

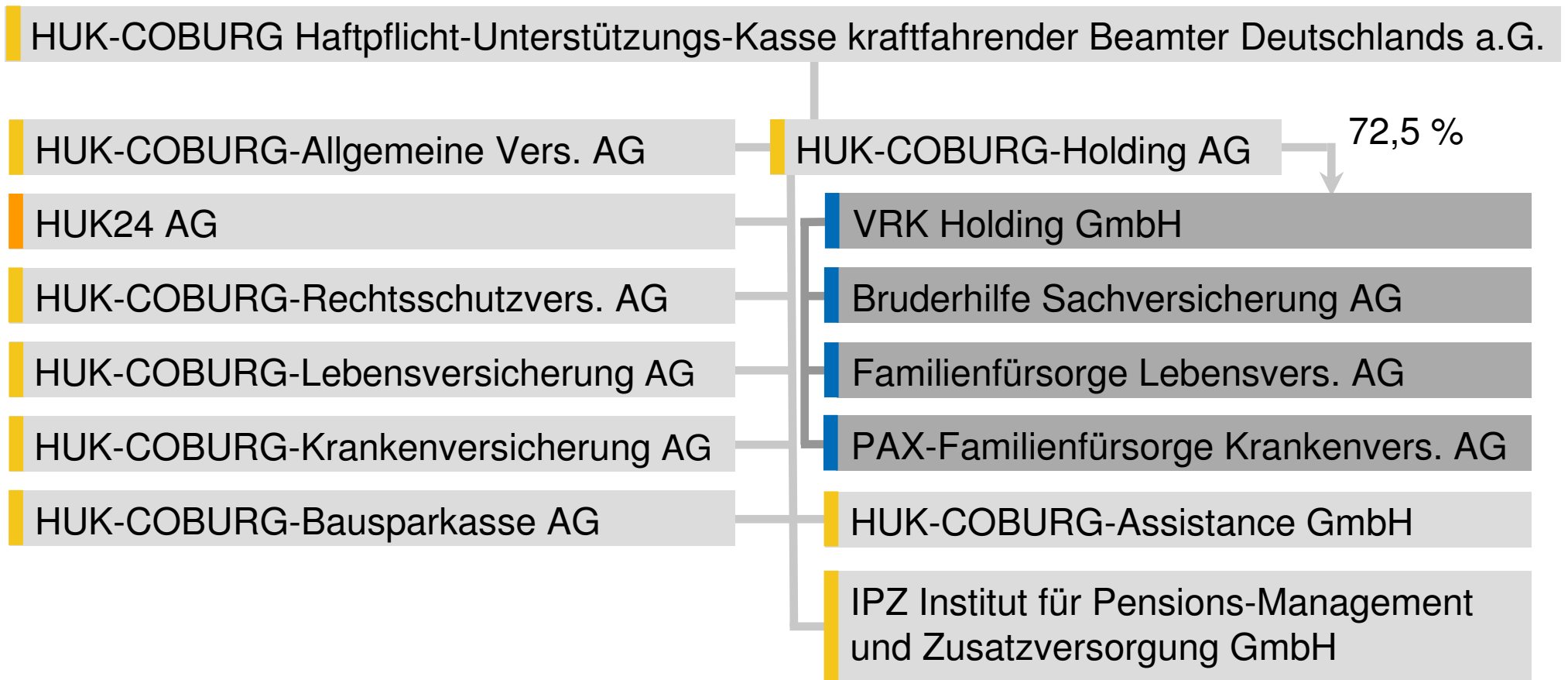
Führung in reduzierter Vollzeit

WiR Unternehmen Familie. Das Netzwerk



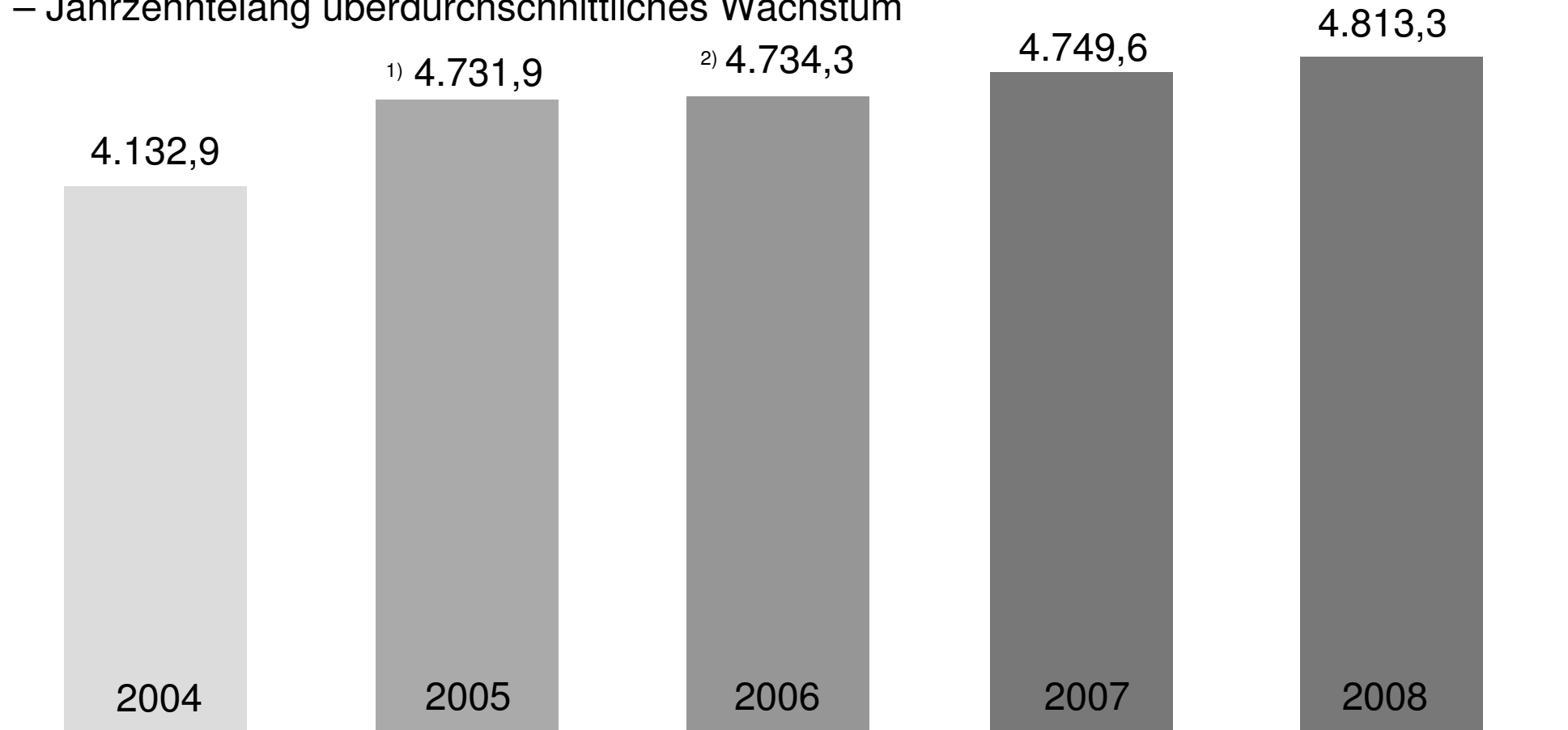
Wir über uns

Unternehmensstruktur



Wir über uns


Beitragseinnahmen (in Mio. €) der HUK-COBURG Versicherungsgruppe
– Jahrzehntelang überdurchschnittliches Wachstum



1) inklusive der Versicherer im Raum der Kirchen – Mehrheitsübernahme 2004. 2) erstmals Bilanzierung nach IFRS

Wir über uns

Spitzenstellung in der Kraftfahrtversicherung

Rang nach Haushaltsreichweite	Bundesweit tätige Versicherungsunternehmen	Marktanteile 2007 in % (nach Bruttobeitragseinnahmen) ¹⁾	KH-Haushaltsreichweite in % (Privatkundengeschäft) ²⁾
1	 HUK-COBURG Aus Tradition günstig	11,0*	19,5
2	Allianz-Gruppe	17,3	12,3
3	AMB Generali Gruppe	5,8	6,5
4	DEVK-Gruppe	3,4	6,2
5	HDI-Gerling	5,2	5,4
6	Zürich Gruppe	4,4	4,9
7	AXA	4,8	4,7
8	R+V Gruppe	6,9	4,2
9	VHV	4,0	3,9
10	LVM	3,9	3,6

1) Quelle: Rennliste der 50 größten Kraftfahrtversicherer 2007, GDV; * inklusive Bruderhilfe

2) Quelle: GfK-Finanzmarktpanel 2. Halbjahr 2008 (Basis: 20.000 Haushalte).

Lesebeispiel: Die HUK-COBURG ist in 19,5 % aller Kfz-versicherten Privathaushalten mit mind. einem Kfz-Vertrag vertreten.

Wir über uns

Bedeutender Wettbewerber auch in allen anderen Sparten

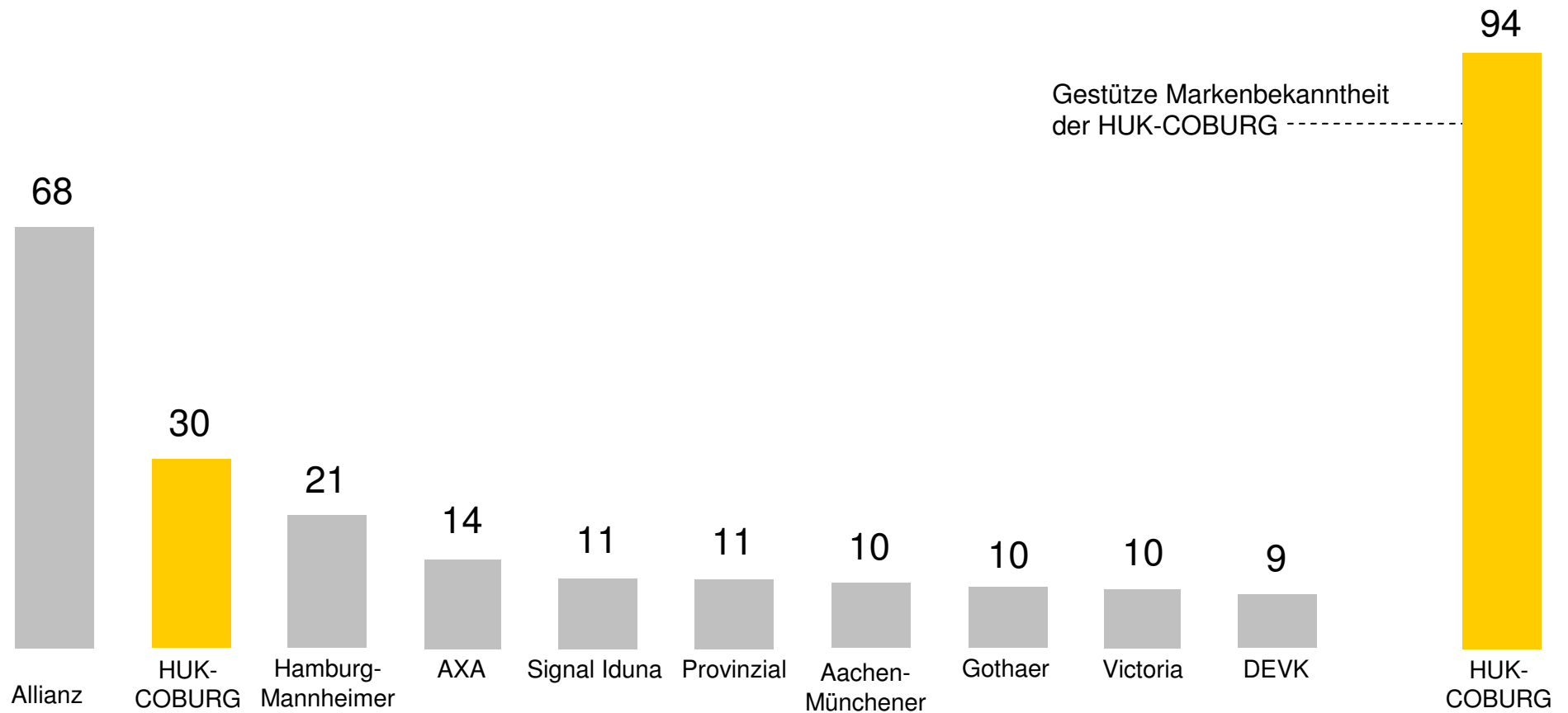
Marktanteile 2008 in % nach Bestandsvolumina	
Krafftahrt	15,3
Haftpflicht/Unfall/Sach	
■ Haftpflicht	7,3
■ Allgemeine Unfall	2,8
■ Hausrat	8,4
■ Wohngebäude	4,1
■ Glas	8,2
Rechtsschutz	8,2
Leben	
■ Bestand	1,0
Krankenversicherung	
■ Bestand	2,9

- Insgesamt über neun Millionen Kunden
- Zweitgrößter Hausratversicherer
- Zweitgrößter Privathaftpflichtversicherer
- Viertgrößter Rechtsschutzversicherer
- Krankenversicherung: Erfolgreichste Neugründung der letzten Jahrzehnte
- Versicherungsbestand in Leben fast 26 Mrd. €

Krafftahrt: Jahreseinheiten Pkw in der Kfz-Haftpflichtversicherung
 Haftpflicht/Unfall/Sachversicherung sowie Rechtsschutz: Verträge.
 Leben: Versicherungssumme.
 Krankenversicherung: verdiente Beiträge.

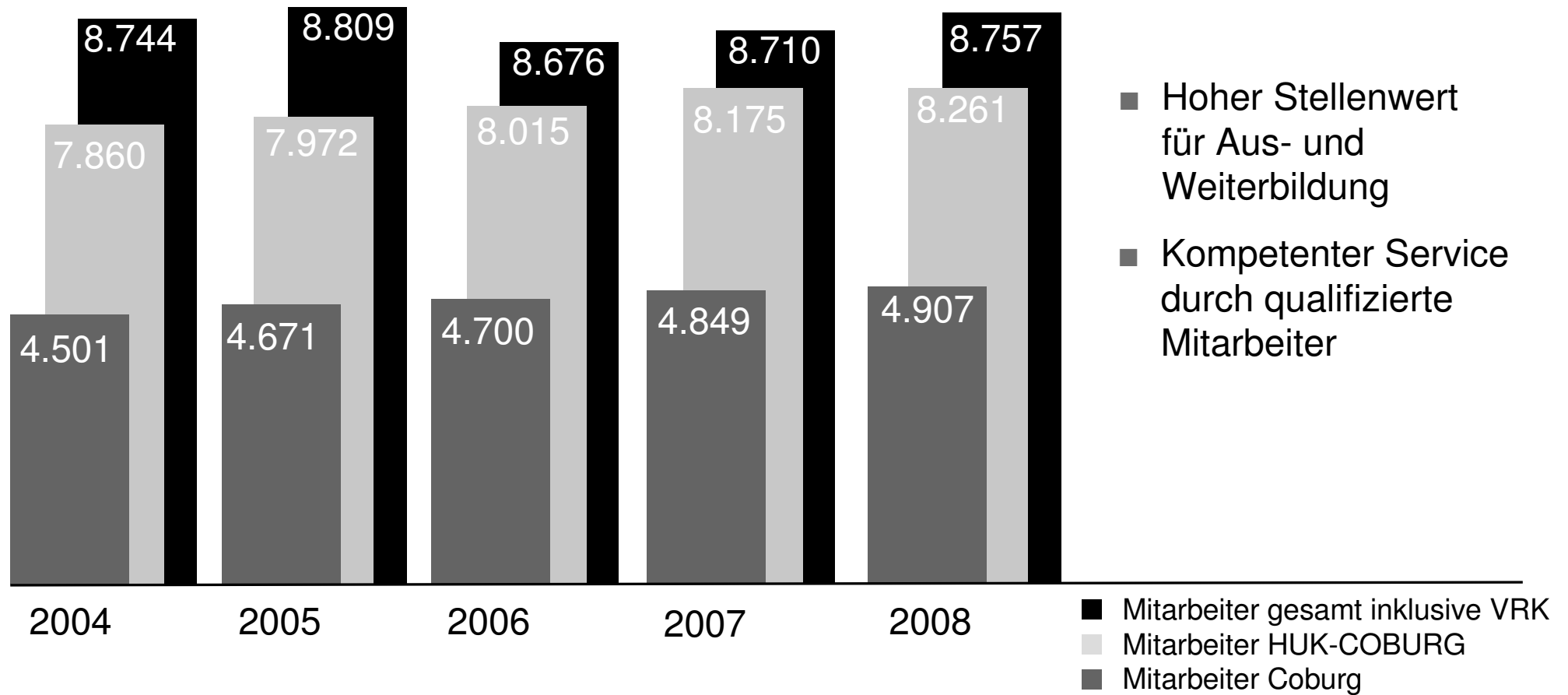
Die Meinung der Verbraucher

Top Bekanntheitsgrad (Spontane Markenbekanntheit 2008 in %)



Quelle: ICON-Kampagnentracking: Spontane Markenbekanntheit; Jahresdurchschnitt 2008

Sichere Arbeitsplätze – motivierte Mitarbeiter



Die HUK-COBURG – ein familienfreundliches und gesundheitsorientiertes Unternehmen



- Die HUK-COBURG erhielt im Juni 2005 das Grundzertifikat und im Mai 2008 das Zertifikat zum audit berufundfamilie®.
- Mit der Entscheidung, sich dem audit berufundfamilie® weiterhin zu unterziehen, engagiert sich die HUK-COBURG in Sachen familienbewusster Unternehmenspolitik.
- Das audit wurde auf Initiative und im Auftrag der gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt und ist seitdem ein anerkanntes Instrument zur Förderung der familienorientierten Personalpolitik.
- Die HUK-COBURG investiert in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und bietet diesen ein ganzheitliches, primärpräventives Konzept zur Gesundheitsförderung.

Führung in reduzierter Vollzeit Warum ist es ein Thema ?

- Veränderte Rahmenbedingungen
- Demografische Herausforderungen und Nutzung von Potenzial
- Stärkung der Mitarbeiterbindung
- Veränderter Führungsbegriff
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie – audit berufundfamilie®
- Stärkung der Position von Frauen in Führungspositionen
- Element der Arbeitgeberattraktivität

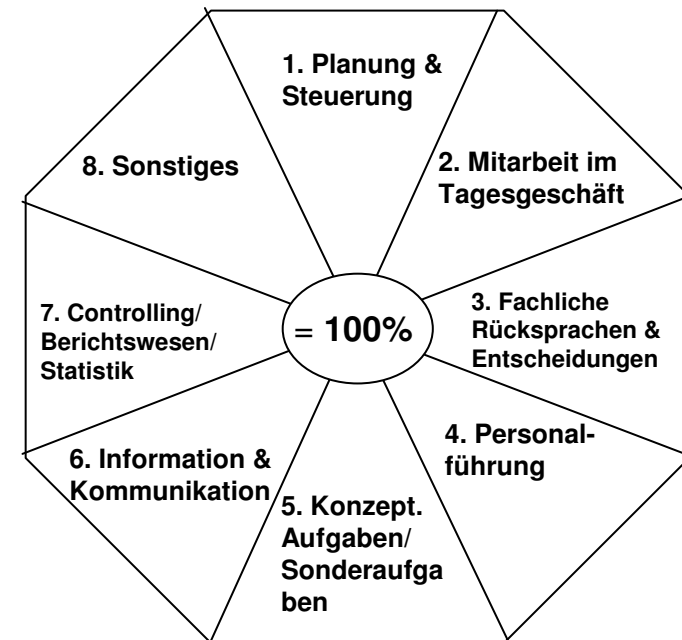
Führung in reduzierter Vollzeit Die Vorgehensweise

- Phase 1: Information und Diskussion
- Phase 2: Situationsanalyse
- Phase 3: Konzeption
- Phase 4: Umsetzung
- Phase 5: Begleitung und Auswertung



Führung in reduzierter Vollzeit Situationsanalyse

- Analyse der aktuellen Situation und Diskussion mit ausgewählten Fachabteilungen
- Fragebogenaktion
- Auswertung der Fragebogen, Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, erneute Diskussion mit den Fachabteilungen



Führung in reduzierter Vollzeit Konzeption

- Zielgruppe:
 - Gruppenleiter in allen Betriebs-/Leistungsabteilungen
 - Grundsätzlich Einzelfallentscheidung für GL in den Stabsabteilungen
- Übertragung eines Teils der Aufgaben in erster Linie an den Abwesenheitsvertreter
- Gruppe erhält entsprechende zusätzliche Kapazitäten für SB-Aufgaben
- Untergrenze der wöchentlichen AZ: 25 Arbeitsstunden (65%)
- Erbringung der Arbeitszeit grundsätzlich an 4 oder 5 Tagen pro Woche
- Evaluation der Erfahrungen und Begleitung der GL durch Abt. PA/PE

Führung in reduzierter Vollzeit Umsetzung

- Umsetzung seit Januar 2008
- Kommunikation über HIP, Broschüre und persönliche Gespräche
- Zur Zeit nehmen 11 Gruppenleiter die Möglichkeit in Anspruch.



Führung in reduzierter Vollzeit Begleitung und Auswertung

INTERN 05/2009

Führung in reduzierter Vollzeit

Führungskräfte müssen nicht die Ersten sein, die im Büro sind und die Letzten, die gehen. Sie müssen aber ihre Aufgaben ausfüllen und für ihre Mitarbeiter da sein, wenn diese Unterstützung benötigen. Führung kann auch funktionieren, wenn die Führungskraft nicht „rund um die Uhr“ anwesend ist. Das beweisen die vielen Führungskräfte, die aufgrund von Terminen und Geschäftsreisen oft nur zeitweise im Büro sein können. Jeder weiß, an wen man sich während deren Abwesenheit mit seinen Anliegen wenden kann, wer stellvertretend Entscheidungen trifft und wie die Führungskraft im Notfall zu erreichen ist.

Die HUK-COBURG geht noch einen Schritt weiter. Bereits seit Januar 2008 ist es möglich, auf Gruppenebene in reduzierter Vollzeit zu arbeiten. Damit möchte die HUK aktiv die Führungskräfte bei der Übernahme von zwei verantwortungsvollen Aufgaben unterstützen: Führung und Familie. Mit diesem Angebot sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen werden, die

- heute schon eine Führungsfunktion als Gruppenleiterin oder Gruppenleiter ausüben
- bereits eine Führungsrolle innehaben, aber aufgrund von familiären Verpflichtungen die Arbeitszeit reduzieren haben
- eine Führungsfunktion ausüben haben sowie zukünftig Verantwortung als Gruppenleiterin oder Gruppenleiter übernehmen wollen.

Führungskräfte auf Gruppenebene können sowohl befristet als auch unbefristet ihre wöchentliche Arbeitszeit bis auf 25 Arbeitsstunden, also 65 Prozent, reduzieren. Die Arbeitszeit muss jedoch an vier oder fünf Tagen in der Woche überbrückt werden.

Die Möglichkeit zu Führung in reduzierter Vollzeit besteht in den Bereichen Leistungsbeurteilung sowie nach Durchführungsentscheidung durch die Abteilungsleitung und den jeweiligen Ressortvorstand in den Vertriebsgruppen, den Stabsabteilungen sowie den Stützabteilungen.



Organisation innerhalb der Betriebs-/Leistungsabteilungen. Auch Abwesenheitsvertretungen und Abwesenheitsvertreter können ihre Arbeitszeit reduzieren. Hier ist aber zu beachten, dass eine Reduktion der Arbeitszeit von Abwesenheitsvertretung und Gruppenleitung gleichzeitig nicht möglich ist.

Erfahrung: Das Modell ist praktikabel

Dieses Modell wird seit mehr als einhalb Jahren bei der HUK praktiziert. Somit war es wichtig, erste praktische Erfahrungen zu erfragen. Dazu fand im Juli ein Erfahrungsaustausch mit Führungskräften, die in reduzierter Vollzeit arbeiten, statt. Ziel war es die bisherigen Erfahrungen zu erheben und Lösungsmöglichkeiten bei etwaigen Problemen zu finden.

Fazit des Austauschs war, dass das Modell aus Sicht der Führungskräfte der Gruppenleiter, der Gruppenleiterin, der Abwesenheitsvertreter (AV) sowie der Sachbearbeiter als sehr praktikabel gesehen wird.

Evaluation

Du ein Gesamtüberblick entstehen sollte, haben die Führungskräfte, die Abwesenheitsvertreter und die Sachbearbeiter der jeweiligen Gruppenleiter einen anonymen Fragebogen ausgefüllt, der jeweils auf die benannten Personenkreise zugeschnitten war:

Die Führungskräfte – sieben aus der Zentrale und zwei von einer Außenstelle – haben ihre Arbeitszeit auf bis zu 25 Stunden reduziert. Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 21 Stunden. Bisher wurde „Führung in reduzierter Vollzeit“ nur befristet beantragt. Jedoch zeigt

Beruf & Familie

30



INTERN 05/2009

die Erfahrung, dass die meisten Befragten von Führungskräften aufgrund der positiven Erfahrung durchaus verlagert werden.

Voraussetzungen

Entscheidend für eine erfolgreiche „Führung in reduzierter Vollzeit“ ist die Fähigkeit, gut delegieren und organisieren zu können. Außerdem muss die Führungskraft ihren Mitarbeitern vertrauen, um am Ende verantwortliche Aufgaben abgeben zu können. Gelingen kann Führung in Teilzeit nur wenn die Mitarbeiter eingebunden werden. Offene Kommunikation ist das A und O. Gemeinsam mit den Mitarbeitern müssen neue Kommunikationsstrukturen entstehen.

Wann und wie ist die Führungskraft zu erreichen? Wie entscheidet in ihrem Abwesenheit?



Von links: Workshop-Moderator aus der Abteilung Personalentwicklung Martin Blätz, Achim Zinsler, Susanne Krübi, Claudia Schöchler, Monika Steh, Monika Jansen, Nicole Müller, Heide Christ und Workshop-Do-Moderatorin aus der Abteilung Personal Anja Kretz.

Umstellung für alle

Die veränderten Arbeitszeiten der einzelnen Führungskräfte führen dazu, dass sich alle Beteiligten im Hinblick auf die Zusammenarbeit, zum Beispiel bei Terminen, Besprechungen und Mäuliches betraf, umstellen mussten.

Einige Führungskräfte hatten zu Beginn auch ein schlechtes Gewissen, entsprechend führen sie verändertes Modell zu arbeiten. Die Vorstellung, dass Führung eine dauerhafte Präsenz erfordert, ist nicht von einem Tag auf den anderen abschreibbar. Im Zusammenhänge damit gab es sogar den Hinweis, es habe vorher „eine Profilerkennung“ stattgefunden, wenn das Überstundenkonto „platt“ gegeben. Anders arbeiten ist also angefragt!

Positive Ergebnisse

Als positive Erfahrungen von Seiten der Führungskräfte wurden insbesondere genannt:

- große Unterstützung bei der Umsetzung durch die eigene Führungskraft
- eine bessere Lebensqualität
- engagierte Abwesenheitsvertreter
- abwechslungsreichere Aufgaben für die Gruppe durch die Delegation von Aufgaben
- mehr Freizeithome für die Mitarbeiter bei Entscheidungen
- eigene Ausgeglichenheit
- bessere Vereinbarkeit von Beruf & Familie
- sehr gute Unterstützung der Gruppe
- effizientere Organisation und starke Eigenverantwortung der Gruppe

Man kann keine Dinge liegen lassen. Sonst arbeitet man konstant

interne organisierter und überlegt, was man delegieren kann. Sachbearbeiter dazu: „Ein weniger gestreuter Vorgesetzter kommt immer aus dem Mitarbeiter raus.“. Sofern einer Gruppenleiter in reduzierter Vollzeit arbeitet, ist er wesentlich ausgeglichener.“

Schwierigkeiten

Schwierig ist, dass es eines wesentlich größeren Organisationswechsels bedarf, besonders wenn der Abwesenheitsvertreter nicht anwesend ist. Auf der Seite der Führungskräfte kann die Sache nach gemeinsamen Terminen unter Umständen schwieriger werden.

Umsetzung

Die wesentlichen Aufgaben des Gruppenleiters in reduzierter Vollzeit beschränken sich auf die Führungsaufgaben. Durch Aufgabenverteilung an den AV und eine strikte Einbindung der Gruppe ist es gelungen, die Arbeit auf andere Schultern zu verteilen. Ebenso wird die Eigenverantwortung der Gruppe gefördert. Die Führungskräfte belegen das daran, dass die „Blickfangpunkte“ der Gruppe zurückgefallen sind.

Grundsätzliches

Führung in reduzierter Vollzeit ist befristet und unbefristet möglich. Jedoch ist, so die Empfehlung der Führungskräfte, am Anfang eine höhere Bindung für einen Zeitraum von mindestens einem halben Jahr sinnvoll, um diese anzuerkennen. Die im Workshop behandelten Führungskräfte haben an, bei eventuellen Rückfragen an „Führung in reduzierter Vollzeit“ telefonisch zu sein.

Beruf & Familie

31



Führung in reduzierter Vollzeit Erfolgsfaktoren

- Offenheit zu Neuerungen
- Brechen mit traditionellen Vorstellungen
- Promotor gesucht !
- Man muss den Sprung einfach wagen.