vertrieb 2035

In der **Akquise** übernehmen KI-Systeme vermehrt die Lead-Generierung, Vorqualifizierung und Priorisierung potenzieller Kontakte und schlagen den Inhalt der Ansprache sowie geeignete Interaktionsformen vor. Mitarbeitende können sich dadurch stärker auf den gezielten Aufbau von Vertrauen, die Pflege von Beziehungen sowie die Entwicklung von Gesprächsbereitschaft konzentrieren (Fell et al., 2023, S. 23), beispielsweise indem sie Kunden aufgrund eines Social Media Posts ansprechen (Biener et al., 2021, S. 26). Gleichzeitig verändert Daten- und KI-gestütztes Lead-Management den Wettbewerb: Da immer mehr Marktteilnehmende ähnliche Technologien für Lead-Nurturing, Zielgruppenanalyse und personalisierte Ansprache einsetzen, steigt der Druck, sich über Netzwerke, Reputation und relevante Kundenzugänge zu differenzieren. Kenntnisse in Zielgruppenanalyse, Kundensegmentierung und lösungsorientierter Ansprache sind sehr wichtig (Interview 1). Gleichzeitig wird persönliche Vernetzung noch wichtiger: beispielsweise über Vereine, Politik, KMU, Messen, Events und Weiterempfehlungen (Interview 1). Vor diesem Hintergrund identifizieren Vertriebsmitarbeitende Chancen, nutzen Social Signals, entwickeln Leads im Sinne des Lead Nurturing systematisch weiter und arbeiten zunehmend datenbasiert.

In der **Beratung** verschiebt sich der Schwerpunkt je nach Segment entweder zur Unterstützung von Kundinnen und Kunden auf ihrer Self-Service-Reise, beispielsweise bei technisch-logistischen Problemen (Biener et al., 2021), oder zu stärker individualisierten und beratungsintensiven Interaktionen, da bei Dienstleistungen mit höherem Interaktions- und Erklärungsbedarf persönliche Interaktion an Bedeutung gewinnt (vgl. Bieger, 2007, S.211 ff.). Vertriebsexpertinnen nutzen Echtzeitdaten, digitale Systeme und KI-gestützte Erkenntnisse, um Kundenbedürfnisse präziser zu erfassen und passgenaue Lösungen zu entwickeln. Aussendienstmitarbeitende werden dabei durch digitale Systeme unterstützt (Fell et al., 2023). Diese fördern eine effiziente Angebotsgenerierung und ermöglichen Abschlüsse ebenso digital wie vor Ort (Fell et al., 2023). Somit gewinnt 'Digital Literacy' im Vertrieb klar an Bedeutung (Fell et al., 2023). Die Rolle verschiebt sich damit zu einer daten- und KI-augmentierten Beratungsfunktion. Client Interaction Specialists müssen das Puzzle aus sämtlichen Systemen und Kanäle managen, zusammenführen und Informationen vermitteln können (Biener et al., 2021, S. 26).

Beratung und **Abschluss** erfolgen häufiger hybrid. Das heisst, ein Abschluss beinhaltet digitale Vor- und Nachbereitung, Video- oder Chat-Beratung, eID/Signatur und Face-to-Face Klärung komplexer Fragen (Duncan et al., 2016). Client Interaction Specialists müssen Angebote und Lösungsoptionen verständlich erläutern, Einwände sofort bearbeiten und datenbasierte Entscheidungsgrundlagen und Vorschläge gezielt nutzen können sowie gleichzeitig die Beziehungsebene gestalten. Da einfache Fragen zunehmend durch KI beantwortet werden oder Kundinnen und Kunden bereits vorab sehr gut informiert das persönliche Gespräch suchen, wird Fachkompetenz noch wichtiger, auch hinsichtlich Prüfung, Korrektur und Ergänzung von KI-generierten Antworten. Denkbar ist, dass die bisherige Rolle zukünftig weniger treibend als begleitend ist. Es gilt, Kundenbedürfnisse als «Customer Advocate» zu vertreten (Capgemini, 2025, S. 26), Kundinnen und Kunden auf ihrer «Self-Service-Reise» zu begleiten, sie bei komplexen Fragen an die richtige Stelle zu leiten (Biener et al., 2021).

Erfolgreiche **Kundenbindung und Betreuung** basiert auf Empathie und Kundennähe, nicht alles kann und soll digital abgewickelt werden (Interview 3). Nachhaltige Beratung bedeutet, den Lebenszyklus von Kundinnen und Kunden im Blick zu behalten und beispielsweise auch Prävention anzusprechen und zu fördern (Biener et al., 2021, S. 51).

Nebst den beschriebenen Kompetenzen werden in den Interviews häufig auch persönliche Merkmale als Erfolgskriterium im Vertrieb genannt. So wird in den Interviews hervorgehoben, dass es Mitarbeitende mit hervorragenden Assessmentwerten im Rekrutierungsprozess gibt, die im Vertriebsalltag dennoch nicht erfolgreich sind. Genannt wurden beispielsweise Aspekte wie Fleiss, Sympathie, Ausstrahlung, eine gewinnende Persönlichkeit, Aura, Verbindlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Organisationstalent (Interview 1), ohne die der Erfolg im Vertrieb nicht gesichert ist. Ebenso wird das Mindset als zentral beschrieben: Positives Denken und Durchhaltewille gelten als Schlüsselfaktoren nachhaltigen Erfolgs, während Lernbereitschaft und Agilität den Unterschied machen (Interview 3). Der/die Client Interaction Specialist der Zukunft vereint Fachwissen, digitale und KI-bezogene Kompetenz, Urteilskraft sowie ein ausgeprägt beziehungsorientiertes Profil.

<p><i>«Die soziale Komponente in der Marktbearbeitung wird wichtiger: soziale Medien, Netzwerke, Vereine, KMU, Messen und persönliche Kontakte verschwinden nicht, sondern bleiben auch in Zukunft relevant» (Interview 1).</i></p>	<p><i>«Beratung wird künftig noch komplexer und spezialisierter» (Interview 2).</i></p>
<p><i>«Der Sales Agent ist ein Luxusgut für die Interaktion, nicht wegen der Funktion, sondern wegen der Person» (Interview 16).</i></p>	<p><i>«Erfolgreiche Beratung basiert auf Empathie und persönlicher Kundennähe. Nicht alles kann oder sollte digital abgewickelt werden» (Interview 3).</i></p>
<p><i>«Das Mindset ist zentral: Positives Denken und Durchhaltewille sind Schlüsselfaktoren für nachhaltigen Erfolg. Lernbereitschaft und Agilität machen den Unterschied. Ein negatives Mindset kann durch Schulung nicht kompensiert werden» (Interview 3).</i></p>	<p><i>«Kundenbeziehungen müssen aktiv und langfristig gepflegt werden („Fidélité de client“») (Interview 2).</i></p>

Tabelle 3: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftscompetenzen im Vertrieb

RISK DECISION ARCHITECT

Die Beurteilung und Bepreisung von Risiken stehen auch künftig im Underwriting im Zentrum. Allerdings wird sich die Ausgestaltung der Tätigkeit verändern: Entscheidungen werden daten- und technologiegestützt getroffen, Prozesse sind digitaler und stärker vernetzt und Preise sowie Risikolösungen werden individueller ausgestaltet. Als 'Human in the Loop' sowie als Lösungsentwickler übernehmen Underwriter und Underwriterinnen eine wichtige Rolle. Das bedeutet, dass Erfahrung und Expertise allein künftig nicht mehr ausreichen. Entscheidend wird die Fähigkeit sein, Expertise mit Daten- und Technologiekompetenz zu verbinden.

Underwriting entwickelt sich von der vergangenheits-orientierten Risikobewertung zur Daten- und KI-gestützten, unternehmerischen Entscheidungs- und Lösungsfunktion.

Von der «Kunst des Underwriting» zur daten- und technologiegestützten Entscheidungsarbeit

Die Verfügbarkeit grosser Datenmengen sowie neue Methoden wie Machine Learning und Predictive Modelling sowie die Augmentierung der Underwriting-Tätigkeit durch künstliche Intelligenz erlauben eine präzisere und dynamischere Preisgestaltung sowie das frühzeitige Erkennen von Risikotrends (Budy Santoso & Ghaniy, 2024). Gleichzeitig bleibt das Underwriting auf Genauigkeit, Organisation sowie die Einhaltung regulatorischer, unternehmerischer und kundenseitiger Anforderungen angewiesen. Dementsprechend kombinieren erfolgreiche Underwriterinnen quantitative Analyse mit qualitativem Urteilsvermögen und der Fähigkeit, Bedürfnisse, Anforderungen und Entwicklungen in den jeweiligen Kontext einzuordnen. Underwriter übernehmen zunehmend hybride Rollen in team- oder portfoliobasierten Strukturen (Chester et al., 2019), arbeiten eng mit Kunden, Partnern, Vermittlern

zusammen und übernehmen auch Beratungsaufgaben in Risikomanagement und Prävention (Carl, 2021). Underwriter entwickeln sich damit von Spezialisten zu Architekten ganzheitlicher Risikolösungen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen neben analytischen Fähigkeiten auch Problemlösungskompetenz und Teamfähigkeit an Bedeutung, wobei eine ausgeprägte Fachkompetenz weiterhin vorausgesetzt wird. Underwriterinnen bleiben als Entscheiderinnen zentral: Sie validieren System- und KI-Empfehlungen, bündeln Tool-Outputs und treffen fundierte Entscheidungen. Repetitive und standardisierbare Tätigkeiten werden durch Automatisierung und KI-gestützte Unterstützung zunehmend reduziert, weshalb die Tätigkeit insgesamt komplexer und anspruchsvoller wird. Im Massengeschäft und teilweise auch im KMU-Segment verschiebt sich die Tätigkeit stärker zu Systemdesign, Portfolio-Management sowie der Optimierung von Modellen (Interview 8, Interview 9).

Im Massengeschäft und teilweise auch im KMU-Segment verschiebt sich die Tätigkeit stärker zu Systemdesign, Portfolio-Management sowie der Optimierung von Modellen (Interview 8, Interview 9).

Ausblick auf die Kerntätigkeiten

Die Transformation des Underwritings zeigt sich in den zentralen Tätigkeiten. Dazu gehören eine stärker datenbasierte Risikoselektion und Preisgestaltung, eine zunehmend technologiegestützte Entscheidungsfindung sowie die Entwicklung und Beratung individueller Lösungen.

Selektion und -Bepreisung: Underwriterinnen treffen Entscheidungen zur Risikoakzeptanz und Preisgestaltung zunehmend auf Basis datenbasierter Empfehlungen (z.B. auto-generated quotes) und in Zusammenarbeit mit Systemen (z.B. Underwriting Agents). Sie übernehmen die Rolle des 'Human in the Loop', validieren Vorschläge und integrieren dabei zusätzliche Informationen wie emergente Trends oder Vertriebs einschätzungen. In ihren Entscheidungen berücksichtigen sie unternehmerische Faktoren (z.B. Risikoappetit, Portfoliooptimierung) und beachten Marktmöglichkeiten und regulatorische Anforderungen (Interview 8). Die Komplexität der Tätigkeit hängt stark von der Heterogenität und Dynamik der Risiken sowie der Volatilität der Schäden ab, insbesondere bei komplexen Risiken ist die menschliche Einordnung zentral (Interview 8). Die erforderliche Fachkompetenz hängt entsprechend von der Komplexität ab und ist darüber hinaus sehr Kontext- und Industrie-spezifisch. Zunehmend gefragt sind auch neue Pricing-Ansätze wie modulares, dynamisches oder präventives Pricing. Diese setzen stärker auf Vorhersage als auf historische Analyse (Biener et al., 2021; Becker et al., 2024). Das erfordert entsprechende methodische Kompetenzen. Zudem müssen Services (z.B. Präventionsleistungen, Notfall-Dienst) zunehmend in die Preisgestaltung integriert werden (Biener et al., 2021).

Technologie-gestütztes Arbeiten: Technologie ist nicht mehr nur Werkzeug, sondern Teil der täglichen Arbeitsumgebung. Underwriter arbeiten mit KI-gestützten Systemen wie prädiktiven Modellen und Entscheidungsunterstützung (z.B. Underwriting Agent, Co-Pilot). Des Weiteren wird erwartet, dass sie zur Weiterentwicklung von intelligenten Instrumenten, Systemen und Prozessen beitragen (Reisling & Denninger, 2024; Milinkovich et al., 2025). Daten- und Technologiekompetenz wird damit zu einer Kernanforderung, wobei für die Mehrheit der Underwriterinnen und Underwriter nicht die Technologie- oder Modell-Entwicklung im Vordergrund steht, sondern deren fundierte Interpretation, Anwendung und Weiterentwicklung im Geschäftskontext (vgl. Green, 2024).

Lösungen entwickeln: Die Rolle wird darüber hinaus für viele breiter: Underwriter übernehmen Funktionen in der Risikoanalyse, Beratung und teilweise auch Kundenbetreuung, insbesondere im Firmenkundengeschäft (Bellizia et al., 2023; Reisling & Denninger, 2024). Zu den beratenden Tätigkeiten kann beispielsweise das Aufzeigen präventiver und mitigierender Massnahmen in Zusammenarbeit mit Risikoingenieuren oder Schadenexpertinnen gehören (Reisling & Denninger, 2024). Zentral dabei ist die Fähigkeit, Analysen und Entscheidungen nachvollziehbar und verständlich zu kommunizieren, Feedback und Fragen aufzunehmen, mit verschiedenen Stakeholdern zusammenzuarbeiten und Lösungen interdisziplinär zu entwickeln (Carl, 2021). Dies erfordert eine enge Koordination entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft, 2022). In der Folge wird Kollaborationsfähigkeit zu einer noch zentraleren Kompetenz im Underwriting-Arbeitsalltag.

<p>«Ohne Fachwissen kann ich kaum das Vertrauen des Kunden gewinnen. Ich werde keine Lösung entwickeln können, für die der Kunde bereit ist, genügend zu bezahlen und die für das Versicherungsunternehmen profitabel ist» (Interview 9).</p>	<p>«Kollaborationsfähigkeit wird sehr wichtig sein, ebenso Interdisziplinarität. Die 'Super-Cracks', die zwar bewundert werden, aber mit niemandem arbeiten können oder im stillen Kämmerlein sitzen, werden keinen Platz mehr haben» (Interview 8).</p>
<p>«Die grösste Herausforderung ist nicht unbedingt das Pricing an sich, sondern relevante neue Informationen und Veränderungen und deren Relevanz für das Geschäft zu erkennen. Wir sind immer einen Schritt hinter der Technologie und Risiko-Entwicklung hinterher» (Interview 8).</p>	<p>«Wenn jemand keine analytischen Tools anwenden oder datenbasiert arbeiten kann oder will, wird es sehr schwierig. Auch Spezialisten und Know-how-Träger müssen wissen, wie sie Systeme weiterentwickeln und Outputs interpretieren können, sonst bringt ihr Know-how keinen Mehrwert mehr» (Interview 10).</p>
<p>«Schlussendlich darf man aber nie vergessen, dass hinter allen Tools und Daten ein Kunde steht, der eine Lösung braucht. Diese Lösung muss man finden können» (Interview 10).</p>	<p>«Im Grosskundengeschäft geht der UW-Werdegang immer mehr in Richtung Risk Management (Interview 10). Im KMU-Geschäft geht es eher in Richtung Account Manager. Gefragt ist die eine Lösung für die individuelle Firma, und weniger das individuelle Pricing» (Interview 9).</p>

Tabelle 4: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftscompetenzen im Underwriting

CLAIMS SOLUTION SPECIALIST

Ein steigender Anteil an Prozessschritten in der Schadenbearbeitung wird zukünftig automatisiert oder augmentiert werden. In der Folge verschieben sich die Tätigkeiten zu Kundeninteraktion, komplexeren Fällen sowie der Arbeit am System. Nebst ausgeprägtem Fachwissen und Urteilsvermögen (Clowes et al., 2020; Fong et al., 2020) ist Technologie-Kompetenz essentiell, denn mithilfe künstlicher Intelligenz und grossen Mengen an Text-, Bild- und Videodaten können Inspektionen ausgewertet, externe Meinungen integriert, Anomalien und Betrug erkannt, Schadenbeschreibungen maschinell verstanden, Prävention in die Customer Journey integriert, Antworten auf Kundenanfragen vorgeschlagen werden (Becker et al., 2024). Die Tätigkeiten verlagern sich entsprechend von physischen zu digitalisierten und technologie-unterstützten Abläufen (Fong et al., 2020). Da heisst, der Schadenexperte ist nicht mehr primär «fallführend, Dossier-bearbeitend, sondern Reviewer. Also jemand, der die Entscheidungen der KI nachvollzieht, überprüft und bei Bedarf korrigiert. Der Schadenspezialist rollt den Fall von hinten auf, ähnlich wie ein Echtzeit-Reviewer oder eine Auditorin, welche die Qualität und Konsistenz der Entscheidungen sicherstellt» (Interview 5). Technologiekompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang «trotz sehr vieler Regress- oder Betrugshinweise nicht zu ermüden sowie einschätzen zu können, welche Muster KI gut erfasst, und welche nicht. Auch darf man nicht aus allen Wolken fallen bei Fehlern oder Halluzinationen, die KI macht» (Interview 5). Eine ausgeprägte Fachkompetenz stellt sicher, dass Handlungsbedarf im Kontext erkannt und entsprechend eingegriffen wird, zum Beispiel, wenn bei komplexen Schadenfällen zusätzliche medizinische Abklärungen oder eine Betreuung von Angehörigen notwendig sind, Bild- oder Videomaterial falsch interpretiert wird oder besondere Deckungs- und Regulierungsfragen eine Aussteuerung erfordern.

«KI ist sehr gut für viele Schaden-spezifische Prozessschritte. Der Trend geht Richtung Automatisierung und Augmentierung» (Interview 5).

Da viele Kundinnen und Kunden weiterhin menschliche Interaktion wünschen, werden digitale Systeme gezielt Anlässe für persönliche Betreuung erkennen und weiterleiten müssen (Fong et al., 2020). Entsprechend treiben auch «die Kundenwünsche die Kompetenzen, die wir zukünftig brauchen. Manuelle Touchpoints dienen dabei aber eher der Differenzierung oder dem Customer Journey und weniger der Leistungsabwicklung» (Interview 4).

Ausblick auf die Kerntätigkeiten

Die Kerntätigkeiten verschieben sich von fallbearbeitenden Aufgaben hin zu überwachenden, koordinierenden, beratenden und kundenorientierten Tätigkeiten im Zusammenspiel mit intelligenten Systemen.

Schadenmeldung und Kundeninteraktion: Die Entgegennahme von Schadenmeldungen erfolgt über verschiedene digitale und hybride Kanäle wie Apps, Chat, Voice, Video oder AR-/VR-gestützte Formate (Clowes et al., 2020; Fong et al., 2020). Da automatisierbare Interaktionen und Fälle durch intelligente Systeme begleitet oder von Agenten übernommen werden, nehmen Mitarbeitende insbesondere dort eine zentrale Rolle ein, wo Kundinnen und Kunden emotionale Unterstützung, Orientierung oder Hilfe bei Self-Service-Prozessen benötigen (Biener et al.,

«Erfolgreich ist ein Daten- und KI-gestütztes Schadenmanagement nur, wenn auch die Integration in Geschäftsprozesse, Datenqualität, organisatorische Abstimmung und Veränderungsmanagement gelingen» (Interview 5).

2021). Bei zunehmender Automatisierung ist menschliche Urteilsfähigkeit, Intuition und emotionale Intelligenz insbesondere bei Betrugsfällen, Reklamationen oder sensiblen Schadenkonstellationen zentral (Interview 5). Gerade in belastenden Situationen ist empathische menschliche Interaktion wichtig, auch wenn KI-basierte Avatare bereits Teile der emotionalen Begleitung übernehmen können (Interview 4) und KI mitunter empathischere Texte verfasst als der Mensch

(Milinkovich et al., 2025). Neben Kommunikations- und Sozialkompetenzen gewinnen auch Kenntnisse zu Datenschutz, Compliance und dem Umgang mit sensiblen Informationen an Bedeutung (Biener et al., 2021). Hinzu kommt der kompetente Umgang mit KI-generierten Kundenanfragen oder Beschwerden (Interview 5).

Entscheidungen zu Leistungsanspruch und Deckung: Schadenbearbeitende arbeiten eng mit intelligenten Systemen, die beispielsweise Triage, Priorisierung, Dokumentation, Haftungseinschätzungen, Betrugs- und Rechtsstreitigkeitsprognosen unterstützen oder erledigen (Milinkovich et al., 2025; Becker et al., 2024). Aufgabe der Expertinnen ist die Prüfung und Übersteuerung von KI-Empfehlungen, die Arbeit mit unterschiedlichen Outputs sowie die Koordination von Expertinnen und Experten (Becker et al., 2024; Clowes et al., 2020). Die Tätigkeit verschiebt sich dabei vom klassischen Fallmanagement hin zu einer stärker prüfenden, validierenden und steuernden Rolle im Zusammenspiel mit Systemen (Interview 5). In der Folge braucht es nicht nur ausgeprägte Daten- und Technologiekompetenz, sondern auch tiefes Versicherungsfachwissen, um generierte Vorschläge zu beurteilen, Entscheidungen nachvollziehbar zu dokumentieren und regulatorische Anforderungen einzuhalten (Fong et al., 2020). Hinzu kommt, dass zunehmend Fachwissen zu neuen Schadenbildern gefragt ist, beispielsweise zu Schäden an IoT-Geräten, Software oder anderen Systemen (Clowes et al., 2020).

«Ein gewisser Anteil an Fachkompetenz wird in Wissensdatenbanken institutionalisiert sein, umso wichtiger wird es, vernetzt denken zu können» (Interview 4).

«Das Zusammenspiel von Mensch und Maschine ist immer noch sehr viel besser im Resultat als reine KI» (Interview 5).

Arbeit am System: Mit zunehmender Automatisierung und Augmentierung gewinnen Tätigkeiten rund um die Weiterentwicklung von KI-Agenten, Prozessen, Daten, Modellen und Algorithmen an Bedeutung. Mehr Schaden-Mitarbeitende werden als Prozess-Architekten arbeiten, welche die Triagekriterien optimieren sowie als Organisationsentwickler fungieren (Interview 5). Diese Profile agieren als Business-Analystinnen und müssen ein tiefes Verständnis für das Fachgeschäft mitbringen (Interview 4). Sie analysieren Kennzahlen, Systemvorschläge und Feedbacks aus der Schadenbearbeitung, um Muster, Anomalien, Schwachstellen oder Optimierungspotenziale zu erkennen und Verbesserungen in technische oder organisatorische Prozesse einzubringen (Fong et al., 2020). Gleichzeitig entstehen neue Rollen im Bereich der Qualitätssicherung und Nachprüfung von KI-Entscheidungen, etwa bei der systematischen Überprüfung bereits abgeschlossener Fälle oder der Kennzeichnung von Trainings- und Testdaten für KI-Systeme (Interview 5). Zentrale Anforderungen für diese Rollen sind ein vertieftes Verständnis der Schadenprozesse, hohe Technologie- und Datenkompetenz sowie die Fähigkeit, fachliche Anforderungen in die Weiterentwicklung von Systemen und Datenstrukturen zu übersetzen sowie mit Schadenexperten, Informatikerinnen, Data Scientists und externen Technologiepartnern zusammenzuarbeiten. Denn «erfolgreich ist ein Daten-

und KI-gestütztes Schadenmanagement nur, wenn auch die Integration in Geschäftsprozesse, Datenqualität, organisatorische Abstimmung und Veränderungsmanagement gelingen» (Interview 5).

Kunden in Risikomanagement und Prävention beraten: Schadenmitarbeitende übernehmen künftig verstärkt beratende Aufgaben im Bereich Risiko- und Präventionsmanagement. Dazu gehören die Identifikation von Risiken und Präventionsmassnahmen auf Basis von Schadendaten oder Risikobewertungen sowie die Zusammenarbeit mit Underwriting und Risk Engineering (Fong et al., 2020). Im Gesundheitsbereich gewinnen zudem digitale Health Journeys, Telemedizin und gesundheitsbezogene Beratung als zusätzliche Kundenschnittstellen an Bedeutung (Interview 4). Erwartet wird eine stärkere Integration des Schadenmanagements in den Risikomanagement-Prozess, etwa durch die Rückmeldung von Schaden- und Präventionserfahrungen an das Underwriting zur Anpassung zukünftiger Preisgestaltung (Fong et al., 2020). Dies erfordert neben Fachwissen zu Risiko-, Gesundheits- und Präventionsmanagement auch eine ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsorientierung sowie die Fähigkeit, interdisziplinär Lösungen zu entwickeln (Biener et al., 2021; Carl, 2021).

<p>«Die Arbeit verschiebt sich vom Fallführenden hin zum Reviewer, jemand, der die Entscheidungen der KI nachvollzieht, überprüft und bei Bedarf korrigiert. Auch braucht es statt Schadenbearbeiter mehr Prozess-Architekten und Organisationsentwickler» (Interview 5).</p>	<p>«Manuelle Touchpoints dienen eher der Differenzierung oder dem Customer Journey und weniger der Leistungsabwicklung» (Interview 4).</p>
<p>«Unser Erfolg ist die Wertschöpfung in Franken. Dazu braucht es eine Kombination von guten Prompts, Change Mgt, Integration in Primärsysteme, schlanke Prozesse, Performance Trackings, Abstimmung, etc. etc. Heisst: die Modellierung ist nur Teil einer grösseren Sache, nur mit einem ganzheitlichen Verständnis und Ansatz klingelt die Kasse am Ende» (Interview 5).</p>	<p>«Man braucht eine gewisse Resilienz, wenn man stark augmentiert (wird). Der Mensch muss eine gewisse Steuerung übernehmen i.S.v.: KI-Empfehlung übernehmen oder wegklicken» (Interview 5).</p>
<p>«Die Kundenwünsche treiben die Kompetenzen, die wir brauchen (Interview 4).»</p>	<p>«Viele Kunden wollen trotz Voice Bot den Menschen, dann muss der Mensch, aber sehr kompetent sein, und darüber hinaus auch gut gelaunt!» (Interview 5)</p>

Tabelle 5: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftskompetenzen in der Schadenbearbeitung

ERWARTUNGEN AN DIE FÜHRUNG DER ZUKUNFT

Zu beobachten ist, dass auch in der Führungsarbeit Künstliche Intelligenz und Analytik Einzug hält. Allerdings ist die Praxis noch weit davon entfernt, Produktivität, Fluktuation oder An- und Abwesenheiten daten-basiert zu managen, merkt ein Interviewpartner an (Interview 7). «Ideal wäre ein Dashboard auf Monatsbasis, damit ich mit Daten auch Entscheidungen treffen kann» (Interview 7). In einem Aspekt herrscht in der Fachliteratur sowie Experten-Gesprächen Einigkeit: Die zukünftige **Rolle des People Lead** wird deutlich weniger hierarchisch und stärker coaching- sowie befähigungsorientiert (vgl. auch Biener et al, 2021). Die zukünftige Arbeitswelt verlangt ein breites Spektrum an Fähigkeiten. Führungskräfte von morgen müssen interaktive, interdisziplinäre Teams produktiv führen können (Interview 6), über ausreichend Versicherungsexpertise verfügen, um Budgets nicht nur zu verwalten, sondern Business Cases zu generieren (Interview 7). Sie müssen Veränderungen anstossen (Interview 7) sowie Mitarbeitende auf die Transformationsreise mitnehmen können, nicht nur technisch, sondern auch emotional (Biener et al., 2021). Sie müssen Mitarbeitende befähigen und motivieren können (Interview 6) sowie Konflikte frühzeitig erkennen, Mediation durchführen, Vertrauensaufbau fördern, Lernpfade und Wissensaustausch ermöglichen (Eidenschink, 2025). Führungskräfte schaffen Schnittstellen für Austausch und pflegen eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur (Biener et al., 2021), dabei fördern sie Peer-to-Peer Learning und Schwarmintelligenz (Interview 7). Sie orchestrieren Mitarbeitende mit verschiedenen Skills und Backgrounds (Interview 6), kommunizieren adressatengerecht und sind verhandlungskompetent, um funktionsübergreifend zu wirken. Darüber hinaus haben sie nicht nur ein Bewusstsein für Diversity, Inclusion und Nachhaltigkeit, sondern auch entsprechendes Fachwissen (Interview 6). Diese lange Aufzählung macht sehr deutlich, dass Führung nebst Zeit auch «Wissen braucht, nicht nur gute Absichten oder Intuition. Denn gerade in Zeiten von Wandel ist es wichtig, dass Führungskräfte einen fundierten Werkzeugkasten haben und strukturierte Handlungsansätze und Management Tools» (Interview 7).

<p>«Klassische Hierarchiegläubigkeit muss kulturell überwunden werden. Zukünftige Teams werden flacher organisiert und stärker selbstorganisiert arbeiten» (Interview 6).</p>	<p>«Die Führungsrolle entwickelt sich weg von administrativer Personalführung hin zu kommunikativer, integrativer und interdisziplinärer Teamführung» (Interview 6).</p>	
<p>«Führung soll Spass machen, Engagement fördern und nicht nur administrativ sein. Zukünftige Führungskräfte müssen lernen, Sog statt Druck zu erzeugen» (Interview 6).</p>	<p>«Eine gute Führungskraft ist gut, wenn sie bei sich ankommt... Wenn ich bewusst mit mir und meinen Ressourcen umgehe, strahle ich das aus» (Interview 7).</p>	<p>«Erfolgreiche People Leads 2035 orchestrieren Menschen, Technologie und Prozesse über Fachgrenzen hinweg» (Interview 6).</p>
<p>«Um strategisch vorantreiben zu können, müssen Leaders die Geschäftslogik, die Mechanismen der Versicherung verstehen. Sie müssen in der Lage sein, nicht nur Budgets zu verwalten, sondern Business Cases zu generieren, um eben mehr Budget zu erhalten. Aber sie müssen nicht alles können, im Team gibt es Spezialisten» (Interview 7).</p>		

Tabelle 6: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftscompetenzen in der Führung

Aktuelle Forschungsarbeiten zu Digital Leadership¹ oder AI-powered Leadership² geben weitere Hinweise auf die Frage, inwieweit sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern: Neben Vision, Motivation und operativer Führung gewinnen digitale Strategiekompetenz, das Fördern bereichsübergreifender Zusammenarbeit und von Selbstkompetenz sowie der reflektierte Umgang mit Daten- und KI-gestützten Ergebnissen an Bedeutung. Führung umfasst somit zunehmend die Fähigkeit, digitale Technologien und KI wirksam in Entscheidungs-, Führungs- und Arbeitsprozesse zu integrieren. Dies beinhaltet auch den Umgang mit Spannungsfeldern wie Unsicherheit, ethische Fragestellungen oder Verzerrungen (Bias). Führungskräfte finden sich künftig somit stärker in einer Art „Co-Führung“ mit intelligenten Systemen, bei der menschliche Verantwortung bestehen bleibt, Entscheidungen jedoch zunehmend Daten- und KI-gestützt vorbereitet und beeinflusst werden, was ein neues Verständnis von Führung und Autorität mit sich bringt.

¹ z.B. Lin Q (2025), Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 28 No. 6 pp. 2469–2488, doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>

² z.B. Aziz MF, Rajesh JI, Jahan F, McMurray A, Ahmed N, Narendran R, Harrison C (2025), AI-powered leadership: a systematic literature review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 40 No. 5 pp. 604–630, doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0389>

Geforderte Kompetenzen

Aus den skizzierten Tätigkeiten können geforderte Kompetenzen und heutige Lücken abgeleitet werden. Im Folgenden werden diese entlang der vier Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz beschrieben und über die Berufsprofile hinweg verglichen.

FACHKOMPETENZEN SIND ESSENZIELL

Über die vier exemplarischen Berufsprofile hinweg zeigt sich, dass Fachkompetenzen auch künftig das Fundament professionellen und mehrwertstiftenden Handelns in der Versicherungsbranche bilden. Fachkompetenz bezeichnet dabei die Fähigkeit, über das für eine Tätigkeit erforderliche Fachwissen zu verfügen und fachliche Zusammenhänge zu verstehen. Neben Risiko-, Produkt- und Prozessbezogenem Fachwissen gewinnt Expertise in den Bereichen Daten- und KI-Literacy, rechtlichen und regulatorischen Anforderungen sowie ein vertieftes Verständnis der ökonomischen Logik des Versicherungsgeschäfts an Bedeutung.

Wichtige Fachkompetenzen im Vergleich		
Vertrieb	Underwriting	Schaden
<input type="checkbox"/> <u>Versicherungsfachwissen</u> : Verständnis von Risiken und Absicherungsbedürfnissen sowie Produkten und Lösungen <input type="checkbox"/> <u>Zielgruppen und Marktverständnis</u> : daten-basierte Analyse wie Zielgruppensegmentierung oder Lead-Management verstehen (Interview 11) <input type="checkbox"/> <u>KI-Literacy</u> : Grundverständnis der Funktionsweise von KI-Tools und digital erzeugten Outputs <i>///</i> (Interview 1, 2, 3) <input type="checkbox"/> <u>Compliance und Versicherungsrecht</u> : Was darf man fragen, speichern, nutzen oder weitergeben? Wissen, was ein sicherer und verantwortungsvoller Umgang mit sensiblen Kundendaten bedeutet <i>///</i> sowie regulatorische Anforderungen bei Vertragsgestaltung und Beratung <i>///</i>	<input type="checkbox"/> <u>Versicherungsfachwissen</u> : Detaillierte Kenntnis von Risiken, deren Treibern sowie Produkten und Deckungen im Markt, inkl. Rückversicherung, je nach Komplexität und Art des Geschäfts breites oder segment-spezifisches Wissen, Kenntnis von Trends wie ESG oder Emerging Risks <input type="checkbox"/> <u>KI- und System-Literacy</u> : Systemgesteuerte Workflows kennen, sich orientieren können, Entstehung von KI-Ergebnissen und Empfehlungen nachvollziehen können ~ <input type="checkbox"/> <u>Verständnis der versicherungs-ökonomischen Zusammenhänge</u> : Verständnis der Profitabilitätstreiber auf Portfolio- und Unternehmens-Ebene <input type="checkbox"/> <u>Prozess- und Datenverständnis</u> : um KI-gestützte Vorschläge nachvollziehen, kritisch beurteilen, gezielt nachfassen, übersteuern oder zur manuellen Bearbeitung aussteuern zu können <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>Compliance und Versicherungsrecht</u> : Relevante rechtlichen sowie regulatorischen Vorgaben kennen, beispielsweise zum Datenschutz und Versicherungsrecht <input type="checkbox"/> <u>Risikomanagement und Prävention</u> : Verständnis des Risikomanagement- und Präventionsprozesses auf Kundenseite <i>///</i>	<input type="checkbox"/> <u>Versicherungsfachwissen</u> : zu Produkten, Policen, Klauseln, Ausschlüssen; Fachwissen zu spezifischen Risiken wie: bspw. Begleitung von Angehörigen bzgl. Pflege oder Reha oder Schäden aus IoT-, Software oder Prävention, Gesundheits- und Risikomanagement <input type="checkbox"/> <u>Prozesswissen</u> : Für weniger komplexe Schäden transaktionale, technische Fähigkeiten <input type="checkbox"/> <u>Compliance</u> : Kundenschutz, Datenschutz und andere Compliance-Anforderungen <input type="checkbox"/> <u>Nachhaltigkeit/ESG</u> : Kenntnis der Anforderungen aus Ethik und Nachhaltigkeit (Interview 5, 6) <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>Verständnis der versicherungs-ökonomischen Zusammenhänge</u> : end-to-end bis hin zum Impact auf die Bottom-Line, Combined Ratio, finanziellen Erfolg (Interview 5, 6) <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>KI- und System-Literacy</u> : Sich in systemgesteuerten Workflows und digitalen Dossiers sicher zu orientieren und KI-Empfehlungen und unterschiedliche Systemoutputs zu arbeiten. Einschätzen können, warum welche oder viele Regress- oder Betrugshinweise gegeben werden, mit Fehlern umgehen können (Interview 5) <i>///</i>
Fachkompetenz wird sowohl breiter wie auch spezialisierter im Vertrieb.	Fachkompetenz, Portfolio- und Prozess-Verständnis sind die Basis fundierten Underwritings.	Fachkompetenz im Schaden geht bis zur 'Bottom Line'.

Tabelle 7: Vergleich häufig genannter Fachkompetenzen und heutige Lücken

Methodik: Die identifizierten Kompetenzen wurden auf Basis von Fachpublikationen herausgearbeitet und im Rahmen von Experteninterviews validiert und ergänzt. Lücken als Entwicklungsbedarf zu verstehen und wurden aus der Häufigkeit der Nennung in Interviews und Publikationen abgeleitet (*///* = vereinzelt *///* = mehrfach *///* = häufig). Zusätzlich wurden qualitative Ausprägungen der Nennungen berücksichtigt, etwa Formulierungen wie „braucht mehr“, „zu wenig“ oder „muss besser werden“.

Entwicklungsbedarf besteht insbesondere dort, wo vertieftes Fachwissen mit datenbasierter Beurteilungsfähigkeit, digitalem Arbeiten und wirtschaftlicher Einordnung verbunden werden muss. Im Vertrieb liegt die Lücke insbesondere in der Fähigkeit, datenbasierte Auswertungen und Vorschläge in Lösungen zu übersetzen. Im Underwriting stehen vor allem die systemunterstützte Beurteilung von Risiken sowie zunehmend das ganzheitliche Verständnis von Profitabilitätseffekten sowie Risikomanagement-Lösungen im Zentrum. Im Schaden gewinnen Kenntnisse in der digitalen und systemunterstützten Fallbearbeitung sowie der Arbeit am System an Wichtigkeit.

Je leistungsfähiger (KI-)Systeme werden, desto entscheidender wird menschliche Fachkompetenz für Vertrauen, Qualität und Differenzierung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Stellenwert von Fachkompetenzen in der Versicherungsbranche zunimmt, weil sie die Voraussetzung dafür bildet, daten- und KI-gestützte Prozesse zu gestalten sowie Vorschläge fachlich einzuordnen, kritisch zu validieren und im jeweiligen Handlungskontext verantwortlich und gewinnbringend umzusetzen. Über alle untersuchten Berufsbilder hinweg zeigt sich damit eine Entwicklung hin zu einer breiteren, stärker vernetzten und zugleich spezialisierteren Fachlichkeit. Fachkompetenz bleibt zentraler Hebel für Vertrauen, Qualität und Differenzierung im Versicherungsgeschäft.

Die Tabelle 8 synthetisiert die übergreifenden Ergebnisse der Analyse und verdeutlicht, dass zukünftige Fachkompetenz in der Versicherungsbranche als mehrdimensionale, vernetzte und kontextgebundene Fachlichkeit zu verstehen ist. Sie umfasst neben versicherungstechnischem Domänenwissen auch Daten-, KI-, Regulatorik- und Governance-bezogene Kompetenzen sowie ein vertieftes Verständnis der ökonomischen Wirkungszusammenhänge entlang der versicherungsbetrieblichen Wertschöpfung.




	Tief ausgeprägtes versicherungstechnisches Fachwissen zu Kundenbedürfnissen, Risiken, Produkten, Deckungen oder Klauseln sowie deren zentralen Treibern
	Daten- und KI-Literacy, Regulatorik- und Governance-Literacy sowie Nachhaltigkeit als integrale Fachkompetenz für das Versicherungsgeschäft
	Fundiertes Verständnis der ökonomischen Logik des Versicherungsgeschäfts , inkl. ‚Business Acumen‘ sowie ‚Entrepreneurship‘ und Verständnis der relevanten Zusammenhänge entlang der Wertschöpfung

Tabelle 8: Übergreifende Fachkompetenzen.

Die Pfeile zeigen die erwartete Veränderung des Kompetenzbedarfs gegenüber heute und signalisieren einen gleichbleibenden bis steigenden Bedarf.

METHODENKOMPETENZEN MACHEN HANDLUNGSKOMPETENT

Unter Methodenkompetenz wird im Rahmen dieser Studie die Fähigkeit, Informationen zu erschliessen, Probleme zu analysieren, Lösungen zu entwickeln und geeignete Arbeits- und Analysemethoden zielgerichtet anzuwenden, verstanden. Im Zentrum der Veränderungen steht die Fähigkeit, stärker Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten, Daten aus unterschiedlichen Quellen in wirtschaftlichen Mehrwert zu überführen sowie Prozesse strukturiert und zugleich situativ anzuwenden. In der praktischen Ausprägung zeigen sich im Kontext von Vertrieb, Underwriting und Schaden, wie die Fähigkeit zum Tool-gestützten Arbeiten beispielhaft aufzeigt. Die zentralen Kompetenzlücken liegen weniger im grundsätzlichen Umgang mit oder Zugang zu digitalen Tools als in deren reflektierter und kontextkompetenter Anwendung. Entwicklungsbedarf zeigt sich insbesondere dort, wo technologische Systeme nicht nur genutzt, sondern Ergebnisse kritisch eingeordnet, mit fachlichem Urteilsvermögen verknüpft und nachvollziehbar in Entscheidungen überführt werden müssen. Besonders gross erscheinen die Lücken damit an den Schnittstellen von Technologieeinsatz, Dateninterpretation, Prozesssteuerung und situativer Urteils- und Entscheidungsfähigkeit.

Wichtige Methodenkompetenzen im Vergleich		
Vertrieb	Underwriting	Schaden
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>Tool-gestütztes Arbeiten</u>: Gezielter Einsatz digitaler Systeme im Vertriebsalltag (z. B. Leadmanagement, CRM, Chatbots) // sowie sichere Anwendung von KI-Tools und Prompting // // . Auf Second-Level-Ebene zusätzlich Qualitätssicherung und Monitoring von Prozessen. Förderung der Tool-Nutzung & edukative Komponenten // // // <input type="checkbox"/> <u>Beratungskompetenz</u>: Klassische und digitale Beratungskompetenz sowie Fähigkeit, Kunden ganzheitlich (360°) zu beraten (u.a. auch digitale Beratungskompetenz) und individuelle Lösungen zu entwickeln sowie Kundenorientierte Präsentation von Lösungen, <input type="checkbox"/> <u>Problemlösungsfähigkeit</u>: Lösung komplexer Fälle in Kombination digitaler Tools mit persönlicher Beratung <input type="checkbox"/> <u>Datenkompetenz</u>: bspw. Nutzung von Informationen aus sozialen und digitalen Netzwerken für Leadgewinnung und Kundenbindung, Fähigkeit, Kundendaten und Beratungsergebnisse in personalisierte Angebote oder Empfehlungen zu übersetzen // // // 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>Tool-gestütztes Arbeiten</u>: Fähigkeit, digitale Plattformen und Tools wie Predictive Modeling, smarte, intelligente Verträge, Analytics, NLP-Funktionen, etc. zu nutzen // // // <input type="checkbox"/> <u>Daten- und Analysekompetenz</u>: Fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen zu Risikoakzeptanz und Bepreisung datenbasiert treffen, Einfluss von Veränderungen auf Risiko und Pricing rasch erkennen und deren Bedeutung für das Geschäft einschätzen zu können. Informationen aus unterschiedlichen Quellen und in diversen Formaten für das Pricing zu nutzen ~ Wichtige, richtige Fragen stellen können, insb., wenn von KI viel vorgegeben wird (Interview 9) <input type="checkbox"/> <u>Urteilskompetenz</u>: datenbasierte Analyse mit menschlichem Urteilsvermögen verbinden können bspw. proaktiv Anpassungen an Parametern oder Pricing-Logik einbringen oder Portfoliotrends frühzeitig erkennen // // 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>Tool-gestütztes Arbeiten</u>: Validieren und Arbeiten mit vorgeschlagener Priorisierung, automatischen Dokumentationen, Co-Pilot-Prüfungen, Vorhersagen zu Betrug- oder Rechtsstreitigkeiten oder Regress-Bewertung // // <input type="checkbox"/> <u>Analyse- und Urteilskompetenz</u>: Basierend auf verschiedensten Daten und Inputs aus unterschiedlichen Kanälen (Arztberichte, Polizeirapport, Gutachternotizen, Schadenfotos, Video, Texteingaben, Schadenhistorien) entscheiden <input type="checkbox"/> <u>Entscheidungstransparenz</u>: Entscheidungen nachvollziehbar dokumentieren, unter anderem auch zur Kalibrierung und Training von ML-Systemen (Fong et al., 2020)
Vertriebsmitarbeitende arbeiten als Team, mit KI als unsichtbarem Co-Pilot.	Technologie-gestützte Analytik wird nebst der Kunst (Art of) Underwriting noch viel entscheidender.	Tool- und KI-Kompetenz wird zum Schadenalltag.

Tabelle 9: Vergleich häufig genannter Methodenkompetenzen und heutige Lücken

Zusammenfassend zeigt sich, dass im Vertrieb insbesondere toolgestütztes Arbeiten, sowie Daten- und Interpretationskompetenz an Bedeutung gewinnen. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit, digitale Prozesse und Produkte in wirksame Kundeninteraktionen zu übersetzen. Im Underwriting stehen vor allem datenbasierte Analyse- und Entscheidungsverfahren, die Einordnung komplexer Informationen sowie das Zusammenspiel von menschlichem Urteilsvermögen und KI im Zentrum. Im Schaden gewinnen insbesondere toolgestütztes Arbeiten, die Verarbeitung heterogener Datenquellen sowie eine nachvollziehbare und methodisch konsistente Entscheidungsfindung an Bedeutung.

Die Tabelle 10 verdeutlicht drei Methodenkompetenzen, die künftig funktionsübergreifend an Bedeutung gewinnen. Erstens wird die Fähigkeit zentral, Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten sowie Vorschläge von Systemen einzuordnen, kritisch zu prüfen und nachvollziehbar in Entscheidungen zu überführen. Zweitens gewinnt die Kompetenz an Relevanz, Daten aus unterschiedlichen Quellen durch Analyse und Interpretation in wirtschaftlichen Mehrwert umzusetzen. Drittens wird die Fähigkeit wichtiger, strukturiert und zugleich situativ zu handeln, also definierte Prozesse und Tools effizient anzuwenden und gleichzeitig flexibel auf Abweichungen, Dynamik und komplexe Einzelfälle zu reagieren.




	Fähigkeit, Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten sowie Vorschläge von Systemen (z.B. KI-Agenten, Predictive Pricing, Betrugshinweise, Regressbewertung) erklären und nachvollziehbar entscheiden können
	Fähigkeit, Daten aus unterschiedlichen Quellen durch Analyse und Interpretation in wirtschaftlichen Mehrwert zu überführen: bspw. aus CRM- und Social Media personalisierte Cross-Selling-Vorschläge, Risiko-/Marktdaten Portfolio-Segmentierung
	Fähigkeit, strukturiert und zugleich situativ zu arbeiten: mit definierten Prozessen & Tools ebenso wie bei Abweichungen, hoher Dynamik und Komplexität, bspw. Sonderfälle erkennen, die richtigen Fragen stellen, Leads priorisieren und Schäden triagieren

Tabelle 10: Übergreifende Methodenkompetenzen.

Die Pfeile zeigen die erwartete Veränderung des Kompetenzbedarfs gegenüber heute und signalisieren einen gleichbleibenden bis steigenden Bedarf.

Die Zukunft der Kernfunktionen liegt in der Verbindung von Tool-, Daten- und Prozessgestützter Arbeit mit situativ passender Vorgehensweise.

SOZIALKOMPETENZEN VERBINDEN PERSPEKTIVEN

Folgende Sozialkompetenzen werden gemäss Interviewpartnern und Desk Research als besonders relevant eingeschätzt. Im Zentrum steht die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, adressatengerecht zu kommunizieren sowie in zunehmend vernetzten und hybriden Arbeitsformen wirksam zusammenzuarbeiten. In der praktischen Ausprägung zeigen sich im Kontext von Vertrieb, Underwriting und Schaden, wie die Anforderung an die Kollaborationsfähigkeit beispielhaft aufzeigt. Die zentralen Kompetenzlücken liegen nicht bei den sozialen Kompetenzen an sich, sondern in ihrer professionellen Anwendung unter veränderten Arbeits- und Interaktionsbedingungen. Dazu zählen insbesondere die Zusammenarbeit in Remote-Teams sowie die Integration von KI-Agenten in Team- und Arbeitsstrukturen. Entwicklungsbedarf zeigt sich insbesondere dort, wo Vertrauen über digitale und hybride Kontaktformen hinweg aufgebaut, unterschiedliche Perspektiven integriert und auch in sensiblen oder konfliktbehafteten Situationen tragfähige Lösungen entwickelt werden müssen. Besonders gross erscheinen die Lücken damit an den Schnittstellen von Beziehungsaufbau, Koordination unterschiedlicher Stakeholder, empathischer Kommunikation und kooperativer Lösungsfindung.

Wichtige Sozialkompetenzen im Vergleich		
Vertrieb	Underwriting	Schaden
<input type="checkbox"/> <u>Kommunikationskompetenz</u> : Empathische, emotionale Kommunikation, Einsatz von Empathie und emotionaler Intelligenz zum Vertrauensaufbau, klar, empathisch und verbindlich kommunizieren. Authentische, Wertschätzende Kommunikation in Ergänzung zu KI im hybriden und digitalen Kontakt <i>///</i> (Interview 11), Auf Augenhöhe Kommunizieren, die Kundenbrille aufsetzen (Interview 12), Aktives Zuhören & Deeskalationstechniken bis hin zu Schauspielerischem Talent (Interview 12) <input type="checkbox"/> <u>Beziehungs- und Lösungsorientierung</u> : Kundenbedürfnisse verstehen, Perspektiven wechseln, Beziehung aufbauen und langfristiges Vertrauen sichern. Verständnis für emotionale Kundenbedürfnisse in sensiblen Lebenslagen <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit</u> : Enge Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette mit internen Abteilungen und externen Partnern, Beziehungen aufbauen, <input type="checkbox"/> <u>Team- und Kollaborationsfähigkeit</u> : Umgang mit multikulturellen Teams (Interview 12)	<input type="checkbox"/> <u>Kollaborations- und Lösungsorientierung</u> : Zusammenarbeit in diversen Teams, andere Sichtweise verstehen, eigene Sichtweise einbringen und Konsens entwickeln können. Ausgeprägte Fähigkeit, im Team Probleme zu lösen <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>Unternehmertum/Entrepreneurship</u> : Sich in die Lage / Bedürfnisse von Kund:innen versetzen und vernetzt / ganzheitlich denken können, um echte Lösungen finden und anbieten zu können. <i>///</i>	<input type="checkbox"/> <u>Kollaborations- und Lösungsorientierung</u> : Starke Kunden- und Dienstleistungs-orientierung sowie die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Stakeholdern (Kund/innen, Anspruchsteller, Leistungserbringer, Behörden) zu arbeiten, um kundenorientierte und nachhaltige Lösungen zu entwickeln <i>///</i> <input type="checkbox"/> <u>Kommunikationskompetenz</u> : Über verschiedene Kanäle und Formate kommunizieren und interagieren <input type="checkbox"/> <u>Empathie und emotionale Intelligenz</u> : Empathie und Feinfühligkeit im Kundenkontakt sicherstellen, insb. in komplexen oder emotionalen Situationen, Ablehnung begründen können (Interview 1)
Soziale Kompetenz und Vernetzung differenzieren im digitalen Zeitalter.	Lösungen entstehen in Kollaboration mit verschiedenen Stakeholdern.	Lösungen müssen im engen Rahmen von Regeln, Deckungen und Ansprüchen gefunden werden.

Tabelle 11: Vergleich häufig genannter Sozialkompetenzen und heutige Lücken

Zusammenfassend zeigt sich, dass im Vertrieb insbesondere jene Sozialkompetenzen an Bedeutung gewinnen, die Vertrauen, Verständigung und tragfähige Kundenbeziehungen im hybriden Kontakt ermöglichen. Im Underwriting braucht es die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern, um optimale Lösungen zu finden. Dies erfordert sowohl Kollaborationsfähigkeit mit Lösungsorientierung wie auch unternehmerisches Zusammenarbeiten. Ähnlich gewinnen Lösungsorientierung und Kollaborationsfähigkeit im Schadenbereich weiter an Bedeutung.

Wer zusammenarbeiten kann, entwickelt Lösungen; wer im Silo verbleibt, verwaltet.

Die Tabelle 12 verdeutlicht drei Sozialkompetenzen, die künftig funktionsübergreifend an Bedeutung gewinnen. Erstens zeigt sich, wie wichtig Kooperationsfähigkeit ist, um in diversen und hybriden Teams mit unterschiedlichen Expertisen Lösungen zu entwickeln, verschiedene Perspektiven einzubeziehen und unternehmerisch optimale Lösungen zu entwickeln. Zweitens gewinnt Kommunikationsfähigkeit weiter an Relevanz, insbesondere die Fähigkeit, auf Augenhöhe mit Kundinnen, Kunden und Partnern zu kommunizieren, komplexe Sachverhalte verständlich zu erklären, aktiv zuzuhören und authentisch aufzutreten, dies im hybriden Kontext. Drittens werden Beziehungsfähigkeit und emotionale Intelligenz wichtiger, um Netzwerke aufzubauen, Beziehungen nachhaltig zu pflegen, Vertrauen zu schaffen und sich in die Lage anderer hineinzusetzen, insbesondere in sensiblen oder konfliktbehafteten Situationen.




	Kooperationsfähigkeit: Lösungen im diversen, hybriden Team, mit unterschiedlichen Expertisen (≠ Silos) zu entwickeln, heisst auch, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen, sich in andere hineinversetzen sowie Konsens entwickeln können
	Kommunikationsfähigkeit: Auf Augenhöhe bspw. mit Kundinnen oder Partnern kommunizieren, komplexe Sachverhalte verständlich und empathisch erklären (bspw. Deckung), aktiv zuhören (bspw. Beratung), und authentisch auftreten können
	Beziehungsfähigkeit, emotionale Intelligenz: Netzwerke entwickeln, Bindung aufbauen, Beziehungen pflegen, Vertrauen schaffen, bspw. sich in Lage der Kundin versetzen, sensible Situation erkennen, langfristige Zusammenarbeit sichern

Tabelle 12: Übergreifende Sozialkompetenzen

SELBSTKOMPETENZEN STÄRKEN RESILIENZ

Folgende Selbstkompetenzen werden gemäss Literatur und Interviewpartnern als besonders relevant eingeschätzt. Im Zentrum stehen die Fähigkeit, mit Dynamik und Unsicherheit konstruktiv umzugehen, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen sowie sich kontinuierlich an neue Technologien, Prozesse und Arbeitsformen anzupassen. In der praktischen Ausprägung zeigen sich im Kontext von Vertrieb, Underwriting und Schaden Schattierungen, wie Resilienz beispielhaft aufzeigt. Die zentralen Kompetenzlücken liegen in der Resilienz und Reflexionsfähigkeit vor dem Hintergrund von Unsicherheit, Veränderungsgeschwindigkeit und Augmentierung.

Wichtige Selbstkompetenzen im Vergleich		
Vertrieb	Underwriting	Schaden
<input type="checkbox"/> <u>Lern- und Veränderungsbereitschaft:</u> Offenheit für kontinuierliches Lernen sowie Anpassungsfähigkeit an neue Prozesse, Systeme und Arbeitsweisen zeigen, Agilität und kontinuierliche Lernfähigkeit im Umgang mit Veränderungen // Offenheit gegenüber neuen Technologien sowie Bereitschaft, digitale Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln // // <input type="checkbox"/> <u>Selbstmotivation und Resilienz:</u> Sich selbst motivieren können, neue Tools und Prozesse auszuprobieren und aktiv im Arbeitsalltag einzusetzen // //, Aufgaben eigenständig organisieren und auch in herausfordernden Situationen souverän und professionell auftreten //, Eigenverantwortung im Umgang mit anspruchsvollen Anliegen, Kundenfeedback und Veränderungen entwickeln <input type="checkbox"/> <u>Reflektiertes Handeln:</u> Verantwortungsbewusstsein und Werteorientierung als Grundlage für professionelles Handeln	<input type="checkbox"/> <u>Lernbereitschaft und Neugier:</u> Hohes Interesse an den Tätigkeiten und Produkten der Kund:innen <input type="checkbox"/> <u>Unternehmerische Initiative und Verantwortung:</u> Neugier und "Business Instinct / Business Acumen" für neue Risiken oder Entwicklungen, dies beinhaltet auch ausgeprägte Offenheit, Neues zu Lernen, Unternehmerisches, kreatives Denken und Handeln trotz Komplexität, Mut zu entscheiden, Autonomie im Rahmen der Vorgaben wertmehrend nutzen und Verantwortung für Entscheidungen übernehmen. Zu einer Datenkultur beitragen, bspw. Null-Toleranz für fehlende oder falsche Daten // <input type="checkbox"/> <u>Ambiguitätstoleranz und Resilienz:</u> hohes Mass an Unsicherheit, Zweideutigkeit, Veränderungsgeschwindigkeit aushalten können, (inkl. Einsamkeit im HO oder in der Arbeit mit KI) // // <input type="checkbox"/> <u>Selbstmotivation und -steuerung:</u> Mitdenken, agil und aufmerksam bleiben, auch wenn von KI-Agent / System viel vorgegeben wird // //	<input type="checkbox"/> <u>Selbststeuerung und Resilienz:</u> Sich eigener Emotionen und Verhaltensweisen bewusst sein und diese steuern, um im Umgang mit Kund:innen Beziehung gestalten zu können, „Es braucht eine gewisse Resilienz, wenn man stark augmentiert wird (Interview 5). <input type="checkbox"/> <u>Verantwortung übernehmen:</u> KI-Assistenz als integraler Bestandteil der eigenen Arbeit begreifen und nutzen, Verantwortung übernehmen (Nick Milinkovich et al., 2025) und mit Fehlern umgehen können (Interview 5) // // //
Initiative und Verantwortung dabei, neue digitale Arbeitsweisen zu übernehmen.	Der Veränderung, Komplexität und Unsicherheit mit Neugier und Zuversicht begegnen können.	Eigene Tätigkeit selbst- und bewusst steuern.

Tabelle 13: Vergleich häufig genannter Selbstkompetenzen und heutige Lücken

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Vertrieb insbesondere jene Selbstkompetenzen an Bedeutung gewinnen, die professionelles Handeln in einem dynamischen und technologiegeprägten Arbeitsumfeld ermöglichen. Im Underwriting stehen vor allem Resilienz, Ambiguitätstoleranz, unternehmerisches Denken und die Fähigkeit im Zentrum, auch unter Unsicherheit aufmerksam, kritisch und entscheidungsfähig zu bleiben. Im Schaden gewinnen insbesondere Selbstreflexion, belastbare Selbststeuerung und die verantwortliche Nutzung technologi-scher Unterstützung in emotional anspruchsvollen Situationen an Bedeutung.

Die Tabelle 14 verdeutlicht drei Selbstkompetenzen, die künftig funktionsübergreifend an Bedeutung gewinnen. Erstens wird Resilienz-, Reflexions- und Selbststeuerungskompetenz zentral, um mit Dynamik, Unsicherheit und Ambiguität konstruktiv umzugehen und auch in komplexen Zielkonflikten handlungsfähig zu bleiben. Zweitens gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisch zu agieren, also trotz KI- und toolgestützter Arbeit Prozesse aktiv zu steuern, mitzudenken, Verbesserungen anzustossen und Entscheidungen zu treffen. Drittens wird Lern- und Veränderungsbereitschaft entscheidend, um offen und neugierig gegenüber neuen Technologien, neuen Arbeitsweisen und kontinuierlicher Kompetenzentwicklung zu bleiben.




	<p>Resilienz-, Reflexions- und Selbststeuerungskompetenz: Mit hoher Dynamik, Unsicherheit und Ambiguität konstruktiv umgehen können, bspw. bei komplexen Zielkonflikten.</p>
	<p>Verantwortung übernehmen und unternehmerisch agieren: Trotz KI- und Tool-gestützter Arbeit, den Arbeitsprozess selbst steuern und strukturieren, mitdenken statt ausführen, bspw. Mut für Neues, Verantwortung übernehmen, Anpassungen initiieren</p>
	<p>Lern- und Veränderungsbereitschaft: Offen und neugierig sein gegenüber Neuem, bspw. Technologien, Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen, Vorschläge anderer.</p>

Tabelle 14: Übergreifende Selbstkompetenzen

IM INTERVIEW: GEFRAGTE KOMPETENZEN IN STELLENAUSSCHREIBUNGEN

Interview mit Dr. Johannes Becker, Dozent ZHAW

Du wertest im Rahmen eines Forschungsprojekts am Institut für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law Stelleninserate von Versicherern in der Schweiz aus. Was fällt besonders auf?

Im Jahr 2023 hatten wir 750 Stelleninserate untersucht. Diesen Korpus haben wir jetzt um etwa 3000 Inserate aus diesem Jahr ergänzt und diese nach Skill-Kombinationen ausgewertet. Interessant ist, dass Berufsfelder klar sichtbar sind, obwohl wir diese nicht vordefiniert haben: Kundenberatung und Vertrieb, Schadenbearbeitung, Underwriting.

Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen werden häufig verlangt? Gibt es welche, die vor einigen Jahren in der Versicherungsbranche noch kaum sichtbar waren?

Sehr häufig werden klassische versicherungsnahe Kompetenzen verlangt: Vertriebskenntnisse, Schaden- und Leistungsbearbeitung, Produkt- und Marktkenntnisse, regulatorisches Verständnis, Kommunikationsfähigkeit. Dazu kommen Prozess-, Projekt- und Koordinationskompetenzen, weil viele Rollen heute stärker an Schnittstellen zwischen Fachbereich, IT, Vertrieb und Operations angesiedelt sind. Spannend sind deswegen vor allem die hybriden Profile. Wir sehen Rollen, die klassische Versicherungsfachlichkeit mit Technologie, Daten, Automatisierung oder Prozessverantwortung verbinden.

Solche Profile gab es sicher bereits vor einigen Jahren. Neu ist, dass Versicherungen sie in ihren Stellenausschreibungen aktiv und breit nachfragen.

Du hast 2024 die Anforderungen hinsichtlich Datenkompetenzen untersucht und erstaunlich wenig Konkretes in Inseraten gefunden. Warum hat dich dieses Ergebnis erstaunt und wie sieht dies aktuell aus?

In unserer 2024 veröffentlichten Studie zeigte sich, dass Datenkompetenzen in Stellenausschreibungen ausserhalb von Aktuariat, Business Analytics und IT fast nicht vorkamen, obwohl die Versicherungsbranche in ihrem Kerngeschäft seit jeher datenorientiert arbeitet. Dies stand im Widerspruch zu unseren Interviews mit Expertinnen aus der Branche: Datenanalytik, KI und Generative AI gewinnen stark an Bedeutung.

Aktuell sehen wir Bewegung. KI, Automatisierung, Data Literacy und Data Governance tauchen in den Skill-Clustern nun auch als strukturelle Elemente auf – nicht nur in IT- oder Data-Science-Rollen, sondern auch in Operations, Vertrieb, Projektarbeit, Governance und Business Development.

Wie geht das Projekt weiter?

Der nächste Schritt ist, Daten- und KI-Kompetenzen rollenbezogen präziser zu beschreiben: Was muss eine Kundenberaterin verstehen? Was ein Underwriter? Was eine Führungskraft? Dazu möchten wir beitragen. Präzise Kompetenzanforderungen lassen sich dann für die Versicherungsbranche zu einer Mobilitäts- und Weiterbildungskarte operationalisieren.

Vielen Dank für dieses Interview, Johannes!

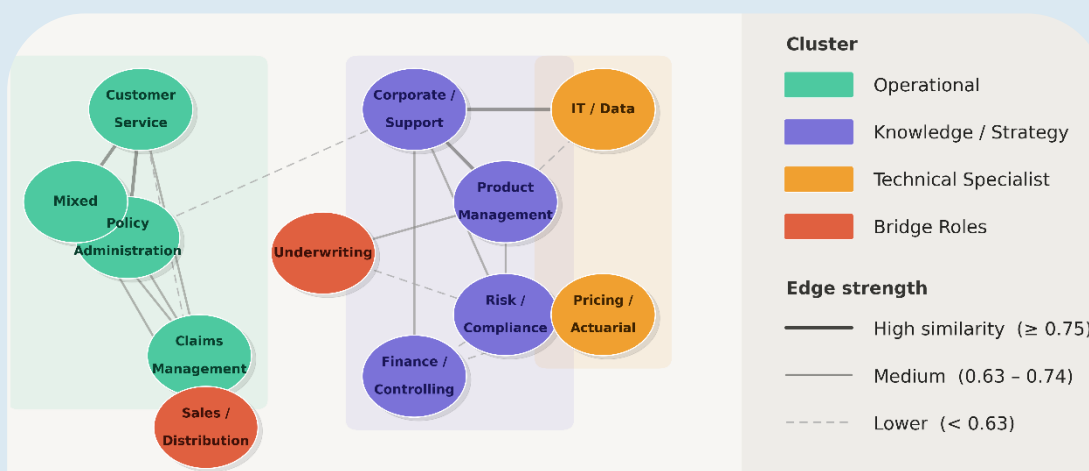


Abbildung 4: Interview zu gefragten Kompetenzen in Stellenausschreibungen

Kompetenzrends und Implikationen

Über die untersuchten Berufsbilder hinweg lassen sich Kompetenztrends erkennen: welche Fähigkeiten bleiben essenziell, welche differenzieren künftig und welche werden als neue Grundfähigkeiten vorausgesetzt? Darüber hinaus lassen sich Implikationen für die Schnittstelle zwischen Business- und Technologieprofilen sowie für die Aus- und Weiterbildung ableiten.

AUF EINEN BLICK

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass versicherungsspezifisches Fachwissen über Risiken, Kundenbedürfnisse, Produkte, Deckungen oder Risikomanagement zentral bleibt, um hinterfragen, validieren, gestalten und entscheiden zu können. Fachwissen wird jedoch durch neue Anforderungen erweitert und reicht allein nicht mehr aus. Weiterhin wird ein Grossteil der Arbeit in Strukturen und Prozessen erledigt, es steigt aber der Anspruch an ein ganzheitliches Verständnis über Schnittstellen und «Silos» hinweg sowie auch Kommunikations-, Beziehungs-, und Veränderungsfähigkeit.

Die in Abbildung 5 zusammengefassten steigenden und besonders differenzierenden Anforderungen betreffen insbesondere ein vertieftes Verständnis der Wertschöpfungslogik, ausgeprägte Urteilskompetenz, Dienstleistungsorientierung sowie Gestaltungs- und Umsetzungskompetenz. Diese geforderten Kompetenzen deuten darauf hin, dass Mitarbeitende mehr Arbeiten mit höherem Wertschöpfungsanteil übernehmen müssen. Der Hintergrund dazu ist, dass weniger der Zugang und die Verfügbarkeit von Informationen den Unterschied machen, sondern diese in Ideen, Vorschläge und Lösungen zu überführen. Dies gelingt immer seltener im Alleingang, sondern erfordert die Fähigkeit, mit Kundinnen, Kollegen und weiteren Stakeholdern wirksam zusammenzuarbeiten. Für alle Profile wird die Arbeit im Vergleich zu heute Tool-, Technologie- und KI-gestützt, was Daten- und KI-Literacy voraussetzt. Resilienz-, Reflexions- und Selbststeuerungskompetenz befähigen dazu, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, Unsicherheit, hohe Veränderungsdynamik und KI-Augmentierung konstruktiv zu bewältigen sowie KI-bedingter Ermüdung entgegenzuwirken. Selbst- und Sozialkompetenzen bilden dabei das Fundament, auf dem die Verbindung von Fachwissen und datenbasierter Arbeitsweise ihre unternehmerische Wirkung entfaltet.

Bedeutung	Bleiben essenziell	Differenzierend	Neue Grundfähigkeiten
Fachkompetenzen	Ausgeprägtes Fachwissen zu Risiken, Kundenbedürfnissen, Produkten, Deckungen, Risikomanagement & zentralen Treibern	Fundiertes Verständnis der ökonomischen Logik des Versicherungsgeschäfts und der Zusammenhänge entlang der Wertschöpfung	Daten- und KI-Literacy, Regulatorik- und Governance-Literacy sowie Nachhaltigkeit
Methodenkompetenzen	End-to-end Prozesskompetenz	Analyse- und Urteilskompetenz sowie Fähigkeit, Informationen in wirtschaftlichen Mehrwert zu überführen	Fähigkeit, Tool-, Technologie- und KI-gestützt zu arbeiten
Sozialkompetenzen	Kommunikationsfähigkeit Beziehungsfähigkeit	Lösungs- und Dienstleistungsorientierung	Kooperationsfähigkeit
Selbstkompetenzen	Lern- und Veränderungsbereitschaft	Unternehmerische Initiative und Verantwortung	Resilienz-, Reflexions- und Selbststeuerungskompetenz

Abbildung 5: Kompetenztrends im Versicherungsbereich

BERUFSBILDER RÜCKEN ZUSAMMEN

Während klassische Rollen im Vertrieb, Underwriting, Aktuariat und Schaden näher an Daten, KI und Technologie heranrücken, müssen neue Profile wie AI Transformation Lead, Head of Data, Analytics & AI Automation oder AI-Program-Manager mehr versicherungstechnisches und ökonomisches Verständnis aufbauen (Abbildung 6). Ein Interviewpartner merkt dazu treffend an, dass «Modellierung nur Teil einer grösseren Sache ist, Data Scientists müssen einen ganzheitlicheren Ansatz haben mit kaufmännischem Interesse. Das bedeutet auch mit anderen reden und verhandeln, Prozesse end-to-end begleiten bis die Kasse klingelt. Das ist natürlich sehr weit weg vom Data-Science-Studium aber absolut wichtig für den Erfolg» (Interview 5). In interdisziplinären Teams ergänzen sich die Kompetenzen gegenseitig, nicht jede Person muss in allen Bereichen Spezialistin oder Spezialist sein. Entscheidend ist jedoch ein gemeinsames Verständnis von Geschäftszielen und der Wertschöpfungslogik, um wirkungsvolle Resultate zu erreichen. Das gilt nicht nur für das Zusammenspiel und die Kompetenzen klassischer und neuer Profile, sondern auch dort, wo Innen- und Aussendienst näher zusammenrücken, Schnittstellen-Rollen entstehen oder wo Risikoberatung und Prävention als Aufgabe von Risk Engineering, Underwriting und/oder Schaden verstanden wird. Damit ergibt sich eine weitere, strategisch relevante Lücke. Diese betrifft nicht einzelne Berufsprofile, sondern die Schnittstelle zwischen dem breiten Feld business-seitiger Rollen und einer gemäss OECD (Green, 2024) rasch wachsenden Gruppe technischer Profile.

«Ich bin überzeugt, dass es künftig verstärkt Schnittstellenrollen braucht, also eine Kombination aus fachlicher Expertise und digitaler Kompetenz. Gerade mit Blick auf die Prozesssicht und Digitalisierung werden Profile wichtiger, die wie Business Analysts agieren, aber gleichzeitig ein tiefes Verständnis für das Fachgeschäft mitbringen» (Interview 4).

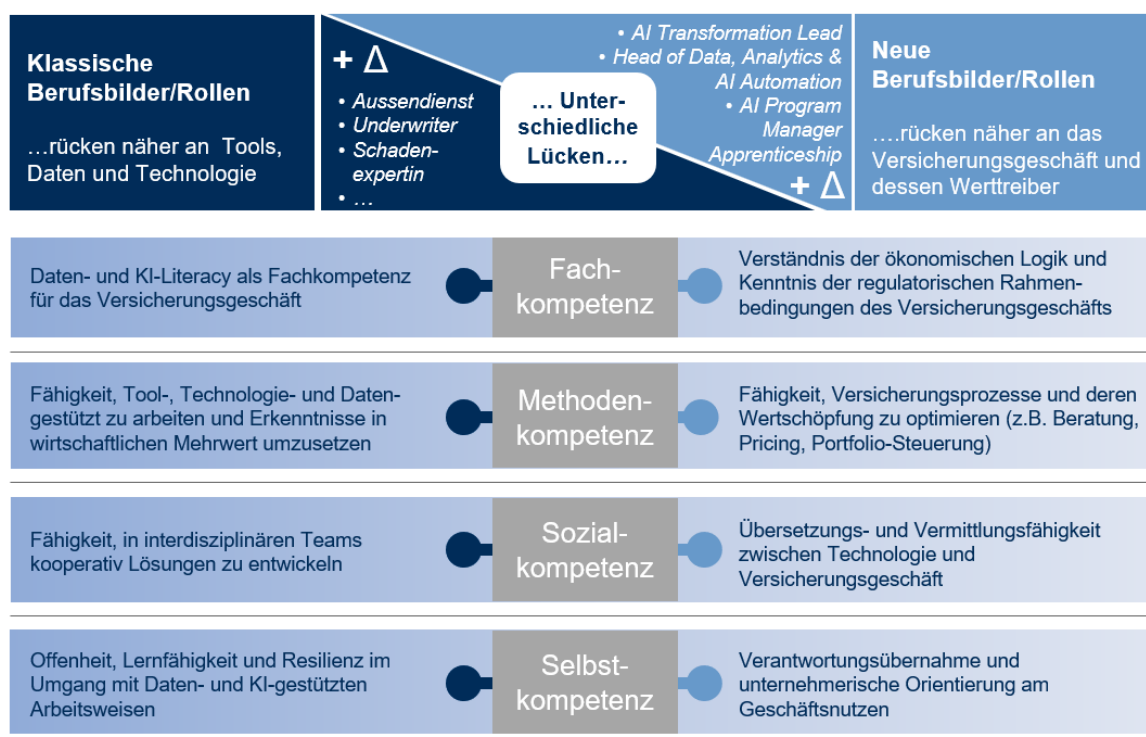


Abbildung 6: Klassische Kernfunktionen und neue Berufsbilder rücken näher zusammen

IMPLIKATIONEN FÜR DIE AUS- UND WEITERBILDUNG

Die identifizierten Kompetenzanforderungen und Trends werfen für die Aus- und Weiterbildung sowie die Talententwicklung in der Versicherungswirtschaft grundlegende Fragen auf: Wo und wann sollen welche Inhalte erlernt werden, und welche Lehr- und Lernformate eignen sich dafür? Wie können Nachwuchskräfte Kompetenzen systematisch aufbauen, wenn der klassische Einstieg über einfachere Tätigkeiten zunehmend wegfällt? Und wie sollen Professionals sich weiterbilden, wenn KI- und technologiegestützte Arbeit nicht abrupt, sondern schrittweise Realität wird?

Verschiebung von Lerninhalten und -Orten

Lernen findet auf verschiedenen Stufen und an verschiedenen Lernorten statt. Der skizzierte Wandel führt dabei zu einer Verschiebung. Tabelle 15 veranschaulicht dies am Beispiel von Datenkompetenzen. Die dargestellten Niveaustufen orientieren sich an der Taxonomie nach Krathwohl (2002) und wurden durch Lernorte ergänzt. Wissen und Tätigkeiten der unteren Kompetenzstufen wie etwa Datenschutzerfordernissen kennen, Besonderheiten verschiedener Datenquellen erläutern oder Daten korrekt erfassen dienten bisher häufig als Einstieg in die berufliche Praxis. Mit zunehmender Automatisierung verlagern sich diese Inhalte: Im Unternehmen können sie künftig weniger geübt werden. Die Kompetenzanforderungen im Arbeitsalltag steigen. Erwartet wird ein Beurteilen (z.B. Lead validieren), Entscheiden (z.B. beste Alternative auswählen) und Gestalten (z.B. Modelle optimieren), wofür tiefere Kompetenzstufen aber vorausgesetzt werden. Als logische Konsequenz dürften Grundlagen und untere Kompetenzstufen vermehrt extern aufgebaut werden müssen. Dies erfordert eine enge Abstimmung zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern über Anforderungsprofile und Lerninhalte.

Stufe	Grundbildung	HF/Hochschule	Unternehmen	Weiterbildung
1. Erinnern	Begriffe und Konzepte zu Daten, -schutz, KI kennen	Datenmodelle, Statistik- und KI-Grundlagen kennen	Interne Datenquellen, Systeme und Richtlinien kennen	Technologien und regulatorische Entwicklungen sehen
2. Verstehen	Besonderheiten verschiedener Datenquellen darlegen	Zusammenhänge zw. Daten, Modellen und Entscheidungen	Nutzen von Daten für Kundenbetreuung erkennen	Neue Methoden und Anwendungsfelder einordnen
3. Anwenden	Daten korrekt erfassen und pflegen	Daten analysieren und geeignete Methoden anwenden	Dashboards, KI-Tools im Arbeitsalltag nutzen	Neue Tools und Methoden an Praxisfällen erlernen
4. Analysieren	Auffälligkeiten in daten-basierten Ergebnissen erkennen	Daten strukturieren, Muster und Ursachen identifizieren	Leads validieren, Portfolio segmentieren, Chancen erkennen	Typische aktuelle Problemstellungen analysieren
5. Evaluieren	Ergebnisqualität und Plausibilität beurteilen	Modelle und Ergebnisse kritisch bewerten	Alternativen abwägen, Entscheidungen begründen	Nutzen und Grenzen neuer Ansätze beurteilen
6. Gestalten	Korrekturen für Trainingsdaten einbringen	Datenbasierte Lösungen und Konzepte präsentieren	Lösung mit Kunden umsetzen, Modelle optimieren	Neue Ansätze implementieren und weiterentwickeln

Tabelle 15: Kompetenzstufen am Beispiel von Datenkompetenzen

Während im Schulzimmer oder Seminarraum das Fundament für das Verständnis von Datenquellen, Zusammenhängen und Modellen gelegt und an Fällen und Simulationen geübt wird, zeigt sich der Handlungserfolg erst in der realen Anwendung, wenn Daten im konkreten Arbeitskontext interpretiert, hinterfragt und für Entscheidungen genutzt werden. Der Arbeitsalltag bietet damit selbst einen wertvollen Lernraum. Wird Lernen als Teil der Arbeit verstanden, schliesst ein Projektabschluss nicht nur die Auswertung von Budget und Zeitplan ein, sondern auch ein strukturiertes Debriefing: Wie gut hat das datenbasierte Reporting das Team unterstützt, wo hätten Dashboards besser genutzt werden können, was würde man beim nächsten Projekt anders machen? Solche Reflexionsschleifen im Sinne von Aktion, Reflexion, Feedback sind Kern wirksamen Erfahrungslernens (Interview 16). Dieser Loop könnte auch durch

«Erst der Kreislauf aus Handlung, Reflexion und Feedback macht Erfahrung zu Kompetenz» (Interview 16).

Technologie unterstützt werden. Aufgezeichnete Meetings, KI-ausgewertete Gesprächsanalysen oder Video-Assessments nach Rollenspielen bieten neue Möglichkeiten, Lernmomente zu schaffen. Damit solche Lernarchitekturen wirksam werden können, braucht es jedoch mehr als strukturelle und technische Massnahmen, es braucht auch eine entsprechende Unternehmenskultur (Interview 16). Denn Lernen im Arbeitsalltag gelingt nur dort, wo es als legitime Tätigkeit anerkannt wird: wo Mitarbeitende sich keine Rechtfertigung schulden, wenn sie sich Zeit für Reflexion nehmen, und wo Feedback nicht Bonus-relevant ist (Interview 16).

Transformation der Lehre und Lehrenden

Eine weitere Implikation betrifft die Art des Lernens und des Unterrichts. Technologie ermöglicht beispielsweise personalisierte Lernpfade, bei denen KI-Tutoren den Fortschritt einzelner Lernender in Echtzeit analysieren und Inhalte, Tempo und Schwierigkeitsgrad individuell anpassen. Ergänzt durch Gamification-Elemente wie Quizzes oder Challenges wird Lernen erfahrbarer. Gleichzeitig verändert sich die **Rolle der Lehrenden, Auszubildenden und Dozierenden**. Letztere sind häufig als Expertinnen und Experten ausgebildet und wurden für Fachvermittlung sozialisiert. Zukünftig müssen sie noch mehr Sozial- und Selbstkompetenzen schulen und als Lerncoach individuelle Lern- und Reflexionsprozesse begleiten. Des Weiteren kommt hinzu, dass ergebnisoffenere Aufgaben wie Fallstudien, Simulationen, Reflexionsberichte deutlich betreuungsintensiver sind und ein anderes Feedback- und Bewertungs-Repertoire erfordern. Auszubildende müssen nicht nur beurteilen, ob ein Ergebnis korrekt ist, sondern inwieweit ein Lernprozess stattgefunden hat.

Die **Wahl geeigneter Lehr- und Lernformate** in der Versicherungswirtschaft lässt sich nicht pauschal beantworten, sondern hängt von den angestrebten Kompetenzen, dem Lernniveau und dem beruflichen Kontext ab. Didaktisch entscheidend ist, dass Lernziele, Lernaktivitäten und Leistungsnachweise aufeinander abgestimmt sind, wie es das Konzept des 'Constructive Alignment' nahelegt. In der Grundbildung eignen sich insbesondere strukturierte und praxisnahe Formate, weil hier fachliche Grundlagen, Routinen und erste professionelle Verhaltensweisen aufgebaut werden. Typischerweise sind dies angeleitete Fallbearbeitungen, Rollenspiele zu Kundengesprächen, betriebliche Lernaufträge oder Feedbacksequenzen nach realen oder simulierten Arbeitssituationen. Im dualen Berufsbildungssystem ist dies besonders anschlussfähig, da Lernen hier systematisch zwischen Betrieb, Berufsschule und überbetrieblichen Kursen organisiert ist. Auf Ebene von Höheren Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten gewinnen offenere Formate an Bedeutung für die Vertiefung von Analyse- und Urteilsfähigkeit. Hier bieten sich etwa komplexere Fallstudien, Projektarbeiten, Managementsimulationen, kollegiale (peer) Fallberatung oder reflexive Portfolios an, weil sie den Umgang mit Mehrdeutigkeit fördern und fachliches Wissen mit Begründungs- und Entscheidungskompetenz verbinden. Für Weiterbildung und unternehmensinterne Ausbildung sind praxisnahe und transferorientierte Formate besonders geeignet. Dazu zählen beispielsweise reale Fallarbeit, Debriefings nach Kundeninteraktionen, Peer-Learning, Coaching oder begleitete Transferaufträge, weil Kompetenzentwicklung bei erfahrenen Erwachsenen häufig über Umsetzung, Reflexion, konzeptionelle Einordnung und erneute Erprobung verläuft. Dabei ermöglichen neue Technologien, Grundlagen in selbstgesteuerte oder digital unterstützte Lernphasen zu verlagern, während die gemeinsame Lernzeit gezielt für Interaktion, Reflexion, Feedback und Transfer genutzt wird.

Nebst weniger Präsenzunterricht sind auch neue **Prüfungsformate** gefragt. Während deklaratives Wissen über herkömmliche Formate effizient getestet werden kann, ist der Lernerfolg hinsichtlich Kooperationsfähigkeit, Urteilsvermögen oder der reflektierte Umgang mit Ambiguität kaum über geschlossene Prüfungen oder Multiple-Choice messbar. Die Lernenden orientieren sich an dem, was gemessen wird (Learning to the Test) (Interview 16). In der Didaktik gilt deshalb das Prinzip des 'Constructive Alignment' (Interview 16): Lernziele, Lernprozesse und Prüfungsformen müssen konsistent aufeinander abgestimmt sein.

Implikationen für die Branche

Die identifizierten Kompetenzanforderungen stellen die Branche vor mehrere Herausforderungen gleichzeitig: die Integration von Lernen in den Arbeitsalltag, eine bewusste Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern, die Sicherstellung des Nachwuchses bei schmaler werdenden Einstiegswegen sowie das Upskilling von erfahrenen Professionals, bevor der Veränderungsdruck akut wird.

Die **Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern** wird sich weiterentwickeln und sollte bewusst gestaltet werden: Grundlagen dürften vermehrt extern aufgebaut werden müssen, während unternehmensinterne Bildung gezielt auf den Transfer in den Arbeitsalltag ausgerichtet wird. Den richtigen Mix zu finden ist dabei nicht trivial. Beispielsweise zeigen allgemeine KI-Kurse bei **Professionals** in der Praxis häufig nur geringe Wirkung, da die Verbindung zum konkreten Ar-

beitsalltag noch fehlt. Wer neu Erlerntes nicht unmittelbar anwenden, erproben und reflektieren kann, verankert es kaum nachhaltig. Idealerweise erfolgen Weiterbildungen daher bedarfsorientiert. On-Demand- oder Self- und Micro-Learning-Angebote eignen sich gut für punktuelle Anforderungen oder das Auffrischen von Wissen, zu beachten ist

Je stärker Tätigkeiten automatisiert und augmentiert werden, desto höher wird der Wertschöpfungsanteil der verbleibenden Aufgaben. Damit steigen auch die Anforderungen an die Kompetenzen, die erforderlich sind, um Probleme und Chancen zu erkennen, tragfähige Lösungen zu entwickeln und daraus wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

aber, dass ein Kompetenzaufbau mit nachhaltigem «Upskill» damit kaum zu erreichen ist, da Lernen sich erst durch einen Zyklus aus Aktion, Reflexion und Feedback verankert.

Anwendungsorientierte und praxisnahe Weiterbildungen, extern oder unternehmensintern, stellen eine sinnvolle Möglichkeit dar, grundlegende Kompetenzen an konkreten und realitätsnahen Beispielen zu erlernen. Die Herausforderung dabei ist, dass sich die „neue“ Arbeitswelt für die meisten Professionals noch nicht vollständig durchgesetzt hat, denn KI-gestützte Prozesse verändern den Arbeitsalltag schrittweise, nicht disruptiv. Damit fehlt es sowohl an Dringlichkeit wie auch Transfermöglichkeit. Entscheidend ist, dass Arbeitgeber nicht passiv abwarten und punktuell reagieren oder die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden als Bonus verstehen, sondern gezielt die Entwicklung der gefragten Kompetenzen fördern und einfordern.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen gilt dem **Berufseinstieg sowie Entwicklung von Nachwuchskräften** grosse Aufmerksamkeit. Wenn Unternehmen zunehmend fertig ausgebildete Fachkräfte mit überfachlichen Kompetenzen erwarten, ohne selbst in deren Entwicklung zu investieren, entsteht eine Lücke («Pipeline»). Die Versicherungswirtschaft ist daher gefordert, Einstiegswege aktiv zu gestalten.

Strategische Handlungsfelder

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich sechs zentrale Handlungsfelder für die Branche ableiten:

- ❶ **Nachwuchs durch Berufseinstieg sicherstellen und Dringlichkeit für Professionals erhöhen:** Der schmaler werdende Einstieg über einfachere Tätigkeiten erfordert, dass die Branche Berufseinstiege bewusst gestaltet bevor sich Nachwuchswege schleichend schliessen. Gleichzeitig darf ein schrittweiser Wandel nicht dazu verleiten, das «Upskilling» von erfahrenen Professionals erst mit der Einführung neuer Arbeitsprozesse und -Tools anzugehen. Aus- und Weiterbildung sollte als fester Bestandteil der Personalplanung verankert sein, nicht als Reaktion auf akuten Veränderungsdruck.
- ❷ **Fachwissen bewusster und verbindlicher entwickeln:** Mit dem Wegfall von informellem Erfahrungslernen durch Automatisierung entfällt ein zentraler Kanal, über den Fachwissen bisher aufgebaut wurde. Die Annahme, Versicherungsexpertise entstehe im Verlauf der Tätigkeit von selbst, ist immer weniger tragfähig und im Umgang mit KI-gestützten Systemen problematisch: Ohne adäquates Fachwissen können Systemvorschläge weder eingeordnet noch kritisch beurteilt werden. Versicherungsfachwissen muss deshalb nicht nur in der Fachausbildung, sondern auch in anderen hochschulischen Bildungsgängen expliziter vermittelt und von Unternehmen konsequenter eingefordert werden.
- ❸ **Methodische Kompetenzen als Schlüssel zur neuen Arbeitswelt fördern und fordern:** Im Zentrum von Methodenkompetenzen steht die Art und Weise, wie gearbeitet, analysiert, priorisiert und entschieden wird und mit welchem Instrument: Nicht jede Projektphase erfordert agiles Vorgehen, nicht jede Risikobeurteilung eine Monte-Carlo-Simulation, nicht jedes Kundenproblem einen Design-Thinking-Prozess. Ein Methodenrepertoire ermöglicht bewusstes, differenziertes Handeln passend zum Geschäftskontext. Ein gemeinsames Verständnis zentraler Herangehensweisen und deren kompetente Anwendung schaffen darüber hinaus eine gemeinsame Sprache, erleichtern die Zusammenarbeit und stärken das Vertrauen in die Qualität von Prozessen und Entscheidungen.
- ❹ **Sozial- und Selbstkompetenzen nicht nur als Persönlichkeitsmerkmale voraussetzen:** Resilienz, Kooperationsfähigkeit, Reflexionsvermögen und der konstruktive Umgang mit Unsicherheit sollten nicht als gegeben verstanden werden. Vielmehr sind diese zu einem gewissen Grad entwickelbare Kompetenzen, deren Aufbau in Lehrplänen integriert und durch Unternehmen aktiv unterstützt werden können, etwa durch geeignete Führungsprinzipien, Feedbackformate und Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag.
- ❺ **Mehr Fokus auf Ziele und Kompetenzentwicklung statt Ablösung von Rollen:** Statt der Frage, welche Rollen bleiben oder verschwinden, ist die produktivere Frage: Welche Kompetenzen benötigt ein funktionierendes Team, um Ergebnisse zu erzielen? Denn sicher ist: Wandel verläuft meist anders als erwartet. Wird der Fokus zu stark auf den Wegfall von Stellen gelegt, riskiert die Branche eine Lücke an Talenten und Fähigkeiten. Die vorliegende Untersuchung zeigt den Handlungsbedarf: Klassische Versicherungsprofile müssen Daten und Technologie stärker nutzen können, während technologie- und datennahe Profile ein vertiefteres Verständnis des Versicherungsgeschäfts entwickeln müssen.
- ❻ **Potenziale des Bildungssystems konsequenter nutzen:** Das duale und berufsbegleitende Bildungssystem leistet, was die Arbeitswelt von morgen verlangt: Lernen an realen Herausforderungen, Anwendung von Konzepten im Geschäftskontext, sowie Feedback zum Lernerfolg unmittelbar im Unternehmen. Die Versicherungswirtschaft verfügt über eine stark etablierte Fachausbildung sowie versicherungsnaher Bildungsangebote an renommierten Hochschulen. Diese Stärke sollte noch konsequenter genutzt werden als struktureller Vorteil im Aufbau der verlangten Kompetenzen.

Die sechs Handlungsfelder richten sich an Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Verbände gleichermaßen. Ihr gemeinsamer Kern ist, dass Kompetenzentwicklung keine Reaktion auf Wandel ist, sondern Voraussetzung dafür, ihn zu gestalten. Diese Studie liefert die empirisch fundierte Grundlage, um gezielt voranzugehen.

Literaturverzeichnis

Becker, J., Efstathiades, A., Portmann, J., & Zeier Röschmann, A. (2024). *Datenkompetenzen in der Versicherungsindustrie: Eine Studie zum Zielbild und zum aktuellen Stand der Transformation*. Cognizant und ZHAW School of Management and Law. https://www.zhaw.ch/forschungsdaten/project-data/20241101141632_6724d4b013151.pdf

Bellizia, N., Pilko, L., Nelson, P., & Piwinski, L. (2023). *The underwriter of the future: Balancing art and science to drive underwriting excellence in commercial insurance*. Boston Consulting Group. <https://media-publications.bcg.com/The-Underwriter-of-the-Future.pdf>

Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft. (2022). *Qualifikationsprofil Versicherungsfachfrau/Versicherungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis*. <https://www.vbv.ch/de/projekte/totalrevision-versicherungsfachleute-mit-eidg-fachausweis#c3600>

Bieger, T. (2007). *Dienstleistungs-Management: Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen* (4., überarb. Aufl.). Haupt.

Biener, C., Braun, A., Schmeiser, H., Scharnhorst, U., Schweri, J., & Burch, I. (2021). *Abschlussbericht «Skills der Zukunft»*. Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) der Universität St.Gallen; Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB). https://www.ivw.unisg.ch/wp-content/uploads/2023/08/CB-SVV_Skills_2021-04-29.pdf

Blackader, B., Buesing, E., Amar, J., & Raabe, J. (2025, March 19). *The contact center crossroads: Finding the right mix of humans and AI*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-contact-center-crossroads-finding-the-right-mix-of-humans-and-ai>

Budy Santoso, C., & Ghaniy, R. (2024). Underwriting technology trends: A systematic literature review. *JESII: Journal of Elektronik Sistem Informasi*, 2(1), 200–208. <https://doi.org/10.31848/jesii.v2i1.3420>

Capgemini Research Institute. (2025, 13. März). *Unleashing the value of customer service: The transformative impact of Gen AI and agentic AI*. Capgemini SE. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/03/Final-Web-Version-Report-Customer-Service-Transformation.pdf>

Carl, U. (2021). *Future skills in reinsurance: A concept for identifying and closing skills gaps in reinsurance companies*. ZHAW School of Management and Law. <https://doi.org/10.21256/zhaw-21468>

Chester, A., Ebert, S., Kauderer, S., & McNeill, C. (2019). *From art to science: The future of underwriting in commercial P&C insurance*. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-art-to-science-the-future-of-underwriting-in-commercial-p-and-c-insurance#/#/](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-art-to-science-the-future-of-underwriting-in-commercial-p-and-c-insurance#/)

Clowes, M., Hoyle, K., Lashbrook, C., Gibson, K., Jakubowska, K., McCaughey, T., Horsfall, S., Lang, S., Paton, G., & Turner, E. (2020). *The future skillset of claims professionals: Highlighting the potential impact of technology on the race to reskill*. CII Claims New Generation Group; Society of Claims Professionals. <https://www.socp.org.uk>

Deloitte. (2021). *Buying habits in Swiss Insurance Executive Summary*. [Swiss Insurance Buying Habits Insights | PDF | Insurance | Sales](#)

Duncan, E., Fanderl, H., Maechler, N., & Neher, K. (2016). *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*. McKinsey & Company. [Customer experience: Creating value through transforming customer journeys | McKinsey](#)

Edmondson, A. C., Jang, S., & Casciaro, T. (2019, May). Cross-silo leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>

- Eidenschink, K. (2025). *Die Kunst des Konflikts: Konflikte schüren und beruhigen lernen*. Carl Auer Verlag.
- Euler, D. (2020). Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. In: R. Arnold, A. Lipsmeier, & M. Rohs (Eds.), *Handbuch Berufsbildung*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19312-6_18
- Euler, D., & Hahn, A. (2014). *Wirtschaftsdidaktik* (3. Aufl.). Haupt.
- Fell, C., Lehnen, P., Prax, E. E., Riedel, O., & Gulden, J. (2023). *NEXT Distribution 2028: Die Zukunft des Versicherungsvertriebs*. Roland Berger GmbH. https://www.insurtech-munich.com/wp-content/uploads/2025/03/Whitepaper_NxtDistribution_Zukunft-des-Versicherungsvertriebs.pdf
- Fong, A., Ganjani, K., Larrea, E., & Novo Sánchez JM. (2020). *Claims 2030: A talent strategy for the future of insurance claims*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/claims-2030-a-talent-strategy-for-the-future-of-insurance-claims>
- Green, A. (2024). *Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market*. OECD Artificial Intelligence Papers. No. 14. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>
- Hundertmark, S., Hafner, N., & Schreiber, F. (2023). *IFZ Conversational and Generative AI in Finance Studie 2023: Wie nutzen Schweizer Banken und Versicherungen Chatbots, Voicebots, ChatGPT und Co.?* Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.
- Kels, P., & Vormbusch, U. (2020). People analytics in human resource management: Towards an automated decision-making culture? *Industrielle Beziehungen*, 27(1), 69–88. <https://doi.org/10.3224/indbez.v27i1.04>
- KPMG. (2023). *Omnichannel-Vertrieb in der Versicherungswirtschaft*. Abgerufen am 2. Juni 2026, von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2023/10/Omnichannel-Vertrieb-in-der-Versicherungswirtschaft-KPMG-2023.pdf>
- Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory Into Practice*, 41(4), 212–218. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4104_2
- Milinkovich, N., Kamath, S., Catlin, T., Chung, V., Jain, P., & Elias, R. (2025). *The future of AI in the insurance industry*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-the-insurance-industry>
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- Reisling, K., & Denninger, A. (2024). *Unleashing growth: the evolving role of underwriters*. Capgemini. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-05-14_Underwriter-Demands_PoV_v.1_opt.1_JJ_AT.pdf
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewte Expertinnen und Experten	8
Tabelle 2: Mitglieder Arbeitsgruppe SVV	8
Tabelle 3: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftskompetenzen im Vertrieb	12
Tabelle 4: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftskompetenzen im Underwriting	14
Tabelle 5: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftskompetenzen in der Schadenbearbeitung	16
Tabelle 6: Aussagen aus den Interviews zu Zukunftskompetenzen in der Führung	17
Tabelle 7: Vergleich häufig genannter Fachkompetenzen und heutige Lücken	18
Tabelle 8: Übergreifende Fachkompetenzen.	19
Tabelle 9: Vergleich häufig genannter Methodenkompetenzen und heutige Lücken	20
Tabelle 10: Übergreifende Methodenkompetenzen.	21
Tabelle 11: Vergleich häufig genannter Sozialkompetenzen und heutige Lücken	22
Tabelle 12: Übergreifende Sozialkompetenzen	23
Tabelle 13: Vergleich häufig genannter Selbstkompetenzen und heutige Lücken	23
Tabelle 14: Übergreifende Selbstkompetenzen	24
Tabelle 15: Kompetenzstufen am Beispiel von Datenkompetenzen	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenztrends im Versicherungsbereich	5
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen	7
Abbildung 3: Szenarien zur Transformationsgeschwindigkeit	9
Abbildung 4: Interview zu gefragten Kompetenzen in Stellenausschreibungen	25
Abbildung 5: Kompetenztrends im Versicherungsbereich	26
Abbildung 6: Klassische Kernfunktionen und neue Berufsbilder rücken näher zusammen	27

Autoren



Dr. Pirmin Mussak ist Dozent und Leiter des CAS Vertriebsmanagement am Institut für Risk & Insurance der ZHAW School of Management & Law. Seine Forschung konzentriert sich auf das Vertriebsmanagement von Versicherungsunternehmen sowie auf Customer Insights. Vor seiner Tätigkeit an der ZHAW war er als Projektleiter in der Strategischen Distribution bei AXA Schweiz tätig und arbeitete mehrere Jahre als Managementberater bei KPMG und Horváth Schweiz, wo er in diversen Transformationsprojekten für Versicherer und Krankenversicherer als Projektleiter fungierte. Die Universität St. Gallen (HSG) verlieh ihm im Jahr 2016 den Doktor in Wirtschaftswissenschaften.



Prof. Dr. Angela Zeier Röschmann ist Co-Leiterin des Instituts für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Vor ihrer akademischen Tätigkeit war sie langjährig im Unternehmensversicherungsbereich tätig, unter anderem bei Winterthur International und Chubb Insurance. Zudem ist sie als Verwaltungsrätin tätig. Ihr Doktorat erwarb sie an der Universität St. Gallen. In Forschung und Lehre befasst sie sich mit der Entwicklung und Transformation von Versicherungsgeschäftsmodellen, Versicherungsökonomie sowie neuen Ansätzen in den Bereichen Versicherbarkeit, Risikomanagement und Prävention.



Ein herzlicher Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen des Instituts für Risk & Insurance für ihre Unterstützung dieser Studie, insbesondere Dr. Matthias Erny und Melinda Shakun für den wertvollen Austausch, die Projektbeiträge sowie redaktionelle Unterstützung.

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

TRIPLE CROWN



swissuniversities