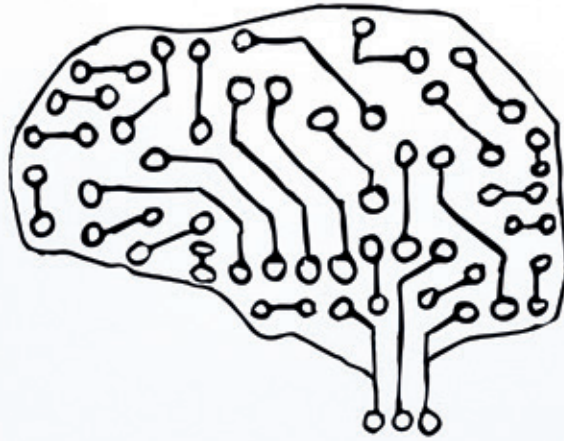




Die ERGO Versicherungsgruppe „Wie ein Mensch denken, das kann der Bot nicht“

Praxisreport zur Digitalisierung in der
Versicherungswirtschaft

Bildungspolitik



In der Branche sind sich alle einig: Die Digitalisierung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft für die Versicherungswirtschaft. Gleichzeitig hat sie das Potenzial, die Assekuranz komplett auf den Kopf zu stellen.

Um sich den verändernden Bedürfnissen der Kund*innen zu stellen, investieren die Unternehmen in Hardware und Technologie, wie das Internet der Dinge (IoT) und Datenanalyse. Und was passiert mit den rund 300.000 Angestellten? Und den rund 200.000 haupt- oder nebenberuflich selbständigen Versicherungsvermittler*innen und -berater*innen? Wie verändern sich Arbeit und Qualifikationen durch den Einsatz von Robotern und Künstlicher Intelligenz? Was können Betriebsrät*innen tun, um personellen Kahlschlag und den Niedergang der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) bei den Mitarbeiter*innen zu stoppen?

Diese Fragen sortiert dieser ver.di-Praxisreport am Beispiel der ERGO Versicherungsgruppe.

Robotic ist ihr Thema

Nicole Schmieden ist seit 21 Jahren bei der Deutschen Krankenversicherung (DKV) in Köln beschäftigt. Die DKV ist eine Privatversicherung, die zur ERGO Group Aktiengesellschaft, einem international tätigen Versicherungskonzern, gehört.

Die gelernte Versicherungskauffrau, die nach der Ausbildung noch die Fortbildung zur Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen aufsattelte, hat sich auf den Bereich der Pflegeversicherung spezialisiert. Hier kann sie ihre doppelten Interessen ausleben: ihr fachliches Interesse an der Krankenversicherung und an der IT. „Ich wollte über den Tellerrand schauen und meine Ideen einbringen. Deshalb war ich schnell in IT-Projekten der Pflegeversicherung eingebunden“, berichtet sie.

Seit zwei Jahren beschäftigt sie sich mit Robotic-Einsätzen am Arbeitsplatz. „Unsere Roboter haben natürlich keine Greifarme, wie man sie aus Automobilwerken kennt.“ Der Bot, das ist die Verkürzung der englischen

Bezeichnung ‚Robot‘, ist ein Softwareprogramm. Bei den Sachbearbeitungstätigkeiten mischt er kräftig mit. Genauer gesagt übernimmt er einen Teil der Arbeiten, die Versicherungskauffrau Schmieden bislang gemacht hat.

„Wir haben zwei Bots im Bereich der Pflegeversicherung im Einsatz“, erläutert sie. Der eine erledigt Hilfsmittelbestellungen – er ordert beispielsweise den zuvor genehmigten Rollator oder das Pflegebett. Er greift dazu auf Informationen aus der Datenbank zurück.

„Der Bot sucht sich dann alles zusammen, was er für den Auftrag braucht: Name, Adresse des Versicherten, Telefonnummer, Ansprechpartner, Bevollmächtigter, Lieferanschrift, Bezeichnung des Rollators und über welches Sanitätshaus dies alles abzuwickeln ist“, erklärt Schmieden.



Nicole Schmieden, Versicherungskauffrau

Bot liest auch Gutachten

Der zweite Bot erledigt schon deutlich komplexere Aufgaben: Er bearbeitet Gutachten vom medizinischen Dienst.

Zur Erklärung: Leistungen aus der Pflegeversicherung gibt es nur, wenn eine ärztliche Expertise vorliegt. Diese erreicht die DKV als XML-Datei. Obwohl erst seit April 2019 im Einsatz, „hat der Bot uns schon deutlich merkbar entlastet, er kann die Daten bereits sehr gut auslesen“, so Schmieden.

Die Maschine liest aus den Unterlagen heraus, ab wann der Leistungsanspruch besteht, welcher Pflegegrad vorliegt, ob privat gepflegt wird oder ein Pflegedienst die Versorgung übernimmt, Hilfsmittel befürwortet sind etc. Die Daten werden vom Bot in die elektronische Krankenakte eingepflegt: „Alles Routine-Tätigkeiten, die bislang Sachbearbeiter übernehmen mussten.“

Der Bot übernimmt auch die Leistungszusage an die Kund*innen – dafür braucht er natürlich klare Regeln. Welche Briefbausteine gehen an die Versicherten oder lösen Zahlungen für zurückliegende Zeiträume aus, das musste die Software natürlich erst einmal ‚lernen‘.

„Wenn etwas offen bleibt, beispielsweise besondere Hilfsmittel, übergibt der Bot den Vorgang an den Mitarbeiter und dieser kann den Vorgang dann in der Nachbearbeitung abschließen.“

Als die beiden Bots ihre Arbeit aufnahmen, erinnert sich Schmieden, waren die Mitarbeiter*innen erst skeptisch. „Während der Intensivbetreuung (Hypercare-Phase) haben wir akribisch kontrolliert. Stichproben machen wir immer noch. Richtig toll ist, dass wir keine fachlich falschen Bearbeitungen finden.“

Arbeit ist interessanter geworden

Und was passiert jetzt mit den gewonnenen freien Ressourcen? „Wir setzen unsere Zeit für die Dinge ein, bei denen menschliches Know-how unverzichtbar ist, bei denen wir unsere Gehirnzellen anstrengen und denken müssen.“ Schmieden bewertet die Veränderung ihrer Tätigkeit positiv: „Meine Arbeit ist interessanter geworden, sie macht mehr Spaß. Die simplen Dinge, die mich nur Zeit gekostet haben, die macht jetzt der Bot.“

Die Zahl ihrer Kolleg*innen in der Abteilung der Versicherungsfachwirtin ist bislang noch nicht kleiner geworden. Noch gilt die Ansage ‚von oben‘, durch den Bots-Einsatz werde kein Arbeitsplatz gestrichen. „Wir arbeiten mit der gleichen Personalstärke, aber anders, gründlicher, vertiefter und sind mehr für den Kunden da.“

Die 37 Bots und KI, die jetzt bei ERGO insgesamt im Einsatz sind, sind natürlich auch ein Instrument der Rationalisierung. Die Sorge der Beschäftigten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, ist aber seit dem Sommer 2018 deutlich geringer. Damals vereinbarte ver.di mit der ER-

GO-Geschäftsleitung einen bemerkenswerten Tarifvertrag. Genannt: Sozialer Ordnungsrahmen (siehe dazu auch das Interview mit Frank Fassin, ver.di-Landesfachbereichsleiter Finanzdienstleistungen und Aufsichtsrat bei ERGO).

Veränderungen brauchen verlässliche Rahmenbedingungen

„Das war extrem wichtig, um eine tiefgreifende Veränderung im Unternehmen erfolgreich durchführen zu können. Gibt es zu viel Unsicherheit, führt das zur Lähmung der Belegschaft“, erläutert Christian Molt, Vorstandsmitglied bei ERGO und verantwortlich für den Kunden- und Vertriebsservice. Für ihn steht fest: „Menschen wollen und können sich dann verändern, wenn sie verlässliche Rahmenbedingungen haben. Die müssen wir als Arbeitgeber bieten.“

Zusätzlich zum Strategieprogramm (ESP) bringt der Soziale Ordnungsrahmen für ERGO auch mehr Verantwortung für die Mitarbeiter*innen. Er bietet Absicherung im Transformationsprozess. Eine der zentralen Regelungen: Es gibt keine betriebsbedingten Kündigungen.



Christian Molt, Vorstandsmitglied bei ERGO

Durch die Digitalisierung entfallen Tätigkeiten und Arbeitsvolumen geht verloren. Zentrales Ziel der Betriebsräte ist es, erläutert Petra Rick, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates (GBR), die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen zu erhalten und zu erneuern.

Hierzu ist auf der Grundlage einer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung ein umfangreiches Programm entstanden, das sich kontinuierlich weiterentwickelt. Die Digitalisierung und Technisierung der Arbeit bei

ERGO wird somit durch ein umfassendes Qualifizierungsprogramm flankiert, Schritt für Schritt entstand so das Angebot transformation@ergo.

Vorstandsmitglied Christian Molt erklärt, warum die Versicherung sich neu erfindet und nicht länger auf „stupide Kosteneinsparprogramme“ setzt. Die Kund*innen haben einfach andere Erwartungen an die Versicherung.

„Vor 20 Jahren war alles Papier. Das modernste waren Call-Center, die telefonische Kommunikation stand im Vordergrund. Heute macht der Kunde seine Chats, telefonieren will er zwar immer noch, vieles geht aber per E-Mail oder über Self-Services auf der Web-Seite. Es sind also deutlich andere Kanäle, vor allem auch ganz andere Geschwindigkeits- und Qualitätserwartungen, die wir bedienen müssen.“

Verändert haben sich nicht nur die Kommunikation, sondern auch die damit verbundenen Arbeitsprozesse. „Das alles hat natürlich Auswirkungen auf die Tätigkeit der Mitarbeiter, sie erledigen heute andere Arbeiten als vor ein paar Jahren.“

Über die ERGO Group AG

ERGO ist eine der großen Versicherungsgruppen in Deutschland und Europa. Weltweit ist die Gruppe in rund 30 Ländern vertreten und konzentriert sich auf die Regionen Europa und Asien.

Unter dem Dach der Gruppe agieren mit der ERGO Deutschland AG, ERGO International AG, ERGO Digital Ventures AG und ERGO Technology & Services Management vier separate Einheiten, in denen jeweils das deutsche, internationale, Direkt- und Digitalgeschäft sowie die globale Steuerung von IT und Technologie-Dienstleistungen zusammengefasst sind.

40.000 Menschen arbeiten als angestellte Mitarbeiter*innen oder hauptberufliche selbstständige Vermittler*innen für die Gruppe.

2018 nahm ERGO 19 Milliarden Euro an Gesamtbeiträgen ein und erbrachte für ihre Kund*innen Brutto-Versicherungsleistungen in Höhe von 15 Milliarden Euro. ERGO gehört zu Munich Re, einem der weltweit führenden Rückversicherer und Risikoträger.

Jetzt gibt es auch die ersten KI-Anwendungen

2019 gab es die erste KI-Anwendung in der Rechnungsprüfung bei der DKV. KI selektiert jetzt die Versicherten, die beim Krankentagegeld in die Nachuntersuchung gehen. „Das leistet die Maschine treffsicherer als der Mitarbeiter. Das schafft somit Raum für andere Tätigkeiten“, berichtet Vorstand Molt.

Jasmin Wiese ist eine der Sachbearbeiter*innen, die den KI-Einsatz bei der DKV meistert. Sie arbeitet in der Gruppe Krankentagegeld-Spezial. Die studierte Betriebswirtin, Schwerpunkt Gesundheitsökonomie, kommt nach der Zahlung von Krankentagegeld an die Kunden*innen ins Spiel.



Jasmin Wiese, Expertin für das Krankentagegeld

„Nach einer gewissen Krankheitsdauer wollen wir einfach wissen, in welche Richtung geht es – zurück in die Arbeitsfähigkeit und in den Beruf oder in die Berufsunfähigkeitsrente.“

Bei Selbständigen geht es zusätzlich um die Frage, ob das Geschäft noch existiert und das Gewerbe noch angemeldet ist. In einigen Fällen ist beispielsweise auch die Geschäftsanschrift nicht mehr auffindbar, es bestehen Zweifel am Nettoeinkommen, ein falscher Tarif ist gewählt etc. – „Diese besonderen Prüfungen landen bei uns in der Gruppe.“

Möglichst viele Daten sammeln steht immer am Beginn von KI. Es sind viele winzige, kleine Teilinformationen, die zu bewerten sind. Das System gibt den Sachbearbeiter*innen eine Empfehlung, mit welcher Wahrscheinlichkeit, also zu wie viel Prozent, es sich lohnt, in eine Prüfung einzusteigen.

Mit diesen Prognose-Daten versehen, startet das Team Krankengeld-Spezial, oft in Verbindung mit einem der 24 regionalen Leistungsmanager*innen, seine Recherche.

Seit Oktober 2019 assistiert auch dabei ein ‚Robi‘ (manche der Kollegen bevorzugen auch die weibliche Variante ‚Roberta‘). Er übernimmt einen Teil der Standardkorrespondenz mit den Versicherten, füllt Übersichtsblätter aus und setzt Termine.

„Diese monotonen Routinetätigkeiten haben uns viel Zeit gekostet. Wir konzentrieren uns auf komplexe Sachverhalte, u. a. auf die Sichtung und Bewertung der medizinischen Unterlagen. Wie ein Mensch denken und kombinieren, das kann der Bot nicht“, berichtet die DKV-Mitarbeiterin.

Im Einsatz ist noch ein zweiter Bot, der die Besuche der regionalen Leistungsmanager*innen organisiert. Gesprächstermine werden nicht einfach planlos oder beliebig ausgewählt, sondern beruhen auf ermittelten Empfehlungen. „Wir vertrauen auf die KI, die uns sagt, der Versicherte ist möglicherweise arbeits- oder berufs-unfähig“.



Petra Rick, Vorsitzende Gesamtbetriebsrat

Austausch ohne Friktionen möglich?

Natürlich kennt Schmieden Kolleg*innen, die sich schwertun, die Digitalisierung für sich anzunehmen. „Das stimmt schon, es gibt Leute, die ihren Job unverändert weitermachen wollen. Das ist jedoch die Minderheit.“ Im Idealfall, so hofft die DKV-Mitarbeiterin, rücken für altgediente und ausgeschiedene Mitarbeiter*innen neue, digital affine Kolleg*innen nach.

Ob diese Rechnung wirklich aufgeht – niemand weiß es. „Unsere Arbeit wird sich verändern“, prognostiziert Jasmin Wiese.

„Die KI entwickelt sich sicherlich stetig weiter“. Aber die Maschine erkennt vieles derzeit noch nicht. „Wir erfassen den Zusammenhang, während der Bot oder auch die KI noch statisch und schematisch vorgehen. Die Maschine gibt dann manchmal Empfehlungen, die, wenn man die Zusammenhänge kennt, durch einen Mitarbeiter nochmals zu bewerten sind.“

Die Klärung der Versicherungsfähigkeit ist so ein ausgesprochen komplexer Vorgang, der, Stand heute, noch zu schwierig für ein Computerprogramm ist. Aber ob das so bleibt?

Genau wie Nicole Schmieden macht sich auch Jasmin Wiese keine Zukunftssorgen. Sie hat nicht die Befürchtung, dass es eines Tages heißt: „Sie werden nicht mehr gebraucht“. Beide Praktikerinnen in Sachen Krankenversicherung sehen, dass ihre Tätigkeit sich ändert – aber die Arbeit geht ihnen deshalb nicht aus.

Es geht darum, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten

Petra Rick ist GBR-Vorsitzende der ERGO-Group. Außerdem setzt sie sich seit vielen Jahren ehrenamtlich bei ver.di in verschiedenen Funktionen für die Interessen der Arbeitnehmer*innen ein. Auch in der ver.di-Tarifkommission sowie der Verhandlungskommission spielt das Thema Transformation in eine digitale Arbeitswelt eine immer größere Rolle. Insofern kann Sie als Mitglied in diesen ver.di-Gremien ihre Erfahrungen aus jeweils beiden Tätigkeiten verbinden.

„Betriebsbedingte Kündigungen haben wir mit dem Tarifvertrag zwar ausgeschlossen. Auf freiwilliger Basis, begleitet durch Vorruhestands- und Altersteilzeitangebote, sind allerdings schon vorher 1.800 Beschäftigte ausgeschieden.“

Aber jetzt mit dem anderen Tarifwerk, könne ein Paradigmenwechsel zu einer anderen Strategie gelingen. „Für all diejenigen, die jetzt bei ERGO arbeiten, soll es konkrete Unterstützung im Transformationsprozess geben. Trotz der Digitalisierung und dem damit verbundenen Wegfall von Tätigkeiten, wollen wir die Arbeitsplätze sichern und gleichzeitig die Aufgaben interessanter machen“, so das Ziel. “

Die Gewinne der Digitalisierung sind zu reinvestieren, in die Qualität der Arbeit, in mehr Service, Kundenzufriedenheit und in die Qualifikation der Beschäftigten, damit sie sich auf die neuen Aufgaben auch wirklich einlassen können“.

Betriebsrat und Personalentwicklung arbeiten zusammen

Direkter Partner des Betriebsrats ist der Bereich Aus- und Weiterbildung, mit seiner Leiterin Dagmar Brück, die das Unternehmen seit 33 Jahren kennt. Seit gut einem Jahr arbeiten sie und ihr Weiterbildungs-Team gemeinsam mit dem Betriebsrat an einer Qualifizierungs- und Weiterbildungsinitiative im Rahmen von *transformation@ergo*.

Der Grundgedanke ist, die Mitarbeiter*innen durch Qualifizierung in die Lage zu versetzen, im Rahmen des Transformationsprozesses neu zu besetzende Arbeitsplätze auch wirklich besetzen zu können.

Inzwischen gibt es knapp 15 neue Formate, die sich allesamt um die digitalen Zukunftskompetenzen der Beschäftigten kümmern. In der eintägigen Veranstaltung ‚Digital Compact‘ geht es beispielsweise um Grundinformationen: Was ist Digitalisierung? Was sind die Trends, wie beeinflusst das die Versicherungsbranche und ERGO? Was bedeutet das für die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter*innen? Und: Welche digitale Praxis gibt es bei ERGO?

„Wir kommen also von ganz oben mit der Digitalisierung und landen dann bei der Frage, was hat das konkret mit mir und meiner Arbeit zu tun“, berichtet Dagmar Brück.

Bestandteil von ‚Digital Compact‘ ist auch ein Digi-Check: ein Fragebogen, der um sechs Zukunftskompetenzen kreist. Jede*r Mitarbeiter*in kann damit klären, wo er oder sie bei der Digitalisierung steht. Personalentwicklung bei ERGO setzt jetzt früher an, Informationen und Weiterbildung gibt es auch für diejenigen, die noch nicht unmittelbar betroffen sind.

„Diesen Mitarbeitern wollen wir die Möglichkeit geben, sich zu informieren und ihre Hemmschwelle zur Digitalisierung zu verlieren.“

transformation@ergo hat allerdings auch so seine Stolpersteine. Durch die Personalabbau- und Kosteneinsparprogramme der letzten Jahre ist die Belegschaft „veränderungsmüde“ geworden, berichtet GBR-Vorsitzende Rick.

Es gibt Mitarbeiter*innen, die wollen sich nicht mehr weiterbilden. „Die erwarten von ihrem Betriebsrat natürlich auch nicht, dass er Change-Prozesse unterstützt.

Die sagen, gebt mir den Altersteilzeitvertrag und sorgt dafür, dass ich in den Vorruhestand gehen kann. Aber komme mir nicht mit Weiterbildung. Ich sitze hier seit 35 Jahren und jetzt kommst du um die Ecke, und sagst, ich soll Englisch lernen.“

Das sei ja auch nicht verwunderlich, wenn man über 15 Jahre Arbeitsplatzabbau hinter sich hat. „Wir müssen sehr behutsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen umgehen. Überforderungen müssen wir vermeiden, Bedenken respektieren und unterschiedliche Geschwindigkeiten zulassen.“



Dagmar Brück, Leiterin Bereich Aus- und Weiterbildung

transformation@ergo ist eine neue Chance

Dass Dazu-Lernen unabdingbar ist, darauf besteht auch Vorstandsmitglied Molt. „Klar, das ist eine Herausforderung.“ Gerade bei vielen Mitarbeitern*innen zwischen 50 und 60 Jahren gäbe es Widerstand. Die sagen, die verbleibenden Jahre bis zur Rente, die halte ich aus. „Denen sage ich: Nein, das halten weder Sie noch wir als ERGO aus.“

Molt schränkt allerdings ein: Natürlich gibt es auch 30-Jährige, die unflexibel sind und 60-Jährige, die offen sind für die digitale Welt. Entscheidend sei nicht das Alter, sondern die Einstellung.

„Ich verlange deutlich mehr Dynamik als in der Vergangenheit. Meine Erwartungshaltung an Flexibilität ist ganz klar höher als das, was ich heute bei ERGO erlebe. Das reicht nicht, das sage ich auch jedem Mitarbeiter.“

Nicht nur fordern, sondern ebenso fördern will der Manager. „Ich will die Employability, die Beschäftigungsfähigkeit, der Mitarbeiter erhalten. Darin sehe ich meine soziale Verantwortung.“

Auch Petra Rick kennt diese Verknüpfung: Ohne Weiterbildung, ohne offen zu sein für digitale Assistenzsysteme und ohne die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, wird die Luft für die Beschäftigten bei ERGO dünner.

„In Betriebsversammlungen stelle ich transformation@ergo regelmäßig vor. Es gibt viel positive Resonanz. Aber es gibt auch Mitarbeiter, die sagen, du sprichst ja wie der Arbeitgeber.“

Dass dieses Thema auch im ureigenen Interesse der Belegschaft ist – den Veränderungswillen zu stärken, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Qualifikation zu fördern – erkennen offenbar noch nicht alle Beschäftigten. Rick stellt klar: „Wir machen das ja nicht, weil der Arbeitgeber das gerne möchte.“

Gegenüber den Beschäftigten spricht sie die Probleme „offen und ehrlich an“, wie sie berichtet. „Ich will niemanden in Sicherheit wiegen, wo es keine gibt.“

Das könnten dann auch mal unangenehme Wahrheiten sein. Das hätte natürlich auch so seine Risiken für den Betriebsrat. „Aber es bieten sich ja auch neue Entwicklungsmöglichkeiten, und viele entdecken ihre Chancen, in anderen, agilen Arbeitsformen zu arbeiten und bislang Unbekanntes zu übernehmen.“

Es braucht einen Rahmen, der den Beschäftigten die Chance bietet, sich auf den Wandel, auf die Veränderung einzulassen. Dazu bedarf es aber Sicherheit, Perspektive und Unterstützung.“

Keine Objekte des Wandels

Rick erinnert an die industriellen Revolutionen und stellt die Frage: War das Fluch oder Segen? „Beides natürlich.“ Digitalisierung sei auch so eine Revolution, die große Veränderungen bringt. „Die Transformation ist für die Beschäftigten nicht automatisch ein Segen.“ Objekt des Wandels zu sein, den man selbst nicht beeinflussen kann, das habe niemand gerne.

„Andere dagegen finden neue Entwicklungschancen und freuen sich darauf, Neues zu übernehmen.“ Ausbildungs- und Weiterbildungschefin Dagmar Brück bestätigt diese Einschätzung.

Ein Drittel der Mitarbeiter*innen sei unentschieden, „sie warten darauf, mitgenommen zu werden“. Ein weiteres Drittel müsse man eher bremsen und es gibt ein letztes Drittel, da gebe es massive Widerstände. „Hier überwiegt die Haltung: Ich habe ausgelernet.“ In dieser

Gruppe müssten das Unternehmen und die Führungskräfte viel Überzeugungsarbeit leisten.

Auch die Arbeit des Betriebsrats ändert sich

Dazulernen, anders anpacken, müssen auch die Betriebsrät*innen. Für das Projekt transformation@ergo entstanden, zusammen mit dem Bereich Personal, paritätisch besetzte Arbeitsgruppen. Ihre Aufgabe: neue Formate für Veränderungen und die dazu gehörenden Inhalte gemeinsam zu entwickeln und zu beraten.

Deshalb gibt es jetzt Arbeitsgruppen zum Change Management, zu den IT-Schnittstellen, zur Ausbildung (Projekte: Digitalisierung entdecken, vertiefte englische Sprachkenntnisse und agiles Projektmanagement).

Andere Gruppen sind eingerichtet zu Stellenbesetzungen, für den Aufbau eines ‚Skills- und Kompetenzmanagements (SKM)‘ sowie für bedarfs- und entwicklungsorientierte Angebote zu englischer Sprachkompetenz.

Für Betriebsrätin Petra Rick ist die traditionelle Variante des Interessenausgleichs zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat oftmals nicht mehr ausreichend. Warum? Das alte Strickmuster funktioniere nicht mehr: von der aktuellen Lage ausgehen, das Ziel beschreiben und die Maßnahmen vereinbaren, die vom Ist zum Soll führen. „Da hat sich etwas Grundlegendes verändert: Heute weiß niemand mehr so genau, wie das Soll aussieht. Deshalb ist es fast unmöglich einen klassischen Interessenausgleich zu verhandeln.“ Erst im oftmals kleinteiligen Veränderungsprozess, seien die konkreten Ergebnisse bzw. Auswirkungen der Reise wirklich zu erkennen.

Konsequenz für den Betriebsrat: „Wir brauchen ein intensives Begleitprogramm, ein neues Format, um uns an den Veränderungsprozessen zu beteiligen und einhaken zu können.“

Rick verweist auf das Beispiel künstliche Intelligenz (KI), also selbstlernender Software. „Bei sukzessiven Fortschritten und den damit verbundenen, oftmals zunächst kleinen Auswirkungen ist der Entwicklungsprozess betriebsverfassungsrechtlich eigentlich nicht zu greifen. Das Gesamtergebnis allerdings dann schon, aber dann ist es zu spät.“

Deshalb seien andere Regelungen notwendig, die



Die ERGO Konzernzentrale in Düsseldorf

auf den Prozess der Veränderung abstellen und ihn begleiten. „Bei ERGO sind wir damit gestartet und haben eine Vorgehensvereinbarung für den Umgang mit digitalen Projekten abgeschlossen, die einen intensiven Beratungs- und Beteiligungsprozess vorsieht und auch beschreibt.“

Faktisch hat der Betriebsrat damit die Möglichkeiten der Mitbestimmung erweitert. Das ist alles andere als nur ‚Sozialklimbim‘, denn die Möglichkeit „Druck über ein Einigungsstellenverfahren auch bei kleinteiligen Veränderungen aufzubauen, haben wir erst durch die Vereinbarung regeln können.“

Dass der Betriebsrat Mitverantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hat, ist für Vorstand Molt keine Frage. Trotz unterschiedlichen Rollen hätten beide Seiten den Auftrag, Lösungen zu finden. „Der Betriebsrat muss den Finger in die Wunde legen, weil er die Erwartungen der Mitarbeiter und die Fragen, die sie an die Zukunft stellen, sehr gut kennt.“

Lernnuggets sind heiß begehrt

Auch Ausbildungs- und Weiterbildungsleiterin Dagmar Brück plädiert für Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

„Bislang war es ja so“, erläutert sie, „dass wir einmal im Jahr einen Bildungskatalog aufgelegt haben. Vor der

Veröffentlichung gab es dann noch eine Abstimmung mit den Betriebsräten. Danach stand das Angebot für das jeweilige Jahr allen Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Durchplanen von Januar bis Dezember funktioniert aber nicht mehr, jetzt sind agile Angebote gefragt und unterjährige Anpassungen und Ergänzungen des Weiterbildungsprogramms erforderlich. Und wir müssen viel mehr ausprobieren, um zu schauen, was passt und was nicht. Und das machen wir am besten direkt von Anfang an gemeinsam.“

Besonders bewährt haben sich im Rahmen von transformation@ergo die sogenannten Lernnuggets (Wissenshäppchen), das sind kleine Video-Lerneinheiten unter 10 Minuten.

Diese beschreiben Methoden wie Scrum, Kanban, KI, Robotics etc. „Das wird sensationell gut angenommen. Da begegnet einem ein Begriff aus der digitalen Welt im ERGO-Net und ich kann ihn sofort aufrufen und lernen, was er bedeutet. Jeder kann am Arbeitsplatz mal kurz ein Lernnugget anschauen“, berichtet Brück.

Vorstandsmitglied Molt sieht da allerdings auch Grenzen. Natürlich könnten nicht alle Mitarbeiter*innen auf einmal Lernzeiten nehmen. „Allein in meinem Ressort haben sich im ersten Jahr 10 % der Beschäftigten über transformation@ergo weitergebildet.“ Das gehe weiter und werde auch noch mehr an Fahrt gewinnen, und

zwar hinsichtlich der Quantität und Qualität.

Das Schöne sei ja, wenn Mitarbeiter*innen in die agile Arbeitswelt eintauchen und sich dafür qualifizieren, „dann wollen sie gar nicht mehr in die alte, analoge Welt zurück.“

Auch die Betriebsverfassung muss sich ändern

Petra Rick ist zufrieden mit dem bislang Erreichten: „Wir haben mit der Prozessvereinbarung einen engen Informationsfluss und eine kontinuierliche Beteiligung verabredet. Das funktioniert auch. Wir müssen keine Vereinbarung über einen Zielzustand abschließen, den niemand kennt, sondern wir sind auf der Wegstrecke eingebunden und können besser einschätzen, wann die Zeit reif ist für einen Interessenausgleich.“ Diese andere Arbeitsform eröffne viele Chancen für alle Beteiligten

Der Betriebsrat setzt in dem Prozess auf frühe Beteiligung und begrüßt, dass die Geschäftsleitung dafür offen war und den Weg akzeptierte. „Bevor die Interessenvertretung den Weg der Prozessvereinbarung gehen konnte, waren viele Informationen, Beteiligung und Diskussionen in den Gremien notwendig“, berichtet Rick.

Und was heißt die ERGO Erfahrung für die Betriebsverfassung? Petra Rick meint, dass mit den heutigen Möglichkeiten der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz die Auswirkungen agiler Arbeitsformen auf die Kolleg*innen nicht ausreichend einzufangen sind. „Genau dies markiert den Modernisierungsbedarf im Mitbestimmungsrecht. Vermutlich aber eine nicht ganz leichte Aufgabe, die da auf den Gesetzgeber zukommt, wenn es zu einer Reform der Betriebsverfassung kommt.“

Lernen, mit Unsicherheit umzugehen

Ob das Ziel zu schaffen ist, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen zu erhalten, vielleicht sogar zu verbessern, das wird zum Ende des Sozialen Ordnungsrahmens (Tarifvertrag zur Begleitung des ERGO Strategieprogramms - ESP) zu beurteilen sein.

Die Mitarbeiter*innen sollen jedenfalls nicht hinten herunterfallen, weil sie die Anforderungen, die das Unternehmen an sie stellt, nicht erfüllen. Sie sollen die Chance erhalten, aus der alten Welt auszusteigen und Neues zu wagen.

Der Einsatz von 37 Bots und KI ist zwar noch keine Revolution. Aber gerade im Bereich der Sachbearbeitung verändert sich noch einiges, so die Prognose von Petra Rick.

„Da fällt viel ersatzlos weg. Da müssen wir Lösungen finden, was die Mitarbeiter tun können. Wahrscheinlich ist der intensivere Kontakt mit dem Kunden ein guter Weg.“ Das sei ja das, was KI und Bots nicht so richtig gut können: die persönliche Ansprache, Betreuung und Beratung des Versicherten.

„Da gehen wir als Betriebsrat zwar mit, sagen aber auch, dafür sind die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und entsprechende Qualifikationen zu schulen.“

Und dann ist da noch eine Kompetenz, die es nach Auffassung der GBR-Vorsitzenden zu stärken gilt: Lernen mit Unsicherheit umzugehen. Oftmals fehlen klare Perspektiven. Garantien für die Berufstätigkeit sind leider Ausnahmen. „Perspektive und Sicherheit ist aber genau das, was die Menschen gerne hätten“, betont Rick.

Die Interessenvertretung versuche zwar, entsprechende Absicherung zu vereinbaren. Aber: Programme, Maßnahmen, Regelungen, Sozialpläne – das sind alles gute Sachen im Sinne der Beschäftigten, „sie reichen



aber oft nicht ausreichend lange.“

Bei ERGO laufen die Schutzvereinbarungen derzeit maximal bis Ende 2022. Wie geht es dann weiter? – Das ist noch unklar.

Rick hält die Betriebsratsarbeit deshalb für ein unverzichtbares Element in der Sozialpartnerschaft. „Ich mache ja Betriebsratsarbeit, um die Arbeitswirklichkeit zu gestalten.“ Nur: Wenn sich der Betriebsrat über viele Jahre hauptsächlich mit Personalabbaumaßnahmen beschäftigen muss, dann bleibt diese Idee auf der Strecke. „Da gestalten wir ja rein gar nichts.“

Derzeit gebe es mit transformation@ergo und den Auswirkungen der Digitalisierung viele Möglichkeiten für Betriebsräte, sich einzubringen und den Arbeitsalltag im Sinne der Kolleg*innen zu verbessern.

Kaufmann für Versicherung und Finanzen ist eine solide Ausbildung

Sollen junge Menschen eine Ausbildung in der Versicherungsbranche beginnen, in der sich so viel verändert? Petra Rick empfiehlt ERGO weiterhin als Ausbildungsbetrieb. Sie ist davon überzeugt, dass das Geschäftsmodell ‚Versicherung‘, also die kollektive Absicherung von individuellen Lebensrisiken, unverändert eine Zukunft hat.

In den vorangegangenen Jahren ist die Zahl der Ausbildungsplätze für den Innendienst in der ERGO erheblich verringert worden. Im Sozialen Ordnungsrahmen hat ERGO dann die Zahl der Neueinstellungen jetzt wieder auf 80 pro Jahr festgeschrieben.

Dies bedeutet eine Verdopplung zu den bisherigen Einstellungszahlen im Innendienst, was intern – auch im Sinne der demographischen Entwicklung – als sehr positiv und als wichtige Investition in die Zukunft gesehen wird.

Vorstand Molt sieht auch den Staat in der Verantwortung. Der müsse aktiver die Konsequenzen der Digitalisierung in der Gesetzesplanung berücksichtigen und Rahmenbedingungen anpassen.

Auch die Agentur für Arbeit soll sich stärker engagieren und mit den Unternehmen noch intensiver zusammenarbeiten. An diese Adresse geht auch die Frage: Welche Qualifikationen brauchen wir denn überhaupt in der Zukunft?

Geht es nach Molt, sind die Mitarbeiter*innen neuen Typs stark in der Kommunikation mit den Kund*innen, haben ein gutes fachliches Know-how und eine Affinität zu den Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung. Hinzu kommen natürlich das konkrete Handling und die Fähigkeit, mit den Instrumenten umzugehen. „Dieses Kompetenzprofil brauchen alle Mitarbeiter, die Fachlichkeit führt dann zu weiteren Spezialisierungen.“

Molt sieht die Versicherungswirtschaft als spannende Branche. „Wenn jemand offen ist für Veränderungen und gestalten will, dann ist er bei ERGO richtig.“



Lernen im Prozess der Arbeit

Weiterbildung ist die Zukunftsaufgabe

Die DKV-Mitarbeiterinnen Nicole Schmieden und Jasmin Wiese jedenfalls zeigen jeden Tag, dass sie mit ihrer Kompetenz in der richtigen Branche unterwegs sind.

Ohne beim Start der KI-Aktivitäten auf eine digitale Weiterbildung aufbauen zu können, haben sie sich durch Lernen im Prozess der Arbeit fit gemacht für ihren Job mit den Bots und der KI. Und wenn sie bei ihren nächsten Schritten in die digitale Welt auch auf die Weiterbildungsformate von transformation@ergo zurückgreifen können, dann wäre das aus ihrer Sicht „eine super Sache“.

Daten & Fakten: Zur Lage der Aus- und Weiterbildung in der Versicherungswirtschaft

Ausbildung in der Versicherungswirtschaft

Die Ausbildungs- und Weiterbildungsumfrage der Versicherungswirtschaft 2019 des Arbeitgeberverbands der Versicherungs-Unternehmen in Deutschland e. V. (AGV) und des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) informiert noch über weitere Aspekte

Warum Ausbildungsplätze nicht zu besetzen sind:

Die Branche konnte 93 % der Ausbildungsplätze in den Unternehmen besetzen. Frei geblieben sind Ausbildungsplätze, weil es in einigen Regionen zu wenig Bewerber*innen gab oder Arbeitgeber Bewerber*innen nicht für geeignet hielten.



Abbrecherquote leicht angestiegen: Die Quote lag bei neun Prozent. Hauptgründe waren , dass die Ausbildungsplätze für die Bewerber*innen nicht geeignet waren, private Gründe oder die Aufnahme eines Ausbildungsplatzes in einer anderen Branche.

Fast drei Viertel der Auszubildenden haben eine Übernahmechance: 99 % aller Prüflinge absolvierten erfolgreich ihre Abschlussprüfung. Mit 72 % wurde ein Großteil aller Ausgebildeten übernommen. Fast zwei Drittel davon wurden im Innendienst weiterbeschäftigt, wenn auch mehrheitlich mit befristeten Verträgen. Im Außendienst gibt es bessere Chancen auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Zunehmend digitale Lernformate: Digitale Lernformate gewinnen an Relevanz. So habe etwa die Nutzung computer- und webbasierter Lernprogramme zugenommen. Mobile Endgeräte bieten immer öfter auch Lernmöglichkeiten. Über drei Viertel der Unternehmen stellen Literatur in elektronischer Form zur Verfügung oder bieten computer- und webbasierte Selbstlernprogramme. Eine firmeninterne Lernplattform, Wissensbibliotheken, Wikis oder Foren beziehungsweise Lernvideos, Simple-Shows, Podcasts oder Audiomodule sind ebenfalls weit verbreitet.

Weiterbildung in der Versicherungswirtschaft

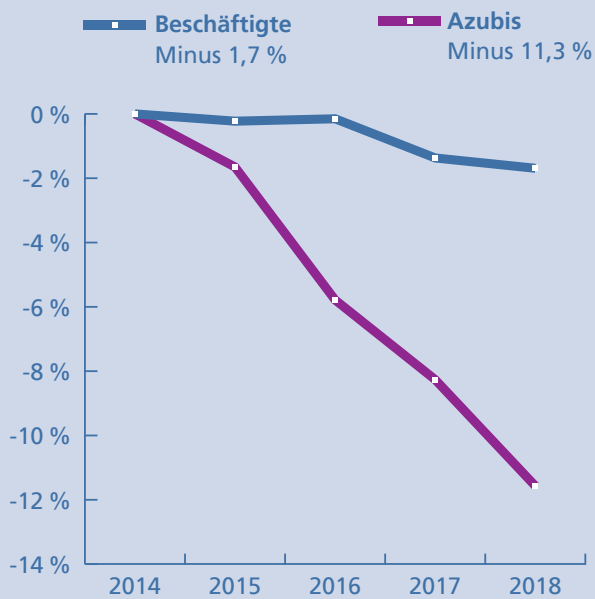
IDD zeigt Wirkung: Die gesetzliche Weiterbildungsverpflichtung (IDD) führte für einen Teil der Innendienstmitarbeiter*innen der Versicherungswirtschaft dazu, dass die Versicherer noch stärker in die Weiterbildung investieren. 83 % der befragten Unternehmen bewerteten ihre Investitionen als hoch. 2018 haben über drei Viertel der befragten Unternehmen ihre Bildungsangebote ausgebaut.

Länger und mehr: Es wird wieder länger weitergebildet und es gibt auch wieder mehr Teilnehmer*innen. Die durchschnittliche Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen in Tagen stieg seit 2016 erstmalig wieder an. Mehr Innendienstmitarbeiter*innen besuchten mindestens eine Maßnahme: 71 % gegenüber 63 % in 2018.

Digitale Formate: Obwohl Präsenzlernangebote weiterhin bevorzugt werden, haben sich auch E-Learning- und Selbstlernformate etabliert. 80 % der Weiterbildungen fanden unternehmensintern statt. Dies ist ein Indiz für den hohen Stellenwert betriebseigener Weiterbildungsarbeit.

New Work: Um auf Digitalisierungstransformation und disruptive Geschäftsmodelle zu reagieren, sind bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (55 %) agile Arbeitsmethoden wie Kanban, Scrum und Design Thinking im Einsatz.

Fünf Jahre Personalabbau in der Versicherungswirtschaft



Quelle: GDV, 2019

Links zu den Bildungsumfragen:

Ausbildung:

<https://www.bildungsumfragen-versicherung.de/#/>

Weiterbildung:

<https://www.bildungsumfragen-versicherung.de/ie.html>

Die Beschäftigten- und Auszubildendenzahlen in der Versicherungswirtschaft sinken seit 2014 kontinuierlich. Waren es 2014 noch 12.100 Auszubildende in der Versicherungswirtschaft, waren es 2018 nur noch 10.700 (minus 11,3 %).

Auch die Entwicklung bei den Beschäftigten ist seit 2014 negativ. Zählte die Branche 2014 noch knapp 300.000 hauptberuflich Beschäftigte, sind es 2018 nur noch gut 290.000 (ein Minus von rund 1,7 %).

Die Versicherungswirtschaft spart bei den Auszubildenden überproportional. Der Verzicht auf Nachwuchs wird den Unternehmen langfristig schaden. IT-Fachkräfte sind begehrt, aber am Arbeitsmarkt nicht zu finden. Deshalb sollte die Branche stärker in den diesen Berufen ausbilden.

Ein Paradigmenwechsel in der Unternehmensstrategie:

Interview mit Frank Fassin, Leiter des Fachbereichs Finanzdienstleistungen im Landesbezirk Nordrhein-Westfalen der Gewerkschaft ver.di

Seit knapp 24 Jahren arbeitet Frank Fassin, Leiter des Fachbereichs Finanzdienstleistungen im ver.di-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, für die Beschäftigten in der Versicherungswirtschaft.

Mit der ERGO und ihren diversen Vorläufern hat er den ständigen Wechsel zwischen Erfolg und Misserfolg, Sieg und Niederlage, Glück und Unglück, Höhe- und Tiefpunkten erlebt. Im Mai 2018 ist ihm allerdings mit dem Sozialen Ordnungsrahmen ein besonderes tarifpolitisches Kunststück gelungen.

Im Interview erklärt er, wie die Reorganisation eines Unternehmens gelingen kann, und zwar jenseits von Sozialplänen und Entlassungen.

Die Beschäftigten der ERGO Versicherung haben schon einiges erlebt?

Sie haben fünf Restrukturierungsprogramme erlitten. Eins nach dem anderen. Da ging es immer nur um Kostensenkungen, um so die Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu erhöhen. Es gab Arbeitsplatzverluste, einen gewaltigen Aderlass bei der Ausbildung – aber der vom Vorstand gewünschte Effekt, Stärkung der Wettbewerbsposition der ERGO, wurde komplett verfehlt. Ein Desaster.

Gab es Konsequenzen?

Die alten Vorstände mussten gehen und neue kamen. Das ERGO Strategieprogramm (ESP) sollte es richten. Betriebsräte und ver.di hielten dagegen.

Unser Vorschlag war: weg von den fantasielosen Streichungs-Orgien bei den Arbeitsplätzen und stattdessen, die Beschäftigten zu Akteuren der Transformation machen. Das war ein Paradigmenwechsel in der Strategie.

Wir mussten aber akzeptieren, dass es um die Wettbewerbsfähigkeit der Versicherung schlecht bestellt war. Die schwache Position des Unternehmens am Markt konnte uns natürlich nicht egal sein.

Ist der Vorstand darauf eingegangen?

ver.di und Betriebsräte haben der Geschäftsleitung letztendlich einen Deal angeboten. Wir sind bereit, die Transformation der ERGO zu unterstützen.

Das geht aber nur, wenn die anstehenden Veränderungen in der Belegschaft nicht erneut mit Ängsten um Arbeitsplatzverluste verknüpft sind.

Im Kern ist das folgender Gedanke: Wir machen einen Vertrag zur Beschäftigungssicherung und im Gegenzug bekommt das Unternehmen die Zusicherung der Beschäftigten, den digitalen Veränderungsprozess mit anzupacken.

Ist der Deal zustande gekommen?

Ja, der Vorstand ist, nach vielen Verhandlungen, darauf eingestiegen. Um das Paket zukunftsfest zu machen, haben wir einen Vertrag für einen Sozialen Ordnungsrahmen geschlossen. So haben wir den Tarifvertrag benannt, der das Strategieprogramm (ESP) ergänzte.

Warum hat der Vorstand zugestimmt?

Das hat im Mai 2018 deshalb funktioniert, weil der neue Vorstand eine tragfähige Basis für seine Politik in der Belegschaft brauchte. Die Vorgänger im Amt hatten da viel verspielt. Neues Vertrauen mit der Fortschreibung der alten Instrumente, das konnte nicht funktionieren. Das war unsere Chance für einen umfassenden Paradigmenwechsel.

Der ERGO-Vorstand will die Veränderungsbereitschaft seiner Beschäftigten fördern, um so seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. In die vorhandenen Köpfe zu investieren und neue Wege gehen, das ist jetzt möglich. Da hat sich was verändert. Vielleicht auch deshalb, weil sie es leid waren, ständig Misserfolge einzufahren.

Das Management hatte bisher immer darauf geachtet, möglichst unverbindliche Absprachen mit Betriebsrat und ver.di zu treffen. Das ist jetzt anders, die Vorstände bewegen sich und gehen ins Risiko.

Der Soziale Ordnungsrahmen ist eng verknüpft mit den wirtschaftlichen Zielen der ERGO.

Ist das nicht ungewöhnlich?

Wir haben in den Verhandlungen zum Tarifvertrag argumentiert, dass der Vorstand seine Strategieziele ohne die Belegschaft nicht erreichen könne. Diesen Punkt hat er aufgegriffen und darauf bestanden, dass auch die Arbeitnehmerseite sich zu den angepeilten Unternehmenszielen bekennen muss.

Da es darum ging, das Unternehmen insgesamt profitabler zu machen, um es nachhaltig aus der Verlustzone zu bringen, haben wir uns darauf eingelassen. Schließlich sollte das angeschobene und von uns unterstützte Investitionsprogramm von rund einer Milliarde Euro, insbesondere im IT-Bereich, am Ende des Tages den notwendigen Erfolg zum Erhalt des Unternehmens bringen.



Frank Fassin, ver.di Landesbezirk Nordrhein-Westfalen

Was ist konkret vereinbart?

Der Soziale Ordnungsrahmen, der bis Ende 2022 gilt, hat mehrere Elemente: Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, eine erweiterte Standortgarantie, Schutz bei möglichen Outsourcing-Maßnahmen, die Verhandlungsverpflichtung zu Rahmensozialplänen in den jeweiligen Konzerngesellschaften sowie eine Verpflichtung zur Verhandlung eines Tarifvertrags für die Beschäftigten der ERGO Direkt, den wir zwischenzeitlich auch abgeschlossen haben.

Die Anzahl der Auszubildenden im Innendienst verdoppelte sich von 40 auf 80 und der Abschluss einer Übernahmeregulierung wurde verabredet und umgesetzt.

Außerdem gibt es ein Dialogformat mit dem Vorstand zur frühzeitigen und laufenden Information sowie zum Austausch über die strategische Unternehmensentwicklung.

Und was ist daraus entstanden?

Ein wichtiger Aspekt des Sozialen Ordnungsrahmens ist der vereinbarte Grundsatz: intern vor extern. Viele Vorstände in der Versicherungswirtschaft sind der Meinung, wir digitalisieren die Arbeit. Das führt oftmals zu einem Drittel weniger Arbeitsplätze, und von den fast 70 Prozent der verbleibenden Mitarbeiter, meinen die Vorstände, sie können die Hälfte nicht gebrauchen. Die sind nicht ‚upskill‘ fähig und sind deshalb durch neue externe Mitarbeiter zu ersetzen. In dieser Logik handelte auch der vorherige ERGO-Vorstand.

Wir verfolgen da eine andere Logik, die wir mit dem Grundsatz intern vor extern auch verabredet haben. Wir setzen auf die Kompetenz der Beschäftigten der ERGO.

Inzwischen haben Betriebsrat und die Personalentwicklung des Unternehmens den Ansatz transformation@ergo.de entwickelt. Dabei geht es um die Entwicklung von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur nachhaltigen Sicherung und zum Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft.

Wie gestaltet sich die Umsetzung?

Das Qualifizierungsprogramm aufzusetzen, ist durchaus anspruchsvoll, weil es zwei Unsicherheiten gibt. Auf der Seite des Unternehmens, weil von den Verantwortlichen in den Fachbereichen niemand so richtig sagen kann, welche Qualifikationen zukünftig für die digitale Versicherungswirtschaft notwendig sind.

Aber auch die Betriebsräte müssen sagen, was und wohin qualifiziert werden soll. Angeschoben sind jetzt digitale Basics zur Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft, Grundlagen und vertiefte Schulungen zum breiten Thema der agilen Arbeitsmethoden sowie vertiefte Sprachkenntnisse in Englisch.

Aber auch Kompetenz-Bilanzen sind in der Entwicklung, die aber durchaus ihre Tücken haben. Da geht es dann nicht nur um Stärken der Beschäftigten, sondern auch um Defizite, die niemand so gerne gegenüber seinem Arbeitgeber offenlegt. Da müssen wir sehr sensibel mit umgehen. Die Betriebsparteien machen das, wie ich finde, aber vorbildlich.

Bei den gestarteten betrieblichen Aktivitäten sind wir als ver.di natürlich nicht so tief drin, das macht der Betriebsrat. Aber was ich an Ergebnissen so mitbekomme, ist das alles bemerkenswert. Das hatte ich so, mit meinen 20 Jahren Ergo-Erfahrung, jedenfalls nicht erwartet.

Gibt es in der Umsetzung des Ordnungsrahmens auch neue Akzente in der betrieblichen Mitbestimmung?

Es geht in der Tat auch darum, eine andere Variante der Mitbestimmung auszuprobieren. Üblicherweise ist es ja so, dass der Arbeitgeber einen Plan oder Vorschlag entwickelt.

Die Betriebsräte prüfen den dann kritisch und vereinbaren die konsensfähigen Punkte. Das ist jetzt ergebnisoffener angelegt. Die Maßnahmen werden im Transformationsprozess gemeinsam diskutiert und erarbeitet. Aber natürlich bleibt davon die betriebliche Mitbestimmung unberührt.

Ein Risiko bleibt also?

Es gibt harte ökonomische Bedingungen in der Versicherungswirtschaft, die sich durch die andere Arbeitsweise bei der ERGO nicht in Luft auflösen.

Die andere Linie, die andere Vorgehensweise, das Investieren in Menschen und deren Qualifizierung, das kostet Geld.

Wenn diese Investitionen sich am Ende des Tages als Wettbewerbsnachteil entpuppen sollten, dann ist das schnell vorbei mit der schönen neuen Welt.

Wenn es sich allerdings als Wettbewerbsvorteil beweist, dann verfestigt sich die neue Denkweise. Ich hoffe, dass das so kommt. Sicher bin ich mir aber noch nicht.

Ist der Weg, den die ERGO jetzt eingeschlagen hat, ein besonderer in der Versicherungswirtschaft?

Der ist schon ein besonderer, aber nicht einmalig. Es besteht bei der AXA-Versicherung ein Bündnis für Arbeit. Bei der Provinzial NordWest, der Versicherung der Sparkassen, gibt es ebenfalls einen Tarifvertrag für die rund 6.000 Beschäftigten, der den Transformationsprozess begleitet.

Hinzu kommen Betriebsvereinbarungen, wie beispielsweise bei der Provinzial Rheinland oder bei der VGH in Hannover.

Stimmt es, dass die jetzt erreichten Produktivitätsfortschritte nicht mehr in den Personalabbau, sondern in die Verbesserung der Kundenkontakte und des Services reinvestiert werden?

Ja, im Wesentlichen ist das so. Es gibt Bereiche, in denen sehr viele Abläufe digital werden oder schon sind. Ins-

besondere Robotics und Künstliche Intelligenz sind hier die Stichworte. Es kommt zu Situationen, dass durch die Technikeinführung zu viele Mitarbeiter im Fachbereich an Bord sind. Da ist dann aber zu klären, wie und wo die Beschäftigten in Zukunft eingesetzt werden sollen.

Oder ein anderes Beispiel: Verlagerung von Aufgaben vom Standort Nürnberg nach Düsseldorf in die Zentrale. In der Vergangenheit hätte die ERGO den betroffenen Mitarbeitern einen Arbeitsplatz in Düsseldorf angeboten. Falls sie den Wechsel nicht akzeptiert hätten, wäre es zu Aufhebungsverträgen gekommen.

Das läuft jetzt anders: Die Beschäftigten haben gleichwertige Arbeitsplätze am Standort in Nürnberg mit einer entsprechenden Aufbauqualifizierung angeboten bekommen.

Ist die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft eigentlich besonders ausgeprägt?

Ja, das ist so. Ein Blick auf das Geschäftsmodell zeigt, warum das so ist. Eigentlich geht es um zwei Punkte: Geld sammeln und Daten verarbeiten. IT ist Kerngeschäft und damit die Bühne für die Digitalisierung. Es geht vor allem um standardisierte Massenprodukte, die sich automatisieren lassen.

In der Vergangenheit ist die Versicherungswirtschaft aber mit Investitionen in die Datenverarbeitung ausgesprochen sparsam umgegangen.

Das Ergebnis ist eine veraltete IT, die sich mit alten Programmen herumplagt. Unter dem Vorzeichen von Digitalisierung ist das aber nicht mehr haltbar. Die ERGO war da keine Ausnahme.

Deshalb jetzt die gewaltigen Investitionen, ein radikaler Schnitt, der am Ende vielleicht sogar ein Wettbewerbsvorteil für die ERGO ist.

Gibt es einen Mangel an IT-Kräften?

Da jetzt alle Versicherungen massiv in ihre IT investieren, sind gute Mitarbeiter sehr gefragt. Auf dem Arbeitsmarkt sind sie ja generell rar. Das geht allen Versicherungen so.

Bei der IT-ERGO, der eigenen IT-Tochtergesellschaft, gibt es derzeit deutlich mehr externe Mitarbeiter als eigene Beschäftigte. Das ist eine relativ teure Form der Beschäftigung. Das ist ein Dilemma, das auch durch interne Qualifizierung so einfach nicht zu beheben ist.



Die ver.di Bundesverwaltung in Berlin

Wie steht es um die Ausbildung?

Es gab Zeiten bei der ERGO, da stand die Ausbildung der Versicherungskaufleute komplett zur Disposition.

In der letzten Zeit dümpelten die Ausbildungszahlen so dahin, zuletzt bei 40 Neueinstellungen pro Jahr. In guten Zeiten waren es mal 150. Der Soziale Ordnungsrahmen sieht eine Verdoppelung auf 80 vor. Das ist immer noch unter dem Branchenschnitt.

Hinzu kommt, dass alle Versicherungen sich schwer tun, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Es ist nicht so richtig cool für die Generation Z, hier zu lernen.

Inhaltlich stimmt das nicht, die Branche bietet eine qualitativ hochwertige Ausbildung. Die dann eine Ausbildung beginnen, finden es interessant, abwechslungsreich und spannend.

Ist die ERGO auf einem guten Weg?

Die ERGO ist jetzt weit vorne in der Versicherungswirtschaft. Wir als ver.di haben ein Interesse daran, dass Unternehmen, die einen sozialen, qualitativen Weg gehen und nicht gnadenlos auf Kostenreduktion setzen, am Markt erfolgreich sind.

Gibt es ein ERGO Strategieprogramm II, inklusive sozialem Ordnungsrahmen?

Das ERGO Strategieprogramm und der damit verknüpfte Soziale Ordnungsrahmen läuft bis Ende 2022. Die Frage ist in der Tat, ob nach ESP I ein ESP II kommt. Es wird sicherlich eine Bilanzdebatte geben. Aber dass ein Strategieprogramm II zusammen mit einem Sozialen Ordnungsrahmen II aufgelegt wird, das halte ich durchaus für wahrscheinlich.

Durchblick:

Mehr wissen als Andere: durch bessere Informationen und vielfältige Bildungsangebote.

Online Mitglied werden:

www.mitgliedwerden.verdi.de

Impressum:

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bundesverwaltung
Bereich Bildungspolitik
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin

Verantwortlich: Sylvia Bühler

Bearbeitung: Dr. Klaus Heimann, Uta Kupfer,
Dr. Roman Jaich

Gestaltung und Satz: Anja Vogel-Jaich

www.designvogel.de

Druck: Laserline, Berlin

Fotos: ERGO, Klaus Heimann, Carsten Förster,
istockphoto.com-izusek, istockphoto.com-anyaberkut,
stockphoto.com-13933090

W-3327-08-0320

Digitalisierung als Herausforderung für die berufliche Bildung in den Dienstleistungsbranchen

Digitalisierung und deren Auswirkung ist in aller Munde. Je nach Branche entfaltet Digitalisierung unterschiedliche Wirkungen und hat damit auch unterschiedliche Konsequenzen für die Bedeutung beruflicher Bildung.

ver.di legt mit dieser Reihe eine Publikation auf, die in loser Zeitfolge erscheinen wird und „Gute Praxis“ im Umgang mit Digitalisierung darstellt. Es kommen betriebliche Akteur*innen zu Wort, die die Herausforderungen darstellen und erläutern, welche Strategien sie ergreifen, um digitale Prozesse in den betrieblichen Alltag zu integrieren.

Die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft und die Folgen für die Arbeitsplätze, aber auch für die Arbeitsbedingungen der Kolleg*innen, ist ein Arbeitsschwerpunkt von ver.di in der Branche. Schon in der Tarifrunde 2015 forderte ver.di von den Arbeitgebern einen „Zukunftstarifvertrag Digitalisierung“ mit drei Schwerpunkten: Erhalt von Arbeitsplätzen, Qualifizierung der Beschäftigten für die neue Arbeitswelt und Tarifvertragliche Gestaltung neuer Arbeitsformen.

Dieser Ansatz wurde bei der ERGO Versicherungsgruppe mit dem Tarifvertrag „Sozialer Ordnungsrahmen“ und den betrieblichen Vereinbarungen zur digitalen Transformation konsequent weitergeführt.

Hierbei wird auf die Kompetenz der Beschäftigten gesetzt sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur nachhaltigen Steigerung und dem Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft entwickelt.

Besonders wichtig und bemerkenswert ist dabei, dass ver.di auch hier ein wichtiger Akteur zur Gestaltung der Transformation des Unternehmens ist. Das ist durchaus nicht selbstverständlich, da häufig der Ansatz auf Seiten der Arbeitgeber verfolgt wird, mit Betriebsräten passgenauere Lösungen zu finden. Damit ist die Entwicklung im ERGO Konzern ein Beispiel guter betrieblicher Praxis in der Versicherungsbranche.



Bildungspolitik
besser mit ver.di!