

A diverse group of approximately 15 business professionals, including men and women of various ages and ethnicities, are standing in a line and holding a large white banner. They are dressed in professional attire such as suits, blouses, and shirts. The background is plain white, and the floor reflects their shadows.

***Ein neuer Ansatz für die demografische
Herausforderung: innovative Maßnahmen
im europäischen Versicherungssektor***

Ein gemeinsames Projekt der Sozialpartner im europäischen
Versicherungssektor

2016



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union



Insurance Europe ist der europäische Verband der nationalen Versicherer und Rückversicherer. Durch seine 34 Mitglieder, die wiederum nationale Versicherungsverbände sind, vertritt Insurance Europe alle Arten von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen, z. B. europaweite Unternehmen, Monoliner, Versicherungen auf Gegenseitigkeit und KMU. Insurance Europe mit Sitz in Brüssel repräsentiert Unternehmen, die ungefähr 95 % des gesamten Prämieeinkommens in Europa ausmachen. Versicherungen leisten einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftswachstum und zur Entwicklung Europas. Die europäischen Versicherer erwirtschaften Prämieeinnahmen von fast 1 170 Mrd. EUR, beschäftigen über 1 Million Menschen und investieren fast 9 900 Mrd. EUR in die Wirtschaft.



Als europäischer Gewerkschafts-Dachverband für 7 Millionen Dienstleistungsbeschäftigte vertritt **UNI Europa** die Sektoren, die das Rückgrat des wirtschaftlichen und sozialen Lebens in Europa darstellen. Mit Sitz im Herzen von Brüssel vertritt UNI Europa 272 nationale Gewerkschaften in 50 Ländern u.a. aus den Bereichen: Handel, Allfinanz und Zentralbanken, Spiele, Graphik und Verpackung, Schönheits- und Kosmetikdienste, Informations- und Kommunikationstechnologie-Dienstleistungen, Medien, Unterhaltung und Künste, Postdienste und Logistik, private Pflege und Sozialversicherung, Industriereinigung und privates Sicherheitsgewerbe, Profisport und Freizeit, Fach- und Führungskräfte sowie Zeitarbeitnehmer. UNI Europa vertritt die größte Region innerhalb von UNI Global Union.



BIPAR ist die Europäische Vereinigung der Versicherungsvermittler. Sie umfasst 52 nationale Verbände in 30 Ländern. Durch ihre nationalen Verbände vertritt BIPAR die Interessen der Versicherungsagenten und -makler und Finanzvermittler in Europa. Neben einigen größeren multinationalen Unternehmen setzt sich der Versicherungsvermittlungssektor aus Hunderttausenden von KMU und Kleinstunternehmen zusammen. Der Sektor macht 0,7 % des europäischen BIP aus und beschäftigt mehr als 1 Million Menschen.



AMICE bietet eine Plattform für Gegenseitigkeits- und Genossenschaftsversicherer in Europa. Die in Brüssel niedergelassene Vereinigung setzt sich für eine angemessene und faire Behandlung aller Gegenseitigkeits- und Genossenschaftsversicherer im europäischen Binnenmarkt ein. Ebenso fördert sie die Schaffung und Entwicklung innovativer Lösungen, die den europäischen Bürgerinnen und Bürgern und Gesellschaften zugutekommen. Die nahezu 2 800 Versicherer, die in Europa im Bereich Gegenseitigkeits- und Genossenschaftsversicherung tätig sind, machen über die Hälfte aller Versicherungsunternehmen aus und verbuchen einen Marktanteil von fast 30 %. Dabei gewähren sie innerhalb der Europäischen Union über 200 Millionen Kunden Versicherungsschutz und beschäftigen über 400 000 Arbeitnehmer.

Inhalt

Vorwort der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor	1
Erklärung von Kommissarin Marianne Thyssen	3
Einleitung	4
1. Work-Life-Balance-Maßnahmen.....	5
Wüstenrot & Württembergische AG „Flexibles Arbeiten“	6
2. Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen	10
RESPECT Academy – innovatives Ausbildungssystem zur Motivierung von Mitarbeitern.....	11
Weiterbildung bei CEPOM.....	14
Hochwertige Ausbildung für junge Hochschulabsolventen mit Behinderungen über das Praktikantenprogramm bei VZP	17
3. Maßnahmen für Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz	20
Anti-Stresscamps der Allianz Slowakei – eine innovative und kreative Methode zur Förderung des Wohlergehens von Arbeitnehmern	22
„Happy Week“ zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins bei der AXA	25
4. Maßnahmen für längeres Arbeiten.....	27
Long-Life-Opportunity-Initiative bei Groupama Assicurazioni.....	28
Minerva-Programm für Arbeitnehmer über 55 oder wie ein längeres Erwerbsleben bei KBC Spaß machen kann.....	32
5. Maßnahmen für Telearbeit.....	36
Telearbeit und Arbeitsduos bei LocalTapiola	37
Working differently @Baloise Insurance	40
Achmea – oder wenn Telearbeit die Auffassung stützt, dass Mitarbeitern vertraut werden soll eigene Entscheidungen zu treffen	43
Anhänge	47
Gemeinsame Erklärung der Sozialpartner zu den demografischen Herausforderungen im europäischen Versicherungssektor.....	47
Gemeinsame Erklärung zur Telearbeit der europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor.....	51

Vorwort der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor



Von links nach rechts: Elke Maes, Koordination Sozialer Dialog Versicherungen, UNI Europa Finanz; Sebastian Hopfner, Vorsitzender Plattform Sozialer Dialog, Insurance Europe

Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor freuen sich, diese Zusammenstellung erfolgreicher Initiativen vorstellen zu dürfen, die das Wohlergehen von Arbeitnehmern und innovative Lösungen für die Herausforderungen eines sich schnell wandelnden Sektors fördern.

Es handelt sich dabei um die Fortsetzung des europäischen Projekts „Addressing the demographic challenge in the European insurance sector: A collection and dissemination of goodpractices“, das Mitte 2012 finanzieller Unterstützung der Europäischen Union fertiggestellt wurde. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf Mittel- und Osteuropa.

Die Sozialpartner konsultierten ihre nationalen Mitglieder, um neue Beispiele bewährter Praktiken zusammenzustellen. Die drei Themen, die in der von den Sozialpartnern 2010 unterzeichneten gemeinsamen Erklärung angesprochen werden (Work-Life-Balance; Qualifikationen und lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) stehen auch im Fokus dieser neuen Sammlung, die um ein weiteres Thema – Telearbeit – ergänzt wurde. Letzteres wurde im Ausschuss für den sektoralen sozialen Dialog der Versicherungswirtschaft (ISSDC) erörtert. Am 10. Februar 2015 unterzeichneten die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor eine gemeinsame Erklärung zur Telearbeit. Die Erklärung stützt sich auf die [Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner von 2002](#) und berücksichtigt zudem die heutigen Beschäftigungsbedingungen im Versicherungssektor.

Für Arbeitnehmer des Versicherungssektors wurde Telearbeit in den letzten Jahren immer wichtiger, wobei die anhaltenden technologischen Veränderungen neue Möglichkeiten eröffnen. Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor haben sich verpflichtet, sich weiterhin mit Telearbeit zu befassen. In dieser Hinsicht wird die neue gemeinsame Erklärung im Anhang als Grundlage dienen.



Von links nach rechts: Sebastian Hopfner, Vorsitzender Plattform Sozialer Dialog, Insurance Europe; Didier Pissoort, Vorsitzender BIPAR-Ausschuss für soziale Angelegenheiten; Elke Maes, Koordination Sozialer Dialog Versicherungen, UNI Europa Finanz

Ein weiteres Thema, mit dem sich die Sozialpartner befassen, betrifft „längeres Arbeiten“. Es ist wichtig, Laufbahnmodelle zu

entwickeln, die für alle Arbeitnehmergenerationen fair sind. Die Sozialpartner beschäftigten sich mit Fragen des aktiven Alterns, einem gesünderen und längeren Arbeitsleben, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben. Das Projekt trug letztlich zur Ermittlung innovativer Ansätze bei, die es den Beschäftigten im Versicherungssektor ermöglichen, länger im Erwerbsleben zu bleiben und ein angemessenes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Der ISSDC will alle EU-Mitgliedstaaten in seine Projekte einbinden, darunter auch die mittel- und osteuropäischen Länder (MOEL). Aufgrund dessen nutzten die europäischen Sozialpartner dieses neue Projekt, um ihre Mitglieder in den MOEL-Ländern zu einer aktiveren Teilnahme am europäischen sozialen Dialog zu bewegen und den Dialog zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in diesen Ländern zu fördern. Jüngste Seminare in der Slowakei und Rumänien trugen ohne Frage dazu bei, die Sozialpartner in den MOEL-Zielländern zu erreichen. Dabei stellte sich ein gewisser Erfolg ein, während diese Anstrengungen weiter fortgesetzt werden.

Die Sozialpartner hoffen, dass diese Broschüre weitere Initiativen auf Ebene der Unternehmen oder Länder inspiriert, um die demografische Herausforderung gemeinsam anzugehen.

Last but not least möchten die Sozialpartner der Europäischen Kommission für ihre Unterstützung bei diesem Projekt und der Veröffentlichung dieser Broschüre danken.



Von links nach rechts: *William Vidonja, Leiter Conduct of Business, Insurance Europe; Claudia Saller, Politikbeauftragte, UNI Europa Finanz; François Lestanguet, politischer Berater, BIPAR; Belma Yasharova, rechtliche und politische Beraterin, AMICE; Helen Sheppard, stellvertretende Generalsekretärin, AMICE*

Erklärung von Kommissarin Marianne Thyssen

„Europa unterliegt derzeit einem umfangreichen demografischen Übergangsprozess, der zu einer Abnahme der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, einem höheren Anteil älterer Arbeitnehmer und mehr pensionierten Arbeitnehmern führen wird. Damit verbunden sind weitreichende Auswirkungen auf unsere Sozialstaaten und neue Herausforderungen für alle Wirtschaftssektoren. Die Überalterung der Bevölkerung birgt jedoch auch neue Chancen, beispielsweise durch die steigende Nachfrage nach neuen und zugänglichen Dienstleistungen und Produkten.

Um die Nachhaltigkeit unseres europäischen Sozialmodells vor dem Hintergrund des demografischen Übergangsprozesses sicherzustellen, müssen die Systeme der sozialen Sicherheit modernisiert werden. Auch die Entwicklung neuer Ansätze zur Organisation der Arbeitsregelungen und die Gewährleistung eines gesunden Arbeitsumfelds müssen verstärkt werden. Schließlich wird es im Zuge der Globalisierung und technologischer Veränderung ebenfalls erforderlich sein, in lebenslanges Erlernen von Kompetenzen zu investieren.

Diese Punkte zählen zu den Prioritäten der Kommission für 2016. Der diesjährige Prozess des Europäischen Semesters legt den Fokus auf die Nachhaltigkeit und Angemessenheit der Sozialschutzsysteme mit Hinblick auf die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung. Zum Thema Work-Life-Balance läuft derzeit eine formale Konsultation der Sozialpartner. Darüber hinaus sind wir derzeit mit einer Agenda für neue Kompetenzen für Europa beschäftigt und überarbeiten den EU-Acquis im Bereich Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Das Know-how und das ausgeprägte Engagement der Sozialpartner werden wesentlich zur Ausgestaltung dieser Maßnahmen beitragen.

Die Kommission möchte den sozialen Dialog auf allen Ebenen stärken. Die Sozialpartner sind in einer besseren Ausgangslage als öffentliche Behörden, um die Dynamik der Innovation am Arbeitsplatz zu erfassen und den Bedarf zu ermitteln. Entsprechend müssen sie in der Lage sein, zur Entwicklung von politischen Maßnahmen und Rechtsvorschriften beizutragen und bewährte Praktiken aus dem Arbeitsleben weiterzugeben.

Diese Broschüre zeigt anhand greifbarer Beispiele auf, wie sich der demografische Wandel in den unterschiedlichsten Bereichen – darunter Work-Life-Balance, Telearbeit, lebenslanges Lernen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und längeres Erwerbsleben – bewältigen lässt. Ich freue mich, dass die EU-Sozialpartner im Versicherungssektor konkret an ihr gemeinsames Statement zur demografischen Herausforderung von 2010 anknüpfen. Die Ergebnisse möchte ich den politischen Verantwortungsträgern und allen Akteuren gleichermaßen ans Herz legen!“



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Thyssen', written in a cursive style.

Einleitung

In dieser Publikation sind die bewährten Praktiken in einem ähnlichen Format gehalten wie in der vorigen Ausgabe von 2012, damit die Leserinnen und Leser Hintergründe und wichtigste Merkmale der Initiativen besser verstehen. Gleiches gilt für die Auswirkungen und den Nutzen, die dabei für Arbeitnehmer, Unternehmen und den Sektor insgesamt zum Tragen kommen.



Neben den Themen, die bereits Gegenstand der Broschüre von 2012 waren, d.h. Work-Life-Balance, Qualifikationen und lebenslanges Lernen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, kamen zwei weitere Bereiche hinzu: Längeres Arbeiten und Telearbeit. Diese beiden neuen Themen wurden jüngst im Arbeitsplan des Ausschusses für den sektoralen sozialen Dialog der Versicherungswirtschaft (ISSDC) festgeschrieben. In Bezug auf Telearbeit unterzeichneten die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor am 10. Februar 2015 eine gemeinsame Erklärung, die in dieser Broschüre enthalten ist.

Da die fünf Bereiche stark miteinander verzahnt sind, ist nicht auszuschließen, dass die meisten bewährten Praktiken in mehr als einem Kapitel aufgeführt werden könnten. Der Klarheit halber und zur Vermeidung von Wiederholungen werden sie jedoch in dem Bereich vorgestellt, auf den sie schwerpunktmäßig abzielen.

Analog zur Broschüre von 2012 besteht das wesentliche Ziel nicht darin, bewährte Praktiken einfach nur nachzubilden. Vielmehr sollen Unternehmen oder Sektoren, die ihre Verfahren in einem der fünf Bereiche verbessern möchten, inspiriert werden. Wir hoffen, dass Ihnen diese bewährten Praktiken wichtige Anregungen geben werden.



1. Work-Life-Balance-Maßnahmen



Je nach Arbeitssituation (wie Voll- oder Teilzeit oder der jeweiligen Arbeitsstelle) wird Work-Life-Balance (d.h. die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben) unterschiedlich wahrgenommen. Eine universelle Definition gibt es nicht. Die Work-Life-Balance setzt eine ausgeprägte Aufmerksamkeit und Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern voraus, denen in dieser Hinsicht gemeinsame Verantwortlichkeiten obliegen. Einzel- und Gesamtziele sollten im Rahmen eines offenen Dialogs und einer vertrauensorientierten Atmosphäre erörtert werden und auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zugeschnitten sein.

Auch wenn es schwierig zu definieren ist, trägt das, was allgemein als gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben gilt, entscheidend dazu bei, Arbeitnehmer zu gewinnen und zu binden. Entsprechend können flexible Arbeitsformen, geografische oder funktionelle Flexibilität und die Unterstützung bei Betreuungsaufgaben (z.B. Kinderbetreuung) den Ausschlag dafür geben, ob ein Arbeitnehmer in ein Unternehmen eintritt bzw. dort verbleibt.

Die in diesem Abschnitt dargelegte bewährte Praktik verdeutlicht, wie die Implementierung flexibler Arbeitsweisen in einem deutschen Unternehmen (Wüstenrot & Württembergische AG) unter anderem zu einer Senkung des „Konfliktpotenzials“ zwischen der Vereinbarkeit von Privat- und Familienleben auf der einen und dem Beruf auf der anderen Seite führte.

**Wüstenrot &
Württembergische AG
„Flexibles Arbeiten“**



**Name der
Gesellschaft/Organisation:**

Wüstenrot & Württembergische AG

Sitz:

Deutschland

**Größe und Sektor der
Organisation:**

Versicherungssektor – ca. 7 000 Beschäftigte (neben ca. 6 000 Außendienstpartnern)

**Schwerpunkt und Titel der
Maßnahme:**

Work-Life-Balance – Flexibles Arbeiten

**Hintergrund/Gründe für
die Einführung der
Maßnahme/Strategie**

Im Zuge der aktuellen demografischen Trends nimmt die Bedeutung einer flexiblen Arbeitsgestaltung zu, zumal jungen Arbeitnehmern immer mehr daran gelegen ist, eine verbesserte Work-Life-Balance zu erreichen und zu bewahren. Mit der Initiierung des (Pilot-)Projekts „Flexibles Arbeiten“ wollte die W&W AG ein attraktives und förderliches Arbeitsumfeld schaffen, um die Gewinnung und Bindung von Fachkräften zu fördern.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Das Pilotprojekt „Flexibles Arbeiten“ wurde im Mai 2011 gestartet und sollte zunächst ca. einhalb Jahre laufen. Im September 2012 wurde es um ein Jahr verlängert. Im Juni 2013 wurde in Absprache mit dem Betriebsrat eine unternehmensweite Vereinbarung „Fallweise mobiles Arbeiten“ unterzeichnet, die im Juni 2014 um ein Jahr verlängert wurde. Seit Ende 2015 wird das Konzept des „Fallweise mobilen Arbeitens“ ausgedehnt, und bereits fünf weitere Konzerngesellschaften der W&W haben inzwischen diese Arbeitsform etabliert.

Beteiligte Partner:

Das Pilotprojekt wurde unterstützt durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO). Das Fraunhofer IAO hat bereits anderen Unternehmen dabei geholfen, ähnliche Projekte erfolgreich umzusetzen.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Das Pilotprojekt „Flexibles Arbeiten“ testete ortsunabhängiges Arbeiten mit 34 Mitarbeitern und 11 Führungskräften. Den Anfang machte die W&W AG in Stuttgart, Deutschland, in folgenden Abteilungen: Controlling, Rechnungswesen und Steuern, Kommunikation und Personal.

Mit dem Projekt gingen mehrere interne Regeln und Leitlinien einher, darunter:

- Die Mitarbeiter müssen Zugang zu den für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Telekommunikationstechnologien besitzen.
- Die Mitarbeiter müssen sicherstellen, dass sie während der normalen Arbeitszeit erreichbar sind. Die Arbeitsgestaltung darf sich nicht negativ auf die Leistung des Mitarbeiters auswirken.
- Die Arbeitgeber müssen eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitslast zwischen Mitarbeitern im Büro vor Ort und mobil Arbeitenden aufrechterhalten.

Die IT-Abteilung der W&W AG stellte die erforderliche Telekommunikationstechnologie bereit, um die erfolgreiche Umsetzung des Pilotprojekts zu unterstützen. Dies umfasste Internet-Telefonie, Desktop-Sharing und Systeme für Video-, Audio- und Webkonferenzen (Lync). Darüber hinaus betreute das Fraunhofer IAO das Projekt von Mai 2011 bis Juli 2012. Das Institut ermittelte dabei, welche Schlüsselfaktoren die erfolgreiche Umsetzung einer derart flexiblen Arbeitsgestaltung fördern oder behindern.

Aufgrund des Erfolgs des Pilotprojekts beschloss die W&W AG, den Projektrahmen auszudehnen, um weitere Standorte einzuschließen und das Konzept des flexiblen Arbeitens weiterzuentwickeln. Ende 2015 wurden fünf neue Betriebsvereinbarungen zur Einführung des Konzepts „Fallweise mobiles Arbeiten“ geschlossen. „Fallweise mobiles Arbeiten“ ermöglicht das freiwillige ortsunabhängige Arbeiten. Allerdings ist dies kein garantiertes Recht und wird auch nur anlassbezogen gewährt (z.B. persönlich oder per E-Mail), zumal es sich nicht als langfristige Praktik eignet. Die Teilnehmer müssen jederzeit bereit sein, zur alten Arbeitsregelung zurückzukehren, sofern die Sachlage oder der unternehmensinterne Bedarf dies gebieten. Derzeit ist geplant, diese Arbeitsgestaltung in zwei bis drei weiteren Konzerngesellschaften der W&W einzuführen.

**Auswirkungen und erzielter
Nutzen:**

Das Pilotprojekt erzielte eine doppelte Wirkung: Die W&W AG profilierte sich als Arbeitgeber, der ein attraktives und unterstützendes Arbeitsumfeld bietet und Flexibilität, Motivation und Produktivität seiner Arbeitnehmer unter Abbau potenzieller Stressfaktoren erhöht.

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Die Ergebnisse der internen Vor- und Nachbewertungen durch das Fraunhofer IAO zeigten, dass die Teilnehmer das mobile Arbeiten vorwiegend ein bis dreimal pro Monat und bisweilen ein bis zwei Tage pro Woche nutzten. 48,2 % der Teilnehmer stellten eine Senkung des „Konfliktpotenzials“ fest, was die Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf angeht. 59,3 % der Teilnehmer berichteten von einem besseren „Management belastender Arbeitssituationen“.

Im Rahmen des Pilotprojekts führte die W&W AG eine Auftaktsitzung und eine fundierte Vor- und Nachbewertung durch, die es ermöglichte, Stärken und Schwächen des Pilotprojekts zu ermitteln.

Zum Erfolg des Pilotprojekts trugen mehrere Faktoren bei. Dabei ist zunächst das Engagement der Führungsebene zu nennen. Es war nämlich erforderlich, bei den Mitarbeitern Vertrauen aufzubauen und sich vom traditionellen Fokus auf eine unflexible „Anwesenheitskultur“ zu lösen. Durch die Förderung eines regelmäßigen Austausches zwischen Führungsebene und Personalabteilung ließen sich Probleme angehen, die während der Projektumsetzung auftraten. Ein weiterer Faktor war die Festlegung interner Regeln und Leitlinien und eines präzisen Erwartungsrahmens. So müssen die Mitarbeiter beispielsweise während der Standardarbeitszeit erreichbar sein. Ermöglicht wurde dies durch die Festlegung einer Telefon- und E-Mail-Regel, wie die der Mitarbeiter im Bedarfsfall kontaktiert werden konnte. Drittens war wichtig, über einen Zugang zu voll funktionsfähigen technologischen Ressourcen zu verfügen. Hierzu war die Einführung von neuen Kommunikationslösungen erforderlich, um fallweise mobiles Arbeiten zu fördern und zu unterstützen.

Zu den von den teilnehmenden Mitarbeitern genannten Hindernissen zählten technische Probleme und unzureichender persönlicher Kontakt mit Kollegen. Die Führungskräfte nannten Schwierigkeiten bei der Festlegung von Rahmenbedingungen für flexible Arbeitsregelungen. Problematisch war unter anderem die Frage, welche Abteilungen oder Mitarbeiter diese flexible Arbeitsgestaltung nutzen können und welche nicht und warum. Eine weitere Herausforderung bestand darin, arbeitsrechtliche Auflagen einzuhalten – insbesondere was die Verantwortung für die Bewertung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters betrifft. Es wurde daher ein Merkblatt zur Ergonomie am Arbeitsplatz entwickelt, um den Mitarbeitern zu helfen, die Ergonomievorgaben an ihrem außerbetrieblichen Arbeitsplatz einzuhalten. Ebenso erwies es sich als schwierig, vorhandene Archivbestände zu digitalisieren, um einen uneingeschränkten Fernzugang sicherzustellen. Die Digitalisierung der Archive der W&W AG läuft derzeit weiter.

Weblinks:

Homepage der W&W AG http://www.ww-ag.com/de/arbeiten_bei_w_w/wer_wir_sind/was_wir_bieten/was-wir-bieten.html

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO): <http://blog.iao.fraunhofer.de/grenzenlose-arbeitswelt-1-geht-fuehren-auch-anders-als-manager-es-heute-tun/>

2. Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen



Die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens wird in unserer modernen Gesellschaft als äußerst wichtig erachtet. Gerade in einer Phase der demografischen Veränderung ist es wichtig, anpassbar zu bleiben und übertragbare Kernkompetenzen zu erwerben. Wie die gemeinsame Erklärung der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor hervorhebt, kann „lebenslanges Lernen zu beiderseitigem Gewinn führen, der für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber einen Mehrwert erzeugt. Von lebenslangem Lernen profitieren Arbeitnehmer, Arbeitgeber und der Staat; die Investition in Aus- und Weiterbildung ist daher eine gemeinsame Verantwortung aller drei Parteien. Das laufende Auffrischen von Fähigkeiten ist für ein erfülltes Arbeitsleben unerlässlich. Die individuelle Karriereentwicklung und Verbesserung der Qualifikation ist entscheidend dafür, dass Mitarbeiter motiviert bleiben und zufriedenstellende Leistungen erbringen können.“

Die bewährten Praktiken in diesem Abschnitt tragen dem Bedarf des Versicherungssektors in Bezug auf Qualifikationen und Ausbildung in kreativer und vielseitiger Weise Rechnung. Ein Beispiel ist ein tschechischer Krankenversicherer (VZP), der Hochschulabsolventen mit Behinderungen über ein Praktikantenprogramm ermöglicht, erste Berufserfahrungen zu sammeln. Das Programm trägt zudem dazu bei, andere Mitarbeiter für die Probleme von Behinderten zu sensibilisieren und die Vielfalt zu fördern. In Belgien wurde ein gemeinsamer Ausbildungsfonds (CEPOM) eingerichtet, um eine breite Palette von Ausbildungsprogrammen für die Beschäftigten der Versicherungsvermittlung mit hoher Flexibilität in Bezug auf Angebot und Standorte zu entwickeln. Ein tschechischer Versicherungsvermittler schließlich rief seine eigene „Akademie“ (Respect Group) ins Leben, um seine Mitarbeiter, aber auch Mitarbeiter seiner Kunden und seit Kurzem auch Nicht-Kunden auszubilden. Das Ausbildungssystem gliedert sich in acht Module für unterschiedlichste Themen, die mit den technischen Aspekten der Arbeit zusammenhängen (wie Innovation in Bezug auf angebotene Produkte und Dienstleistungen, Risikomanagement sowie persönliche Entwicklung und Fremdsprachenkenntnisse).

**RESPECT Academy –
innovatives
Ausbildungssystem zur
Motivierung von Mitarbeitern**



**Name der
Gesellschaft/Organisation:**

RESPECT GROUP

Sitz:

Tschechische Republik (mit Tochtergesellschaft in der Slowakei)

**Größe und Sektor der
Organisation:**

Versicherungsvermittler – 260 Mitarbeiter

**Schwerpunkt und Titel der
Maßnahme:**

Programm für Qualifikationen und lebenslanges Lernen – RESPECT Academy

**Hintergrund/Gründe für
die Einführung der
Maßnahme/Strategie**

Qualifizierte Arbeitnehmer mit Interesse am Versicherungssektor zu finden, ist generell äußerst schwierig. Noch komplizierter ist es, Arbeitnehmer zu finden und zu binden, die auf Versicherungsvermittlung spezialisiert sind. Seit seiner Gründung 1993 hat das Unternehmen umfassend in die Ausbildung seiner Mitarbeiter investiert. Damit verbunden war der Wunsch, dass das gesammelte Know-how unter allen Fachkräften des Unternehmens weitergegeben wird.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Die Initiative wurde 2010 gestartet und läuft derzeit weiter. 2012 beschloss das Unternehmen, die Academy auch für ihre Geschäftskunden und deren Mitarbeiter zu öffnen. Und seit 2014 steht die Academy sogar Nicht-Kunden von RESPECT offen.

Beteiligte Partner:

Das gesamte Projekt wird von dem Unternehmen im Alleingang durchgeführt, wobei gelegentlich externe Lehrkräfte zur Seite stehen.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

RESPECT bildet bereits seit seinen Anfängen (1993) eigene Mitarbeiter aus. 2010 jedoch stellte das Unternehmen ein durchdachtes System mit der Bezeichnung RESPECT Academy auf die Beine. Der Besuch der Academy ist Pflicht für Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt (Front-Office-Stellen), wie Vermittler, Gutachter, Experten für Kfz-Versicherungen, private Versicherungen usw. Die Zahlung finanzieller Anreize hängt von der Teilnahme am Academy-Programm ab, während die nicht erfolgreiche Teilnahme an einem Academy-Programm die Vergütung verringern und in Extremfällen sogar zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen kann. Für Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt (Back-Office-Funktionen) – darunter operative Mitarbeiter, Marketingfachleute usw. – sind die Module dagegen freiwillig. Auch wenn diese keine finanziellen Anreize erhalten, die an die erfolgreiche Ausbildungsteilnahme geknüpft sind, handelt es sich um eine der Voraussetzungen für potenzielle Versetzungen (Beförderung) in die Vermittlungsabteilung oder vergleichbare Front-Office-Abteilungen.

Das Ausbildungssystem setzt sich aus acht auf das Leistungsangebot des Unternehmens zugeschnittenen Modulen zusammen. Eine besondere Rolle spielt die Sensibilisierung für die Innovation von Produkten und Dienstleistungen, die Kunden angeboten werden. Weitere Module umfassen Versicherungstechniken, Risikomanagement, unternehmerische Kompetenzen und Präsentationsfähigkeiten, persönliche Entwicklung, Grundkenntnisse in Recht und Wirtschaft, IT sowie Fremdsprachenkenntnisse.

Alle Fachkräfte von RESPECT müssen ihre Kenntnisse zweijährlich in einem Online-Test nachweisen und dabei mindestens 75 % aller Fragen richtig beantworten. Jeder Teilnehmer kann das Modul bis zu dreimal absolvieren. Fällt er auch im dritten Anlauf durch, muss er sich einer mündlichen Prüfung unterziehen, die von einem Ausschuss mit internen Fachleuten des Unternehmens durchgeführt wird. Der Ausschuss soll dabei die Gründe für das Scheitern herausfinden und die Frage klären, ob der Teilnehmer die behandelten Sachverhalte nicht versteht oder mit den Fragen nichts anfangen kann und/oder generell Schwierigkeiten mit Online-Tests hat. Im Übrigen trat dieser Ausschuss in den letzten fünf Jahren nur ein einziges Mal zum Modul Haftpflichtversicherung zusammen. Dabei stellte sich heraus, dass der Kandidat die Materie zwar verstand, jedoch mit dem Test-Zeitfenster nicht zurechtkam und entsprechend nicht die erforderliche Mindestpunktzahl erreichte. Die langfristige Erfolgsquote beim ersten Anlauf beträgt ca. 70 %. Die wenigen Teilnehmer, die einen dritten Anlauf nehmen müssen, sind zumeist Neulinge in diesem Bereich und im Unternehmen. Das Ausbildungssystem ist an das Mitarbeitermotivationssystem geknüpft und wird von der Personalabteilung verwaltet. Jahr für Jahr nehmen ca. 80 Mitarbeiter an der Ausbildung teil. Die Dozenten stammen in erster Linie aus dem Unternehmen selbst und müssen über mindestens fünf Jahre Erfahrung in der Versicherungsvermittlung verfügen.

Angesichts des Erfolgs der internen RESPECT Academy beschloss das Unternehmen 2012, die Tragweite auszudehnen und auch Firmenkunden und deren Mitarbeiter einzubeziehen, um Kunden in den

Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Weblinks:

Bereichen Versicherungsprodukte und -dienstleistungen zu schulen. RESPECT Academy für Kunden erfolgt in Form regelmäßiger Seminare (gewöhnlich vier pro Jahr mit 2-5 Stunden). Die Ausbildung ist für die Teilnehmer kostenlos (voll von RESPECT übernommen), und alle Teilnehmer erhalten nach Abschluss ein Zertifikat.

Seit 2014 steht die Academy auch Nicht-Kunden von RESPECT offen – und das größtenteils nach Maßgabe der vorgenannten Grundsätze. Diese werden vom Unternehmen als potenzielle Kunden betrachtet und erhalten über RESPECT-Vermittler/-Vertreter eine Einladung zur Seminarteilnahme. Ebenso können sie sich auf der RESPECT-Website über die Kurse informieren und sich anmelden. Im Gegensatz zu den RESPECT-Kunden ist diese Ausbildung für die Nicht-Kunden entgeltlich. Der Preis pro Person für ein Seminar beträgt einige hundert Kronen (CZK).

Dass der Umsatz von RESPECT seit 2010 permanent steigt, das Unternehmen unter den 30 führenden Versicherungsvermittlern der Tschechischen Republik inzwischen an vierter Stelle rangiert und 2014 zum „Versicherungsvermittler des Jahres“ gekürt wurde, kann ohne Frage als Beweis dafür betrachtet werden, dass die RESPECT Academy-Initiative für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter eine Win-win-Situation mit sich bringt.

Möglicherweise hat das Motto der Ausbildung den Mitarbeitern dabei geholfen, sich selbst mit den Zielen und Visionen des Unternehmens zu identifizieren:

- Bildung für die Praxis, nicht als theoretische Maßnahme
- Individueller und flexibler Ansatz für jeden Teilnehmer
- Erstklassiges Team aus Fachleuten und Experten des Versicherungsmarkts
- Höchst sorgfältige Ausarbeitung der für die Ausbildung erforderlichen Hintergrunddokumente
- Aufwertung des Wissenspotenzials aller Teilnehmer

<http://www.respect.cz>

Weiterbildung bei CEPOM



Name der Gesellschaft/Organisation:

CEPOM – Gemeinsamer Fonds für Beschäftigung und Ausbildungsentwicklung im Sektor für Versicherungsvermittlung.

Sitz:

Belgien

Größe und Sektor der Organisation:

Versicherungs- und Vermittlungssektor in Belgien – 9 824,35 Vollzeitäquivalente
Seit 2008 beschäftigt CEPOM 1,5 Vollzeitäquivalente

Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:

Programm für Qualifikationen und lebenslanges Lernen – Weiterbildung

Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie

CEPOM soll sicherstellen, dass alle Arbeitnehmer unabhängig von ihrem Bildungsstand oder der Unternehmensgröße des Vermittlers oder der Agentur die Möglichkeit erhalten, sich in den Kernbereichen des Sektors sowie in allen Belangen weiterzubilden, die eine Gefahr für ihren Arbeitsplatz mit sich bringen. Der Fonds trägt den technischen Entwicklungen und der Komplexität eines facettenreichen und sich ständig ändernden Sektors Rechnung und zielt darauf ab, den Ausbildungsstand permanent zu erhöhen und die Kompetenzen aktiver Mitarbeiter zu verbessern. Schließlich soll CEPOM eine kreative und wirksame Ausbildungsstrategie sicherstellen.

Datum der Umsetzung/Dauer:

CEPOM begann seine spezifischen Maßnahmen am 13. April 2005. Das Ausbildungsangebot und die Bandbreite der Aktivitäten wurden im Laufe der Zeit weiterentwickelt, um dem Bedarf und den Zielen des Fonds bestmöglich gerecht zu werden. Diese Strategie läuft permanent weiter.

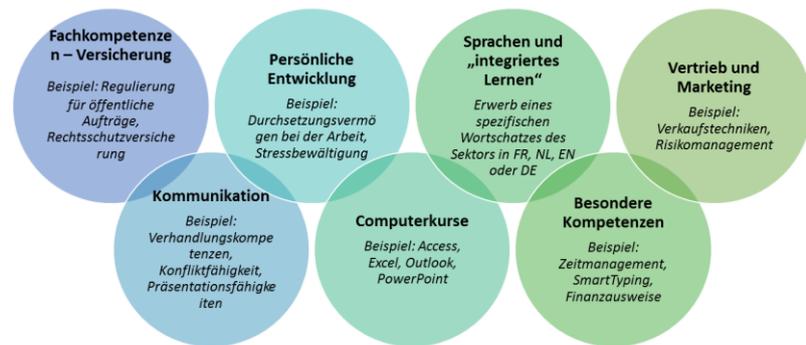
Beteiligte Partner:

Gemäß seiner Satzung wird CEPOM von einem Vorstand aus Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verwaltet, die vom Gemeinsamen Ausschuss 307 ernannt werden. Letzterer ist in Belgien für Versicherungsvermittler und -agenturen zuständig.

Gegenstand der Maßnahme:

Alle Beschäftigten des Sektors der Versicherungsvermittlung haben das Recht, kostenlose Weiterbildungsprogramme zu absolvieren. Im Mai 2009 wurde der Zweck des gemeinsamen Fonds auf Outplacement ausgeweitet. Mit anderen Worten kann CEPOM nun auch bei der Wiedereingliederung von Arbeitnehmern mitwirken, die von einem Unternehmen des Sektors entlassen wurden.

CEPOM bietet Weiterbildungen an, die in der Regel zwischen einem halben Tag und dreieinhalb Tagen dauern. Das Ausbildungsangebot konzentriert sich auf sieben Schwerpunktbereiche, von denen nachfolgend Beispiele aufgelistet sind.



Alle Kurse sind in einem „À la carte“-Katalog aufgeführt und setzen eine Mindestzahl angemeldeter Teilnehmer voraus (normalerweise sechs). Die Teilnehmer können dabei verschiedene belgische Städte wie Brüssel, Lüttich und Antwerpen auswählen.

Ferner hat CEPOM eine sogenannte „Seasonal School“ eingerichtet. Ziel des Programms ist, die Hilfsmittel und den Geschäftssinn der Mitarbeiter des Sektors der Versicherungsvermittlung zu entwickeln. Dabei deckt es dieselben Themen ab wie im „Vertriebs- und Marketingbereich“ und soll die Effizienz und das Geschäftsgebaren der Mitarbeiter fördern. Die Teilnehmer absolvieren ein fünftägiges Programm, das sich über drei bis vier Monate erstreckt. Jedes Jahr finden in der Seasonal School zwei Zyklen statt – einer im Frühling und einer im Herbst. Voraussetzung sind jedoch mindestens acht angemeldete Teilnehmer.

Auswirkungen und erzielter Nutzen:

CEPOM hat zu einem breiten und diversifizierten Angebot an Weiterbildungskursen beigetragen, die dem Bedarf des Sektors optimal gerecht werden. Die Zahl der Teilnehmer ist stabil: In den letzten sieben Jahren zwischen 3 000 und 4 000 pro Jahr. Währenddessen

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

steigt die Zahl der Ausbildungstage im Sektor an (2015: 433 Tage). Auch die Lesequote der CEPOM-Newsletter hat sich erhöht – genauso wie die Zahl der Abonnenten.

In Bezug auf die „Seasonal School“ sei hervorgehoben, dass seit der Gründung in 2009 über 10 000 Personen dieses spezielle Ausbildungsmodell absolviert haben. Um den Teilnehmern der Erstausbildung zu ermöglichen, Kenntnisse im „Vertrieb und Marketing“ aufzubauen und zu vertiefen, wurde ein Fortgeschrittenenkurs eingeführt.

Der Erfolg von CEPOM ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass eine breite Palette von Interessengruppen eingebunden ist, darunter nationale, regionale und lokale Verbände, Handelskammern, Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften. Überdies bezieht CEPOM kontinuierlich neue Anforderungen für den Sektor mit ein; ein Beispiel ist der neue Outplacement-Status, der in Belgien seit 1. Januar 2014 gilt. Outplacement lässt sich als eine Reihe von Unterstützungsdienstleistungen und Beratungsaktivitäten eines Dienstleisters zusammenfassen. Der Arbeitgeber bezahlt Outplacement-Agenturen dafür, dass sie entlassenen Mitarbeitern einzeln oder in der Gruppe die Möglichkeit geben, entweder selbst bei einem neuen Arbeitgeber eine neue Stelle zu finden oder sich selbstständig zu machen. Entsprechend können diese entlassenen Mitarbeiter über CEPOM Ausbildungen durchlaufen, die für die Arbeit im Versicherungs- und Vermittlungssektor relevant sind. So kann CEPOM dem Bedarf des Sektors Rechnung tragen und maßgeschneiderte Ausbildungen für Beschäftigte des Versicherungs- und Vermittlungssektors anbieten.

Die Entwicklung von Ausbildungen für Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen trägt ebenfalls zum Erfolg des gemeinsamen Fonds bei. Ein Beispiel ist eine spezielle Ausbildung, die neue konkrete Instrumente einbezieht, um die generationenübergreifende Herausforderung und die Beschäftigungsfähigkeit der über 60-Jährigen anzugehen.

Weblinks:

<http://www.cepom.be>

Hochwertige Ausbildung für junge Hochschulabsolventen mit Behinderungen über das Praktikantenprogramm bei VZP



**VŠEOBECNÁ
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA
ČESKÉ REPUBLIKY**



Name der Gesellschaft/Organisation:

VZP (Allgemeine Krankenversicherungsgesellschaft)

Sitz:

Tschechien

Größe und Sektor der Organisation:

VZP bietet eine staatliche Krankenversicherung an und wurde vom Staat ins Leben gerufen. VZP ist der größte Krankenversicherer in der Tschechischen Republik, der im Versicherungssektor einen Marktanteil von 59% besitzt. Das Unternehmen hat fast 6 Millionen Kunden und ist Mitglied des internationalen Verbands der nicht gewinnorientierten Krankenversicherer. Es beschäftigt über 3 500 Mitarbeiter.

Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:

Qualifikationen und lebenslanges Lernen – Das Praktikantenprogramm für Hochschulabsolventen mit Behinderungen, das Studierenden mit Behinderungen beim Einstieg in die Arbeitswelt hilft und ihre Integration mit traditionellen Praktikantenprogrammen verknüpft.

Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie

Gemäß den tschechischen Gesetzen muss der Anteil von Mitarbeitern mit körperlichen Behinderungen in einem Unternehmen mindestens 4% betragen. Wird diese Quote nicht eingehalten, hat das Unternehmen ein Bußgeld an den Staat zu zahlen. Alternativ dazu kann ein Unternehmen Dienstleistungen oder Produkte von anderen Firmen erwerben, die in erster Linie Menschen mit Behinderungen beschäftigen.

Als sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen fördert VZP die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sowie insbesondere die Integration junger Hochschulabsolventen mit Behinderungen.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Die Initiative startete 2013 und war zunächst als einzigartiges Pilotprojekt ausgelegt. Nach einigen Monaten wurde das Projekt als äußerst effektiv und attraktiv für Studierende bewertet. Aufgrund des hohen Interesses an dem Programm wurde es in die langfristige Strategie des Unternehmens integriert.

Beteiligte Partner:

Das Pilotprojekt wurde ursprünglich in Zusammenarbeit mit der Metropolitanen Universität Prag und dem Endowment Fund (Stiftungsfonds) entwickelt, um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu fördern. Vor diesem Hintergrund wurden schrittweise Kontakte zu anderen Kolleginnen und Kollegen und Universitäten geknüpft.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Absolventen von Hochschulen und Universitäten erhalten die Möglichkeit, über ein spezielles Praktikantenprogramm erste Berufserfahrung zu sammeln. Gleichzeitig können sie gemeinsam mit dem Arbeitgeber nach geeigneten langfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten in ihrem Schwerpunktbereich Ausschau halten. Auch erhalten die Absolventen damit die Möglichkeit in einem bestimmten Job praktische Erfahrung zu sammeln.

Die wesentlichen Merkmale des Praktikantenprogramms für Hochschulabsolventen mit Behinderungen sind:

- Grundlage des Programms ist ein dreimonatiger Vertrag für Hochschulabsolventen mit Behinderungen.
- Wird der Vertrag erfolgreich beendet, verlängert er sich um weitere drei Monate.
- Die besten Absolventen des Programms erhalten einen unbefristeten Beschäftigungsvertrag.
- Mitarbeiter mit Behinderungen erhalten gleichberechtigten Zugang sowie Sozialleistungen und Ansprüche.
- Möglichkeit für individuelle Entwicklung und Teilnahme an speziellen Projekten.
- Auswirkungen und erzielter Nutzen.

**Auswirkungen und erzielter
Nutzen:**

Bis dato hat das Programm fast 100 Hochschulabsolventen mit Behinderungen gefördert.

Das Praktikantenprogramm für Hochschulabsolventen mit Behinderungen mündete bei VZP in ein neues Präventionsprogramm mit der Bezeichnung „Verletzungen vorbeugen“. Das Programm ist für Schüler von Grund- und Sekundarschulen ausgelegt. VZP-Mitarbeiter mit Behinderungen treffen mit Schülern zusammen und ermuntern sie, sich sicher zu verhalten und Unfällen vorzubeugen. Anhand ihrer eigenen Erfahrungen erzählen sie den Schülern von einem Leben mit Behinderungen.

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Das Praktikantenprogramm für Hochschulabsolventen mit Behinderungen war ein Erfolg, weil es die Entstehung einer neuen Unternehmenskultur zur Förderung gegenseitiger Toleranz und Unterstützung begünstigte. Zudem wurden neue Managementenerfahrungen umgesetzt, die sich aus persönlichen Herangehensweisen entwickelten. In der Folge erfuhren die Stärken eines vielfältigen Arbeitsteams eine Aufwertung. Alle Mitarbeiter sind in die Integration von Hochschulabsolventen mit Behinderungen involviert. Das Programm stärkt die Vision und die Wahrnehmung von VZP als einen sozial verantwortungsbewussten Arbeitgeber.

Weblinks:

<http://www.vzp.cz>

<http://www.zdravakariera.cz>

3. Maßnahmen für Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz



In Bezug auf Gesundheit und Sicherheit haben die Beschäftigten des Versicherungssektors in erster Linie mit Stress am Arbeitsplatz, mentaler Gesundheit, Arbeitshaltung (Ergonomie), Arbeitsbereich und wechselnden Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Entsprechend müssen Maßnahmen für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz eine gesunde Arbeitsumgebung mit Arbeitsbedingungen ermöglichen, die die psychische wie mentale Gesundheit der Belegschaft stützen. Dies lässt sich beispielsweise durch ärztlichen Rat, die Bereitstellung einer vertraulichen Hotline oder Beratung erreichen. Weitere Möglichkeiten zur Verhinderung eines hohen Stressniveaus betreffen eine gute Kommunikation und Unterstützung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, aber auch zwischen Kollegen. Ebenfalls wertvoll können spezielle Schulungen zur Stressbewältigung sein, insbesondere im Hinblick auf wechselnde Arbeitsbedingungen. Auch eine gute Arbeitsplanung seitens der Unternehmensleitung kann Gesundheits- und Sicherheitsprobleme in einem Unternehmen lindern (Verteilung der Arbeitslast, Festlegung realistischer Einzel- und Gesamtziele usw.).

Die Umsetzung von Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen kann Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen zugutekommen, weil sie zu weniger Fehlzeiten, besserer Gesundheit oder einem Stressabbau für die Mitarbeiter führen kann.

Gegenstand dieses Kapitels der Broschüre sind kreative und innovative Lösungen, die zur Bewältigung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen am Arbeitsplatz entwickelt wurden. Ein Beispiel sind in der Slowakei entwickelte „Anti-Stresscamps“ (Allianz Slowakei), in deren Rahmen die Mitarbeiter jedes Jahr drei Tage auf Kosten des Unternehmens verreisen dürfen. Gewünschte Aktivitäten können die Mitarbeiter dabei im Voraus wählen, wie Übungen für einen gesunden Rücken, Pilates, Yoga, Schwimmkurse und sonstige Wellness-Aktivitäten sowie Schulungen zur Stressbewältigung. Ein weiteres einschlägiges Beispiel ist die von der tschechischen Versicherungsgesellschaft AXA begründete „Happy Week“. Diese zweimal pro Jahr stattfindende Woche ermöglicht Mitarbeitern, sich mit einem Schwerpunktthema zu befassen, darunter die Funktionsweise des menschlichen Körpers oder gesundheitsrelevante Gewohnheiten am Arbeitsplatz (z.B. Ergonomie und Dehnungsübungen).

Anti-Stresscamps der Allianz Slowakei – eine innovative und kreative Methode zur Förderung des Wohlergehens von Arbeitnehmern



Name der Gesellschaft/Organisation:

Allianz Slowakei

Sitz:

Die Allianz SE (Sitz in Deutschland) hat eine Übereinkunft über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress verabschiedet. Diese ist für alle Gesellschaften der Allianz Gruppe weltweit bindend. Gleichwohl findet das Anti-Stresscamp nur in der Slowakei Anwendung.

Größe und Sektor der Organisation:

Versicherungssektor – ca. 1 650 FTE bei Allianz Slowakei

Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – Anti-Stresscamps

Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie

Die Übereinkunft über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress wurde nach Verhandlungen zwischen dem SE-Betriebsrat und der Leitung der Allianz SE verabschiedet und später in einzelnen Rechtseinheiten auf lokaler Ebene umgesetzt (z.B. Allianz Slowakei). Die Übereinkunft soll die Gesundheit verbessern und den Stress unter Mitarbeitern abbauen.

Die Unternehmen der Allianz SE setzen die Übereinkunft seit 2011 über maßgeschneiderte Maßnahmen für jedes Unternehmen um. Vor diesem Hintergrund war Allianz Slowakei bemüht, die Übereinkunft in verschiedener Form umzusetzen, um das Arbeitsumfeld und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Derzeit führt Allianz Slowakei drei verschiedene Aktivitäten für ihre Mitarbeiter durch: Anti-Stresscamps im März, Sommer-Sportwettkämpfe im Juni und Touristencamps im September.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Die Übereinkunft über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress wurde im Mai 2011 angenommen. Das erste Anti-Stresscamp erfolgte im März 2015, gefolgt von einem weiteren im März 2016. Die Initiative ist künftig einmal pro Jahr geplant.

Beteiligte Partner:

Arbeitgeber und Gewerkschaft

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Das Anti-Stresscamp stellt eine hervorragende Möglichkeit dar, um die täglichen Probleme hinter sich zu lassen, mit denen Mitarbeiter in ihrem Job konfrontiert sind. Das Event erstreckt sich über drei Tage (inklusive Wochenende), an denen die Mitarbeiter mit Kollegen aus verschiedenen Regionen oder Abteilungen zusammentreffen. Das Programm der Veranstaltung wird im Voraus bekannt gegeben, wobei jeder Mitarbeiter selbst entscheiden kann, mit wem er/sie dieses Wochenende verbringen möchte. Das Programm des letzten Events im März 2015 wurde von den Teilnehmern gemäß ihrer Auswahl durchgeführt. Auf dem Programm standen eine Vielzahl von Aktivitäten, wie Skifahren, Nordic Walking und Wellness. Das zweite Anti-Stresscamp im März 2016 umfasste Schulungen für einen gesunden Rücken, Pilates, Yoga, Schwimmkurse, Wellness, Übungen zur Stressbewältigung, Messung des Stressniveaus, des Blutdrucks sowie des Body-Mass-Index (BMI) – neben einer Verkostung von Obstdesserts, organischem Kaffee und Tee.



Die Teilnahmeregeln werden mit den Mitarbeitervertretern (Gewerkschaft) festgelegt. Die Teilnehmer können sich dabei über ein elektronisches Online-Registrierungssystem für das Anti-Stresscamp, die Sommer-Sportwettkämpfe und das Touristencamp anmelden. Auch wenn alle Mitarbeiter mitmachen können, werden solche bevorzugt, die noch nie an einer der drei Aktivitäten teilgenommen haben. Dies soll sicherstellen, dass alle Mitarbeiter innerhalb von drei Jahren mindestens bei einem Event dabei sind. Für die drei Events gelten

Auswirkungen und erzielter Nutzen:

dieselben Regeln, sodass die Mitarbeiter die Teilnahme an einer Veranstaltung an ihren Interessen ausrichten können.

Das Anti-Stresscamp ist ein „All-Inclusive“-Event, die Kosten werden voll von Allianz Slowakei übernommen. Da es sich über drei Tage erstreckt (von Freitag bis Sonntag), müssen die Mitarbeiter entweder am Freitag freinehmen oder ihre Arbeit innerhalb der regulären monatlichen Arbeitszeit erledigen.

Bis dato hatten ca. 30 % aller Mitarbeiter der Allianz Slowakei die Möglichkeit, an mindestens einer der drei vorgenannten Veranstaltungen teilzunehmen.

Die mitarbeiterseitigen Rückmeldungen zum Camp im März 2015 waren äußerst positiv. Arbeitgeber und Arbeitnehmer denken bereits über Möglichkeiten nach, das Programm weiter auszudehnen.

Die erwarteten Ergebnisse sind weniger Fehlzeiten, bessere Gesundheit und weniger Stress für die Mitarbeiter. Gleichwohl ist es noch zu früh, um Auswirkungen und Nutzen dieser Maßnahmen zu bewerten, zumal sie erst seit einem Jahr Anwendung finden.

Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Das größte Hindernis besteht darin, dass die Zahl der Teilnehmer aufgrund der hohen, vollständig vom Arbeitgeber getragenen Kosten begrenzt ist. So können am Anti-Stresscamp maximal 150, an den Sommer-Sportwettkämpfen 180 und am Touristencamp 360 Personen teilnehmen.

Weblinks:

<http://www.allianzsp.sk/>

„Happy Week“ zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins bei der AXA



**Name der
Gesellschaft/Organisation:**

AXA Czech Republic Insurance Company

Sitz:

Tschechische Republik

**Größe und Sektor der
Organisation:**

AXA Czech Republic Insurance Company zählt zu den zehn führenden Versicherungsunternehmen am Markt und gehört zur AXA Gruppe, einem der größten Versicherungskonzerne der Welt. AXA Czech Republic beschäftigt 550 Mitarbeiter in der Tschechischen Republik und der Slowakei.

**Schwerpunkt und Titel der
Maßnahme:**

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – „Happy Week“-Initiative zur Förderung des individuellen Gesundheitsbewusstseins.

**Hintergrund/Gründe für
die Einführung der
Maßnahme/Strategie**

Durch die Umsetzung der „Happy Week“-Initiative wollte AXA ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, selbst auf ihre Gesundheit zu achten und arbeitsbedingtem Stress entgegenzuwirken.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Die Initiative wurde 2012 gestartet. Aufgrund des äußerst hohen Interesses unter den Mitarbeitern ist davon auszugehen, dass sie zweimal pro Jahr mit wechselnden Themen, ausgerichtet auf die Mitarbeiterwünsche, fortgeführt wird.

Beteiligte Partner:

Die Partnerorganisationen zeichnen für den Inhalt verantwortlich und sind Gegenstand einer regelmäßigen Aktualisierung. Zu den wichtigsten Partnern zählen Fachleute in den Bereichen Gesundheit und Arbeitsgewohnheiten, Psychologie, Neurologie sowie Experten für neue digitale Technologien und viele andere.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Die strategische Initiative „Happy Week“ beruht auf der freiwilligen Beteiligung der Mitarbeiter in unterschiedlichsten Bereichen ihrer Wahl, basierend auf ihren individuellen Lebensstilen und Werten. Mitarbeiter können sich dabei unter der Aufsicht von Fachleuten besser mit den Grundsätzen oder Regeln bestimmter Themen vertraut machen. Die Initiative soll den Mitarbeitern mehr Spielraum für Selbstverwirklichung einräumen und selbst Sachverhalte ausbauen, die nicht unmittelbar mit dem Kerngeschäft in Zusammenhang stehen.

Die Initiative besteht aus zusammenhängenden zweiwöchigen Blöcken, wobei sich die Themen und der Grad der Einbindung nach den Präferenzen der Mitarbeiter richten.

Die von den Mitarbeitern bevorzugten Bereiche lassen sich in die folgenden Themen aufgliedern:



**Auswirkungen und erzielter
Nutzen:**

Einer der wichtigsten Pluspunkte besteht darin, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Freiheit einräumt, sich mit Themen zu befassen, von denen sie in hohem Maße betroffen sind. Die Schaffung der Initiative führt zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit und der Übertragung praktischer Ratschläge auf den Alltag. So haben zahlreiche Mitarbeiter bereits den Wunsch nach einer zusätzlichen Follow-up-Initiative geäußert.

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Dass die Initiative auf freiwilliger Teilnahme beruht und sich Schwerpunktgebiete und -themen direkt am Bedarf der Mitarbeiter orientieren, trägt in besonderem Maße zu ihrem Erfolg bei.

Weblinks:

<http://www.axa.cz>

4. Maßnahmen für längeres Arbeiten



Angesichts der demografischen Herausforderungen für den Versicherungssektor besitzt ein längeres Erwerbsleben hohe Relevanz. Die mit älteren Arbeitnehmern verbundenen Vorteile sind unbestritten, darunter ihre Erfahrung, ihr Fachwissen, ihre Vertrautheit mit der Geschichte und Kultur des Unternehmens sowie ihre aufgebauten Netzwerke.

Ältere Arbeitnehmer können unter anderem durch Weiterbildung im Unternehmen gehalten werden. Wie die gemeinsame Erklärung von 2010 besagt, „ist die ständige Weiterbildung älterer Mitarbeiter besonders wichtig, damit sie für das Unternehmen wertvoll bleiben, welches dadurch von ihrer Erfahrung und Kompetenz profitieren kann. Dies setzt die Bereitschaft älterer Mitarbeiter voraus, sich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen“. Neben der Gewährung geeigneter Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen können die Förderung eines besseren Managements der Altersvielfalt in Unternehmen oder Programme zur Einstellung älterer Arbeitnehmer sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern im Versicherungssektor zugutekommen. Ferner heißt es in der gemeinsamen Erklärung von 2010, dass „eine Unternehmenspolitik, die ältere Beschäftigte dazu ermutigt, im Unternehmen zu bleiben, indem ihnen eine alternative und weniger anspruchsvolle Arbeitsgestaltung angeboten wird, ein effektives Werkzeug ist, das von manchen Versicherungsunternehmen und -vermittlern bereits erprobt wird. Hierzu können u.a. die Reduzierung von Arbeitszeiten, flexiblere Arbeitszeiten sowie individuelle Vereinbarungen, welche die besonderen Bedürfnisse von älteren Menschen berücksichtigen, gehören.“

Auch hier entwickeln Unternehmen interessante und kreative Instrumente, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter nach einem bestimmten Alter gerne weiterarbeiten. So hat in Belgien ein Unternehmen (KBC) ein ganzes Programm für Arbeitnehmer über 55 ausgearbeitet. Älteren Arbeitnehmern stehen dabei fünf verschiedene Möglichkeiten offen. Unter anderem können sie weniger bzw. mit weniger Verantwortung oder außerhalb des Unternehmens arbeiten, aber trotzdem Mitarbeiter bleiben. Ein anderes Unternehmen in Italien (Groupama) hat eine interessante Initiative für Mitarbeiter über 55 ausgearbeitet, um diesen eine bedarfsgerechte Fortbildung zu ermöglichen.

Long-Life-Opportunity-Initiative bei Groupama Assicurazioni



**Name der
Gesellschaft/Organisation:**

Groupama Assicurazioni

Sitz:

Italien

**Größe und Sektor der
Organisation:**

Versicherungssektor – 831 Mitarbeiter

**Schwerpunkt und Titel der
Maßnahme:**

Länger arbeiten – Long-Life-Opportunity ist eine Initiative mit ausgeprägtem Fokus auf Altersmanagement, die sich insbesondere an Erwerbstätige über 55 richtet.

**Hintergrund/Gründe für
die Einführung der
Maßnahme/Strategie**

Das Durchschnittsalter von Arbeitnehmern im Versicherungssektor steigt an. Insbesondere bei Groupama Assicurazioni liegt das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer bei 49, 30 % aller Mitarbeiter sind über 55.

Entsprechend tragen Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität in hohem Maße dazu bei, dass das Unternehmen sicherstellen kann, dass sich alle Mitarbeiter unabhängig von Alter, Dienstalter und Geschlecht eingebunden fühlen und die Möglichkeit besitzen, ihre Fertigkeiten und Kompetenzen regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Das Programm wurde zwischen 2013 und 2014 entwickelt. Groupama Assicurazioni konzentriert sich nunmehr auf Strategien und Fortbildungen für junge Arbeitnehmer bzw. potenzielle Mitarbeiter.

Beteiligte Partner:

Viele Partner waren involviert, darunter Gewerkschaften, eine angesehene Firma für Sozialforschung sowie verschiedene, auf die einzelnen Schwerpunktbereiche spezialisierte Schulungsanbieter.

Gegenstand der Maßnahme:

Groupama Assicurazioni unterstützt seine Mitarbeiter fortwährend über regelmäßige jährliche Fortbildungsprogramme. Die Fortbildungsprogramme richten sich nach dem Ausbildungsbedarf, der jedes Jahr ermittelt wird.

Zwischen 2013 und 2014 wurde die Long-Life-Opportunity-Initiative gestartet. Das Programm setzte sich aus mehreren Komponenten zusammen.

Für dieses Projekt wurde der Schulungsbedarf mit der professionellen Hilfe eines externen, auf Sozialforschung spezialisierten Unternehmens ermittelt. Dieses stellte einen spezifischen Bericht und detaillierte Informationen zusammen, um die Entwicklung eines Programms mit Fokussierung auf den tatsächlichen Bedarf der Zielgruppe zu unterstützen. Analysiert wurden insgesamt fünf Bereiche, d.h. individuelle Daten, organisationsbezogene Aspekte (Verhältnis zum Unternehmen), fachliche Aspekte (Beziehung zur eigenen Funktion), Motivation und Zufriedenheit und Schulungsbedarf. Bei der Analyse kristallisierten sich drei verschiedene Profile heraus. 43 % der Befragten wurden als arbeits- und 25 % als privatllebenorientiert betrachtet, während 29 % um eine bessere Vereinbarkeit bemüht waren.

Die Sozialforschung ermöglichte, den Schulungsbedarf verschiedener Gruppen zu analysieren. Das Unternehmen konnte so die Ergebnisse besser auslegen und den Lehrplan unter Berücksichtigung der verschiedenen Bedürfnisse zusammenstellen, um ein differenziertes Angebot vorzulegen. Im Folgenden wurden fünf Schulungsinitiativen umgesetzt – alle auf Basis einer freiwilligen Teilnahme.

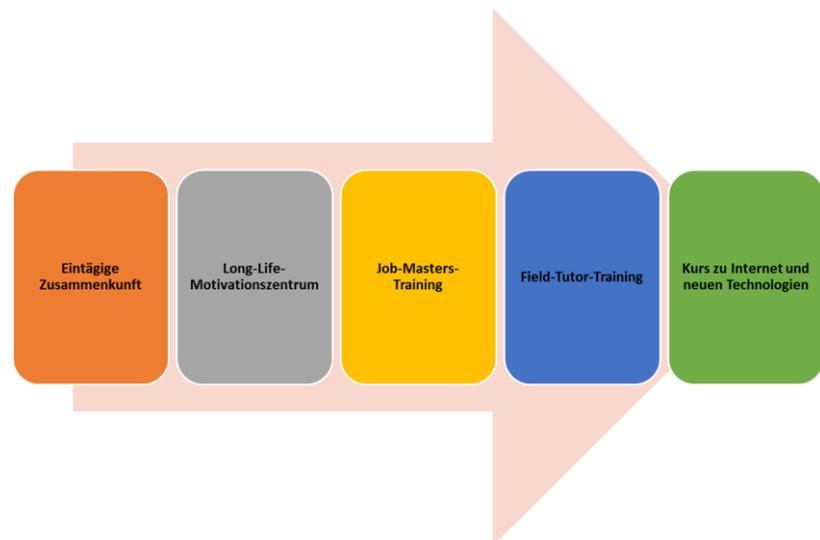
Zunächst organisierte Groupama Assicurazioni eine eintägige Zusammenkunft zum Thema Alter und Arbeitsleistung. Die Zusammenkunft erfolgte in Form eines eintägigen Seminars über die demografischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Ziel war, das Bewusstsein der Teilnehmer für Sachverhalte zu schärfen, die mit der Verlängerung des Arbeitslebens, der Entwicklung der Arbeitsleistung und neuer Technologien am Arbeitsplatz und im Alltag zusammenhängen.

Im Anschluss an das eintägige Seminar rief das Unternehmen ein von zwei externen Consultants eingerichtetes „Long-Life-Motivationsforum“ ins Leben. Dieses sollte Erwerbstätige über 55 verstärkt für die eigene Denk- und Handlungsweise sensibilisieren, insbesondere in Bezug auf ihre Wünsche und Ziele. Dabei fanden zweitägige Workshops mit jeweils zwölf Teilnehmern unter Durchführung von Kursen für Selbstbestimmung und Motivation statt, die in erster Linie zur Festlegung eines Aktionsplans für die Zukunft beitragen sollten. Nach den Workshops folgte ein 1,5-stündiges individuelles Coaching, um die Zusammenstellung des persönlichen Projekts für das Privat- und Berufsleben zu unterstützen.

Mitarbeitern über 55 wurden zudem zwei fachliche und verhaltensorientierte Schulungsinitiativen angeboten, um zum „Ausbilder“ und „Tutor“ junger Mitarbeiter zu werden. Das Job-Masters-Training zielte auf den Erwerb des fachlichen und praktischen Instrumentariums ab, um Schulungen effizient durchführen zu können. Die Teilnehmer lernten dabei über zwei Tage in höchstens zwölfköpfigen Gruppen, wie ein Schulungsprogramm ausgearbeitet wird, in einer Ausbildungssituation zu kommunizieren und eine Debatte zu moderieren ist.

Die Field-Tutor-Schulung wiederum hatte zum Ziel, älteren Arbeitnehmern aufzeigen, wie sie jüngeren Arbeitnehmern gegenüber als Mentor auftreten sollten. Die 12-köpfigen Gruppen machten sich durch dieses eintägige Schulungsmodul mit den Grundlagen für die Ausarbeitung eines Mentoring-Programms vertraut. Ebenso erlernten sie die optimale Kommunikation in Coaching-Situationen und erwarben die wichtigsten Grundlagen für betriebsinterne Lernprozesse.

Um das Wissen in Bezug auf die Informations- und Kommunikationstechnik zu verbessern, wurde eine spezielle Schulungsinitiative zum Thema „Internet und neue Technologien“ umgesetzt. Das zweitägige Schulungsprogramm bot einen Überblick über neue Internet-Technologien/ soziale Netzwerke und sollte die betriebliche Nutzung der wichtigsten Microsoft Office-Programme (d.h. Word und Excel), einschließlich der komplexesten Funktionen, erhöhen.



Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Von den 225 Mitarbeitern von Groupama Assicurazioni, die über 55 sind (27 % der gesamten Belegschaft), nahmen 2013 80 % an der Sozialforschungsstudie teil. Im Wesentlichen ergab die Studie, dass 60 % bei der Arbeit motiviert und 67,7 % mit ihrem Job zufrieden waren. 60,1 % verspürten den Wunsch Neues zu lernen. 2014 durchliefen 100 % der über 55-Jährigen mindestens eine Schulungsinitiative: 180 Personen nahmen an der eintägigen Zusammenkunft teil, 38 am Long-Life-Motivationsforum und 24 an den Initiativen für die Ausbildung zum Ausbilder oder Tutor, während über 70 Personen den Kurs „Internet & neue Technologien“ absolvierten. Insgesamt wurden über 2 800 Schulungsstunden abgehalten.

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Der Erfolg der Long-Life-Opportunity-Initiative ist in erster Linie auf die Einbindung der Gewerkschaften von Anfang an zurückzuführen. Eine umfassende Kommunikationskampagne, die frühzeitige Mitwirkung und Einbindung der Unternehmensleitung sowie die Vielfalt der angebotenen freiwilligen Schulungen trugen zum Erfolg der Initiative bei. Zu den wesentlichen Hindernissen zählten die psychologischen, sozialen und kulturellen Barrieren in Bezug auf das Thema selbst, insbesondere seitens der über 55-jährigen Mitarbeiter.

Weblinks:

<http://www.groupama.it/>

Minerva-Programm für Arbeitnehmer über 55 oder wie ein längeres Erwerbsleben bei KBC Spaß machen kann



Name der Gesellschaft/Organisation:

KBC Group

Sitz:

Der Sitz von KBC befindet sich in Brüssel, Belgien. Aufgrund der komplexen belgischen Regelungen zum Laufbahnende wird das Minerva-Programm zunächst in Belgien umgesetzt.

Größe und Sektor der Organisation:

Integriertes Allfinanzunternehmen für Finanz- und Versicherungsprodukte und -dienstleistungen. Die Kernmärkte von KBC befinden sich in Belgien, der Tschechischen Republik, der Slowakei, Ungarn und Bulgarien. Die Zahl der Mitarbeiter weltweit beträgt 36 000 Vollzeitäquivalente. In Belgien beschäftigt KBC insgesamt 14 807 Mitarbeiter, von denen 2504 über 55 und davon nochmals 256 über 60 Jahre alt sind. In der Versicherungssparte arbeiten 1 200 Bedienstete, von denen 223 über 55 und 38 über 60 Jahre alt sind.

Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:

Länger arbeiten – KBC-Programm Minerva, „Der Weg zu einem längeren Erwerbsleben“.

Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie

KBC rief das Minerva-Programm aus mehreren Gründen ins Leben. Zunächst sollte damit demografischen Trends entgegengewirkt werden, denen zufolge ein Fünftel der Arbeitnehmer in fünf Jahren älter als 60 sind (die Babyboomer-Generation erreicht langsam das Rentenalter, und die Bevölkerung in Belgien wird immer älter). Hinzu kommt, dass die allgemeine Erwerbsquote in Belgien niedrig ist (61,9 %), das tatsächliche Rentenalter (59,3 Jahre) unter dem europäischen Durchschnitt liegt (64,9 % und 63,2 Jahre) und häufig Programme zur Frühverrentung oder Übergangsregelungen genutzt werden, um Mitarbeiter bereits vorzeitig in den Ruhestand zu schicken – neben aktuellen Beschlüssen der gegenwärtigen sowie früherer Regierungen

zur Rentenproblematik (Anhebung des gesetzlichen Rentenalters von 65 auf 67 sowie des Mindestzeitraums für den Anspruch auf Frühverrentung von 35 auf 42 Jahre usw.). Aufgrund dessen erkannte die KBC-Führung, dass langfristig etwas geschehen musste, um die Motivation „älterer“ Arbeitnehmer zu erhalten und sie zu einem längeren Arbeitsleben zu ermutigen.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

2012 begann die Projektgruppe mit ihrer Analyse und der konzeptionellen Entwicklung des Minerva-Rahmens, der im März 2014 offiziell bei KBC Belgium eingeführt wurde. Seit damals bestimmt das Minerva-Programm, wie KBC in Belgien beim bevorstehenden Laufbahnende von Mitarbeitern verfährt. Maßgeblich ist ein kontinuierlicher Kreislauf von HR-Prozessen, sodass Minerva seine Strategie an den dynamischen internen und externen Kontext anpassen kann.

Beteiligte Partner:

Während der Entwicklungsphase des Programms wurden alle Interessenträger (d.h. Mitarbeiter aller Altersgruppen, hochrangige Führungskräfte aber auch alle Sozialpartner) von der Corporate-HR-Projektgruppe eingeladen, Workshops zu besuchen und Feedback in Bezug auf Vision, die eingerichteten Möglichkeiten, Herangehensweise usw. zu geben.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Minerva hat alle bereits vorhandenen Lösungen gebündelt und diese für die Mitarbeiter in der Zielgruppe und die Unternehmensleitung als Paket aufbereitet. Hierdurch entstand ein breites Möglichkeitsspektrum für das eigene Karriereende. Grundsätzlich fordert KBC alle Arbeitnehmer über 55 auf, über die eigene Laufbahn zu reflektieren und sich dabei Fragen zu den eigenen Talenten und Interessen (Abgleich zwischen Interessen und Kompetenzen), der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (wie viele Stunden pro Woche möchte ich arbeiten?), dem Grad der Komplexität ihrer Positionen (möchte ich eine Aufgabe mit weniger Verantwortung und Komplexität?) und der langfristigen Perspektive zu stellen (wann möchte ich aufhören zu arbeiten?). Die Antwort auf diese Selbstbefragung mündet in der Wahl eines der zur Verfügung stehenden „Tracks“:



Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Die Entscheidung für einen dieser fünf Tracks wird dann mit dem Vorgesetzten erörtert. Im Anschluss nimmt der Vorgesetzte einen Realitätscheck vor. Erfolgt die Genehmigung, setzt der jeweilige Mitarbeiter die ausgewählte Lösung innerhalb der Abteilung um. Die Vereinbarung wird dann als „I-deal“ festgeschrieben und von der Corporate-HR-Abteilung als gegenseitige Verpflichtung überwacht. Dabei kann der „I-deal“ jährlich angepasst werden, falls sich die Rahmenbedingungen des Mitarbeiters und des Unternehmens ändern.

Bereits in den ersten eineinhalb Jahren (seit März 2014) vereinbarten 25 % der über 55-Jährigen einen „I-deal“ mit ihrem Vorgesetzten, während weitere 25 % ihre Entscheidungen gemäß den Alternativen spontan ohne „I-deal“ festschrieben (die meisten von ihnen entschieden sich entweder für eine kürzere Arbeitszeit oder legten ihren Ruhestandseintritt fest).

Bezüglich der vereinbarten „I-deals“ ist Track 1 die beliebteste Option (keine Veränderungen – 71,3 %), gefolgt von Track 2 (weniger arbeiten – 14,4 %, wobei sich die meisten für die 80 %-Regelung entscheiden). Track 3 (weniger Verantwortung – 1,7 %) und 4 (weniger arbeiten und weniger Verantwortung – 6 %) scheinen die Mitarbeiter noch immer zu scheuen. Allerdings vollzieht sich derzeit ein Sinneswandel: Statt der landläufigen Meinung, dass Laufbahnen immer nach oben verlaufen müssen und eine Herabstufung einer Degradierung gleichzusetzen ist, gilt eine bewusste Herabstufung inzwischen als vollwertige Laufbahnentscheidung.

Was Track 5 (außerhalb von KBC arbeiten) angeht, sind bzw. waren bereits über 20 Mitarbeiter in einer Stellung außerhalb von KBC in mehreren Organisationen tätig (in erster Linie im sozialwirtschaftlichen und gemeinnützigen Sektor, aber auch bei gewinnorientierten Organisationen). Dies trifft auf 6,6 % der „I-deals“ zu. Die übernehmenden Unternehmen sind dabei sehr zufrieden mit der Arbeitsleistung dieser erfahrenen KBC-Mitarbeiter. Jährlich werden durchschnittlich zehn freie Stellen fortwährend intern ausgeschrieben. Beispielsweise arbeitet derzeit ein Schadenberater als Ökonom für zwei katholische Gemeinden.

Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Zum Erfolg des Minerva-Projekts trugen mehrere Faktoren bei. Zum einen wurde das „Job-Crafting“-Prinzip auch in das Minerva-Programm integriert. Die Vorgesetzten sollen Stellen dabei so ausgestalten, dass sie auf die Stärken einzelner Mitarbeiter abgestimmt sind – statt zu versuchen, sie zu „klonen“ und sich entsprechend auf die Defizite des Mitarbeiters zu versteifen. Eine zusätzliche Option am Laufbahnende (über Track 5) verschafft dem Mitarbeiter die Möglichkeit, ein früheres Ziel gemäß (möglicherweise alten) Überzeugungen zu erreichen, ohne dabei auf die nicht gesetzlich vorgeschriebenen Sonderleistungen als KBC-Mitarbeiter verzichten zu müssen. Dass alle Interessenträger proaktiv in alle Projektphasen eingebunden waren, trug ebenfalls zum Erfolg bei. Schließlich werden die einzelnen Entwicklungen im Programmverlauf kontinuierlich über alle möglichen internen Kanäle kommuniziert.

Nennenswert ist darüber hinaus, dass KBC nach der Umsetzung und dem Erfolg der Track 5-Strategie zusammen mit einigen anderen Unternehmen (Axa, Proximus, HazelHeartwood) eine neue Plattform mit der Bezeichnung „Experience@Work“ ins Leben rief. Die Plattform fungiert als „Vermittler“ zwischen Organisationen mit freien Stellen und Interesse an der Einstellung älterer Arbeitnehmer anderer Organisationen (wie KBC), indem freie Stellen veröffentlicht werden und die eigenen Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, außerhalb des Unternehmens zu arbeiten. Seit dem Start von Experience@Work wurden den teilnehmenden Organisationen 45 freie Stellen gemeldet. Inzwischen haben sich auch IBM und Arcadis der Plattform angeschlossen.

Doch trotz der Erfolgsfaktoren verbleiben noch einige Hindernisse. Beispielsweise sind sich nicht alle Mitarbeiter oder Führungskräfte der Bedeutung dieses proaktiven Programms bewusst, außerdem sträubte sich zunächst die mittlere Führungsebene, weil das Unternehmen in der Vergangenheit stets (kostspielige) Vorruhestandsregelungen angeboten hatte. Überdies besitzt nicht jeder eine eindeutige Vorstellung von einer Erwerbsbevölkerung, von der 25 % binnen fünf Jahren älter als 60 sein werden, zumal es dies in früheren Jahrzehnten nicht gab. Track 5 steht einer nur begrenzten Zahl von Personen offen, weil damit für KBC noch immer Kosten verbunden sind, auch wenn diese unter den Kosten früherer Lösungen liegen. Die starren Rechtsvorschriften der Regierung sind ein weiteres Hindernis, das die Flexibilität zur Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer einschränkt bzw. ganz unmöglich macht. Inzwischen sind alle Regelungen und HR-Systeme veraltet und darauf fokussiert, so wenig wie möglich zu verändern und berufliche Laufbahnen so früh wie möglich zu beenden. Des Weiteren wird von älteren Arbeitnehmern noch immer häufig zu Unrecht behauptet, dass sie teuer, wenig produktiv und häufig krank sind. Auch Führungskräfte in Rationalisierungsphasen von der Einstellung älterer Arbeitnehmer zu überzeugen, ist nicht einfach. Die Einbindung von Gewerkschaften sollte bereits in der frühen Projektphase gut koordiniert werden, da es andernfalls weiterhin erforderlich sein wird Vorruhestandsregelungen auszuhandeln.

Weblinks:

White Paper KBC – SD Worx auf der KBC Corporate-Website (nur in niederländischer Sprache):

https://www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR_SH_Miverva-plan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf

<http://www.experienceatwork.be>

5. Maßnahmen für Telearbeit



In ihrer gemeinsamen Erklärung zur Telearbeit vom 10. Februar 2015 haben die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor jüngst anerkannt, dass „[sie] Telearbeit gemäß der Rahmenvereinbarung vom 16. Juli 2002 als eine Form der Organisation und/oder Ausführung der Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses betrachten, bei der die Arbeit, die normalerweise in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers verrichtet wird, regelmäßig außerhalb dieser Räumlichkeiten ausgeübt wird. Mit anderen Worten: Telearbeit ist eine Form der flexiblen Arbeitsgestaltung, bei der der Mitarbeiter seine Tätigkeiten von einem genehmigten Arbeitsplatz aus verrichtet, der sich nicht an dem Ort befindet, an dem der Mitarbeiter normalerweise seine Tätigkeit ausüben würde.“

In ihrer gemeinsamen Erklärung erkennen die europäischen Sozialpartner Telearbeit als „entscheidendes Instrument zur Erhöhung der Lebensqualität am Arbeitsplatz und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen“ an. Tatsächlich hat die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ein bislang einmaliges Spektrum an Möglichkeiten eröffnet, was das Wer, Was, Wann, Wo und Wie in Bezug auf Arbeit angeht. Der Einsatz von Telearbeit bringt unbestrittenermaßen Vor- und Nachteile mit sich. Ein Nachteil ist, dass Telearbeit unter Umständen nicht auf jeden Mitarbeiter, jedes Aufgabenprofil oder den Grad der Digitalisierung zugeschnitten ist. Vorteilhaft ist hingegen, dass Telearbeit mehr Flexibilität verschafft, zu einer besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben beitragen und Geld sparen kann (z.B. Büromiete). Darüber hinaus heißt es in der gemeinsamen Erklärung zu Telearbeit von 2015, dass „Arbeitgeber davon profitieren, dass ihre Mitarbeiter zufrieden und besser motiviert sind; wohingegen die Vorteile für die Mitarbeiter in der größeren Flexibilität bei den Arbeitszeiten sowie in der Ersparnis von Zeit, Geld und Stress aufgrund geringerer Pendelzeiten liegen“.

Gegenstand dieses Abschnitts sind drei verschiedene Unternehmen, die Telearbeit für einige oder alle Mitarbeiter ermöglichen, sich dabei jedoch nicht auf Telearbeit beschränken, sondern noch weitere Konzepte eingeführt haben. Vor diesem Hintergrund hat ein Unternehmen in Finnland (LocalTapiola) Telearbeit über das Konzept von „Arbeitsduos“ weiterentwickelt. Ein niederländisches Unternehmen wiederum (Achmea) hat ein eigenes Arbeitskonzept entwickelt und verschiedene Arbeitsräume geschaffen (z.B. Schreibtische mit Fahrradsitzen). Parallel dazu gewährt es seinen Mitarbeitern gemäß einer nationalen Rechtsvorschrift aus dem Jahre 2014 die Möglichkeit für Telearbeit. Ein belgisches Unternehmen (Baloise) schließlich arbeitet derzeit an einem Konzept „verschiedener Arbeitsweisen“, das unter anderem die Möglichkeit für Telearbeit und Hot Desking vorsieht.

Telearbeit und Arbeitsduos bei LocalTapiola



Name der Gesellschaft/Organisation:

LocalTapiola Group

Sitz:

Finnland

Größe und Sektor der Organisation:

LocalTapiola ist eine Versicherungsgesellschaft auf Gegenseitigkeit mit 3 400 Mitarbeitern, von denen etwa 800 im Schadenservice beschäftigt sind.

Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:

Telearbeit – spezifischer Teilsektor des Schadenservice.

Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie

Ursprünglich war Telearbeit für Fachleute und Spezialisten gedacht, die in unregelmäßigen Abständen aus der Ferne arbeiten. Bald jedoch stellte sich heraus, dass ein langer täglicher Arbeitsweg in bestimmten Fällen eine Herausforderung darstellte, wie bei Mitarbeitern mit kleinen Kindern.

Durch regelmäßige Telearbeit (in der Regel während 50 % der Arbeitszeit) ermöglicht LocalTapiola ihren Schadenabwicklern eine moderne Arbeitsweise – unter Erhöhung der Flexibilität und der Aufwertung des Arbeitsalltags.

Datum der Umsetzung/Dauer:

Telearbeit begann Ende 2011 als Pilotprojekt und wurde 2012 permanent eingeführt. Seitdem stieg die Zahl der Telearbeiter von Jahr zu Jahr an.

Beteiligte Partner:

Es waren keine externen Partner beteiligt.

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Telearbeit bezeichnet die Arbeit an einem anderen Ort als in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers, in der Regel zu Hause. Konkret handelt es sich dabei um eine Form der Arbeitsorganisation. Telearbeit stellt keine besondere Form eines Beschäftigungsverhältnisses dar. Außerdem wirkt sie sich in keiner Weise auf Position, Rechte, Pflichten oder Behandlung des Arbeitnehmers aus.

Regelmäßige Telearbeit muss auf die jeweiligen Umstände, die Arbeitsabläufe und den -rhythmus der Person zugeschnitten sein. Zudem erfolgt Telearbeit immer auf freiwilliger Basis. Welche Mitarbeiter für welche Aufgaben und in welchen Positionen für wie viel Telearbeit abgestellt werden, entscheidet der Arbeitgeber. Wer Telearbeit verrichten möchte, muss Anforderungen erfüllen, wie in Bezug auf einen bestimmten Ausbildungsstand, Erfahrung, Motivation, die Fähigkeit zum eigenständigen und aktiven Arbeiten sowie zum Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologie. Bei Erfüllung dieser Anforderungen entscheiden der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam über eine angemessene Arbeitsgestaltung. Des Weiteren sind Anforderungen in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsüberwachung gegeben, wie die Verfügbarkeit während der Bürozeiten, die Unterrichtung bei Fehlzeiten, die Teilnahme an Besprechungen und die Mittagspausen.

Um Telearbeit mit wöchentlicher Rotation durchzuführen, wurden Arbeitsduos festgelegt. Mit anderen Worten arbeitet der Telearbeiter jeweils eine Woche zuhause und eine Woche in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Um Platz zu sparen, teilt sich ein Telearbeitsduo den gleichen Arbeitsplatz im Büro. Der im Büro befindliche Telearbeiter hilft dem Kollegen zuhause, indem er ihm beispielsweise Briefe ausdruckt und per E-Mail übermittelt, zumal es Mitarbeitern aus Sicherheitsgründen nicht gestattet ist, Dokumente mit nach Hause zu nehmen oder dort auszudrucken.

Der Mitarbeiter muss Regeln, Verträge und Anforderungen in Bezug auf Telearbeit einhalten. Der Arbeitgeber gewährt dabei die erforderlichen technischen Gerätschaften, Versicherungsschutz und Informationen zum Thema Sicherheit. Jeder Mitarbeiter muss vor der Aufnahme von Telearbeit eine Online-Schulung zur Informationssicherheit bei der Arbeit absolvieren.

Ist der Mitarbeiter mindestens einen Tag pro Woche aus der Ferne tätig, wird eine offizielle Telearbeitsvereinbarung unterzeichnet. Bei LocalTapiola gibt es 150 solcher Vereinbarungen. In anderen Fällen (d.h. weniger als ein Tag pro Woche) kann Telearbeit auch direkt mit einem Vorgesetzten ohne entsprechende Vereinbarung abgesprochen werden.

**Auswirkungen und erzielter
Nutzen:**

2014 waren bei LocalTapiola etwa 750 Personen in Telearbeit beschäftigt. Durchschnittlich wurde an ca. 2,5 Tagen pro Monat Telearbeit verrichtet, wobei etwa zehn Personen in Vollzeit in Telearbeit beschäftigt waren. In der Schadenabteilung arbeiten etwa 80 Schadenabwickler während 50 % ihrer Arbeitszeit aus der Ferne (10 % aller Beschäftigten), wobei diese Zahl permanent steigt. Überdies

**Wichtigste
Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

führen Fachkräfte und Vorgesetzte in unregelmäßigen Abständen Telearbeit durch.

Um den Nutzen von Telearbeit zu erfassen, sind eine systematische Überwachung sowie Rückmeldungen an und von Telearbeiter(n) erforderlich. Telearbeit wirkt sich positiv auf das Wohlergehen am Arbeitsplatz (z.B. weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten infolge von Rückenproblemen, kürzere Pendelzeiten), die Produktivität (weniger Ablenkung als im Büro) sowie auf die Kundenzufriedenheit aus. Ebenso kann sich Telearbeit positiv in den Unternehmensfinanzen niederschlagen, wie durch Senkung der Mietzahlungen, da sich am Arbeitgeberstandort Platz sparen lässt, ohne dafür Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Nach Auffassung der betriebsärztlichen Abteilung von LocalTapiola wurden mit Telearbeit positive Erfahrungen gemacht. Negatives gibt es bislang nicht zu vermelden. Im Übrigen wurde Telearbeit auch mit Mitarbeitern getestet, die sich in einem Rehabilitationsprozess befinden und nur eingeschränkt erwerbsfähig sind. Durch moderne Technologie ist es möglich, die Arbeit zu überwachen und die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Telearbeiter zu vereinfachen.

Die Umsetzung von Telearbeit bei LocalTapiola war erfolgreich, weil sie in Absprache mit den Arbeitnehmern bedarfsgerecht geplant wurde. Im Übrigen ging sie auf eine Initiative der Arbeitnehmer zurück, um Telearbeit in der Schadenabteilung zu formalisieren. Die Häufigkeit von Telearbeit wird zusammen mit den Arbeitnehmern ausgehandelt.

Durch Erfahrung fand LocalTapiola heraus, dass die Umsetzung von Telearbeit anfangs am besten mit einer kleineren Zahl von Mitarbeitern und einem gut eingespielten Team erfolgt. So gelangte das Unternehmen zu dem Schluss, dass für ein optimales Ergebnis gewöhnlich 25-33 % aller Teammitglieder Telearbeit ausüben können.

LocalTapiola sammelt weiter Erfahrungswerte zu den langfristigen Auswirkungen von Telearbeit auf die Belegschaft, die Leitung eines Teams und das Wohlergehen des Einzelnen. In bestimmten Fällen könnte Telearbeit zu Isolation oder Beeinträchtigung des Teamgeists führen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, genügend persönliche Gespräche durchzuführen.

Besteht die Möglichkeit für Telearbeit, sorgt dies ebenfalls für ein positives und attraktives Image des Unternehmens gegenüber potenziellen Mitarbeitern.

Weblinks:

<http://www.lahitapiola.fi/en/information-on-localtapiola>

Working differently @Baloise Insurance



**Name der
Gesellschaft/Organisation:**

Baloise Insurance

Sitz:

Belgien

**Größe und Sektor der
Organisation:**

Versicherungssektor – 1 185 Mitarbeiter

**Schwerpunkt und Titel der
Maßnahme:**

Telearbeit – Working differently @Baloise Insurance

**Hintergrund/Gründe für
die Einführung der
Maßnahme/Strategie**

Die Welt unterliegt einem ständigen Wandel. Als moderner Arbeitgeber verfolgt Baloise die wichtigsten Neuentwicklungen und ist um sozial verantwortungsbewusstes Handeln bemüht. Baloise Insurance möchte die Herangehensweise an Arbeit künftig verändern.

Das Heimarbeitsprojekt fällt mit dem allgemeineren Konzept „Anders arbeiten“ (Working differently) zusammen. Vor diesem Hintergrund entwickelt Baloise beispielsweise das Konzept des Hot Desking („Flexdesk“). Dabei bleiben 70-80 % der vorhandenen Schreibtische erhalten – dies berücksichtigt den nicht genutzten Raum der Mitarbeiter, die nur 80 % arbeiten (Heimarbeit oder mit alternativen Arbeitszeitregelungen). Der verbleibende Raum wird genutzt, um das Arbeitsumfeld zu verbessern, wie durch die Schaffung von Konzentrationszonen und neuen Sitzungsräumen mit Stehpulten (für Meetings im Stehen). Im Rahmen des Konzepts „Anders arbeiten“ entwickelt Baloise selbstverwaltete Teams, die die Arbeit untereinander ohne Intervention des Vorgesetzten aufteilen, und plant, das System für die Erfassung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter abzuschaffen.

Im Hinblick auf Telearbeit wird der Wunsch nach einer anderen Arbeitsform mehreren dynamischen Faktoren der modernen Wirtschaft

gerecht, darunter Digitalisierung (Geschwindigkeit des Informationsaustausches, Kommunikationsmittel usw.), Mobilitätshindernisse (Verkehrsstaus, Parkplatzknappheit usw.), Umweltbelange (ökologischer Fußabdruck, Fokus auf Nachhaltigkeit usw.), Finanzkrise (z.B. mit dem Ziel, die Ausgaben durch Verringerung der genutzten Bürofläche zu verringern) sowie die steigende Bedeutung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und der Wunsch nach Flexibilität seitens der neuen Arbeitnehmergeneration.

**Datum der
Umsetzung/Dauer:**

Die Telearbeit bei Baloise begann 2013 mit einer ersten Pilotgruppe von 25 Mitarbeitern, die sechs Monate lang aufmerksam beobachtet wurden. Seit 2014 wird das Projekt schrittweise auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt. Auch wenn es auf unbegrenzte Zeit laufen soll, ist es für alle Mitarbeiter freiwillig.

Beteiligte Partner:

Unternehmensleitung, HR, Informations- und Kommunikationstechnik, Gewerkschaften und Betriebsunterhaltung (Abteilungen für logistische Aspekte im Unternehmen).

**Gegenstand der
Maßnahme:**

Heimarbeit bei Baloise heißt, dass ein Mitarbeiter entweder an seinem festen Geschäftsstandort oder zuhause tätig ist. Nicht bezweckt wird, dass Mitarbeiter in einer anderen Baloise-Niederlassung arbeiten.

Heimarbeit ist immer freiwillig und wird bei gegenseitigem Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Arbeitnehmer erlaubt. Dabei ist sie weder ein Recht noch eine Verpflichtung, sondern vielmehr eine auf ein Jahr begrenzte Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Auch wenn die Verlängerung einer Vereinbarung abgelehnt werden kann, ist dies in der Praxis fast noch nie vorgekommen. Es handelt sich dabei nicht um ein erworbenes Recht: Eine neue Sachlage kann eine neue Wahl implizieren, außerdem ist je nach Tätigkeit/Bedarf der Abteilung Flexibilität erforderlich. Ebenso spielt die gegenseitige Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine besondere Rolle.

Baloise geht davon aus, dass potenziell jeder Mitarbeiter für Heimarbeit geeignet ist. Der Verwaltungsrat hat im Voraus zu entscheiden, welche Abteilungen und Positionen geeignet sind. Beispiele für ungeeignete Funktionen sind solche, die ortsgebunden sind (wie am Empfang), mit spezifischer Infrastruktur verbundene Funktionen, Führungspositionen mit hierarchischer Verantwortung für Mitarbeiter sowie Außendienststellen.

Der zweite untersuchte Aspekt betrifft die Einzelpersonen, die sich um Heimarbeit bewerben. Es gibt drei empfohlene fixe Zugangskriterien für Heimarbeit, darunter eine mindestens dreitägige Anwesenheit pro Woche im Büro und eine gute jährliche Beurteilung. Zu Beginn des Projekts verlangte Baloise ein Dienstalter von mindestens einem Jahr. Dieses Kriterium jedoch wurde letztlich fallen gelassen, um Eigenständigkeit und Selbstinitiative des Mitarbeiters mehr Bedeutung beizumessen. Demgemäß spielen hier verschiedene Aspekte eine Rolle, wie positionsbezogene Elemente (ist es in organisatorischer Hinsicht innerhalb des Teams möglich?), die Kompetenzen des

Einzelnen (Heimarbeitspotenzial) und die Umgebung zuhause (entspricht der Arbeitsplatz den Anforderungen?). Diese Elemente fließen in eine Checkliste ein, die von den Vorgesetzten im Entscheidungsprozess als Anhaltspunkt herangezogen wird. Die letztliche Entscheidung erfolgt auf Direktions- und Vorgesetztenenebene.

Muss zwischen mehreren Mitarbeitern, die Telearbeit nutzen wollen, eine Auswahl getroffen werden, gilt die Priorität Mitarbeitern, die den längsten Weg zur Arbeit haben und öffentliche Verkehrsmittel nutzen, Fahrgemeinschaften bilden und am frühen Morgen oder späten Abend für die Hotlines zuständig sind.

Heimarbeit ist derzeit auf einen Tag pro Woche begrenzt, gleichwohl läuft derzeit ein Pilotprojekt mit 15 Mitarbeitern, die zweimal pro Woche in Heimarbeit tätig sind. Überdies ist Heimarbeit auch mit einem laufenden Mutterschaftsurlaub von 90% möglich, d.h. an einem halben Tag pro Woche. Ursprünglich erfolgte sie an einem festgelegten Wochentag. Doch da Vorgesetzter und Arbeitnehmer dies für nicht flexibel genug hielten, wurde beschlossen, dass der Arbeitnehmer seinem Vorgesetzten jede Woche eine Anfrage übermittelt, um zu entscheiden, an welchem Tag innerhalb einer bestimmten Woche Heimarbeit geleistet wird.

Mit Ausnahme des Druckers werden die erforderlichen Gerätschaften gestellt und vom Unternehmen finanziert (wie Computer, Internetanschluss usw.). Muss ein Mitarbeiter für die Ausführung seiner Arbeit Dokumente ausdrucken, kommt Heimarbeit nicht infrage.

Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Baloise hatte sich zum Ziel gesetzt, bis 2015 400 Mitarbeiter und damit 50 % der gesamten Belegschaft in Telearbeit zu beschäftigen. Das Ziel wurde erreicht.

Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Das allgemeine Feedback ist äußerst positiv und geht mit einem Produktivitätsanstieg, einer infolge guter IT-Tools (Sametime) reibungsloser Kommunikation, weniger Stress und besserer zeitlicher Effizienz einher. Ein Erfolg ist das Projekt auch deswegen, weil der Rahmen ständigen Diskussionen mit den Sozialpartnern unterliegt und damit nach wie vor Änderungen möglich sind. So begann Baloise zunächst, Telearbeit an einem Tag pro Woche durchzuführen, doch war es möglich, diesen Zeitrahmen auszudehnen. Vorbedingung war gleichwohl, dass die Mitarbeiter an drei Tagen pro Woche im Büro sind.

Ein Hindernis war der Widerwille bestimmter Vorgesetzter, diese neuen Arbeitsweisen umzusetzen. Baloise nahm diese Vorbehalte sehr ernst und informierte und schulte die Vorgesetzten regelmäßig.

Weblinks:

<https://www.baloise.be/fr/particuliers.html>

Achmea – oder wenn Telearbeit die Auffassung stützt, dass Mitarbeitern vertraut werden soll eigene Entscheidungen zu treffen



Name der Gesellschaft/Organisation:	Achmea
Sitz:	Niederlande
Größe und Sektor der Organisation:	Versicherungssektor – 15 000 Mitarbeiter
Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:	Telearbeit und neue Arbeitsweisen
Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie	Die Steigerung der Flexibilität von Mitarbeitern und die Umsetzung einer neuen Organisation, die eine bessere Leistung für die Kunden schaffen soll
Datum der Umsetzung/Dauer:	Telearbeit (d.h. Arbeit außerhalb des Büros) ist Teil des Achmea Work Concept (AWC). Nach dem Auftakt 1995 in einer der zehn Geschäftseinheiten – „Interpolis“ – wird das Konzept seit 2010 im ganzen Unternehmen eingeführt. Es handelt sich um einen laufenden Prozess, zumal noch immer neue Arbeitsweisen eingeführt werden, wie „Dynamic Working“ (Ansporn für die Mitarbeiter, sich zu bewegen und nicht den ganzen Tag zu sitzen).
Beteiligte Partner:	Die Initiative kam von Arbeitgeberseite, woraufhin Vereinbarungen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen über den Betriebsrat erfolgten. Zu einem offiziellen Abkommen mit den Gewerkschaften kam es nicht, allerdings wurden Letztere zu ihrem Standpunkt aus Arbeitnehmersicht befragt.

Gegenstand der Maßnahme:

Die Telearbeit-Maßnahme ermöglicht Arbeitnehmern, Zeit und Ort der Arbeit so zu wählen, dass der höchste Mehrwert gewährleistet ist, wie zuhause, an einem Bahnhof oder im Büro eines Kunden. Die Mitarbeiter können dabei im eigenen Ermessen und nach Maßgabe der auszuführenden Aktivitäten den produktivsten Arbeitsplatz und Zeitpunkt bestimmen.

- Telearbeit gilt weder als Recht noch als Verpflichtung. Vielmehr handelt es sich um eine Möglichkeit, die Vorgesetzter, Mitarbeiter und Team nach Erfüllung einiger Voraussetzungen vereinbaren müssen.
- Mitarbeiter, Vorgesetzter und Team entscheiden über das „physische Minimum“, das der Anzahl der Wochenarbeitstage entspricht, an denen Teammitglieder zusammenarbeiten müssen (sozialer Zusammenhalt). In der Praxis heißt das, dass durchschnittlich ein bis zwei Tage pro Woche für Telearbeit verfügbar sind.
- Die persönlichen Kompetenzen des Mitarbeiters müssen Telearbeit fördern (z.B. Fokus, Arbeitsplanung, Erledigung von Aufgaben usw.). Dies wird zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten erörtert.
- Ob Telearbeit möglich ist, hängt von der Art des Jobs ab. Bei Achmea haben heutzutage alle Mitarbeiter die Möglichkeit, Telearbeit zu beantragen. Ausgenommen sind Sicherheits- und Empfangskräfte.
- Die persönlichen Rahmenbedingungen zuhause müssen Telearbeit dienlich sein. Mit anderen Worten sollte eine geeignete Arbeitszone vorhanden sein (geeignete Möbel, Licht, ruhige Umgebung usw.). Achmea hat entschieden, die Arbeitszone nicht zu kontrollieren und bittet Mitarbeiter auch nicht um Übermittlung von Fotos, weil das Unternehmen Mitarbeitern grundsätzlich vertraut. Im Gegenzug beantworten die Mitarbeiter einige Fragen zur Ergonomie ihres Arbeitsplatzes zuhause. Im Übrigen stellt Achmea allen Mitarbeitern ein Laptop zur Verfügung, das für Telearbeit genutzt werden kann und Zugang zum Unternehmensserver bietet. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber einen Drucker finanzieren, sofern der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten einen entsprechenden Bedarf nachweisen kann, auch wenn das Unternehmen papierloses Arbeiten befürwortet. Schließlich zahlt Achmea jedem Mitarbeiter alle drei Jahre bis zu 500 EUR, um den eigenen Arbeitsplatz zuhause anzupassen (wie durch Kauf eines Schreibtisches oder eines Stuhls). Im Gegenzug sind die Mitarbeiter für die Nutzung und die Kosten für Internet zuhause (vor allem weil Telearbeit auch ihnen zugutekommt) verantwortlich, derweil telearbeitende Mitarbeiter einen geringeren Fahrtkostenzuschuss erhalten.

Eine Telearbeitsvereinbarung bleibt ein Jahr gültig und muss jedes Jahr neu ausgehandelt werden.

Auswirkungen und erzielter Nutzen:

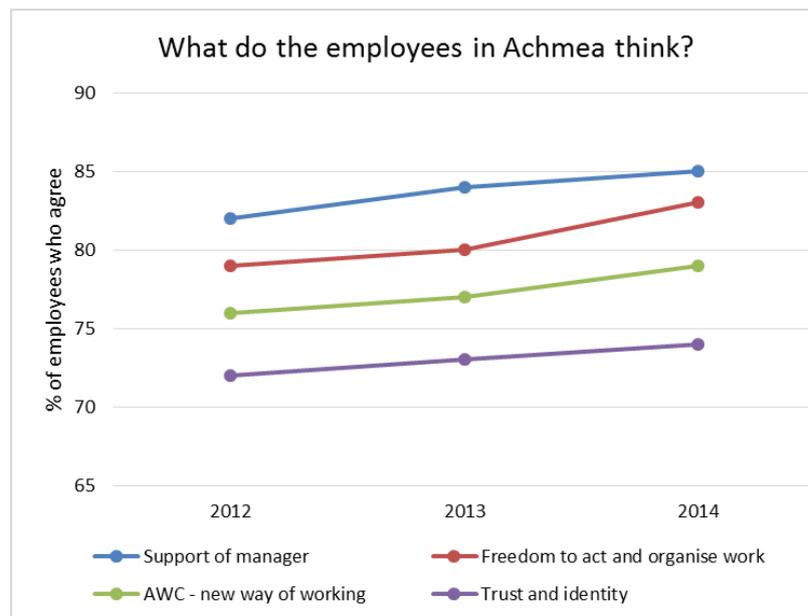
2016 können alle Mitarbeiter Telearbeit verrichten. Ausnahmen gelten lediglich für Aufgaben, die aufgrund ihrer Merkmale einer physischen Anwesenheit bedürfen (wie bei Sicherheits- und Empfangspersonal).

2016 arbeiten 80% der Achmea-Mitarbeiter aus der Ferne. Der wesentliche Nutzen für die Mitarbeiter besteht in einer besseren Work-Life-Balance. Außerdem steigert Telearbeit die Produktivität und verringert krankheitsbedingte Fehlzeiten. Der Arbeitgeber wiederum spart hierdurch ebenfalls Kosten, weil das Unternehmen weniger Büroraum benötigt. Wie vorstehend erläutert liegt dies auch daran, dass Telearbeit bei Achmea zu einem allgemeinen Konzept – dem Achmea Work Concept – gehört, das beispielsweise auf Hot Desking zurückgreift.

Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Dass die Entwicklung von Telearbeit bei Achmea erfolgreich war, war der Unterstützung der oberen Führungsebene zu verdanken, die ebenfalls dazu beitrug, die Vorgesetzten von den Vorzügen dieser Arbeitsweise zu überzeugen, die eine Art Kontrollverlust befürchteten. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Tatsache zuzuschreiben, dass dies lediglich eine Komponente im Rahmen eines allgemeinen Ansatzes darstellt, d.h. des AWC-Konzepts, das vollwertiger Bestandteil der Personalpolitik und der Marke des Arbeitgebers ist. Ebenfalls ausschlaggebend für den Erfolg war der Umstand, dass Telearbeit in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und den Mitarbeitern selbst über die Betriebsräte eingerichtet wurde.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, dass die Achmea-Mitarbeiter AWC und sonstige Umsetzungsgrundsätze immer positiver beurteilen, d.h. die Unterstützung ihres Vorgesetzten, die freie Arbeitsorganisation sowie Vertrauen und Identität.



Da Telearbeit einer Deregulierung gleichzusetzen ist, erfolgte ein Übergang von einem regel- zu einem grundsatzbasierten Management, was der Einrichtung von Telearbeit zunächst entgegenstand. Das Problem ließ sich jedoch durch Dialog erfolgreich lösen. Achmea bietet

verschiedene Leistungen und Schulungen für Teammitglieder und Vorgesetzte an, die auf Telearbeit zurückgreifen. Ergebnis war ein Umstieg von einst konservativen Managementpraktiken mit Kontrolle (Kontrolle der Anwesenheit der Mitarbeiter vor Ort) auf Vertrauen (Fokus auf Beiträgen und Ergebnissen der Mitarbeiter).

Ein weiteres Hemmnis für die Einrichtung von Telearbeit hängt mit den durch die Informations- und Telekommunikationstechnologie gebotenen Möglichkeiten zusammen. Doch da inzwischen alle für telearbeitende Beschäftigte erforderlichen Technologien vorhanden sind, wie für den Online-Austausch von Dokumenten, die Einrichtung von Skype for Business usw., ist dieses Problem gelöst.

Weblinks:

<https://www.achmea.nl/en/paginas/default.aspx>

Anhänge

Gemeinsame Erklärung der Sozialpartner zu den demografischen Herausforderungen im europäischen Versicherungssektor

Brüssel, 26. Januar 2010

Einleitung

Angesichts der älter werdenden und dabei zahlenmäßig abnehmenden Bevölkerung sieht sich die Europäische Union mit noch nie dagewesenen Herausforderungen für ihre demografische Zukunft konfrontiert. Die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit ziehen sich langsam aus dem Arbeitsmarkt zurück, und diese Entwicklung wird sich im nächsten Jahrzehnt noch verstärken. Gleichzeitig schrumpft infolge geringer Geburtenzahlen die auf den Arbeitsmarkt strömende jüngere Generation dramatisch und wird den wachsenden Anteil der ausscheidenden Pensionäre und Rentner nicht ausgleichen können. In der EU steht eine stetig wachsende Zahl pensionierter Bürger einer sinkenden Zahl Erwerbstätiger gegenüber, die die staatlichen Sozialleistungen nicht mehr angemessen finanzieren können.

Diese demografischen Veränderungen betreffen auch europäische Versicherungsunternehmen und -vermittler sowohl in ihrer Eigenschaft als Produktanbieter (beispielsweise von Lebens-, Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen) wie auch als Arbeitgeber.

Versicherungsunternehmen und -vermittler als Produktanbieter

Der Sektor weiß um das Ansehen, welches die verschiedenen Anbieter von Versicherungsprodukten und -leistungen genießen, in der Öffentlichkeit allgemein und bei Kunden im Besonderen. Es werden beträchtliche Anstrengungen unternommen, um dieses Ansehen zu verbessern, und wie wir meinen, werden hier bereits Fortschritte verzeichnet.

Versicherungsunternehmen und -vermittler als Arbeitgeber

Diese gemeinsame Erklärung konzentriert sich auf Unternehmen im Versicherungssektor in ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber.

Das Durchschnittsalter von Arbeitnehmern im Versicherungssektor steigt an. Viele nähern sich bereits dem Rentenalter. Die Bewältigung der Folgen einer alternden Arbeitnehmererschaft stellt eine Herausforderung dar. Zum einen müssen wir erfahrenem und motiviertem älterem Personal auf Wunsch ermöglichen, die berufliche Laufbahn über das traditionelle Rentenalter hinaus fortzusetzen. Zum anderen müssen wir den Sektor für junge Talente attraktiv machen, die für eine nachhaltige, qualifizierte und vielfältige Belegschaft gebraucht werden.

Der Versicherungssektor ist sich bewusst, dass die Bemühungen, qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter anzuwerben, verstärkt werden müssen. Insbesondere muss der Versicherungssektor als attraktive Branche mit interessanten Karriereoptionen wahrgenommen werden, vor allem im Vergleich zum Bankensektor.

Daher beginnen viele Unternehmen im Versicherungssektor, ihre gesamte Einstellungsstrategie sowie ihre Betriebsstrukturen zu überdenken, um gute Kräfte anzuwerben und zu halten.

Die Rolle der europäischen Sozialpartner

Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor sind davon überzeugt, dass sie eine wichtige Rolle in der Unterstützung der Bemühungen des Sektors hinsichtlich dieser Herausforderungen spielen. Sie einigten sich 2008 darauf, dass konstruktive Antworten und Strategien auf europäischer Ebene zu entwickeln sind, und beschlossen, hierfür das Thema Demografie in das Arbeitsprogramm des Insurance Sectoral Social Dialogue Committee (ISSDC) für 2008 und 2009 aufzunehmen.

Im Rahmen ihrer Arbeit identifizierten die Sozialpartner Attraktivität und Beschäftigungsfähigkeit als die beiden Hauptpunkte für den Versicherungssektor. Aus diesem Grund wurde beschlossen, die Aktivitäten auf die folgenden Bereiche zu konzentrieren: 1) Work-Life-Balance, also ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben, 2) Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Karriereentwicklung und 3) Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Diese gemeinsame Erklärung ist ein Ergebnis der Gespräche und des Meinungs austausches der Sozialpartner zu diesen Themen in den beiden vergangenen Jahren. Die von den Sozialpartnern identifizierten Werkzeuge und Instrumente, um mit den demografischen Veränderungen umzugehen, werden im Versicherungssektor bereits in gewissem Maße angewandt. Dass diese Werkzeuge und Instrumente in diesem Dokument aufgeführt sind, heißt nicht, dass Unternehmen sie nicht bereits nutzen.

Die europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor rufen ihre Mitglieder sowie alle Interessierte im Versicherungssektor dazu auf, ihre eigenen Gepflogenheiten vor dem Hintergrund der folgenden Gemeinsamen Erklärung zu untersuchen und zu prüfen.

Follow-up und nächste Schritte

Verbreitung der gemeinsamen Erklärung

Die Sozialpartner verpflichten sich, über alle verfügbaren Kanäle Gewerkschaften, Verbände und Arbeitgeber im Versicherungssektor und darüber hinaus über diese gemeinsame Erklärung zu informieren. Sie werden die jeweiligen Sozialpartner auf nationaler Ebene dazu auffordern, diese gemeinsame Erklärung zu unterstützen und sich ihrer anzunehmen. Dies könnte beispielsweise in Form von gemeinsamen Gesprächen über ihren Inhalt, gemeinsamen Präsentationen gegenüber nationalen Regierungen und anderen relevanten Akteuren, gemeinsamen Studien oder Forschungsaktivitäten oder durch die Aufnahme des Themas in Tarifverhandlungen erfolgen. Nach Möglichkeit wird diese gemeinsame Erklärung auch in andere offizielle EU-Sprachen übersetzt.

Kontrolle der Umsetzung der gemeinsamen Erklärung

Als Folgemaßnahme der gemeinsamen Erklärung werden die Sozialpartner die Umsetzung beobachten. Ziel wird sein, den Fortschritt in den als Herausforderungen identifizierten Bereichen festzustellen und die Auswirkungen der gemeinsamen Erklärung in der Praxis zu bewerten. Dies könnte beispielsweise durch den Versand von Fragebögen an die Mitglieder der europäischen Sozialpartner oder an relevante Akteure im Versicherungssektor erfolgen.

Veröffentlichung einer Broschüre

Als Folgemaßnahme der Verabschiedung der gemeinsamen Erklärung planen die Sozialpartner die Herausgabe einer Broschüre, die gute praktische Ansätze seitens verschiedener Unternehmen im Versicherungssektor und in den EU-Mitgliedstaaten zu den o.g. Punkten hervorhebt.

Werbung für die Broschüre

Die Sozialpartner planen die Broschüre unter ihren Mitgliedern zu verteilen. Die Sozialpartner und ihre Mitglieder werden die Broschüre so effektiv wie möglich unter Einsatz aller ihnen zur Verfügung stehender Mittel (z.B. Extranet, Website, interne und externe Newsletter, etc.) bewerben, um sie bei den Gewerkschaften, Verbänden und Arbeitgebern im Versicherungssektor und darüber hinaus bekannt zu machen und diesen zur Verfügung zu stellen.

Aktualisierung der Broschüre

Die Sozialpartner beabsichtigen, die Broschüre regelmäßig zu aktualisieren, um neue Entwicklungen sowohl der den europäischen Versicherungssektor betreffenden demografischen Veränderungen als auch der von Stakeholdern eingeführten und umgesetzten neuen Praktiken Rechnung zu tragen. Die Sozialpartner erwarten, dass die erste Phase dieser Arbeit durch eine Konferenz abgeschlossen wird, die sich der o.g. Punkte annimmt, wobei sie sich auf den Austausch guter praktischer Ansätze, die Analyse von Trends und Pläne für zukünftige Maßnahmen konzentrieren wird.

1. Work-Life-Balance

Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor erkennen die Bedeutung der Sicherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Arbeits- und Privatleben an. Der Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben ist ein komplexes Thema, das alle Arbeitnehmer betrifft. Jeder Arbeitnehmer hat eine eigene Vorstellung davon, was eine gute Work-Life-Balance ausmacht. Um die Attraktivität des Sektors zu steigern, sollten Arbeitgeber vielfältige Beschäftigungsmodelle anbieten können, die mit effizienten und effektiven betrieblichen Abläufen im Einklang stehen.

Die Sozialpartner wissen, dass Fragen der Work-Life-Balance für Frauen besonders entscheidend sind. Sie haben oft das Gefühl, ihre Karriereambitionen anpassen zu müssen, um den Bedürfnissen der Familie, wie z.B. der Betreuung von Kindern oder älteren Verwandten gerecht zu werden. Damit geschlechtsunabhängig jede(r) erwerbstätig werden oder nach einer Auszeit wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren kann, sind Methoden wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeitsprogramme, Wiedereingliederungsmaßnahmen, die Schaffung von Heimarbeitsplätzen und technologiegestütztes flexibles Arbeiten (wie z.B. Telearbeit) sinnvolle Werkzeuge. Diese Initiativen tragen zur Attraktivität des Sektors als Arbeitgeber bei und helfen, Talente anzuwerben und zu halten. Bei Versicherungsunternehmen und -vermittlern bereits angewandte gute Methoden sollten auch anderswo nachgeahmt werden.

Auch Flexibilität ist im Laufe eines Arbeitslebens von grundlegender Bedeutung. Eine Unternehmenspolitik, die ältere Beschäftigte dazu ermutigt, im Unternehmen zu bleiben, indem ihnen eine alternative und weniger anspruchsvolle Arbeitsgestaltung angeboten wird, ist ein effektives Werkzeug, das von manchen Versicherungsunternehmen und -vermittlern bereits erprobt wird. Hierzu können u.a. die Reduzierung von Arbeitszeiten, flexiblere Arbeitszeiten sowie individuelle Vereinbarungen, welche die besonderen Bedürfnisse von älteren Menschen berücksichtigen, gehören.

Die Entwicklung und der Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen und die Bereitstellung verschiedener Formen von Unterstützung in der Kinderbetreuung (wie z.B. Kinderbetreuungsgutscheine) ermöglichen es Eltern, passende Arbeitsmodelle zu wählen, ob in Teil- oder Vollzeit. Nach Meinung der Sozialpartner spielen die EU-Mitgliedstaaten in der Bereitstellung angemessener Kinderbetreuungseinrichtungen eine Schlüsselrolle. Sie begrüßen die Ziele von Barcelona im Hinblick auf Kinderbetreuungseinrichtungen für Kinder im Vorschulalter (SEC (2008)2597) als positiven Schritt.

2. Qualifikation und lebenslanges Lernen

Nach Ansicht der Sozialpartner ist lebenslanges Lernen ein Hauptfaktor für langfristige Beschäftigungsfähigkeit. Innerhalb eines Rahmens gegenseitiger Verantwortung entwickelt, kann lebenslanges Lernen zu beiderseitigem Gewinn führen, der für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber einen Mehrwert erzeugt. Von lebenslangem Lernen profitieren Arbeitnehmer, Arbeitgeber und der Staat; die Investition in Aus- und Weiterbildung ist daher eine gemeinsame Verantwortung aller drei Parteien.

Das laufende Auffrischen von Fähigkeiten ist für ein erfülltes Arbeitsleben unerlässlich. Die individuelle Karriereentwicklung und Verbesserung der Qualifikation ist entscheidend dafür, dass Mitarbeiter motiviert bleiben und zufriedenstellende Leistungen erbringen können.

Die ständige Weiterbildung älterer Mitarbeiter ist besonders wichtig, damit sie für das Unternehmen wertvoll bleiben, welches dadurch von ihrer Erfahrung und Kompetenz profitieren kann. Dies setzt die Bereitschaft älterer Mitarbeiter voraus, sich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.

Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, an den notwendigen Fortbildungen teilzunehmen, um seine jeweiligen Aufgaben erfüllen zu können. Fachkenntnisse sollten entsprechend der Veränderungen in der Branche aufgefrischt werden; Mitarbeiter sollten dazu ermutigt werden, an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen und Verantwortung für die eigene Karriere zu übernehmen.

Ebenso liegt es im Interesse der Mitarbeiter, Verantwortung für ihr eigenes Lernen und die eigene Qualifikation zu übernehmen, um leistungsfähig zu bleiben und die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu bewahren. Arbeitgeber spielen eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung der Kompetenzen des eigenen Personals. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin sollte nach Möglichkeit durch Weiterbildung in der effektiven Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben unterstützt werden. Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeiter dazu ermutigen,

die Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln und zu steigern, die sie benötigen, um ihre Arbeit effizient ausführen zu können sowie um ihre Beschäftigungsqualifikation zu erhalten. Arbeitskräfte ihrerseits müssen bereit sein, Teil des lebenslangen Lernprozesses zu werden und letztendlich Verantwortung für ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu übernehmen.

3. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben eine gemeinsame Verantwortung für die Schaffung einer gesunden Arbeitsumgebung mit Arbeitsbedingungen, die einem erfüllten Arbeitsleben zuträglich sind und die die physische wie mentale Gesundheit der Belegschaft stützen.

Nach Meinung der Sozialpartner haben sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer eine Rolle in der Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu spielen. Arbeitgeber können dazu beitragen, indem sie ein Umfeld schaffen und Methoden einführen, die für die Gesundheit der Belegschaft förderlich sind. Hierzu können betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme durch Initiativen wie sportliche Aktivitäten, Ernährung und Stressmanagement, Mitarbeiter-Beratungshotlines und medizinische Checkups oder Screenings beitragen. Die Arbeitgeber sind jedoch nicht für den privaten Lebensstil ihrer Mitarbeiter verantwortlich, und deshalb hängt der letztendliche Erfolg dieser Maßnahmen von der Bereitschaft jedes/jeder Einzelnen ab, sie voll auszunutzen.

Effektive Strategien zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind der Schlüsselfaktor für die Sicherstellung eines sicheren Arbeitsumfeldes. Arbeitgeber sollten am Arbeitsplatz die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung sicherzustellen. Mitarbeiter ihrerseits spielen ebenfalls eine Rolle, indem sie zu einem guten und gesunden Arbeitsumfeld beitragen.

Die sektorübergreifende Rahmenvereinbarung zu arbeitsbezogenem Stress von 2004 geht davon aus, dass Stress jeden Arbeitsplatz und jede Arbeitskraft betreffen kann, ungeachtet der Größe des Unternehmens, des Tätigkeitsgebiets oder der Form des Arbeitsvertrages bzw. Beschäftigungsverhältnisses. Die Sozialpartner im Versicherungssektor unterstützen diese Vereinbarung und stimmen zu, dass die Bewältigung von Stress am Arbeitsplatz zu höherer Effizienz und besserer Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz führen kann, einhergehend mit wirtschaftlichen und sozialen Vorteilen für Unternehmen, Beschäftigte und die Gesellschaft als Ganzes. Die Sozialpartner fordern Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Versicherungssektor auf, aktiv zu werden und die Ursachen von leistungsabträglichem, arbeitsbedingtem Stress zu identifizieren und positiv einzugreifen, um solchen Stress nach Möglichkeit zu vermeiden, auszuschalten oder zu reduzieren. Es liegt im Ermessen eines jeden Arbeitgebers, zu entscheiden, welche Maßnahmen er für angemessen hält, um potentiellen Stressfaktoren bei der Arbeit zu begegnen. Nach Möglichkeit werden diese Maßnahmen mit der Beteiligung und Zusammenarbeit der Belegschaft und/oder ihrer Vertreter umgesetzt.

Fazit

Die europäischen Sozialpartner fordern Ihre Mitglieder dazu auf, ihren Beitrag hinsichtlich der demografischen Herausforderungen zu leisten. Demografie ist ein komplexes Thema, welches mit vielfältigen Ansätzen auf allen Ebenen eines Sozialsystems in Angriff genommen werden muss. Die demografischen Veränderungen betreffen alle Bereiche eines Unternehmens. Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Versicherungsunternehmen und -vermittlerbüros sollten daher nach Wegen suchen, wie sie hinsichtlich dieser Themen zusammenarbeiten können.

Gemeinsame Erklärung zur Telearbeit der europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor

Brüssel, den 10. Februar 2015

Einleitung

Mehr als zehn Jahre nachdem die europäischen Sozialpartner die Rahmenvereinbarung vom 16. Juli 2002 über Telearbeit verabschiedet haben, hat Telearbeit im Versicherungssektor weiter an Bedeutung gewonnen. Heutzutage bieten Informations- und Kommunikationstechnologien eine Reihe an Möglichkeiten, Arbeit auf mobile und flexible Art und Weise zu organisieren. Telearbeit bietet sowohl für Arbeitgeber als auch für Mitarbeiter Vorteile.

Arbeitgeber profitieren davon, dass ihre Mitarbeiter zufrieden und besser motiviert sind; wohingegen die Vorteile für die Mitarbeiter in der größeren Flexibilität bei den Arbeitszeiten sowie in der Ersparnis von Zeit, Geld und Stress aufgrund geringerer Pendelzeiten liegen.

Telearbeit kann logistische Vorteile auf beiden Seiten generieren. Sie kann einen Beitrag zur Reduzierung der Umweltverschmutzung leisten, da weniger Fahrten und weniger Pendelverkehr von Mitarbeitern zwischen ihrem Zuhause und dem Büro erforderlich sind, was letztendlich der Gesellschaft insgesamt zugutekommt. Telearbeit erfordert im Gegenzug ein hohes Maß an Eigenverantwortung von den Mitarbeitern.

Wie die Gemeinsame Erklärung über die demografischen Herausforderungen zeigt, erkennen die europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor die Bedeutung der Zusicherung einer guten Work-Life-Balance an. Aus diesem Grund ermuntern sie die Arbeitgeber und die Mitarbeiter im Versicherungssektor, Telearbeit als Werkzeug zu betrachten, das im allgemeinen Interesse liegt. Sie erfüllt einerseits das Interesse der Mitarbeiter an einer guten Work-Life-Balance und andererseits das Interesse der Arbeitgeber an motivierten und flexiblen Arbeitskräften.

Die europäischen Sozialpartner betrachten diese neue Art des Arbeitens als ein entscheidendes Instrument zur Erhöhung der Lebensqualität am Arbeitsplatz und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen.

In dieser gemeinsamen Erklärung möchten sich die Sozialpartner mit der Telearbeit befassen und maßgebliche Faktoren aufzeigen, die in individuellen oder kollektiven Vereinbarungen auf nationaler Ebene oder auf Unternehmensebene Berücksichtigung finden können.

Diese gemeinsame Erklärung gehört zu den Erklärungen, wie sie in Anhang 2 *Typologie der Ergebnisse des europäischen sozialen Dialogs* der Mitteilung der Europäischen Kommission vom 12. August 2004 zur *Partnerschaft für den Wandel in einem erweiterten Europa - Verbesserung des Beitrags des europäischen sozialen Dialogs* (COM (2004) 557 final) beschrieben werden.

Laut der Rahmenvereinbarung vom 16. Juli 2002 verstehen die europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor Telearbeit als eine Form der Organisation und/oder Ausführung der Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses, bei der die Arbeit, die normalerweise in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers verrichtet wird, regelmäßig außerhalb dieser Räumlichkeiten ausgeübt wird. Mit anderen Worten: Telearbeit ist eine Form der flexiblen Arbeitsgestaltung, bei der der Mitarbeiter seine Tätigkeiten von einem genehmigten Arbeitsplatz aus verrichtet, der sich nicht an dem Ort befindet, an dem der Mitarbeiter normalerweise seine Tätigkeit ausüben würde.

Diese Gemeinsame Erklärung bezieht sich auf:

- Mitarbeiter im Innendienst, die regelmäßig Telearbeit ausüben,
- Außendienstmitarbeiter und Schadensregulierer in den Fällen, in denen in den von den Sozialpartnern vereinbarten Arbeitsbedingungen nicht zwischen Außendienstmitarbeiter und Schadensregulierer auf der einen Seite und anderen Mitarbeitern unterschieden wird.

In jedem Fall müssen die geltenden nationalen Vorschriften eingehalten werden.

Diese gemeinsame Erklärung basiert auf und steht im Einklang mit der Rahmenvereinbarung über Telearbeit, die von den europäischen Sozialpartnern am 16. Juli 2002 unterzeichnet wurde.

Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor rufen ihre Mitglieder sowie alle Interessierte im Versicherungssektor dazu auf, ihre eigenen Gepflogenheiten vor dem Hintergrund der folgenden Gemeinsamen Erklärung zu prüfen.

Follow-up und nächste Schritte

Verbreitung der gemeinsamen Erklärung

Die Sozialpartner verpflichten sich, über alle verfügbaren Kanäle, Gewerkschaften, Verbände und Arbeitgeber im Versicherungssektor und darüber hinaus diese Gemeinsame Erklärung zu verbreiten.

Sie werden die betreffenden Sozialpartner auf nationaler Ebene dazu ermuntern, diese Gemeinsame Erklärung zusammen bekannt zu machen und sich mit ihr zu befassen. Dies könnte beispielsweise in Form von gemeinsamen Gesprächen über ihren Inhalt, gemeinsamen Präsentationen gegenüber nationalen Regierungen und anderen relevanten Akteuren, gemeinsamen Studien oder Forschungsaktivitäten erfolgen.

Nach Möglichkeit wird diese Gemeinsame Erklärung auch in andere offizielle EU-Sprachenübersetzt.

Beobachtung der Umsetzung der gemeinsamen Erklärung

Die Beobachtung der Umsetzung der Gemeinsamen Erklärung könnte beispielsweise durch den Versand von Fragebögen an die Mitglieder der europäischen Sozialpartner oder an relevante Akteure im Versicherungssektor erfolgen.

Veröffentlichung guter praktischer Ansätze

Die Sozialpartner beabsichtigen die Umsetzung der gemeinsamen Erklärung zu beobachten, indem sie Beispiele für gute praktische Ansätze von Telearbeit verschiedener Akteure im Versicherungssektor und der EU-Mitgliedstaaten in der aktualisierten Ausgabe der Broschüre „Umgang mit der demografischen Herausforderung im Versicherungssektor“ besonders hervorheben.

Maßgebliche Faktoren von Telearbeit

1. Freiwilligkeit

Telearbeit ist für den betroffenen Mitarbeiter und den Arbeitgeber freiwillig. Telearbeit kann als Teil der anfänglichen Tätigkeitsbeschreibung des Mitarbeiters verlangt oder zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen einer freiwilligen Vereinbarung aufgenommen werden. Einige Tätigkeitsprofile eignen sich nicht für Telearbeit.

Ist die Telearbeit nicht Teil des ursprünglichen Beschäftigungsvertrags und unterbreitet der Arbeitgeber dem Mitarbeiter ein Angebot auf Telearbeit, kann der Mitarbeiter das Angebot annehmen oder ablehnen.

Äußert ein Mitarbeiter den Wunsch nach Telearbeit, so begründet sie/er diesen Wunsch. Der Arbeitgeber kann anschließend den Wunsch des Mitarbeiters annehmen oder ablehnen, da es im Ermessen des Arbeitgebers liegt, den Bedarf für Telearbeit und die Eignung der Tätigkeit für Telearbeit zu beurteilen.

Die Bedingungen, zu denen Mitarbeiter Telearbeit verrichten können, sollten sinnvollerweise vorab erörtert werden.

2. Beschäftigungsbedingungen

Der Arbeitgeber beobachtet die Tätigkeit der Telearbeitnehmer, um sie bei diesem Prozess zu unterstützen.

Um den Besonderheiten von Telearbeit Rechnung zu tragen, laden die Sozialpartner ihre Mitglieder dazu ein, vor Beginn der Einführung von Telearbeit den Abschluss einer ergänzenden kollektiven und/oder individuellen Vereinbarung in Betracht zu ziehen, die die folgenden Punkte a) – i) behandelt:

a) Häufigkeit

Der/die Telearbeitnehmer/in organisiert seine/ihre Arbeitszeit im Rahmen der geltenden Rechtsvorschriften, Tarifverträge, Unternehmensregeln und individuellen Vereinbarungen in den Grenzen und unter den Bedingungen, wie sie von der Unternehmensleitung festgelegt wurden. Dies erfordert eine überdurchschnittliche Eigenverantwortung des/der Telearbeitnehmers/in.

Die (individuelle) schriftliche Vereinbarung umfasst die Häufigkeit der Telearbeit, gegebenenfalls die Tage, an denen Telearbeit geleistet wird, die Tage und/oder Stunden, während denen die Telearbeitnehmer in den Einrichtungen des Arbeitgebers anwesend sein müssen, und die Zeiten oder Phasen, während denen die Telearbeitnehmer erreichbar sein müssen, sowie die Kommunikationsmittel, über die sie erreichbar sein müssen.

Es ist wichtig zu verhindern, dass der/die Telearbeitnehmer/in vom Rest der Belegschaft des Unternehmens isoliert wird. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, indem ihr/ihm regelmäßig Gelegenheit gegeben wird Kollegen zu treffen, und ihr/ihm der Zugang zu Unternehmensinformationen ermöglicht wird.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Thema der Verfügbarkeit gewidmet werden, wobei die Bedeutung der Sicherstellung einer guten Work-Life-Balance sowie der Beobachtung der Arbeitszeiten der Telearbeitnehmer berücksichtigt werden sollte. Die Bedingungen der Arbeitszeit müssen mit den Unternehmensregeln, den Tarifverträgen, den nationalen und den europäischen Rechtsvorschriften im Einklang stehen.

b) Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz

Der Arbeitgeber ist für den Gesundheitsschutz und die Sicherheit des/der Telearbeitnehmers/in am Arbeitsplatz nach Maßgabe der Richtlinie 89/391/EWG und aller einschlägigen Richtlinien, einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Tarifverträge verantwortlich. Zur Erfüllung dieser Pflichten benötigt der Arbeitgeber, aufgrund der besonderen Umstände der Telearbeit, die kontinuierliche Unterstützung des/der Telearbeitnehmers/in.

Der Arbeitgeber informiert den/die Telearbeitnehmer/in über die Politik des Unternehmens im Bereich des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz, insbesondere über die Anforderungen an die Arbeit an Bildschirmgeräten. Der Arbeitgeber stellt dem/der Telearbeitnehmer/in die erforderlichen Mittel und Anleitungen zur Verfügung. Der/die Telearbeitnehmer/in wendet die Sicherheitsmaßnahmen ordnungsgemäß an.

Unfälle und Beinahe-Unfälle, in die Telearbeitnehmer während der Ausübung ihrer Arbeit verwickelt sind, müssen auf die gleiche Weise angezeigt werden, wie bei der Belegschaft, die in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers arbeitet.

Es ist wichtig, dass Telearbeitnehmer die Möglichkeit haben, in einer Notfallsituation, die während ihrer Arbeit eintritt, Hilfe herbeizurufen.

c) Datenschutz

Der Arbeitgeber ist verantwortlich dafür, dass geeignete Maßnahmen, insbesondere in Bezug auf die Software, getroffen werden, um den Schutz der vom/von der Telearbeitnehmer/in für berufliche Zwecke benutzten und verarbeiteten Daten sicherzustellen.

Der Arbeitgeber informiert den/die Telearbeitnehmer/in über alle einschlägigen gesetzlichen und betrieblichen Vorschriften und Regeln über den Datenschutz. Der/die Telearbeitnehmer/in ist für die Einhaltung dieser Vorschriften verantwortlich.

d) Recht auf Zugang zum Arbeitsplatz

Um zu überprüfen, ob die Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen ordnungsgemäß angewendet werden, haben Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter und/oder die zuständigen

Behörden im Rahmen der einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Tarifverträge Zugang zum Telearbeitsplatz. Übt der/die Telearbeitnehmer/in seine Tätigkeit zu Hause aus, sind für den Zugang eine vorherige Mitteilung und die Zustimmung des/der Telearbeitnehmers/in erforderlich.

e) Ausrüstung

Als allgemeine Regel gilt, dass der Arbeitgeber für die Bereitstellung, die Installation und die Wartung der für eine regelmäßige Telearbeit erforderlichen Ausrüstung verantwortlich ist, zum Beispiel, wenn Telearbeit vorgeschrieben ist, es sei denn, der/die Telearbeitnehmer/in verwendet seine eigene Ausrüstung. Im letzteren Fall wäre der Arbeitgeber nicht verantwortlich für diese Ausrüstung, wenn der/die Telearbeitnehmer/in seine eigene Ausrüstung verwendet. Wird die Ausrüstung vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt, behandelt der/die Telearbeitnehmer/in die Ausrüstung pfleglich. Im Gegenzug stellt der Arbeitgeber dem/der Telearbeitnehmer/in eine angemessene technische Unterstützung zur Verfügung.

Wird Telearbeit regelmäßig ausgeübt, zahlt der Arbeitgeber (zum Beispiel in Form eines Pauschalbetrags) die durch die Arbeit entstehenden Kosten, insbesondere die Kosten für Kommunikation, oder gleicht diese Kosten aus. Davon kann abgewichen werden, wenn die Telearbeit auf Initiative des Mitarbeiters eingeführt wurde.

Daher ist es wichtig, dass der Arbeitgeber und der Mitarbeiter diese Punkte einvernehmlich vereinbaren.

Der Arbeitgeber stellt dem/der Telearbeitnehmer/in angemessene technische Unterstützung zur Verfügung.

Der Arbeitgeber haftet nach den geltenden einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Tarifverträgen für Kosten durch den Verlust oder die Beschädigung der vom/von der Telearbeitnehmer/in benutzten Ausrüstung und Daten.

Der/die Telearbeitnehmer/in behandelt die Ausrüstung, die ihm/ihr zur Verfügung gestellt wird, mit der gebotenen Sorgfalt und sammelt oder verbreitet kein verbotenes Material über das Internet.

f) Ausfall der Ausrüstung

Fällt die Ausrüstung aus oder kommt es zu einem Ereignis höherer Gewalt, infolgedessen der/die Telearbeitnehmer/in ihre/seine Tätigkeit nicht ausüben kann, informiert sie/er den Arbeitgeber unverzüglich.

Es ist sinnvoll, im Voraus zu klären, wann der/die Telearbeitnehmer/in in den Einrichtungen des Arbeitgebers arbeiten muss, falls sie/er aufgrund eines solchen Ereignisses ihre/seine Tätigkeit nicht in Form von Telearbeit ausüben kann.

g) Rückgängigmachung

Ist die Telearbeit nicht Teil der anfänglichen Tätigkeitsbeschreibung, kann die Entscheidung über den Wechsel zu Telearbeit durch individuelle und/oder kollektive Vereinbarung rückgängig gemacht werden. Die Rückgängigmachung kann die Rückkehr an einen Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers auf Wunsch des Mitarbeiters oder des Arbeitgebers bedeuten. Die Vorgehensweise der Rückgängigmachung wird durch individuelle und/oder kollektive Vereinbarung festgelegt.

h) Aus- und Weiterbildung

Telearbeitnehmer haben denselben Zugang zu Aus- und Weiterbildungs- und Karriereentwicklungsmöglichkeiten wie vergleichbare Mitarbeiter in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Für Telearbeitnehmer gelten dieselben Beurteilungskriterien wie für diese anderen Mitarbeiter.

Telearbeitnehmer erhalten eine angemessene gezielte Schulung über die ihnen zur Verfügung stehende technische Ausrüstung und über die Charakteristiken dieser Form der Arbeitsorganisation. Gegebenenfalls benötigen auch die/der Vorgesetzte und die direkten Kollegen des Telearbeitnehmers Schulungen über diese Form der Arbeit und den Umgang mit ihr.

i) Bedingungen

Hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen genießen Telearbeitnehmer dieselben, durch geltende Rechtsvorschriften und Tarifverträge garantierten Rechte wie vergleichbare Mitarbeiter in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Andererseits haben Telearbeitnehmer aber auch die gleichen Pflichten wie vergleichbare Mitarbeiter.

Die Arbeitsbelastung und die Leistungsstandards des/der Telearbeitnehmers/in entsprechen denen vergleichbarer Mitarbeiter in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers.

Personalabteilungen werden in den Prozess miteinbezogen, um die Telearbeitnehmer zu beobachten und ihnen die gleichen Karrieremöglichkeiten wie den anderen Mitarbeitern zu bieten.

3. Unfallversicherung

Die Sozialpartner erkennen das Risiko an, dass Telearbeitnehmer im Falle eines Unfalls, der an ihrem Telearbeitsplatz stattfindet, nicht über eine Unfallversicherung abgesichert sind. Die einzelstaatlichen Sozialversicherungssysteme in den EU-Mitgliedstaaten bieten unterschiedliche Schutzniveaus. Es könnte in manchen Fällen allerdings für einen Mitarbeiter schwierig sein zu beweisen, dass ein Arbeitsunfall bei ihr/ihm zu Hause stattgefunden hat. Aus diesem Grund empfehlen die Sozialpartner im Versicherungssektor ihren Mitgliedern, geeignete Schritte auf diesem Gebiet zu unternehmen, wie die Erwägung, ob die einzelstaatlichen Gegebenheiten es erforderlich machen, eine zusätzliche Versicherung für Unfälle an einem Telearbeitsplatz in Betracht zu ziehen.

4. Kollektive Rechte

Telearbeitnehmer haben dieselben kollektiven Rechte wie andere Mitarbeiter in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Der Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretern werden keine Hindernisse entgegengesetzt.

Für Telearbeitnehmer gelten dieselben Bedingungen für die Teilnahme und Bewerbung zu den Wahlen für Gremien, die Mitarbeiter vertreten oder in denen Mitarbeiter vertreten sind. Telearbeitnehmer werden in die Berechnungen für die Bestimmung der Schwellenwerte für Gremien mit Arbeitnehmervertretung im Einklang mit den europäischen und einzelstaatlichen Rechtsvorschriften, Tarifverträgen und Gepflogenheiten einbezogen. Der Betrieb, dem der Telearbeitnehmer für die Ausübung seiner kollektiven Rechte zugeordnet ist, wird zu Beginn festgelegt.

Die Arbeitnehmervertreter werden im Einklang mit den europäischen und einzelstaatlichen Rechtsvorschriften, Tarifverträgen und Gepflogenheiten über die Einführung von Telearbeit unterrichtet und angehört.

„Ein neuer Ansatz für die demografische Herausforderung: innovative Maßnahmen im europäischen Versicherungssektor. Folgemaßnahmen und Aktualisierung erfolgreicher Initiativen der Sozialpartner mit besonderem Fokus auf Mittel- und Osteuropa“ ist abrufbar auf der Website von UNI Europa unter: <http://www.uniglobalunion.org/sectors/finance/social-dialogue>

© UNI Europa
Brüssel, 2016
Alle Rechte vorbehalten
Gestaltung: ICF International

„Ein neuer Ansatz für die demografische Herausforderung: innovative Maßnahmen im europäischen Versicherungssektor. Folgemaßnahmen und Aktualisierung erfolgreicher Initiativen der Sozialpartner mit besonderem Fokus auf Mittel- und Osteuropa“ ist urheberrechtlich geschützt, und alle Rechte sind vorbehalten. Die teilweise Reproduktion ist zulässig, sofern die Quelle „Ein neuer Ansatz für die demografische Herausforderung: innovative Maßnahmen im europäischen Versicherungssektor. Folgemaßnahmen und Aktualisierung erfolgreicher Initiativen der Sozialpartner mit besonderem Fokus auf Mittel- und Osteuropa 2016“ angegeben wird. Belegexemplare sind willkommen. Die Vervielfältigung, Veröffentlichung, Übermittlung oder ein Verkauf dieser Publikation ist ohne vorherige Zustimmung von UNI Europa nicht gestattet.

Obwohl alle Informationen, die in der vorliegenden Publikation verwendet werden, sorgfältig zuverlässigen Quellen entnommen wurden, übernimmt UNI Europa keine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der hierin enthaltenen Informationen. Die bereitgestellten Informationen dienen lediglich Informationszwecken, und UNI Europa haftet in keinem Fall für irgendwelche Verluste oder Schäden, die durch die Nutzung dieser Informationen verursacht werden. Die Europäische Kommission schließt jegliche Verantwortung für die eventuelle Nutzung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen aus.