



*Diese Case Study wurde aus  
Datenschutzgründen anonymisiert*

In der folgenden Case Study wird eine europäische, international tätige Versicherungsgesellschaft analysiert. Sie erzielt einen Umsatz im zweistelligen Milliardenbereich.

Die Vision des Versicherers ist es, eines der verantwortungsbewusstesten und einflussreichsten Unternehmen der Welt zu sein. Es ist das Ziel, nachhaltigen Wert für die Kundschaft, Angestellten, Anteilshabende und die Gesellschaften, in denen man lebt und arbeitet, zu schaffen.



Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die TBL für die Kundschaft und Investierende immer mehr an Bedeutung gewinnt. Deshalb wird die TBL nicht isoliert betrachtet, sondern findet bereits in der Strategie Anwendung. So sollen nicht nur die Nachhaltigkeit-KPIs stimmen, die Nachhaltigkeit soll auch in der gesamten Firmenkultur zum Ausdruck kommen.

Um das Ziel einer vollumfänglichen Nachhaltigkeitskultur zu erreichen, müssen bestimmte Führungskompetenzen vorhanden sein. Das Unternehmen befindet sich momentan in einem Change-Prozess mit einem Schwerpunkt auf «Cross-Functional Collaboration», um die Mitarbeitenden im Lernprozess zu unterstützen. Demnach sind Change-Management Qualitäten gefragt, um den Lernprozess der Mitarbeitenden zu unterstützen. Dies ist ein Prozess, welcher Schritt für Schritt vollzogen wird, wodurch viel Zeit benötigt wird. Dabei kann der Prozess in gewissen Regionen schneller vorangetrieben werden, wie in anderen, wodurch die Vorgehensweise variiert. Somit ist also ein flexibler Führungsstil gefragt.

Durch die Unterzeichnung des UN Global Impacts hat sich die Versicherung dazu verpflichtet, ihre Kultur an den Regeln dieses Vertrages zu orientieren. Weiter ist es, wie bereits oben erwähnt, das Ziel, dass sich Nachhaltigkeit in der gesamten Firmenkultur widerspiegelt. Dabei stehen die Werte Zusammenarbeit, Neugier, Agilität und lebenslanges Lernen im Fokus. Ausserdem möchte man den Gedanken der Nachhaltigkeit nicht nur am Arbeitsplatz verankern, sondern zielt darauf ab, dass sich die Mitarbeitenden auch im Privatleben nachhaltig verhalten.

Zusätzlich ist die Unternehmenskultur darauf ausgerichtet, dass die Angestellten die Möglichkeit haben, direkten Einfluss zu haben. Diese Ausprägung lässt sich auch an der Aussage einer Mitarbeitenden, die im Bereich Marketing and Communications arbeitet. Sie sagt Folgendes: «The best way to inspire people to take actions is by doing it yourself first and setting a good example».

Um die nachhaltige Vision und Kultur in der ganzen Organisation umzusetzen, arbeitet das Unternehmen mit KPIs, welche an externen Nachhaltigkeitsindizes, wie zum Beispiel dem GRI-Index, ausgerichtet sind. Da der Change-Prozess nicht überall gleich schnell vollzogen werden kann, wurden letztes Jahr zum ersten Mal individuelle Ziele an die einzelnen Divisionen der Länder kommuniziert. Allerdings betrachtet man auch unternehmensweite KPIs. Dabei werden an vielen verschiedenen Stellhebeln angesetzt. Mit der CO<sub>2</sub>-Reduktion, der Elektrisierung der Fahrzeugflotte oder der Reduktion der Flugreisen werden an dieser Stelle nur einige wenige Ziele genannt, welche für die Zukunft gesetzt wurden. Aber es werden nicht nur Ziele an sich selbst gesetzt, sondern auch an ihre Lieferanten. So sind die Erwartungen an die Lieferanten in einem «Supplier Code of Conduct» festgelegt. Die Lieferanten sollten ähnliche Nachhaltigkeitsstandards wie das Unternehmen selbst verfolgen. Auch arbeitet man nur mit Firmen, welche Arbeitsstandards nach Organisationen wie beispielsweise der World Labour Organisation einhalten.

«Artificial Intelligence» spielt beim Versicherer vor allem bei der Frage nach neuen Arbeitsformen durch das Metaverse eine Rolle. Der Head of Cyber, meint dazu, dass das Metaverse eine neue Form der Kommunikation darstellen könnte, welche die interne virtuelle Zusammenarbeit verbessern könnte. Das Metaverse könnte also beim Change zu einer «Cross-Functional Collaboration» eine entscheidende Stütze sein. Dabei werden aber wiederum neue Führungskompetenzen gefragt sein. So wurde 2021 ein neues Leadership-Programm ins Leben gerufen, wobei der Fokus unter anderem auf digitaler Führung liegt. Weiter kann durch das Metaverse und das somit besser integrierte «Remote Working» auch auf einen grösseren

Talentpool zugegriffen werden, da auch Arbeitnehmende in abgelegenen Regionen in Betracht gezogen werden können.