

Betriebliche Gestaltung

Marktkonforme Arbeitsbedingungen

**Stefan Schübler**

Leiter der Sachverständigenorganisation,
carexpert KFZ-Sachverständigen GmbH, Walluf

**Eckhard Eyer**

Vergütungsberater, Geschäftsführer der
Perspektive Eyer Consulting, Köln

Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, sie müssen erbracht werden, wenn der Kunde sie benötigt. Das ist auch bei carexpert so. Verkehrsunfälle sind nicht planbar. Die Sachverständigen müssen zeitlich und regional flexibel eingesetzt werden können. Die Arbeitsproduktivität ist entscheidend für die Steuerung der Einsätze und der Arbeitszeit der Mitarbeiter.

1 Das Unternehmen

Die carexpert KFZ-Sachverständigen GmbH ist eine Organisation, die bundesweit eine breite Palette an Dienstleistungen rund um Fahrzeugschäden anbietet. Im Mittelpunkt stehen die Begutachtung und die Bewertung von Fahrzeugschäden und die dazugehörige Unterstützung im Schadenmanagement.

Da das Unternehmen bundesweit aktiv ist, wurde Deutschland in verschiedene Direktionsgebiete eingeteilt. Zum Zeitpunkt der Veränderung waren dies Nord, West, Mitte-Ost, Mitte und Süd. Die Beschäftigten der zentralen Disposition in Walluf schicken – nach vorheriger Terminvereinbarung – die etwa 280 Sachverständigen zeitnah zu den Kunden vor Ort. Das Unternehmen ist über eine Hotline rund um die Uhr erreichbar.

2 Ausgangssituation

Die carexpert KFZ-Sachverständigen GmbH wurde 1994 mit dem Ziel gegründet, flexibler und wirtschaftlicher zu arbeiten, als es ein Netzwerk von freiberuflichen Kfz-Sachverständigen kann. Verschiedene Versicherungsunternehmen führten als Gesellschafter ihre Dienstleistungen rund um Fahrzeugschäden in dem Unternehmen zusammen.

In der ersten Phase nach der Gründung ging es um die erfolgreiche Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmensteile, der IT-Systeme und Unternehmenskulturen, in der zweiten Phase um die Bewältigung des starken Marktwachstums und in der dritten Phase um die Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer. Letztere sollte zum einen den Bedingungen des Absatzmarktes – angemessene Reaktion auf Kundenwünsche – und zum anderen den Bedingungen des Arbeitsmarktes – qualifizierte Sachverständige – gerecht werden.

Aufgrund der Zusammenführung der Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen im Jahr 1994 und Fusionen bzw. Übernahmen in den Jahren danach waren die Arbeitsverträge bezüglich der wöchentlichen Regelarbeitszeit, Überstundenpauschalen, Urlaubsentgeltansprüchen aus Mehrarbeit etc. sehr unterschiedlich geregelt. Entsprechend differenziert bzw. komplex waren auch die Betriebs- und Gesamtbetriebsvereinbarungen.

Dienstleistungen sind nicht auf Vorrat zu produzieren. Sie müssen immer dann erbracht werden, wenn sie anfallen bzw. benötigt werden. Im Bereich der Kfz-Schäden kann man bei der Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung der Beschäftigten einerseits von einer „normalen“, regional unterschiedlichen, Unfallquote ausgehen – auch Urlaubsbeginn und -ende sowie Feiertagsverkehr sind mit den entsprechenden Unfallquoten bedingt prognostizierbar. Andererseits erfordern Hagel, Blitzeis und der Wintereinbruch mit entsprechenden regionalen Arbeitsspitzen eine kurzfristige Reaktion des Unternehmens.



Carsten Maiwald
Geschäftsführer der carexpert
KFZ-Sachverständigen GmbH

Hierzu Carsten Maiwald, Geschäftsführer von carexpert: „Die Mitarbeiter in unserem Dienstleistungsunternehmen sind der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb um zufriedene, langjährige Kunden. Mit der Qualität der Leistungen unserer Arbeitnehmer und ihrem angemessenen zeitlichen und regional flexiblen Einsatz, können wir auch zukünftig am Markt bestehen und wachsen. Das zu erreichen, war das Ziel unserer

neuen unternehmensspezifischen Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge. Dass wir das gemeinsam gut gemeistert haben, zeigt die hohe Zustimmung der Beschäftigten von 98,4 % zu den neuen Arbeitsverträgen und die Erfahrung seit 2013.“

3 Ziele

Die Geschäftsführung und der Betriebsrat formulierten die in der **Übersicht** genannten Unternehmens- und Mitarbeiterziele. Sie stellten sich die Frage, wie sie mit den z. T. konträren Zielen gemeinsam zukunftsweisende Regelungen erarbeiten können, die auf eine hohe Akzeptanz stoßen.

Übersicht

Unternehmens- und Mitarbeiterziele

Unternehmensziele

- Rechtssicherheit schaffen, indem strittige Altansprüche abgegolten werden, z. B. Überstundenpauschalen.
- Schaffung von kongruenten Arbeitsverträgen, die sich mit den Regelungen der Betriebsvereinbarung decken.
- Gestaltung von einheitlichen Regelarbeitszeitmodellen.
- Arbeitsverträge, die eine größtmögliche Flexibilität gewährleisten.
- Stimmigkeit von Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen.
- Einführung eines Leistungsentgelts.
- Praktikable Regelung der Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Dienstplangestaltung.
- Weg vom Thema „Arbeitszeit“, hin zu „Arbeitsproduktivität“.

Mitarbeiterziele

- Motivation, Engagement und Flexibilität erhalten und fördern.
- Sichern der 14 Monatseinkommen des Versicherungsgewerbes.
- Keine längeren Regelarbeitszeiten ohne Entgeltausgleich.
- Kein Verzicht auf gesetzliche Mitbestimmungsrechte.

4 Vorgehen

Zunächst prüften die Geschäftsführung und die Arbeitnehmervertreter vorab, ob es bereits Tarifverträge und Arbeitsverträge gab, die den Anforderungen von carexpert gerecht wurden. Die bestehenden tariflichen Regelwerke, waren nicht auf die Anforderungen der Kfz-Sachverständigen GmbH zugeschnitten und auch nicht einfach anpassbar. Nach der Analyse und Bewertung einiger Tarifverträge vereinbarte man, dass es neue Arbeitsverträge und zukunftsorientierte Betriebsvereinbarungen geben soll.

Es wurde eine betriebliche Verhandlungskommission gebildet, die sich paritätisch aus je fünf Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats zusammensetzte. Letzterer wurde von Beginn an aufgrund der komplexen arbeitsrechtlichen Themen durch einen Rechtsanwalt unterstützt. Die Kommission erarbeitete einen Projektplan, der über zwölf Monate lief und zehn Sitzungen vorsah. Die Zeit zwischen den Sitzungen war für die Vor- und Nachbereitung vorgesehen. Im Speziellen waren hierbei natürlich auch die Auswirkungen einzelner inhaltlicher Punkte zu prüfen und zu bewerten.

Die Kommunikation während der Verhandlungsphase stellte die Verhandlungskommission vor ein besonderes Problem: Der Wunsch einer ruhigen Ausarbeitung während der Verhandlungsphasen und der Präsentation des gesamten Ergebnisses stand im Konflikt mit der durch den Betriebsrat gewünschten Einbindung der Beschäftigten während der Verhandlungen.



Steffen Gommlich
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der carexpert KFZ-Sachverständigen GmbH

Nach einer längeren, kontroversen Diskussion einigten sich die Parteien darauf, den Arbeitnehmern erst am Ende des Verhandlungsprozesses gemeinsam das Ergebnis vorzustellen und dafür zu werben.

Dazu Steffen Gommlich, Gesamtbetriebsratsvorsitzender: „Die Verhandlung eines so komplexen Themas war für uns Neuland, ohne die Begleitung durch einen Rechtsanwalt hätten wir das nicht geschafft. Ebenfalls wichtig war, dass wir während der Verhandlungen keine Informationen nach außen gaben. Bei aller Skepsis des Betriebsrats am Anfang: Es hat sich bewährt. Manches letztlich Gute wäre sonst zerredet worden.“

5 Ergebnisse

Die neuen Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen werden sowohl den Unternehmens- als auch den Mitarbeiterzielen gerecht. Die Zusammenarbeit entwickelte sich von einem zunächst vorsichtigen gegenseitigen Abtasten bis hin zu einem konstruktiven Arbeiten am gemeinsamen Ergebnis. Die vereinbarte Verschwiegenheit zu inhaltlichen Punkten während der Verhandlungsphase wurde von beiden Seiten eingehalten.

■ Einzelarbeitsverträge:

- Alle Einzelarbeitsverträge haben – statt 38,5 bis 43,5 Stunden – nun 40 Stunden Regelarbeitszeit.
- Überstundenpauschalen wurden ebenso wie Urlaubsentgeltansprüche aus Mehrarbeit einheitlich geregelt.
- Die Entsendemöglichkeit – z. B. bei Hagelschäden – an andere Direktionen und Standorte wurde präzise festgelegt.

Praxistipp

Um die Übergänge von den unterschiedlichen alten zum neuen Einzelarbeitsvertrag attraktiv zu machen, erarbeiteten die Parteien Änderungsvereinbarungen, die zur Abgeltung von eventuellen Altansprüchen dienten. Sie wurden als Einmalzahlungen ausgestaltet.

Die neuen Betriebsvereinbarungen gelten nur für die Arbeitnehmer, die einen neuen Arbeitsvertrag unterzeichnet haben.

■ Arbeitszeit:

- Es wurde ein Arbeitszeitkonto mit einem Korridor von +/- 60 Stunden vereinbart.
- Die Beschäftigten haben – bei Auftragsmangel – einen Anspruch auf mindestens 30 Arbeitsstunden pro Woche.
- Der Arbeitgeber kann die Arbeitszeit im Bedarfsfall – mit einer Ankündigungszeit von drei Arbeitstagen – auf das gesetzliche Maximum ausdehnen. Zudem kann er die Service- und Dienstpläne im Rahmen der mit dem Betriebsrat vereinbarten allgemeinen Regeln – ohne die Zustimmung des Gremiums im Einzelfall – festlegen.
- Die Verpflichtung jedes Sachverständigen zur Arbeit an vier Samstagen im Jahr wurde geregelt. Die Samstagarbeit wird mit 50 % Zuschlag ausgezahlt und geht nicht in das Arbeitszeitkonto ein.

■ Freiwilliges Leistungsentgelt:

- Die Mitarbeiter können ein individuelles Leistungsentgelt aufgrund von besonderen Leistungen erhalten. Diese werden anhand der Arbeitsproduktivität und Qualität ermittelt.
- Bei der Berechnung der Arbeitsproduktivität bzw. -effizienz wurden in den zugrunde liegenden Daten die unterschiedlichen regionalen Bedingungen berücksichtigt; so beträgt z. B. die Entfernung von einem zu begutachtenden Schadensfall zum nächsten in einer Großstadt durchschnittlich ca. 1 km und auf dem Land durchschnittlich 45 km. Die daraus resultierende unterschiedliche Verteilung der Fahrzeit und der Arbeit am Gutachten geht in die Berechnung der Arbeitseffizienz ein.
- Produktivitätsfortschritte, bspw. durch neue IT oder die Verkürzung der Anfahrtszeiten durch die Inbetriebnahme einer neuen Autobahn in der Region, fließen – nach entsprechender Information des Betriebsrats – in die neuen individuellen Leistungsziele ein.
- Die Höhe des individuellen Leistungsentgelts kann jährlich bis zu zwei Monatsgehältern betragen; sie werden zusätzlich zu den – im Versicherungsgewerbe üblichen – 14 Monatsgehältern im ersten Quartal des Folgejahrs als Boni gezahlt.

6 Information und Kommunikation

Nachdem das gemeinsam erarbeitete Ergebnis vorlag, war das Ziel, eine größtmögliche Zustimmung der Arbeitnehmer für die neuen Arbeitsverträge und für die Betriebsvereinbarungen zu erhalten. Hierzu war eine möglichst hohe Transparenz der Inhalte und der für jeden Beschäftigten individuellen Auswirkungen notwendig. Die Verhandlungskommission hatte gemeinsam einen Kommunikationsplan erarbeitet und abgestimmt. In diesem war festgelegt,

- welche Maßnahmen ergriffen werden sollten,
- welche Materialien dazu benötigt wurden,
- welche Akteure diese Maßnahmen wann umsetzen sollten.

Für jeden der insgesamt 364 Mitarbeiter wurden neue Arbeitsverträge und Änderungsvereinbarungen erarbeitet, die durch eine gesonderte Gegenüberstellung „Alt-Neu-Veränderung“ ergänzt wurden. Jeder Arbeitnehmer erhielt zudem einen hochwertigen individualisierten Personalordner u. a. mit folgenden übersichtlich und grafisch gut aufbereiteten Inhalten:

- Betriebsvereinbarung „flexible Arbeitszeit“,
- Betriebsvereinbarung „freiwilliges Leistungsentgelt“,
- Zusatzleistungen der carexpert (betriebliche Sozialleistungen), wie betriebliche Altersversorgung,
- ein persönlicher Arbeitsvertrag mit Änderungsvereinbarung sowie der Gegenüberstellung „Alt-Neu-Veränderung“.

In einem Zeitraum von zehn Tagen wurden an den fünf Direktionsgebieten Informationsveranstaltungen durchgeführt. Drei weitere fanden in der Zentrale in Walluf statt.

Die Veranstaltungen wurden mit einer Zeitdauer von fünf Stunden angesetzt und begannen um 10 Uhr mit der auch im individuellen Personalordner dokumentierten Powerpoint-Präsentation, deren Inhalte die Geschäftsleitung vorstellte. Im Anschluss daran wurden vier Gruppen gebildet, die sich an verschiedenen Messeständen mit Wandtafeln zu jedem der vier Themen Einzelarbeitsvertrag, Arbeitszeit, Leistungsentgelt und betriebliche Zusatzleistungen informieren konnten. Am Ende kamen die Teilnehmer noch einmal im Plenum zusammen und erhielten nach einer abschließenden Diskussion den individualisierten Personalordner.

Praxistipp

Die in der Verhandlungskommission engagierten Mitglieder der Geschäftsleitung und des Betriebsrats waren – neben weiteren Führungskräften und regionalen Arbeitnehmervertretern – in die Kommunikation der neuen Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen einbezogen. Sie konnten den Beschäftigten sehr gut und glaubwürdig Antworten geben und die Verhandlungsergebnisse erläutern.

Nachdem die Verhandlungen im November 2012 abgeschlossen waren, wurden in der Zeit vom 13. bis 22.2.2013 bundesweit acht Informationsveranstaltungen durchgeführt. Ende März 2013 hatten 98,4% aller Mitarbeiter die neuen Arbeitsverträge unterschrieben.

7 Fazit

Das Dienstleistungsunternehmen carexpert hat seine Zukunftsfähigkeit durch neue Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen gesteigert. Gemeinsam haben Geschäftsleitung und Betriebsrat langjährig gewachsene Strukturen überwunden und neue – für Arbeitgeber und Beschäftigte faire – zukunftsweisende Regelungen erarbeitet und vereinbart, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die Sicherheit der Arbeitsplätze sowie die Motivation, das Engagement und die Flexibilität der Mitarbeiter stärken.

Info

Literatur

- Eyer (Hrsg.): Report WirtschaftsMediation – Krisen meistern durch professionelles Konfliktmanagement, Symposion Publishing, 2. Auflage, Düsseldorf 2003.
- Eyer (Hrsg.): Entgeltsysteme für Dienstleister: Grundvergütung – Zielvereinbarung – Erfolgsbeteiligung, Symposion Publishing, Düsseldorf 2004.
- Eyer/Haussmann: Zielvereinbarung und variable Vergütung – Ein Leitfaden nicht nur für Führungskräfte, Gabler Verlag, 6. Auflage, Wiesbaden 2014.
- Eyer/Mattioli: Tipps zur erfolgreichen Gestaltung – Betriebliche Entgeltsysteme, AuA 2/08, S. 102 ff.
- Hoff: Zeitkonto und Langzeitkonto – Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen, in: Antoni/Eyer, Das flexible Unternehmen, Symposion Publishing, Düsseldorf 2014.