



## DAS INTERVIEW

*Frank Kettner, Vorstandsmitglied für Vertrieb und Marketing, bei der Alte Leipziger – Hallesche Gruppe (ALH)*

Das Gespräch mit Frank Kettner (FK), Mitglied der Vorstände ALH Gruppe, und Dr. Bettina Klippel-Schröck (BK-S), Leiterin Zentralbereich Personalentwicklung ALH führte Ute Geishauser (UG).

Die Antwort des Konzerns auf den inzwischen deutlich spürbaren Fachkräfte-Engpass zeigt, wie das Zusammenspiel zwischen Personalentwicklung und Fachbereichen gelingen kann und der Blick für Potenziale innerhalb des Unternehmens kontinuierlich geschärft wird. Dabei sind Familienfreundlichkeit und der Aufbau neuer Skills wichtige Erfolgsfaktoren für den Versicherer aus Oberursel und Stuttgart.

Seit 2007 ist Frank Kettner Vorstandsmitglied für Vertrieb und Marketing bei der Alte Leipziger – Hallesche Gruppe. Vor einigen Wochen wurde er von ServiceValue und Versicherungsmagazin zur Vertriebspersönlichkeit des Jahres gekürt. Nicht zuletzt deshalb, weil er in den vergangenen Jahren

maßgeblich zur Entwicklung und Umsetzung neuer Strategien in den Bereichen Vertrieb und Marketing beigetragen hat. Kettner, der sich selbst als Chancenfinder bezeichnet, setzt zudem auf direkte Kommunikation und Community-Building in den sozialen Medien, denn aus seiner Sicht ist der Austausch auf diesem Kommunikationskanal ein wesentlicher Teil seiner Rolle. Die Anzahl seiner Follower gibt ihm Recht. Unter #nachgefrankt bezieht er bei LinkedIn regelmäßig persönlich Stellung, z. B. zu den Themen Eigenverantwortung und auch mentale Gesundheit. In den Gesundheitsthemen sieht der Vertriebsvorstand großes Potenzial für die Zukunft. Im Mittelpunkt der ALH-Gesundheitsangebote stehen sowohl eigene Mitarbeitende als auch Firmenkunden, die die Bedeutung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zunehmend erkennen und aktiv unterstützen. Auch zu Fragestellungen rund um „Future Leadership, moderne Führung und Organisationsentwicklung“ diskutiert Kettner in unterschiedlichen Online-Formaten. Sein Post zum Thema Frauen in der Versicherungsbranche hatte mich zur Interview-Anfrage inspiriert. Das persönliche Gespräch mit Frank Kettner und Dr. Bettina Klippel-Schröck, Zentralbereichsleiterin der Personalentwicklung bei der ALH-Gruppe, fand vor einigen Wochen in der Direktion in Oberursel statt.

**UG:** Der Fachkräftemangel ist im Bereich Vertrieb deutlich spürbar, aber auch in allen anderen Bereichen der Versicherungswirtschaft. Welchen Weg geht die ALH-Gruppe, um die in der Branche besonders ausgeprägten Nachbesetzungsfragestellungen zu beantworten?

**FK:** Wir setzen sehr stark auf unsere Inhouse-Potenziale und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter:innen. Bereits 2018 haben wir einen Gesamtprozess für Potenzialentwicklung zur systematischen Förderung von Nachwuchskräften aufgesetzt. Jedes Ressort führt eine sogenannte Portfolio-Konferenz durch, um eine Sicht auf Potenzialträger auf allen Ebenen zu erhalten. Im Austausch mit den oberen Führungskräften wird diskutiert, wohin sich Potenzialträger zentralbereichsübergreifend entwickeln können und welche Qualifizierungsmaßnahmen sie dafür benötigen.

**UG:** In Ihren Social-Media-Beiträgen wird deutlich, dass Ihr Unternehmen auch das Thema Frauenförderung ernsthaft angeht.

**FK:** Wir brauchen und wollen mehr Frauen in Führungspositionen in unserem Unternehmen. Es ist erwiesen, dass der Unternehmenserfolg mit gemischten Teams nachhaltiger ist. Zudem bringen Frauen mehr Dimensionen und Perspektiven ein. Bei uns



*Dr. Bettina Klippel-Schröck (BK-S), Leiterin  
Zentralbereich Personalentwicklung ALH*



wird nicht über Quoten diskutiert, sondern über die Frage, was wir dafür tun, damit mehr Frauen verantwortliche Rollen besetzen. Auch heute noch sehen sich Frauen häufig nicht sofort in der ersten Reihe. Wir haben z. B. festgestellt, dass Frauen vor einem Jobwechsel eine längere „Bedenkzeit“ benötigen als Männer. Unseren Ausschreibungsprozess haben wir daraufhin angepasst, sprich verlängert, und legen besonderen Wert auf das Wording. Zugegebenermaßen erwischen auch wir uns noch bei Formulierungen wie „ich will den Besten“. Ich bin eben auch ein alter weißer Mann...

**UG:** Frau Dr. Bettina Klippel-Schröck, Sie sind selbst Mentorin und Mitglied im VGA AK Frauen und Führung und haben in den letzten Jahren bei unterschiedlichen Versicherern bereits Konzepte zur Förderung von Vielfalt und Diversität in Führungsteams entwickelt und implementiert. Welche persönlichen Erfahrungen sind in das aktuelle ALH-Programm eingeflossen?

**BK-S:** In den letzten Jahren habe ich Frauen kennengelernt, die richtig gut waren, sich aber nicht proaktiv für die Führung positioniert haben, weil sie sich das nicht zgetraut haben. Einige dieser Frauen haben dann mit viel Ermutigung, Unterstützung und sanftem Drängen sehr erfolgreich eine Führungsposition übernommen. Das heißt

für uns Führungskräfte, dass wir bei der Förderung von Frauen, bei denen wir Potenzial sehen, nicht so schnell aufgeben dürfen, sonst vergeuden wir unter Umständen echtes Führungspotenzial. Im Innendienst der ALH-Gruppe sind bereits 31 % Frauen in Führungspositionen, im Vergleich zum Branchendurchschnitt von 28,9 %. In letzter Zeit begegne ich immer mehr Frauen, die durchaus entschlossen sind, eine Führungsrolle zu übernehmen, und das ist super!

**UG:** Was macht Ihr Programm zukunftsfähig?

**BK-S:** Es hat sich gezeigt, dass familien- und lebensphasenbewusste Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten ein gutes Umfeld bieten, um persönliche Weiterentwicklung, Beruf und Familie miteinander zu verbinden. Deshalb berücksichtigen wir die unterschiedlichen Lebensphasen und die neuen Lebensmodelle unserer Mitarbeitenden – und das sowohl im Recruiting als auch im Rahmen der Mitarbeiter:innen-Bindung. Dazu gehört unser Angebot an flexiblen Arbeitszeiten und variablen Teilzeitmodellen – auch für Führungspositionen. In Zusammenarbeit mit einem bundesweit tätigen Dienstleister bieten wir Unterstützung in allen Fragen der Kinderbetreuung sowie der Pflege und Versorgung hilfebedürftiger Angehöriger an.

**UG:** Welche Inhouse-Maßnahmen eignen sich besonders zur Förderung von Führungsnachwuchskräften?

**FK:** In der ALH Gruppe gibt es seit einigen Jahren unser Potenzialentwicklungsprogramm. Um einen Blick auf die Stärken und Entwicklungsfelder unserer Potenzialträger zu erhalten, wird ein persönliches Beratungsgespräch für den Mitarbeitenden mit der Personalabteilung, sowie mit der aktuellen sowie ggfs. der übernehmenden Führungskraft durchgeführt, woraus ein Entwicklungsplan resultiert. Die Entwicklungspläne der jeweiligen Potenzialträger:innen können dabei sehr individuell zugeschnitten werden. Hospitations- und Mentoringangebote sind Maßnahmen, die häufig in diesem Zusammenhang angeboten werden. Angehenden Führungskräften bieten wir die Möglichkeit, tage- bzw. wochenweise innerhalb des Konzerns zu hospitieren, um die Sicht einer weiteren Führungskraft kennenzulernen und um andere Führungsmodelle anzuschauen. Zudem sind inzwischen konzernweit 25 Führungskräfte als Mentor:innen im Einsatz. Mentees haben alle 3-6 Wochen ein Mentoring-Treffen auch bei meinen Vorstandskolleginnen und -kollegen und bei mir, und das bereits seit einigen Jahren. Von dem Austausch mit den jungen Kolleg:innen profitieren auch wir als Mentoren sehr. Inzwischen sind ins-

gesamt 44 Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer aus dem Potenzialentwicklungsprogramm in Führungspositionen.

**UG:** Gibt es eine besonders wichtige Erkenntnis aus Ihrer Mentoring-Erfahrung?

**FK:** Das Thema Resilienz hat bereits einen hohen Stellenwert in der ALH Gruppe. Wir sollten als Arbeitgeber zudem dazu beitragen, dass Mitarbeitende ein eigenes „Frühwarnsystem“ entwickeln, wenn der Stress zu groß wird. Als Mentor konnte ich beobachten, dass gerade weibliche Mentees häufiger auf das Wohlergehen anderer schauen und sich selbst aus den Augen verlieren. Hier sind wir als Arbeitgeber in der Verantwortung, beim Resilienz-Aufbau zu unterstützen.

**UG:** Resilienz wird als eine der wichtigsten Zukunftskompetenzen des 21. Jahrhunderts beschrieben. Auf welche weiteren „Future Skills“ setzen Sie bei Ihren angehenden Führungskräften?

**BK-S:** Im ersten Schritt geht es in unseren Entwicklungsgesprächen um die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die Fähigkeit, eigene Emotionen und Handlungsmotive wahrzunehmen, ist eine wichtige Basis-Kompetenz

von Führungskräften. Führung beginnt mit Selbstführung, denn wie ich mich führe, so führe ich andere. Die von der Generation Z gewünschte Eigenverantwortung erfordert ein hohes Maß an partizipativer Führungskompetenz, die – wenn nötig – auch durch gezielte Coaching-Maßnahmen verbessert werden kann und sollte. Zu den Zukunftskompetenzen zählt ebenfalls der Umgang mit zunehmender Komplexität, die eigene Veränderungskompetenz und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Aber auch Mut, Konfliktfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme und Proaktivität. Um diese Kompetenzen geht es in den Entwicklungsgesprächen – und auch um das Erkennen und Anerkennen eigener Grenzen und darum, selbst „lernfähig“ zu sein.

## Statement

„Es wird zukünftig darum gehen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal einzusetzen, und auch die Bedürfnisse der nachfolgenden Generationen zu berücksichtigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“



**UTE GEISHAUSER (Do/D)**

*Versicherungsbetriebswirtin, Beraterin, Business & Resilienz-Coach und kennt die Versicherungsbranche seit über 35 Jahren aus unterschiedlichsten Rollen. Sie berät Versicherer und Maklerunternehmen im Rahmen der Nachfolgeplanung und Mitarbeiter\*innenbindung im Innen- und Außendienst sowie bei dem Aufbau einer Family & Social Fit Culture.*

*Mit FIM – dem FEMALE INSURANCE MENTORING hat sie das erste übergreifende Unterstützungsprogramm für Frauen in der Branche entwickelt, das neben dem Karriereaufbau, die Themen Resilienz und die gelungene Verbindung von Beruf- und Privatleben beinhaltet.*

*Als Vorständin der Innovations-Werkstatt des KuBI e.V. legt sie besonderen Wert auf ganzheitliche Kundenberatung, persönliche Vermittler\*innenkompetenz als auch auf innovative Beratungstechnologie und Vertriebstools, die die Anforderungen neuer Kundengenerationen abbilden, administrative Prozesse im Vertrieb verschlanken und auf zeitgemäße Karrierepfade und neue Einsatzfelder für Frauen im Vertrieb.*  
[www.flow-in-business.de](http://www.flow-in-business.de)

# NEU

Die VVB bietet ihren Mitgliedern die Möglichkeit, Stellengesuche und Stellenanzeigen im VVB-Magazin zu veröffentlichen. Die Leserschaft des Magazins besteht aus über 2.000 Fach- und Führungskräften in der Versicherungswirtschaft. Gerne können Sie sich für konkrete Anfragen an unsere Geschäftsstelle, Frank Ackermann, [gs@vzb-alumni.de](mailto:gs@vzb-alumni.de), wenden.

## Anzeige „Chiffre“

Vertriebsmanager (Ende 40) mit über 20 Jahren Erfahrung in der Versicherungswirtschaft sucht zum Jahreswechsel eine neue Herausforderung im Vertrieb. Kenntnisse in Personen- sowie Gewerbe- und Industrieversicherung. Erfahrung in den Vertriebswegen AO, in Bancassurance und Direktvertrieb und als firmenverbundener Vermittler und Makler. Über Ihre Kontaktaufnahme unter [versicherungsvertrieb2025@yahoo.com](mailto:versicherungsvertrieb2025@yahoo.com) würde ich mich freuen.