

Seit fast fünf Jahrzehnten arbeitet Uwe Schöpe für Zurich. „Mit vielen Menschen unseres Unternehmens habe ich auch schon öfter Fußball gespielt“, sagt der Personalvorstand, hier im gut gehüteten Trikot der Fußballweltmeisterschaft 2006. „Und der Ball stammt von der WM 2002“, sagt Schöpe. Wichtige Spiele schaut er gern mit der Belegschaft, nach Feierabend im Kölner Büro. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Der Vermittler

04/04/2025 Die Prioritäten haben sich verändert: In den Vorständen großer Unternehmen hat das Personalressort viel mehr Gewicht denn je. Der Umgang mit den Menschen im Berufsleben steht im Mittelpunkt. Es zeigt sich: Modernes Führen verlangt besondere Fähigkeiten.

Bei Headhuntern, auf der Suche nach einem außergewöhnlichen Personalvorstand, müsste beim Weiterlesen gleich der Jagdinstinkt kribbeln. Doch sorry, liebe Spürnasen für Top-Personal, die Pirsch wäre aussichtlos. Dieser Mensch ist seit Jahrzehnten fest vergeben: Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Zurich Gruppe Deutschland.

Seinen Job lebt und begreift er erfrischend anders. Eigenes Büro? Fehlanzeige! Ein höhenverstellbarer Standardschreibtisch im Großraum reicht. Ein Fahrer für die Limousine? „Niemals! Das wäre mir absolut peinlich.“ Statt Phrasen über flache Hierachien zu bemühen, lebt Schöpe lieber die persönliche Nähe – ganz ohne Insignien der Macht, umso mehr aber mit Herz und Humor.

„Man muss Menschen mögen", sagt Schöpe und fragt gleich hinterher: „Wie will man eine gute Führungskraft sein, wenn man Menschen nicht mag?" Fürs Mögen nimmt er sich Zeit, in allen Etagen und auf allen Ebenen. Statt Autorität im Auftreten gibt es ehrlichen Smalltalk, wenn Schöpe an der Kaffeebar des Personalrestaurants einen Espresso bestellt. „Bitteschön, Uwe", sagt die nette Servicekraft am Tresen. Natürlich gilt auch hier das „Du" beiderseits – wie überall.

Und als der Vorstand wenig später und ein paar Etagen höher zufällig auf die Vorbereitung eines Workshops trifft, stoppt er, lässt sich von der Kollegin im modernen Meeting Room kurz in die Materie einführen und staubt schließlich einen Pausenkeks ab.

Nichts geht über das „Netzwerken" – den informellen Austausch am Arbeitsplatz. Spontan, effektiv und am besten gut gelaunt. „Mit Herz kann man im Arbeitsleben am meisten bewegen", sagt Schöpe, „schließlich hängt der Erfolg eines Unternehmens von seinen motivierten Mitarbeitenden ab." Auch deshalb hat Schöpe seine Recruiting-Teams angewiesen, bei Neueinstellungen, „nicht nur auf das Fachliche zu achten", sondern vor allem auch „auf den Charakter und den cultural fit".

„Nein, so können wir das nicht machen!"

Aber nicht sein natürliches Auftreten und die emotionale Nähe zu den Mitarbeitenden allein machen das täglich gelebte Selbstverständnis von Schöpe aus. Er hat auch klare Prinzipien, wie er mit seiner Doppelrolle umgeht. „Als Arbeitsdirektor sehe ich mich als Vermittler zwischen Belegschaft und Vorstand." Was bedeutet das in der Praxis? Schöpe: „Wenn mir als Arbeitsdirektor etwas nicht gefällt, dann bin ich derjenige, der als Personalvorstand in der Vorstandssitzung dem Gremium auch sagen darf: Nein, so können wir das nicht machen."

Diese Freiheit war ein wichtiges Kriterium, als es für ihn darum ging, den Vorstandsjob anzunehmen. „Carsten Schildknecht, seit 2018 CEO der Zurich Gruppe Deutschland, vertraut mir zu 100 Prozent", sagt Schöpe. „Er weiß, dass eine gute Kultur der entscheidende Faktor für den langfristigen Erfolg ist. Diese Grundhaltung des CEOs ist die Voraussetzung für einen positiven Kulturwandel in Unternehmen."

Im Zentrum der Kultur steht der Umgang mit den Mitarbeitenden. Und der lebt auch von scheinbaren Kleinigkeiten. So tagt der Vorstand nicht mehr in einer Konferenzetage, sondern im Erdgeschoss, gut einsehbar in einem verglasten Bereich. Zur optischen Transparenz gehört in einem gut geführten Unternehmen auch die operative Sichtbarkeit. Ein Beispiel ist das Format „Strategie-Dialoge". Alle Mitarbeitenden werden eingeladen, daran teilzunehmen. 300 bis 400 sind bei den einzelnen Veranstaltungen dabei. Die Intention: CEO Schildknecht und Personalvorstand Schöpe lassen sich von ihren eigenen Leuten beraten – quer durch alle Disziplinen. Themenabhängig kommen weitere Ressortvorstände dazu.

Grundsätzlich steht eine Frage im Mittelpunkt: „Wo klemmt es, was können wir besser machen?" Die Belegschaft trägt ihre Ideen zur Verbesserung direkt dem Vorstand vor. „Und zum Jahreswechsel wird Bilanz gezogen und berichtet: Was wurde umgesetzt, wie geht es weiter?", sagt Schöpe. Er gibt zu, dass

nicht immer alles realisiert werden kann. „Aber dann sagen wir es auch und nennen die Gründe. Da wird nichts unter den Teppich gekehrt." Die Strategie-Dialoge wertet Schöpe als großen Erfolg: „Unsere Leute sind sehr treu dabei, jedes Mal mit großem Engagement."

Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden stand auch im Mittelpunkt, als im Jahr 2021 neue Führungsleitlinien entwickelt und verabschiedet werden sollten. „Wir haben Workshops arrangiert, in denen Betriebsrat, Vorstand, Führungskräfte und die Mitarbeitenden gemeinsam sechs Leitlinien formuliert haben." Die Formeln für vorbildliches Führungsverhalten sind bewusst einfach gehalten: „Vertrauen schenken", „Wertschätzung leben", „Leistungen ermöglichen" sind drei Beispiele dafür. „Das", sagt Schöpe, „ist jetzt in den Köpfen drin und wird gelebt". Dabei ist dem Personalchef wichtig, dass die Leitlinien nicht nur für Führungskräfte gelten: „Das ist keine Einbahnstraße. Jeder Einzelne von uns muss Vorbild sein. Jeder sollte seinem Gegenüber Vertrauen schenken und Wertschätzung entgegenbringen. Das macht eine gute Kultur aus, die von allen gelebt wird."

Einmal Zurich, immer Zurich

Wie wichtig ist die Atmosphäre am Arbeitsplatz, um bei der Personalsuche als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden? „Die Höhe des Gehalts steht weiterhin an erster Stelle. Doch dicht dahinter folgen Atmosphäre und Flexibilität", sagt Schöpe. Und für die Glaubwürdigkeit bei Bewerbenden setzt der Vorstand wiederum auf die überzeugende Wirkung seines Stammpersonals: Mitarbeitende, die durch Empfehlungen bei externen Neueinstellungen unterstützen, erhalten bei Zurich im Erfolgsfall 2000 Euro Prämie. Das klappt vorzüglich. „Inzwischen resultieren 40 Prozent unserer Neueinstellungen aus Empfehlungen der Mitarbeitenden", sagt Schöpe. Und offenbar bleiben Menschen, die sich für Zurich entschieden haben, dem Arbeitgeber gern treu. Die Fluktuationsquote liegt, laut Schöpe, bei gerade einmal 2,5 Prozent (Basis: Voluntary Turnover).

Dennoch sieht auch Schöpe: „Der Arbeitsmarkt ist insgesamt schwieriger geworden. Deshalb habe ich unsere Recruiting-Abteilung deutlich verstärkt – quantitativ wie qualitativ." Gesucht werden, wie so oft bei Finanzdienstleistern, ausgewiesene Fachkräfte mit Spezialfähigkeiten in Mathematik, im Steuerwesen oder im Dynamic Pricing. Und natürlich sind weiterhin IT-Fachleute höchst gefragt. „Da", sagt Schöpe, „nehmen wir einen Nachteil bewusst in Kauf: Wir bieten in der IT nicht 100 Prozent Homeoffice an, obwohl das häufig die erste Frage im Bewerbungsgespräch ist." Der Grund: „Ich möchte nicht, dass wir in einem virtuellen Unternehmen arbeiten. Dass wir uns persönlich treffen, macht auch einen Teil unserer Kultur aus", sagt Schöpe. Seine Überzeugung: „Das Miteinander am Arbeitsplatz ist der Kitt, den wir als soziale Wesen für den Zusammenhalt brauchen." Schließlich lebe die Reputation des Unternehmens davon, dass möglichst viele Mitarbeitende sagen: „Ich bin Zurich. Und darauf bin ich stolz."

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Der Vermittler/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Uwe Schöpe, Personalvorstand Zurich, 2025, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Im hochmodernen Kölner Zurich-Sitz erinnert ein kleines Museum in der 15. Etage an die Anfänge des Unternehmens. Zu sehen ist die antike Originalmöblierung der Filiale Berlin der „Zürich Allgemeine Unfall- u. Haftpflicht-Versicherungs- Aktiengesellschaft". Uwe Schöpe blättert am Schreibtisch in einem Tarifbuch aus dem Jahr 1889. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Der Vermittler/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Uwe Schöpe, Personalvorstand Zurich, 2025, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Verstellbarer Schreibtisch, „Clean Desk" – mehr beansprucht Uwe Schöpe im Großraum nicht. Vertrauliches erledigt er in einem der kleinen Besprechungsräume, für Telefonate gibt es schalldichte Kabinen. Das eigene Büro entfällt. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Der Vermittler/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Uwe Schöpe, Personalvorstand Zurich, 2025, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Lässig ist Uwe Schöpe am liebsten. Er mag fröhliche Sakkos des norditalienischen Herstellers BOB und stöbert auf dem Flur gern in der bunt bestückten Bürobibliothek. Jeder kann hier einliefern und zugreifen. Von Schöpe stammt zum Beispiel ein Reiseführer „Verona". Gleich daneben: Fachliteratur zu „Open Source Leadership" oder „German Insurance Law". © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Der Vermittler/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Zurich-Zentrale, Personalrestaurant, Köln, Deutschland, 2025, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Arbeitgeber-Attraktivität fängt bei Zurich im Personalrestaurant im Erdgeschoß an: Beste Zutaten, gesundes Essen, liebevoller Service und modernes Ambiente machen es für Mittagspausen und Coffee Breaks zum beliebten Treffpunkt der Mitarbeitenden. Auch zwischendurch treffen sich Beschäftigte hier zum fachlichen Austausch. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Der Vermittler/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Tanja Krupp, Porsche Consulting, Heiner von der Laden, Porsche Consulting, Uwe Schöpe, Personalvorstand Zurich, Isabel Neitzel, Porsche Consulting (l-r), 2025, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Fröhliche Stimmung gelingt Personalvorstand Uwe Schöpe im Handumdrehen. Hier mit dem Besuch von Porsche Consulting: Tanja Krupp, Heiner von der Laden und Isabel Neitzel (von links). Der Zwerg (und seine sechs Kollegen) stehen für den Fleiß der Belegschaft beim Umzug der deutschen Zentrale auf den Zurich Campus in Köln, im Oktober 2019. © Porsche AG/Marco Prosch

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2025/unternehmen/porsche-consulting-der-vermittler-39094.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/0e6fded2-e4ea-452c-a2cf-b81b421aa668.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart