



## Meeting vom 22. März

# Neuorientierung und Kapazitätspuffer im Unternehmen

## Modell *Spektrum*

### Bericht

#### Ausgangslage:

In jeder Unternehmung, sei sie öffentlich oder privat, ist ein gewisser Prozentsatz der Mitarbeitenden nicht optimal eingesetzt. Es geht sowohl um Personen zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn als auch um bewährte Fachleute, die jenseits von 45 innehalten und nochmals wählen wollen oder aus strukturellen, konjunkturellen oder gesundheitlichen Gründen nochmals wählen müssen. Oder um Mütter oder Rekonvaleszente, die nach einem längeren Urlaub ihre Berufstätigkeit wieder aufnehmen.

Komplementär zu dieser personenbezogenen Problemlage nehmen wir in allen schlank aufgestellten Arbeitsorganisationen einen hohen Bedarf an Kompetenz- und Kapazitätspuffer wahr, weil unvorhersehbare oder sehr arbeitsintensive Situationen mit rasch und temporär verfügbarem zusätzlichem Personal bewältigt werden müssen. Die beiden Themen – Flexibilitätsreserve und Reorientierungs-Ort – lassen sich bestens kombinieren, wie beispielsweise eine produktive Abteilung bei ArcelorMittal in Bremen beweist. Fundament ist ein wissenschaftlich untermauertes, zeitgemässes Verständnis von Personen, ihrem Leistungspotential und ihrem Arbeitsvermögen. Letztere haben viel mehr mit einer förderlichen Umgebung als mit dem Individuum zu tun. Ein Wechsel von Aufgaben, Gruppe, Führung und Anforderungen setzt meist neue Kräfte und Kompetenzen frei.

Im August 2011 stellte Olaf Gayk von ArcelorMittal Bremen in Zürich seine erfolgreiche Abteilung vor. Anschliessend hat eine Gruppe speziell interessierter Silberfuchs-Mitglieder (vertreten waren SUVA, Raiffeisen, ZKB, Zürich Versicherungen, SBB) zusammen mit Prof. Thomas Gächter zwei attraktive Modelle erarbeitet, die sich gut in schweizerische Verhältnisse einbetten lassen.

**Modell 1** beinhaltet eine spezielle organisatorische Struktur innerhalb eines Unternehmens.

**Modell 2** setzt Leitplanken für eine Verbundlösung mehrerer Unternehmen – zum Beispiel Kantonale Verwaltungen, Spitäler oder Heime. Die Grundsatzpapiere sind im Anhang zugänglich; die Powerpoint-Präsentation vermittelt das Grundsätzliche.

Im Moment arbeiten verschiedene Unternehmen an Umsetzungsvarianten:

Die **SUVA** diskutiert die Schaffung eines internen Beraterpools in Form einer Gruppe von erfahrenen Führungskräften und Experten gegen Ende ihrer langjährigen Berufstätigkeit. Der

Einsatz einer solchen Berater-Gruppe verspricht hohen Nutzen für beide Seiten. Dazu gehören für das Unternehmen die Entschärfung der Alterspyramide in der Belegschaft, eine Flexibilisierung des Altersrücktritts, Ersatzmöglichkeiten bei kurzfristigem Ausfall von Führungskräften oder in Projekten usw. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies flexibleres Arbeiten (weniger, länger...), bietet neue Bewährungschancen und die Möglichkeit, Erfahrungen in neuen Zusammenhängen fruchtbar zu machen. Die Aufgaben werden entsprechend den Stärken und Neigungen zugeordnet. Die Berater-Gruppe bildet eine selbständige Organisationseinheit und ist direkt dem CEO unterstellt. Projektverantwortlicher ist Hans-Jürg Klopstein.

Bei **Zurich Insurance Services** sucht Alex Stöckli im Moment Anknüpfungspunkte, um gewisses Wohlwollen gegenüber „Spektrum“ in Taten umzugießen. Er will mit Personen starten, die gut und begehrt sind, also mit Talenten aus verschiedenen Bereichen. Denn der Aufbau der Struktur muss zwingend positiv besetzt sein.

**SBB – Crescendo** ist ein überzeugendes Programm für Mitarbeitende zwischen 58 und 62 (Zeitpunkt des Übertritts in eine Frühverrentung). Es wurde vor 12 Jahren im Rahmen des GAV (Sozialplan) von den Gewerkschaften „erzwungen“.

Der Beitritt zu Crescendo ist freiwillig. Die Finanzierung geschieht über eine Kopfpauschale von rund 140 000 Franken, bezahlt von der überweisenden Division. Die Mitarbeitenden erfahren keine Lohnreduktion, es gibt praktisch immer genug Arbeitsnachfrage und Stellenangebote. Sie müssen bereit sein, einen Arbeitsweg von bis zwei Stunden in Kauf zu nehmen.

Im Arbeitsmarktcenter Olten beschäftigt Crescendo im Moment rund 110 Mitarbeitende, am Standort Lausanne circa 30 und in Bellinzona rund 10. Herr Marthy, der als ehemaliger SBB Cargo-Mitarbeiter und Dienstältester seines Teams freiwillig zu Crescendo stiess, erlebt das Projekt und seine Tätigkeit darin rundum positiv und spannend.

Bei **Raiffeisen** erlebt Christa Messner den Schritt vom Wort zur Realisierung auch als schwierig. Grundsätzlich wurde die Schaffung einer solchen Struktur von der Geschäftsleitung begrüsst, doch es gibt keine definierte „Anflugschneise“ und keine verlässliche organisatorische Verankerung. Im oberen Management fehlt noch der konkrete „Sponsor“.

## **Vertiefte Diskussionen von Einzelaspekten:**

### **Sinn und Unsinn von „Spektrum“?**

Wieso die Leute pampern und damit einen beruflichen Neustart verhindern? Spektrum hindert niemanden an Kündigung und Ausstieg. Doch die Struktur hilft, Knowhow und Kulturkenntnisse im Betrieb zu halten und gibt Mitarbeitenden Zeit für einen Reflexions-, Experimentier- und Lernprozess. Themen wie Statusverlust und Erfolgsdefinitionen müssen individuell und kollektiv bearbeitet werden.

### **Finanzierung:**

Modell 1: Kosten nur für die Projektentwicklung → danach kostendeckendes Funktionieren; Kosten für formale Weiterbildungen werden dem Bildungsbudget belastet.

Modell 2: Das anspruchsvolle Management der Struktur kostet; dieses Budget muss durch beteiligte Unternehmen oder via Kopfquote gedeckt werden. Die Löhne der Mitarbeitenden laufen ein Jahr lang weiter und werden durch Arbeitseinsätze finanziert (wie im Modell 1).

Denkbar und erwünscht wäre eine Pilotprojektfinanzierung durch das SECO.

### **Einbindung VR/CL/Politik:**

Wie kann man beim Bund oder in einem Kanton vorgehen?

Ratsam scheint ein politischer Vorstoss von CVP, FDP, BDP (Mitteparteien)

→ Ein Argumentarium ist vorhanden: Senkung Rekrutierungskosten, Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, Senkung IV-Kosten, Vermeidung Frühpensionierungen usw.

GL/VR/CEO: Annäherung über Vertrauensleute und Vernetzung.

Wie lassen sich **Rahmenbedingungen**/ Voraussetzungen für eine Spektrum-Realisierung in Unternehmen schaffen und verbessern?

- Im Mittelpunkt steht die Zielerreichung des Unternehmens:
  - Was müssen wir mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tun, damit sie bleiben
  - Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen wir?
- Generationenmanagement: HR schulen, Linie beraten
- Auf demografische Entwicklung hinweisen
- Regel setzen: Die Mitarbeitenden im Unternehmen sollen so divers wie die Kunden sein
- Strategische Ausrichtung; es werden nicht Probleme von heute gelöst, sondern zukünftige
- Konzepterarbeitung mit Umsetzenden
- Mit Superteam beginnen und dies entsprechend kommunizieren
- Altersstruktur der Schlüsselfunktionen? → Nachfolgeregelung

### **Kritische Grösse:**

Macht es Sinn, in einer KMU mit 150 Personen zu starten? Entscheidend sind Einsatzmöglichkeiten in gewisser Distanz zum früheren Einsatzort und echt veränderte Aufgaben – dafür sind sowohl ein paar hundert Arbeitsplätze, vielfältige Jobs und/ oder dezentrale Strukturen erforderlich.

**Erste Aufbauetappe** von Spektrum mit begehrten **Talenten** (Beispiel Zurich Insurance Services)

- Sind diese Talente wirklich bereit für den Wechsel in eine Spektrum- Struktur?
  - ja unmittelbar nach Abschluss der Ausbildung oder wenn gerade kein Traumjob frei ist
  - wichtig sind anspruchsvolle konkrete Aufgaben
  - auch Wechsel in Pool mit Teilpensum zulassen; reduziert Druck und bedeutet tiefere Hürde für Wechsel
  - auch momentan überzählige Managementteammitglieder kommen in Frage
- Braucht es eventuell zwei Pools? Einen für das Middle/Topmanagement und einen zweiten Pool für andere?
  - Unterscheidung nur nach Laufbahnpotential (Führung, Fach, Projekt) → ein einzelner Pool garantiert vielfältigere Erfahrungen und Entwicklungen
- In zwei bis drei ausgewählten Bereichen pilotieren oder möglichst alle Business Divisionen von Anfang an mit ins Boot nehmen?
  - wenn alle Bereiche involviert sind, wachsen die Einsatzmöglichkeiten und alle sind interessiert. Evtl. zeitlich terminieren
- Sollen die Lohnkosten bei der abgebenden Einheit bleiben oder eine zentrale Kostenstelle eingerichtet werden?
  - Lohnkosten bleiben; wenn es zu einem Wechsel der Einheit kommt, evtl. Teilung abgebende/ entgegennehmende Organisationseinheit.
- Wann ist der ideale Zeitpunkt für einen Start von Spektrum? Eher in der Krise oder wenn es gut läuft? Wann kommt der Marktplatz von Angebot und Nachfrage am besten in Gang?
  - in guten Phasen entwickeln sich mehr interessante Initiativen
  - in Reorganisationsphasen herrscht grössere Offenheit gegenüber Innovationsthemen. Optimale Bedingungen vermutlich zwischen Krise und Hochkonjunktur.

**Generelle Bemerkungen:**

- Bevor jemand in den Pool kommt oder gleich zu Beginn, ist zwingend eine Standortbestimmung vorzunehmen.
- Job Rotation ist für Talente sehr interessant, wird in vielen Unternehmen aber nicht mehr angeboten. Im Pool wäre sie selbstverständlich.
- Die Spektrum-Mitarbeitenden werden auch extern eingesetzt/ platziert.

Mit diesem Bericht werden auch die Texte zu den beiden Modellen versandt. Wer auch an den Berichten über die Plattformsitzungen (mit Argumentarium) interessiert ist, kann diese bestellen ([crk@silberfuchsnetz.ch](mailto:crk@silberfuchsnetz.ch)).

Die Unternehmens-Präsentationen waren nur für den internen Gebrauch. Ausführlichere Informationen können bei den präsentierenden Fachpersonen abgeholt werden.

Zürich, den 30. März 2012  
ema & cr