www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 9. Juni 2011

# Von ausgelaugt zu frisch belebt: Neue Aufgaben für Mitarbeitende mit Produktivitätsproblemen

Welche Jobs können Firmen und öffentliche Verwaltungen abgelöschten älteren Mitarbeitenden oder Rekonvaleszenten nach gesundheitlichen Krisen anbieten? Wenn vorzeitige Pensionierung keine Lösung darstellt und Unterstützungsmassnahmen wie Jobration, verändertes Aufgabenportfolio und Case- Management ausgereizt sind?

## Zwei in Eins

Ein innovatives Konzept mit Potential zur Flexibilisierung des ganzen Unternehmens ist die Schaffung einer produktiven Spezialabteilung, z.B. „Services“, die Mitarbeitenden mit Produktivitätsdefiziten die Chance zur Rekreation und Neudefinition ihrer Leistungsfähigkeit gibt und eine Art internen zweiten Arbeitsmarkt darstellt. Dieses Konzept, von Elisabeth Michel-Alder und Thomas Gächter ausgearbeitet, wird im Anhang 1 „Zwei in Eins“ skizziert.

Privaten Unternehmen stehen bei der Einrichtung einer solchen Struktur kaum Barrieren im Weg. Öffentliche Arbeitgeber stossen auf grössere Probleme, zum Beispiel personalrechtlicher Art. Die Sozialversicherung der 2. Säule ist praktisch noch nirgends auf ein solches Konzept ausgerichtet, doch entsprechende Entwicklungen liessen sich mit Aufwand und gutem Willen – vor allem bei privaten betrieblichen Pensionskassen – aufgleisen. Dazu stellt Prof. Dr. Thomas Gächter im Anhang 2 die wesentlichen Informationen und Postulate zusammen.

Vieles spricht für die Strukturlösung „Zwei in Eins“ – als ergänzenden Kontrapunkt zu individuellen Lösungen durch Case Management – doch ihr Erfolg ist von einigen Voraussetzungen abhängig. Prof. Dr. Hansjörg Siegenthaler beschreibt in Anhang 3 die wesentlichen Erfolgskriterien.

### Diskussion des Zwei in Eins-Konzepts:

Unterschiedlich wird im Zusammenhang mit der unveränderten Lohnfortzahlung von Mitgliedern der Spezialabteilung argumentiert. Nach Prof. Siegenthaler darf dieser zumindest während einer längeren Umorientierungszeit nicht gekürzt werden; für Prof. Gächter ist eine Lohnreduktion um beispielsweise 30 % vertretbar, wenn gleichzeitig 30 % weniger gearbeitet wird. Eine Einkommensreduktion kann Individuen auch von belastendem Druck befreien. „Wir züchten leistungsfähige Leute, wenn wir ihnen einen guten Lohn zahlen,“ ist anderseits inzwischen empirisch bestätigt.

Eine wesentliche Säule von „Zwei in Eins“ ist die Betriebsrechnung: Anhand von konkreten Businessplänen gilt es zu belegen, dass die Kosten tatsächlich gedeckt werden. (Das Beispiel ArcelorMittal Bremen erbringt den Nachweis, darf aber kein Einzelfall bleiben.)

Herr Stöcklis Vorschlag, die Spezialabteilung nicht mit schwierigen Personen in einer Sackgasse, sondern mit verheissungsvollen Trainees, Umsteigenden und Lehrabsolventen zu starten und erst allmählich auch ältere Mitarbeitende und Rückkehrer nach Krankheitsphasen zu integrieren, leuchtet ein und bleibt ohne Widerspruch. Eine kluge Strategie bestünde darin, Brücken zu aktuellen Themen oder Bedürfnissen zu schlagen. Dazu zwei Beispiele: 1. Nach eindeutigem Volksentscheid muss die Stadt Zürich flächendeckend Kinderbetreuung aufbauen, doch es gibt nicht genügend ausgebildetes Personal. Eine Zwei in Eins-Struktur könnte entsprechende Umsteigende betreuen und qualifizieren. 2. Das Bundesamt für Bildung und Technologie BBT hat für Berufsleute das Instrument der Validation des Aquis, bzw. die Kompetenzenbilanzierung zwecks Erwerb von Berufsdiplomen entwickelt. Solche Verfahren passen bestens ins hier diskutierte Konzept.

Image und Ruf eines solchen Talentpools sind unbestritten sehr wichtig. Die ZKB bildete vor Jahren im Zug einer grösseren Reorganisation eine solche Struktur und half einem sehr hohen Prozentsatz der Mitglieder erfolgreich bei der Suche nach einer neuen Stelle – vom Ruf einer „Rotkreuzstation“ kam sie leider nicht los.

Die grundsätzliche Diskussion über verschiedene Personengruppen, deren Integration in die Zwei in Eins- Struktur erwünscht ist, steht noch aus. Verschiedene Alter und Bildungsniveaus sind unerlässlich, um leistungsstarke gemischte Teams zu bilden.

Im Idealfall kann der Neuorientierungsstruktur eine für das ganze Unternehmen relevante Querschnittsaufgabe übertragen werden. In einer Kommunalverwaltung wie der Stadt Zürich wäre etwa an die Immobilienverwaltung zu denken.

Optimal aufgebaut, kann eine solche Abteilung den demografischen Wandel wirksam abfedern und die Flexibilitätsansprüche einer „mager“ konzipierten Organisation erfüllen helfen.

Vertieft zu diskutieren – speziell für eine öffentliche Verwaltung - ist auch die optimale Breite an Berufen und Branchen und die Grösse einer solchen Struktur. Ein Talentpool für Gesundheitsberufe verspricht einiges. Soll er „Jungbrunnen“ für mehrere Spitäler bilden, ergeben sich bei öffentlichen Einrichtungen allerdings verzwickte personalrechtliche Probleme. Das gilt natürlich auch für Unternehmensverbünde, wenn sie solche Strukturen entwickeln.

Was Prof. Gächter klar formuliert hat, gilt es nochmals zu unterstreichen: Im öffentlichen Bereich braucht es den (sorgfältig) organisierten politischen Willen und eine Weiterentwicklung des Rechts, um eine solche Zwei in Eins-Struktur zu etablieren.

**Konklusion:** Das Konzept ist so viel versprechend, dass die Diskussion bald weitergeführt und konkretisiert wird und zwar zusammen mit dem Verantwortlichen des „Vorbildes“ bei ArcelorMittal in Bremen als Gast.

## Leistungs-Umorientierung LUM

Beim Projekt LUM der Helsana, das Frau Conny Bato vorbereitet hat (vgl. Anhang 4), übernimmt die Sozialkostenstelle der Firma bis 90 % des Lohnes einer leistungsbeeinträchtigten Person, die dann im angestammten Team weiter integriert bleibt. Es geht nicht um die Suche nach neuem Potential bei betroffenen Mitarbeitendenden, sondern um Entlastung der Kostenstelle und Reduktion von Druck auf die Leistung anderer Teammitglieder, weil zusätzliche Arbeitskapazität zugekauft werden kann.

15.6.2011/ ema und cr