

Anker in den Köpfen

GENERALI | Der Versicherungsriese krepelt seine deutschen Standorte um, um die Alterung der Belegschaft zu bewältigen. Ein Praxisreport über die Herkulesaufgabe des demografischen Wandels.



Jeden Morgen um neun dreht sich auf dem Computerbildschirm vor Michael Simon ein elektronisches Zahlenrad. Irgendwo zwischen 0 und 77 bleibt der Zeiger stehen, heute bei 67. Simon weiß jetzt, dass gerade 67 seiner 77 Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz sind.

Seit 2009 leitet der 58-Jährige das Schadensservice-Center der Generali Versicherung am Hauptsitz in München. Hier in Neuperlach haust eine der insgesamt sechs Service-Niederlassungen des Konzerns, bei denen die Versicherten alle Schadenfälle deutschlandweit melden, vom Glasbruch bis zum Blechschaden.

Um abzuschätzen, ob der Schadensservice heute sein Pensum schafft, klickt Simon auf seinen Computer. Sofort sieht er, wie viele Leute in Urlaub oder krank sind, wie viele später kommen, früher gehen, Überstunden kloppen oder nur Teilzeit arbeiten. Simon weiß, dass seine 77 Mitar-

beiter 63 Vollzeitkräften entsprechen, von denen rechnerisch stets 75 Prozent anwesend sein müssen. Diese Quote erreicht er gerade nur zu vier Fünftel. Simon bleibt trotzdem gelassen. „Mit meinen engagierten Leuten“, sagt er, „schaffe ich das Pensum heute auch so.“

DOPPELT SO VIELE ENDFÜNFZIGER

Der Umgang mit den Beschäftigten wie mit einem Topf Arbeitskraft ist für den erfahrenen Manager relativ neu. Seit fast 30 Jahren arbeitet der gelernte Versicherungskaufmann bei dem heutigen Deutschland-Ableger des Branchenriesen aus dem norditalienischen Triest. Doch Dutzende Angestellte ohne Ansehen der Person über die täglichen Anforderungen

Herr über einen Topf Arbeitskraft

Schadensspezialist Simon gelingt es, extrem unterschiedliche individuelle Arbeitszeitmodelle in seiner Abteilung zu steuern

zu gießen, diese Idee hatte der alte Assekuranzhase zusammen mit anderen erstmals 2009 – sowohl aus Not als auch in kluger Vorausschau.

Denn Simons System gehört zu einem umfangreichen Set personalpolitischer Instrumente, wie es in Deutschland zurzeit erst wenige Unternehmen einsetzen, um eines der großen Probleme der kommenden Jahre zu lösen: den demografischen Wandel im eigenen Betrieb. Denn je älter die Beschäftigten werden und je weniger Junge nachkommen, desto wichtiger wird es für das Unternehmen, jede eingespielte Arbeitskraft zu halten. Das läuft in der Praxis vor allem über möglichst differenzierte Arbeitszeiten, die auf einzelne Beschäftigte zugeschnitten sind. Dadurch variiert aber die individuelle Verfügbarkeit der Mitarbeiter in einem solchen Maße, dass nur der radikale Abschied von der bisherigen Einheitsschicht sowie neue Ansätze des Personalmanagements weiterhelfen. »



FOTOS: SELINA PFRÜNER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

» „Die Individualisierung wird so weit gehen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter aushandeln werden, wie variabel und flexibel die Arbeitszeit genutzt wird“, sagt Christoph Schmallenbach, Personalvorstand der Generali Deutschland Holding.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels werden für den Assekuranzkonzern immer greifbarer und stellen so manch anderes Problem in den Schatzen: ob die kundenunfreundlichen Klauseln in Versicherungsverträgen, die der Bundesgerichtshof dem Unternehmen Anfang Oktober verbot; oder die fragwürdigen Praktiken des Ablegers Volksfürsorge, über die die WirtschaftsWoche unlängst berichtete.

Mindestens so bedeutsam sind die Veränderungen in der Belegschaft. Die Generali-Deutschland-Zentrale in Köln hat errechnet, dass sich die Zahl der Mitarbeiter im Alter von 50 bis 59 Jahren bis 2020 verdoppeln wird. Gleichzeitig wird der Anteil der über 60-Jährigen bei fast allen Töchtern – von der Central Krankenversicherung über die Advocard Rechtsschutzversicherung und die Deutsche Bausparkasse Badenia bis zur Aachen-Münchener Lebensversicherung – von rund fünf auf mehr als zehn Prozent steigen.

Die Lösung des Problems hat Personalchef Schmallenbach zu seiner Lebensaufgabe erklärt, indem er dafür sorgte, dass es bei Generali in Deutschland seit Kurzem ein Demografiemanagement gibt. Der hochgewachsene 50-Jährige mit dem grau melierten Kurzhaarschnitt wirkt wie ein großer Junge, der Vergnügen an Ideen und Experimenten hat. Seit er 2010 Personalvorstand bei Generali Deutschland wurde, wirbelt er die Arbeitsorganisation durcheinander.

Schmallenbachs Cockpit ist sein Schreibtisch an der Tunisstraße 19–23 in Köln. Von hier aus steuert er den Kampf gegen die Demografie. In den Hauptgebäuden einzelner Standorte ließ er Ruheräume mit Entspannungsliegen einrichten. Damit frische Ansätze nach kurzer Zeit nicht in Vergessenheit geraten, überschüttete er alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit Informationsmaterialien im Intranet.

„Wir arbeiten mit größter Energie daran, das Thema Demografie in den Köpfen auf allen Führungsebenen zu verankern“, sagt Schmallenbach. Dabei hat er die Unterstützung der Arbeitnehmervertreter.

„Wir finden es gut, dass das Thema Demografie auf der Tagesordnung steht“, sagt Generali-Holding-Gesamtbetriebsratsvor-



30 Jahre Altersunterschied Mathematiker Lützeler, 51, gibt als Staffelführer im PC-Support bei Generali das Know-how an den frisch ausgebildeten Fachinformatiker Berndt, 21, weiter

sitzende Marita Hütten. Die 48-jährige Gewerkschafterin, seit 25 Jahren im Konzern, verlangt allerdings: „Alle Kollegen und Kolleginnen, bei denen in der Arbeit die Voraussetzungen stimmen, müssen die Instrumente nutzen können.“

GUT GEFÜLLTE TOOLBOX

Auch bei der Demografie steckt der Teufel im Detail. Wie dafür sorgen, dass die wachsende Zahl der Älteren gerade so viel arbeitet, dass sie möglichst lange fit und dem Unternehmen erhalten bleibt? Wie der Generation Game, also den in den Neunzigern Geborenen, beim Reinklotzen den ersehnten Spaß bei der Arbeit im Team bieten? Und wie Eltern, die möglichst viel von ihren Kleinen und ihrem

Diversity
Deutscher Diversity Preis

Zusammen mit der **WirtschaftsWoche** vergeben **McKinsey, Henkel** und **DHL** den Deutschen Diversity Preis. Ausführliche Infos unter www.diversity-preis.de

Partner haben wollen, trotzdem maximal viel Arbeitszeit abtrotzen? Ganz zu schweigen von denjenigen, die vorübergehend aussteigen oder kürzertreten wollen, deren Fähigkeiten aber dringend benötigt werden.

Um Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen im Unternehmen zu halten, verordnet Schmallenbach Generali in Deutschland alles, was Personalmanager in den vergangenen Jahren erfunden haben: vom Jobsharing, bei dem sich zwei Personen den Arbeitsplatz teilen, über befristete Auszeiten bis zur gezielten Rekrutierung von Migranten und Mitarbeitern über 50. Auch Mentoren und Paten lässt Schmallenbach heranzüchten. Zu seiner „Demografie-Toolbox“, wie er sagt, gehören mehr Freizeit im Alter, um den Ausstieg aus dem Berufsleben hinauszuzögern, die Hospitantz bei Konzerntöchtern, um Mitarbeitern neue Perspektiven eröffnen zu können, oder der Einsatz von Pensionären als Berater. Vieles davon läuft bereits, manches erst als Pilotprojekt.

Eher im Versuchsstadium steckt die Karriereförderung für Frauen mit guter Ausbildung, die aufsteigen, deswegen aber nicht auf Kinder verzichten wollen. Generali testet gerade den Aufstieg in Teilzeit – an Maja Platzek bei der Generali-Krankenversicherung Central in Köln.

9.30 Uhr. Der Arbeitsplatz der 36-Jährigen erinnert an ein Pult im Biologie-Klassenzimmer. Abbildungen von Nervenbahnen, Herz und Skelett zieren die Wand zum Nebenraum. Auf Platzeks Tisch stehen zwei Großbildschirme, an denen vorbei sie trotz der Körpergröße von rund 1,65 Meter ihr zehnköpfiges Team immer im Blick hat. Rund 250 Abrechnungen von Krankenhäusern müssen ihre Leute pro Tag erledigen, 56 000 pro Jahr. Pauschalen, Sonderposten, Diagnosen, Operationen, Pflegeleistungen – da ist Versicherungs- und medizinisches Wissen gefragt. Im Backoffice stehen Ärzte für Fragen bereit, doch erst mal muss jeder Mitarbeiter sich alleinverantwortlich durch seine Abrechnung wühlen.

Seit 2008 leitet Platzek das Team: anfangs fünf Tage die Woche, seit sie nach der Elternzeit im März 2010 wieder einstieg, in einer Mischung aus Teilzeit und Bereitschaft. In der Regel montags, dienstags und donnerstags lenkt sie ihre Leute von ihrem Schreibtisch bei der Central in Köln. An zwei Tagen bleibt sie in ihrem Wohnort Weilerswist bei Bonn mobil erreichbar für unaufschiebbare Fragen der Mitarbeiter. »



Materiallawine im Intranet Generali-Personalchef Schmallenbach impft Mitarbeiter mit Infos zum Demografiemanagement

Aufstieg in Teilzeit Führungskraft Platzek hat die Chance, auch als junge Mutter an ihrer Karriere zu basteln

» Platzek lernte ursprünglich Reisebürokauffrau und studierte danach Touristik an der Fachhochschule Worms. Dann wechselte sie die Branche, durchlief ein Trainee-programm bei der Bayerischen Beamtenversicherung in München, wurde Versicherungsfachfrau und absolvierte an der Fachhochschule Deggendorf einen MBA in Health Care.

Solche Aufstiegs-kandidaten will Christoph Zeckra, Personaldirektor in der Generali-Holding in Köln, in Zukunft nicht verlieren. Dabei müssten beide Seiten hinzulernen. „Man muss Führungskräfte ermutigen“, sagt Zeckra, „flexibler zu arbeiten.“

Zu denjenigen, die Generali bei der Stange halten kann, gehört auch Silvia Klopfer im Schadenservice am Adenauerring 9 im Münchner Stadtteil Ramersdorf-Perlach.

Es ist kurz nach zehn. Die Abteilung brummt. Früher hatte jeder Mitarbeiter seinen eigenen Bestand an Kunden und zu bearbeitenden Fällen. Seit einem Jahr muss jeder nehmen, was der Computer ihm zuweist, egal, welcher Kunde und welcher Schaden.

Die 24-Jährige kehrte im April aus der Elternzeit zurück und arbeitet an drei Tagen in der Woche je neun Stunden. In dieser Zeit liefert ihr der Computer ohne Unter-



lass Nachschub. „Weil meine Anfahrt aus dem Landkreis Freising über eine Stunde dauert, lohnen sich kürzere Arbeitszeiten für mich nicht“, sagt die junge Mutter. Ihre Tochter Julia ist währenddessen bei Verwandten gut versorgt.

Nun möchte Abteilungsleiter Simon aber, dass Klopfer, die bei Generali Versicherungskauffrau gelernt hat, künftig mehr als 27 Stunden arbeitet. Da kommt es gelegen, dass Generali am Standort München zur neuen IT-gesteuerten Arbeitsorganisation auch ein Pilotprojekt zur Heimarbeit startet. „Bei Telearbeit könnte ich die Stundenzahl erhöhen“, sagt Klopfer. Also hat sie

sich beworben, die Schadensmeldungen künftig am Computer zu Hause abrufen und bearbeiten zu dürfen. Die Leistungskontrolle ist für ihren Chef kein Thema. Der Computer registriert automatisch, wann sich die ferne Mitarbeiterin im System an- und abmeldet, in welchem Rhythmus sie die Fälle erledigt und wie viel sie insgesamt schafft.

„Wir müssen Strukturen schaffen, die die Qualifikation der Mitarbeiter sichern und die Arbeit intelligent steuern“, resümiert Schadensservice-Chef Simon.

UNGLEICHES GESPANN

10.30 Uhr, sechs Autostunden nordwestlich, bei der Generali Deutschland Informatik Services GmbH (GDIS) in Aachen, unweit des Hangewiehers im Süden der Stadt. Seit einem Jahr trainieren Michael Lützeler und Peter Berndt, 30 Jahre Altersunterschied zu überbrücken. Lützeler ist 51 Jahre alt, Diplom-Mathematiker, leicht grau auf dem Kopf, mit Lachfältchen um die Augen und stets im weißen Hemd. Berndt zählt 21 Jahre, absolvierte eine Ausbildung zum Fachinformatiker, trägt seine tiefschwarzen Haare zum Zopf gebunden und liebt Jeans und T-Shirts.

Seit etwas über einem Jahr arbeiten die beiden als festes Gespann. Trotz des Altersunterschieds duzen sie sich. Lützeler kümmert sich um Störfälle bei der Abwicklung von Versicherungen, prüft und wartet Programme und entwickelt diese weiter, damit sie den Vertretern draußen die Arbeit erleichtern. Berndt dagegen ist mit dem Internet groß geworden. Harter IT-Support interessiert ihn allenfalls am Rande. Er will lieber die Software-Oberfläche komfortabler gestalten, damit die Nutzer das Bild auf dem PC auf Anhieb verstehen.

So verschieden Lützeler und Berndt sind, so ergänzen sie sich und helfen einander. Azubi Berndt beherrscht Java, eine wichtige Programmiersprache, mit der sich Lützeler nicht in gleichem Maße auskennt. Berndt hatte sich Java schon als Schüler selbst beigebracht, während er in seiner Freizeit Computerspiele programmierte.

Diesen Spieltrieb lebt der Fachinformatiker, der aus Fürstenwalde zwischen Berlin und Frankfurt an der Oder nach Aachen kam, nun an der Seite des gereiften Mathematikers aus. Berndt hat sich eine neue Kombination aus Farben und Kästchen ausgedacht, an denen die Versicherungsvertreter draußen beim Kunden künftig auf ihren Laptops erkennen sollen: Hier hat die IT-Abteilung gerade den Zugang zum Re-

chenzentrum gesperrt, um Fehler im System zu beheben oder die Software zu aktualisieren. Mit Lützeler ringt Berndt um Blanks, Schriftgröße und Zeilenabstände, aber auch um die Grammatik, auf deren Einhaltung der Ältere besteht.

Lützeler ist einer der Staffelmänner, die das Wissen bei Generali an die junge Generation weitergeben sollen. Er ist den Umgang mit Jüngeren gewohnt: seine Tochter macht gerade Abitur, sein Sohn ist nahe dran. Der Filius daheim und der Jungkollege am Arbeitsplatz helfen dem Anfangfünfziger, geistig anpassungsfähig zu bleiben – auch und vor allem im Job.

Geht es nach Personalchef Schmallenbach, wäre Lützeler auch ein geeigneter Kandidat für eine weitere Innovation, mit der Generali die älteren Semester länger bei der Stange halten will. Am 6. Dezember startet am Generali-Standort in München für Mittvierziger und Ältere der erste Workshop 45plus. In der Pilotphase soll die Teilnahme freiwillig sein.

Was sich Schmallenbach davon verspricht, zeigen zwei altgediente Generali-Kempen. Der eine ist Christoph Zeckra. Der 55-Jährige arbeitet seit sechs Jahren als



»Verschiedene Sichtweisen und Temperamente werden gebündelt«

Central-Vorstand Hans-Herbert Rospleszcz

Personaldirektor in der Generali Holding. Zeckra lebt nach dem Motto: Nie aufhören anzufangen und nie anfangen aufzuhören – er war schon als Personaler bei Boehringer, E.On und BMW. Deshalb hat er sich entschieden, am Workshop 45plus teilzunehmen. „Der Übergang ins Rentenalter muss flexibler und fließender werden“, hat er beschlossen und will für seine Kollegen ein Vorbild sein. „Ob einer die letzten Jahre seines Berufslebens als Berater oder in Teilzeit arbeitet oder gar noch einmal richtig aufdreht, muss jeder nach seiner persönlichen Power entscheiden.“

Der andere Typ der Sorte „Neues hält frisch“ ist Hans-Herbert Rospleszcz. Der 62-Jährige war bis 2011 im Vorstand der Generali-Tochter Dialog Lebensversicherung in Augsburg für das Risikomanagement verantwortlich. Ein Übergang in die Rente kam für ihn nicht infrage.

Darum startete Rospleszcz im Herbst 2011 neu und wechselte in den Vorstand der angeschlagenen Generali-Tochter Central Krankenversicherung. Seine beiden direkten Kollegen sind erst Mitte 40. Der Mathematiker sieht sich deshalb aber nicht als Außenseiter, sondern als Vorbild im Generali-Reich. „Die Zusammenarbeit in verschiedenen Altersgenerationen ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend, denn es werden verschiedene Sichtweisen, Erfahrungshorizonte und Temperamente gebündelt.“

Trägt Umsteiger Rospleszcz dazu bei, dass die Central Krankenversicherung wieder Erfolg hat, kann sich Deutschland-Generali-Personalchef Schmallenbach freuen. Dann hat er ein weiteres Argument, mit dem er die Demografie bei Generali zum Dauerbrenner erklären kann. ■

ruth lemmer | unternehmen@wiwo.de

Vor
21.12.
wecheln und
sparen!



HALLESCHER
Private Krankenversicherung

Morgen so gut wie heute.

Mann sein zahlt sich jetzt noch aus.

Genießen Sie privaten Versicherungsschutz und günstige Männerbeiträge.

Wechseln Sie jetzt zur HALLESCHER! Sichern Sie sich Top-Leistungen und profitieren Sie von den meist günstigeren Männerbeiträgen in der privaten Krankenvollversicherung, bevor am 21.12. branchenweit die Unisex-Tarife mit einheitlichen Beiträgen für Frauen und Männer eingeführt werden. Mehr Informationen erhalten Sie kostenfrei unter 0800/544 3000 oder unter www.wechselnsiejetzt.de

