„Künstliche Intelligenz trifft Versicherung“

Neue Anforderungen an Führung und mentale Gesundheit.
Stefanie André, Magdalena Bathen Gabriel

Zusammenfassung
Künstliche Intelligenz verändert die Versicherungswirtschaft und damit die Rolle von Führungskräften. Das Projekt KIM untersucht, welche Belastungen und Chancen damit verbunden sind und wie gesunde Führung im digitalen Wandel gelingen kann. Erste Interviews zeigen: Neben Effizienzgewinnen entstehen neue Anforderungen an Orientierung, Kommunikation und Resilienz. Im September startete eine bundesweite Befragung, die praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Branche liefern wird.

Ausgangslage und Zielsetzung
KI-gestützte Systeme verändern zunehmend die Arbeitswirklichkeit in der Versicherungsbranche, von der Schadensregulierung über die Kundenkommunikation bis hin zur Führung. Während Effizienz und Automatisierung betriebswirtschaftlich im Vordergrund stehen, geraten Fragen der psychischen Gesundheit, der organisationalen Resilienz und der ethischen Verantwortung erst allmählich in den Fokus (Soulami et al., 2024 & van Garrel et al., 2023). Gerade wissens- und dienstleistungsorientierte Branchen wie die Versicherungswirtschaft erleben tiefgreifende Veränderungen, deren psychosoziale Auswirkungen bisher kaum empirisch untersucht sind (Tenner & Diaz, 2024). Dabei zeigt sich: Führungskräfte stehen im Zentrum dieser Transformation, sowohl als Umsetzende, als auch Betroffene und Schutzfaktoren zugleich. Die WHO betont in ihren Leitlinien zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz die zentrale Rolle von Führung für mentale Gesundheit (WHO, 2022). Ein Auftrag, der im Kontext von KI weiter an Relevanz gewinnt.

Methodik
Von Februar bis April 2025 wurden 17 Interviews mit Führungskräften aus der Versicherungswirtschaft geführt. In Kooperation mit dem VGA stand im Mittelpunkt, welche Belastungen durch KI entstehen, welche Unterstützung Führungskräfte benötigen und welche Chancen sie sehen, um mentale Gesundheit im Führungsalltag zu fördern. Auf Basis der Ergebnisse startete im September 2025 eine bundesweite Onlinebefragung unter Führungskräften der Versicherungs- und Finanzbranche. Die Kombination aus Interviews und Befragung soll evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für eine gesunde Integration von KI in die Führungsarbeit liefern.

Ergebnisse
Die Interviews zeigen ein vielschichtiges Bild von Chancen, Risiken und offenen Fragen rund um KI. Daraus lassen sich vier zentrale Themen ableiten.

1. Technologische Belastungen und Kontrollverlust
Die rasante KI-Entwicklung überfordert viele Führungskräfte: fehlende Strategie, intransparente Systeme und automatisierte Rückmeldungen verstärken Unsicherheit und das Gefühl von Kontrollverlust.

2. Wandel der Führung und ethische Fragen
Führung verschiebt sich von personaler Verantwortung hin zu Moderation technischer Prozesse. Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen Effizienz und Fürsorge. Orientierung und Leitlinien für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI fehlen häufig.

3. Soziale Fragmentierung
Digitale und automatisierte Abläufe verringern den spontanen Austausch im Arbeitsalltag. Gespräche zwischen Tür und Angel oder kurze Nachfragen im Büro fallen weg. Dadurch fehlen wichtige Kontaktpunkte, die sonst für Teamzusammenhalt und Zugehörigkeit sorgen. In der Folge nehmen Distanz und Isolation zu. Dies sind Entwicklungen, die für Führungskräfte schwer sichtbar sind, weil sie oft im Hintergrund verlaufen.

4. Ressourcen und Schutzfaktoren
Führungskräfte mit hoher Klarheit und Sinnorientierung fühlen sich weniger belastet. Akzeptanz und Resilienz entstehen durch Schulungen, transparente Kommunikation und Partizipation. Positiv bewertet werden Coaching-Chatbots, wenn sie freiwillig und sinnvoll eingesetzt sind. Auch Peer-Formate und Ethikzirkel schaffen Entlastung. Entscheidend bleibt, dass Organisationen die passenden Rahmenbedingungen bereitstellen.

Ausblick und Handlungsperspektiven
Im September 2025 startete eine bundesweite Onlinebefragung unter Führungskräften der Versicherungs- und Finanzwirtschaft. Ziel ist es, die aus den Interviews abgeleiteten Hypothesen zu überprüfen und Unterschiede nach Unternehmensgröße, Führungslevel, Digitalisierungserfahrung und eingesetzten KI-Systemen sichtbar zu machen. Die Ergebnisse zeigen, welche Belastungen besonders häufig sind, welche Schutzfaktoren wirken und wo Unterstützung gebraucht wird. Daraus entstehen konkrete Empfehlungen für Führungskräfte, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement.

• Neue Führungsethik: KI-basierte Entscheidungen verlangen verantwortungsvolles Handeln, transparente Kommunikation und eine reflektierte Haltung.

• Resiliente Organisationen: Strukturen wie Reflexionsräume, Schulungen und partizipative Formate sind Voraussetzung für mentale Gesundheit im digitalen Wandel.

• Wirksam führen statt alles wissen: Orientierungskompetenz, psychologische Sicherheit und konstruktiver Umgang mit Unsicherheit sind entscheidender als technische Detailkenntnis.

• KI-Kompetenz ist Gesundheitskompetenz: Wer Funktionsweisen und Grenzen versteht, ist weniger anfällig für Überforderung und Kontrollverlust.

• Sinn stiften in der Mensch-Maschine-Kollaboration: KI wird akzeptiert, wenn sie nachvollziehbar implementiert wird und einen erkennbaren Nutzen für die Arbeit hat.

Impulse für Führungskräfte
Künstliche Intelligenz ist weit mehr als ein technisches Projekt. Sie verändert Führung, Kommunikation, Rollenbilder und auch das Belastungserleben. Daraus entsteht ein wachsender Bedarf an neuen Kompetenzen, klaren Orientierungsrahmen und gesundheitsförderlichen Strukturen. Für Führungskräfte stellt sich nicht mehr die Frage nach dem „Ob“, sondern nach dem „Wie“ im verantwortungsvollen Umgang mit KI.

Diese Leitfragen geben eine erste Orientierung:

• Wo raubt mir KI Energie und wie geht es da meinem Team?

• Erleben meine Mitarbeiter:innen mehr Effizienz oder mehr Fürsorge durch mich?

• Bin ich Manager von Aufgaben oder Begleiter von Menschen?

• Wo gibt es echten Austausch und wo nur Bildschirmstille?

Um diese Reflexion zu unterstützen, wurde das KIM-Coaching „Resilienz & Leadership für die Zukunft entwickelt. In einer intensiven Einzelsession (90 Minuten) erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, innezuhalten, ihre Rolle im digitalen Wandel bewusst zu reflektieren und neue Perspektiven zu gewinnen. Das Coaching ist wissenschaftlich fundiert, konsequent auf die Versicherungswirtschaft zugeschnitten und verbindet aktuelle Forschung mit branchenspezifischen Herausforderungen. Teilnehmende berichten von Aha-Momenten, Klarheit und neuer Energie, um ihre Rolle zwischen Effizienz, Fürsorge und gesunder Führung aktiv zu gestalten.

Exklusiv für VGA-Mitglieder

Im Rahmen der Kooperation mit dem VGA bieten wir Führungskräften die Möglichkeit, das KIM-Coaching „Resilienz & Leadership für die Zukunft“ zu Sonderkonditionen wahrzunehmen.

Interessierte Führungskräfte können sich direkt bei Prof. Dr. Stefanie André oder Prof. Dr. Magdalena Bathen Gabriel melden, um mehr Informationen zu erhalten und einen Termin zu vereinbaren. Lassen Sie uns gemeinsam Führung neu denken, damit KI nicht zur Belastung, sondern zur Ressource für gesunde, wirksame und verantwortungsvolle Führung wird.

Kontakt und Projektleitung:

• **Prof.in Dr.in Stefanie André** |
IU Internationale Hochschule | stefanie.andre@iu.org

• **Prof.in Dr.in Magdalena Bathen Gabriel** |
IU Internationale Hochschule | magdalena.bathen-gabriel@iu.org