



© artitwpd/stock.adobe.com

New Work und Good Pay im Praxisbeispiel

Personalplanung und Entgelt

Die Corona-Pandemie bedingt einen rasanten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozess. Dabei reicht die Zeit nicht aus, um lange zu experimentieren und wissenschaftliche Projekte anzustoßen, die mehrere Jahre dauern, deren Ergebnisse dann publiziert werden und erst Jahre danach in die betriebliche Praxis Eingang finden. Stürzen wir uns lieber auf die vorhandenen Erfahrungen und Erkenntnisse von Aktionsforschern mit New Work und Good Pay, die ohne öffentlich finanzierte Forschungsprojekte gewonnen wurden.

AUSGANGSSITUATION

Man kann den Eindruck gewinnen, dass das Homeoffice in der deutschen Wirtschaft etwas Neues, ein nie da gewesenes Phänomen ist, das jetzt im Zuge der Digitalisierung – forciert durch Corona – die Unternehmen und Mitarbeiter überrollt. Analysiert man die Situation abseits der Schlagzeilen, so erkennt man, dass es eine Reihe von Menschen gibt, die schon vor der Digitalisierung ihr Homeoffice – damals noch Heimarbeitsplatz genannt – hatten und von dort aus tätig waren. Zu nen-

nen sind hier bspw. fest angestellte Vertriebsmitarbeiter und Gutachter. In diesen Fällen war der Heimarbeitsplatz keine Notlösung, sondern eine sinnvolle Strategie der Unternehmen. Die kurze Distanz zu den Kunden, die flexible Arbeitszeit der Mitarbeiter, die nicht selten auch in den Abendstunden lag, wenn die Kunden gut erreichbar waren, bewährten sich. Die Kommunikation mit der Unternehmenszentrale funktionierte per Papier und Post sowie Festnetztelefon und später Faxgerät. Schrittweise wurden neue Techniken eingesetzt, der PC ersetzte das Papier, das Handy das Festnetztelefon. Der

Zugriff auf die notwendigen Daten im Unternehmen war nun vom Heimarbeitsplatz aus stets gewährleistet. Die Mitarbeiterführung erfolgte auf Distanz und die personale Führung, die im Büro dominierte, wurde durch eine starke strukturelle Führung ergänzt. Die Leistung der Mitarbeiter wurde erfasst, ihnen rückgemeldet und sie wurden entsprechend vergütet. Vertriebsmitarbeiter erhielten z. B. umsatzabhängige Provisionen, die als Anreiz dienten, ihre Arbeitszeit am Heimarbeitsplatz und beim Kunden effizient zu nutzen.

BETRIEBLICHES BEISPIEL

Carexpert ist eine Kfz-Sachverständigenorganisation, die bundesweit eine breite Palette an Dienstleistungen rund um Fahrzeugschäden anbietet. Das Unternehmen wurde 1994 mit dem Ziel gegründet, flexibler und wirtschaftlicher zu arbeiten, als es ein Netzwerk von freiberuflichen Kfz-Sachverständigen kann. Mehrere Versicherungsunternehmen führten – als Gesellschafter – ihre eigenständigen, meist regional agierenden, Dienstleistungsunternehmen rund um Fahrzeugschäden in dem Unternehmen zusammen. Man arbeitet bundesweit in fünf verschiedenen Direktionsgebieten. Gut drei Viertel der mehr als 400 Mitarbeiter sind als Schadensgutachter vom Homeoffice aus tätig.

Zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität und Sicherung der Qualität wurden einerseits Softwaretools für die Schadensgutachter in der Unternehmenszentrale entwickelt und andererseits die Durchlaufzeit vom gemeldeten Unfall bis zum Vorliegen des fertigen, gerichtsfesten Gutachtens reduziert.

1. Der Markt

Es werden Dienstleistungen erbracht, die nicht lagerfähig sind, die Gutachten müssen erstellt werden, wenn sie der Kunde benötigt, d. h. nach dem Verkehrsunfall bzw. dem Schadensfall. Verkehrsunfälle sind hinsichtlich des Umfangs sowie der regionalen und jahreszeitlichen Verteilung – trotz aller Statistiken über die Vergangenheit und der Wetterberichte – nicht planbar. Das Beispiel Hagelschäden führt das vor Augen: Im Schnitt der letzten zehn Jahre wurden durchschnittlich 23.000 Hagelschäden begutachtet, die Zahl variierte von jährlich 13.000 bis 80.000 Schadensfällen. Regionaler Schwerpunkt der Hagelschäden ist die Region Stuttgart-Heilbronn. Auch bei Blitzeis ist der Arbeitsanfall – trotz Wetterbericht – hinsichtlich der Höhe, zeitlichen und räumlichen Verteilung unkalkulierbar.

Gutachten werden vor allem für Pkw und Lkw geschrieben, aber auch für Spezialmaschinen wie Baumaschinen und Mährescher.

2. Datenermittlung und Mitbestimmung

Um auf diesem Markt erfolgreich zu arbeiten, mussten im ersten Schritt die unterschiedlichen Arbeitsprozesse in dem neuen Unternehmen analysiert und standardisiert werden. Die Software war zu vereinheitlichen und die notwendigen Daten mussten Schritt für Schritt erhoben, bewertet und dann genutzt werden. Soweit die Daten nur der Planung der Arbeitsprozesse und Kapazitäts-

planung dienen, waren sie durch den Betriebsrat nicht mitbestimmungspflichtig.

Da die Kapazitätsplanung in einem direkten Zusammenhang mit den Arbeitszeiten und Pausenregelungen der Mitarbeiter steht, sind diese Planungsdaten, die auch der Personalbemessung und Leistungsermittlung dienen, mitbestimmungspflichtig. Nachdem die Daten zur Personaleinsatzplanung in Echtzeit auch ab 2013 für die Ermittlung der Leistung der Mitarbeiter herangezogen wurden, galt für diese Leistungsdaten und Good Pay auch die Mitbestimmungsmöglichkeit durch den Betriebsrat.

Aus diesem Grund wurden die regionalen Betriebsrätsorgane und der Gesamtbetriebsrat von Anfang an in die Datenerhebung und -auswertung einbezogen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs wurde – entsprechend § 2 BetrVG – praktiziert.

Die Erarbeitung der Planungsdaten war verbunden mit einer zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse und damit der stetigen Verkürzung der notwendigen Planzeiten zum Erstellen von Gutachten. Da die Steigerung der Arbeitsproduktivität mit einem starken Wachstum des Unternehmens verbunden war, kam es nicht zu Entlassungen von Sachverständigen, vielmehr musste zusätzliches qualifiziertes Personal eingestellt werden.

3. Der Geschäftsprozess

Die Schadensmeldungen gehen rund um die Uhr auf der Hotline in der Unternehmenszentrale ein. Die dortigen Planungsmitarbeiter teilen die Fälle den Mitarbeitern zu. Entscheidend ist die zum Schaden passende Qualifikation der Gutachter und die räumliche Nähe ihres Homeoffice zu den Werkstätten, in denen sie die Schäden begutachten. Dabei müssen die Planer wissen, wie lange das anzufertigende Gutachten dauert, welche Arbeitskapazität schon verplant bzw. noch frei ist. Ist die Kapazität des räumlich nächsten qualifizierten Sachbearbeiters schon verplant, wird der dann räumlich nächste Sachverständige eingeteilt. Bei der Kapazitätsplanung ist auch die Fahrzeit der Sachverständigen von Schadensfall zu Schadensfall zu berücksichtigen.

LITERATUR

- Eyer, E. (Hrsg.): Entgeltsysteme für Dienstleister: Grundvergütung – Zielvereinbarung – Erfolgsbeteiligung, Düsseldorf: Symposium, 2004.
- Eyer, E.: Good Pay im Handwerk – vom klassischen Lohn zur individuellen Vergütung, Bad Wörishofen: Holzmann, 2020.
- Eyer, E./Deitermann, M.: Der gemeinsame Weg zur Gerechtigkeit. In: OrganisationsEntwicklung, 1/2012, Düsseldorf.
- Eyer, E./Hausmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung, 7. Aufl., Wiesbaden: SpringerGabler, 2018.
- Eyer, E./Mattioli, M.: Tipps zur erfolgreichen Gestaltung – Betriebliche Entgeltsysteme, in: AuA 2/08, S. 102–105.
- Eyer, E./Schüssler, St.: Betriebliche Gestaltung – Marktkonforme Arbeitsbedingungen, in: AuA 4/15, S. 236–238.
- Franke, S./Hornung, S./Nobile, N.: New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle, Freiburg: Haufe, 2019.
- Fricke, W./Wagner, H. (Hrsg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg: VSA, 2012.
- Hoff, A.: Zeitkonto und Langzeitkonto – Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen, in: Antoni, C. H./Eyer, E. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen, Düsseldorf: Symposium, 2014.



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

Die Sachverständigen sehen morgens bei Arbeitsbeginn auf ihrem Computer, welche Aufträge sie an diesem Tag abarbeiten sollen. Sie planen ihre Route und fahren los. Grundsätzlich ist vormittags die Schadensaufnahme in den Werkstätten und nachmittags werden die Gutachten im Homeoffice geschrieben.

Die Gutachten werden dann an die Kunden bzw. deren Versicherung und/oder die Werkstatt geschickt, damit die Bestellung der Ersatzteile und die Reparatur zügig beginnen kann.

Innerhalb von 24 Stunden nach der Schadensmeldung – unabhängig davon, wo welche Schäden auftreten – sollen 70 % der gerichtsfesten Gutachten geschrieben sein; 98 % der Gutachten sollen spätestens nach 48 Stunden erstellt sein.

FLEXIBILITÄT, PERSONALBEMESSUNG UND PERSONALEINSATZPLANUNG

Um das den Kunden zugesagte Servicelevel und die Qualität der Gutachten, unabhängig vom stark schwankenden Arbeitsanfall, zu gewährleisten, ist ein flexibler Arbeitsinsatz der Mitarbeiter notwendig. Da die Flexibilität in fachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht Grenzen hat und auch die finanziellen Ressourcen des Unternehmens begrenzt sind, galt es, ein Optimum zu ermitteln, mit dem das den Kunden zugesagte Servicelevel erreicht werden kann und die Kosten vertretbar sind.

Die Arbeitsstrukturierung erfolgte anhand folgender Fragen, die aufgrund von vorliegenden oder noch zu erarbeitenden Daten zu beantworten waren:

1. Welche Qualifikationen brauchen die Schadensgutachter?
2. Wie hoch ist die tägliche Arbeitskapazität eines Mitarbeiters bzw. wie lange ist seine tägliche Arbeitszeit?
3. Wie viel Zeit brauchen die Mitarbeiter für die Bearbeitung eines Schadensfalls?
4. Wie lange ist die Fahrzeit zu den Werkstätten zur Schadensaufnahme?

Um die Leitfragen beantworten zu können, wurden die nachfolgenden Daten erarbeitet und die entsprechenden Betriebsvereinbarungen gestaltet. Die Daten schaffen Transparenz für alle Beteiligten, geben die Ziele vor und lassen den Mitarbeitern Freiräume für eine selbstständige effiziente Nutzung ihrer Arbeitszeit. Die Führungskräfte sind durch diese strukturelle Führung entlastet. Regelmäßige Meetings und bei Bedarf Gespräche und Coachings der Beschäftigten durch die Führungskräfte sind der Rahmen für die personale Mitarbeiterführung.

QUALIFIKATIONEN UND FLEXIBILITÄT

Die fachliche Flexibilität, die Qualifikation bzw. der Qualifikationsmix der Gutachter zeigt Tabelle 1.

Die Schadensgutachter sind Kfz-Meister oder Ingenieure des Fahrzeugbaus mit langjähriger Berufserfahrung. Jeder Gutachter ist in der Lage, Pkw-Schäden zu begutachten, ein Viertel der Mitarbeiter kann auch qualifiziert Lkw-Gutachten erstellen und 5 % Gutachten für Spezialmaschinen, die besondere Fachkenntnisse erfordern. Die Spannen, in denen die Qualifikationen je Direktion vorliegen müssen, um auch bei Krankheit und Fluktuation ausreichend flexibel zu sein, zeigt die rechte Spalte. Die Arbeitszeit (Tabelle 2) für Vollzeitmitarbeiter beträgt 40 Stunden/Woche.

Grundsätzlich steht eine tägliche Arbeitskapazität von 8 Stunden zur Verfügung, von der täglich 30 Minuten für allgemeine Zeiten, Kommunikation etc. abgezogen werden. Die verbleibenden 7,5 Stunden sind von der zentralen Auftragsplanung nutzbar. Bei der Kapazitätsplanung sind auch 30 Urlaubstage zu berücksichtigen, entsprechend ist die verfügbare Jahresarbeitszeit. Die Mitarbeiter bekommen mindestens 30 Stunden pro Woche gutgeschrieben, auch wenn – aus welchen Gründen auch immer – die Arbeitszeit unfallbedingt unter 30 Stunden/Woche fällt. Die maximale Arbeitszeit/Woche beträgt 48 Stunden und täglich maximal 10 Stunden. Hinzu kommen zusätzlich bis zu vier Samstage im Jahr, an denen die Arbeit aufgrund des hohen Arbeitsanfalls angeordnet werden kann. Der tägliche Arbeitszeitrahmen der Mitarbeiter liegt zwischen 7:30 Uhr und 20:00 Uhr. Die Pausen aufgrund des ArbZG sind eigenverantwortlich einzuhalten und zu dokumentieren.

Wenn Mitarbeiter wegen Arztbesuchen, Kindergeburtstag etc. an einem Tag ganz oder teilweise verhindert sind, teilen sie das spätestens drei Tage vorher der Auf-

tragsplanung mit. Ihnen werden dann entsprechend weniger Aufträge für diesen Tag zugeteilt. Wenn Mitarbeiter eine höhere Leistung als 100 % haben und ihre Aufträge schneller abarbeiten, können sie die Zuteilung von mehr Aufträgen als nach dem üblichen Standard beantragen.

Bei Schulungen und Meetings mit den Führungskräften werden diese Zeiten, ebenso wie das Vortragen der Gutachten bei Gerichten, rechtzeitig den Planern mitgeteilt und in der Auftragsplanung berücksichtigt.

Die Mitarbeiter können bis zu zehn Arbeitstage im Jahr an andere Standorte ausgeliehen werden, um dort Arbeitsspitzen abzuarbeiten oder eine Krankheitsvertretung zu übernehmen. Freiwillig mehr Einsätze zu übernehmen, ist möglich.

PLANZEITKATALOG FÜR GUTACHTEN UND FAHRTEN

Um die Kundenwünsche erwartungsgemäß erfüllen zu können und die vorhandenen Mitarbeiterressourcen gut zu nutzen, bedarf es einer guten Datenbasis für die darauf aufbauende Personalbemessung und Personaleinsatzplanung. Diese Datenbasis wurde über die Jahre erarbeitet, sie wird stets – nicht zuletzt unter Berücksichtigung der Digitalisierung – aktualisiert. Für jede Fahrzeugklasse werden Schadensgrade gebildet und aufgrund der statistischen Auswertung der Vergangenheitsdaten Planzeiten für die Fahrzeugart und die Schadensgrade gebildet. Aufgrund dieser Planzeiten – die Werkstätten beschreiben den Auftragsplanern kurz den Umfang der Unfallschäden – werden den Gutachtern die Aufträge für den folgenden Tag zugeteilt.

Da die Gutachter neben dem Erstellen der Gutachten auch noch von einer Kfz-Werkstatt, in der die Unfallfahrzeuge stehen, zur anderen Werkstatt fahren müssen, werden diese Zeiten auch bei der Kapazitätsplanung berücksichtigt.

ZWISCHENFAZIT

Die Arbeitsstrukturierung und die darauf aufbauende Arbeits- bzw. Auftragsplanung in Echtzeit bedarf einer guten und robusten Datenbasis. Die Qualität der Datenbasis sorgt dafür, dass die Mitarbeiter weder über- noch unterfordert sind, keine Ressourcen verschwendet werden und das Servicelevel aufgrund einer sauberen Planung erfüllt werden kann. Die Geschäftsprozesse und Datenbasis sind für die Mitarbeiter transparent. Nicht zuletzt diese Transparenz sorgt für die Akzeptanz der Beschäftigten bei der Arbeitszuteilung und der Leistungsmessung. Die angemessene Information des Betriebsrats im Rahmen der Gestaltung der Geschäftsprozesse und seine Einbeziehung in die Datenerhebung und Erarbeitung der Planzeitkataloge von Anfang an haben sich bewährt.

GOOD PAY

Die Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Tätigkeiten in Entgeltgruppen eingruppiert, dabei wird bei den Schadensgutachtern auch berücksichtigt, ob sie „nur“ Pkw-Gutachten schreiben oder auch solche für Lkw und Sondermaschinen.

Wie beschrieben arbeiten die Schadensgutachter als Individualisten, ihnen wird ihre Arbeit zugeteilt und sie arbeiten die Aufträge selbstständig ab. Ein Vergleich der von ihnen im Geschäftsjahr erstellten Gutachten, bewertet mit den Planzeiten und der Berücksichtigung der Arbeitszeiten ohne Fahrzeiten, Gerichtstermine, Schulung und täglichen Kommunikationszeiten, ergibt die Leistungskennzahl „Arbeitsproduktivität“. Sie ist die Basis für die passgenaue Anwendung des Konzepts Good Pay bei der Leistungsvergütung. Aufgrund der Jahresbetrachtung können sich im Einzelfall von den Planzeiten abweichende echte Zeiten gegenseitig ausgleichen. Es gilt das „Gesetz der großen Zahl“. Diese Vorgehensweise wird von den Mitarbeitern und dem Betriebsrat sowie der Geschäftsführung als transparent und fair erlebt und begrüßt. Das individuelle Leistungsentgelt basierend auf dem Konzept Good Pay kann jährlich bis zu zwei Monatsgehältern betragen; es wird zusätzlich zu den – im Versicherungsgewerbe üblichen – jährlichen 14 Monatsgehältern im ersten Quartal des Folgejahrs als Boni gezahlt. Für den Fall, dass Mitarbeiter die 100 % Arbeitsproduktivität nicht erreichen, werden ihnen trotzdem die 14 Monatsgehälter gezahlt. Wenn die Mitarbeiter die 100 % Leistung nicht erreichen, führen aber die jeweiligen Führungskräfte mit ihnen ein Mitarbeitergespräch und ergründen die Ursachen. Sie erarbeiten dann gemeinsam Lösungen; dies können technische und/oder organisatorische Maßnahmen, Qualifizierungsmaßnahmen und/oder ein Coaching sein.

FAZIT

Das Dienstleistungsunternehmen in unserem Beispiel arbeitet mit hochqualifizierten Mitarbeitern. Seit seinem Bestehen sind mehr als 75 % der Mitarbeiter im Homeoffice tätig. Ihre Führung ist sowohl personal, direkt durch die Führungskräfte, als auch struktural durch die Arbeitsstrukturen und die Personalbemessung vorgegeben. Innerhalb der gegebenen Arbeitsstrukturen arbeiten die Mitarbeiter flexibel mit einer hohen Selbstständigkeit und Autonomie, die sich von Freiberuflern in der Branche kaum unterscheidet. Die zeitliche Flexibilität und die räumliche Flexibilität der Mitarbeiter sind hoch. Das Arbeitsvolumen wird – aufgrund des Arbeitsanfalls und der persönlichen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter – passgenau gesteuert. Die Daten zur Arbeitsplanung dienen auch der Leistungsmessung und dem darauf aufbauenden Leistungsentgelt Good Pay mit dem jährlichen Bonus, der bis zu zwei Monatsgehältern betragen kann. Personale und strukturelle Führung ergänzen sich gut und führen zu zufriedenen und motivierten Mitarbeitern. Das Konzept kann durchaus als Blaupause für andere Branchen oder Unternehmen dienen, um den derzeitigen (und in Zukunft bleibenden) Anforderungen an Flexibilität gerecht zu werden. ■

TABELLE 1 – QUALIFIKATIONSPROFILE DER SCHADENSGUTACHTER (BEISPIELHAFT)

Gutachter	Standard	Spanne
Pkw-Gutachter	100 %	100 %
Lkw-Gutachter	25 %	20 % bis 30 %
Spezialmaschinen-Gutachter	5 %	4 % bis 6 %

TABELLE 2 – ZEITLICHE FLEXIBILITÄT DER SCHADENSGUTACHTER

Zeitraum	Standard	Spanne
täglich	8 Stunden	6 bis 10 Stunden
wöchentlich	40 Stunden	30 bis 48 Stunden
monatlich	173,2 Stunden	
jährlich (Jahresarbeitszeit)	1.818 Stunden	1.750 bis 2.000 Stunden
samstags	4 Samstage	2 bis 8 Samstage

TABELLE 3 – RÄUMLICHE FLEXIBILITÄT DER SCHADENSGUTACHTER

Arbeitsort	Standard	Spanne
Hotel in anderen Städten, z. B. bei Blitzeis oder Hagel	bis 10 Arbeitstage im Jahr	0 bis 20 Arbeitstage
Region	bundesweit	bundesweit

UNSER AUTOR



Eckhard Eyer
Inhaber Perspektive Eyer Consulting, Ockenfels, Vergütungsberater, Wirtschaftsmediator, Fachbuchautor, Lehrbeauftragter an der Universität Trier