

# Umgang mit der demografischen Herausforderung im Versicherungssektor

Eine Auswahl von Initiativen in Europa



Ein gemeinsames Projekt der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor	2
Erklärung der Europäischen Kommission	3
Einleitung	4
Gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor	5
<b>Teil 1. Unternehmensspezifische und sektorale Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen, Work-Life-Balance und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	<b>11</b>
1.1 Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen	12
1.2 Work-Life-Balance-Maßnahmen	23
1.3 Maßnahmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	27
<b>Teil 2 Kombinierte Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels</b>	<b>35</b>
2.1 Sektorale Maßnahmen	38
2.2 Maßnahmen auf Unternehmensebene	42



# Vorwort der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor

Mit Stolz präsentieren wir diese Broschüre, die das Ergebnis einer fruchtbaren Zusammenarbeit innerhalb des Ausschusses für den sektoralen sozialen Dialog im Versicherungswesen (Insurance Sectoral Social Dialogue Committee – ISSDC) ist. Bei diesem Ausschuss handelt es sich um ein einzigartiges Forum auf europäischer Ebene, in dem Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter aus dem Versicherungssektor Themen, die von gemeinsamem Interesse sind, diskutieren können.

2010 haben wir eine gemeinsame Erklärung (nachstehend abrufbar) mit dem Ziel herausgegeben, die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Probleme im Versicherungssektor aus gesamteuropäischem Blickwinkel anzugehen. Die vorliegende Broschüre ist Teil des Folgeprojekts dieser Erklärung – des Projekts „Addressing the demographic challenge in the European insurance sector: a collection and dissemination of good practices“.

In der Broschüre werden nicht nur Beispiele für wirksame Möglichkeiten zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Versicherungssektor aufgezeigt, sondern auch Beispiele für die enge und effektive Zusammenarbeit und den Dialog zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern beschrieben.

Die beschriebenen Lösungen können von den Sozialpartnern als Basis für weitere Diskussionen und Verbesserungen auf lokaler Ebene und auf Unternehmensebene herangezogen werden, so dass die Broschüre den Ausgangspunkt für die Forcierung bewährter Praktiken sowohl innerhalb des Versicherungssektors als auch in anderen Sektoren bildet.

Um sicherzustellen, dass die oben beschriebenen Ziele erreicht werden, organisieren wir Folgeveranstaltungen im Rahmen des Projekts, darunter eine Konferenz zur Vorstellung der Broschüre und ein Seminar, in dem die Ergebnisse der Verbreitung dieser Broschüre bewertet werden sollen. Wir hoffen, dass diese Veranstaltungen zur weiteren Verbesserung der Beziehungen, des Verständnisses und der Zusammenarbeit zwischen den Arbeitgebern und Gewerkschaften im Versicherungssektor auf EU-Ebene, auf nationaler Ebene und auf Unternehmensebene beitragen werden.

Als Leiter des Projekts dankt Insurance Europe den anderen Sozialpartnerorganisationen im europäischen Versicherungssektor – UNI Europa, AMICE und BIPAR – für die enge Zusammenarbeit und aktive Beteiligung. Die vier Sozialpartnerorganisationen im europäischen Versicherungssektor bedanken sich gemeinsam bei all jenen, die ihre positiven Erfahrungen zum Nutzen aller Beteiligten eingebracht haben, darunter Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen sowie Vermittler, ihre nationalen Verbände, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter sowie Gewerkschaften.

Und nicht zuletzt möchten wir diese Gelegenheit nutzen, um der Europäischen Kommission für ihre Unterstützung für diese Initiative und das gesamte Projekt zu danken.



*Sebastian Hopfner,  
Chairman, ISSDC und Chairman, Social  
Affairs and Education Committee,  
Insurance Europe*



*Elke Maes,  
Vice-Chair, ISSDC, im Namen von UNI  
Europa Finanz*



*Jean-Luc de Boissieu,  
Legal Affairs Working Group  
AMICE*



*Didier Pissoort,  
Chairman, Social Affairs  
Committee, BIPAR*

## Erklärung der Europäischen Kommission

Indem sie den sozialen Dialog auf EU-Ebene in die tagtägliche Realität einfließen lassen, gehen die Sozialpartner in der EU die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise in einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Weise an und tragen zur Schaffung von Arbeitsplätzen sowie zur Wahrung hoher Standards und guter Arbeitsbedingungen bei. Aus diesem Grund unterstützt die Kommission den intersektoralen und sektoralen sozialen Dialog in der EU, indem sie die Beratungen und Verhandlungen der Sozialpartner in der EU fördert und ihre Maßnahmen finanziell unterstützt.

Wie viele andere Wirtschaftssektoren ist der europäische Versicherungssektor einem Prozess der weitreichenden Veränderung ausgesetzt, der in hohem Maße durch die demografische Entwicklung vorangetrieben wird. Die Schaffung von sozioökonomischen Bedingungen, die es Arbeitnehmern und Arbeitgebern erlauben, mit diesem sich verändernden Umfeld Schritt zu halten, stellt für die Mitgliedstaaten, für die EU-Institutionen und auch für die Sozialpartner eine enorme Herausforderung dar.

Die Ergebnisse des sozialen Dialogs der Partner im Versicherungssektor sind für die Arbeitswelt von sehr hoher Bedeutung, da sie grundlegende Veränderungen betreffen und gesellschaftliches Verhalten mitgestalten helfen. Die Sozialpartner im Versicherungssektor haben sich in ihrer gemeinsamen Erklärung von 2010 mit den demografischen Herausforderungen befasst. Diese Broschüre mit bewährten Praktiken ist das Ergebnis eines gemeinsamen Projekts der Sozialpartner, dessen Unterstützung die Kommission 2011 zugesagt hat.

Die Kommission begrüßt die Dringlichkeit, mit der die europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor Schlüsselthemen wie beispielsweise dem demografischen Wandel, Work-Life-Balance, lebenslangem Lernen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz angehen. Ihr Beitrag hat maßgeblichen Anteil daran, dass die Europäische Union die Ziele der Strategie Europa 2020 erreicht.

Diese Broschüre trägt – durch die Bereitstellung einer Übersicht über bewährte Praktiken in diesen Bereichen – ferner zum Erreichen der Ziele des Europäischen Jahrs des aktiven Alterns und der Solidarität zwischen den Generationen 2012 bei. Insofern bildet die Broschüre ein nützliches Informationsinstrument für die Sozialpartner, die in anderen Bereichen und Sektoren auf EU-Ebene sowie in den Mitgliedstaaten tätig sind.



*Armindo Silva, Direktor für Beschäftigung und soziale Gesetzgebung, sozialer Dialog, Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Soziales und Integration, Direktion B „Beschäftigung und soziale Gesetzgebung, Sozialer Dialog“*

## Einleitung

Die europäische Versicherungs- und Rückversicherungsbranche sieht sich enormen Herausforderungen gegenüber - ihre Beschäftigten werden immer älter und viele Arbeitnehmer nähern sich dem Rentenalter.

Aus eigener Initiative haben Versicherungsunternehmen und Vermittler zahlreiche Maßnahmen mit dem Ziel eingeführt, Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu halten. Die Sozialpartner auf Unternehmensebene und auf sektoraler Ebene haben ihrerseits ebenfalls eine beeindruckende Zahl innovativer und wirksamer Instrumente entwickelt, um den Versicherungssektor aus Arbeitnehmersicht noch dynamischer und attraktiver zu gestalten.

Diese Broschüre enthält eine Auswahl an zahlreichen bewährten Initiativen und Maßnahmen, die bereits in der Versicherungsbranche eingeführt wurden. Sie befasst sich insbesondere mit den drei Themen, die von der im Januar 2010 von den Sozialpartnern im europäischen Versicherungssektor verabschiedeten gemeinsamen Erklärung abgedeckt werden: Work-Life-Balance, lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Sie beinhaltet Beispiele für Initiativen und Maßnahmen, die aufgrund ihres innovativen Charakters, ihrer Originalität und ihrer Wirksamkeit im Hinblick auf die Erhöhung der Attraktivität des Versicherungssektors und der Beschäftigungsfähigkeit der bereits in diesem Sektor arbeitenden Menschen ausgewählt wurden.

In der Broschüre werden die Initiativen und Maßnahmen unter Veranschaulichung der Vielfalt ihrer Ziele und Ursprünge dargestellt. Einige dieser Initiativen sind für eines der drei Themen spezifisch (Teil 1 der Broschüre), andere wiederum sind Beispiele für kombinierte Maßnahmen, bei denen mehrere Themen gleichzeitig angegangen werden (Teil 2 der Broschüre). In beiden Fällen haben sie ihren Ursprung auf Unternehmensebene, auf Konzernebene oder auf sektoraler Ebene.

In der Broschüre sind alle Beispiele ähnlich aufgebaut, sodass der Leser den Hintergrund und die wichtigsten Merkmale der Initiativen sowie die Auswirkungen und Vorteile für die Beschäftigten und Unternehmen im Versicherungssektor sowie den Sektor insgesamt problemlos erfassen kann.

Selbstverständlich sind diese bewährten Initiativen und Maßnahmen nicht direkt von einem Unternehmen auf ein anderes Unternehmen oder von einem Markt auf einen anderen Markt übertragbar. Alle Initiativen wurden unter Beachtung von sehr spezifischen Zielen und Zusammenhängen entwickelt, da sich der demografische Druck, die Organisation des sozialen Dialogs und die nationalen rechtlichen Rahmenbedingungen erheblich zwischen den EU-Staaten unterscheiden. Gleiches gilt für die Größe der Unternehmen und die Verschiedenheit der Märkte, in denen diese Unternehmen tätig sind. Die Broschüre beinhaltet daher eine Beschreibung des Hintergrunds und der Gründe für die Einführung der betreffenden Maßnahme sowie der politischen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene. Soweit möglich werden Hyperlinks zu Websites bereitgestellt, auf denen die Leser weitere Informationen zu den Themen finden können, an denen sie besonders interessiert sind.

Wir hoffen, dass die Beispiele in unserer Broschüre Denkanstöße liefern und andere Unternehmen und Sozialpartner dazu anregen, erfolgreiche Möglichkeiten zur Bewältigung des demografischen Wandels im Versicherungssektor zu finden. Für uns steht außer Zweifel, dass in Zukunft viele weitere Initiativen und Maßnahmen entwickelt werden.



# **Die demografischen Herausforderungen im europäischen Versicherungssektor**

## **Gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im 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 Produkthanbieter (beispielsweise von Lebens-, Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen) wie auch als Arbeitgeber.

### **Versicherungsunternehmen und -vermittler als Produkthanbieter**

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 Arbeitnehmerschaft 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 Karrieremöglichkeiten 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. Die Tatsache, dass diese Werkzeuge und Instrumente in diesem Dokument erwähnt werden, unterstellt nicht, dass Unternehmen sie nicht bereits einsetzen.

Die Sozialpartner des europäischen Versicherungssektors appellieren an ihre Mitglieder sowie an alle interessierten Beteiligten im Versicherungssektor, ihre eigenen Methoden angesichts der folgenden gemeinsamen Erklärung zu überdenken und zu überprüfen.

## **Folgendermaßen 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 EUMitgliedstaaten 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 -vermittlungsbüros sollten daher nach Wegen suchen, wie sie hinsichtlich dieser Themen zusammenarbeiten können.





## Teil 1

# Unternehmensspezifische und sektorale Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen, Work-Life-Balance und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Nachfolgend werden Beispiele für unternehmensspezifische und sektorale Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance, Qualifikation und lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz beschrieben, während in Teil 2 der Broschüre unternehmensspezifische und sektorale Beispiele für übergreifende Initiativen unter Einbindung von Praktiken, die zwei oder drei der betroffenen Bereiche abdecken, erläutert werden. Die in Teil 1 angeführten Beispiele zeigen, wie der Versicherungssektor verschiedene Methoden und Instrumente einsetzt, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Hierzu zählen beispielsweise eine Work-Life-Balance-Maßnahme, die von der HUK-COBURG in Deutschland eingeführt wurde und verschiedene Initiativen zur Unterstützung ihrer Beschäftigten umfasst, ein Aktionsplan für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern, der von der französischen Versicherungsgesellschaft auf Gegenseitigkeit MAIF/Filia MAIF umgesetzt wird und eine Sensibilisierungskampagne mit dem Ziel, eine positive und gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung sicherzustellen, die von der finnischen Versicherungsgesellschaft Etera durchgeführt wurde.

In der gemeinsamen Erklärung wird die Bedeutung, die Aspekten wie Work-Life-Balance, Qualifikation und lebenslangem Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz beim Anwerben und Halten von Beschäftigten innerhalb des Versicherungssektors zufällt, anerkannt. Die in dieser Broschüre beschriebenen Beispiele zeigen die vielfältigen Erfahrungen und positiven Schritte, die von der Versicherungsbranche bei der Bewältigung des Wandels und bei der Anpassung an diesen Wandel unternommen wurden. Alle Beispiele in dieser Broschüre machen deutlich, dass die Arbeitgeber im Versicherungssektor ihre Anstrengungen verstärken und Maßnahmen ergreifen, um die verschiedenen Facetten des demografischen Wandels aufgrund der alternden und zurückgehenden Bevölkerung in Europa anzugehen. Die Beispiele zeigen, dass der Versicherungssektor in seinem Bestreben vorankommt, eine ausgewogenere, längere, gesündere und glücklichere berufliche Laufbahn für seine derzeitigen und zukünftigen Beschäftigten – ob jung oder alt, männlich oder weiblich – zu gewährleisten.

## **1.1 Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen**

In den letzten Jahren ist die Bedeutung des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit während des Erwerbslebens erkannt worden. Anstatt sich nur auf die Arbeitsplatzsicherheit zu konzentrieren, ist es für den Einzelnen entscheidend, sich transferierbare Kernkompetenzen anzueignen und anpassungsfähig zu bleiben. Die Verantwortung für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit fällt Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen zu. Dies wird auch in der gemeinsamen Erklärung zum Ausdruck gebracht: „Lebenslanges Lernen [kann] 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.“

Hier zeigen die Beispiele, dass die Versicherungsbranche in Europa dem lebenslangen Lernen große Bedeutung beimisst und dabei Beschäftigte auf allen Ebenen und aller Altersklassen im Visier hat. Das Beispiel der Irish Brokers Association (IBA) konzentriert sich darauf, jungen Arbeitnehmern den Einstieg in den Sektor zu erleichtern, um lange und erfolgreiche Karrieren gewährleisten zu helfen, während das Beispiel der MAIF auf alle Beschäftigten abzielt und sich auf den Transfer von Wissen konzentriert. Zentrales Element im Beispiel Finance Norway ist dagegen ein Programm für lebenslanges Lernen, mit dem die Gleichstellung der Geschlechter verbessert werden soll.

## ***E-Learning-Möglichkeiten für alle: wichtige Erfolge in der Altersgruppe 50+***

### ▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:**

Slovak Insurance Association (SLASPO)



### ▶ **Sitz:** Slowakei

### ▶ **Größe und Sektor der Organisation:** Gesamter Versicherungssektor

### ▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** E-learning initiative

### ▶ **Hintergrund/Gründe für die Einführung der Maßnahme/Strategie:**

Das Altersprofil der Belegschaft im Versicherungssektor steigt. Infolgedessen müssen die Arbeitnehmer ihre Kompetenzen und Fähigkeiten regelmäßig auffrischen, damit sie produktiv arbeiten und die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Als Verband kommerzieller Versicherungsgesellschaften fördert SLASPO die gemeinsamen Interessen seiner Mitglieder, wobei sich diese Interessen zunehmend auf die Wahrung und Verbesserung der Qualifikation ihrer Beschäftigten konzentrieren. Damit die Beschäftigten das eigene Lernen und ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen können, wurde von SLASPO eine E-Learning-Anwendung entwickelt, die sich an die Kultur des ständigen Lernens innerhalb des Versicherungssektors anlehnt.

### ▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** Die Anwendung wurde 2009 entwickelt und wird kontinuierlich verbessert.

### ▶ **Beteiligte Partner:** SLASPO und E-Learning-Anbieter

### ▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Die Initiative beinhaltet verschiedene Aus- und Weiterbildungsmaterialien zur Unterstützung des erforderlichen Qualifikationsniveaus bei Versicherungsagenten oder -mitarbeitern, die unmittelbar mit Kunden ohne Fachkompetenzen zu tun haben. Die Materialien erfüllen die gesetzlichen Anforderungen an diese Aus- und Weiterbildung. Die Teilnehmer müssen eine entsprechende Prüfung ablegen, um den erreichten beruflichen Standard nachzuweisen.

### ▶ **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

2011 waren 30 % aller Teilnehmer an diesem Projekt 50 Jahre alt oder älter. Im selben Jahr nahmen insgesamt 7 218 Personen an dem Aus- und Weiterbildungsprogramm teil (4 535 Frauen und 2 683 Männer).

### ▶ **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Stärkere Ausrichtung auf ein verlängertes Arbeitsleben.

### ▶ **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Flexibilität der Anwendung, sodass die Teilnehmer das Lernen der genehmigten Inhalte ihrem eigenen Lebensstil entsprechend gestalten können.

### ▶ **Weblinks:**

<http://www.slaspo.sk/en/> - Website von SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - Website der Maßnahme

# Mentoring funktioniert: Unterstützen der Karriereentwicklung weiblicher „Talents“

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Finance Norway (FNO)

▶ **Sitz:** Norwegen

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**



TFNO wurde 2010 von der Norwegian Savings Banks Association und der Norwegian Financial Services Association gegründet und ist ein Wirtschaftsverband zur Vertretung von 180 Finanzinstituten, die im norwegischen Markt tätig sind.

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

Der Schwerpunkt des Programms Futura liegt auf der Verbesserung der Gleichstellung der Geschlechter durch lebenslanges Lernen sowie der stärkeren Beteiligung von Frauen an Führungspositionen.

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

Das Programm wurde als Reaktion auf die sich in dem Sektor abzeichnenden Qualifikationsengpässe, die teilweise auf die demografische Entwicklung zurückzuführen sind, entwickelt und umgesetzt. Dies führte zur wachsenden Erkenntnis, dass Unternehmen das Potenzial ihrer gut ausgebildeten weiblichen Belegschaft in vollem Umfang ausnutzen müssen.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:**

2006 (noch andauernd, mit Ausnahme von 2011, als die Aktivitäten während der Evaluation des Programms unterbrochen wurden)

▶ **Beteiligte Partner:**

Die Norwegian Employers' Association for the Financial Sector und die Finance Sector Union of Norway halfen bei der Einrichtung des Programms. Das Programm wurde weder durch Finanzierungsbeiträge unterstützt noch waren solche Finanzierungsbeiträge formal vorgesehen, da sämtliche Ressourcen und Instrumente von den beteiligten Hauptorganisationen zur Verfügung gestellt wurden.

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

**Teil I: Zusammenführung und Entwicklung**  
Talent und Agent werden durch eine Reihe von Gesprächen zusammengeführt und entwickeln im Rahmen einer Serie von monatlichen Zusammentreffen eine Arbeitsbeziehung.

**Teil II: Fortbildung**  
Das Talent wird durch einen externen Consultant geschult. Ferner finden gemeinsame Fortbildungssitzungen statt, um es dem Talent zu ermöglichen, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.

**Teil III: Seminare**  
Talents nehmen an verschiedenen Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung teil, die von dem Consultant geleitet werden.

**Teil IV: Anfertigung einer Abhandlung**  
Das Talent fertigt eine Abhandlung zu einem vereinbarten Thema an, das für die Unternehmensleitung von Interesse ist. Agent und Consultant fungieren als Berater.

**Teil IV: Alumni-Netzwerk**  
Netzwerk für alle gegenwärtigen und früheren Teilnehmer an Futura.



Futura ist im Wesentlichen ein Mentoring-Programm, durch das so genannte „Talents“ und „Agents“ zusammengebracht werden. Das „Talent“ ist eine in dem Sektor tätige Frau mit hohen Karriereambitionen. „Agents“ können Frauen oder Männer sein, die bereits Führungspositionen bekleiden. Das Programm umfasst fünf Teile:

#### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Zwischen 2006 und 2010 nahmen ungefähr 140 Frauen an dem Programm teil. Nach Aussage von FNO hat sich die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen in den letzten Jahren verbessert. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist von 36 % (2004) auf 42 % (2009) gestiegen – gegenüber 64 % bzw. 58 % bei den Männern.

2010 wurde die Karriereentwicklung der ersten vier Jahrgänge bewertet – mit folgenden Ergebnissen:

- 29 % haben Positionen auf einer höheren Unternehmensebene erreicht
- 40 % haben mehr Personalverantwortung; zwischen 2010 und 2011 ist dieser Anteil auf 55 % angestiegen
- 30 % haben mehr Budgetverantwortung; zwischen 2010 und 2011 ist dieser Anteil auf 55 % angestiegen
- 40 % haben eine größere operative Verantwortung als vor dem Eintritt in das Programm

Darüber hinaus hat TNS Gallup 2009 eine Umfrage unter den Beschäftigten im Finanzsektor durchgeführt, aus der hervorging, dass weibliche Führungskräfte mehr Frauen für Führungsaufgaben einstellen. Den vorliegenden Daten zufolge haben weibliche Führungskräfte ungefähr 10 % mehr Frauen in ihren Führungskräftegruppen als ihre männlichen Kollegen. Gleichzeitig gaben 39 % der Befragten an, dass sie nicht wüssten, ob es in ihrem Unternehmen Ziele im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter gibt. Es waren mehr Frauen als Männer mit diesen Zielen vertraut.

#### ► **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Das 2003 eingeführte Gesetz, nach dem Führungsgremien zu mindestens 40 % aus Frauen bestehen müssen, spielte eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des Programms Futura. Die Unterstützung seitens der politischen Parteien hatte ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Programm.

#### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Trotz der zunehmenden Anzahl von weiblichen Führungskräften gibt es nach wie vor Unterschiede bei der Art der von Männern und Frauen übernommenen Führungsfunktionen. Während weibliche Führungskräfte stärker in der Personalverwaltung vertreten sind, sind Männer häufiger in technischen und marktorientierten Führungsfunktionen anzutreffen.

#### ► **Weblink:**

<http://www.Futurafinans.no/>



# Einbinden von Jungmaklern: Verbessern der Vertretung innerhalb der Irish Brokers Association

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Irish Brokers Association

▶ **Sitz:** Irland

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**



Branchenverband mit mehr als 500 Mitgliedern mit 5 500 Beschäftigten im Versicherungssektor in Irland

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

Young IBA  
Qualifikation und lebenslanges Lernen

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

Die Initiative sollte es der IBA ermöglichen, eine bessere Verbindung zu Jungmaklern herzustellen, die in den Sitzungen und Aktivitäten der Organisation unzulänglich vertreten waren. Young IBA bietet der Organisation die Möglichkeit, den jüngeren Beschäftigten den Zweck, das Dienstleistungsangebot und die Vorteile der IBA näher zu bringen. Auf diese Weise können Verbindungen zu zukünftigen Inhabern von Versicherungsvermittlungen hergestellt werden, was eine solide Zukunft für den Verband und für die Aktivitäten, die der Verband seinen Mitgliedern anbietet, gewährleisten hilft. Eine weitere wichtige Motivation hinter der Einrichtung der Initiative war die zunehmende Bedeutung, die der Qualifikation und fortlaufenden Weiterbildung in dem Sektor zufällt. 2007 wurden zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen beruflichen Voraussetzungen Mindestkompetenzanforderungen in dem Sektor festgelegt. Darüber hinaus unterliegt der Produktmarkt einer ständigen Diversifizierung, sodass die Versicherungsexperten ihr Wissen regelmäßig auf den neuesten Stand bringen müssen. Hieran wird deutlich, wie notwendig eine solide anfängliche Qualifikation und fortlaufende berufliche Weiterentwicklung ist.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** 2008 (noch andauernd)

▶ **Beteiligte Partner:** Irish Brokers' Association

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Die Hauptziele von Young IBA sind wie folgt:

- Beratung und Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung von jungen Versicherungsmaklern
- Unterstützung der jüngeren IBA-Mitglieder bei ihrem beruflichen Weiterkommen
- Gewährleistung, dass Versicherungsvermittlung einen attraktiven Karrierepfad darstellt
- Schaffung von sozialen Netzwerken zwischen Jungmaklern sowie zwischen jüngeren und erfahrenen Versicherungsmaklern und Geschäftsführern von Versicherungsvermittlungsunternehmen durch Veranstaltungen und Seminare

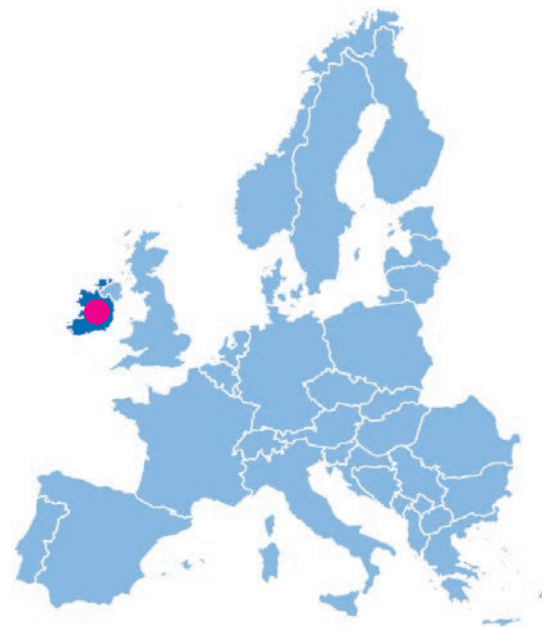
Die Aktivitäten werden durch das Young IBA Committee geplant, das monatlich zusammentritt und 13 Mitglieder aus verschiedenen Teilen des Landes und des Geschäftsfelds (Vermittler von Lebens- und Sachversicherungen) umfasst. Das Young IBA Committee ist dem IBA Council unterstellt. Der Vorsitzende des Young IBA Committee ist Mitglied im IBA Council, um positive Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten von Young IBA und der IBA generell sicherzustellen.

Die Aktivitäten, die von Young IBA organisiert werden, umfassen:

- Fortbildungsseminare für Mitarbeiter von Versicherungsvermittlern (z. B. Verkaufsschulung, Produktschulung)
- Studiengruppen für Prüfungen (z. B. Module für Qualifikationen im Bereich Lebens- und Sachversicherungsprodukte sowie über Compliance und Regulierung)
- Vorbereitung spezieller Studienhinweise für verschiedene Qualifikationen
- Online-Zugang zu nützlichen Prüfungsinformationen auf der Website von Young IBA

Beispiele für Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, die 2011 organisiert wurden:

- Altersversorgungsregelungen für unverheiratete Paare
- Unterlassene Angabe wesentlicher Tatsachen



- Modul zu Kfz-Versicherungen
- Modul zu Nutzfahrzeugversicherungen
- Seminar in Betriebsunterbrechungsversicherungen
- Workshops über die Einhaltung von Vorschriften
- Seminar über persönliche Rentensparkonten (Personal Retirement Savings Accounts – PRSA)
- Verkaufs- und Telefon-Fähigkeiten

Außerdem finden soziale Medien wie z. B. Facebook und LinkedIn weitreichende Anwendung, um Werbung für Veranstaltungen zu machen, branchenrelevante Neuigkeiten zu verbreiten und auf vierteljährlich stattfindende Wettbewerbe hinzuweisen, die das Ziel haben neue Mitglieder zu gewinnen.

Young IBA organisiert ferner eine Reihe von Auszeichnungen - beispielsweise für:

- Kundenbetreuung
- Verkaufsmitarbeiter
- Teamleiter
- Bildungsabschlüsse
- Innovation

Schließlich unterstützt Young IBA auch Wohltätigkeitsveranstaltungen, damit sich Mitglieder in ihren Gemeinden einbringen.

#### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Die von Young IBA organisierten Seminare und Veranstaltungen werden seit ihrer Einführung im Jahr 2008 sehr gut angenommen. Soziale Medien werden ebenfalls auf breiter Ebene genutzt, um Informationen zu verbreiten. Darüber hinaus erhöhen die Auszeichnungen die Motivation und das Bewusstsein für bewährte Praktiken und Leistung in diesem Sektor.

#### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Leistungsangebot, das auf die Anforderungen von Jungmaklern zugeschnitten ist, sowie Nutzung neuer und innovativer Medien für die Verbreitung von Informationen über Neuerungen und Veranstaltungen.

#### ► **Weblink:**

[http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=232](http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=232)

# (Pro-)aktives Altern: Transfer von Wissen und Gestalten von Übergängen

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** MAIF - Filia MAIF

▶ **Sitz:** Frankreich

▶ **Größe und Sektor der Organisation:** Versicherungssektor, 6 800 Beschäftigte (2010)



▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** Aktionsplan für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern

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

MAIF hat versucht, das Problem des aktiven Alterns proaktiv anzugehen. 2006 entschied sich das Unternehmen für die Durchführung einer Bestandsaufnahme im Hinblick auf die Alterung seiner Belegschaft – unter Anerkennung der Tatsache, dass bei zukünftigen Einstellungen sowie sonstigen unternehmenspolitischen Entscheidungen Entwicklungen in der Alterspyramide des Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Der zunehmende Anteil älterer Arbeitnehmern im Unternehmen wird als wichtiger Faktor angesehen, der in das Personalmanagement einfließen muss.

2006 wurden verschiedene Maßnahmen basierend auf den Ergebnissen einer Umfrage unter den Mitarbeitern versuchsweise ins Leben gerufen. Die diesem Ansatz zugrunde liegenden Ziele waren die Umkehrung von Tendenzen bei der Nutzung von Vorruhestandsregelungen, die vorausschauende Beachtung und Berücksichtigung der Auswirkungen des Alterns und die Motivation älterer Arbeitnehmer bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahnen.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:**

Januar 2010 bis Dezember 2012 für den aktuellen Plan (aufbauend auf vorhergehenden Initiativen, die 2006 gestartet wurden)

▶ **Beteiligte Partner:** Arbeitgeber

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Der aktuelle Aktionsplan 2010–2012 für ältere Beschäftigte, der den gesetzlichen Anforderungen entspricht und auf die Erfahrungen aus den vorherigen Maßnahmen aufbaut, ist das wichtigste Instrument zur Förderung des aktiven Alterns in dem Unternehmen. Der Plan deckt drei Hauptbereiche ab:

- Vorausschätzung der Karriereentwicklung

Um die Motivation älterer Arbeitnehmer (definiert als Arbeitnehmer über 45 Jahre) zu erhalten, sollen durch den Aktionsplan ihre Kompetenzen und ihre Beschäftigungsfähigkeit weiterentwickelt sowie ihre Entwicklung bis zum Ende der beruflichen Laufbahnen gefördert werden. Jeder Beschäftigte über 45 Jahre kann bei der Personalabteilung ein Gespräch über die „zweite Karrierenhälfte“ beantragen. Solche Gespräche können bei Bedarf alle fünf Jahre wiederholt werden. Sie haben den Zweck:

- über die eigenen Erfahrungen, die bisherige Karriere und die Kompetenzen der Beschäftigten Bilanz zu ziehen;
- ihre beruflichen Ambitionen zu besprechen;
- auf etwaige Aus- und Weiterbildungsanforderungen und Bedenken in Bezug auf Arbeitsbedingungen und -stunden einzugehen; und
- die Möglichkeiten einer Beteiligung an Aus- und Weiterbildungs-/Mentoring-Aktivitäten zu überprüfen.

Nach dem Gespräch mit der Personalabteilung können in Abstimmung mit den Beschäftigten individuelle Aktionspläne aufgestellt werden, die auf ihre Anforderungen zugeschnittene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten. Die Kosten einer solchen Aus- und Weiterbildung werden in voller Höhe von dem Unternehmen übernommen. Außerdem kann Arbeitnehmern, die ihr informelles Lernen zur Erlangung einer Qualifikation bestätigen lassen möchten, Unterstützung bereitgestellt werden.

- Transfer von Wissen und Know-how sowie Entwicklung von Mentoring

In dem Plan wird der Notwendigkeit, den Transfer des Wissens und Know-hows der älteren Beschäftigten an die jüngeren Generationen innerhalb der Belegschaft zu organisieren, Rechnung getragen. Um dies zu erreichen, sieht der Plan vor, dass ein größerer Anteil der älteren Mitarbeiter in die Entwicklung von Mentoring sowie in die Bereitstellung von punktuellen Ad-hoc-Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden wird. Darüber hinaus zielt der Plan darauf ab, die Nutzung spezifischer Gespräche mit Beschäftigten über ihren Renteneintritt auszubauen, um den Transfer ihres Know-hows und Wissens zu antizipieren und zu organisieren.



- Anpassung des Karriereendes und der Übergänge zwischen Erwerbsleben und Ruhestand

In dem Plan sind Maßnahmen enthalten, die darauf abzielen, die Bedürfnisse und Erwartungen älterer Arbeitnehmer in den letzten Jahren ihres Erwerbslebens zu berücksichtigen. Hierzu zählen Bedingungen für den Zugang zu freiwilliger Teilzeitarbeit für Beschäftigte ab 58 Jahren. Allen Beschäftigten ab 57 Jahren werden personalisierte Informationsdienste bereitgestellt, sodass sie ihre Rentenansprüche berechnen und in Kenntnis der Sachlage Entscheidungen bezüglich ihres Ruhestands treffen können.

### ► Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Unter den verschiedenen Prioritäten des Plans haben sich einige der oben beschriebenen Maßnahmen unter den älteren Beschäftigten als beliebter erwiesen als andere.

- In Bezug auf die Vorausschätzung der Karriereentwicklung im Falle älterer Arbeitnehmer, die körperlich anspruchsvollere Arbeitsplätze innehaben (Minderheit der älteren Beschäftigten in dem Unternehmen), erfolgt die Umsetzung spezifischer Maßnahmen, einschließlich beruflicher Mobilität, nahezu systematisch. In diesen Fällen hat sich die Umschulung auf Verwaltungsaufgaben unter den älteren Beschäftigten als beliebter erwiesen als gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz, die es diesen Beschäftigten ermöglichen sollen, in ihrer aktuellen Funktion weiterzuarbeiten. Bei Beschäftigten, die stärker an den Schreibtisch gebunden sind, ist die Vorausschätzung der Karriereentwicklung in der Praxis schwieriger umzusetzen. Lediglich ein kleiner Anteil der Arbeitnehmer über 45 Jahre hat um ein Gespräch über die „zweite Karrierhälfte“ gebeten. Jedoch folgte auf die Mehrheit der geführten Gespräche die Ausarbeitung eines personalisierten Aktionsplans.
- Der Transfer von Wissen und Know-how und die Entwicklung von Mentoring-Programmen werden von den älteren Beschäftigten positiv aufgenommen. Gegenwärtig ist eine knappe Mehrheit der Mentoren und punktuell als Ausbilder fungierenden Beschäftigten älter als 45.
- Im Hinblick auf die Anpassung des Karriereendes und der Übergänge zwischen Erwerbsleben und Ruhestand erfüllen die individuellen Informationsdienste die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter und werden häufig in Anspruch genommen. Die Fortbildungen zur Vorbereitung auf den Ruhestand sind ebenfalls beliebt (werden von 40 % der betroffenen Beschäftigten angenommen).

### ► Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:

Wie oben erwähnt, ist es in Frankreich seit einigen Jahren gesetzlich vorgeschrieben, dass Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten Verhandlungen aufnehmen, wie die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern gefördert werden kann. Artikel 87 des Gesetzes über die Finanzierung der Sozialversicherung vom 17. Dezember 2008 sieht vor, dass Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten ab 2010 entweder eine Tarifvereinbarung abschließen oder einen Plan für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aufstellen müssen. Unternehmen, die dies versäumen, müssen eine Strafe in Höhe von 1 % der Lohn- und Gehaltszahlungen zahlen.

Dieses neue Gesetz machte im Fall von MAIF keine zusätzlichen Aktivitäten erforderlich, da die Entwicklung von Initiativen zum Thema „Aktives Altern“ vor diesem Datum gestartet wurde.

Es wird davon ausgegangen, dass sich die jüngste Reform des Rentensystems (allmähliche Anhebung des Alters, ab dem die Arbeitnehmer ein gesetzliches Recht auf Eintritt in den Ruhestand haben, von 60 Jahren auf 62 Jahre, sowie

des Alters, ab dem sie Anspruch auf eine Vollrente haben, von 65 Jahren auf 67 Jahre) auf die Dauer der beruflichen Laufbahnen sowie auf die Zusammensetzung der Belegschaft innerhalb des Unternehmens auswirkt.

► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Unternehmensintern trägt der von der Personalabteilung und der Geschäftsführung verfolgte proaktive Ansatz im Hinblick auf das Problem des demografischen Wandels und der alternden Belegschaft zur Gewährleistung geeigneter Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer bei. Des Weiteren bedeutet die Art der ausgeübten Tätigkeit und der sehr geringe Anteil der Belegschaft, die einer manuellen Tätigkeit nachgeht, dass die berufliche Umschulung auf administrative Funktionen für einige ältere Arbeitnehmer relativ leicht umzusetzen ist.

Die Umsetzung des Plans (und vorheriger Initiativen) hat jedoch deutlich gemacht, dass die Bewältigung der Auswirkungen des Alterns der Unternehmensbelegschaft eine sehr komplexe Aufgabe darstellt, die die Personalabteilung vor eine Reihe von Herausforderungen stellt. Durch das Altern der Belegschaft und die Aussicht auf längere berufliche Laufbahnen können Probleme für die jüngeren Generationen unter den Beschäftigten entstehen. Deshalb müssen Personalleiter die Karriereentwicklung aller Altersgruppen überdenken.

Die von der Geschäftsführung von MAIF eingeleiteten Initiativen haben gezeigt, dass es für den Erhaltung der Motivation älterer Beschäftigten keine schnelle Lösung gibt und dass die Kommunikation rund das Thema Altersmanagement nicht immer unkompliziert ist. Um die Wirksamkeit von Maßnahmen sicherzustellen, müssen die Beweggründe und Faktoren, die den Entscheidungen jedes einzelnen Arbeitnehmers zugrunde liegen, verstanden werden.

► **Weblink:**

MAIF homepage:  
<http://www.maif.fr/accueil.html>





## 1.2 Work-Life-Balance-Maßnahmen

Work-Life-Balance-Maßnahmen spielen eine wichtige Rolle beim Anwerben und Halten von Arbeitnehmern. Dies gilt insbesondere für Frauen, die oft das Gefühl haben, ihre Karriereambitionen anpassen zu müssen, um den Bedürfnissen der Familie, wie z. B. der Betreuung von Kindern oder älteren Verwandten, gerecht zu werden. In der gemeinsamen Erklärung wird daher Folgendes anerkannt: „Um die Attraktivität des Sektors zu steigern, sollten Arbeitgeber vielfältige Beschäftigungsmodelle anbieten können, die mit effizienten und effektiven betrieblichen Abläufen im Einklang stehen. [...] 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.“ Die Bedeutung des Angebots von qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungseinrichtungen wird ebenfalls anerkannt.

In der gemeinsamen Erklärung wird außerdem die Bedeutung einer lebenslangen Perspektive in Bezug auf Work-Life-Balance-Maßnahmen betont. Flexibilität in den Jahren vor der Verrentung kann dabei helfen, die berufliche Laufbahn jener zu verlängern, die ihre bestehenden Funktionen nicht mehr ausfüllen können oder möchten. „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.“

Das nachfolgende Beispiel zeigt, dass die Bedeutung einer lebenszyklischen Perspektive in Bezug auf die Work-Life-Balance in dem von der HUK-COBURG verfolgten ganzheitlichen Ansatz für die Bewältigung der demografischen Herausforderungen auf positive Anerkennung stößt. Work-Life-Balance-Maßnahmen werden in vielen solcher kombinierten Ansätze, die im Versicherungssektor auf Unternehmensebene und auf sektoraler Ebene umgesetzt werden, hohe Bedeutung beigemessen, wie in Teil 2 dieser Broschüre erläutert.



# Work-Life-Balance: Verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Karriereentwicklung und Mitarbeiterbindung

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** HUK-COBURG

▶ **Sitz:** Deutschland



▶ **Größe und Sektor der Organisation:**

Allgemeine Versicherung, 5 Mrd. EUR Prämieinnahmen, 8 500 Beschäftigte (2011)

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

„Demografie: jetzt oder nie“

Work-Life-Balance (die begleitenden Maßnahmen des Unternehmens in den Bereichen lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden in Teil 2 dieser Broschüre vorgestellt)

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

Das Unternehmen erkannte frühzeitig die zukünftigen Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels und betrachtet Maßnahmen zur Begegnung der demografischen Entwicklungen als eine der wichtigsten Aufgaben der Personalarbeit, die jetzt und in Zukunft zu bewältigen sind - und zwar sowohl in Bezug auf die Rekrutierung junger Arbeitnehmer als auch auf das Halten älterer Arbeitnehmer. Der demografische Wandel kann sich besonders in ländlichen Gebieten zu einer besonderen Herausforderung entwickeln, was daher auch auf den Sitz der Unternehmenszentrale zutrifft.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** Einführung verschiedener Maßnahmen zwischen 2004 und 2010 (noch andauernd)

▶ **Beteiligte Partner:** Arbeitgeber, Betriebsrat, verschiedene Nichtregierungsorganisationen und Fortbildungsanbieter

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

2005 hat sich die HUK-COBURG dem audit berufundfamilie® unterzogen. Im Juli 2005 erhielt das Unternehmen das Grundzertifikat der Hertie-Stiftung, eines national anerkannten Instituts für die Förderung von familienorientierter Personalpolitik. Die Zertifizierung zeigt, dass ein Unternehmen Work-Life-Balance-Maßnahmen eingerichtet hat und aktiv an einer kontinuierlichen Verbesserung arbeitet. Das Unternehmen wurde 2008 und 2011 erneut einem Audit unterzogen und erfolgreich rezertifiziert. Damit die Beschäftigten Arbeit und Familienleben besser miteinander vereinbaren können, wurde im Laufe der Jahre eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt:

- „Führung in reduzierter Vollzeit“

Seit 2006 bietet die HUK-COBURG ihren Mitarbeitern auf der untersten Führungsebene (Gruppenleiter) „Führung in reduzierter Vollzeit“. Dies ermöglicht die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit bis zu einer Untergrenze von mindestens 25 Arbeitsstunden. Das Angebot basiert auf verschiedenen Bestimmungen auf Unternehmensebene und steht somit allen Führungskräften auf dieser Ebene offen, die dies beantragen. Die Maßnahme richtet sich an Beschäftigte, die bereits eine Führungsfunktion als Gruppenleiter ausüben, sowie an jene, die zukünftig Verantwortung als Gruppenleiter übernehmen und gleichzeitig Beruf und Familie zeitlich besser miteinander vereinbaren möchten. Die Möglichkeit wird gegenwärtig von mehr als 30 der 650 Gruppenleiter in dem Unternehmen wahrgenommen.

- Ferienbetreuung und Kinderbetreuung für 0- bis 3-Jährige

Zusammen mit einem Verein zur Förderung von Bildung und Erziehung bietet das Unternehmen Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitern an. Mehr als 100 Schulkinder unter 14 Jahren werden sowohl in den Oster- und Weihnachtsferien, als auch für vier Wochen in den Sommerferien betreut. Darüber hinaus stellt die HUK-COBURG seit Herbst 2008 in Coburg Kinderkrippenplätze zur Verfügung. Für Mitarbeiter in den landesweiten Niederlassungen bietet das Unternehmen einen externen Beratungsdienst an, der bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen behilflich ist. Des Weiteren erhalten Beschäftigte in den Kundenbetreuungscentren finanzielle Unterstützung für Kinderbetreuung, die in der Zeit von 16:00 bis 20:00 Uhr benötigt wird.

- Unterstützung für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen



Angesichts der gegenwärtigen demografischen Entwicklungen hat das Unternehmen beschlossen, seine Unterstützungsleistungen nicht nur auf Familien mit Kindern zu konzentrieren, sondern auch auf Menschen, die für die Pflege von abhängigen Familienmitgliedern verantwortlich sind. Das Unternehmen fördert die Inanspruchnahme der gesetzlich zustehenden Freistellung von 10 Tagen, wenn ein pflegebedürftiger Angehöriger erkrankt. Darüber hinaus können sich Beschäftigte bis zu sechs Monate freistellen lassen, um nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen. Im Falle der Pflegebedürftigkeit bietet das Unternehmen mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma zahlreiche Kontakte zu Alters- und Pflegeheimen an. Im Einklang mit der neueren Gesetzgebung bietet die HUK-COBURG auch die Möglichkeit, die neue Familienpflegezeit von bis zu 24 Monaten in Anspruch zu nehmen, wodurch Mitarbeiter ihre Arbeitsstunden für die Dauer von bis zu 24 Monaten reduzieren können.

Das Unternehmen setzt sich ferner dafür ein, dass Teilzeitkräfte denselben Zugang zu Aus- und Weiterbildung wie alle anderen Mitarbeiter haben. Darüber hinaus stehen verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle sowie Telearbeit zur Verfügung, um die Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Verpflichtungen weiter zu verbessern.

#### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Das Unternehmen hat eine Beispielrechnung aufgestellt, die zeigt, dass es das Unternehmen jedes Mal 25 000 EUR kostet, wenn eine Frau ihre Elternzeit von rund drei Jahren in Anspruch nimmt, anschließend wiedereingegliedert und in neue Prozesse eingewiesen werden muss. Das Angebot von Kinderbetreuungsplätzen und reduzierter Vollzeit für Führungskräfte hat zur Verringerung Abwesenheit vom Arbeitsplatz beigetragen, wobei Frauen nun eher nach 1 bis 1,5 Jahren Mutterschutzurlaub zurückkehren. Ferner wird geschätzt, dass 75 % der Frauen, die „Führung in reduzierter Vollzeit“ in Anspruch nehmen, heute keine Führungsposition bekleiden würden, wenn es diese Möglichkeit nicht gegeben hätte.

#### ► **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Es gibt eine Reihe von Bereichen, in denen die nationalen politischen Rahmenbedingungen zum Erreichen positiver Ergebnisse beitragen. Hierzu gehören:

- Verfügbarkeit von Elterngeld für ein Jahr, wodurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Eltern nach 12 Monaten an den Arbeitsplatz zurückkehren;
- gesetzliche Bestimmungen für die Inanspruchnahme von Pflegezeit, durch die Rahmenbedingungen für die betriebliche Politik festgelegt werden;
- Aufstockung des Angebots an Kinderbetreuungseinrichtungen, die auch aus höheren staatlichen Investitionen in diesem Bereich resultieren;
- Verfügbarkeit von bewährten Strategien und Entwicklungsunterstützung (beispielsweise durch audit berufundfamilie).

#### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

- Breites Spektrum von Maßnahmen, von denen die Beschäftigten aus verschiedenen Altersgruppen und mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus profitieren können
- Starke Betonung auf Work-Life-Balance-Maßnahmen
- Engagement für die Karriereentwicklung innerhalb des Unternehmens

#### ► **Weblink:**

Company human resources report 2010 (Personalbericht 2010)

[http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber\\_uns/berichte\\_2010/personalbericht\\_2010.pdf](http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf)



## 1.3 Maßnahmen für 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“.

In der gemeinsamen Erklärung wird somit anerkannt, dass einer gesunden und sicheren Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zufällt. Dies sollte in direktem Zusammenhang mit Risikofaktoren am Arbeitsplatz stehen, kann aber auch zur Schaffung einer umfassenderen gesundheitsbewussten Kultur beitragen, da das Verhalten außerhalb des Arbeitsplatzes ganz eindeutig auch eine Rolle bei der Erhaltung der Gesundheit spielt.

„Hierzu können betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme durch Initiativen wie sportliche Aktivitäten, Ernährung und Stressmanagement, Mitarbeiter-Beratungshotlines und medizinische Check-ups 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.“

In einer sektorübergreifenden Rahmenvereinbarung zwischen den europäischen Sozialpartnern von 2004 werden die besonderen Risiken von arbeitsbezogenem Stress anerkannt und die wichtigsten Schritte zur Bekämpfung dieses Phänomens hervorgehoben. 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“. Sie fordern daher 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.

Die Beispiele in diesem Abschnitt zeigen, welche hohe Bedeutung die Versicherungsbranche der (psychischen) Gesundheit ihrer Beschäftigten beimisst. Sie sind beispielhaft für Maßnahmen und Initiativen innerhalb des Sektors und stammen von Unternehmen aus ganz Europa.

# Verbesserung des Gesundheitsschutzes: Erkennen, Verringern und Vermeiden von arbeitsbedingtem Stress

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Allianz Group

▶ **Sitz:** Deutschland

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**

Versicherungs- und Asset-Management-Konzern, 141 938 Beschäftigte weltweit, 103 560 Mrd. EUR Gesamtumsatz (2011)



▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

Übereinkunft über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress

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

Die Anforderungen der Arbeitsumgebung werden immer größer und vielfältiger, sei es durch zunehmenden internationalen Wettbewerb oder durch steigende Ansprüche an Effizienz und Wirksamkeit der Arbeitsprozesse. Die Akkumulation solcher Faktoren, insbesondere in Kombination mit Umständen, deren Ursprung im privaten Umfeld zu finden ist, kann zu Stressbelastungen führen und physische, psychische und soziale Reaktionen sowie damit verbundene gesundheitliche Probleme hervorrufen. Gesundheitliche Probleme dieser Art können sich nachteilig auf die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen auswirken und zum frühzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt führen. Im Einklang mit der europäischen branchenübergreifenden Vereinbarung zur Bekämpfung von arbeitsbedingtem Stress sowie der Empfehlung in der gemeinsamen Erklärung der Sozialpartner im Versicherungssektor haben die Allianz SE und der (europäische) SE Betriebsrat eine Übereinkunft über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress abgeschlossen.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** 5. Mai 2011

▶ **Beteiligte Partner:** Allianz SE und Allianz SE Betriebsrat

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Die Übereinkunft gilt für die Allianz SE und alle Allianz Gesellschaften in den EU-Mitgliedsländern, den Vertragsstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums und der Schweiz. Darin wird der Gesundheitsschutz (zur Vermeidung von arbeitsbedingtem Stress) als Unternehmensziel verankert, auf dessen Erreichen das Unternehmen und die Mitarbeiter gemeinsam hinarbeiten sollten. Eines der Ziele der Übereinkunft ist die Sensibilisierung für arbeitsbedingten Stress und dafür, wie solcher Stress frühzeitig auf beiden Seiten erkannt, vermieden und verringert werden kann.

Um potenzielle Ursachen zu identifizieren und soweit wie möglich auszuschalten, sollten regelmäßige Risikobewertungen im Einklang mit der einschlägigen europäischen Richtlinie (89/391/EWG) durchgeführt werden. Die Beratung mit und die Einbindung von Arbeitnehmern bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen wird ebenfalls besonders hervorgehoben.

Das Unternehmen verpflichtet sich, den Gesundheitsschutz zu verbessern und arbeitsbedingten Stress zu vermeiden, indem präventive Maßnahmen ergriffen werden und Folgendes sichergestellt wird:

- Änderungsprozesse werden so durchgeführt, dass - soweit möglich - keine Stress auslösenden Faktoren am Arbeitsplatz entstehen.
- In Abhängigkeit von den lokalen Strukturen werden Informationen bereitgestellt oder Instrumente zugänglich gemacht, die den Mitarbeitern dabei helfen, Belastungssituationen entweder zu vermeiden oder effektiv zu bewältigen (z. B. ärztlicher Rat, vertrauliche Hotline, Beratung und Schulungen usw.).
- Für Mitarbeiter mit Leistungsproblemen aufgrund von arbeitsbedingtem Stress werden Rehabilitations- und Wiedereingliederungsmaßnahmen bereitgestellt.
- Es wird auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen der Umsetzung von Änderungen und Lernprozessen geachtet. In der Übereinkunft werden ferner die verschiedenen Aufgaben des Vorstands, des Managements, der lokalen Personalabteilungen und der Mitarbeiter im Hinblick auf die Umsetzung dieser Übereinkunft festgelegt.



► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Zwei Jahre nach der Unterzeichnung der Übereinkunft werden die Unternehmen des Allianz Konzerns dazu aufgefordert, einen Bericht über die ergriffenen Maßnahmen zur Umsetzung der Übereinkunft vorzulegen. Anschließend werden fortlaufende gemeinsame Überprüfungen durchgeführt und analysiert, wie die vor Ort umgesetzten bewährten Praktiken am besten weitergegeben werden können.

► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Verfügbarkeit der branchenübergreifenden Vereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress und der gemeinsamen Erklärung im Versicherungssektor, die sich ebenfalls auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz konzentriert. Äußerst erfolgreiche Bilanz der Zusammenarbeit innerhalb des (europäischen) SE Betriebsrats der Allianz SE.

► **Weblink:**

[https://www.allianz.com/en/press/news/company\\_news/human\\_resources/news\\_2011-05-05.html](https://www.allianz.com/en/press/news/company_news/human_resources/news_2011-05-05.html)

## ***Alle für einen und einer für alle: Kampagne „Kollegen machen dich stark“***

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Etera

▶ **Sitz:** Finnland

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**



PRentenversicherung, die 18 500 Unternehmen angeboten wird; 240 000 versicherte Beschäftigte innerhalb dieser Unternehmen.

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** Kampagne „Kollegen machen dich stark“ Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

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

Etera zählt zu den sechs Unternehmen in Finnland, die Rentenversicherungsleistungen anbieten. Alle Arbeitgeber müssen für ihre Arbeitnehmer gesetzliche Rentenbeiträge zahlen, können aber (seit 2007) den Anbieter wählen. Vor 2007 stellte Etera lediglich für Arbeitnehmer im Bau-, Forstwirtschafts-, Landwirtschafts- und Hafensektor Dienstleistungen bereit. Unternehmen in diesen Sektoren machen weiterhin einen großen Anteil der Kunden von Etera aus.

Ein Teil aller Rentenbeiträge auf Unternehmensebene muss in Dienstleistungen für das Wohlergehen am Arbeitsplatz investiert werden. Etera bietet solche Dienstleistungen an, d. h., es unterstützt Unternehmen bei der Beurteilung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind und die zu Arbeitsausfällen, Produktivitätsverlust oder sogar vorzeitigem Ruhestand führen können. Basierend auf solchen Beurteilungen bietet Etera Beratung und Instrumente an, mit denen die zugrunde liegenden Risikofaktoren angegangen werden können. Dies können ergonomische, arbeitsbezogene oder führungsrelevante Maßnahmen usw. sein. Wegen des historischen Kundenprofils von Etera liegen die durchschnittlichen Ruhestandsraten in den Mitgliedsunternehmen zwei Jahre unter dem Durchschnitt in Finnland, was für die Versicherungsunternehmen und Arbeitgeber erhebliche Kosten (Zahlung von Erwerbsunfähigkeits- und Vorruhestandsleistungen) nach sich zieht. Investitionen in Initiativen zur Förderung des Wohlergehens sind daher sowohl aus finanzieller Sicht als auch aus Marketingsicht von großer Bedeutung.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** 2010 (noch andauernd)

▶ **Beteiligte Partner:** Etera, umgesetzt in Abstimmung mit Mitgliedsunternehmen

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Die Kampagne wurde als Ergebnis der Untersuchungen und Erfahrungen des Unternehmens ins Leben gerufen, die ergaben, dass viele Arbeitnehmer bereits im Alter 50+ über den Ruhestand nachdenken. Es wurde daraus gefolgert, dass es wichtig ist, sich auf jüngere Arbeitnehmer zu fokussieren und die Arbeitsumgebung während der Lebensphasen zu verbessern. Abgesehen von den physischen Problemen (die Etera ebenfalls im Rahmen der für Kunden durchgeführten Bewertung des Wohlergehens berücksichtigt) resultieren immer mehr krankheitsbedingte Ausfälle und das damit verbundene vorzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt aus psychischen Problemen, die durch Stress, Mobbing und Belästigung oder die Unfähigkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren, verursacht werden.

Um Probleme dieser Art anzugehen, hat Etera eine Kampagne mit dem Titel „Kollegen machen dich stark“ gestartet, die verschiedene Elemente umfasst:

- Eine Facebook-Kampagne und ein damit verbundenes Diskussionsforum zum Thema psychisches Wohlergehen am Arbeitsplatz;
- Comics, in denen es um Probleme am Arbeitsplatz geht und die die Menschen zum Nachdenken anregen sollen, ob ihre Verhaltensweise am Arbeitsplatz und ihr Umgang mit Kollegen zu einer gesunden Arbeitsumgebung beiträgt;
- verschiedene Fragebögen, mit denen Einzelpersonen beurteilen können, ob sie „gute Kollegen“ am Arbeitsplatz sind;
- eine Webseite mit konkreten Anweisungen, wie man sich in bestimmten Situationen am besten verhält.

Etera hat fünf Mitarbeiter, die Dienstleistungen speziell für das Wohlergehen am Arbeitsplatz anbieten. Sie besuchen



Unternehmen, um dort entsprechende Bewertungen durchzuführen und auch Informationen über die Kampagne und ihre Instrumente zur Verfügung zu stellen. Ein wichtiges Ziel ist es, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass ein gesunder Arbeitsplatz nicht nur in den Verantwortungsbereich der Führungsebene fällt, sondern auch in denjenigen jedes einzelnen Arbeitnehmers.

### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

In Unternehmen, in denen vor einer gewissen Zeit Dienstleistungen für das Wohlergehen am Arbeitsplatz eingeführt wurden, lassen sich in der Regel positive Auswirkungen auf die Ausfallzeiten, Zufriedenheit und Vorruhestandsdaten der Arbeitnehmer feststellen. Allerdings sind solche Bewertungen insgesamt nicht so einfach durchzuführen, da sie von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Das Unternehmen und Wissenschaftler versuchen gerade, Fortschritte bei der Identifizierung positiver Auswirkungen zu erzielen.

Die Facebook-Kampagne des Unternehmens ist auf große Resonanz gestoßen. Sie hat 12 000 Anhänger, die regelmäßig Informationen austauschen.

Etera ist sehr bemüht, Instrumente zu entwickeln, die allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden können, ungeachtet der Höhe der Beiträge, die sie zahlen können. Dies bedeutet insbesondere, dass kleinere Unternehmen, die – aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahl – kein erhebliches Potenzial für Investitionen in Initiativen zur Förderung des Wohlergehens generieren, ebenfalls für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte von diesen Instrumenten profitieren können.

### ► **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Es gibt eine Reihe von Bereichen, in denen die politischen Rahmenbedingungen zu dieser Maßnahme beitragen. Hierzu gehören:

- Art des finnischen Rentenversicherungssystems: Danach müssen die Arbeitgeber gesetzliche Rentenbeiträge für ihre Arbeitnehmer zahlen. Von diesen Beiträgen, die bei Unternehmen wie etwa Etera eingezahlt werden, muss ein festgelegter – jedoch geringer – Anteil von den Versicherungsanbietern in Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens investiert werden.
- Anstieg des gesetzlichen Rentenalters.
- Konsequente Politik und politischer Schwerpunkt auf der Verlängerung des Erwerbslebens in Finnland.

### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Zugänglichkeit der Materialien und Instrumente der Kampagne über Facebook/Website. Flächendeckende Verbreitung des Instruments durch die Einführungskampagne und die fortlaufende Arbeit mit den Arbeitgebern.

### ► **Weblinks:**

Informationen über das finnische Rentenversicherungssystem:  
[http://www.etk.fi/en/service/insuring\\_in\\_finland/783/insuring\\_in\\_finland](http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland)

Informationen über die Kampagne von Etera:  
[www.etera.fi/tyokaveri](http://www.etera.fi/tyokaveri) (offizielle Website der Kampagne)  
[www.facebook.com/tyokaveri](https://www.facebook.com/tyokaveri) (Facebook-Seite für die Kampagne)



# Analyse der Arbeitszufriedenheit und des psychologischen Verhaltens am Arbeitsplatz: Unterausschuss für die psychische Arbeitsumgebung bei Topdanmark

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Topdanmark



▶ **Sitz:** Dänemark

▶ **Größe und Sektor der Organisation:** Topdanmark ist mit 2 550 Beschäftigten und einem Umsatz von 11 Mrd. DKK (2011) eine der größten Versicherungsgesellschaften Dänemarks und bietet Lebens- und Unfallversicherungen an.

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

Psychische Arbeitsumgebung. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

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

Bei Topdanmark existiert die gute und langjährige Tradition eines konstruktiven Dialogs zwischen Geschäftsführung, örtlichen Gewerkschaftsvertretern und Mitarbeitern. Beide Seiten waren der Auffassung, dass es ergiebiger wäre, psychische und physische Risikofaktoren im Rahmen einer Gesamtbewertung der Arbeitsumgebung zu analysieren.

Es wurde ein Unterausschuss geschaffen, um beide Arten von Risikofaktoren zu bewerten. Vor dessen Schaffung fiel die Bewertung der psychischen Arbeitsumgebung nicht nur in den Aufgabenbereich der Abteilung Arbeitssicherheit auf Unternehmensebene, sondern auch der Inspektoren des Zentralamts für Arbeitsumwelt. Man war der Auffassung, dass diese Inspektoren, als unternehmensexterne Personen, unter Umständen nur schwer Verbindungen auf einer solch persönlichen Ebene zu den Beschäftigten aufbauen und daher kein exaktes Bild der psychischen Belastungs- oder Risikofaktoren zeichnen können. Die Schaffung des Unterausschusses spiegelte darüber hinaus die Wertschätzung der Geschäftsführung für das Personal im Versicherungssektor sowie die Bedeutung, deren Wohlergehen aus beiden Perspektiven zu prüfen, wider.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:**

Der Unterausschuss wurde 2007 im Anschluss an eine Vereinbarung zwischen den Organisationen (Danish Employers' Association of the Financial Sector (FA) und National Insurance Workers' Association of Denmark (DFL)) im April 2007 geschaffen und ist bis heute tätig.

▶ **Beteiligte Partner:**

2006 gab es eine Gesetzesänderung, wodurch die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen die Gelegenheit erhielten, Vereinbarungen über die psychische Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz abzuschließen. FA und DFL vereinbarten, die psychische Arbeitsumgebung im Versicherungssektor zu überwachen, weiterzuentwickeln und zu regulieren. Der Unterausschuss, der die Berichte erstellt und die Analysen durchführt, wurde allerdings unter der lokalen Vertretung der örtlichen DFL und des entsprechenden Vertreters von Topdanmark gebildet.

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

Die Vereinbarung – Grundlage für die Schaffung des Unterausschusses – zielt auf Folgendes ab:

- Förderung der Arbeitszufriedenheit und einer guten psychischen Gesundheit; und
- Sicherstellung, dass Probleme mit Aspekten der psychischen Gesundheit von den örtlichen Ausschüssen oder, falls dies misslingt, durch Einbeziehung der Organisationen gelöst werden.

Das Unternehmen ist verpflichtet, die Bestimmungen in Bezug auf die Gesundheit und Sicherheit im psychosozialen Bereich einzuhalten.

FA und DFL übernehmen die Aufgaben gemäß dem Arbeitsumweltgesetz, um zu gewährleisten, dass die Unternehmen die Bestimmungen im psychosozialen Bereich erfüllen:

- Anforderungen an die Planung und Organisation der Arbeit
- Anforderungen an die sichere Ausführung der Arbeit
- Anforderung, dass die ausgeführte Arbeit der Qualifikation des Mitarbeiters entspricht

- Anforderungen an die Regelung in Bezug auf eintönige Arbeit, Arbeitstempo und isolierte Arbeitsbedingungen
- Anforderungen in Bezug auf das physische oder psychische Gesundheitsrisiko aufgrund von Mobbing, einschließlich sexueller Belästigung



Der lokale Ausschuss (der Unterausschuss bei Topdanmark) diskutiert die Grundsätze und Leitlinien im psychosozialen Bereich im Einklang mit den oben genannten Anforderungen. Der Ausschuss befasst sich nicht mit Fragen, die die individuellen Bedingungen von Arbeitnehmern betreffen.

Eine ortsbezogene Diskussion über die Vorbeugung, Erkennung und Lösung von Problemen muss durch den Ausschuss erfolgen, wobei dann besprochen werden muss, wie sichergestellt wird, dass die Ausschussmitglieder die notwendigen Kompetenzen für die Ausführung der Aufgabe besitzen. Probleme werden in erster Linie zwischen dem Arbeitnehmer und dem lokalen Vorgesetzten diskutiert.

Wenn der Vorgesetzte und der Arbeitnehmer das Problem nicht lösen können, wird es auf der nächsten Führungsebene besprochen. Besteht weiterhin ein Problem, diskutiert der örtliche DFL-Verband entsprechend dem Tarifvertrag zwischen FA und DFL das Problem mit der Unternehmensleitung. Falls die Situation ungelöst bleibt, können FA oder DFL den Fall vor den Kooperationsrat (Samarbejdsraad) bringen.

#### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Durch die Kooperation mit der Gesundheits- und Sicherheitsorganisation hat sich der Dialog über Arbeitszufriedenheit und die psychische Arbeitsumgebung verbessert. Es wurde klarer, wie sich die Aufgaben zwischen dem Betriebsrat und der Arbeitsumgebungsorganisation verteilen und wer für die verschiedenen Aufgaben zuständig ist.

Abgesehen von der psychischen Arbeitsumgebung befasst sich der Unterausschuss im Allgemeinen mit den folgenden Tagesordnungspunkten: Gesundheit, Stress, Ernährung, Rauchen und Arbeitszufriedenheitsanalyse.

Zusammen mit den internen Mitgliedern des Unterausschusses wurde festgestellt, dass die Arbeitnehmer sehr positiv reagiert haben und Diskussionen über Probleme im Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden sehr offen gegenüber stehen.

#### ► **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Das dänische Arbeitsumweltgesetz (2010 geändert) hat eine relativ wichtige Rolle bei der Schaffung des Unterausschusses für die psychische Arbeitsumgebung gespielt. Wie erwähnt lag die Verantwortung für die Bewertung der (psychischen) Arbeitsumgebung vor der Schaffung des Unterausschusses beim Zentralamt für Arbeitsumwelt. Laut Gesetz liegt es in der Verantwortung des Arbeitgebers, sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen in jeglicher Hinsicht sicher und gesund sind.

#### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Der Unterausschuss hat sich so gut entwickelt, dass er nun in der Lage ist, selbst kleinere Probleme am Arbeitsplatz zu erkennen und diese zu lösen, bevor sie sich zu ernsthafteren Problemen ausweiten können.

Während die nationalen Inspektoren eher selten eine Arbeitsumgebung des Versicherungssektors betreten, setzt sich dieser Unterausschuss konstant dafür ein, eine bessere psychische Arbeitsumgebung für alle Arbeitnehmer zu schaffen.

Psychosoziale Risikoanalysen und Maßnahmen zur Vermeidung und Bewältigung solcher Risiken stehen nun auf der Tagesordnung der Unternehmen weiter oben, als dies früher der Fall war.

#### ► **Weblinks:**

- Arbeitsumweltgesetz:  
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Offizielle Website von Topdanmark A/S: [www.topdanmark.dk](http://www.topdanmark.dk)
- Website der DFL bei Topdanmark: [www.pf-topdanmark.dk](http://www.pf-topdanmark.dk)



## Teil 2

# Kombinierte Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels

„Demografie ist ein komplexes Thema, welches mit vielfältigen Ansätzen auf allen Ebenen eines Sozialsystems in Angriff genommen werden muss“ heißt es in der gemeinsamen Erklärung der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor. Aufgrund des steigenden Alters der Beschäftigten im Versicherungssektor und der Notwendigkeit, hoch qualifizierte und gut ausgebildete Beschäftigte zu gewinnen, haben viele Akteure in diesem Sektor damit begonnen, ihre gesamte Beschäftigungsstrategie und ihr Betriebsmodell zu überdenken, um Nachwuchskräfte anzuziehen und zu halten.

Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance, lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz fällt eine wichtige Rolle in der Unterstützung der Versicherungsbranche bei ihren Bemühungen zu, die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bewältigen und eine Beschäftigung im Versicherungssektor langfristig attraktiv zu gestalten. Obwohl einzelne Maßnahmen in diesen Bereichen für sich genommen äußerst effektiv sein können, kann die erfolgreiche Kombination von Maßnahmen und Ansätzen in zwei oder allen drei Bereichen zusätzliche Multiplikatorwirkungen erzeugen, und viele bewährte Praktiken spiegeln diesen kombinierten Ansatz in der Tat wider.

Die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Beispiele vermitteln Praktiken in den Bereichen Work-Life-Balance, lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz auf Unternehmensebene und auf sektoraler Ebene. Abschnitt 2.1 konzentriert sich auf sektorale Maßnahmen – mit Beispielen aus den Versicherungssektoren in Belgien, den Niederlanden und Italien. Abschnitt 2.2 enthält hingegen zahlreiche Beispiele für Maßnahmen auf Unternehmensebene aus Deutschland, Italien und Schweden.

# Gleichstellungsmaßnahme: Fördern und Verbreiten der Chancengleichheit

► **Name der Gesellschaft/Organisation:** ANIA (Italienischer Verband der Versicherungsgesellschaften)

► **Sitz:** Italien

► **Größe und Sektor der Organisation:**

Mit 180 Mitgliedern vertritt ANIA 90 % der Arbeitgeber im italienischen Versicherungsmarkt.



► **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** GenerAzione

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

Zielsetzung ist es, das Potential von Humanressourcen bestmöglich zu nutzen und die Gleichstellung der Geschlechter in der Versicherungsbranche zu verbessern und zu fördern.

Zu den Zielen von GenerAzione zählen:

- Förderung einer besseren Aufklärung über die Grundsätze und Herausforderungen im Zusammenhang mit Gleichstellungsfragen im breiteren Kontext der Werte einer sozialen Verantwortung der Unternehmen;
- Sammlung von positiven Maßnahmen, die bereits von Versicherungsunternehmen entwickelt wurden, um einen positiven Informationskreis innerhalb der Branche zu schaffen und
- Nutzung der vorhandenen Best-Practice-Beispiele und die Anregung anderer, positive Maßnahmen zu planen und zu verbessern.

GenerAzione beinhaltet einen Wettbewerb, der bei einer öffentlichen Veranstaltung offiziell gestartet wurde.

► **Datum der Umsetzung/Dauer:**

Die Eröffnungsveranstaltung fand im Oktober 2009 statt. Die Teilnehmer stellten Einzelheiten über ihre Gleichstellungsstrategien vor, indem sie einen Fragebogen ausfüllten, der vom nationalen Ausschuss für Chancengleichheit (CNPO) überprüft wurde. Anschließend wurde eine vorläufige Analyse der von den Unternehmen erfassten Daten durchgeführt. Das Verfahren wird bald abgeschlossen, um eine endgültige Bewertung bereitzustellen.

Anschließend erhalten alle Teilnehmer eine Teilnahmeurkunde.

► **Beteiligte Partner:**

CNPO, mit seinen 21 Mitgliedern zur Vertretung der Arbeitgeber und Gewerkschaften im Versicherungssektor, und die folgenden 15 Versicherungsunternehmen: ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. und AXA MPS ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., BIPIEMME VITA S.p.A., FATA ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., GENERTEL S.p.A., GROUPAMA ASSICURAZIONI S.p.A., GRUPPO HELVETIA, INA ASSITALIA S.p.A., ITALIANA ASSICURAZIONI S.p.A., SOCIETÀ CATTOLICA DI ASSICURAZIONE, SOCIETÀ REALE MUTUA ASSICURAZIONI, UNIPOL ASSICURAZIONI.

► **Gegenstand der Maßnahme:**

GenerAzione zielt auf Folgendes ab:

- Fördern der Verbreitung von Informationen über die Probleme und Herausforderungen im Bereich der Chancengleichheit in dem Sektor;
- Erfassen, Verbreiten und Honorieren von bewährten Praktiken in dem Sektor und Unterstützen anderer Unternehmen bei der Umsetzung vergleichbarer Gleichstellungsmaßnahmen.

Unternehmen konnten sich bei GenerAzione anmelden, wenn sie bereits Maßnahmen in diesem Bereich entwickelt hatten oder wenn sie hauptsächlich von anderen lernen wollten. Die Teilnahme an der Initiative war kostenlos. Die Teilnehmer füllten einen Fragebogen aus, durch den herausgefunden werden soll, wie gut ihre Gleichstellungsmaßnahmen gegenwärtig vorangeschritten sind und ob möglicherweise Raum für weiteres Lernen und Weiterentwicklung vorhanden ist. Die Teilnehmer mussten entweder positive, bereits ergriffene Maßnahmen oder Aktivitäten, deren Umsetzung geplant ist, nachweisen.



► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

2011 haben 15 der 180 Organisationen, die Mitglied bei ANIA sind, an GenerAzione teilgenommen. Obwohl ihre Zahl sehr gering erscheinen mag, stellen diese Unternehmen einen großen Teil des italienischen Versicherungsmarkts dar. Es wird davon ausgegangen, dass durch die Verbreitung der Aktivitäten dieser Unternehmen und die Weitergabe ihrer bewährten Praktiken andere Arbeitgeber in der Branche dazu ermutigt werden, diesem Beispiel zu folgen und Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit durch eine bessere Politik und spezielle Fortbildungs- und Mentoring-Initiativen zu ergreifen.

► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Verbreitung von Informationen durch Lernen aus bewährten Praktiken anstatt durch Zwang. Breites Spektrum der beteiligten Arbeitgeber (Größe und Untersektor), was bedeutet, dass andere Unternehmen, die gegenwärtig nicht an GenerAzione teilnehmen, Praxisbeispiele von vergleichbaren und bereits in die Initiative eingebundenen Organisationen kennenlernen können.

► **Weblink:**

ANIA:  
<http://www.ania.it>

## 2.1 Sektorale Maßnahmen

### Ein Win-Win-Projekt: Verbesserung der Kommunikation und Fortbildung auf allen Ebenen

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** Belgischer Versicherungss

▶ **Country of practice:** Belgien

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**



Das Gesamtprämieinkommen des belgischen Versicherungssektors belief sich im Jahr 2010 auf 29,4 Mrd. EUR; 23 700 Beschäftigte (2010); 75 Unternehmen

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** Lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

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

Das Bewusstsein schaffen für die Bedeutung von guter interner Kommunikation, Aus- und Weiterbildung sowie Investitionen in lebenslanges Lernen auf allen Ebenen.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** Seit 2003 regelmäßig aktualisiert durch Tarifverhandlungen

▶ **Beteiligte Partner:**

Sozialpartner im belgischen Versicherungssektor (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

In Belgien blicken die Sozialpartner der einzelnen Branchen auf eine langjährige Verhandlungstradition zurück, insbesondere in der Versicherungswirtschaft. So ist auch die Vorbeugung und Bewältigung von Stress am Arbeitsplatz einer der Bereiche, in denen die Sozialpartner im Versicherungssektor im Anschluss an die branchenübergreifende Vereinbarung zu arbeitsbedingtem Stress von 2004 ein effektives gemeinsames Projekt entwickelt haben.

Diese Initiativen verzahnen sich mit den Zielen, die die europäischen Sozialpartner mit ihrer gemeinsamen Erklärung Die demografischen Herausforderungen im europäischen Versicherungssektor verfolgen.

Zur Veranschaulichung dessen verfolgen die sektoralen Sozialpartner gegenwärtig drei konkrete Maßnahmenstrategien für Versicherungsunternehmen:

1. Verbesserung der Kommunikation und des internen Dialogs
2. Förderung der Weiterbildung des mittleren Managements
3. Investitionen in lebenslanges Lernen auf allen Ebenen

In dem festen Glauben, dass es sich hierbei um ein konfliktfreies Win-Win-Projekt handelt, entwickeln die Sozialpartner außerdem gerade eine Sensibilisierungs- und Empfehlungspolitik, um Unternehmen an praktische Maßnahmen heranzuführen.

Darüber hinaus haben die Sozialpartner in dem Sektor bereits kooperiert und hierzu einen Kodex für bewährte Maßnahmen und Leitlinien für die Versicherungsunternehmen vorgelegt.

Schließlich organisierte der Sektor in den Jahren 2004 und 2007 Diskussionsforen, die allen Akteuren, die von der Unternehmenspolitik in Bezug auf Stressprävention und -bewältigung betroffen waren, offen stand: Personalwesen, Gesundheits- und Sicherheitsberater, Gewerkschaftsvertreter usw.

Während dieser Foren diskutieren die Versicherungsunternehmen über ihre Pläne, werden interaktive Diskussionen



organisiert und sonstige Aktivitäten durchgeführt.

Die Umsetzung dieser Sensibilisierungspolitik in dem Sektor wirkt sich positiv aus und ermutigt die Sozialpartner zur Zusammenarbeit, um die Politik zur Stressprävention und -bewältigung mit zwei gemeinsamen Zielen, nämlich Unternehmensleistung und Wohlbefinden der Arbeitnehmer, abzustimmen.

#### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

- Es fanden verschiedene gemeinsame Seminare, z. B. über Stress, statt, die zur Sensibilisierung beigetragen und den Unternehmen und Sozialpartnern in dem Sektor die Möglichkeit gegeben haben, Erfahrungen und bewährte Praktiken auszutauschen (siehe nachfolgenden Weblink für nähere Informationen).
- 2008 wurde eine gemeinsame Empfehlung an alle Unternehmen ausgegeben, um den belgischen Versicherungssektor schwerpunktmäßig auf die drei oben genannten Maßnahmenstrategien auszurichten.

#### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Soziale Partnerschaft und Tarifverhandlungen nehmen in dem Sektor traditionell eine starke Rolle ein. Der Sektor verfügt über einen gemeinsamen Fonds (paritätischen Fonds) zur Unterstützung von Beschäftigung und Aus- und Weiterbildung.

#### ► **Weblink:**

[http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx\\_ttnews%5btnews%5d=874&tx\\_ttnews%5bcat%5d=418&cHash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfdc02f](http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx_ttnews%5btnews%5d=874&tx_ttnews%5bcat%5d=418&cHash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfdc02f)



# Gesundheitsrisiken erfassen und den Weg zu nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit ebnen

► **Name der fördernden Organisation:** Dutch Association of Insurers (DAI) und die Gewerkschaften FNV, CNV und De Unie

► **Sitz:** Niederlande



VERBOND VAN VERZEKERAARS

► **Größe und Sektor der Organisation:**

Der niederländische Versicherungssektor umfasst 320 Unternehmen mit ungefähr 60 000 Beschäftigten, von denen 17 000 unter den Branchentarifvertrag fallen. Diese Unternehmen erwirtschaften gemeinsam einen Prämienumsatz von 78 Mrd. EUR.

► **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** Zusammenhängende Strategie für Beschäftigungsfähigkeit

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

Die Belegschaft im niederländischen Versicherungssektor altert rapide und Fachkenntnisse sowie Arbeitskräfte fehlen zunehmend. Dies bedeutet, Arbeitnehmer werden länger arbeiten müssen, was eine kontinuierliche Weiterbildung umso dringlicher macht. Ebenso muss die Branche jüngere Arbeitnehmer anziehen, denen auf einem attraktiveren Arbeitsmarkt mehr Beschäftigungsmöglichkeiten offen stehen werden.

In einem immer wettbewerbsintensiveren Umfeld müssen die Unternehmen innovativ agieren und Änderungen voraussehen, um ihre Wettbewerbsposition zu wahren.

Der Hauptschwerpunkt dieser branchenweiten Strategie ist die optimale Beschäftigung der Arbeitnehmer ungeachtet ihres Alters. Hierzu soll es den Beschäftigten erleichtert werden, während ihres Arbeitslebens verschiedene Funktionen zu übernehmen.

► **Datum der Umsetzung/Dauer:**

Die gemeinsame Arbeitsgruppe der Sozialpartner für Beschäftigungsfähigkeit wurde erstmalig im Jahr 2006 gebildet und der letzte Tarifvertrag, in den die Strategie für Beschäftigungsfähigkeit eingeflossen ist, geht auf das Jahr 2009 zurück.

► **Beteiligte Partner:**

Sozialpartner der niederländischen Versicherungswirtschaft durch die gemeinsame Arbeitsgruppe „Samen Hagend inzetbaarheidsbeleid“. DAI erhielt 2009 Finanzmittel in Höhe von 120 000 EUR aus dem ESF für die Umsetzung der Politik.

Awareness raising programme for employees	Do-it yourself programme "together sustainably employable"	Smaller companies toolbox	Presentations for management teams
<ul style="list-style-type: none"> <li>The aim of this tool is to encourage awareness among employees regarding their own role in maintaining their employability. It includes the following components:</li> <li>Online Quickscan: How employable are you?</li> <li>Online brochure on employability for employees</li> <li>4 short videos on "best practice" is staying employable</li> <li>Workshops for employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme for managers and HR staff to develop employability within their organisation which includes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>An interactive presentation to encourage discussion on the theme</li> <li>An employability scan for employees with report for improving their own employability;</li> <li>Board game 'Route to Employability Ensured' which sets out why employability is important and how it can be ensured</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designed specifically for smaller employers in the sector, this toolbox includes the following:               <ul style="list-style-type: none"> <li>How to translate strategic objectives into employability policy</li> <li>Information about the way in which work organisation can support employability</li> <li>The role of management in ensuring employability</li> </ul> </li> <li>Manuals, checklists and meeting forms for HR managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>From 2011, management teams receive visits during which the importance of sustainable employability is explained in achieving a company's targets</li> </ul>



## ► Gegenstand der Maßnahme:

### 1. Lebenslanges Lernen

Die Maßnahme basiert auf einer Studie zu „nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit“ in der Branche. „Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ ist definiert als das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer im Verlauf ihres Arbeitslebens innerhalb und außerhalb des Versicherungssektors weiterarbeiten möchten und können. Dieser Definition liegt die Annahme zugrunde, dass für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam verantwortlich sind.

Als Ergebnis der Studie wurden verschiedene Bausteine zur Förderung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit entwickelt, die von den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in dem Sektor ihren jeweiligen Anforderungen entsprechend eingesetzt werden können. Diese Bausteine ergänzen einander und lassen sich leicht miteinander kombinieren:

Materialien und Unterstützung für das Projekt sind online zugänglich unter [www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl). Auf dieser Website, die speziell für das Projekt entwickelt wurde, sind alle Instrumente, Materialien und bewährten Praktiken zu finden. Außerdem werden regelmäßige Meetings für Arbeitgeber, Personalleiter und Gewerkschaftsvertreter organisiert, in denen es um verschiedene Beschäftigungsfähigkeitsthemen sowie um die Sensibilisierung für Probleme bei der Beschäftigungsfähigkeit geht.

### 2. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Eine weitere Initiative der Sozialpartner im niederländischen Versicherungssektor konzentriert sich auf die Gesundheits- und Sicherheitsrisiken in der Branche. Der Gesundheits- und Sicherheitskatalog für die niederländische Versicherungswirtschaft ([www.gezondverbond.nl](http://www.gezondverbond.nl)) ist ein Instrument für die Erfassung der Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz. Die Website enthält einen Fragebogen (Verbesserungsscheck), der online ausgefüllt werden kann, und bietet gleichzeitig Lösungen für verschiedene identifizierte Probleme an.

## ► Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Die Auswirkungen und der Nutzen, die mit der zusammenhängenden Strategie für Beschäftigungsfähigkeit erzielt werden, lassen sich nur schwer in Zahlen ausdrücken und messen. Dies liegt zum Teil daran, dass es sich mehr um eine antizipative Initiative handelte als um die Reaktion auf ein aktuelles Problem (in dem Fall hätten Verbesserungen gemessen werden können).

Es gibt verschiedene Anzeichen, die darauf hindeuten, dass die Strategie in den sechs Jahren ihrer Laufzeit sehr erfolgreich war, einschließlich der Aufmerksamkeit seitens der Regierung, die die Strategie in eine Liste mit bewährten Praktiken aufgenommen hat. Ferner konnten für die Strategie Finanzmittel aus dem ESF gewonnen werden. DAI hat außerdem berichtet, dass die Mehrheit ihrer Unternehmen, die die Strategie und eines oder mehrere der Instrumente übernommen haben, mit den Ergebnissen zufrieden war.

## ► Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:

Die Anhebung des Rentenalters hat den Menschen einen Anreiz gegeben, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, damit sie länger arbeiten können.

## ► Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Das wichtigste und am meisten anerkannte Ergebnis der Strategie und ihrer Umsetzung war die Tatsache, dass sie die Vertreter von Arbeitgebern, Gewerkschaften und DAI zusammengebracht hat, um gemeinsam die effektive und nutzenbringende Umsetzung der Strategie und der damit verbundenen Maßnahmen sicherzustellen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das hohe Profil der Strategie und ihre Einbeziehung in regelmäßige Sitzungen der Partner sowie in die Tagesordnung der Unternehmen.

## ► Weblinks:

<http://www.verzekeraars.nl/english.aspx>

[http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao\\_binnendienst%20engelstalig%20\(dec%20%202009-juni%202011\).pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20(dec%20%202009-juni%202011).pdf)

[www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl)

## 2.2 Maßnahmen auf Unternehmensebene

### A-B-C-„D-demografische Fitness“: Vier-Säulen-Programm für die Bewältigung des demografischen Wandels

► **Name der Gesellschaft/Organisation:** Gothaer Versicherungen



► **Sitz:** Deutschland

► **Größe und Sektor der Organisation:**

Versicherung auf Gegenseitigkeit; 3,5 Mio. Mitglieder; 4 Mrd. EUR Prämieinkommen im Jahr 2010; 5 992 Beschäftigte (2011)

► **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

„Demografische Fitness“

Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance, Aus- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, demografische Analyse, strategische Planung, Evaluation.

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

Die Altersstruktur der Beschäftigten in der deutschen Versicherungswirtschaft unterliegt einem deutlichen Wandel. Während im Jahr 2000 noch 57,4 % der Beschäftigten zwischen 36 und 65 Jahre alt waren, waren es im Jahr 2008 bereits 70,6 %. Demnach stieg das Durchschnittsalter der Beschäftigten in dem Sektor im selben Zeitraum von 38,2 auf 41,2 Jahre an. Dieser Trend resultiert aus der gesamten Veränderung der demografischen Struktur Deutschlands, die zu einer verringerten Anzahl an Auszubildenden führt. Darüber hinaus werden andere Sektoren häufig auch als attraktiver angesehen. Diese Wahrnehmung wird verschärft durch den Umstand, dass es auf universitärer Ebene an sektorspezifischer Ausbildung mangelt.

Für das Personalwesen in dem Sektor bedeutet dies, dass mehr für den Erhalt der vorhandenen Beschäftigten getan werden muss, indem zum einen sichergestellt wird, dass sie fit und gesund bleiben, und zum anderen indem ihre Kenntnisse und Fähigkeiten auf dem neuesten Stand gehalten werden. Da viele Wege in den vorzeitigen Ruhestand versperrt wurden und das Renteneintrittsalter tatsächlich steigt, kann dies zu Motivationsdefiziten unter denjenigen führen, die bislang davon ausgegangen waren, frühzeitig aus dem Arbeitsmarkt auszusteigen. Gleichzeitig kann die Bindung von älteren Beschäftigten bei den Jüngeren, die in ein Unternehmen eintreten, das Gefühl erwecken, dass Aufstiegswege blockiert sind. Dadurch steigt das Potenzial für Konflikte zwischen den Generationen. Die Gothaer hat daher erkannt, dass ein breites Spektrum von Maßnahmen erforderlich ist, um kompetente Mitarbeiter aller Altersklassen zu gewinnen, zu halten und zu motivieren.

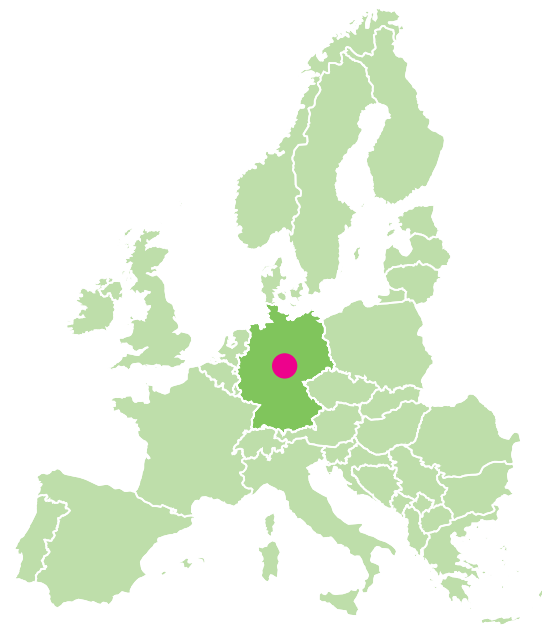
Der Prozess begann mit einer Erfassung des Altersprofils des Unternehmens, wobei zukünftige Kompetenz- und Personalanforderungen nach Abteilung und „Job Families“ abgeschätzt wurden. Diese Einschätzung lieferte den Anstoß für viele der nachfolgend beschriebenen Maßnahmen.

► **Datum der Umsetzung/Dauer:** Einführung von verschiedenen Maßnahmen zwischen 2005 und 2012 (noch andauernd)

► **Beteiligte Partner:** Arbeitgeber

► **Gegenstand der Maßnahme:**

Das Programm für die Bewältigung des demografischen Wandels bei der Gothaer folgt einem ganzheitlichen Ansatz und basiert auf vier Säulen – demografische Risikoanalyse, strategische Einbindung des Themas „Demografischer Wandel“, Entwicklung von einschlägigen Maßnahmen und regelmäßige Evaluation.



## 1. Demografische Risikoanalyse: Beurteilung der aktuellen Lage und Vorausplanung

Um die mit dem demografischen Wandel verbundenen Risiken frühzeitig erkennen zu können, hat die Gothaer die Altersstruktur des Unternehmens über einen gewissen Zeitraum regelmäßig analysiert. 2009 hat das Unternehmen ein Analyse- und Prognose-Tool erworben und kontinuierlich weiterentwickelt. Dieses Excel-basierte Tool ermöglicht die Analyse des gegenwärtigen Altersprofils der verschiedenen Abteilungen sowie die Vorhersage der zukünftigen Tendenzen in der Altersstruktur, der daraus resultierenden potenziellen Qualifikationsengpässe und des Ersatzbedarfs auf Führungsebene. Dieses Tool unterstützt daher neben der Entwicklung von einschlägigen Maßnahmen eine intelligente Nachfolgeplanung und hilft bei der Sicherstellung, dass Wissen rechtzeitig weitergegeben wird.

## 2. Strategische Einbindung des Themas „Demografischer Wandel“

Als die Personalstrategie des Unternehmens 2009 überarbeitet wurde, wurde dem Thema „Demografischer Wandel“ innerhalb der Personalverwaltung strategische Bedeutung beigemessen (z. B. in Bezug auf Strategien zur Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens für jüngere Arbeitnehmer, Förderung von zukünftigen Führungskräften, Vorbereitung auf eintretende Qualifikationsengpässe und Maßnahmen zur Bindung und konstanten Weiterbildung der vorhandenen Beschäftigten).

2011 nahm das Führungsteam an einem Workshop teil, um sich mit den Prioritäten der neuen Personalstrategie vertraut zu machen und damit die vollständige Umsetzung der einschlägigen Maßnahmen sicherzustellen.

## 3. Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels

Die folgenden Schlüsselmaßnahmen wurden entwickelt, um den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Unternehmen zu begegnen:

### Weiterentwicklung und Bindung der jüngeren Beschäftigten

Das Unternehmen hat sich dazu verpflichtet, jüngere Beschäftigte trotz des schwierigen wirtschaftlichen Klimas einzustellen. Die Fachhochschule Köln hat einen berufsbegleitenden Bachelorstudiengang für den Versicherungssektor entwickelt. Das Unternehmen unterstützt eine Reihe von Auszubildenden finanziell bei der Absolvierung dieses Studiengangs (31 Personen bis September 2011). Darüber hinaus werden begabten Studierenden in anderen verwandten Fachgebieten Praktika angeboten (52 Praktikanten im Jahr 2011). Dies bietet die Möglichkeit, ihnen die Gothaer als Arbeitgeber näherzubringen, und erlaubt es dem Unternehmen, von dem Innovationspotenzial der neuesten Forschung zu profitieren.

Jungen Menschen mit Führungspotenzial bietet das Unternehmen das zweijährige Trainee-Programm „Management-Start Up“ an. Dieses Programm soll dazu beitragen, die Führungskräfte der Zukunft auszubilden und das Durchschnittsalter des Führungspersonals in dem Unternehmen zu senken (in der ersten Runde des Programms, das 2012 gestartet wurde, gab es 9 Teilnehmer). Ein vergleichbares Entwicklungsprogramm steht jungen Beschäftigten mit Berufserfahrung zur Verfügung (25 Teilnehmer zwischen 2010 und 2012).

### Frauen in Führung

Seit 2005 wächst innerhalb des Unternehmens die Erkenntnis, welche Bedeutung der Maximierung des Führungspotenzials seiner weiblichen Beschäftigten zufällt. Bereits damals lag die Zahl der weiblichen Beschäftigten im Unternehmen ebenso wie ihr Qualifikationsniveau über dem Branchendurchschnitt. Allerdings rangierte die Zahl der Frauen in Führungspositionen unter dem Branchendurchschnitt. Die Gothaer entwickelte daher die Zielvorgabe, die Zahl der Frauen in diesen Führungspositionen drastisch zu steigern (von 5,6 % im Jahr 2005 auf 15 % bis 2016 auf der höchsten Führungsebene, von 5,9 % auf 20 % im mittleren Management und von 30,1 % auf 40 % auf den unteren Führungsebenen). Um diese Zielvorgabe zu erfüllen, wurde eine dreiteilige Strategie entwickelt. Eine Maßnahme

bestand in der Überarbeitung der Auswahlverfahren und der Ausrichtung auf begabte junge Frauen, da Untersuchungen potenzielle Geschlechterstereotypen und Unterschiede in dem Sektor ergeben hatten. Besonderer Wert wurde auf den Austausch von bewährten Praktiken und Kenntnissen mit anderen Unternehmen gelegt. Ein weiterer Schritt ist ein Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte, das 2009 als Pilotprojekt mit 12 Mentees begann und 2011 mit einer zweiten Gruppe von Mentees fortgesetzt wurde. Darüber hinaus verbessert das Unternehmen gerade die Möglichkeiten, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren, indem der Zugang zu Kinderbetreuung und flexibler Arbeitszeit erleichtert wird. Die Gothaer ist dem Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ beigetreten, das bewährte Praktiken bei Work-Life-Balance-Maßnahmen fördert.

#### **Nachfolgeplanung basierend auf „Job Families“**

Aufgrund der Volatilität der vorhandenen Unternehmensstrukturen sieht es das Unternehmen als zu risikoreich an, die Nachfolgeplanung an Funktionen zu knüpfen, die zu stark auf Tätigkeiten ausgerichtet sind. Daher wurden rund 20 „Job Families“ definiert, die mit verwandten Themen zu tun haben und vergleichbare Qualifikationen erfordern. Diese Job Families bilden die Grundlage für die Analyse der Auswirkungen der demografischen Profile, die Personal- und Nachfolgeplanung und die damit verknüpften Entwicklungs- und Karrierepfade für jüngere Beschäftigte.

#### **Senior Expert Modell**

Das Unternehmen hat ein so genanntes „Senior Expert Modell“ entwickelt, das es erfahrenen Führungskräften erlaubt, spezifische Projekte ihren Stärken entsprechend zu übernehmen und gleichzeitig ihre sonstige Führungsverantwortung zu reduzieren. Dies wirkt sich nachweislich positiv auf ihr Interesse und ihre Motivation im Hinblick auf die Verlängerung ihres Arbeitslebens aus, bindet ihr Wissen an das Unternehmen und gestattet die Nutzung ihrer besonderen Kompetenzen. Gleichzeitig können sie dadurch die Work-Life-Balance in den letzten Jahren vor ihrem Ruhestand verbessern.

#### **Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz**

Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz spielt eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Gothaer stellt ihren Mitarbeitern hierzu ein Maßnahmenpaket, darunter Ergonomie am Arbeitsplatz, Sport & Bewegung, Ernährung, Stress, Führung, Sucht, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie medizinische Angebote zur Verfügung. Letztere umfassen Gesundheits-Screenings, Rückenschule, Entspannung, Ausdauertraining und gesundes Kantinenessen. Besonderer Wert wird auf die Schulung von Führungskräften im Hinblick auf die Gesundheitsförderung und die Erkennung und Behandlung von Stress unter den Mitarbeitern gelegt.

### **4. Evaluation**

Das Unternehmen richtet sein Augenmerk nicht nur auf die frühzeitige Identifizierung von demografischen Risikofaktoren, sondern auch auf die Evaluation der Maßnahmen, die zur Bewältigung dieser Risiken eingeführt werden. Dazu zählt der Gothaer Gesundheits- und Sicherheitsindex, in dem Informationen über einschlägige Gesundheits- und Sicherheitsdaten zusammengetragen werden, um die Fortschritte zu überprüfen und die Entwicklung neuer Maßnahmen oder die Neugestaltung vorhandener Ansätze zu unterstützen.

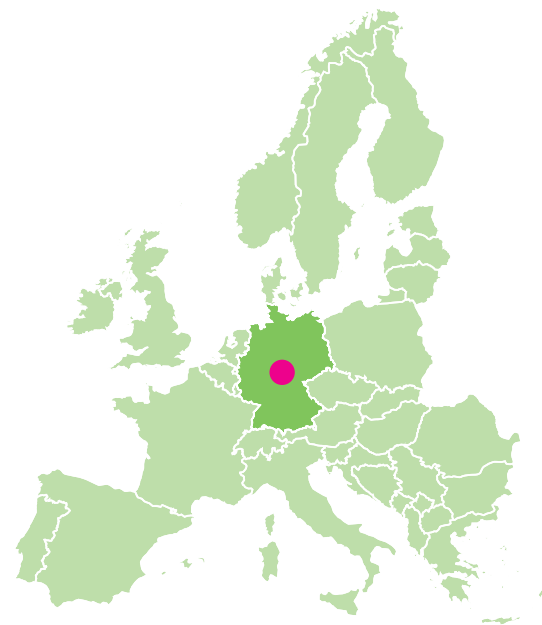
#### **► Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Durch die aktive Auseinandersetzung des Unternehmens mit dem demografischen Wandel hat sich die Sensibilisierung für die mit einer alternden Belegschaft einhergehenden Herausforderungen verstärkt. Die Wirkungen, die durch die verschiedenen Maßnahmen erreicht wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen

- **Demografische Risikoanalyse:** Durch den Einsatz dieses Werkzeugs konnten die Risiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wesentlich konkreter und differenzierter vermittelt werden. Die Einbindung der Vorstandsmitglieder und Führungskräfte in den Prozess hat nicht nur zur Sensibilisierung beigetragen, sondern auch zur Entwicklung konkreter Strategien für spezifische Geschäftsbereiche geführt.
- **Rekrutierung von neuen Mitarbeitern und fortlaufende Entwicklung der gegenwärtigen**

Die Initiativen des Unternehmens auf diesem Gebiet haben sich als erfolgreich erwiesen, wie die folgenden Indikatoren zeigen:

- 2010 sind bei dem Unternehmen für jede freie Lehrstelle 24,3 Bewerbungen eingegangen, was erheblich über dem Branchendurchschnitt von 14,3 liegt. Das berufsbegleitende Studienmodell hat sich als besonders attraktiv herausgestellt.



- Das Trainee-Programm „Management Start Up“ war mit 900 externen Bewerbungen für 14 verfügbare Plätze im Jahr 2010, aber auch intern sehr beliebt. Das Programm erhielt 2012 die Auszeichnung für karrierefördernde & faire Trainee-Programme.
- Zwischen 2002 und 2007 stiegen 81 % der Absolventen des Management-Programms in der Hierarchie des Unternehmens um mindestens eine Stufe nach oben.
- **Frauen im Management:** Das Mentoring-Programm trägt zum erklärten Ziel bei, die Zahl der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, wobei mindestens ein Drittel der Mentees des Programms 2009/2010 nach der Teilnahme an diesem Programm in die Position einer Abteilungsleiterin aufgestiegen ist.
- **Gesundheits und Sicherheitsmanagement:** Das Angebot des Unternehmens auf diesem Gebiet wird regelmäßig evaluiert. Eine 2010 durchgeführte Umfrage ergab, dass nach der Teilnahme an dem Programm „GoFit“ 80 % der Mitarbeiter sich entspannter fühlten, 82 % eine Verbesserung ihrer Rückenschmerzen verspürten und 88 % sich der Arbeit besser gewachsen fühlten.

Darüber hinaus konnten im Rahmen eines wissenschaftlich begleiteten Programms die krankheitsbedingten Fehlzeiten in dem Unternehmen verringert werden. Die Gothaer hat mehrere nationale und europäische Auszeichnungen in Folge für ihre Gesundheitsförderungsprogramme erhalten.

### ► **Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:**

Anhebung des gesetzlichen Rentenalters.

### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Ein besonderer Erfolgsfaktor ist die enge Verknüpfung zwischen der Analyse der gegenwärtigen und der Vorhersage der zukünftigen Situation, der Festlegung einer geeigneten Strategie, der Entwicklung von einschlägigen Maßnahmen und der anschließenden Evaluation dieser Maßnahmen. Dies garantiert einen systematischen Ansatz sowie Nachhaltigkeit, beides kritische Faktoren im Hinblick auf die Bewältigung des demografischen Wandels.

Durch Tarifvereinbarungen und Rechtsvorschriften zur Arbeitszeit können Grenzen für die Arbeitszeitflexibilität auferlegt werden, beispielsweise für Programme, die auf eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit während des Erwerbslebens abzielen.

Die Gothaer wurde für ihre exzellenten Praktiken im Bereich des Gesundheitsmanagements mit dem Corporate Health Award 2011 ausgezeichnet.

### ► **Weblinks:**

Gothaer Versicherungen –  
<http://www.gothaer.de/>

Gothaer Versicherungen: Jahresbericht 2010 –  
[http://www.gothaer.de/media/gothaer\\_g/pdf/konzern\\_1/geschaefftberichte/2010\\_2/Gothaer\\_Group\\_2010.pdf](http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefftberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf)

# Lebenslanges Lernen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz: Ergänzende Maßnahmen zur Verbesserung von Karriereentwicklung, Bindung und Beteiligung

▶ **Name der Gesellschaft/Organisation:** HUK-COBURG

▶ **Sitz:** Deutschland

▶ **Größe und Sektor der Organisation:**



Allgemeine Versicherung, 5 Mrd. EUR Prämieinnahmen, 8 500 Beschäftigte (2011)

▶ **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:**

„Demografie: Jetzt oder nie“

Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation und lebenslanges Lernen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (die Work-Life-Balance-Maßnahmen des Unternehmens werden in Teil 1 oben vorgestellt)

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

2008 beschloss der Vorstand in Abstimmung mit dem internen Ausschuss für Risikomanagement, die Altersstruktur des Unternehmens an seinen verschiedenen Standorten zu analysieren, um vorrangige Bereiche für zu ergreifende Maßnahmen zu identifizieren. Die nachfolgenden Zahlen zu den Entwicklungen in der Altersstruktur des Unternehmens zeigen, dass das Unternehmen ein relativ ausgeglichenes Altersprofil erreicht hat. Dennoch ist man der Auffassung, dass es sich mittel- bis langfristig negativ auswirken würde, wenn es nicht gelingt, hoch qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, und es nicht genügend Maßnahmen zum Umgang mit einer alternden Belegschaft gibt.

▶ **Datum der Umsetzung/Dauer:** Einführung von verschiedenen Maßnahmen zwischen 2004 und 2010 (noch andauernd)

▶ **Beteiligte Partner:** Arbeitgeber, Betriebsrat, verschiedene NRO und Fortbildungsanbieter

▶ **Gegenstand der Maßnahme:**

## 1. Lebenslanges Lernen

Die HUK-COBURG legt großen Wert auf lebenslanges Lernen und hat eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt, die auf Aus- und Weiterbildung abzielen.

- Karriere- und Nachfolgemangement

Dieses Programm soll es dem Unternehmen ermöglichen, zukünftige Führungskräfte so früh wie möglich zu identifizieren. In so genannten Nachfolgeplanungssitzungen treten Vorstand, Abteilungsleiter und Mitarbeiter aus den Abteilungen jedes Jahr zusammen, um über Führungspositionen zu diskutieren, die im Laufe der nächsten fünf Jahre (z. B. infolge von Ruhestand) in jeder Abteilung vakant werden. Gleichzeitig identifizieren sie potenzielle Bewerber für diese Posten sowie deren Fortbildungsbedarf, damit sie in Führungspositionen aufsteigen können.

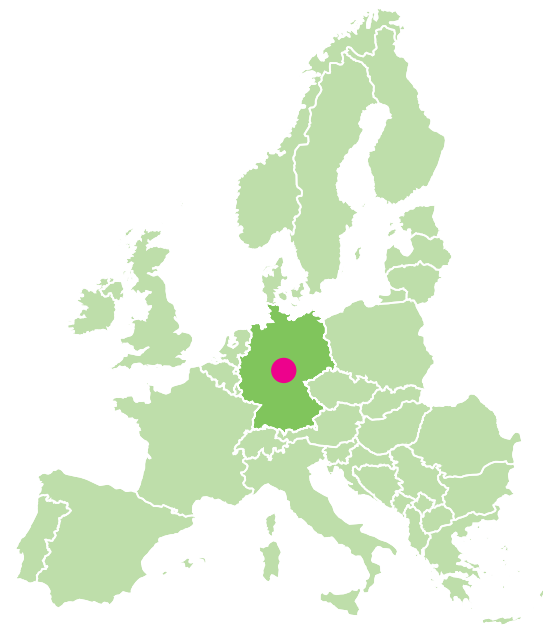
- Mentoring

Zusätzlich zur Karriere- und Nachfolgeplanung liegt ein Schwerpunkt auf dem Mentoring von jüngeren Führungskräften. Die Maßnahme wurde 2009 als Pilotprojekt eingeführt und wird bis heute fortgesetzt.

- Zusammenarbeit mit der Hochschule Coburg

Seit Oktober 2004 bietet das Unternehmen in Verbindung mit der Hochschule Coburg den dualen Studiengang „Versicherungswirtschaft“ an. In sieben Semestern können Studierende den international anerkannten akademischen Abschluss „Bachelor of Arts (BA) Versicherungswirtschaft“ erwerben und gleichzeitig eine Qualifikation als Kauffrau/Kaufmann für Versicherungen und Finanzen erlangen. Die Ausbildung wird an der Hochschule, in Berufsschulen und am Standort des Unternehmens durchgeführt. Die Auszubildenden/Studierenden werden von dem Unternehmen ausgewählt und mit durchschnittlichen Kosten von bis zu 100 000 EUR pro Auszubildender finanziell voll unterstützt.

Im Hinblick auf die Weiterbildung haben Mitarbeiter seit Winter 2005/2006 die Möglichkeit, an dem Masterprogramm „Versicherungsmanagement“ der Hochschule Coburg teilzunehmen. Das Unternehmen übernimmt die gesamten Kosten des Studiums und rechnet Vorlesungszeit teilweise als Arbeitsstunden an. Der Studiengang vermittelt den Absolventen in zwei Jahren erweitertes Fachwissen und Management-Know-how sowie Kenntnisse in anderen Fachgebieten, was ein sektorübergreifendes Arbeiten ermöglicht. 2010 nahmen 5 Mitarbeiter an diesem Programm teil (Kosten für das



Unternehmen: 25 000 EUR).

## 2. Health and Safety at Work

Das Unternehmen startete 2009 das Projekt „Betriebliche Gesundheitsförderung“. Dieses Projekt beinhaltet die systematische und nachhaltige Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen. Mit diesem Projekt soll nicht nur der Krankenstand reduziert, sondern auch die Produktivität und Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Im Einklang damit hat das Unternehmen die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Gesundheitsbewusste Führung und medizinische Check-ups für Führungskräfte

Führungskräfte sind besonders stressigen Situationen ausgesetzt und missachten häufig die Bedeutung ihrer eigenen Gesundheit. Aufgrund ihrer Vorbildfunktion sollten sie das notwendige Bewusstsein für gesundheitliche Probleme entwickeln und dies ihren Mitarbeitern vermitteln. Dies ist das Ziel des Seminars „Gesundheitsbewusste Führung“ der HUK-COBURG. Das zweitägige Seminar soll Führungskräfte für das Thema Gesundheit sensibilisieren. Rund 80 Führungskräfte nahmen zwischen 2009 und 2011 an dieser Maßnahme teil.

- Seminar „Bewegung, Ernährung und Stressmanagement“ (BES+)

BES+ ist ein kombinierter, ganzheitlicher Ansatz zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Säulen der Gesundheitsförderung. Das Seminar ist in die Bereiche Bewegung, Ernährung und Stressmanagement aufgeteilt. Die Teilnehmer werden über einen Zeitraum von neun Wochen in Themen wie Ergonomie im Alltag und am Arbeitsplatz, Ernährung und Entspannungstechniken geschult. Der Kurs findet am frühen Abend statt. Die Teilnehmer wenden hierfür ihre Freizeit auf und das Unternehmen übernimmt die Kosten des Seminars in voller Höhe. Zwischen 2009 und 2011 nahmen ungefähr 165 Mitarbeiter an diesem Seminar teil.

- Zuschuss zu Fitness-Studio-Beiträgen

Das Unternehmen bezuschusst außerdem die Mitgliedschaft in Fitness-Studios (25 % der Kosten). Um den Zuschuss zu erhalten, muss der Mitarbeiter den regelmäßigen Besuch des Fitness-Studios nachweisen. Gegenwärtig wird dieses Angebot von mehr als 700 Mitarbeitern in Anspruch genommen.

In Anerkennung dieser Maßnahmen wurde die HUK-COBURG im November 2010 mit dem Corporate Health Award des Handelsblatts ausgezeichnet.

### ► Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Dank der umgesetzten Maßnahmen ist das Unternehmen besser in der Lage, vorhandenen und zukünftigen Herausforderungen entgegenzutreten. Das Unternehmen weist bereits eine relativ geringe Personalfuktuation auf (ca. 1 % pro Jahr), ist aber bestrebt, diese Position zu festigen.

### ► Schlüsselmerkmale der nationalen politischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die Ergebnisse:

Es gibt eine Reihe von Bereichen, in denen die nationalen politischen Rahmenbedingungen zum Erreichen positiver Ergebnisse beitragen. Hierzu gehören:

- Verfügbarkeit von bewährten Praktiken und Unterstützung der Entwicklung (beispielsweise durch audit berufundfamilie).

### ► Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

- Breites Spektrum von Maßnahmen, von denen die verschiedenen Typen von Beschäftigten aus verschiedenen Altersgruppen und mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus profitieren können
- Starke Betonung auf Work-Life-Balance-Maßnahmen
- Engagement für die Karriereentwicklung innerhalb des Unternehmens

### ► Weblink:

Personalbericht

[http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber\\_uns/berichte\\_2010/personalbericht\\_2010.pdf](http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf)



# Wenn Mitarbeiter sich weiterbilden und gleichzeitig Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren möchten: Nun haben sie die Möglichkeit dazu



► **Name der Gesellschaft/Organisation:** If P&C

► **Sitz:** Schweden

► **Größe und Sektor der Organisation:**

Versicherungssektor, 6 400 Beschäftigte, Bruttoprämieneinkommen 3,9 Mrd. EUR

► **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** If Academy

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

Die If Academy ist die eigene maßgeschneiderte Business School von If, in der die aktuellen Aus- und Weiterbildungsthemen und Kompetenzmodelle für die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse von If behandelt werden.

Die If Academy setzt interne und externe Trainer ein, um das Aus- und Weiterbildungsangebot zu erweitern und die neuesten Forschungsinnovationen einfließen zu lassen.

Es werden vielfältige traditionelle und E-Learning-basierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch individuelles Coaching, Mentoring und Aufgaben nach dem Learning-by-Doing-Prinzip in verschiedenen Kontexten bereitgestellt. Dies schafft neue Möglichkeiten, bessere Qualität und höhere Effizienz in Bezug auf Aus- und Weiterbildung und Leistung.

Angesichts des demografischen Wandels ist das Unternehmen bestrebt, die Motivation der Mitarbeiter hoch zu halten und zu verstärken und es ihnen zu ermöglichen, ihre Kenntnisse regelmäßig aufzufrischen. Das Engagement hinsichtlich der Bereitstellung von leicht zugänglichen, geeigneten und qualitativ hochwertigen Lernmaßnahmen für die Mitarbeiter wird als Beitrag zu den Zielen des Unternehmens in Bezug auf Gleichstellung und Diversität seiner Belegschaft angesehen. Dies umfasst ein Engagement für das Arbeiten in Teams mit diversifizierter Altersstruktur. Ein weiteres Ziel der If Academy ist die Schaffung neuer und innovativer Methoden für Wissenstransfer.

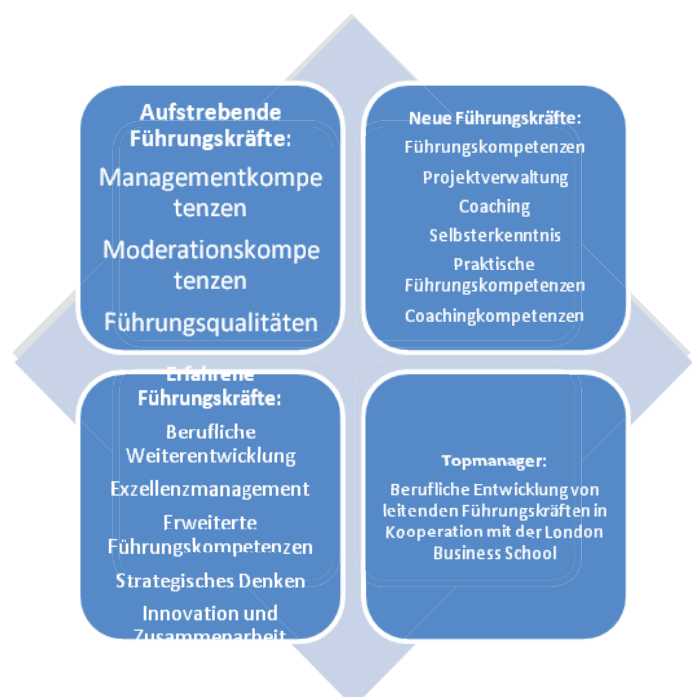
► **Datum der Umsetzung/Dauer:** 2010 (noch andauernd)

► **Beteiligte Partner:** Unternehmen, entwickelt im Dialog mit Gewerkschaften und Personalvertretern.

► **Gegenstand der Maßnahme:**

## 1. Lebenslanges Lernen

Die If Academy ist das interne Programm für Aus- und Weiterbildung und lebenslanges Lernen und stellt eine Vielfalt von persönlichen und digitalen Lernprodukten bereit. Das Angebot steht nicht nur den Mitarbeitern des Unternehmens in Schweden, sondern auch an den anderen Standorten in den nordischen und baltischen Ländern offen. Die If Academy verfügt über ein Gesamtbudget von 4,2 Mio. EUR und beschäftigt 21 Vollzeitkräfte in 4 Ländern an 9 Unternehmensniederlassungen. Die Inhalte werden für sämtliche Mitarbeiter – von Neueinsteigern bis hin zu höchsten Führungskräften – angeboten.





Für Neueinsteiger werden Seminare über das Unternehmen, seine Ziele, Werte, Prozesse und Systeme abgehalten (75 Teilnehmer im Jahr 2010).

Ein wichtiger Schwerpunkt der If Academy liegt auf der Entwicklung von Führungskompetenzen mit den folgenden verfügbaren Modulen:

2010 wurden mehr als 200 Führungskräfte in persönlichen Seminaren und Kursen geschult, weitere 720 Führungskräfte nahmen an digitalem Lernen teil.

Darüber hinaus sind E-Learning-Programme zu Projekt- und Performance-Management sowie weitere Inhalte rund um die Uhr über das Internet abrufbar. Zusätzlich zur persönlichen Interaktion nutzen die Trainer digitale Kanäle, darunter auch soziale Medien, um mit ihren Schülern in Kontakt zu bleiben.

Die If Academy beinhaltet ferner Mentoring-Programme, die auf persönlichem Weg oder über die verschiedenen verfügbaren digitalen Kanäle stattfinden können.

### ► **Auswirkungen und erzielter Nutzen:**

Insgesamt 500 Kurse und mehr als 900 Seminare werden online angeboten. Allein im ersten Jahr (2010) wurden fast 21 000 E-Learning-Kurse bereitgestellt und genutzt, ungefähr 4 000 Tests verwaltet und rund 6 300 Vor-Ort-Seminare abgehalten. 2011 wurden fast 76 000 E-Learning-Kurse bereitgestellt und genutzt, ungefähr 6 000 Tests verwaltet und rund 350 Vor-Ort-Seminare abgehalten.

Das Lernangebot soll ständig erweitert und allen Mitarbeitern in der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Die Qualität der Kurse und Bereitstellungsarten wird kontinuierlich überprüft und verbessert. Die If Academy ist bestrebt, die digitale Bereitstellung auszudehnen, das dies die Flexibilität bietet, die sich die Mehrheit der Lernenden in ihrem beruflichen und privaten Leben wünscht.

Obwohl sich der finanzielle Nutzen der If Academy gegenwärtig nur schwer abschätzen lässt, sind die Teilnehmer mit der Aus- und Weiterbildung sehr zufrieden. Die Auswirkung auf die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit wird gerade abgeschätzt.

## **2. Work life balance**

Das Unternehmen ist ferner bestrebt, gleiche Chancen bei der Karriereentwicklung für Männer und Frauen zu gewährleisten, und bietet seinen Mitarbeitern durch verschiedene flexible Arbeitsregelungen und das Angebot von Telearbeit die Möglichkeit, Beruf und Familienleben besser miteinander zu vereinbaren. Mitarbeitern, die dies beantragen, steht auch zusätzlicher bezahlter Elternurlaub zur Verfügung.

### ► **Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:**

Diese Maßnahme wurde vom oberen Management unterstützt, und die Gewerkschaften haben erfolgreich zur Entwicklung einer positiven internen Kultur des lebenslangen Lernens beigetragen.

### ► **Weblink:**

<http://www.if-insurance.com/web/industrial/about/Pages/default.aspx>

# Alle Bereiche im Blick: Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vereinbarung von Arbeit und Privatleben; Verbesserung ihrer Qualifikation und Gesundheit

► **Name der Gesellschaft/Organisation:** Società Reale Mutua

► **Sitz:** Italien

► **Größe und Sektor der Organisation:**

Versicherung auf Gegenseitigkeit, 1 400 000 Versicherte, 1 220 Beschäftigte (Società Reale Mutua, 2009)



► **Schwerpunkt und Titel der Maßnahme:** Work-Life-Balance, lebenslanges Lernen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

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

Die Unternehmenskultur von Reale Mutua basiert auf der Achtung und Einhaltung von Schlüsselwerten, die in den Umgang des Unternehmens mit Mitarbeitern und externen Partnern einfließen. Besondere Aufmerksamkeit wird den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter in dem Bestreben geschenkt, eine vorteilhafte und positive Arbeitsumgebung zu schaffen. Der Schwerpunkt liegt auf der Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben, der fortlaufenden Weiterentwicklung der Kompetenzen, der Personalentwicklung und der Gesunderhaltung am Arbeitsplatz. Es wurde erkannt, dass solche Maßnahmen im Hinblick auf die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen und die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung sind. Besonders relevant ist dies für das Halten von qualifizierten Frauen, nachdem sie eine Familie gegründet haben. Ebenso werden Fortbildungsmaßnahmen angeboten, um Beschäftigungsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation zu verbessern und somit qualifizierte Mitarbeiter zu halten. Es wird anerkannt, dass in einem immer wettbewerbsintensiveren Umfeld die Kompetenzen der Mitarbeiter regelmäßig aufgefrischt werden müssen.

► **Datum der Umsetzung/Dauer:** 2010

► **Beteiligte Partner:** Unternehmen, Gewerkschaften, Mitarbeiter

► **Gegenstand der Maßnahme:**

## 1. Work life balance

Das Unternehmen ist bestrebt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, und bietet im Zuge dessen flexible Arbeitszeiten (sowohl Anfang als auch Ende des Arbeitstags) und verschiedene Teilzeitmodelle an, um individuellen Anforderungen gerecht zu werden (von mindestens 20 bis maximal 29 Stunden pro Woche). Mitarbeitern mit behinderten Kindern oder Angehörigen oder pflegebedürftigen engen Verwandten stehen flexible Freistellungsregelungen zur Verfügung. Dies beinhaltet die Erleichterung des Zugangs zu gesetzlichen Ansprüchen sowie das Angebot von Freistellung von Fall zu Fall.

Mitarbeitern, die nach längeren beruflichen Pausen (insbesondere Mutterschutz) zurückkehren, bietet das Unternehmen spezielle Auffrischkurse an.

Außerdem werden Ferienaktivitäten für die Kinder von Mitarbeitern angeboten, um Unterstützung während der langen Sommerferien bereitzustellen.

Reale Mutua bietet ferner Unterstützung für Mitarbeiter im Falle einer eigenen Erkrankung oder der Erkrankung eines Familienmitglieds in Form von finanzieller Hilfe sowie Beratung und Informationen an.

Den Mitarbeitern steht eine Reihe weiterer Vorteile zur Verfügung, wie etwa Kofinanzierung von Jahreskarten für öffentliche Verkehrsmittel sowie zinsgünstige Kredite und Darlehen. Des Weiteren werden finanzielle Zuschläge zu den während des Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaubs gezahlten Leistungen bereitgestellt.

## 2. Qualifikation und lebenslanges Lernen (Weiterbildung)

Die Akademie, das Aus- und Fortbildungszentrum der Reale Mutua Gruppe, wurde 2010 gegründet. Ziel der Akademie ist es, ein Standardmodell für Führungskräfte zu definieren und die Anpassung und Aktualisierung der relevanten technischen und fachlichen Kompetenzen durch Fortbildungsmethoden durchzuführen und interne



Führungskompetenzen zu identifizieren, um auf diese Weise ein echte Lernfakultät zu schaffen und ein Wissensmanagementsystem zu implementieren.

Die Akademie ist Teil der langjährigen Investition des Unternehmens in die fachliche und betriebswirtschaftliche Ausbildung seiner Mitarbeiter. Ziel dessen ist die Entwicklung von betriebswirtschaftlichen und technischen Fachkenntnissen im Rahmen eines pragmatischen und methodischen Ansatzes, bei dem Theorie und Praxis miteinander vereint werden. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Humanressourcen ein entscheidender Erfolgsfaktor sind und einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

### 3. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Seit einiger Zeit hat das Unternehmen in seinen ergänzenden Anstellungsverträgen Zuschläge und Ausgabenerstattungen für den Fall vorgesehen und festgelegt, dass sich ein Mitarbeiter oder dessen Angehörige einer Krankheitsbehandlung, Frühdiagnostetests oder präventiven ärztlichen Maßnahmen unterziehen müssen. Darunter fallen auch Verletzungen, Tod oder dauerhafte Behinderung des Mitarbeiters. Der Zeitraum, in dem die Stelle für den Mitarbeiter freigehalten wird, wurde im Einklang mit den Festlegungen im nationalen Standard-Anstellungsvertrag um 6 Monate verlängert.

Kürzlich wurde ein persönlicher Dienst eingerichtet, der Unterstützung und adäquate Mittel für die Lösung von persönlichen und familiären Problemen bietet. Der Dienst wird von externem Personal geleistet, das in den Bereichen Gesundheit (Dienstleistungen in Bezug auf Krankheit/Verletzungen, psychische/psychiatrische Probleme und Sucht) und soziales Wohlergehen (Dienstleistungen für junge Menschen, ältere Menschen und Behinderte, die von sozialen Problemen betroffen sind) hoch qualifiziert ist.

#### ► Auswirkungen und erzielter Nutzen:

Die Aufmerksamkeit, die das Unternehmen persönlichen und familiären Problemen schenkt, und die Unterstützung, die es seinen mit Schwierigkeiten kämpfenden Mitarbeitern zukommen lässt, tragen zur Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung und guten Mitarbeiterbeziehungen bei. Die Work-Life-Balance-Maßnahmen des Unternehmens tragen in signifikantem Maße dazu bei, dass die Mitarbeiter Beruf und Familienleben besser miteinander vereinbaren und gleichzeitig ihre Karriere weiterentwickeln können.

Die von dem Unternehmen angebotenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen es den Mitarbeitern, von maßgeschneiderten fachlichen Karrierepfaden entsprechend ihren spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen zu profitieren. Durch das Angebot von maßgeschneiderter Aus- und Weiterbildung kann das Unternehmen auf den eigenen spezifischen Werten aufbauen und ein eigenes Führungsmodell aufbauen.

Diese Initiativen werden als wichtige Reflexion der Zielsetzung des Unternehmens angesehen, und zwar nicht nur in Bezug auf seine Beschäftigten, sondern auch in seiner Interaktion mit externen Partnern und Kunden.

Viele der Initiativen des Unternehmens stützen sich auf und erweitern die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen und Tarifvereinbarungen, beispielsweise im Hinblick auf die Work-Life-Balance.

#### ► Wichtigste Erfolgsfaktoren/Hindernisse:

Ganzheitlicher Ansatz der Maßnahmen in den Bereichen Work-Life-Balance, Aus- und Weiterbildung sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, in denen die Anforderungen des Einzelnen im Einklang mit der Philosophie des Unternehmens Anerkennung finden.

#### ► Weblink:

Società Reale Mutua  
<http://www.realemutua.it/RMA/rmaweb/reale-mutua.htm>

„Bekämpfung des demografischen Wandels im Versicherungssektor – Eine Auswahl von Initiativen in Europa“ ist auf der Website von Insurance Europe abrufbar: [www.insuranceeurope.eu](http://www.insuranceeurope.eu)

© Insurance Europe aisbl  
Brüssel, 2012  
Alle Rechte vorbehalten  
Design:

„Bekämpfung des demografischen Wandels im Versicherungssektor – Eine Auswahl von Initiativen in Europa, 2012“ unterliegt dem Urheberrecht, und alle Rechte daran sind vorbehalten. Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Angabe des Quellenverweises „Bekämpfung des demografischen Wandels im Versicherungssektor – Eine Auswahl von Initiativen in Europa. Ein gemeinsames Projekt der Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor, Insurance Europe, 2012“ gestattet. Belegexemplare sind willkommen. Eine Vervielfältigung, Verbreitung, Übermittlung oder ein Verkauf dieser Publikation in ihrer Gesamtheit ist ohne vorherige Zustimmung von Insurance Europe nicht gestattet.

Obwohl alle Informationen, die in der vorliegenden Publikation verwendet werden, sorgfältig zuverlässigen Quellen entnommen wurden, übernimmt Insurance Europe keine Verantwortung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der hierin enthaltenen Informationen. Die bereitgestellten Informationen dienen lediglich Informationszwecken, und Insurance Europe 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.

**« Wir hoffen, dass die Beispiele in unserer Broschüre Denkanstöße liefern und andere Unternehmen und Sozialpartner dazu anregen, erfolgreiche Möglichkeiten zur Bewältigung des demografischen Wandels im Versicherungssektor zu finden. »**

*Die Sozialpartner im europäischen Versicherungssektor*



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union



Insurance Europe ist der europäische Verband der 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 mehr als 1 100 Mrd. EUR, beschäftigen nahezu eine Million Menschen und investieren fast 7 500 Mrd. EUR in die Wirtschaft.

[www.insuranceeurope.eu](http://www.insuranceeurope.eu)



AMICE bietet eine Plattform für Gegenseitigkeits- und Genossenschaftsversicherer aller Größen in Europa. Der Gegenseitigkeits- und Genossenschaftssector macht ein Drittel der Versicherungsunternehmen in Europa und ungefähr 25 % der Prämien aus. Mit mehr als 100 direkten Mitgliedern und 1 600 indirekten Mitgliedern, die ungefähr 300 000 Menschen beschäftigen, spricht AMICE für einen signifikanten Teil des Versicherungssektors.

[www.amice-eu.org](http://www.amice-eu.org)



BIPAR ist die Europäische Vereinigung der Versicherungsvermittler. Sie umfasst 51 nationale Verbände in 32 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 Versicherungsvermittlungssector aus Hunderttausenden von KMU und Kleinstunternehmen zusammen. Der Sektor macht 0,7 % des europäischen BIP aus und beschäftigt mehr als eine Million Menschen.

[www.bipar.eu](http://www.bipar.eu)



UNI Europa ist ein Dachverband europäischer Gewerkschaften. Er vereinigt Dienstleistungsgewerkschaften in 50 verschiedenen Ländern. Mit mehr als 320 angegliederten Gewerkschaftsorganisationen vertritt UNI Europa 7 Millionen Arbeitnehmer. UNI Europa Finanz ist eine der sektoralen Strukturen von UNI Europa.

[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)