Meeting vom 22. Januar 2013

Inspiration: Kopieren erwünscht

Bericht über ein Meeting zu *best practice*

Drei Silberfuchs-Mitglieder geben Einblick in vorbildliche Projekte und Studien zum Umgang mit älteren oder (zeitweilig) leistungsbeeinträchtigten oder überzähligen Mitarbeitenden: Die Schweizerische Post, die Schweizerischen Bundesbahnen und die Zurich Versicherungen. Weshalb sind gerade die Schweizerische Post und die Schweizerischen Bundesbahnen so kreativ? Beide Unternehmen erhielten mit der staatsferneren Rechtsform neue Freiheiten, zugleich sind Entlassungen vertraglich an hohe Hürden gebunden, was vermutlich das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden beeinflusst.

Spielen stark verankerte Gewerkschaften eine wichtige Rolle? Vermutlich ist bedeutsamer, wenn Unternehmen auf hohes Systemwissen und Stabilität angewiesen sind, dann tragen sie Sorge zum Personal. Bei der Post hat die „Privatisierung" auch Barrieren aufgebaut. Es war früher viel einfacher, intern in unbekannte Bereiche umzusteigen. Im Moment bewegen sich die Mitarbeitenden aber auch bei der Post zu wenig, um ein Arbeitsleben lang fit zu bleiben.

Programm Crescendo SBB (Curdin Pfister)

Das vielgliedrige Programm Crescendo im Arbeitsmarktcenter der SBB startete 2003; Zielgruppe sind Mitarbeitende ab 58, die noch nicht in Pension gehen können, aber am Arbeitsplatz überzählig oder fehlqualifiziert sind. Absicht ist es, sie wieder in den internen oder externen Arbeitsmarkt einzugliedern.

Tandem heisst das strukturierte Format, in dem die Tätigkeitsfelder von älteren Fach- und Führungspersonen auf wenige Kernkompetenzen reduziert und die neuen Stelleninhaber durch die bisherigen in diese eingeführt werden. Es geht also um Knowhow-Transfer und -Sicherung. Tandem wird im Unternehmen sehr breit praktiziert.

Doppelte Chance: Wird eine Stelle aufgehoben, übernimmt ein älterer Mitarbeiter die Stelle eines jüngeren. Diese oder dieser sucht, da sie/er grundsätzlich über bessere Chancen verfügt, einen neuen Job. Die Wechsel werden professionell begleitet.

Ideenskizze Fifty - Fifty: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 50 verfügen über wichtiges Systemwissen, hohes Commitment und viel räumliche Flexibilität. Zuweilen fehlen Qualifikationen, es gibt gesundheitliche Einschränkungen, ein falsches Profil und geringe Weiterbildung. Auf der anderen Seite stehen die SBB mit anspruchsvollen Tätigkeiten, hohem Bedarf an Systemknowhow und Nachwuchsmangel bei Fachkräften. Eine Lösung könnten Stages mit qualifizierender Wirkung in Bereichen mit hoher Nachfrage sein, speziell ausgerichtet auf reife Mitarbeitende mit ausgewiesenem Bahnknowhow.

Crescendo ist keine Verpflichtung, sondern ein Angebot innerhalb des Unternehmens. Die Kosten werden zum grössten Teil der früheren Arbeitsstelle verrechnet; der Deckungsgrad liegt bei ca.

70 %, der Rest muss erarbeitet werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gerne im Programm, fühlen sich oft besser als am früheren Arbeitsplatz. Sie werden auf freie Positionen vermittelt und bei der eigenen Suche nach neuen Möglichkeiten unterstützt. Bis jetzt sind formelle zusätzliche Qualifizierungen eher selten; wenn nötig, bekommen sie ihr Rüstzeug on the job.

Grenzen des Programms? Voraussetzungen für die Teilnahme an Crescendo sind sowohl Gesundheit wie Motivation. Bis jetzt weigerte sich noch nie eine Projektteilnehmerin oder -teilnehmer, die angebotene Aufgabe zu übernehmen. Für Leute mit gesundheitlichen Einschränkungen gibt es andere Möglichkeiten. Auch Anträge an die IV sind gelegentlich nötig. SBB-Mitarbeitende mit unbefristeten Verträgen können nur in wenigen Fällen entlassen werden (Kündigungsschutz im GAV). Zwischen 1992 und 2000 wurden 10'000 Arbeitsplätze abgebaut. 1990 beschäftigte die SBB 41'500 Angestellte, heute 28‘500. Die SBB verzeichnet circa 6000 interne Wechsel pro Jahr. Der Altersdurchschnitt bei der SBB-Belegschaft liegt bei 45 Jahren, im Arbeitsmarktcenter beträgt er 53 Jahre. Von den 60-jährigen, die ihre Stelle verlieren, kommen fast 90 % zu Crescendo. Sie können jederzeit aus dem Programm aussteigen (wenn sie es sich leisten können oder wollen). Von den im Programm Angemeldeten finden 93 % bei Crescendo Beschäftigung. Allfällige Defizite werden an die frühere Stelle überwälzt. Dadurch sind die Bereiche auch interessiert, Crescendo ihrerseits Arbeitsplätze anzubieten.

Crescendo belegt mit schönen Beispielen, wie berufliche Neuorientierung auch später im Leben viel Positives auslösen kann. Doch all diese Programme bergen die Gefahr, dass Führungskräfte unbequeme Leute relativ einfach abschieben.

Das **Gesundheitsmanagement** bei der SBB wurde vor kurzem neu ausgerichtet. Es ist von der Geschäftsleitung als wichtiges Thema „geadelt“ worden. Es geht um:

- Förderung der Gesundheitskompetenz
- Schaffen von gesundheitsförderlichen Arbeitsverhältnissen
- Erhalten der Arbeitsmarktfähigkeit.

Alter und Gesundheit werden als Verantwortungsfelder systematisch über Steuergruppen in der Führungspraxis ausgewählter Geschäftsbereiche verankert. Neue, flexible Pensionierungsmodelle (auch mit angehobenem Austrittsalter) sind aktuell im Entscheidungsprozess.

Weitere Informationen zu Crescendo siehe Anhang; Fragen zu Crescendo bitte an curdin.pfister@sbb.ch, zu Alter und Gesundheit an chantal.beyeler@sbb.ch

Zurich Versicherungen, Alex Stöckli

Bei den Zurich Versicherungen sind viele innovative Ideen vorhanden, mit der Umsetzung wird es dann jeweils harziger. Auch wenn als ermutigendes Beispiel der mit 97 Jahren älteste Mitarbeiter im Reporting gefeiert wird und vor einigen Jahren ein 62-jähriger neu eingestellt wurde. Dies sind leider grosse Ausnahmen.

Eine Generationenanalyse und –befragung der Zurich Schweiz zeigte bei der Altersstruktur nichts Auffälliges. Die Anzahl jüngerer Mitarbeitender ist konstant. Es gibt eine deutliche Abnahme im Bereich der mittleren Altersgruppe und eine Zunahme bei der älteren. Detaillierte Analysen der Strukturen (von rund 5000 Mitarbeitenden) zeigen aber auch Bereiche, in denen die höhere Altersgruppe sehr dominant ist. Die Altersgruppen der jüngeren und diejenige der älteren Mitarbeitenden sind gemäss Umfrage die engagiertesten. Beim Rating der Leistung werden Leute bis zu sechs Dienstjahren relativ schlecht beurteilt. Danach bleibt die Leistungskurve relativ konstant bis zu rund 25 Dienstjahren. Bereits mit 35 bis 44 Jahren ist das Karriereplateau erreicht. Das Risiko ist gross, dass die Leute dann stehen bleiben. Dies bedeutet eine Herausforderung für HR und Führungskräfte.

Auch heutzutage erfolgen bei der „Zurich“ fünf von sechs Pensionierungen vorzeitig. Obwohl ein Grossteil der 60-jährigen in der Lage wäre weiterzuarbeiten, ist der Wunsch nach vorzeitiger

Pensionierung stark verbreitet. Im Sinn eines verbrieften Rechtes, das schon den Vorgängern zustand. Demografische Probleme gibt es bei der Zurich keine, heute nicht und morgen ebenso wenig. Als globale Arbeitgeberin stellt sie viele ausländische Arbeitskräfte ein, im deutschsprachigen Ausland vorwiegend jüngere. Oft fehlt es an Perspektiven für Mitarbeitende ab 45 Jahren. In den jungen Jahren bewegen sich viele, nachher macht sich gefährlicher Stillstand breit.

Schweizerische Post, Thomas Meier

Bei der Post gehören Vielfalt und generationenübergreifende Massnahmen zur Praxis. Doch tendenziell wird das bekannte Territorium nur zögerlich verlassen. Hoher Kostendruck und Null-Fehler-Kultur stehen einem Wechsel entgegen. 2013 wird die Post zur AG. Es gibt keinen absoluten Kündigungsschutz. Zu den Daten:
Anzahl MA: 55'000, 48 % Frauen; Beschäftigungsgrad durchschnittlich 70 %
Durchschnittsalter: 45 Jahre, Dienstalter: 15 Jahre; Fluktuation: 3,8 % p.a.
950 (teilweise generische) Funktionen
Über 140 Nationalitäten, 73 % kommunizieren in Deutsch.

Menschen, die bewegen – verschiedene Programme die helfen, Muster zu brechen

- „Seitenwechsel" für Top- und oberes Kader wird gut genutzt.
- Es gibt Sabbaticals für Top- und oberes Kader, finanzielle Beteiligung von circa 1/3 durch Mitarbeitende. Die Dauer ist sehr unterschiedlich, abhängig von Dienstalter etc.
- Customer-Listening (gezielte Einsätze an der Kundennahtstelle, Kundeninterviews)
- Exchange-Programme: Austausch auf Stufe mittleres Kader, in der Schweiz und in Frankreich
- Jobrotation
- Standortbestimmung („Motiviert ins dritte Drittel")
- Mentoring/Kaminfeuergespräche: Die Schweizerische Post beteiligte sich am bereichs- und länderübergreifenden Pilotprogramm „Cross-Mentoring" der EU
- Befristeter/temporärer Funktionswechsel: Bis zu 59 % der Poststellenleitungen nutzen das Angebot zur Ablösung. Gut 30 % haben dadurch die Chance erhalten, eine Poststelle ad interim zu führen.

Nicht alle Modelle werden überall praktiziert, das Synchronisieren der Vielfalt ist nötig und steht bevor. Man ist dabei, die Standortbestimmungen salonfähiger zu machen, nicht nur im dritten Drittel des Erwerbslebens, sondern auch im zweiten. Attraktiv wären auch lernfördernde Einsätze an einem anderen Arbeitsort anstelle von Kursbesuchen.

In der **Diskussion** schälten sich besondere Präferenzen heraus:
- der Stage und die Austauschidee; dass beispielsweise leistungsfähige Leute auf höherer Stufe im Tandem tauschen
- mehr Bewegung in die Laufbahn der 40-, 45-Jährigen bringen, nicht erst viel später
- Verhältnis Kompetenzstufen zu Alter betrachtet: Weshalb werden die hohen Stufen heute so früh erreicht? Wie bleiben diese Mitarbeitenden bis zur Pensionierung bei der Stange?
- Tandem wird auf der zweiten Führungsstufe genutzt
- Sabbaticals dürfen nicht so lange ausfallen, dass eine Rückkehr schwierig wird (für beide Seiten).

Zuletzt noch das Organisationsthema: Welche Konzepte werden sinnvollerweise zentral zur Verfügung gestellt? Was ist in die Verantwortung der Bereiche zu übergeben? Vielfalt und verschiedene Modellstandards finden eindeutig höhere Zustimmung.

27.2.2013/Ema und cr