

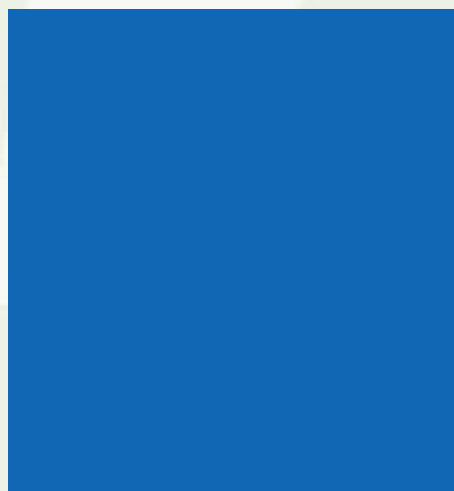
BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Bericht in Rahmen des Forschungsprogramms zur
längerfristigen Zukunft der Alterssicherung
(IDA ForAlt)*

Betriebliche Alterspolitik - Fallstudien

Beilageband II

Forschungsbericht Nr. 4/03.2



BSV / /
OFAS / /
UFAS / /

*Bundesamt für Sozialversicherung
Office fédéral des assurances sociales
Ufficio federale delle assicurazioni sociali
Ufficio federal da tar assicuranzas socialas*

Das Bundesamt für Sozialversicherung veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten und Forschungsbereiche zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiten Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Analysen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherung wieder.

Autoren: Stefan Hammer, Nicolas Schmidt, Ueli Maag
INFRAS
Forschung, Wirtschafts- und Umweltberatung
Gerechtigkeitsgasse 20
8039 Zürich
Tel. 01 205 95 95
Fax 01 205 95 99

Auskünfte: Jean-François Rudaz, Bereich Forschung & Entwicklung
Bundesamt für Sozialversicherung
Effingerstrasse 20
3003 Bern
Tel. 031 322 87 63
Fax 031 324 06 87
E-mail: jean-francois.rudaz@bsv.admin.ch

ISBN: 3-905340-62-3

Copyright: Bundesamt für Sozialversicherung
CH-3003 Bern

Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares an das Bundesamt für Sozialversicherung gestattet.

Vertrieb: BBL, Vertrieb Publikationen, CH - 3003 Bern
<http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen>

Bestellnummer: [318.010.4/03.2 d 4.03 400](#)

Betriebliche Alterspolitik

Fallstudien

Beilageband II

Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms
zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung
(IDA ForAlt)

Stephan Hammer, Nicolas Schmidt, Ueli Maag, INFRAS

Februar 2003

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
VERZEICHNIS DER TABELLEN	II
VERZEICHNIS DER GRAFIKEN	III
1. EINLEITUNG.....	1
2. AUSWAHL DER UNTERNEHMEN FÜR DIE FALLSTUDIEN	2
3. METHODIK	8
4. FALLSTUDIE ZSCHOKKE.....	13
5. FALLSTUDIE MIGROS	21
6. FALLSTUDIE L'ORÉAL SUISSE.....	37
7. FALLSTUDIE SULZER TEXTIL.....	45
8. FALSTUDIE ABB SCHWEIZ	59
9. FALLSTUDIE BOMBARDIER TRANSPORTATION (SCHWEIZ)	67
10. FALLSTUDIE UNAXIS-BALZERS	77
11. FALLSTUDIE AMMANN GRUPPE	87
12. FALLSTUDIE NOVARTIS PHARMA.....	97
13. FALLSTUDIE UBS.....	111
14. FALLSTUDIE DIE POST	123
15. FALLSTUDIE METRON.....	137
ANHANG: GESPRÄCHSLEITFADEN PERSONALMANAGEMENT.....	147

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Hauptkriterien	2
Tabelle 2:	Ergänzende Kriterien	4
Tabelle 3:	Fallstudien: Ausgewählte Unternehmen	5
Tabelle 4:	Dokumentenanalyse	8
Tabelle 5:	Kategorien befragter (ehemaliger) Mitarbeitender	10
Tabelle 6:	Organisationsstruktur und Geschäftsfelder	13

Verzeichnis der Grafiken

Figur 1:	Geschäftsgang Zschokke	14
Figur 2:	Geschäftsgang Migros-Konzern	22
Figur 3:	Geschäftsgang des L'Oréal Konzerns.....	38
Figur 4:	Geschäftsgang Sulzer Textil	46
Figur 5:	Geschäftsgang ABB Schweiz	60
Figur 6:	Geschäftsgang Unaxis Konzern.....	77
Figur 7:	Geschäftsgang Ammann Schweiz	87
Figur 8:	Geschäftsgang Novartis Pharma.....	98
Figur 9:	Umsatz und Personalbestand	124
Figur 10:	Umsatz und Personal Metron AG.....	138

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung

Ziel der Fallstudien ist die Beantwortung folgender Kernfragen:

- Welche Personalpolitik verfolgen die Unternehmen gegenüber den älteren Arbeitskräften?
- Welche Massnahmen haben die Unternehmen in Restrukturierungsphasen gegenüber älteren Mitarbeitenden getroffen?
- Durch welche betrieblichen Massnahmen könnte die adäquate Beschäftigung älterer Mitarbeitender gefördert werden?
- Welchen Nutzen hätte die Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften für die älteren Mitarbeitenden? Welche Nutzen und welche Kosten hätte die Förderung für die Unternehmen?

Mit den qualitativen Fallstudien werden die Arbeitshypothesen in Ergänzung zu den standardisierten Befragungen der ZHW vertieft überprüft und Unterschiede zwischen der betrieblichen Alterspolitik verschiedener Unternehmen aufgezeigt. Quantitative oder repräsentative Aussagen sind nicht beabsichtigt.

Die Fallstudien stellen die Personalpolitik ausgewählter Unternehmen sowie die Begründung der getroffenen Massnahmen aus Sicht des Unternehmens (Personalmanagement) vertieft dar. Ergänzend wird die betriebliche Alterspolitik durch Personalvertreter und (ehemalige) Mitarbeitende beurteilt.

Mit den Fallstudien werden in erster Linie grössere Unternehmen untersucht, die in den Neunzigerjahren in grösserem Ausmass restrukturiert und möglichst mehrere und innovative Massnahmen zur adäquaten (Weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeitender angewendet haben. Begründet wird diese Fokussierung mit der Zielsetzung des Forschungsprojektes, verschiedene (insbes. auch innovative) personalpolitische Massnahmen zu untersuchen, mit der grösseren Erfahrung (inkl. Lernprozesse) dieser Unternehmen mit einer systematischen Alterspolitik sowie der Relevanz dieser Fälle für den Schweizer Arbeitsmarkt und die Öffentlichkeit.

Ergänzend werden zu Vergleichszwecken Unternehmen aus Sektoren mit spezifischen Altersrisiken (z.B. Baubranche), Unternehmen mit besonders innovativer Alterspolitik und KMU berücksichtigt.

2. Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien

2.1 Auswahlkriterien

Wir unterscheiden zwischen Hauptkriterien, die sich an der Zielsetzung der Fallstudien orientieren und ergänzenden Kriterien, die zu Vergleichszwecken und ergänzend zur Überprüfung der Arbeitshypothesen angewandt werden. Die Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien erfolgte nach folgenden Hauptkriterien:

Tabelle 1: Hauptkriterien

Kriterien	Ausprägung	Annahmen
› Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende in der Schweiz)	› Fokus auf Grossunternehmen (> 250 Mitarbeitende). › Ergänzt durch einzelne mittelgrosse Unternehmen.	› Grössere Unternehmen verfügen eher über eine systematische Alterspolitik und Erfahrungen mit innovativen altersadäquaten Massnahmen als kleinere. › Frühpensionierungen und alternative Massnahmen sind v.a. von grösseren Unternehmen umgesetzt worden.
› Produktionsregime ¹	› Alle drei Produktionsregime vertreten: › Tayloristische Produktion/Dienstleistungen. › Diversifizierte Qualitätsproduktion/Dienstleistungen. › Innovationsorientierte Qualitätsproduktion/Dienstleistungen. › Fokus auf diversifizierte Qualitätsproduktion/Dienstleistungen, da dieser Bereich in den Neunzigerjahren am Stärksten von Restrukturierungen betroffen war.	› Das Produktionsregime wirkt sich wesentlich auf die Arbeitsanforderungen und damit die betriebliche Alterspolitik aus.
› Branche	› Fokus auf Industrie, Dienstleistungen und öffentliche Hand. › Ergänzung: Baugewerbe und Detailhandel.	› Aufgrund der in den unterschiedlichen Branchen vorherrschenden Produktionsregimes und des jeweiligen ökonomischen und gesellschaftlichen Umfelds bestehen unterschiedliche Risiken für ältere Arbeitskräfte und alterspolitische Strategien der Unternehmen.

¹ Wir sind uns bewusst, dass die Zuordnung der Unternehmen zu den drei Produktionsregimes nicht immer klar ist und in vielen Unternehmen mehrere Produktionsregimes vertreten sein können. Die Zuordnung der Unternehmen erfolgte nach ihrem Schwerpunkt bei den unterschiedlichen Produktionsregimes. Wir erachten das Produktionsregime als Kriterium relevant, weil es die Kriterien „Qualifikationsniveau“ und „körperliche und psychische Belastung“ beinhaltet, die wir als besonders massgebliche Einflussfaktoren der betrieblichen Alterspolitik umfasst.

Kriterien	Ausprägung	Annahmen
Restrukturierung/Personalabbau	<ul style="list-style-type: none"> › Fokus auf Unternehmen, die in den Neunzigerjahren restrukturiert haben und auch zukünftig einem Restrukturierungsbedarf ausgesetzt sind. › Ergänzung durch Unternehmen ohne grössere Restrukturierungen mit innovativer betrieblichen Alterspolitik. 	Die Alterspolitik kristallisiert sich vor allem in mit Personalabbau verbundenen Restrukturierungsphasen.
Innovationsgrad ² der betrieblichen Alterspolitik	<ul style="list-style-type: none"> › Fokus auf Unternehmen, die bei Restrukturierungen neben Frühpensionierungen auch andere (insbes. innovative) Massnahmen umgesetzt haben. › Ergänzung durch einzelne Unternehmen mit besonders innovativer Alterspolitik. 	Der Innovationsgrad bei Unternehmen ist grösser, je: <ul style="list-style-type: none"> › innovativer das Personalmanagement und die Geschäftsleitung. › mehr die älteren Mitarbeitenden geschätzt werden. › höher der Bedarf an Erfahrungswissen.
Regionale Verteilung	Unternehmen aus der Deutsch- und der Westschweiz.	Die Unternehmenskultur beeinflusst die Personalpolitik.

Die ergänzenden Kriterien wurden insofern berücksichtigt, als mindestens ein ausgewähltes Unternehmen die jeweilige Ausprägung des Kriteriums erfüllen muss. Folgende ergänzende Kriterien wurden berücksichtigt:

² Als innovative beurteilen wir Massnahmen, die vergleichsweise neu sind und darauf abzielen, die adäquate Beschäftigung älterer Arbeitskräfte zu fördern. Im Zusammenhang mit Personalabbau-massnahmen bewerten wir betriebliche Arbeitsmarktmassnahmen und flexible Pensionierungen im Vergleich zu Entlassungen, Frühpensionierungen und Vorruhestandsregelungen als innovativer.

Tabelle 2: Ergänzende Kriterien

Kriterien	Annahmen
Präsenz eines Unternehmens auf dem/den nationalen oder auf dem/den internationalen Markt/Märkte	<ul style="list-style-type: none"> › auf dem internationalen Markt tätige Unternehmen, sind einem grösseren Restrukturierungsdruck ausgesetzt. › Das Kriterium ist gemeinsam mit dem Wettbewerbsgrad zu betrachten.
Privat oder (halb-) öffentliche Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> › (Halb-)öffentliche Unternehmen sind einem geringeren Kosten- und damit Restrukturierungsdruck ausgesetzt. › (Halb-)öffentliche Unternehmen wenden aufgrund der finanziellen Mittel, des Öffentlichkeitscharakters sowie der gesetzlichen Regelungen bei Personalabbau grosszügigere Lösungen für ältere Mitarbeitende an.
Wettbewerbsgrad	<ul style="list-style-type: none"> › Je stärker der Wettbewerbsdruck auf ein Unternehmen, desto grösser der Kosten- und der Restrukturierungsdruck. Weniger grosszügige Lösungen für ältere Mitarbeitende. › Der Übergang eines Unternehmens von einer Monopol- in eine Wettbewerbssituation trifft die älteren Mitarbeitenden in besonderem Masse.
Art der Unternehmensführung	› Bei einem patronalen Führungsstil nimmt das Unternehmen eher auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden Rücksicht.

2.2 Ausgewählte Unternehmen

Anhand der Recherchen von Medienberichten, den Hinweisen aus den Experteninterviews sowie INFRAS-internem Know-how wurde unter Berücksichtigung der Auswahlkriterien eine Liste der für die Fallstudien potenziell in Frage kommenden Unternehmen erstellt, die rund 30 Unternehmen umfasste. Die Unternehmen wurden gemäss den gesetzten Prioritäten kontaktiert. Bei Absagen wurde versucht, ein „Ersatz“-Unternehmen zu finden, das möglichst ebenfalls den entsprechenden Kriterien entspricht. Folgende Unternehmen haben sich bisher für die Fallstudien zur Verfügung gestellt:

Tabelle 3: Fallstudien: ausgewählte Unternehmen

Produktionsregime ¹⁾	Branche	Name	Firmengrösse (Schweiz)	Untersuchte Restrukturierungen		Restrukturierungen/ Personalabbau	Betriebliche Alterspolitik bei Restrukturierungen ²⁾
				Jahr	Anzahl betroffener Stellen		
A	Bau	Zschokke	3000	1991–97	1700	› Mehrere Restrukturierungen. › Personalabbau.	Typ 1 › Entlassungen und Frühpensionierungen mit geringer finanzieller Abfederung. › Geringe Unterstützungsmassnahmen bei Entlassungen.
	Detailhandel	Migros	81'000	90er		› Reorganisation › Mehrere Restrukturierungen. › kein bedeutender Personalabbau.	Typ 2 › Mobilitätszentren. › Kaum Frühpensionierungen.
	Chemie	L'Oréal	460	1996–2001	807	› Schliessung einer Produktionsstätte › Personalabbau	Typ 2 › V.a. Frühpensionierungen und Entlassungen. › Aktive Unterstützungsmassnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit Entlassener (Weiterbildung, Outplacement-Unternehmen).
	Kommunikation	Post	58'000	1996–2002	1000	› Strukturreform › Personalabbau	Typ 2 V.a. Frühpensionierungen und Entlassungen. Ergänzend betriebliches Arbeitsmarktzentrum.

›

Produktionsregime ¹⁾	Branche	Name	Firmengrösse (Schweiz)	Untersuchte Restrukturierungen		Restrukturierungen/ Personalabbau	Betriebliche Alterspolitik bei Restrukturierungen ²⁾
				Jahr	Anzahl betroffener Stellen		
B	Maschinenindustrie	Sulzer Textil	1300	1995–2001	3000	› Mehrere Restrukturierungen. › Personalabbau.	Typ 1 › V.a. Frühpensionierungen › Betriebliches Arbeitsmarktzentrum mit umfangreichen Unterstützungsmassnahmen .
	Maschinenindustrie	ABB	8200 (1999)	2001	270	› Schliessung eines Werks. › Personalabbau.	Typ 2 › Frühpensionierungen › Verschiedene Massnahmen, u.a. betriebliches Arbeitsmarktzentrum, ABB Consulting.
	Maschinenindustrie	Bombardier	1400	1999 - 2002	80	› Schliessung eines Werks. › Übernahme.	Typ 2 › Frühpensionierungen und Entlassungen › Betriebliches Arbeitsmarktzentrum mit diversen Massnahmen.
	Maschinenindustrie	Unaxis-Balzers		1991–1993 2001	800 200	› Schliessung eines Werks. › Personalabbau.	Typ 1 › V.a. Frühpensionierungen und Entlassungen. › Ergänzend Jobcenter.
	Maschinenindustrie	Ammann Gruppe	985	1992 1996	30 40	› Mehrere Restrukturierungen. › Personalabbau.	Typ 2 › Frühpensionierungen und Entlassungen. › Betriebliches Arbeitsmarktzentrum und Förderprogramm für schlecht vermittelbare Mitarbeitende.
	Chemie	Novartis	41'000	1997 1999	1500 300	› Fusion. › Personalabbau.	Typ 2 › Frühpensionierungen. › Vermittlungszentren und Gründerprogramm.

Produktions- regime ¹⁾	Branche	Name	Firmen- grösse (Schweiz)	Untersuchte Restrukturierungen		Restrukturierungen/ Personalabbau	Betriebliche Alterspolitik bei Restrukturierungen ²⁾
				Jahr	Anzahl betroffener Stellen		
	Banken	UBS	30'000			› Fusion › Personalabbau.	Typ 2 › Frühpensionierungen. › Umfassende Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und Vermittlung der Betroffenen.
C	Beratung	Metron	110	Keine	--	› Keine bedeutenden Restrukturierungen.	--

1) A= Tayloristische Produktion/Dienstleistung; B= Diversifizierte Qualitätsproduktion/Dienstleistung; C= Innovationsorientierte Qualitätsproduktion/ Dienstleistungen.

2) Typ 1: V. a. Frühpensionierungen und wenn nötig Entlassungen; Integration der Betroffenen in den Arbeitsmarkt wird höchstens über Vermittlungsaktivitäten (innerbetriebliches Jobcenter) gefördert.

Typ 2: Der Unterstützung der Integration der Betroffenen in den Arbeitsmarkt wird eine gleichwertige Bedeutung beigemessen wie Frühpensionierungslösungen. Die Integration wird durch umfassende innerbetriebliche Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Vermittlung unterstützt.

3. Methodik

Die Fallstudien wurden mit qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung erarbeitet. Die gewählten qualitativen Methoden sind insbesondere geeignet

- zur Beschreibung der jeweiligen betrieblichen Alterspolitik der Unternehmen in narrativer Weise.
- zur Erforschung der Begründungen und Argumentationen für die gewählte personalpolitische Strategie seitens des Personalmanagements durch die Bezugnahme auf das Relevanzsystem der befragten Personalchefs.
- zur Analyse der Auswirkungen der getroffenen Massnahmen ebenfalls durch die Bezugnahme auf das Relevanzsystem der Befragten (Personalmanagement, Personalvertretung, (ehemalige) Mitarbeitende).
- zur gesamthaften Beurteilung der betrieblichen Alterspolitik aus unterschiedlichen Perspektiven.

Folgende Arbeitsschritte wurden zur Erarbeitung der Fallstudien sequentiell durchgeführt:³

(1) Dokumentenanalyse

Ziel ist die Auswertung von unternehmensspezifischen Dokumenten zur betrieblichen Alterspolitik des Unternehmens. Folgende Dokumente wurden jeweils beschafft und durch eine Inhaltsanalyse ausgewertet:

Tabelle 4: Dokumentenanalyse

Dokumente	Analysezweck
Geschäftsberichte	› Tätigkeit des Unternehmens. › Entwicklung des Geschäftsganges. › Personalentwicklung und personalpolitische Entscheide.
Homepage	Generelle Informationen zum Unternehmen.
Unternehmensleitbild	Personalpolitik.
Personalpolitische Leitbilder und Richtlinien, Arbeitszeitreglemente	Personalpolitik mit Fokus auf ältere Mitarbeitende: Arbeitszeitmodelle, Weiterbildung, Entlohnung, Möglichkeiten zur vorzeitigen Pensionierung.
Sozialpläne, Vereinbarungen zwischen Sozialpartnern und Dokumentationen von betrieblichen Arbeitsmarktmassnahmen bei Restrukturierungen	Massnahmen der Unternehmen während Restrukturierungsphasen mit Fokus auf ältere Arbeitnehmende: › Art der Massnahme. › Betroffene Mitarbeitende.
Evtl. Belegschaftsbefragungen	Fokus auf ältere Mitarbeitende: › Zufriedenheit, etc.
Evtl. Sekundärliteratur	Untersuchungen zum Unternehmen, die die Forschungsfragen des Projektes betreffen.

³ In den einzelnen Fallstudien werden die empirischen Grundlagen der Fallstudie explizit dargestellt.

(2) Persönliches Interview mit dem Personalmanagement

Mit dem Personalmanagement (in der Regel Personalchef) wurde ein 1,5 bis 2,5-stündiges persönliches qualitatives Interview anhand eines halbstrukturierten Gesprächsleitfadens⁴ geführt. Folgende Themen wurden besprochen:

- Generelle Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden.
- Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen.
- Massnahmen zur besseren Integration von älteren Arbeitskräften.

Die Aussagen der Personalchefs wurden protokolliert und den befragten Personen zur Verifizierung zugestellt.

(3) Telefonisches Interview mit PersonalvertreterInnen

Je Unternehmen wurde mit mindestens einem/r Personalvertreter/in ein ca. 1-stündiges telefonisches qualitatives Interview anhand eines halbstrukturierten Gesprächsleitfadens geführt. Ziel der Interviews mit den PersonalvertreterInnen war die Beurteilung der Personalpolitik des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeitenden.

Die Aussagen wurden ebenfalls protokolliert und den befragten Personen zur Verifizierung zugestellt.

(4) Telefonische Interviews mit (ehemaligen) Mitarbeitenden

Zur Beurteilung der generellen Personalpolitik, der in Restrukturierungsphasen gegenüber älteren Mitarbeitenden getroffenen Massnahmen sowie möglichen Alternativen wurden pro Unternehmen drei ausgewählte (ehemalige) Mitarbeitende im Rahmen eines 20-minütigen telefonischen Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens befragt. Die Adressen der zu befragenden Mitarbeitenden wurden nach Vorgabe von Kriterien durch die Personalverantwortlichen beschafft. Dabei wurden von den Personalverantwortlichen je drei Adressen pro Mitarbeiterkategorie gefordert, um eine begrenzte Auswahlmöglichkeit zu haben.

Folgende Kategorien von 60 bis 70-jährigen Mitarbeitenden, die in der Regel von Restrukturierungen betroffen waren, wurden befragt:

⁴ Der Gesprächsleitfaden ist im Anhang dargestellt.

Tabelle 5: Kategorien befragter (ehemaliger) Mitarbeitender

Mitarbeiter-kategorie	Hauptfragen
Frühpensionierte	<ul style="list-style-type: none"> › Beurteilung der generellen Personalpolitik gegenüber den älteren Mitarbeitenden. › Beurteilung der Frühpensionierungsregelung aus Sicht des Betroffenen. › Aktivitäten nach der Frühpensionierung (insbesondere allfällige neue berufliche Aktivitäten). › Beurteilung der Zufriedenheit mit der Frühpensionierung. › Mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen.
Mitarbeitende, die entlassen wurden, jedoch von Unterstützungsmassnahmen profitierten (Arbeitsmarktzentren, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> › Beurteilung der generellen Personalpolitik gegenüber den älteren Mitarbeitenden. › Beurteilung der betrieblichen Unterstützungsmassnahmen. › Berufliche Situation nach der Freistellung. › Mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen.
Mitarbeitende, die flexible Pensionierungsmodelle wählten	<ul style="list-style-type: none"> › Beurteilung der generellen Personalpolitik gegenüber den älteren Mitarbeitenden. › Begründung für die Wahl einer flexiblen Pensionierungslösung. › Zufriedenheit mit der gewählten Pensionierungslösung. › Mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen.
Mitarbeitende, die immer noch im Betrieb arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> › Beurteilung der generellen Personalpolitik gegenüber den älteren Mitarbeitenden. › Gründe, wieso die Betroffenen immer noch arbeiten. › Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. › Mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen.

Die Beschaffung der entsprechenden Mitarbeiteradressen durch die Personalverantwortlichen war sehr aufwändig.

(5) Interpretativ-reduktive Auswertung

Die Informationen aus der Dokumentenanalyse sowie den verschiedenen Interviews wurden auf interpretativ-reduktive Weise hinsichtlich der Forschungsfragen ausgewertet. Die gleich aufgebauten Gesprächsleitfäden ermöglichten eine systematische Befragung, die Beurteilung der betrieblichen Alterspolitik aus unterschiedlicher Optik und Interessenslage sowie die Erarbeitung von Konsens- und Dissens-Ansichten bei Beurteilungsfragen.

Zentrale Bedeutung hatten in der Auswertung insbesondere die Interviews mit den Personalverantwortlichen und den PersonalvertreterInnen. Die Ergebnisse der Interviews mit den (ehemaligen) Mitarbeitenden wurden als ergänzende Beurteilungen verarbeitet.

(6) Erarbeitung der Fallstudien

Zu jedem ausgewählten Unternehmen wurde nach einheitlichem Raster eine eigene Fallstudie erarbeitet. Themen der Fallstudien sind:

- Generelle Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden.
- Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen.
- Massnahmen zur besseren Integration von älteren Arbeitskräften.

Die jeweiligen Hauptkapitel der Fallstudien enthalten einen beschreibenden sowie einen bewertenden Teil, wobei die Beurteilungen der befragten Personen wiedergegeben werden.

4. Fallstudie Zschokke

4.1 Unternehmensbeschreibung

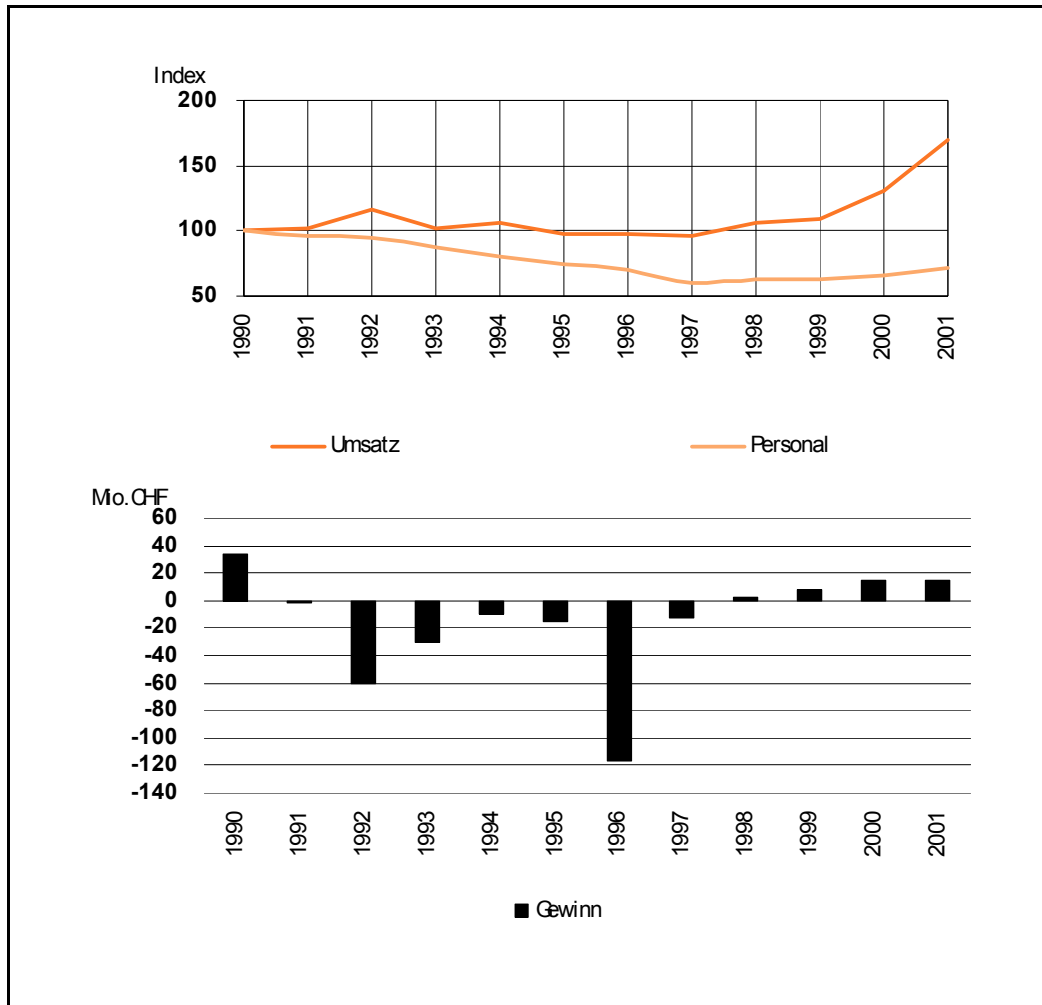
Zschokke gehört zu den führenden Bauunternehmen der Schweiz. Die wichtigsten Geschäftsfelder sind die Generalunternehmung, die gewerbliche und industrielle Bauproduktion und die Immobilienbewirtschaftung. In dieser Fallstudie wird vorwiegend auf die Situation und die Massnahmen im Baubereich eingegangen.

Tabelle 6: Organisationsstruktur und Geschäftsfelder

Konzernbereich General- und Totalunternehmung	Konzernbereich Bauproduktion		Konzernbereich Immobilienbewirtschaftung
	Industriell	Gewerblich	
Zschokke Generalunternehmung AG	Zschokke Locher AG	Zschokke Bau AG	Privera AG
<ul style="list-style-type: none"> › Projektentwicklung › General- und Totalunternehmung › Haustechnik › Umbau/Renovation 	<ul style="list-style-type: none"> › Untertagbau › Ingenieurtiefbau › Spezialtiefbau 	<ul style="list-style-type: none"> › Hochbau › Umbau › Holzbau › Strassenbau 	<ul style="list-style-type: none"> › Verwaltung/ Bewirtschaftung › Kauf/Verkauf › Beratung/Analysen › Expertisen/Schätzungen › Finanzdienstleistungen
590 Mio. CHF Umsatz (2001)	224 Mio. CHF Umsatz (2001)	386 Mio. CHF Umsatz (2001)	59 Mio. CHF Umsatz (2001)

4.2 Rückblick Neunzigerjahre

Zschokke hatte während den Neunziger Jahren eine wirtschaftlich schwierige Zeit. Zwischen 1992 und 1997 mussten teilweise grosse Verluste in Kauf genommen werden (als schlechtestes Jahr gilt 1996 mit 116 Mio. CHF Verlust). Auf diese schwierige Situation reagierte Zschokke mehrfach mit Restrukturierungen. Zschokke hat in dieser Zeit die Belegschaft drastisch der wirtschaftlichen Situation angepasst. Waren 1990 noch 4'200 Mitarbeitende angestellt, so sank diese Zahl im Jahr 1997 auf den Tiefststand von 2'500. Seit 1997 hat Zschokke keinen Mitarbeiter mehr entlassen (siehe untenstehende Figur).

Figur 1: Geschäftsgang Zschokke

Mit den Restrukturierungen verfolgte Zschokke folgende strategischen Ziele:

- Leaderstellung als Generalunternehmer,
- Verstärkung der Leistungen im Verwaltungssektor,
- Entwicklung der industriellen Produktion im Tiefbau (vor allem Tunnelbau),
- Halten der Position in der gewerblichen Produktion.

Seit 1999 stieg der Umsatz. Unternehmensgewinne konnten wieder erzielt werden. Im Jahr 2001 akquirierte Zschokke Göhner Merkur Generalunternehmung AG und Göhner Merkur Immobilienmanagement AG. Diese zwei Firmen brachten insgesamt 340 neue Mitarbeitende. 2001 erreichte die Zahl der Angestellten 3'000.

Die Schwierigkeiten von Zschokke müssen im Kontext der Neunzigerjahre gesehen werden. Während den Neunzigerjahren brach der Baumarkt ein. In der Schweiz ging die Stellenzahl von 200'000 (1990) der im Bau Beschäftigten auf 91'000 (1998) zurück. Dies verschärfte die Probleme bei notwendigen Entlassungen, da in der Baubranche kaum mehr offene Arbeitsstellen ausgeschrieben waren, welche die Entlassenen hätten besetzen können.

Ein Merkmal der Branche ist die grosse Bedeutung der Löhne an den Produktionskosten. Etwa die Hälfte der verursachten Kosten auf dem Bau sind Personalkosten. Deswegen ist bei nötigen Sparmassnahmen das Personal besonders stark betroffen. Ein weiteres Merkmal der Schweizer Baubranche ist der sehr hohe Ausländeranteil⁵ bei den Bauarbeitern. Dabei handelt es sich zum Grosse teil um Immigranten der ersten Generation, die noch in ihrem Ursprungsland verwurzelt sind.

4.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

4.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden für Zschokke

Auf dem Bau zählt vor allem die Leistung der Mitarbeitenden. Ältere Arbeitskräfte haben für Zschokke keine spezielle Bedeutung. Sie sind den anderen Arbeitskräften gleichgestellt und müssen die gleiche Leistung erbringen.

Mit älteren Mitarbeitenden machte Zschokke bisher positive und negative Erfahrungen. Als positiv wertet Zschokke, dass die älteren Mitarbeitenden die Kultur von Zschokke mittragen. Zudem bringen ältere Mitarbeitende wertvolle technische Erfahrung mit. Dies ist wesentlich, weil jede Baustelle speziell ist und erfahrene Arbeitskräfte die Bauarbeiten erleichtern. Nach zehnjähriger Tätigkeit auf dem Bau haben die Mitarbeitenden jedoch die notwendigen Erfahrungen gesammelt und eignen sich kaum mehr neue Erfahrung an.

In der Regel erbringen die jüngeren Mitarbeitenden bessere Leistungen auf einer Baustelle. Da Erfahrungswissen auf dem Bau in der Schweiz einen geringen Stellenwert hat, können die älteren Mitarbeitenden dies nur teilweise mit ihrer grösseren Erfahrung aufwiegen.

Negativ beurteilt Zschokke, dass die älteren Mitarbeitenden Veränderungen gegenüber eher ablehnend eingestellt sind. Dadurch haben sie einen bremsenden Einfluss. Das Unfallrisiko steigt laut SUVA Statistik bei Bauarbeitern ab 55 Jahren.

4.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Generelles

Zschokke verfolgte zu Beginn der Neunzigerjahre eine sehr soziale Personalpolitik. Zschokke gründete die Stiftung Pro, die geschützte Arbeitsplätze für handicapierte Personen anbietet. Ebenfalls stellte Zschokke für seine Mitarbeitenden eine Wohnüberbauung mit sozialen Einrichtungen zur Verfügung.

Durch die der Krise der Neunzigerjahre in der Baubranche stieg der Konkurrenzdruck stark. Die Unternehmen lieferten sich einen unerbittlichen Preiskampf, dem laut GBI einige Bauunternehmen zum Opfer fielen. Zschokke konnte es sich in diesem Umfeld nicht mehr leisten, seinen Mitarbeitenden grössere Sozialleistungen zu bieten als die Konkurrenz. Ebenfalls war es nicht mehr möglich, auf eventuelle altersspezifische Probleme eines Mitarbeiters einzugehen. Heute hat sich Zschokke bei den Anstellungsverhältnissen der Branche angenähert.

Nach Aussagen des Personalmanagements hat die moralische Bindung zwischen Zschokke und ihren Mitarbeitenden abgenommen. Es handelt sich um eine eher rein vertraglich geregelte Beziehung. Das Personalmanagement begründet dies damit, dass, wenn ein

⁵ 90 Prozent der Mitarbeiter im Bau sind laut einer groben Schätzung der GBI Ausländer.

Unternehmen in finanzielle Nöte gerät, es harte personalpolitische Massnahmen treffen muss, ohne die Loyalität berücksichtigen zu können.

Das personalpolitische Reglement von Zschokke, ausser der Regelung für Dienstjubiläen, enthält keine speziellen schriftlichen Bestimmungen gegenüber älteren Mitarbeitenden.

Anstellungspraxis

Bei Zschokke werden gemäss dem Personalmanagement vor allem Arbeitskräfte bis etwa 55 Jahre neu eingestellt. Bei älteren Personen ist das Risiko, überdurchschnittliche Krankheitskosten zu verursachen, gross. Personen über 55 Jahre werden projektbezogen auf Stundenbasis angestellt.

Personalpolitik während der Beschäftigung

Der Spielraum für Anpassungen des Arbeitsinhalts ist auf dem Bau sehr gering. Es gibt nur sehr wenige Stellen, die Schonung erlauben (z.B. Baustellenmagaziner oder Mitarbeitende der Kantine).

Da ein Mangel an Arbeitskräften vorherrschte, stiegen während den achtziger Jahren die Löhne auf dem Bau massiv. Früher wurden Lohnerhöhungen nach dem Anciennitätsprinzip gewährt. Der Konkurrenzdruck der Bauunternehmen im Verlauf der Neunzigerjahre bewirkte eine Preissenkung für Leistungen auf dem Bau. Zudem bestanden Überkapazitäten auf dem Arbeitsmarkt. Die Löhne mussten nach unten korrigiert werden. Dies führte zur Umstellung von Anciennitätsentlohnung auf Leistungslohn.

Der Ausbildungsstand der Mitarbeitenden auf dem Bau ist im Allgemeinen tief. Viele Bauarbeiter haben zudem keine Erfahrung in administrativen Belangen. Zschokke fördert die Weiterbildung. Hierfür wird mit jedem der Mitarbeitenden einmal pro Jahr ein Weiterbildungsgespräch geführt, indem dessen Schwächen ausgelotet und Weiterbildungsmassnahmen eingeleitet werden. Zschokke zahlt diese Ausbildung.

Austritt

Frühpensionierungen sind ab 60 Jahren (Frauen ab 58) möglich. Die Möglichkeit der gleitenden Frühpensionierung ist ebenfalls vorgesehen (stufenweise Reduktion der Arbeitszeit). Die genauen Modalitäten werden individuell festgesetzt. Zschokke unterstützt die Frühpensionierungen finanziell nur in Ausnahmefällen.

Seit mehreren Jahren kann der Leistungsanspruch der Pensionskasse wahlweise als Rente oder als Kapitalauszahlung erfolgen. Grenzgänger und Ausländer lassen sich häufiger vorzeitig pensionieren als Schweizer. Im Regelfall lassen sie sich das Rentenkapital auszahlen und ziehen in ihre Herkunftsländer zurück, wo sie dank der tieferen Lebenshaltungskosten geringere finanzielle Auswirkungen haben als in der Schweiz.

Im Jahr 2003 wird bei Zschokke wahrscheinlich das allgemeine Rentenalter für Bauarbeiter ab 60 Jahren eingeführt. Bedingung für die Einführung ist, dass alle Bauunternehmen der Schweiz das Rentenalter für ihre Mitarbeitenden auf dem Bau auf 60 Jahre herabsetzten. Durch diese Massnahme werden die Personalkosten um 4 Prozent, gemessen an den Gesamtkosten, zunehmen. Eine Stiftung wird den Betroffenen zwischen 55–70 Prozent ihres Gehaltes bis zum Eintreten der ordentlichen AHV zahlen.

4.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

4.4.1 Personalpolitische Strategie

Aufgrund der Rezession im Bau musste Zschokke zwischen 1991–97 kontinuierlich restrukturieren. In dieser Zeit wurde der Personalbestand von 4'200 auf 2'500 Mitarbeitende reduziert. Wegen der gespannten finanziellen Situation war es kaum möglich, die Abgänge finanziell abzufedern.

Anfangs wurden vor allem Bauarbeiter entlassen, dann mehr administratives und technisches Personal. Zuletzt wurden aber auch Mitarbeitende der Direktion entlassen. Insgesamt waren alle Berufsgattungen bei Zschokke proportional gleich stark betroffen.

Die Auswahl der betroffenen Angestellten verlief wie folgt: Das Personalmanagement klärte in jeder Einheit zuerst ab, wie viele Mitarbeitende zur Aufrechterhaltung der Tätigkeit nötig sind. Dann wurde eruiert, auf welche Mitarbeitenden verzichtet werden konnte. Dabei begutachtete das Personalmanagement jeden Fall und versuchte, auf die individuellen Umstände einzugehen (bspw. wurden Mitarbeitende mit Kindern tendenziell geschont). Da jüngere Mitarbeitende auf dem Bau leistungsfähiger sind, waren von den Massnahmen vor allem ältere betroffen. Für die betroffenen Angestellten wurde pragmatisch nach passenden Lösungen gesucht. Die Mitarbeitenden wurden entweder frühpensioniert oder entlassen. Die Begleitmassnahmen waren zu Beginn der Neunzigerjahre grosszügiger, mussten jedoch im Laufe der Zeit wegen des fehlenden Geldes nach unten angepasst werden.

4.4.2 Massnahmen

Allgemeine Massnahmen

- Lohnanpassungen: Als erste Massnahme setzte Zschokke marktgerechte Löhne durch. Zschokke schaffte das Anciennitätsprinzip ab und führte den Leistungslohn ein. Dadurch sank tendenziell der Lohn vor allem von älteren Mitarbeitenden.
- Anstellungsverhältnisse: Über Mandatsarbeit oder Teilzeitanstellungen wurde individuell nach Lösungen gesucht.

Entlassungen

- Die entlassenen Mitarbeitenden wurden durch die Arbeitslosenversicherung unterstützt. Zschokke deckte bei entlassenen älteren Mitarbeitenden die Einbusse der Altersvorsorge nach Möglichkeit durch Einmaleinlagen in die Pensionskasse. Die Höhe der Einmaleinlage entsprach den Pensionskassenbeiträgen des Arbeitgebers, die dieser bis zum 65. Altersjahr des Betroffenen hätte entrichten müssen. Dadurch versuchte Zschokke, Renteneinbussen bei den Betroffenen zu verhindern.
- Unterstützungsmassnahmen: Für die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitenden wurde Unterstützung angeboten. Dazu gehörten beispielsweise die Hilfe beim Verfassen der Bewerbungsunterlagen und Outplacement-Dienste für das mittlere Kader.
- Weiterbildung: Umschulungen bei Bauarbeitern waren kaum möglich, da diese im Allgemeinen eine ungenügende Grundausbildung aufweisen, auf der nicht aufgebaut werden kann.

Frühpensionierungen

- Zschokke setzte neben Entlassungen vor allem das Instrument des vorzeitigen Ruhestands ein. Frühpensionierung macht aber nur Sinn, wenn beide Seiten Nutzen davon tragen. Dem Unternehmen dürfen die Frühpensionierungen nicht zu teuer zu stehen kommen, die Rentenkürzung der Betroffenen nicht zu schwerwiegend sein.
- Vor allem bei Ausländern waren Frühpensionierungen möglich, weil ein Grossteil dieser Mitarbeitenden in ihrer Herkunftsländer zurückging und die gekürzten Leistungen der AHV und der Pensionskasse für die Lebenserhaltungskosten dieser Länder ausreichten. Betroffene, die in der Schweiz blieben, beantragten häufig einen Rentenvorbezug. Dies zog jedoch eine Verringerung der Rentenansprüche nach sich. Zu Beginn der Neunzigerjahre versuchte Zschokke, diese Einbusse abzufedern. Später war dies nicht mehr möglich.

4.4.3. Beurteilung

Die Lohnanpassungen an das Niveau des Arbeitsmarktes erachtet das Personalmanagement für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit als zwingend notwendig. Viele Mitarbeitende wollten die Lohnkürzungen jedoch nicht hinnehmen. Sie fühlen sich von Zschokke betrogen und waren demotiviert. Das Personalmanagement ist demgegenüber der Überzeugung, dass Teilen der Belegschaft die Realität des Arbeitsmarkts nicht bewusst war. Mitarbeitende, die schon seit mehreren Jahren bei Zschokke tätig waren, nahmen die Entwicklungen am Arbeitsmarkt nicht wahr. Neu eingestellte Mitarbeitende, die zu den neuen marktgerechten Löhnen arbeiteten, waren zufrieden und motiviert.

Restrukturierungen führten immer zu Motivationsproblemen. Die verbleibenden Angestellten bangten um ihre Stellen. Um diesen Problemen zu begegnen, war es wichtig, mit den Entlassungen gleichzeitig neue Leute einzustellen. Der Vorteil der Neueingestellten ist, dass diese erstens nicht der alten Kultur behaftet sind und zweitens, dass sie beweisen, dass Zschokke auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitsgeber gilt.

Aufgrund der Entlassungen ging gemäss des Personalmanagements Erfahrungswissen verloren. Dies hatte zur Folge, dass Zschokke teils die gleichen, teils neue Arbeitskräfte einstellen musste. Weitere Auswirkungen der Entlassungen sind die massive Rückmigration der betroffenen Ausländer und der Anstieg der Fälle, die der Invalidenversicherung zugefallen sind.

4.5 Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

4.5.1 Zukünftige Personalpolitik

Das Personalmanagement erwartet aufgrund der demografischen Entwicklung eine Austrocknung des Arbeitsmarkts. Vor allem jüngere Bauarbeiter werden schwer zu finden sein. Es ist unsicher, ob der Mangel an Arbeitskräften durch die Immigration wettgemacht werden kann. Viele der in den Neunzigerjahren entlassenen Ausländer sind in ihre Heimatländer zurückgekehrt und stehen als Arbeitskräfte in der Schweiz nicht mehr zur Verfügung. Diese Tendenz wird mit gewisser Besorgnis betrachtet. Gemäss dem Personalmanagement wird in Zukunft vermutlich vermehrt auf ältere Mitarbeitende zurückgegriffen werden.

Die Einstellung der Arbeitnehmenden hat sich grundlegend gewandelt: Die Mitarbeitenden verhalten sich dem Unternehmen gegenüber weniger loyal. Wie Zschokke sehen sie die

Arbeitsbeziehung immer mehr als eine rein vertragliche an. Zudem bilden sich die Mitarbeitenden eher weiter.

Die letzte Generation war auf den Arbeitsplatzwechsel noch nicht vorbereitet. Damals war das Entlassenwerden eine Schande. Die Entlassungen wurden nicht als strukturell notwendig, sondern als persönliches Versagen interpretiert.

4.5.2 Handlungsbedarf und mögliche Massnahmen

Prinzipiell muss gemäss Personalmanagement für jede Leistung die gerechte Entlohnung und das richtige Arbeitsverhältnis gefunden werden. Damit ältere Mitarbeitende nicht teurer sind als jüngere, müssen erstens die Löhne leistungs- und nicht altersabhängig erfolgen. Zweitens sollten die Sozialleistungen der älteren nicht höher zu stehen kommen (d.h. die Pensionskassenbeiträge müssen für alle in etwa gleich sein).

Der Preis für eine Leistung muss transparent auf dem Arbeitsmarkt erkenntlich werden und beim Unternehmen durchgesetzt werden können. Alle Mitarbeitenden sollen die Referenz der Arbeitsmarktrealität kennen und ihre Erwartungen dementsprechend anpassen.

Die Anstellungsverhältnisse müssen zukünftig flexibler gestaltet werden können. Mandatsarbeit, d.h. eine auf ein Projekt begrenzte Anstellung, konzentrierte Teilzeitarbeit (während 6 Monaten zu 100 Prozent) sind mögliche Varianten.

Die körperliche Ermüdung wird aber im Bau immer ein Hinderungsgrund sein, ältere Mitarbeitende zu beschäftigen. Die Arbeitsinhalte können auf dem Bau nur bedingt angepasst werden. Da der grösste Teil der Arbeit körperlich ist, wird die Gesundheit von Mitarbeitenden, die schon viele Jahre auf dem Bau arbeiten, immer ein Problem sein.

4.6 Fazit

Die Baubranche sah sich in den Neunzigerjahren mit bedeutenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert. Infolge des Einbruchs des Baumarcktes reduzierte sich die Stellenzahl in der Schweiz in den Neunzigerjahren um mehr als die Hälfte. Aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds und des damit einhergehenden starken Konkurrenzdrucks konnte Zschokke die soziale Personalpolitik der achtziger Jahre nicht mehr weiterführen. Einerseits konnte Zschokke keine grosszügigen Sozialleistungen resp. Sozialpläne finanzieren. Andererseits rückte in den Neunzigerjahren bei der Beurteilung der Mitarbeitenden vor allem das Leistungskriterium in den Vordergrund. Ältere Mitarbeitende haben aufgrund des Leistungskriteriums und der geringen Bedeutung des Erfahrungswissens keinen speziellen Stellenwert. In der Regel werden jüngere Arbeitskräfte bis etwa 55 Jahre angestellt.

Die schwierige Marktlage führte bei Zschokke zwischen 1991–97 zu kontinuierlichen Restrukturierungen, die mit einem bedeutenden, knapp die Hälfte der Stellen betreffenden Abbau verbunden waren. Da die jüngeren Mitarbeitenden leistungsfähiger sind und bei Vorhandensein von Kindern besonders hart getroffen würden, konzentrierten sich die Personalabbaumassnahmen vor allem auf ältere Arbeitskräfte. Die Betroffenen wurden entweder frühpensioniert (ab 60) oder entlassen. Aufgrund der gespannten finanziellen Situation war es in bescheidenem Masse möglich, die Abgänge finanziell abzufedern. Die Entlassenen wurden mit Schulungsmassnahmen hinsichtlich der Bewerbungen sowie Outplacement-Angeboten für mittlere Kader unterstützt. Umschulungen waren bei Bauarbeitern aufgrund der unzureichenden Grundausbildung kaum möglich. Frühpensionierung

gen waren in erster Linie bei Ausländern möglich. Ein Grossteil dieser Mitarbeitenden kehrte in ihre Herkunftsländer zurück. Die gekürzten Leistungen der AHV und der Pensionskasse reichten in diesen Ländern für die Lebenshaltungskosten aus. Der bedeutende Abbau der älteren Mitarbeitenden führte zu einem Wissensverlust, den Zschokke durch Neueinstellungen korrigieren musste. Weitere indirekte Auswirkungen des Abbaus war der Anstieg der invalidisierten Mitarbeitenden.

Zschokke erwartet, dass aufgrund der demografischen Entwicklung der Arbeitsmarkt austrocknen wird und vor allem jüngere Arbeitskräfte schwer zu finden sein werden. Da die Immigration diesen zukünftigen Mangel voraussichtlich nur begrenzt wettmachen kann, wird Zschokke vermehrt auf die älteren Arbeitskräfte angewiesen sein, sofern ihre körperliche Leistungsfähigkeit dies zulässt. Zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte wird gefordert, dass die Personalkosten von jüngeren und älteren Angestellten sich nicht zu stark unterscheiden und dass die Arbeitsverhältnisse zukünftig flexibler gestaltet werden können.

4.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

Zschokke 2002, Rapport de gestion 2001, Genève.

Interviews

- Persönliches Interview mit dem HR-Manager von Zschokke.
- Telefonisches Interview mit einem Vertreter der Gewerkschaft Bau und Industrie, der die Restrukturierungen begleitete hatte.
- Mit Mitarbeitenden konnte nicht gesprochen werden. Wegen des Datenschutzes wollten weder das Unternehmen noch die Gewerkschaft Adressen von betroffenen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

5. Fallstudie Migros

5.1 Unternehmensbeschreibung

Die Migros ist mit einem Gesamtumsatz von 20.2 Mia. CHF, über 80'000 Mitarbeitenden und einem Marktanteil von 16 Prozent im Food- und Non-Food Bereich (Migros Geschäftsbericht 2001) der bedeutendste Grossverteiler in der Schweiz. Kerngeschäft des Migros-Konzerns ist der Detailhandel, mit dem ein Anteil von 75 Prozent am Gesamtumsatz erwirtschaftet wird. Weitere Pfeiler des Migros-Konzerns sind die Migros-Industrie und die Handels- und Dienstleistungsbetriebe (inkl. Globus).

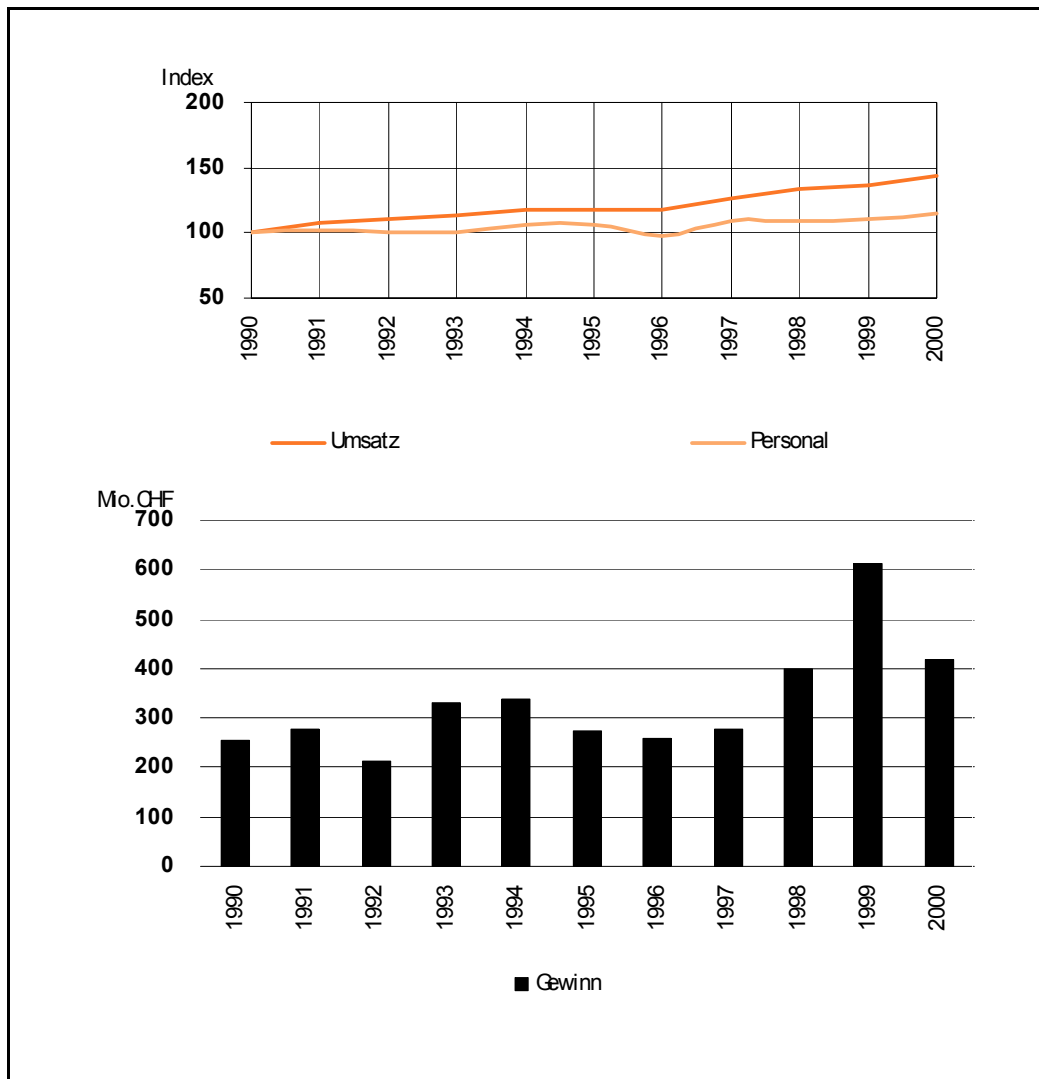
Die Migros ist genossenschaftlich organisiert. Der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) ist das Dienstleistungsunternehmen der zehn regionalen Migros-Genossenschaften. Der MGB koordiniert einerseits die zentralen Funktionen (Einkauf, Marketing, Warenbewirtschaftung, Logistik, Informatik, Finanzen) für die Migros-Gemeinschaft. Andererseits unterstehen dem MGB die elf Produktions- und zehn Dienstleistungsbetriebe sowie die Globus-Gruppe.

5.2 Rückblick Neunzigerjahre

5.2.1 Genereller Rückblick

Der Migros-Konzern ist in den Neunzigerjahren kontinuierlich gewachsen (vgl. Figur 2). Der Umsatz konnte von 13.7 Mia. CHF im Jahr 1990 um über 40 Prozent auf 19.7 Mia. CHF im Jahr 2000 gesteigert werden. Der Personalbestand erhöhte sich in den Neunzigerjahren um 14 Prozent auf 80'900 Mitarbeitende im Jahr 2000. Im Verlaufe der Neunzigerjahre wurden insbesondere folgende strategischen Entscheide getroffen (www.migros.ch):

- Akquisition der Globus-Gruppe und Bereinigung des Konzernportfolios mit dem Verkauf der „Secura“ und der Schweizer Reederei Neptun.
- Verstärkte Prozessorientierung in der Warenbewirtschaftung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Zentralisierung der Logistik (Zentrale Warenwirtschaft).

Figur 2: Geschäftsgang Migros-Konzern⁶

Quellen: Migros Geschäftsberichte.

5.2.2 Restrukturierungen

In den Neunzigerjahren wurden bei der Migros mehrere Restrukturierungen bzw. Reorganisationen durchgeführt. Gründe waren die strategische Ausrichtung auf die Marktbedürfnisse sowie die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Bedeutende Restrukturierungen ergaben sich aus den Fusionen von Genossenschaften sowie Neuerungen durch den Zentralisierungsprozess in der Warenwirtschaft:

- In den Neunzigerjahren wurden die Genossenschaften Winterthur/Schaffhausen und St. Gallen zur Migros Ostschweiz und die Genossenschaften Aargau/Solothurn und Bern zur Migros Aare fusioniert.

⁶ Zu beachten ist, dass der Personalbestand im Jahr 1996 aufgrund eines einmaligen anderen Berechnungsmodus eine grosse Abweichung zum Vor- und Folgejahr aufweist. Gemäss Angaben der Migros kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Wachstumsrate in etwa gleich geblieben ist.

- Durch die Einführung der zentralen Warenwirtschaft wurde das Migros Verteilzentrum Suhr neu gegründet (Lagerung des Trockensortimentes) und das Migros Verteilzentrum Neuendorf ausgebaut (Lagerung Non-Food-Sortiment). Durch diese Zentralisierungsprozesse wurden verschiedene Funktionen in den Genossenschaften überflüssig und in der Folge abgebaut.

5.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

5.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden für die Migros

In der Migros werden ältere Mitarbeitende gemäss HR-Management und Personalvertretung sehr geschätzt. Aus Sicht des HR-Managements weisen ältere Mitarbeitende folgende Stärken auf:

- Grosses Know-how des Fachgebietes, dessen Entwicklung sowie der Arbeitsabläufe; Beziehungsfelder.
- Zuverlässige und qualitativ anspruchsvolle Ausführung der Arbeiten.
- Hohe Sozialkompetenz, grösserer Überblick und Gelassenheit, eingebunden in Netzwerke.
- Hohe Loyalität gegenüber der Migros.

Als Schwächen älterer Mitarbeitender werden seitens des HR-Managements genannt:

- Ältere Mitarbeitende benötigen länger, bis sie neue Lerninhalte gelernt und gefestigt haben. Die Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses nimmt ab.
- Sie arbeiten etwas langsamer und sind etwas weniger innovationsfreudig.
- Bei der Motivation besteht bei älteren Mitarbeitenden ein gewisses Risiko („Was sollen wir noch.“).

Bei der Weiterbildung ist bei den älteren Mitarbeitern eine hohe Motivation festzustellen. Während sich die älteren praxisorientiert weiterbilden (Schulung neuer Produkte, Sortimente, Technologien, etc.), bilden sich die jüngeren Mitarbeitenden aufgrund ihrer Karrierepläne aktiver und umfassender weiter.

Gemäss HR-Management bestehen wenig Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden. In jedem Fall sind sie nicht in einem spürbaren Ausmass vorhanden. Dies wird von der Personalvertretung und den befragten Mitarbeitenden bestätigt.

Insgesamt ergibt sich aus der Veränderungen der Qualifikationen und der Leistungsfähigkeit („anderer Biorhythmus“) aus Sicht des HR-Managements generell keine Einschränkung der Leistungsfähigkeit und der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender. Ausnahme bilden stark körperorientierte Arbeiten in der Produktion und im Verkauf, bei denen bei älteren Mitarbeitenden vermehrt Abnützungerscheinungen auftreten können. In diesen Fällen wird durch sorgfältige Abklärungen versucht, für die betroffenen Mitarbeitenden eine neue Beschäftigung zu finden, grösstenteils mit Erfolg. Falls keine Alternative gefunden werden kann, werden die betroffenen Mitarbeitenden mit schlechten Chancen auf dem Arbeitsmarkt vorzeitig über die Invalidenversicherung pensioniert.

5.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Generelles

Die Migros stellt aufgrund der sozialen Verantwortung und der Bedeutung der Mitarbeitenden für den wirtschaftlichen Erfolg die Menschen in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Eine fortschrittliche und vorbildliche Personalpolitik ist der Migros als grösster Arbeitgeberin der Schweiz ein besonderes Anliegen.⁷

Die Migros betreibt gemäss HR-Management eine langfristig orientierte und kontinuierliche Personalpolitik. Dabei strebt sie einen guten Mix der Altersgruppen an, um die unterschiedlichen Stärken jüngerer und älterer Mitarbeitenden im Team produktiv zu nutzen. Zudem soll durch die Vermeidung einer einseitig ausgerichteten Personalpolitik ein mögliches „Generationenproblem“ vermieden werden. Laut HR-Management ist heute das Bewusstsein grösser, dass es eine gute Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitern braucht.

Der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) verfügt jedoch nicht über eine explizit formulierte Alterspolitik. Zwischen der Personalpolitik gegenüber jüngeren und älteren Mitarbeitenden besteht kein grundsätzlicher Unterschied. Die vertraglichen Regelungen (Landes-Gesamtarbeitsvertrag LGAV; Kaderanstellungsbedingungen) sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten gelten für alle Mitarbeitenden.

Die Personalvertretung und die befragten Mitarbeitenden beurteilen die Personalpolitik der Migros als gut. Sie bestätigen, dass keine spürbaren altersspezifischen Unterschiede bestehen und erwähnen positiv, dass die Migros die älteren Mitarbeitenden bei notwendigen Umplatzierungen oder bei mit der Pensionierung zusammenhängenden allfälligen finanziellen Schwierigkeiten unterstützt.

Altersspezifische Regelungen und implizite betriebliche Alterspolitik

In der Migros bestehen folgende altersspezifische Regelungen und personalpolitische Praktiken:

a) Anstellungspraxis

In der Migros werden sowohl jüngere als auch ältere Arbeitskräfte angestellt. Dabei werden bei gleicher Qualifikation je nach konkreter personeller Konstellation in einer Abteilung eher Ältere oder Jüngere gesucht. Die Personalvertretung und die befragten Mitarbeitenden bestätigen, dass das Alter bei entsprechenden Qualifikationen kein Hemmnis ist, bei der Migros angestellt zu werden. Laut Personalvertretung werden insbesondere Wiedereinsteigerinnen aufgrund ihrer Erfahrungen und Motivation geschätzt.

Zu berücksichtigen ist jedoch auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Bei knappem Arbeitsangebot spielen die älteren Mitarbeitenden eine grössere Rolle. Bei grossem Arbeitsangebot besteht die Manövriertfähigkeit bei gleichen Qualifikationen der Bewerbenden aus unternehmerischer Sicht bei den älteren Arbeitskräften sowie den Doppelverdienern.

⁷ „Als grösste Arbeitgeberin der Schweiz pflegt die Migros die soziale Verantwortung ihren Mitarbeitenden gegenüber mit besonderer Sorgfalt. Mit vorbildlichen Arbeitsbedingungen, mit der Partizipation, mit attraktiven Weiterbildungsmöglichkeiten sowie zeitgemässen Arbeits- und Entlohnungsmodellen.“ (Personalbroschüre).

b) Personalpolitik während der Beschäftigung

- **Entlohnung:** Das Lohnniveau ist bei älteren Mitarbeitenden tendenziell höher. Das Anciennitätsprinzip ist nicht vertraglich verankert, besteht jedoch faktisch aufgrund der Lohnentwicklung bei langjährigen Beschäftigungsverhältnissen. Mit Ausnahmen (z.B. Informatiker) erhalten jüngere Mitarbeitende für vergleichbare Arbeiten absolut gesehen tiefere Löhne. Die Ferienansprüche sowie die Dienstaltersgeschenke nehmen mit dem Alter zu.
- **Weiterbildung:** Die Weiterbildungsangebote richten sich an alle Mitarbeitenden in gleichem Masse und werden sehr geschätzt. Pensionierungsvorbereitungskurse gehören seit Langem zum Standardangebot und werden von älteren Mitarbeitenden als wertvoll erachtet.
- **Arbeitszeitmodelle:** Spezifische Arbeitszeitmodelle sind möglich, jedoch nicht die Regel. Der LGAV überlässt die Konkretisierung der Arbeitszeitmodelle den einzelnen Unternehmen. Zugenommen hat die Anzahl Mitarbeitende mit Jahresarbeitszeit.
- **Spezielle Programme:** Zur Motivation der 45 bis 50-jährigen hat der Migros-Genossenschaftsbund im Herbst 2001 das Programm Midlife Power gestartet (siehe Abschnitt 5.2.).
- **Migros-Pensionskasse:** Die Rentenversicherung der Migros richtet sich nach dem Leistungsprimat. Der Jahresbeitrag der M-Unternehmen beträgt für die Vollversicherung 8 Prozent der Summe der beitragspflichtigen Einkommen aller Versicherten.

c) Austritt

Laut Migros-Pensionskassenreglement bestehen folgende Regelungen:

- Das Pensionierungsalter beträgt in der Migros 62 Jahre. Pensionierten Mitarbeitenden entrichtet die Migros eine AHV-Ersatzrente in Höhe der einfachen AVH-Altersrente.
- Vorzeitige Pensionierungen auf Wunsch der Mitarbeitenden sind nach dem 57. Altersjahr möglich. Die aufgrund der anrechenbaren Versicherungsjahre bis zum Zeitpunkt der vorzeitigen Pensionierung errechnete Altersrente wird jedoch um 0.15 Prozent für jeden vollen Monat der vorzeitigen Pensionierung gekürzt. Für jeden Versicherungsmonat über 30 Versicherungsjahren wird die Kürzung um 1/60 reduziert, so dass sie mit 35 Versicherungsjahren gänzlich entfällt. Vorzeitig pensionierte Mitarbeitende können eine freiwillige finanzielle Überbrückung in maximaler Höhe der AHV-Ersatzrente beantragen.
- Bleiben Mitarbeitende mit Zustimmung des Unternehmens über das Pensionierungsalter hinaus tätig, können sie eine Aufschiebung der Pensionierung verlangen.
- Ergänzend finden sich im LGAV folgende austrittsrelevante Regelungen:
- Bei Austritt von Mitarbeitenden nach dem vollendeten 50. Altersjahr und mehr als 20 Dienstjahren ist eine Abgangsentschädigung nach OR zu entrichten.
- Bei Betriebsschliessungen, -teilschliessungen oder -verlegungen ist die Migros verpflichtet, durch eine Paritätische Kommission einen Sozialplan zu erstellen.

Im Urteil des HR-Managements sind die Austrittsregelungen der Migros sehr fortschrittlich und grosszügig. Neben dem gegenüber den gesetzlichen Vorschriften reduzierten ordentlichen Pensionierungsalter ist das Angebot zur vorzeitigen Pensionierung ab 57 aufgrund der

Möglichkeit zur Selbstbestimmung sehr motivierend. Gemäss HR-Management überlegen sich viele Mitarbeitende einen vorzeitigen Rücktritt. Die Inanspruchnahme hängt jedoch stark vom Lohnniveau und der Qualifikation ab. So können sich Kaderpersonen den Rücktritt eher leisten. Zudem finden gut qualifizierte Personen leichter eine Zusatzbeschäftigung. Die flexiblen Regelungen zum Altersrücktritt werden von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Im Urteil der befragten Mitarbeitenden ist die vorzeitige Pensionierung für viele langjährige Mitarbeitende sehr attraktiv. Das generelle Pensionierungsalter von 62 Jahren sowie die Möglichkeit, auf Wunsch der Mitarbeitenden weiter zu arbeiten, werden sehr positiv beurteilt.

5.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

5.4.1 Personalpolitische Strategie

Die personalpolitische Strategie zur Bewältigung von Restrukturierungen, die mit Personalabbau verbunden war, hat sich in der Migros im Laufe der Neunzigerjahre aufgrund der gemachten Erfahrungen verändert. Gemäss HR-Management können folgende Phasen unterschieden werden:

- Anfänglich wickelte die Migros Restrukturierungen über Entlassungen und entsprechende finanzielle Abgeltungen im Rahmen eines Sozialplanes ab.
- In den Jahren 1997 bis 1999 konnten Mitarbeitende ab 57 Jahren auf Wunsch eines M-Unternehmens vorzeitig pensioniert werden (Programm plusplus). Ziel war, die Migros auf das 75-jährige Jubiläum „fit“ zu machen. Das Programm erwies sich jedoch als teuer und wenig effektiv (siehe Abschnitt 4.2.).
- Aufgrund der Einsicht, dass die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit für die Mitarbeitenden bei Restrukturierungen zentrale Bedeutung hat und den M-Unternehmen bei Frühpensionierungen wichtiges Know-how verloren geht, werden bei grösseren Restrukturierungen/Reorganisationen seit 1998 in erster Linie Mobilitätszentren eingesetzt. Ziel der Mobilitätszentren ist die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Erhalt der Arbeitsplätze der überzähligen Mitarbeitenden aus sozial- und unternehmenspolitischen Gründen. Restrukturierungen, die einen bedeutenden Personalabbau zur Folge haben, werden mit folgender personalpolitischen Strategie bewältigt:
- In einem ersten Schritt wird versucht, die überzähligen Mitarbeitenden über die Mobilitätszentren intern oder extern zu vermitteln. In seltenen Fällen wird auch finanzielle Hilfe geboten zur Gründung einer eigenen Firma.
- Sind die Vermittlungsbemühungen nicht erfolgreich, kommt der Sozialplan zum Tragen (Entlassung und finanzielle Abfindung).
- Aufgrund der schlechten Erfahrungen mit Frühpensionierungen wird diese Massnahme seit 1999 bei Restrukturierungen nicht mehr eingesetzt.

Die Personalvertretung betont, dass die Migros bei Restrukturierungen die betroffenen Mitarbeitenden gut unterstützt und begleitet. Das Ziel, allen betroffenen Mitarbeitenden möglichst eine adäquate Stelle anzubieten, wird unterstützt. Während es bei Unternehmen, die restrukturieren, üblich ist, dass die verbleibenden Mitarbeitenden ihren Besitzstand wahren können, mussten jedoch bei den Fusionen teilweise Abstriche gemacht werden (Arbeitsinhalt, Lohn und Arbeitsweg).

5.4.2 Massnahmen

Frühpensionierungen (Programm plusplus)

Das Programm plusplus wurde in den Jahren 1997 bis 1999 zur vorzeitigen Pensionierung ab dem Alter 57 angewendet. Hintergrund des Programms war das Ziel, über Restrukturierungsmassnahmen („Schlankheitskur“) die Migros auf das 75-jährige Jubiläum „fit“ zu machen (Motto: „fit 75“). Anstelle von Entlassungen, die viel schwieriger zu bewerkstelligen gewesen wären, wollte die Migros den angeblich überzähligen Mitarbeitenden mit der Möglichkeit zur Frühpensionierung ein akzeptierbares Angebot offerieren.

Die Frühpensionierung war grundsätzlich nur auf Wunsch des jeweiligen M-Unternehmens möglich. Das Programm umfasste folgende finanzielle Leistungen:

- Überbrückungsrente in Höhe der AHV-Ersatzrente.
- Ergänzung der anwartschaftlichen Rente bis 62 Jahre auf 70 Prozent der Altersrente ab 62 Jahren durch das Unternehmen.

Das Programm plusplus wurde anfänglich nur durch die Unternehmen (MGB und andere Unternehmen) genutzt und stiess bei den betroffenen Mitarbeitenden auf ablehnende Haltung. Sie waren von der Massnahme überrascht und reagierten mit Widerstand. Die Betroffenen wollten weiterhin arbeitstätig sein. Die Unternehmen setzten die Frühpensionierungen vor allem im Zusammenhang mit Reorganisationen ein, falls Umschulungen und die Übernahme von neuen Aufgaben für die Betroffenen nicht möglich waren. Im Urteil eines betroffenen ehemaligen Mitarbeiters wurde mit dem Programm versucht, um Kosten einzusparen, ältere und vergleichsweise teurere Mitarbeitende ungeachtet ihres Know-hows abzubauen. Alternative Massnahmen wurden nicht diskutiert. In vielen Fällen wurden die Stellen mit jüngeren Mitarbeitenden besetzt, die jedoch nicht über dasselbe Know-how verfügten. Laut Personalvertretung war das Programm vor allem für Kaderangestellte mit vielen Dienstjahren attraktiv. Andere Mitarbeitende mussten teilweise eine Durststrecke bis zur Pensionierung mit 62 Jahren in Kauf nehmen. Gemäss dem betroffenen ehemaligen Mitarbeitenden gab es im Rahmen des Programms einige Härtefälle. Die überwiegende Mehrheit der Betroffenen waren nach einem ersten Schock mit der vorzeitigen Pensionierung zufrieden.

Aufgrund der Attraktivität des Programms erfolgten später zunehmend vorzeitige Pensionierungen auf Wunsch der Mitarbeitenden. Im MGB profitierten insgesamt rund 30 bis 50 Personen von der Möglichkeit der vorzeitigen Pensionierung (insgesamter Bestand: rund 1200 Mitarbeitende). Plusplus wurde Ende 1999 aus folgenden Gründen gestoppt:

- Das Programm wurde aufgrund der attraktiven Bedingungen zu viel genutzt (in der späteren Phase vor allem auch auf Wunsch der Mitarbeitenden) und erwies sich als teure Lösung. Teilweise wurde auch Missbrauch betrieben. So profitierten einige Mitarbeitende neben der grosszügigen finanziellen Regelung des Programms zusätzlich von einem erheblichen Zusatzverdienst, den sie nicht angaben, obwohl sie dazu verpflichtet gewesen wären.
- Gemäss HR-Management wurde die Migros durch die vorzeitigen Pensionierungen ohne damit einhergehenden Stellenbesetzungen nicht „fitter“ und erlitt einen Know-how-Verlust. Zudem wurde die Kontinuität unterbrochen. Der Know-how-Verlust musste durch Einstellung von jüngeren Arbeitskräften kompensiert werden. Teilweise mussten sogar zwei Jüngere eingestellt werden, um einen Älteren zu ersetzen. Bei Bedarf wurden ein-

zelle frühpensionierte Mitarbeitende später auf Stundenbasis wieder angestellt (z.B. Informatiker).

Insgesamt stellte sich die Frühpensionierungslösung im Urteil des HR-Managements als Illusion heraus und wird als personalpolitischer „Ausrutscher“ bezeichnet. Einerseits war es eine teure Lösung. Andererseits konnten die Restrukturierungsziele durch den Know-how-Verlust nicht erreicht werden.

Mobilitätszentren

Die Mobilitätszentren sind gemäss HR-Management aus Überlegungen entstanden, wie ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen Reorganisationen bewältigen soll. Im Urteil der Personalvertretung hat ergänzend das Image eine Rolle gespielt. Aus Imagegründen hat die Migros ein Interesse, ihre Mitarbeitende zu unterstützen und sozialverträgliche Lösungen anzubieten. Mit den Mobilitätszentren werden folgende Ziele verfolgt:

- Aufgrund der Einsicht, dass die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit bei den von Restrukturierungen Betroffenen zentral ist und der hohen Wertschätzung der Mitarbeitenden will sich die Migros mit den Mobilitätszentren für ihre Mitarbeitenden einsetzen und deren Arbeitsmarktfähigkeit erhalten und fördern. Ziel ist, dass die betroffenen Mitarbeitenden physisch, geistig und psychisch mobil werden und durch die Reorganisation möglichst keine Abstriche in Kauf nehmen müssen (z.B. Annahme einer nicht adäquaten Stelle; neuer Wohnort). Im Urteil des HR-Managements ist diese Massnahme in hohem Masse mitarbeiter- und damit sozialverträglich.
- Aus Unternehmensicht sollen aufgrund betrieblicher Interessen mit den Mobilitätszentren wichtige Know-how-Träger an die Migros gebunden und damit möglichst Know-how-Verluste vermieden werden (z.B. bei Informatikern).
- Mit den Mobilitätszentren und dem Verzicht auf die Angebote der öffentlichen Hand (Dienstleistungen der RAVs) will die Migros ihre Probleme selber lösen und nicht der Öffentlichkeit mit unternehmerischen Angelegenheiten zur Last fallen. Damit wird einem zentralen unternehmenspolitischen Grundsatz der Migros Rechnung getragen.

Gemäss HR-Management unterscheiden sich die Mobilitätszentren von betrieblichen Arbeitsmarktzentren anderer Unternehmen darin, dass mit den Mobilitätszentren keine einseitigen unternehmerischen Interessen (z.B. durch ein möglichst erfolgreiches Outplacement die überzähligen Mitarbeitenden loszuwerden), sondern unternehmerische und betriebliche Interessen gleichzeitig verfolgt werden.

Bei einer Restrukturierung mit nachfolgendem Personalabbau wird in folgenden Schritten vorgegangen:

- 1) Die M-Unternehmen identifizieren Schlüsselpersonen, die unbedingt weiter an die Firma gebunden werden sollen sowie die Mitarbeitenden, die freigestellt werden müssen.
- 2) Mit den frei werdenden Mitarbeitenden wird eine Standortbestimmung durchgeführt.
- 3) Die Mitarbeitenden können sich weiterbilden, falls dies für ihre Arbeitsmarktfähigkeit notwendig ist (Sprachkurse; Bewerbungsunterlagen und -gespräche).
- 4) Die Mobilitätszentren versuchen, die Mitarbeiter intern und extern zu vermitteln. Für die externe Vermittlung müssen die Mitarbeitenden jedoch „voll“ arbeitsmarktfähig sein.

Die internen und externen Sozialpartner wurden gemäss Personalvertretung bei der Erarbeitung der Sozialpläne der Fusionen stark berücksichtigt und nahmen auf die konkrete Ausgestaltung Einfluss.⁸

Das Mobilitätszentrum wurde das erste Mal 1998 bei der Reorganisation der Genossenschaften Bern und Aargau/Solothurn zur Genossenschaft Aare eingesetzt. Von dieser Reorganisation waren rund 12'000 Mitarbeitende unabhängig ihres Alters betroffen. Die älteren Mitarbeitenden fühlten sich jedoch aus subjektiver Sicht stärker betroffen. Sie hatten grössere Mühe, mit den neuen Anforderungen an ihre Mobilität zurecht zu kommen. Die jungen Mitarbeitenden zeigten in der Regel mobiler.

Im Urteil des HR-Managements und der Personalvertretung wurden die Mobilitätszentren in der Migros erfolgreich umgesetzt. Allen betroffenen Mitarbeitenden konnten über die Mobilitätszentren adäquate Stellen angeboten werden. Mehr oder weniger alle Betroffenen konnten vertretbare Stellen antreten, bei denen sie nicht allzu grosse Abstriche machen mussten. Falls in der vereinbarten Frist keine Stelle gefunden werden konnte, verlängerte die Migros die Frist bei vollem Lohn. Das HR-Management ist überzeugt, dass die Betroffenen mehr Abstriche hätten machen müssen, wenn sie entlassen worden wären. Wesentlich zum Erfolg beigetragen haben jedoch auch die breiten Möglichkeiten der Migros-internen Vermittlung. Die Vermittlung eines Arbeitsplatzes gelang jedoch nicht bei allen Betroffenen in zufriedenstellender Weise. Teilweise beurteilten die Betroffenen die angebotenen Arbeitsplätze jedoch nicht als attraktiv genug (z.B., wenn eine gewisse Mobilität gefordert war) und entschieden sich, die Migros zu verlassen. Gemäss Personalvertretung führten die Fusionen trotz der ergriffenen Massnahmen zu einem gewissen Know-how-Verlust, insbesondere in der Informatik.

Aufgrund der in den Mobilitätszentren aufgedeckten Qualifikationsdefizite bei etlichen Mitarbeitenden wurde deutlich, dass das Management der betreffenden M-Unternehmen ihre Führungsverantwortung nicht immer wahrgenommen hatte. Die Vorgesetzten hatten sich insbesondere zu wenig um die sprachlichen Qualifikationen bzw. Weiterbildung ihrer Angestellten gekümmert. Bei ungenügenden Sprachkenntnissen können die Betroffenen jedoch nicht extern vermittelt werden.

Aus Sicht des HR-Managements sind folgende Faktoren für den Erfolg der Mobilitätszentren wesentlich:

- Die Mobilitätszentren müssen rechtzeitig eingerichtet werden. Werden sie zu spät als „soziales Hilfspflaster“ oder „Feigenblatt“ eingerichtet, haben sie wenig Erfolg. Viele der Schlüsselpersonen befinden sich dann bereits auf Stellensuche.
- Der Erfolg der Mobilitätszentren ist personenabhängig. Die Zentren sollten möglichst von Personen geleitet werden, die sich voll und mit aller Energie einsetzen.
- Die Mobilitätszentren müssen von der Unternehmensleitung und den Linienverantwortlichen getragen und unterstützt werden. Beispielsweise müssen die Betroffenen für die Kurse freigestellt werden.
- Die Mobilitätszentren eignen sich aufgrund des Aufwandes und den angewandten Arbeitsmethoden (Gruppenarbeiten, Seminare) erst ab einer gewissen Anzahl Betroffener (mindestens 20 Mitarbeitende).

⁸ So konnte z.B. die Wegentschädigung aufgrund von Einwänden der Personalvertretung auf CHF 300 erhöht werden.

Werden die Mobilitätszentren erfolgreich umgesetzt, haben sie im Urteil des HR-Managements folgende positive Auswirkungen:

- Erfolgreich umgesetzte Mobilitätszentren weisen ein sehr günstiges Kosten/Nutzen-Verhältnis auf (Rekrutierungskosten werden vermieden, Know-how bleibt erhalten, keine Entrichtung von Abgangsentschädigungen oder Überbrückungsrenten bei Frühpensionierungen). Wenige erfolgreiche Mobilitätszentren können jedoch andererseits zu einem erheblichen Kostenfaktor werden. Zentren, die als „Feigenblatt“ eingesetzt werden, sind in der Regel wenig erfolgreich und kostenintensiv.
- Die betroffenen Mitarbeitenden waren zu Beginn gegenüber den Mobilitätszentren skeptisch eingestellt, vor allem das Kader. Durch den Erfolg der Zentren stieg deren Akzeptanz exponentiell. Neben einer in der Regel erfolgreichen Vermittlung haben die Betroffenen einiges über sich gelernt. Zudem haben sie durch die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit im Hinblick auf eine erneute Reorganisation Selbstvertrauen gewonnen. Allenfalls sind sie in der Lage, ihre nächste Stelle selber zu suchen, was sich in geringeren Kosten für den Betrieb auswirkt. Insbesondere für die Jungen wird die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit als zentral erachtet.
- Die Mobilitätszentren sind ein Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden, die nicht unmittelbar von den Reorganisationsmassnahmen betroffen sind, um im Betrieb zu verbleiben. Sie nehmen wahr, dass sich der Betrieb in schwierigen Situationen um die betroffenen Mitarbeitenden kümmert, sie unterstützt und nicht entlässt oder finanziell abfindet.

Erfolgreich umgesetzte Mobilitätszentren verbessern das Image des Unternehmens.

Gemäss HR-Management und Personalvertretung haben sich die Mobilitätszentren bewährt und sollen auch in Zukunft bei grösseren Restrukturierungen eingesetzt werden.

5.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

5.5.1 Handlungsbedarf

Das HR-Management erwartet, dass sich aufgrund der demografischen Entwicklung und der damit zusammenhängenden Arbeitsmarktverknappung in 5 bis 10 Jahren ein unmittelbarer Handlungsbedarf zur vermehrten Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte ergeben wird.⁹ Die Migros aus den bisherigen Erfahrungen gelernt, dass es wichtig ist, Know-how und Kontinuität zu sichern. Aus HR-Sicht ist die Sicherstellung der adäquaten Verfügbarkeit der Mitarbeitenden nach Marktsituation zentral.

Die Migros hat mit dem Programm Midlife Power (siehe Abschnitt 5.2.) ein Förderprogramm erarbeitet, mit dem bereits heute Massnahmen evaluiert werden, um die Gruppe der 45 bis 50-jährigen Mitarbeitenden anzusprechen, zu motivieren und zu fördern („Noch kann geübt werden.“). Die Migros erwartet sich durch diese gezielte Förderung einer neuen Mitarbeitergruppe einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil. Da sich die Migros ihren Mitarbeitern gegenüber speziell verpflichtet fühlt und sich im Unterschied zu anderen Unternehmen in einem weniger „schnellen“ Marktumfeld bewegt (insbesondere Know-

⁹ Der Verknappung des Arbeitsmarktes wird über eine vermehrte Beschäftigung der Frauen, Ausländerinnen und Ausländer sowie älteren Beschäftigten entgegengewirkt.

how), hat sie ein besonderes Interesse, langjährige Mitarbeitende an sich zu binden. Gemäss HR-Management bestehen bisher jedoch kaum praktische Erfahrungen, wie diese Zielgruppe gefördert werden kann.

5.5.2 *Programm Midlife Power*

Mit dem Programm Midlife Power spricht das HR-Management gezielt und explizit die Gruppe der 45 bis 50-jährigen und damit deren Wertschätzung an. Damit rückt diese bisher kaum beachtete und tabuisierte Zielgruppe ins unternehmerische Interesses und wird stärker wahrgenommen. Mit Midlife Power sollen die 45 bis 50-jährigen, die sich oft einem Wandel und Krisen gegenüber sehen, neu motiviert werden. Mit dem Programm soll eine Lücke zwischen den Förderprogrammen der Jungen und Pensionsvorbereitungsseminaren geschlossen werden. Midlife Power verfolgt folgende Ziele:

- Aus unternehmerischer Sicht soll das Erfahrungswissen der Zielgruppe der über 45-jährigen Mitarbeitenden erhalten werden.
- Die Mitarbeitenden sollen durch ihre aktive Teilnahme am Programm einen Motivationsschub erfahren. Dies soll die Innovationsbereitschaft und die Zukunftssicherung dieser Gruppe fördern. Ziel ist insbesondere, durch ein neues Bewusstsein für die Qualitäten dieser Gruppe, die Nutzung von Synergien sowie die Freisetzung positiver Energien einer möglichen Resignation entgegenzuwirken. Beispiele für viel verbreitete negative Einstellungen in dieser Zielgruppe, die fehlende Motivation und Resignation deutlich machen, sind gemäss HR-Management folgende Aussagen älterer Mitarbeitender: „Das lerne ich nicht mehr.“; „Was will du noch.“, „Uns fragt man ja doch nicht.“, „Wir werden nicht gebraucht.“.

Mit dem Programm werden damit sowohl persönliche Interessen der Teilnehmenden als auch unternehmensspezifische Interessen verfolgt. Im Zentrum stehen die Interessen der Zielgruppe. Einzelinteressen werden jedoch nicht verfolgt („keine Umsetzung eines persönlichen Wunschkatalogs“). Ziel ist das Herausarbeiten eines neuen „Power“-Bewusstseins der Zielgruppe. Mit dem Programm sollen die spezifischen Qualitäten der Zielgruppe und ihre spezifische Leistungsfähigkeit herausgearbeitet werden. Gemäss HR-Management will diese Gruppe leistungsfähig sein, jedoch nicht um jeden Preis („keine besseren 30-jährigen“).

Aufgabe des im November 2001 gestarteten Pilotprojektes im MGB ist es, Wissen im Umgang mit älteren Mitarbeitenden zu generieren. Von den 67 Teilnehmenden wird viel Eigenarbeit gefordert. Das Programm umfasst verschiedene Elemente:

- In Standortbestimmungen versuchen die Teilnehmenden herauszufinden, wo sie stehen und welche Möglichkeiten sie haben.
- In anschliessenden Workshops werden spezifische Fragen vertieft.
- In den Innovationszirkeln werden die Umsetzungsformen diskutiert. Zentrale Frage ist, welche Arbeitsbedingungen geschaffen werden müssen, damit die Zielgruppe ihre Stärken ausleben kann. Noch sind die Lösungen nicht erarbeitet.

Während Standortbestimmungen bereits seit längerem auch von anderen Organisationen angeboten werden, betritt die Migros gemäss HR-Management mit der Umsetzungsbegleitung sowie der diesbezüglichen Beratung Neuland. Ein Novum ist auch die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Gruppen.

Im Rahmen des Programms werden gemäss dem HR-Management folgende Themen und Forderungen angesprochen, die grösstenteils bisher tabu waren:

- Schaffen eines Bewusstseins für die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeitenden. Diese sind sich oft nicht bewusst, was sie zu leisten vermögen und wo ihre Stärken liegen (z.B. grössere Übersicht in der Projektarbeit).
- Abgeben von Führungsverantwortung.
- Veränderung der Arbeitsformen.
- Forcierung von adäquat altersdurchmischten Gruppen.
- Verbesserte Wahrnehmung von gesundheitlichen Faktoren (körperlicher Verschleiss; Berücksichtigung der Lebensumstände). Thematisierung des Umgangs mit Belastung und Stress.

Gemäss HR-Management sind die Teilnehmenden vom Programm begeistert und überzeugt („gute Sache“). Sie haben Spass an der aktiven Mitarbeit im Programm, fühlen sich als Pioniere („Anknüpfen an Duttweiler“) und haben Freude, dass sie als Zielgruppe „wieder wer sind“. Der Enthusiasmus der Teilnehmenden ist förmlich spürbar. Midlife Power hat Begeisterung ausgelöst und zur Motivation der Teilnehmenden beigetragen. Gegenüber dem Programm ist nur wenig Ablehnung zu spüren. Die Umsetzung des erarbeiteten neuen Bewusstseins wird jedoch seitens des HR-Managements als grosse Herausforderung bezeichnet.

Die befragten teilnehmenden Mitarbeitenden bestätigen diese positive Einschätzung. Im Urteil der Befragten ergab das Programm insbesondere für interessierte und aktive Teilnehmende einen grossen Nutzen. Positiv hervorgehoben werden vor allem die professionelle Durchführung des Programms und die erste Phase des Programms (Standortbestimmung und Gruppenarbeiten), die als sehr wertvoll erachtet wird. Die Innovationszirkel werden ebenfalls positiv als höchst spannender, aber schwieriger Prozess beurteilt. Da die Zirkel „offen“ gestaltet wurden, mussten sich die beteiligten Mitarbeitenden zuerst auf zu diskutierende Themen einigen. Vorgabe war, dass die zu behandelnden Themen auch für das Unternehmen einen Nutzen erzielen sollten. Beispiele für Themen, die bearbeitet werden, sind die Verbesserung der internen Kommunikation (Ergänzung der Telefonliste mit Stichwörtern) und eine Stellenpool ab 45 Jahren. Die Mischung verschiedener Hierarchiestufen in den Arbeiten wird von den befragten Teilnehmerinnen als Gewinn bringend beurteilt.

Die Auswirkungen des Programms sind gemäss Rückmeldungen an das HR-Management sowie den befragten Teilnehmerinnen sehr positiv. Verschiedene Teilnehmende haben aufgrund des Programms bereits Entscheidungen getroffen, beispielsweise eine Reduktion der Arbeitszeit oder das Antreten neuer Ausbildungsgänge. Die Teilnehmenden haben zudem auf der persönlichen Ebene Fortschritte erzielt (gesteigertes Bewusstsein betreffend ihren Fähigkeiten und Qualitäten; Erkennen von Handlungsoptionen und Veränderungswiderständen; Lösen von teambezogenen Problemen oder Schwierigkeiten im Umgang mit Vorgesetzten).

Die befragten teilnehmenden Mitarbeiterinnen bedauern, dass sich das Interesse der ursprünglich am Programm Teilnehmenden im Verlaufe des Programms von 130 (Standortbestimmung) auf 70 (Gruppenarbeiten) und anschliessend auf rund ein Dutzend Personen (Innovationszirkel) stark reduziert hat. Begründet wird dieser Verlauf damit, dass zwar die Standortbestimmung auf grosses Interesse stösst, einer konkreten Veränderung

jedoch einige Widerstände entgegenstehen (insbesondere bei Männern) und teilweise die Resignation obsiegt. Zudem haben viele Teilnehmenden kein Interesse an der weiteren Arbeit (Innovationszirkel), sobald sie ihr persönliches Anliegen oder Problem gelöst sehen. Insgesamt hat nur ein Teil der ursprünglichen Teilnehmenden aufgrund des Programms kurzfristig konkrete Veränderungen beschlossen (v.a. Weiterbildungen). Als zentral wird jedoch insbesondere die Bewusstseinsbildung über die eigenen Möglichkeiten sowie die Stärkung des Selbstbewusstseins erachtet.

Von verschiedener Seite wird dem Programm gegenüber grosses Interesse geäussert. Die Personalvertretung schlägt vor, dass das Programm mit geeigneten Informationsmassnahmen in der Migros bei den Mitarbeitenden besser bekannt gemacht und stärker verbreitet wird. Die aus dem Programm gewonnenen Erkenntnisse sollen umgesetzt und im September 2002 eine neue Gruppe gestartet werden. Das bisher auf Dienstleistungsunternehmen ausgerichtete Programm soll für die Produktion und den Verkauf adaptiert werden.

5.5.3 Weitere möglichen Massnahmen

Zur Verbesserung der Integration älterer Arbeitskräfte soll gemäss HR-Management die „Bogenkarriere“ durch entsprechende Regelungen ermöglicht werden:

- Anstreben des Beitragsprimats (oder einer gemischten Form) bei der Pensionskasse (heute Leistungsprimat). Dies würde die Möglichkeiten zur flexiblen Pensionierung verbessern.
- Einführen neuer Arbeitszeitmodelle.
- Übernahme neuer Tätigkeiten/Aufgaben älterer Mitarbeitender: Z.B. Tätigkeit auf Auftragsbasis, Consultants, Projektkoordination, Betreuungsaufgaben.
- Verbreitung des Programms Midlife Power zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der über 50-jährigen: Neuer Motivationsschub, Förderung der Eigeninitiative und Sicherstellen der Leistungsfähigkeit sowie der Sachkompetenz, permanentes „Training on the Job“.
- Flexibilisierung des Pensionierungsalters gegen oben (bis 65 Jahre oder darüber) mit entsprechend höherer Altersrente.

Zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte sollten gemäss HR-Management und Personalvertretung folgende Massnahmen auf individueller, betrieblicher und staatlicher Ebene ergriffen werden:

- Die Mitarbeitenden sollten Initiative und Motivation aufbringen, die Angebote der Betriebe zu nutzen (Programme, Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, neue Arbeitsformen, etc.). Dies wird auch von der Personalvertretung unterstützt, die den Handlungsbedarf vor allem auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden sieht. Als wichtigste Massnahme wird dabei die permanente Weiterbildung erachtet.
- Die Unternehmen sollten entsprechend den beschriebenen Möglichkeiten vermehrt Angebote zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte bereitstellen. Insbesondere sollten sie die Mitarbeitenden zur ständigen Weiterentwicklung und Weiterbildung motivieren.
- Auf staatlicher Seite sollten gemäss HR-Management einzig entsprechende Angebote für das Alterssegment und entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen

werden (z.B. Spitex-Mahlzeitendienst). Die Personalvertretung hält keine zusätzlichen staatlichen Massnahmen für notwendig.

5.6 Fazit

Die Migros verfolgt eine fortschrittliche Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden, deren Stärken im Rahmen eines optimalen Altersmix der Teams sehr geschätzt werden. Die Migros verfügt über grosszügige Austrittsregeln, stellt je nach Qualifikation auch ältere Arbeitskräfte an und bietet den 45 bis 50-jährigen Mitarbeitenden ein spezielles Programm Midlife Power zur Motivierung dieser Altersgruppe an.

Bei den mit Restrukturierungen zusammenhängenden Personalabbaumassnahmen machte die Migros in den Neunzigerjahren einen Lernprozess durch. Anfänglich wurden der notwendige Personalabbau über Entlassungen und Frühpensionierungen abgewickelt. Aufgrund der Einsicht, dass bei Frühpensionierungen wichtiges Know-how verloren geht und die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit für die betroffenen Mitarbeitenden zentrale Bedeutung hat, werden bei grösseren Reorganisationen aus sozial- und unternehmenspolitischen Gründen seit 1998 mit erster Priorität Mobilitätszentren eingesetzt. Die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Vermittlung hat sich im Urteil des HR-Managements und der Personalvertretung sehr bewährt. Es wird betont, dass allen betroffenen Mitarbeitenden adäquate interne oder externe Stellen angeboten werden und diese durch verschiedene Angebote (Standortbestimmung, Weiterbildung, etc.) ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen konnten. Gegenüber Frühpensionierungen wird das Kosten/Nutzen-Verhältnis als günstiger bewertet. Zudem kann mit den Mobilitätszentren wichtiges Know-how gesichert und das Image verbessert werden.

Das HR-Management erwartet, dass sich aufgrund der demografischen Veränderungen und in 5 bis 10 Jahren ein unmittelbarer Handlungsbedarf zur vermehrten Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte ergeben wird. Die Migros hat mit dem Programm Midlife Power ein Förderprogramm erarbeitet, um die älteren Arbeitskräfte zu motivieren und zu fördern. Dadurch sollen die Potenziale dieser Altersgruppe genutzt, die langjährigen Mitarbeitenden an die Migros gebunden und letztlich ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Ergänzend wird vorgeschlagen, dass die „Bogenkarriere“ durch strukturelle Massnahmen (Pensionskasse, Arbeitszeitmodelle, etc.) und Unterstützungsmassnahmen (Motivation) gezielt gefördert werden.

5.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

Landes-Gesamtarbeitsvertrag für die Migros-Gemeinschaft 1999–2002.

Kaderanstellungsbedingungen für die Migros-Gemeinschaft, Ausgabe 1998.

Reglement der Migros-Pensionskasse, 1998.

Broschüre „Management Mobilität Support. Arbeit im Wandel – Wege in die Zukunft“.

Migros-Genossenschafts-Bund (MGB), Midlife Power Programm (MMP). Aktueller Projektstand, internes Dokument.

Personalbroschüre des Migros-Genossenschafts-Bund.

Interviews

- Mitarbeiter Counseling-Management, HR-Management Migros-Genossenschaftsbund (MGB), 18. Juni 2002 (persönlich).
- Leiter Mobilitäts- und Veränderungsprozesse, HR-Management Migros-Genossenschaftsbund, 27. Juni 2002 (telefonisch).
- Präsident Landeskonferenz Personalkommission, 3. Juli 2002 (telefonisch).
- 65-jähriger ehemaliger Mitarbeiter, Übersetzer, mit 60 Jahren frühpensioniert, 16. Juli 2002 (telefonisch).
- 48-jährige Mitarbeiterin mit Teilzeitpensum (50 Prozent), Assistentin DO IT + GARDEN, Teilnehmerin Programm Midlife Power, 18. Juli 2002 (telefonisch).
- 47-jährige Mitarbeiterin in der Informatik, Teilnehmerin Programm Midlife Power, 19. Juli 2002 (telefonisch).

6. Fallstudie L'Oréal Suisse

6.1 Unternehmensbeschreibung

L'Oréal ist ein in den Bereichen Kosmetik, Dermatologie, Pharmakologie und Luxusgüter weltweit tätiger Konzern. Insgesamt sind 49'000 Mitarbeitende für den Konzern tätig. 2001 betrug der Umsatz 13.7 Mia. Euros . Seit 17 Jahren wächst L'Oréal kontinuierlich mit zweistelligen Wachstumsraten. Weltweit führende Marken wie Garnier, L'Oréal, Vichy, Cacharel, Lancôme, Ralph Lauren, Giorgio Armani Parfums und Helena Rubinstein sind Teil von L'Oréal.

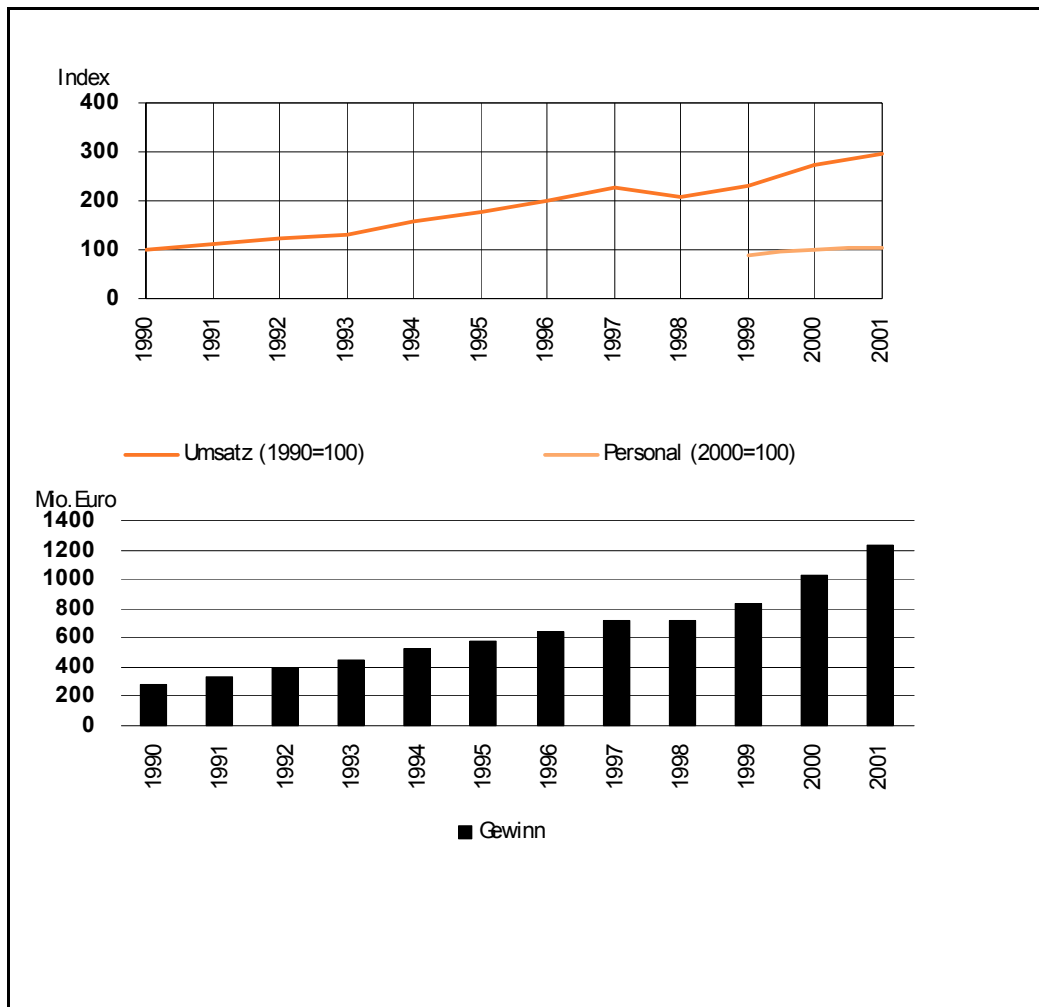
L'Oréal umfasst in der Schweiz drei voneinander unabhängige Unternehmen: L'Oréal Suisse SA, Parfums et Beauté Suisse SA und Cosmetique Active Suisse SA. L'Oréal Suisse SA beschäftigt zurzeit etwa 260 Mitarbeitende, die beiden anderen Unternehmen je etwa 100.

6.2 Rückblick Neunzigerjahre

Die 1942 in der Schweiz gegründete exklusive Agentin von L'Oréal Produkten, LORSA SA, wurde 1994 als Filiale in den L'Oréal Konzerns integriert. 1996 gab L'Oréal die Produktion in der Schweiz auf. 1997 übernahm die LORSA SA die Verteilung der Produktlinie Redken. 2001 wechselte die Firmenbezeichnung von LORSA SA zu L'Oréal Suisse SA.

In den Neunzigerjahren war der Geschäftsgang des Konzerns war sehr positiv. Wie die unten stehende Darstellung zeigt, konnte der Umsatz stetig erhöht werden¹⁰. Der Geschäftsgang von L'Oréal Suisse SA verlief ähnlich wie derjenige des Konzerns, wird jedoch nicht gesondert ausgewiesen. Zukünftig wird davon ausgegangen, dass sich das Wachstum in der Schweiz aufgrund des gesättigten Marktes verlangsamt, Die aktuelle Herausforderung in diesem Umfeld ist ein stetiges Wachstum an Marktanteilen.

¹⁰ 1998 erhöhte sich der Umsatz ähnlich wie in den Vorjahren. Der Einbruch von 1998 ist auf eine Änderung in der Buchführung zurückzuführen.

Figur 3: Geschäftsgang des L'Oréal Konzerns

Restrukturierungen

In den letzten 10 Jahren führte L'Oréal Suisse SA zwei Restrukturierungen durch. 1996 entschied der Konzern, die chemische Produktion in der Schweiz (Carouge) zu schliessen. Davon waren etwa 80 Arbeitsplätze betroffen. Der Entscheid zur Schliessung war strategischer Natur. Die Produktion in Europa sollte stärker gebündelt werden, um Skalengewinne zu erzielen und um in Ländern produzieren zu können, in denen die Produktion billiger zu stehen kommt.

2001 schloss L'Oréal in der Schweiz die Werbeabteilung. Dabei wurden sieben Stellen gestrichen. Demgegenüber konnte L'Oréal neue Stellen im Marketing und dem Merchandising aufbauen.

6.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

6.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Laut den ethischen Grundsätzen von L'Oréal ist der Respekt gegenüber den Mitarbeitenden ein zentraler personalpolitischer Grundsatz (L'Oréal 2000). Diskriminierungen namentlich aufgrund des Alters werden strikt abgelehnt. Die Loyalität und die Integrität gehören zu den Prinzipien von L'Oréal. Mitarbeitende, die sich in Schwierigkeiten befinden, können mit der Hilfe von L'Oréal rechnen. L'Oréal gewährt jedoch keine Arbeitsplatzgarantie.

Das Alter ist grundsätzlich kein Unterscheidungsmerkmal bei L'Oréal. Im Vordergrund steht die Leistungsfähigkeit (Produktivität, Geschwindigkeit, Belastbarkeit). In gewissen Belangen werden ältere Mitarbeitende besser als ihre jüngeren Kollegen beurteilt. So sind sie ausgeglichener und halten dadurch Stresssituationen besser aus. Nach Ansicht des Personalmanagements können sich jüngere Mitarbeitende demgegenüber besser an neue Situationen anpassen. Beispielsweise haben ältere Mitarbeitende grössere Mühe mit sehr ermüdenden Aufgaben wie der Vertretung, die teilweise mit langen Fahrstrecken verbunden ist.

Ältere Mitarbeitende weisen im Allgemeinen nicht mehr Risiken (Gesundheit, Motivation u.a.) auf als jüngere. Die Risiken wie auch die Leistung sind sehr stark personenabhängig. Gemäss einem unternehmensethischen Grundsatz soll jeder Mitarbeitende vorurteilslos bewertet werden.

Seit den Neunzigerjahren hat sich die Haltung von L'Oréal gegenüber seinen Mitarbeitenden nicht verändert. Heutzutage ist der Leistungsdruck jedoch wesentlich grösser.

Die Bedeutung der älteren Mitarbeitenden ist je nach Tätigkeit unterschiedlich. Während die Belegschaft im Marketing tendenziell jünger ist, sind im Verkauf dienstältere Mitarbeitende angestellt. Grund dafür ist der Wunsch der Kunden nach stabilen personellen Beziehungen. Insgesamt sind etwa ein Drittel der Mitarbeitenden in der Schweiz zwischen 45 und 55 Jahre alt.

6.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Anstellungspraxis

L'Oréal Suisse SA stellt Arbeitskräfte unabhängig ihres Alters an. Es wurden auch über 60-jährige Spezialisten eingestellt. Im Marketing werden überwiegend junge Arbeitskräfte eingestellt.

Für Führungspositionen werden in der Regel keine älteren Arbeitskräfte angestellt. Grund dafür ist ihr Ruf, eine nicht mehr zeitgemässe Managementphilosophie zu vertreten, die derjenigen von L'Oréal nicht entspricht.

Personalpolitik während der Beschäftigung

- Teilzeitarbeit ist bei L'Oréal möglich, jedoch die Ausnahme. Grund dafür ist der knappe Personalbestand, der wenig organisatorische Flexibilität erlaubt.
- Mitarbeitende ab 42 Jahren mit 10 Dienstjahren haben Anrecht auf 5 zusätzliche Ferientage.
- Der Beitrag an die AHV erfolgt paritätisch.

- Die 2. Säule ist auf dem Prinzip des Beitragsprimats aufgebaut. Die Leistungen sind gemäss Personalmanagement erheblich höher als die vom Gesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) vorgeschriebenen Minimalleistungen. Die Beiträge sind nicht paritätisch: der Arbeitgeber bezahlt für jeden Mitarbeitenden das Doppelte des vom Mitarbeitenden einbezahlten Beitrages. Ab dem 42. Altersjahr erhöht sich der Beitrag spürbar.
- L'Oréal Suisse SA bietet zukünftigen Rentnerinnen und Rentnern die Teilnahme an einem von externen Instituten organisierten Seminar zur Vorbereitung auf die Pensionierung an.

Austritt

Ein frühzeitiger Ruhestand kann vom Mitarbeitenden und vom Unternehmen verlangt werden. Erfolgt die Frühpensionierung auf Wunsch des Mitarbeitenden, werden die Bedingungen individuell ausgehandelt. Bei Frühpensionierungen auf Verlangen von L'Oréal Suisse S.A. übernimmt die Firma die gesamten Beiträge bis zur ordentlichen Pension und finanziert die gleichen Sozialversicherungsleistungen (AHV und Pensionskasse), auf die die Mitarbeitenden ab dem 65. Altersjahr anrecht hätten.

Für die Mitarbeitenden im Verkauf gilt eine spezielle Regelung. Da diese Tätigkeit als besonders ermüdend ist, werden alle Mitarbeitenden mit 60 Jahren frühpensioniert. Die Bedingungen sind die gleichen wie zuvor erwähnt. L'Oréal Suisse SA will damit dem anstrengenden Arbeitsinhalt in diesem Bereich gerecht werden.

Die gleitende Frühpensionierung ist nicht vorgesehen. Begründet wird dies analog der Teilzeitarbeit mit organisatorischen Schwierigkeiten, Zudem besteht seitens der Arbeitnehmenden kein massgebender Bedarf. Grund dafür ist die mit einer gleitenden Frühpensionierung einhergehenden finanziellen Einbussen bei der Rentenleistung.

6.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

6.4.1 Personalpolitische Strategie

Bei dem 1996 mit der Aufgabe der Produktion in Carouge verbundenen Abbau von 80 Stellen verfolgte L'Oréal Suisse SA durch die Schaffung von möglichst guten Bedingungen für die Betroffenen das Ziel eines möglichst sozialverträglichen Abbaus. Als erste Massnahme wurde die Schliessung des Werks der Belegschaft bereits sehr früh (ein Jahr zum Voraus) mitgeteilt. Die Mitarbeitenden wurden in der Folge alle individuell im Rahmen eines Sozialplans begleitet. Mitarbeitende ab 60 Jahren wurden mit grosszügigen finanziellen Überbrückungsleistungen frühpensioniert. Die weiteren Betroffenen wurden entlassen und in der Stellensuche mit Weiterbildungs- und Outplacementmassnahmen unterstützt. Der Arbeitgeberverband half beratend bei der Erstellung des Sozialplans mit. Die Gewerkschaft wurde informiert, konnte sich aber an der Erarbeitung des Sozialplans nicht beteiligen.

Der Sozialplan wurde durch eine patronale Stiftung finanziert, die unabhängig vom Unternehmen ist. Gemäss dem Personalmanagement wird L'Oréal bei zukünftigen grösseren Restrukturierungen aufgrund des engeren finanziellen Spielraums kaum mehr einen so grosszügigen Sozialplan finanzieren können.

6.4.2 Massnahmen

Der Sozialplan sah Frühpensionierungen und mit Unterstützungsmassnahmen verbundene Entlassungen vor:

- Die Frühpensionierungen waren finanziell sehr grosszügig abgedeckt. Ab 60 Jahren (teilweise auch jünger) wurden Mitarbeitende frühpensioniert. Sie erhielten von L'Oréal Suisse SA als Überbrückungsleistung die gleichen Leistungen, auf die sie bei einer ordentlichen Pension Anrecht hätten. Die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge der Pensionskasse und der AHV wurden vollständig bis zum Erreichen der ordentlichen Pension durch die Firma übernommen. Flexible Frühpensionierungsmodelle kamen nicht zur Anwendung.
- Entlassene Mitarbeitende wurden mittels aktiven Arbeitsmarktmassnahmen unterstützt. Mittels einer individuellen Betreuung wurde der Weiterbildungsbedarf abgeklärt und die Weiterbildung unterstützt. Zusätzlich wurden die Betroffenen durch ein externes Outplacement-Unternehmen einzeln oder in Gruppen in ihrer Stellensuche unterstützt. Einige Mitarbeitende konnte innerhalb des Konzerns vermittelt werden.

6.4.3 Beurteilung

Für die betroffenen Angestellten war die Schliessung der Produktionsstätte in Carouge ein Schock. Die frühe Kommunikation trug jedoch dazu bei, dass die Mitarbeitenden die neue Situation bewältigen konnten.

Aus Sicht des Personalmanagements waren die Leistungen des Sozialplans aussergewöhnlich gut. Gemäss dem Personalmanagement wurde der Sozialplan von allen Seiten (inkl. Gewerkschaften) gutgeheissen.

Da der Personalabbau durch die Auflösung einer Produktionseinheit begründet war, kam es gemäss Personalmanagement zu keinem Wissensverlust. Für die notwendige Anpassung der Logistik waren jedoch neue Ressourcen und neue Kenntnisse notwendig.

Im Unterschied zu den Spezialisten (Laboranten/ Laborantinnen und Chemiker/Chemikerinnen) war es für ungelernete Arbeitskräfte wesentlich einfacher, eine neue interne oder externe Stelle oder geeignete Weiterbildungsmassnahmen zu finden. Erstere konnten nicht einfach eine andere spezialisierte Tätigkeit ausserhalb ihres Gebietes ausüben. Als Beschäftigungsmöglichkeit stellte sich insbesondere die Arbeit bei Konkurrenten heraus.

6.5 Handlungsoptionen zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

6.6.1 Zukünftige Personalpolitik und Handlungsbedarf

L'Oréal Suisse SA wird laut Personalmanagement auch in Zukunft eher jüngere Mitarbeitende anstellen. Bislang besteht in der Einschätzung des Personalmanagement aufgrund einer eventuellen Verknappung auf dem Arbeitsmarkt kein Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften. L'Oréal geht davon aus, dass auch in Zukunft neu zu besetzende Stellen durch jüngere Mitarbeitende besetzt werden können.

6.6.2 Massnahmen

Gemäss der persönlichen Ansicht der befragten Personalmanagerin wäre es wünschenswert, wenn ältere Mitarbeitende neue Rollen übernehmen könnten. In ihrem Urteil wäre das

Coaching oder die Patenschaft für jüngere Mitarbeitende für beide Parteien von Nutzen. Dadurch könnten für jüngere Mitarbeitende interessante Stellen geschaffen werden. Die älteren Mitarbeitenden wären dem Leistungsdruck entzogen und könnten ihre Erfahrung vermitteln. Eine weitere mögliche Tätigkeit für ältere Mitarbeitende wäre das Consulting (Ratschlag, Begleitung sowie Patenschaft von jungen Mitarbeitenden).

6.6 Fazit

L'Oréal beurteilt seine Mitarbeitenden vor allem nach ihrer Leistung. Das Alter ist kein zentrales Kriterium. Älteren Mitarbeitenden wird generell im Unternehmen keine besondere Bedeutung zugemessen. In gewissen Unternehmensbereichen gibt es deutliche Altersunterschiede. Während die Mitarbeitenden im Marketing tendenziell jung sind, stellt L'Oréal im Management keine älteren Arbeitskräfte ein. Grund dafür ist deren Ruf, eine veraltete Managementphilosophie zu vertreten. Demgegenüber werden im Verkauf eher dienstältere Mitarbeiter beschäftigt, da diese durch ihre Konstanz langjährige Kundenkontakte aufrecht erhalten können. Aufgrund der ermüdenden Tätigkeit werden Mitarbeitende im Verkauf mit 60 Jahren zu den gleichen Bedingungen wie bei einer ordentlichen Pension frühpensioniert.

1996 schloss L'Oréal die Produktion in der Schweiz. Von diesem Entscheid waren 80 Stellen betroffen. Die Personalabbaumassnahmen wurden mittels eines Sozialplans umgesetzt, der durch eine patronale Stiftung finanziert wurde. Ab 60 Jahren wurden die Betroffenen frühpensioniert. Sie erhielten die gleichen Leistungen wie bei der ordentlichen Pension. Die restlichen Betroffenen wurden entlassen. Die Entlassenen wurden mit Weiterbildungsmassnahmen und Outplacement-Massnahmen unterstützt. Das Personalmanagement beurteilt die Leistungen für sehr grosszügig und die Personalabbaumassnahmen als insgesamt erfolgreich.

Für L'Oréal besteht im Urteil des Personalmanagements in Zukunft kein Handlungsbedarf zur verstärkten Beschäftigung älterer Arbeitskräfte. L'Oréal geht davon aus, dass offene Stellen zukünftig durch junge Arbeitskräfte besetzt werden können. Zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit schlägt die Personalmanagerin vor, dass die älteren Arbeitskräfte neue Rollen übernehmen könnten (z.B. Coaching, Patenschaft von jüngeren und Consulting).

6.6 Quellenverzeichnis

Dokumente

L'Oréal 2002: Mitarbeiterbroschüre, Genf.

L'Oréal 2002: Geschäftsbericht des Konzerns 2001, Clichy.

L'Oréal 2001: Geschäftsbericht des Konzerns 2000, Clichy.

L'Oréal 2000: Éthique: valeurs et principes d'action, Clichy.

Interviews

- Persönliches Interview mit der Leiterin der HR-Abteilung von L'Oréal in der Schweiz.
- Weitere Interviews mit der Gewerkschaft als Mitarbeitervertretung und mit ehemaligen und derzeitigen Angestellten konnten keine durchgeführt werden. L'Oréal wollte aus

Datenschutzgründen keine Adressen liefern und wollte die Interviews auf ihre eigene Darstellung beschränken.

7. Fallstudie Sulzer Textil

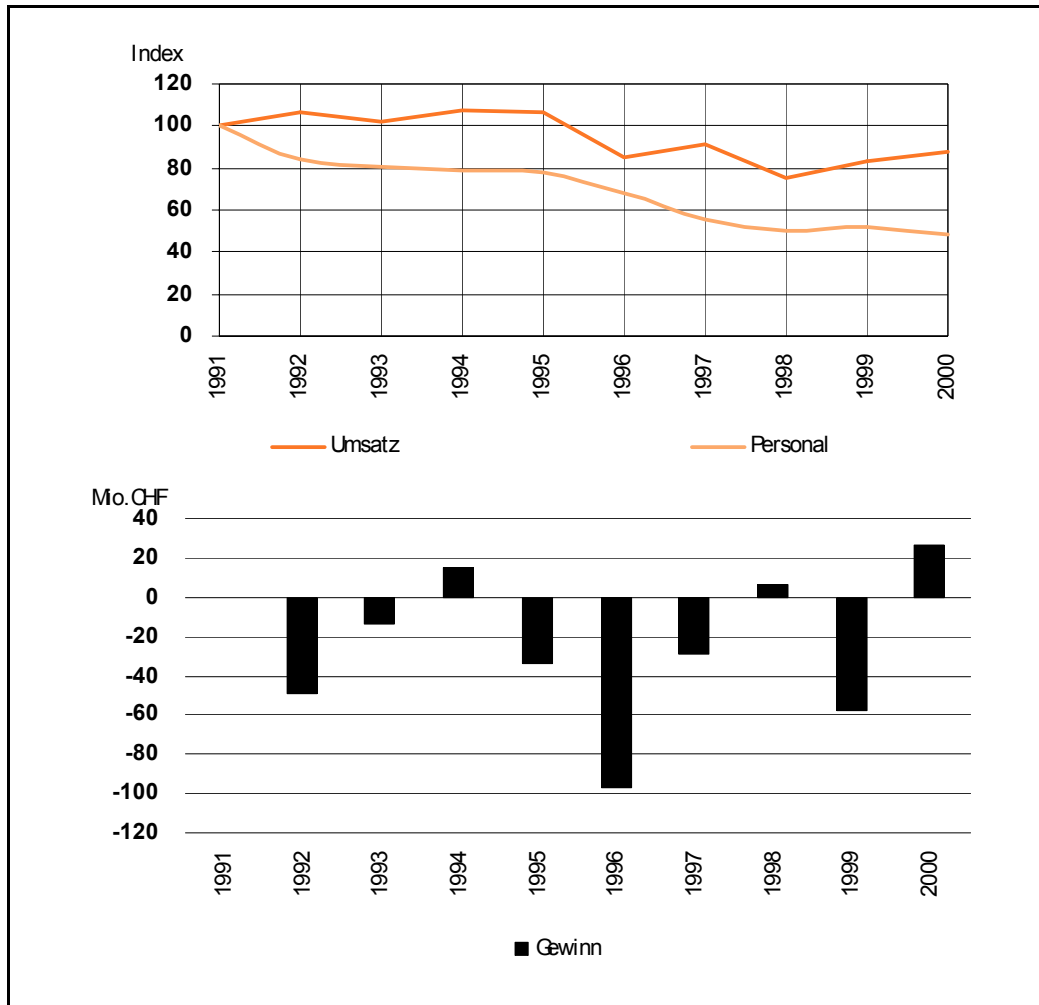
7.1 Unternehmensbeschreibung

Sulzer Textil befasst sich mit der Entwicklung, der Konstruktion und dem Bau moderner, leistungsstarker Webmaschinen. Sulzer Textil erwirtschaftete im Jahr 2000 einen Umsatz von 685 Mio. CHF und beschäftigt heute rund 1'300 Mitarbeitende an den Standorten Rüti (Hauptsitz – Administration, Vertrieb, Technologiezentrum), Zuchwil (Fertigungsanlage) und Schio in Italien (Kompetenz-Zentrum Greiferwebmaschinen).

Sulzer Textil war bis ins Jahr 2000 als selbständiges Unternehmen in den Sulzer Technologiekonzern eingebunden und wurde im Rahmen einer Neuausrichtung von Sulzer im Jahr 2001 ausgegliedert.

7.2 Rückblick Neunzigerjahre

1982 wurde die Maschinenfabrik Rüti vom Sulzer Konzern übernommen. Sulzer Rüti beschäftigte damals rund 5'400 Mitarbeitende. In den folgenden Jahren bis ins Jahr 2001 wurden aufgrund der Marktentwicklung und den damit zusammenhängenden Überkapazitäten resp. der Umsatzeinbusse bis zu 20 Prozent rund die Hälfte der Stellen abgebaut (vgl. Figur 4). Zukünftige Restrukturierungen werden nicht ausgeschlossen.

Figur 4: Geschäftsgang Sulzer Textil

Laut HR-Management können grob folgende Abbauphasen unterschieden werden:

- In der ersten Phase Anfang der 80er Jahre wurde der Personalbestand über einen Einstellungsstopp bei den Lehrlingen vollzogen. Dieses Vorgehen wurde als sozialverträglichste Massnahme beurteilt, da einerseits Entlassungen vermieden werden konnten und die Lehrlinge dank der sehr guten Lehrlingsausbildung in anderen Unternehmen problemlos eine Stelle fanden.
- In den Jahren 1983 bis 1985 wurden erste wesentliche Entlassungen und vereinzelt vorzeitige Pensionierungen ausgesprochen. Die Altersgrenze für die vorzeitige Pensionierung lag bei 64/63 Jahren, in Ausnahmefällen bei 62 Jahren.
- In den Jahren 1995 bis 2001 wurden in mehreren Wellen von Entlassungen und Frühpensionierungen über 3000 Mitarbeitende abgebaut.

7.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

7.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Laut Personalvertretung ist die Bedeutung der älteren Mitarbeitenden traditionell hoch. Sie werden als Know-how-Träger und Vorbilder geachtet und geschätzt. Zudem hat der über die kontinuierlichen Frühpensionierungen erlittene Know-how-Verlust gemäss HR-Management klar gemacht, dass die älteren Mitarbeitenden für die Firma weiterhin sehr wichtig sind. Ihre Akzeptanz und ihre Bedeutung sind in den letzten Jahren merklich gestiegen. Laut allen Befragten bestehen kaum Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden.

Den älteren Mitarbeitenden werden seitens des HR-Managements, der Personalvertretung und der befragten ehemaligen Mitarbeiter folgende Stärken zugeschrieben:

- Geistig vital; enormes Wissen betreffend Betriebsabläufe.
- Langjährige Erfahrung, Überblick, Reife, Lebenserfahrung, Besonnenheit, ausgleichende Wirkung in Teams, Vaterrolle.
- Höchst zuverlässig und loyal in Stresssituationen.

Leistungsmässige Einbussen treten gemäss HR-Management aufgrund gesundheitlicher Schäden im körperlichen Bereich ab 62/63 Jahren ein. Die Leistungseinbussen werden jedoch nicht als wesentlich bezeichnet. Teilweise wird unter den älteren Mitarbeitenden Resignation bzw. fehlende Motivation festgestellt („Lebenswerk vollbracht“). Als „Risiken“ älterer Mitarbeitender werden von den Befragten das Motivations- und das Qualifikationsrisiko, die Schwierigkeit, auf Veränderungen einzugehen sowie die fehlenden Perspektiven von Mitarbeitenden über 55 Jahre genannt.

7.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Sulzer Textil verfügt gemäss HR-Management über keine spezifische Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden. Unterschiede zwischen älteren Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Qualifikationen bestehen nicht. Im Urteil der Personalvertretung ist die Gleichbehandlung der Arbeitnehmenden bei Sulzer Textil vorbildlich. Die Personalpolitik wird als „offen und fair“ gegenüber allen Mitarbeitenden beurteilt. Als aktuelles Beispiel wird das neue leistungsorientierte Lohnsystem genannt, mit dem die Privilegien älterer Mitarbeitender abgeschafft wurden.

Es bestehen folgende altersspezifische Regelungen und personalpolitische Praktiken:

Anstellungspraxis

Laut HR-Management werden alle Bewerbenden im Prinzip gleichbehandelt. Bei gewissen Aspekten wird das Alter mitberücksichtigt, beispielsweise bei der möglichst harmonischen Zusammensetzung der Teams. Laut Personalvertretung wurden in den letzten Jahren vereinzelt für spezifische Bereiche (Service, Technik) über 50-jährige angestellt.

Personalpolitik während der Beschäftigung

- **Entlöhnung:** Sulzer Textil verfügte bis ins Jahr 2000 ein Lohnsystem, dass nach dem Anciennitätsprinzip aufgebaut war. Die altersabhängigen Differenzen betrugen bis zu 18 Prozent. Im Jahr 2001 führte Sulzer Textil ein leistungsabhängiges Lohnsystem (inkl. Berücksichtigung der Erfahrung) ein. Mit dem neuen Lohnsystem werden einerseits die ungerechtfertigten und die Junioren diskriminierenden Differenzen aufgehoben. Damit

soll die Attraktivität der Arbeitsplätze für die jüngeren Arbeitskräfte erhöht werden. Andererseits verbessert das neue Lohnsystem die interne und externe Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden. Zudem werden die bisher bestehenden Arbeitsmarkthemmnisse der älteren Arbeitskräfte bei Neueinstellungen abgebaut. Die neue Lohnpolitik wurde von den älteren Mitarbeitern mitgetragen, weil sie als fair beurteilt wurde. Gemäss GAV nimmt der Ferienanspruch altersabhängig zu und beträgt nach dem 60. Altersjahr 30 Arbeitstage.

- **Arbeitszeitmodelle:** Teilzeitarbeit ist gemäss GAV möglich, jedoch nicht bei allen Tätigkeiten erwünscht und wird kaum praktiziert. Jahresarbeitszeit ist ebenfalls möglich (Sulzer Textil 1999).
- **Weiterbildung:** Sulzer Textil bietet den Angestellten ein breit gefächertes Weiterbildungsprogramm an, von dem alle in gleichem Masse profitieren können. Da sich das Weiterbildungsangebot jedoch vor allem an jüngere Mitarbeitende (Kadernachwuchs) richtet, wird diese Altersgruppe stärker gefördert.
- **Rentenversicherung:** Richtet sich nach dem Beitragsprimat. Die jährlichen individuellen Beiträge der Firma an die Vorsorgeeinrichtung erhöhen sich mit zunehmendem Alter von 9.5 (25 bis 31 Jahre) auf 14 Prozent (52 bis 65 Jahre) des versicherten Lohns (Sulzer 2002).

Austritt

- **Ordentliches Pensionierungsalter:** Beträgt 65 Jahre für Männer resp. 63 Jahre für Frauen.
- **Vorzeitige Pensionierung:** Eine freiwillige vorzeitige Pensionierung ist ab 60 Jahren durch den Bezug einer AHV-Überbrückungsrente möglich. Dabei ist jedoch eine Kürzung des Altersguthabens in Kauf zu nehmen, die nach der Beanspruchungsdauer der AHV-Überbrückungsrente gestaffelt ist.¹¹ Vorzeitige Pensionierungen auf Wunsch der Mitarbeitenden werden von Sulzer Textil nicht mit zusätzlichen Überbrückungsleistungen unterstützt. Im Urteil des HR-Managements ist eine vorzeitige Pensionierung aus finanziellen Gründen nicht für alle Mitarbeitenden realisierbar.¹² Beim Management sind freiwillige Frühpensionierungen am ehesten möglich. Sie wurden realisiert, wenn sie geplant und die Einkommenslücken durch das private Vermögen finanziert werden konnten.
- **Flexible Pensionierungen:** Sind bei Sulzer Textil möglich, werden jedoch nur sehr vereinzelt angewandt. Nur wenige ältere Mitarbeitende arbeiten bei Sulzer Textil 20 oder 30 Prozent.¹³ Im Urteil des HR-Managements eignet sich aus folgenden Gründen nicht für eine breitere Anwendung:
 - Obwohl viele ältere Mitarbeitende den Wunsch haben, teilzeitlich zu arbeiten (weniger und flexibler), bestehen nur wenige Arbeitsplätze, bei denen die Teilzeitarbeit

¹¹ Bei einer Bezugsdauer der AHV-Überbrückungsrente von 5 Jahren wird das Altersguthaben um das 4.2-fache der Überbrückungsrente gekürzt (Sulzer 2002).

¹² Nach Auskunft des HR-Managements verlieren 60-jährige Mitarbeitende, die sich freiwillig vorzeitig pensionieren lassen, rund 2/3 ihrer Pensionskassenrente, was für die meisten nicht attraktiv ist.

¹³ Nach Auskunft des HR-Managements arbeitet ein 63-jähriger Chemiker 30 Prozent und stellt in dieser Zeit sein Spezialwissen zur Verfügung.

mit den Arbeitsplatzanforderungen vereinbar ist (vgl. auch Abschnitt 3.2.). Zur Abdeckung der Spitzen stellt die Firma in der Regel Temporärkräfte ein.

- Die „Bogenkarriere“ ist ein Wunschtraum vieler Mitarbeitender. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Mitarbeitenden in höheren Funktionen nur schwer von ihrer Verantwortung und ihren Problemen loslassen können. Bogenkarrieren sind im Urteil des HR-Managements nur für abgegrenzte Spezialaufgaben möglich (z.B. Historiker), nicht jedoch für die übrigen Tätigkeiten.

7.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

7.4.1 Personalpolitische Strategie¹⁴

- In der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre kämpfte Sulzer Textil ums Überleben. Ziel war, den notwendigen Personalabbau ohne soziale Schädigung der Mitarbeitenden abzuwickeln. Mit der internen Personalvertretung sowie den Kantonen Zürich und Solothurn wurden aufgrund der desolaten wirtschaftlichen Situation spezielle Sozialpläne unter Berücksichtigung der Arbeitslosenversicherung ausgehandelt.¹⁵ Alle betroffenen Mitarbeitenden wurden entlassen. Nach Alter wurden jedoch spezielle Regelungen vereinbart:
- Die über 60-jährigen Mitarbeitenden mussten im Rahmen einer vorzeitigen Pensionierung (in einer ersten Phase über die Arbeitslosigkeit) keine wesentlichen Abstriche gegenüber einer ordentlichen Pensionierung in Kauf nehmen.
- Die 55- bis 60-Jährigen mussten eine neue Stelle suchen resp. konnten sich mit 60 Jahren freiwillig vorzeitig pensionieren lassen.

Das Verhältnis von entlassenen zu frühpensionierten Mitarbeitern betrug in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre rund 4/5 zu 1/5. Die Entlassenen wurden durch ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum (BAZ) in ihrer Stellensuche unterstützt. Alternative Massnahmen wie Arbeitszeitmodelle wurden geprüft und als nicht zweckmässig verworfen (s. weiter unten).

Von den Personalabbaumassnahmen waren grundsätzlich Mitarbeitende aller Alterskategorien betroffen. Dabei wurde folgendermassen vorgegangen:

- Die Mitarbeitenden wurden aufgrund einer ABC-Analyse (Kriterien Leistung, Arbeitswille, Bereitschaft, Flexibilität) von den Linienvorgesetzten in drei Kategorien eingeteilt:
 - Mitarbeitende, auf die verzichtet werden konnte.
 - Mitarbeitende, auf die in keinem Fall verzichtet werden konnte (Know-how-Träger).
 - Mitarbeiter, auf die allenfalls verzichtet werden konnte.
- Eine Sozialkommission mit Übergewicht der Arbeitnehmervertreter begutachtete die Einteilungen und nahm bei Unstimmigkeiten und/oder aus sozialen Gründen Einfluss. In

¹⁴ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Personalabbau in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre.

¹⁵ Die Gewerkschaften wurden nicht in die Verhandlungen der Sozialpläne miteinbezogen. Grund war u.a., dass gemäss GAV die interne Personalvertretung als zuständig erklärt wurde.

verschiedenen Fällen nahm die Sozialkommission eine Schutzfunktion wahr. Die Kategorie der 55- bis 60-Jährigen wurde speziell hinterfragt.

Die Selektion wurde jedoch von den Linienverantwortlichen vor allem in der ersten Phase nicht immer konsequent umgesetzt. So wurden auch ältere Mitarbeitende auf die Frühpensionierungslisten aufgenommen, um sie mit einem „Geschenk“ zu belohnen. In einer zweiten Phase wurde bei der Selektion der Mitarbeitenden mehr Rücksicht auf das operative Geschäft genommen.

Die Personalvertretung beurteilt ihren Einfluss im Rahmen der Sozialkommission, in der sie ein Mitentscheidungsrecht (resp. Veto-Recht) besass, als gross.¹⁶ Die Personalvertretung achtete insbesondere darauf, dass die betroffenen Mitarbeitenden gleich behandelt und Härtefälle adäquat behandelt wurden. Auf die Unternehmensstrategie hatte die Personalvertretung jedoch keinen Einfluss.

7.4.2 Massnahmen

Frühpensionierungen (mit Bezug ALV)

Die über 60-jährigen Mitarbeitenden wurden im Rahmen der Sozialpläne unter Beanspruchung der ALV faktisch frühpensioniert. Dabei durchliefen sie zwei Phasen:

- In der ersten Phase waren die betroffenen über 60-Jährigen arbeitslos und mussten eine neue Stelle suchen. Ihr Interesse an einer neuen Beschäftigung war jedoch sehr klein. Einerseits wollten sie die Sulzer Pensionskasse beibehalten, die einen ausgezeichneten Ruf genießt. Zweitens waren sie nicht bereit, bei einer neuen Tätigkeit zu viele Abstriche in Kauf zu nehmen. Weitere grosse Hindernisse waren die schwere Vermittelbarkeit dieser Personen sowie die gesetzliche Bestimmung, dass das neue Unternehmen nach drei Monaten die Pensionskassenbeiträge übernehmen musste. Einige Betroffene fanden Teilzeitstellen und waren jeweils bis zu drei Monaten beim selben Unternehmen tätig. Laut HR-Management haben Unternehmen die Chancen zur kurzfristigen Anstellung ausgenutzt, die älteren Mitarbeitenden nach zwei bis drei Monaten nicht definitiv übernommen. In der ersten Phase wurde die vorzeitige Pensionierung damit faktisch von der Arbeitslosenversicherung (ALV) übernommen. Die teilweise kurzfristigen Beschäftigungen („Jobben“) der Betroffenen trug zur Schadenminimierung bei.
- Nach 400 bis 520 Tagen (Rahmenfrist) wurden die über 60-Jährigen von Sulzer Textil vorzeitig frühpensioniert. Aufgrund folgender Leistungen mussten sie laut HR-Management praktisch keine wesentlichen Abstriche im Vergleich zur ordentlichen Pensionierung in Kauf nehmen:
- Übernahme der AHV-Überbrückungsrente und eines grossen Teils der AHV-Beiträge.
- Auskauf der Pensionskassenrente.
- Abgangsentschädigungen.

Der Sozialplan mit Bezug ALV wurde bei der Restrukturierung im Jahr 1996 das erstmals angewandt. Begründet wurde diese Ausnahmeregelung mit der desolaten wirtschaftlichen Situation von Sulzer Rütli, die damals aufgrund von enormen Verlusten in ihrer Existenz bedroht war. Ergänzend trug der Personalabbau von Sulzer Rütli zu einer Arbeitsmarktbereini-

¹⁶ Laut GAV steht der Personalvertretung nur ein Mitspracherecht zu.

gung bei, was in der damaligen schwierigen Situation arbeitsmarktpolitisch erwünscht war. Das HR-Management betont, dass die Mehrheit der Betroffenen im Rahmen öffentlicher Projekte oder kurzfristigen Beschäftigungen gute Arbeit leisteten und dadurch die ALV entlasteten. Zudem weist es darauf hin, dass der öffentlichen Hand durch die Übernahme der AHV-Überbrückungsleistungen kein zusätzlicher Schaden entstand.

Der Sozialplan 96 wurde bis zum Sozialplan 98 verlängert. Anschliessend wurde diese Spezialregelung eliminiert, weil sich die bevorzugte Behandlung nicht mehr rechtfertigte. In den Jahren 1995 bis 1999 wurden über 400 Mitarbeitende vorzeitig pensioniert.

Zur Überbrückung von Spitzenzeiten werden heute neben Temporärkräften auch vorzeitig pensionierte Mitarbeitende für einen bis drei Monate eingesetzt. Dies jedoch nur als Notlösung und nur bis 65 Jahren. Eine weitergehende Beschäftigung der Frühpensionierten kommt für das Management aus ethischen Gründen nicht in Frage.

Entlassungen

Sulzer Textil musste von 1995 bis 1999 über 1'700 Entlassungen aussprechen. Für die 55- bis 60-jährigen Entlassenen galten nach Sozialplan spezielle Regelungen. Neben einer Austrittsentschädigung übernahm die Firma die Pensionskassenbeiträge (Arbeitnehmer und -geberbeiträge) bis maximal zum 60. Altersjahr. 60-Jährige konnten sich freiwillig vorzeitig pensionieren lassen, mussten ihren Altersrücktritt aus eigenen Mitteln finanzieren.

Betriebliches Arbeitsmarktzentrum (BAZ)

Ziel der BAZ war die Vermittlung der freigestellten Mitarbeitenden auf dem externen Arbeitsmarkt vor Ende der Kündigungsfrist. Sulzer Textil arbeitete bei den BAZ eng mit den kantonalen Arbeitsämtern zusammen. Sulzer Textil betrieb die Jobbörse (Vermittlungszentrum), die die Mitarbeitenden bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen und der Bewerbung unterstützte. Oberstes Ziel war die Hilfe zur Selbsthilfe. Die kantonalen Arbeitsämter arbeiteten in der Jobbörse mit und waren für die Qualifizierung verantwortlich. Sulzer Textil stellte die Mitarbeitenden im Rahmen der Qualifizierungsprogramme in der Phase vor dem Austritt für allfällige Kursbesuche frei. Die Zusammenarbeit mit den kantonalen Ämtern wird vom HR-Management als gut bewertet. Sulzer Textil konnte insbesondere ihre Beziehungen zu anderen Unternehmen einbringen.

Gemäss HR-Management können bei den BAZ zwei Phasen unterschieden werden:

- Im Jahr 1996 wurden die BAZ mit „open end“-Funktion eingerichtet. Mitarbeitende, die bis nach Ablauf der Rahmenfrist keine Beschäftigung fanden, wurden vom BAZ weiter betreut. Während ein Teil der Betroffenen schnell eine neue Beschäftigung fand, blieb der Erfolg bei gewissen Mitarbeiterkategorien praktisch aus. Das HR-Management führt dies auf die demotivierende Wirkung der „open end“-Funktion zurück. Den Betroffenen wurden keine Anreize gesetzt, sich möglichst schnell um eine neue Stelle zu bemühen.
- Ab 1998 wurden die betroffenen Mitarbeitenden nur bis zu Austritt aus der Firma vom BAZ betreut. Fanden sie bis zu ihrem Austritt keine Stelle, mussten sie sich vollständig an die RAVs wenden. Dies wirkte auf die Betroffenen sehr motivierend. Sie versuchten, möglichst vor Ablauf der Kündigungsfrist eine Stelle zu finden, um den Gang zum öffentlichen Arbeitsamt zu vermeiden. Gemäss HR-Management war der Vermittlungserfolg in dieser zweiten Phase wesentlich grösser.

Nach Auskunft des HR-Managements profitierten in den Jahren 1996 bis 2000 über 1'000 Mitarbeitende von der Jobbörse. Nach Erfahrung des HR-Managements und der Personal-

vertretung sind die BAZ wichtig und erfolgreich, wenn die betroffenen Mitarbeitenden auch wirklich Hilfe beanspruchen wollen. So konnten bis ein halbes Jahr nach dem Austritt aus der Firma rund 70 bis 80 Prozent der Betroffenen vermittelt werden. Nicht alle fanden jedoch eine adäquate Stelle. Laut Personalvertretung war rund 1/3 der Betroffenen schwer vermittelbar.¹⁶

Arbeitszeitmodelle

Als alternative Varianten zum Personalabbau wurden Teilzeitarbeitszeitmodelle geprüft. Sie wurden gemäss HR-Management aus folgenden Gründen verworfen:

- Die Pensionskassenregelung (Beitragsprimat) stellt ein grosses Hindernis für das Modell der flexiblen Pensionierung dar. Die Mitarbeitenden zahlen zwischen 50 und 65 Jahren die grössten Beiträge in die Pensionskasse ein. Reduzieren sie in dieser Phase ihr Arbeitspensum oder lassen sie sich vorzeitig pensionieren, müssen sie auf die entsprechenden Leistungen verzichten und eine wesentlich tiefere Rente in Kauf nehmen. Die Personalvertretung kam ebenfalls zum Schluss, dass sich die bedeutende Rentenkürzung nicht mit einer Flexibilisierung der Pensionierung rechtfertigen lässt.
- Teilzeitarbeit kommt für die verbleibenden Mitarbeitenden zwischen 30 und 50 Jahren kaum in Frage. Diese Mitarbeitenden möchten ihren Familien einen möglichst hohen Lebensstandard bieten. Um die besten Mitarbeitenden dieser Gruppe zu behalten, hätte ihnen bei reduziertem Pensum trotzdem der selbe Lohn geboten werden müssen. Andernfalls wäre es eine Frage der Zeit gewesen, bis diese Mitarbeitenden eine neue Stelle gefunden hätten.
- Ein weiteres Hemmnis für Teilzeitarbeit stellen die Auftragsschwankungen dar. Erhält die Firma einen grossen Auftrag, wird eine Leistung zu 100 Prozent über mehrere Monate gefordert. Demgegenüber kann bei Auftragslücken über mehrere Monate weniger Arbeit vorhanden sein. Erfahrungen in der Fertigung zeigen, dass die Beschäftigten gegenüber älteren Mitarbeitenden mit Teilzeitpensum ablehnend eingestellt sind. Einerseits bringen sie in Auftragspitzen nicht dieselbe Leistung. Andererseits ist die Integration ins Team bei Teilzeitbeschäftigten schwieriger.

7.4.3 Beurteilung

Unternehmenssicht

Gemäss HR-Management hat Sulzer Textil durch die massiven Personalabbaumassnahmen während knapp 20 Jahren (1983 bis 2001) seit rund vier Jahren eine deformierte Altersstruktur. Durch die Abbaumassnahmen im unteren und oberen Teil der Altersstruktur ist Sulzer Textil heute mit einem Generationenproblem konfrontiert. Einerseits ist der Bestand der 25- bis 45-jährigen mager. Andererseits ist die Gruppe der Mitarbeitenden zwischen 58 und 65 Jahren durch die Frühpensionierungen ausgedünnt. Die Deformierung der Altersstruktur ist heute bereits spürbar:

¹⁶ Insbesondere bei den älteren ausländischen Mitarbeitenden gab es einige Problemfälle. So waren diese Mitarbeitenden über 55 Jahre bei den Entlassungswellen aufgrund ihrer fehlenden Grundqualifikationen nicht vermittelbar (mangelhafte Deutsch-, Algebra- und Schreibkenntnisse). Zurückgeführt werden diese Defizite auf die ungenügende Integration dieser Gruppe.

- Durch den Einstellungsstopp bei den Lehrlingen fehlt der Firma der Kadernachwuchs. Das primäre strategische Ziel des HR-Managements besteht heute darin, junge Mitarbeitende aufzubauen.
- Die fehlenden Nachwuchskräfte haben sich auf die Struktur der Taggeldversicherung ausgewirkt, die sich in den letzten Jahren gravierend erhöht hat.
- Durch die kontinuierlichen vorzeitigen Pensionierungen verlor die Firma viel Know-how. Der Know-how-Verlust wurde durch die nicht immer konsequente Selektion in der ersten Phase zusätzlich vergrössert. Der insgesamt Know-how-Verlust durch die vorzeitigen Pensionierungen wird vom Management und der Personalvertretung als gravierend beurteilt.¹⁷ Die Personalvertretung ist jedoch der Auffassung, dass das Know-how inzwischen grösstenteils wieder aufgebaut werden konnte.
- Der Know-how-Verlust führte u.a. zu gewissen Schwierigkeiten im Qualitätsmanagement.

Die Abwicklung des Personalabbaus mit gutem Sozialplan führte laut HR-Management für die Firma zu folgenden weiteren Auswirkungen:

- Die Sozialpläne erwiesen sich als teuer.
- Das Vorgehen hat einige Missstimmungen in der Firma hervorgerufen. Erstens sind die verbleibenden älteren Mitarbeitenden verstimmt, weil sie sich gegenüber ihren vorzeitig pensionierten Arbeitskollegen benachteiligt fühlen. Die älteren Mitarbeitenden haben zur Zeit keine Möglichkeit, sich zu attraktiven Bedingungen vorzeitig pensionieren zu lassen und fühlen sich zu „Zwangsarbeit“ verpflichtet. Lassen sie sich freiwillig frühpensionieren, müssen sie erhebliche Leistungseinbussen in Kauf nehmen (vgl. Abschnitt 2.2.). Zweitens haben die grosszügigen Sozialpläne aufgrund der Abfindungssummen auch die Mitarbeitenden in den anderen Altersklassen verärgert, die ohne finanzielle Zusatzleistungen weiter arbeiten mussten.

Im Urteil des HR-Managements hat sich der bisher gewählte Weg über Frühpensionierungen mit grosszügigen Sozialplänen nicht bewährt. Das gewählte Vorgehen war sehr teuer, führte zu spürbarem Know-how-Verlust und zu Missstimmungen bei den verbleibenden Mitarbeitenden.

Sicht der betroffenen Mitarbeitenden

Die Einstellung und das Erleben der Frühpensionierungen haben sich gemäss allen Befragten in den letzten Jahren deutlich gewandelt:

- Für die Frühpensionierten Ende der 80er und Anfang der Neunzigerjahre war es mit 62/63 Jahren sehr schwer zu verkraften, dass sie nicht mehr gebraucht wurden. Sie erlitten einen grossen Schock.
- Bei der Personalabbauwelle 1996 empfanden es die älteren Mitarbeitenden bereits als normal, dass sie mit 60 Jahren die Firma bei guter finanzieller Absicherung verlassen

¹⁷ Laut Personalvertretung führte 1/3 der entlassenen und frühpensionierten Mitarbeitenden zu einem grossen Know-how-Verlust.

konnten. Die Mitarbeitenden erkannten, dass mit den vorzeitigen Pensionierungen grosszügigen finanzielle Leistungen verbunden waren.¹⁹

- Bei den Entlassungen 1997/98 gab es eine grosse Warteschlange von Mitarbeitenden, die gerne vorzeitig pensioniert worden wären. Hauptgrund war, dass sie von ihren vorzeitig pensionierten Arbeitskollegen erfahren hatten, wie gut es ihnen geht.
- Bei der Entlassungswelle im Jahr 2000 verlangten die älteren Mitarbeitenden, dass sie vorzeitig pensioniert werden. Diese Forderung war für die Firma ein grosses Problem, da sie aufgrund des erlittenen Know-how-Verlusts diese Mitarbeitergruppe weiter beschäftigen wollte.

Die überwiegende Mehrheit der frühpensionierten Mitarbeitenden war gemäss den Befragten mit ihrer Frühpensionierung dank der grosszügigen finanziellen Leistungen sehr zufrieden. Ein befragter ehemaliger Mitarbeitender schätzt, dass für 20 bis 30 Prozent der betroffenen ein Traum in Erfüllung ging, 50 bis 60 Prozent der Frühpensionierung gelassen entgegen sahen und rund 10 Prozent enttäuscht waren. Seitens der befragten ehemaligen Mitarbeitenden wird kritisiert, dass die finanziellen Leistungen der Sozialpläne kontinuierlich abgebaut wurden, das Abtreten als „Arbeitsloser“ nach vielen Arbeitsjahren teilweise als unwürdig empfunden wurde und dass keine flexiblen Pensionierungen möglich waren.

Insgesamt beurteilt die Personalvertretung das Vorgehen des Managements als ausgezeichnet, weil es durch die grosszügigen Sozialpläne sozial- und mitarbeiterfreundlich ausgestaltet war. Speziell hervorgehoben wird, dass

- nur Personal abgebaut wurde, falls die Stelle gestrichen wurde,
- die über 60-Jährigen finanziell sehr gut gestellt wurden („wunderbare“ Pension),
- die entlassenen 55- bis 60-Jährigen eine Abgangsentschädigung erhielten,
- während des Abbaus eine genügend lange Übergangsfrist eingeplant wurde.
- die Personalvertretung über die Sozialkommission mit dem Vetorecht einen grossen Einfluss auf Härtefälle ausüben konnte.

7.4.4 *Zukünftiges Vorgehen*

Während sich die Personalvertretung unter besserer Rücksichtnahme auf das vorhandene Know-how für die Fortführung der als sozial- und mitarbeiterfreundlichen beurteilten Strategie ausspricht, schlägt das HR-Management aufgrund der negativen Erfahrungen vor, zukünftige Restrukturierungen nicht mehr über grosszügige Sozialpläne umzusetzen. Einerseits sollen zukünftig bei den 50 bis 60-Jährigen keine Abbaumassnahmen ergriffen werden, um das Wissen und die Erfahrung dieser Generation zu erhalten. Andererseits sollen für die Sozialpläne nicht mehr im selben Masse finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Über die zukünftig bei Restrukturierungen zu ergreifenden Massnahmen ist sich das HR-Management jedoch noch nicht im Klaren. Dem HR-Management ist jedoch bewusst, dass ein geändertes Vorgehen aufgrund des Widerstandes der Gewerkschaften, der älteren Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit nur schwierig durchsetzbar sein wird.

¹⁹ Gemäss der Personalvertretung verfügen etliche vorzeitig Pensionierte im Vergleich zu ihrem Arbeitsleben über eine grössere Kaufkraft (netto).

7.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

7.5.1 Handlungsbedarf

Laut HR-Management und Personalvertretung sind ältere Mitarbeitende als Know-how-Träger und aufgrund ihrer Erfahrungen für Sulzer Textil sehr wichtig. Heute wird wieder stärker versucht, die älteren Know-how-Träger an die Firma zu binden. Es wird davon ausgegangen, dass die vermehrte Beschäftigung älterer Arbeitskräfte zukünftig ein verstärktes Thema sein wird. Nach einer Schätzung eines befragten ehemaligen Mitarbeitenden sind jedoch nur rund 10 Prozent der Beschäftigten bereit, bis 65 Jahre und allenfalls auch darüber zu arbeiten. Der überwiegende Teil wünscht sich, nach 60 Jahren möglichst früh in den Ruhestand zu treten (40 bis 50 Prozent) oder bevorzugt ab 60 Jahren einen gleitenden Übergang (30 bis 40 Prozent).

Aufgrund der unsicher gewordenen Arbeitsplätze und der zukünftigen Bedeutung älterer Arbeitskräfte sehen das HR-Management und die Personalvertretung den grössten Handlungsbedarf in der Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte.

7.5.2 Massnahmenvorschläge

Seitens des HR-Managements und der Personalvertretung werden folgende Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender gemacht:

- Erstens sollen die strukturellen Hemmnisse beseitigt werden, die die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender beeinträchtigen. In erster Linie werden dabei die bestehenden Hemmnisse der Pensionskasse (Beitragsprimat) genannt, die der Altersteilzeitarbeit entgegenstehen. Weiter sollten die Unternehmen allfällige diskriminierende Strukturen (z.B. Lohnsystem nach Anciennitätsprinzip, einseitige Ausrichtung der Weiterbildung auf Nachwuchskräfte, etc.) beseitigen.
- Zweitens wird gefordert, dass die älteren Mitarbeitenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit durch Eigeninitiative verbessern (Aktualisierung des Wissens, erhöhte Flexibilität, Horizonterweiterung), ihre Stärken gezielt weiterentwickeln, ihre Perspektiven ausloten und ihre Motivation verstärken.
- Drittens sollen die Unternehmen die älteren Arbeitnehmenden in der Verbesserung der mit verstärkten Anreizen und Angeboten gezielt unterstützt werden (z.B. Standortbestimmungen, Job-Rotation, Betreuung am Arbeitsplatz). In diesem Zusammenhang fordert die Personalvertretung, dass die Sozialkompetenzen der Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern verbessert werden.

Massnahmen auf staatlicher Ebene werden als nicht notwendig erachtet.

7.6 Fazit

Bei Sulzer Textil haben ältere Mitarbeitende als Know-how-Träger traditionellerweise einen hohen Stellenwert. Ihr Anteil an der Belegschaft hat sich jedoch in den letzten 20 Jahren durch den kontinuierlichen und massiven Personalabbau erheblich reduziert. Heute beabsichtigt das HR-Management, die deformierte Altersstruktur über die Förderung der Nachwuchskräfte und die stärkere Bindung der älteren Mitarbeitenden an die Firma zu korrigieren.

Sulzer Textil musste ihre Belegschaft in den letzten knapp 20 Jahren um drei Viertel (resp. rund 3'000 Mitarbeitende) reduzieren. Der Personalabbau wurde vor allem über Entlassungen und Frühpensionierungen im Rahmen eines grosszügigen Sozialplans durchgezogen. Für die älteren Mitarbeitenden wurden spezielle finanzielle Regelungen vereinbart. So mussten insbesondere die über 60-jährigen Mitarbeitenden keine wesentlichen Abstriche gegenüber einer ordentlichen Pensionierung in Kauf nehmen. Die freigestellten Mitarbeitenden wurden durch eine Jobbörse, die gemeinsam von Sulzer Textil und den betroffenen Kantonen betrieben wurde, in ihrer Stellensuche unterstützt.

Die in den Neunzigerjahren verfolgte Personalabbaustrategie wird heute von HR-Management sehr kritisch beurteilt. Hingewiesen wird insbesondere auf die hohen Kosten, den Know-how-Verlust und die in der Firma hervorgerufene Misstimmung unter den verbleibenden Mitarbeitenden. Das HR-Management beabsichtigt, allfällige zukünftige Restrukturierungen nicht in erster Linie über ältere Arbeitskräfte zu vollziehen und wesentlich weniger finanzielle Mittel bereitzustellen. Die Personalvertretung fordert demgegenüber, dass sich ein zukünftiger Personalabbau an den bisherigen Massnahmen, die als sehr sozialverträglich und mitarbeiterfreundlich beurteilt werden, orientieren solle.

Betreffend die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte wird der grösste Handlungsbedarf in der Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Altersgruppe gesehen. Dazu sollen einerseits strukturelle Hemmnisse beseitigt (z.B. Beitragsprimat der Pensionskasse) und die älteren Mitarbeitenden zur Weiterentwicklung motiviert und unterstützt werden.

7.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

Sulzer, Geschäftsberichte 1995, 2000 und 2001.

ASM, SMUV, VSAM, CMV, SKO, LFSA, AKV: Vereinbarung in der Maschinenindustrie, Vertragsperiode 1. Juli 1998 – 30. Juni 2003.

Sulzer Textil, Spitzenleistungen mit Sulzer Textil, Imagebroschüre.

Sulzer, Arbeitsvertragliche Bestimmungen, Ausgabe 1. Januar 1999.

Sulzer Textil, Reglement zum Entlohnungssystem 2000 (Lohnreglement ES2000)

Sulzer Textil, Arbeitszeitregelung Jahresarbeitszeit (JAZ), 1.12.1999.

Sulzer, Reglement Vorsorgeeinrichtung, 1.2002.

Interviews

- Personalleiter Schweiz, Human Ressource Management, 11. Juli 2002 (persönlich).
- Präsident Arbeitnehmervvertretung, 23. August 2002 (telefonisch).
- 64-jähriger ehemaliger Mitarbeiter, Laborleiter und ehemaliger Präsident Arbeitnehmervvertretung, mit 63 Jahren frühpensioniert, 9. August 2002 (telefonisch).
- 63-jähriger ehemaliger Mitarbeiter, in der Qualitätssicherung tätiger Maschinenmechaniker, mit 62 Jahren frühpensioniert, 20. August 2002 (telefonisch).

- 63-jähriger ehemaliger Mitarbeiter, im Geschäftsleitungsstab tätiger Textilingenieur, mit 60 Jahren frühpensioniert, 2. September 2002 (telefonisch).

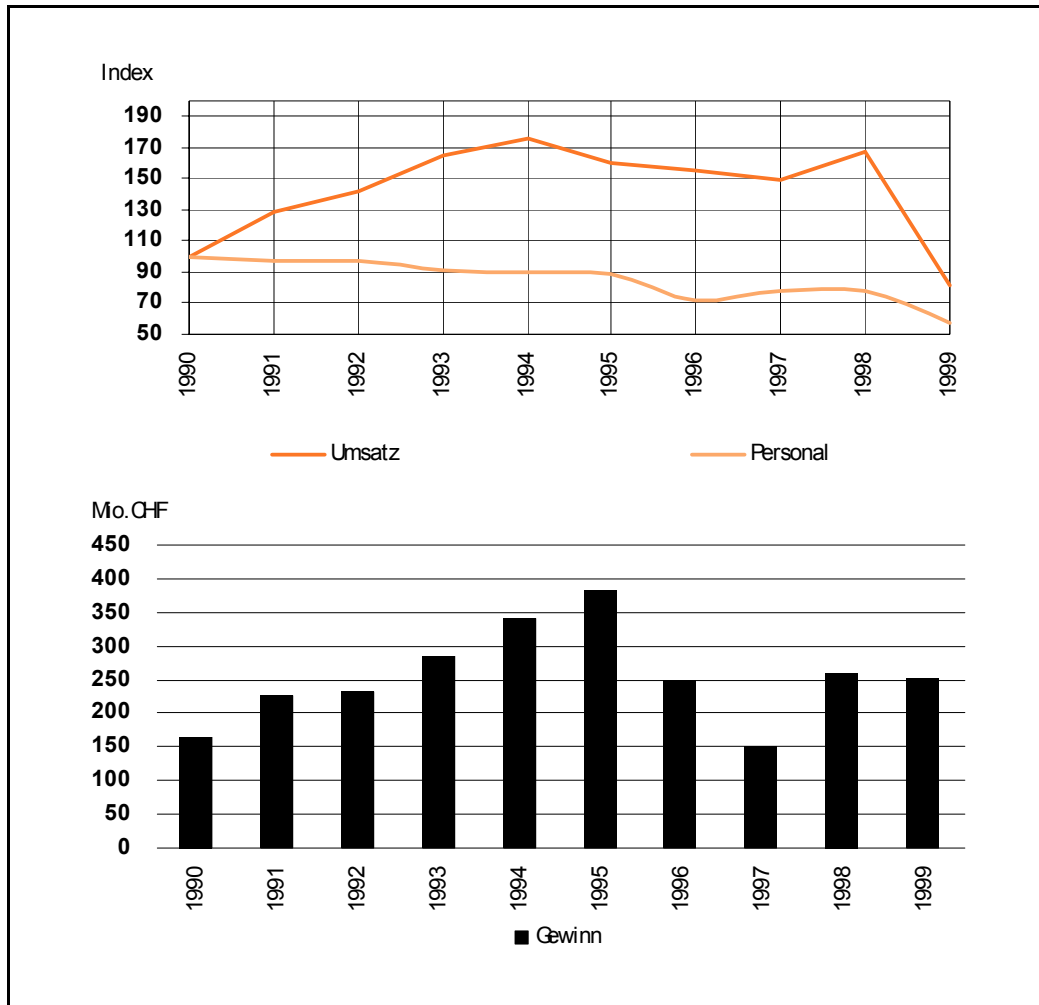
8. Fallstudie ABB Schweiz

8.1 Unternehmensbeschreibung

ABB ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Energie- und Automatisierungstechnik. Der ABB Konzern beschäftigte 2001 rund 156'000 Mitarbeitende in über 100 Ländern, bei einem Umsatz von 23.7 Mrd. USD. In der Schweiz wurden 2001 7'600 Mitarbeitende beschäftigt und ein Umsatz von 2.7 Mrd. CHF erwirtschaftet. Die Tätigkeit der ABB Schweiz konzentriert sich schwergewichtig auf die Entwicklung und den Verkauf von IT-gestützten Automatisierungssystemen und -lösungen sowie von Hoch- und Mittelspannungsanlagen.

8.2 Rückblick Neunzigerjahre

Parallel zur Entwicklung der Weltwirtschaft konnte ABB Schweiz bis 1995 kontinuierlich expandieren und den Gewinn steigern (1995 auf 380 Mio. CHF). Ab 1995 hinterliessen der globale Preiszerfall und die Deregulierung und Privatisierung zahlreicher Märkte auch bei ABB Schweiz ihre Spuren: Die Gewinne sanken in den beiden Folgejahren je um einen Drittel zum Vorjahr; (1997 auf 150 Mio. CHF). Der Personalbestand, der 1990 bis 1995 nur marginal gesunken war, wurde 1996 durch die Ausgliederung des Bereichs Verkehr um 1000 Mitarbeitende reduziert. In den folgenden Jahren stieg der Personalbestand durch kleinere Akquisitionen bis 1998 wieder leicht an. Durch den Verkauf der Kraftwerksparte im Jahre 2000 wurde der Umsatz von ABB Schweiz praktisch halbiert und der Personalbestand reduzierte sich um rund 3000 Mitarbeitende. Der Gewinn stieg nach 1997 wieder an und pendelte sich auf hohem Niveau (> 200 Mio. CHF.) ein. Die untenstehende Darstellung zeigt den Verlauf des Geschäftsgangs der ABB Schweiz in den Neunzigerjahren.

Figur 5: Geschäftsgang ABB Schweiz

Restrukturierungen

Auf Grund des tief greifenden Wandels, den die Elektrizitätswirtschaft seit Mitte der Neunzigerjahre weltweit durchläuft, besteht ein anhaltend harter Wettbewerbsdruck. Verschiedene Veränderungen bei ABB spiegeln diesen Wettbewerbsdruck. 1999 akquirierte ABB die Elsig Bailey und etablierte sich an der Spitze der Automationstechnik. Im selben Jahr verliess die Adtranz den Konzern. Zwischen 1998 und 2001 wurden das Bahngeschäft und die Stromerzeugung veräussert und die Konzern-tätigkeit auf weniger kapitalintensive Aktivitäten ausgerichtet. In diesem Zusammenhang wurde in der Schweiz die Motorenfabrik in Birr 2001 teilgeschlossen; Betroffen waren 270 Mitarbeitende. Laut der Personalvertretung ist eine Restrukturierung mit Stellenabbau bei ABB eine Ausnahme. Im Normalfall wurden bei Restrukturierungen ganze Unternehmens-teile veräussert. In dieser Fallstudie beziehen wir uns insbesondere auf die Restrukturierungs-massnahmen der Motorenfabrik Birr.

8.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

8.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Die Personalpolitik der ABB Schweiz zielt gemäss Personalmanagement auf eine ausgewogene Altersdurchmischung der Belegschaft. Die älteren Mitarbeitenden werden geschätzt. Die ABB will die älteren Mitarbeitenden wegen ihrer Vorzüge an die Firma binden. Den Älteren wird eine grössere Loyalität nachgesagt. Zudem sind sie die Träger der Unternehmenskultur und sichern die Kontinuität. Weitere Stärken sind die angesammelte praktische Erfahrung und das Wissen bezüglich der Prozesse innerhalb ABB.

Ein mögliches Defizit von älteren Mitarbeitenden sieht das Personalmanagement in der Sättigung gegenüber ständigem Wandel. Dieses Problem soll jedoch gemäss Personalmanagement durch eine stärkere Förderung der Weiterbildung gelöst werden.

In der Personalpolitik ABB Schweiz wird ein besonderes Augenmerk auf die älteren Mitarbeitenden gelegt. Insbesondere wird auf die Chancengleichheit älterer Mitarbeitender hingewiesen: „Selbst nach Eliminierung aller objektiven Barrieren gegenüber der Beschäftigung älterer Mitarbeitender besteht das Risiko, dass diese Mitarbeitenden benachteiligt werden. Wir (d.h. ABB) thematisieren derartige Ungleichbehandlungen und schulen sowohl unsere älteren Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte“ (ABB Schweiz 1996). Die Ursachen der Ungleichbehandlung werden mehr in der gesellschaftlichen Wahrnehmung als in realen Defiziten der älteren Mitarbeitenden gesehen. Gemäss Personalmanagement bestehen kaum objektive Kriterien, die gegen die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden sprechen.

Die Personalvertretung anerkennt den Willen der ABB, die älteren Mitarbeitenden nicht zu diskriminieren. Ihrer Ansicht nach ist die Alterspolitik jedoch in grossem Masse vom Arbeitsmarkt abhängig.

8.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Generelles

Die ABB Schweiz betont die soziale Verantwortung gegenüber ihren Angestellten: „Wir (d.h. ABB) haben immer Mitarbeitende, die trotz sorgfältiger Personalentwicklung den Anforderungen nicht mehr genügen. Wir haben eine Verantwortung für diese Mitarbeitenden und überlassen sie nicht vorschnell ihrer Selbstverantwortung oder der staatlichen Vorsorge. (...) Insbesondere gegenüber Mitarbeitenden, die viele Jahre zur vollen Zufriedenheit bei uns gearbeitet haben und aus Gründen, die nicht primär bei ihnen liegen, heute den Anforderungen nicht mehr genügen, müssen wir ernsthaft alle Möglichkeiten evaluieren und dürfen den Mitarbeitenden nicht ohne weiteres der staatlichen Vorsorge (ALV, IV) übergeben.“ (ABB Schweiz 1996). Eine Arbeitsplatzgarantie will und kann ABB jedoch nicht geben.

Anstellungspraxis

Gemäss Personalmanagement spielt das Alter für die Anstellung grundsätzlich keine Rolle. Es werden denn auch ältere Arbeitskräfte eingestellt. Dabei handelt es sich vor allem um Spezialisten. Die Personalvertretung vertritt die Ansicht, dass im Fall einer Anstellung bei gleicher Qualifikation dem jüngeren Kandidaten den Vorzug gegeben wird. Hauptgrund sind die geringeren Personalnebenkosten.

Personalpolitik während der Beschäftigung

Laut Aussagen des Personalmanagements wird bei ABB während der Beschäftigungsdauer personalpolitisch nicht nach Alter unterschieden. Die Arbeitsgestaltung und die Weiterbildungsangebote sind für alle gleich.

Austritt

ABB versucht, den Übergang in den Ruhestand flussend zu gestalten. Das Pensionierungsmodell sieht verschiedene Möglichkeiten vor:

- 1) Zwischen 57 und 62 Jahren kann vom Arbeitnehmenden der vorzeitige Ruhestand gewählt werden (vorzeitiger Rücktritt). Dieser wird jedoch von ABB finanziell nicht unterstützt.
- 2) Ab dem 62. Altersjahr wird die Pensionierung gefördert (flexible Pensionierung). Die finanziellen Auswirkungen auf die Pensionskasse und die AHV werden grösstenteils durch ABB in Form von Alters- und Überbrückungszahlungen getragen. Diese Variante wird von ABB besonders gefördert und kommt häufig zur Anwendung. Die finanzielle Einbusse bei einer Pension mit 62 Jahren wird durch die Personalvertretung auf etwa 10 Prozent der Leistungen geschätzt.
- 3) Mit 65 Jahren tritt für die Mitarbeitenden der Ruhestand ein (ordentlicher Rücktritt). Die Mitarbeitenden können jedoch einen Aufschub der Pension beantragen und bis 70 weiterarbeiten. Personen über 65 Jahren werden grundsätzlich auf Stundenbasis angestellt.

Die Möglichkeit der flexiblen Pensionierung wurde als Massnahme im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktsituation Anfang der Neunzigerjahre eingeführt. Sie wird laut Personalmanagement sowohl von den Mitarbeitenden als auch vom Arbeitgeber geschätzt. Durchschnittlich gingen etwa 30 Prozent der Mitarbeitenden nach vollendetem 62. Altersjahr und vor vollendetem 65. Altersjahr in Pension. Mit obligatorischen und früh einsetzenden Seminaren (mit 57 Jahren) werden die Mitarbeitenden zudem auf den Ruhestand vorbereitet.

Für die Personalvertretung hängt der Umgang mit den älteren Angestellten wesentlich von der Wirtschaftslage ab. Die Möglichkeit zur Frühpensionierung wurde vor etwa 10 Jahren eingeführt. Damals herrschte auf dem Arbeitsmarkt ein Überangebot an Arbeitskräften. Es bestanden keine Probleme, einen älteren Angestellten durch einen Jungen zu ersetzen. Vom Personalmanagement wird bestätigt, dass Anfang der Neunzigerjahre frühpensioniert wurde, um jüngere Arbeitskräfte anstellen zu können und um die Belegschaft zu verjüngen.

Austritt des oberen Management: ABB Consulting

Alle Führungskräfte des oberen Managements treten ab 60 Jahren in die ABB Consulting AG über. Dieses eigenständige Unternehmen bietet intern und extern Beratungsdienstleistungen an. Ziel ist, einen Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitenden zu ermöglichen und die älteren Kader aus dem Tagesgeschäft zu nehmen, um jüngeren Platz zu schaffen. Dieses Modell funktioniert gemäss dem Personalverantwortlichen nach anfänglichen Schwierigkeiten sehr gut und ist von anderen Unternehmen übernommen worden.

8.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

8.4.1 Personalpolitische Strategie am Beispiel Birr²⁰

Aufgrund von Restrukturierungsmassnahmen musste im Jahr 2002 in Birr die Fabrik für elektrische Maschinen teilgeschlossen werden. Davon waren 270 Mitarbeitende betroffen. Das Durchschnittsalter der Betroffenen lag bei 42.8 Jahren, der Ausländeranteil betrug 48% (NZZ 2003). Das Ziel der ABB bei diesem Stellenabbau war es, die Mitarbeitenden möglichst in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Daraus folgte die Strategie, die zur Verfügung stehenden Mittel möglichst für Weiterbildungs- oder Platzierungsmassnahmen zu verwenden. Das Personalmanagement beurteilt diese Strategie als erfolgreich. Es konnten 97 Prozent der Mitarbeitenden intern oder extern vermittelt werden. Dies zeigt gemäss Personalmanagement, dass die Mitarbeitenden bereits eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit aufwiesen, oder dass diese durch die getroffenen Massnahmen auf ein erforderliches Mass gefördert werden konnte. Nur schlecht ausgebildete Mitarbeitende und jene, die die deutsche Sprache schlecht beherrschten, waren schwer vermittelbar. Die hohe Akzeptanz der Massnahmen in der Belegschaft wird für das Personalmanagement dadurch bewiesen, dass die Fabrik in Birr bis zuletzt ihr Produktionssoll erfüllte. Zudem waren die Kosten des Arbeitsmarkt-Zentrums tief ausgefallen; Abgangsentschädigung und Treueprämien ausgeschlossen, beliefen sie sich auf 500'000 CHF (NZZ 2003). Angesichts dieses Erfolgs hat das Personalmanagement beim Abbau von 40 Stellen in Dättwil gegen Ende 2002 die gleiche Strategie gewählt. Die gleiche Infrastruktur und Beratungsdienstleistungen kamen zur Anwendung (NZZ 2003). Für die zukünftigen Restrukturierungen testet die ABB ständig neue Modelle, da ein Arbeitsmarkt-Zentrum in der bekannten Form bei einem Personalabbau unter Umständen nicht mehr so erfolgreich sein würde, da die Vakanzen auf dem lokalen Arbeitsmarkt deutliche zurückgegangen sind (NZZ 2003).

Als Voraussetzung für erfolgreiche Massnahmen nennt das Personalmanagement: Frühe und klare Kommunikation, Verbindlichkeit und Einfachheit der Lösungen, Offenheit für individuelle und innovative Ansätze.

Die Personalvertretung erachtet die Strategie und die Umsetzung der Massnahmen als gut. Das Ziel der Förderung der Arbeitsmarktintegration wird von der Personalvertretung unterstützt. Die Kommunikation zwischen Management und Belegschaft begann frühzeitig (sieben Monate vor der Teil-Schliessung). Die Unterstützung bei der Stellensuche wird als professionell und positiv hervorgehoben.

8.4.2 Massnahmen

Der Sozialplan sah für die Belegschaft der Fabrik in Birr folgende Massnahmen vor:

- 1) Betriebliches Arbeitsmarktzentrum zur Vermittlung der betroffenen Mitarbeitenden,
- 2) Frühpension für Angestellte ab 60,
- 3) Entlassungen mit Austrittsabfindungen, sofern weder intern noch extern eine zumutbare Stelle gefunden wurde.

²⁰ Als Quelle für die Beschreibung der Restrukturierungsstrategie gilt der Sozialplan aus dem Jahr 2001, der bei der Schliessung des Werks Birr (270 Stellen abgebaut) zur Anwendung kam. Dieser Sozialplan entspricht im Wesentlichen r vorangegangenen und kommenden Sozialplänen.

Von etwa 270 Mitarbeitenden blieben 224 aktiv. 90 wurden intern und 87 extern vermittelt. Intern konnte diese hohe Zahl realisiert werden, weil der Konzern Mitte 2001 einen grundsätzlichen Einstellungsstopp einführte. 47 Mitarbeitende verblieben in Birr im Servicegeschäft. 23 Personen wurden (früh)pensioniert. Für 19 Betroffene wurde bis zur Teilschliessung der Fabrik noch keine Lösung gefunden. Das betriebliche Arbeitsmarktzentrum wurde nach der Schliessung des Werks aufgelöst. Eine Ansprechperson für die weitere Betreuung der Entlassenen steht zur Verfügung.

Betriebliches Arbeitsmarktzentrum

Ein Projektteam von 22 Spezialisten (12 ABB-Mitarbeitende, Vertreter der kantonalen RAV, ein Berufsberater und Vertreter von Adecco und Manpower) betrieben das Arbeitsmarktzentrum. Das BAZ war in einer der Hallen der Maschinenfabrik situiert und den Stellensuchenden 24 Stunden am Tag zugänglich, was den Schichtarbeitern entgegenkam (NZZ 2003). Ziel der aktiven Unterstützungsmassnahmen war es, den Mitarbeitenden nach Möglichkeit zumutbare Arbeitsplätze innerhalb ABB Schweiz anzubieten. Die ABB unterstützte die Mitarbeitenden auch bei der Herstellung von Kontakten zu externen Firmen. Weitere Dienstleistungen waren:

- Betreuung und Coaching.
- Vorbereitung auf Bewerbungstermine, Interviewtraining.
- Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungs dossiers.
- Persönlichkeitstests für die Standortbestimmung.
- Informationen zur Weiterbildung und Laufbahnplanung.
- Stellenmarktbearbeitung und Inseratenanalyse.
- Kontaktpflege zu Stellenvermittler, Temporärbüros, Drittfirmen und RAV der Kantone.
- Beratung in Personalversicherungsfragen.

Den betroffenen Mitarbeitenden wurde die erforderliche Zeit für die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz gewährt und vergütet. Dies galt auch für die Berufs- und Laufbahnberatung zur Verbesserung der Vermittlungsfähigkeit sowie für die von der Arbeitslosenversicherung und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) empfohlenen und unterstützten Weiterbildungen.

Eine alternative Fördermassnahme war die Anstellung von betroffenen Mitarbeitenden bei anderen Unternehmen, teilweise auf Kosten der ABB. Dabei wurden Angestellte in einem Unternehmen zu einem geringeren Lohn als bisher angestellt. Die ABB trug den Lohnunterschied. Der Vorteil für ABB war, dass sie nicht mehr für den ganzen Lohn aufkommen musste. Die Mitarbeitenden wurden durch diese Massnahme billiger und einfacher vermittelbar. Diese Massnahme kam nur in Einzelfällen zur Anwendung, generelle Lösungen gab es hierfür nicht.

Frühpensionierungen

Für Mitarbeitende ab 60 Jahren galten spezielle Pensionierungsbedingungen (ABB Schweiz 2001):

- Der ABB Unterstützungsfonds entrichtete den Mitarbeitenden ab vollendetem 60. bis zum vollendetem 62. Altersjahr Überbrückungszahlungen. Diese entsprachen den

Leistungen, auf die die Mitarbeitenden gemäss dem Reglement der ABB Pensionskasse ab dem 62. Altersjahr Anspruch hätten, maximal jedoch 12 mal 6'000 CHF pro Jahr. Die gesamten Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse wurden von ABB übernommen.

- Ab dem 62. und bis zum 65. Altersjahr erhielten die Mitarbeitenden die gemäss Reglement der ABB Pensionskasse vorgesehene Altersrente und eine Überbrückungsrente in Höhe der maximalen, einfachen AHV-Altersrente.

Die Personalvertretung kritisierte die erzwungenen Frühpensionierungen: Die Mitarbeitenden kamen zwar auf Grund der Frühpensionierung selten in Finanznöte, oft hatten die Betroffenen jedoch andere Absichten (meistens wollten sie weiterarbeiten).

Für ABB sind bei Frühpensionierungen vor allem zwei Auswirkungen zu beachten: Der Wissensverlust und die Finanzierbarkeit der Modelle. Für beide Probleme wurden im Fall Birr Lösungen gefunden. Da die Finanzierung der Pensionskasse von ABB transparent ist, ist die finanzielle Verpflichtung berechenbar.

Flexible Pensionierungsmodelle

Flexible Pensionierungsmodelle waren bei ABB nicht vorgesehen. Aus Sicht der Personalvertretung wären fließende Übergänge in den Ruhestand jedoch wünschbar. Flexible Pensionierungsmodelle scheitern ihrer Ansicht nach u.a. an den hohen Renteneinbussen. Nach heutiger Regelung zahlt ein Angestellter während seiner letzten 10 Jahre die höchsten Beiträge in die Pensionskasse. Die Personalvertretung schlägt vor, die Arbeitszeit bei voller Leistung des Pensionskassenbeitrags zu reduzieren (so genannte Altersteilzeit).

Entlassungen mit Austrittsabfindungen

Die Austrittsabfindung besteht aus einer progressiv gestaffelten Dienstjahresabfindung (250 CHF nach einem Dienstjahr, 25'000 CHF nach 40 Dienstjahren). Zusätzlich wurde die Abfindung für ältere Mitarbeitende ab dem 50. Altersjahr durch zusätzliche finanzielle Leistungen ergänzt (zwischen 3-9 Monatslöhnen). Diese zusätzliche Abfindung soll die Altersvorsorge und die Abdeckung persönlicher Bedürfnisse (wie Hypothekrückzahlungsverpflichtung) garantieren.

Gemäss Personalmanagement wurden für Mitarbeitende zwischen 57 und 60 Jahren, die entlassen werden mussten, individuelle Lösungen gesucht. Reichte die Austrittsabfindung nicht aus, konnte der ABB Unterstützungsfonds für Härtefälle einspringen und beispielsweise die Krankenkassenprämien zahlen.

8.5 Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

8.5.1 Zukünftige Personalpolitik

In Zukunft werden gemäss Personalmanagement ältere Arbeitskräfte an Bedeutung gewinnen. Vor allem die demografische Entwicklung wird den Einsatz von leistungsfähigen älteren Mitarbeitenden notwendig machen.

ABB wird in Zukunft versuchen, ihre älteren Mitarbeitenden stärker an die Firma zu binden. Bislang wurde das Dienstalder wenig gewürdigt. Das Dienstalder soll nun vermehrt gewertschätzt werden. Als eine der Massnahmen ist die neue Regelung der Dienstjubiläen zu erwähnen, welche voraussichtlich per 1. Januar 2004 eingeführt wird.

Vorgesehen ist die Aufwertung der Dienstjubiläen. Ebenfalls wird ABB in Zukunft versuchen dem Bild entgegen zu wirken, dass die Mitarbeitenden ab 50 zum „alten Eisen“ gehören. Diesbezüglich will das Personalmanagement die Motivation der 50-jährigen verbessern.

8.5.2 Handlungsbedarf und Massnahmen

Folgende Gründe sind für eine Anstellung älterer Mitarbeitender massgebend:

- Erstens müssen sich die Mitarbeitenden weiterbilden wollen. Dazu ist ein gutes Feedback der Vorgesetzten nötig, die den Mitarbeitenden Stärken und Schwächen klar aufzeigen.
- Als zweites ist es wichtig, die Wahrnehmung der älteren Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten zu verbessern. Die Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden müssen u.a. durch Schulung abgebaut werden.
- Die Pensionskassenbeiträge sollten bei älteren und jüngeren Mitarbeitenden in etwa gleich hoch sein. Diese Massnahme sowie das Leistungslohnprinzip anstelle des Anciennitätslohns garantieren, dass ältere Mitarbeitende nicht teurer sind als Jüngere. Dadurch kann die Chancengleichheit sichergestellt werden.

Die Personalvertretung sieht in erster Linie einen Handlungsbedarf bei den Arbeitszeitmodellen und bei der Weiterbildung:

- Erstens müssen neue Arbeitszeitmodelle erarbeitet werden, die flexibler an die Ansprüche der älteren Mitarbeitenden und der Unternehmen angepasst sind (bspw. Teilzeitanstellung, Arbeit auf Mandat). Um bei Teilzeitanstellung keine Rentenkürzung in Kauf nehmen zu müssen, sollten die Modalitäten der Beitragszahlungen an die 2. Säule angepasst werden. Es sollte möglich sein, dass Arbeitnehmer und -geber auch bei Teilzeitanstellung den vollen Pensionskassenbeitrag zahlen.
- Zweitens muss ein Anreizsystem zur Förderung der Weiterbildung geschaffen werden. Folgende Massnahmen wären wünschbar:
 - Der Staat sollte Weiterbildung mit steuerlichen Erleichterungen fördern.
 - Das Unternehmen soll Perspektivenworkshops anbieten, in denen eine Standortbestimmung gemacht würde. So kämen Defizite der Mitarbeitenden zu Tage und es könnten Entwicklungslinien definiert werden.

Grundsätzlich ist der Angestellte jedoch selbst für seine Weiterbildung verantwortlich. Wichtig ist in erster Linie, dass die neuen Strategien jetzt implementiert werden, um innert nützlicher Frist greifen zu können.

8.6 Fazit

Die Personalpolitik der ABB zielt auf eine ausgewogene Altersdurchmischung. Ältere Mitarbeitende werden auf Grund ihrer Loyalität und ihrer Erfahrung geschätzt. Die Regelungen der Personalpolitik unterscheiden prinzipiell nicht nach Alter der Angestellten. Dennoch besteht nach Aussagen des Personalmanagements ein Risiko der Ungleichbehandlung. Die ABB thematisiert dieses Risiko und versucht, es in internen Schulungen abzubauen.

Die ABB unterstützt die Frühpensionierung ihrer Mitarbeitenden. Die Frühpensionierung ist ab 57 Jahren möglich. Erst ab dem 62. Altersjahr wird die Frühpensionierung durch ABB finanziell unterstützt. Das obere Management tritt ab 60 Jahren in die ABB Consulting über, die intern und extern Beratungsdienstleistungen anbietet.

2001 musste auf Grund der schlechten Marktlage ein Werk in der Schweiz teilgeschlossen werden. Für die 270 Mitarbeitenden kam ein Sozialplan zum Tragen. Generelles Ziel war die Integration der Mitarbeitenden in den Arbeitsmarkt. Die Mitarbeitenden über 60 Jahren wurden frühpensioniert. Dies zu den gleichen Bedingungen wie sie bei der ordentlichen Frühpension ab 62 Jahren gelten. Die anderen Mitarbeitenden wurden entlassen und durch ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum bei der Arbeitssuche unterstützt. Zusätzlich erhielten sie eine Austrittsabfindung. Der Sozialplan wird vom Unternehmen und der Personalvertretung als erfolgreich bewertet. Ausser wenigen, schlecht ausgebildeten Mitarbeitenden konnten alle Betroffenen vermittelt werden. Die Personalvertretung kritisiert jedoch die Frühpensionierungen. Zwar wurden diese finanziell grosszügig unterstützt, entsprachen jedoch nicht den Wünschen der Betroffenen, weiterarbeiten zu können. Für zukünftige Abbaumassnahmen werden neue Modelle getestet, um das derzeit geringe Stellenangebot auf dem Arbeitsmarkt besser zu berücksichtigen.

In Zukunft werden die älteren Arbeitskräfte auf Grund der demografischen Entwicklung für die ABB an Bedeutung gewinnen. Die ABB wird deshalb versuchen, die älteren Mitarbeitenden besser an das Unternehmen zu binden. Handlungsbedarf sieht das Personalmanagement bei der Weiterbildung (Motivation und Orientierung der Mitarbeitenden durch die ABB), der Wahrnehmung der älteren Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten und der Höhe der Personalkosten (ältere und jüngere Mitarbeitende sollten in etwa gleich viel kosten). Für die Personalvertretung besteht Handlungsbedarf bei flexiblen Arbeitszeitmodellen, den Anstellungsverhältnissen, sowie bei steuerlichen Erleichterungen für Weiterbildungen.

8.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

ABB Konzern 2002, Geschäftsbericht 2001, Zürich.

ABB Schweiz 2001, Sozialplan, Personalmanagement ABB Schweiz, Baden.

ABB Schweiz 2000, Geschäftsbericht 1999, Baden.

ABB Schweiz 1996, Geschäftsbericht 1995, Baden.

ABB Schweiz 1996, Personalpolitik, Personalmanagement ABB Schweiz, Baden.

NZZ 2002, Nicht nur Coaching, auch Vermittlung: Betriebliches Arbeitsmarkt-Zentrum am Beispiel der ABB, 8.1.2003, Zürich

Interviews

- Persönliches Interview mit dem Geschäftsleitungsmitglied und HR Chef ABB Schweiz.
- Telefonisches Interview mit einem Mitglied der Personalvertretung.
- Es konnten keine Interviews mit Mitarbeitenden geführt werden.

9. Fallstudie Bombardier Transportation (Schweiz)

9.1 Unternehmensbeschreibung

Bombardier Transportation (Schweiz) AG (B-T/CH) ist eine Tochtergesellschaft der Bombardier Inc. mit Hauptsitz in Montréal, Kanada. Bombardier Inc. betreibt Produktionsstätten in 54 Ländern, erarbeitete 2001 einen Umsatz von gut 21 Mia. kanadischen Dollar (entspricht rund CHF 20 Mia.) und beschäftigt weltweit 79'000 Mitarbeitende. Hauptbetätigungsfelder sind die Luftfahrtsindustrie, der Transportsektor sowie die Produktion von Freizeitfahrzeugen. Im Transportsektor (Bombardier Transportation, B-T) betrug der Umsatz 2001 weltweit knapp CHF 7 Mia. Aktuell werden in diesem Bereich 36'000 Personen beschäftigt.

Die heutige B-T/CH ist durch eine Reihe von Akquisitionen zusammengewachsen. Durch den Erwerb von Vevey Technologies im Jahre 1998 und von Adtranz im Jahr 2001 ist B-T/CH heute der grösste Lieferant von Schienenverkehrstechnik in der Schweiz. Der Umsatz betrug 2001 CHF 528 Mio. Die Zahl der Beschäftigten beträgt aktuell knapp 1'400. B-T/CH ist nicht an der Börse kotiert. Weitergehende Kennzahlen werden nicht veröffentlicht.

Das Unternehmen ist in der Schweiz mit Standorten in Oerlikon (580 Personen), Pratteln (415), Turgi (87), Winterthur (85), Bern (3), Lausanne (11) und Villeneuve (170) vertreten. Die Standorte in der deutschsprachigen Schweiz stehen unter einheitlicher Leitung. Die Westschweizer Standorte ihrerseits werden separat geführt.

9.2 Rückblick Neunzigerjahre

Die verschiedenen Produktionsstätten in der Schweiz blicken auf eine wechselvolle Geschichte in den Neunzigerjahren zurück. Hintergrund dazu ist ein starker Konzentrationsprozess in der europäischen Eisenbahnbau-Branche. Die wichtigsten die Schweiz betreffenden Schritte sind:

- 1995: ABB und Daimler-Benz legten ihr Bahntechnikgeschäft zusammen. Adtranz entstand.
- 1999: Entscheid durch Adtranz, die Produktionsstätten Oerlikon und Pratteln zu schliessen.
- 1999/2000: Gründung von Railcord als Auffanggesellschaft für die Tätigkeiten in Pratteln und Oerlikon (via Management-Buyout). Diese Gesellschaft war 2000 startklar.
- 2001: Übernahme der Adtranz durch die kanadische Bombardier Inc.
- 2001: Vollumfängliche Integration der Tätigkeiten von Railcord in B-T/CH. Von Railcord bleibt nur der „Mantel“ übrig. Per Anfang 2003 sollen die beiden Unternehmen nun noch formell fusioniert werden.

Vor 1999 beschäftigte Adtranz rund 1'300 Personen in der Schweiz. Heute sind es bei B-T/CH wieder fast 1'200 (ohne Vevey Technologies). Der Umbauprozess war also, entgegen den pessimistischen Befürchtungen nach dem Schliessungsentscheid durch Adtranz, nicht mit einem massiven Stellenabbau verbunden. Wichtigster Faktor für diese Entwicklung war sicher die Übernahme der Adtranz durch Bombardier Inc. und deren Bereitschaft, den Standort Pratteln weiterzuführen. Restrukturierungen und Reorganisationen sind aber trotz allem Konstanten in den 10 letzten Jahren der betroffenen Unternehmen. Aktuell wird erwartet, dass keine weiteren grundlegenden Änderungen anstehen und Bombardier Inc.

Gewähr für eine gewisse Konstanz bietet. Allerdings ist die Auftragslage unsicher. Die B-T/CH wird auf dem einheimischen Markt durch die Hauptkonkurrentin Stadler Rail AG bedrängt.

Die vorliegende Fallstudie befasst sich ausschliesslich mit der Situation in der deutschen Schweiz, d.h. mit den Unternehmensteilen der seinerzeitigen Adtranz. Inhaltlich konzentriert sich die Fallstudie auf die Phase der Restrukturierung und Neuorganisation seit 1999.

9.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

9.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden für B-T/CH

Gemäss HR-Management und Personalvertretung ist das Know-how der älteren Personen nach wie vor unverzichtbar: BT/CH lebt von „angefressenen“ Technikern, die ihr Wissen „on-the-job“ erworben haben. Es ist nicht möglich, die entsprechenden Tätigkeiten am Schreibtisch zu erlernen. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden im Ingenieur-Bereich tendenziell eher älter sind. Diese Personen sind technologiegetrieben, d.h. sie sind selber sehr stark daran interessiert, technologisch immer auf dem neuesten Stand zu sein und sich entsprechend weiterzubilden.

Zudem kommt den älteren Personen entgegen, dass die früher bei Adtranz und heute bei BT/CH hergestellten Güter naturgemäss einen sehr langen Lebenszyklus haben und teilweise über Jahrzehnte gewartet werden müssen. In den Service-Abteilungen und in der Kundenbetreuung wird ihr Wissen anhaltend benötigt.

Allerdings hat der Abbau gewisser Produktionskapazitäten zur Folge, dass B-T/CH heute auf Antrieb keine Lokomotiven mehr bauen kann. Insbesondere Mitarbeitende im Bereich Entwicklung sehen so oft keine wirklichen Perspektiven mehr bei B-T/CH und überlegen sich einen Wechsel zur Hauptkonkurrentin Stadler Rail AG oder haben bereits gewechselt. Stadler baut nach wie vor Lokomotiven, nicht zuletzt mit Personal, das von B-T/CH übernommen wurde. Eingestellt werden bei dieser Firma auch Personen über 60.

Vorurteile gegenüber älteren Personen werden bei BT/CH weder vom HR-Management noch von der Personalvertretung wahrgenommen. Aktuell wird jedoch tendenziell eine Verjüngung des qualifizierten Personal angestrebt. Dies nicht aus Ressentiments gegenüber älteren Mitarbeitenden, sondern um in gewissen Bereichen der Gefahr der Überalterung entgegenzuwirken. Der Eisenbahnbau übt heute auf junge Personen nicht mehr die gleich starke Faszination aus wie in früheren Zeiten. Es besteht die Gefahr, dass der qualifizierte Nachwuchs je länger je mehr ausbleibt. B-T/CH hat deshalb die Kontakte zu den Hochschulen verstärkt und versucht gezielt, Studierende für Tätigkeiten im Eisenbahnbau zu motivieren. Grundsätzlich gilt aber nach wie vor, dass fachliche Kapazitäten immer eingestellt werden, unabhängig vom Alter oder von der konjunkturellen Situation.

Stärken und Schwächen älterer Personen

Im Allgemeinen werden den älteren Personen bei BT/CH keine besonderen Risiken zugeschrieben. Es wird vom HR-Management sogar nicht ausgeschlossen, dass ältere Personen statistisch weniger Ausfallzeiten haben als jüngere, da sie z.B. weniger Risikosportarten betreiben. Schwächen werden am ehesten in folgenden Bereichen gesehen:

- Geografische Flexibilität: Der Austausch mit Produktionsstätten in Europa ist in der Vergangenheit wichtiger geworden. Ältere Mitarbeitende sind geografisch nicht mehr so

flexibel und können und wollen nicht längere Zeit im Ausland verbringen. Bevorzugt werden Tageseinsätze und kurze Aufenthalte.

- **Qualifikation:** In der Produktion und in der Logistik herrscht heute eine neue Dynamik (just in time, elektronische Hilfsmittel, etc.). Hier kommen ältere Personen gelegentlich an ihre Leistungsgrenze. Weniger betroffen davon sind die Ingenieure, die einen speziellen Ergeiz haben, technisch immer auf dem neuesten Stand zu sein.

Ganz allgemein wird heute eine langjährige Betriebszugehörigkeit nicht mehr so geschätzt wie früher. Sie wird z.T. verbunden mit fehlender Dynamik und fehlendem Veränderungswillen.

9.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Gemäss Aussage des HR-Managements existiert bei B-T/CH keine ausformulierte betriebliche Alterspolitik. Es gelten die allgemeinen Anstellungsbedingungen, die sich auf die Vereinbarung in der Maschinenindustrie (gültig seit dem 1. Juli 1998) stützen. In einzelnen Bereichen werden über den GAV hinausgehende Leistungen erbracht.

Ältere Arbeitskräfte sind bei B-T/CH in jeder Beziehung den jüngeren gleichgestellt. Dies gilt für alle Qualifikationsniveaus und für alle Massnahmen. Im Hinblick auf die betriebliche Alterspolitik sind insbesondere folgende Regelungen interessant:

Arbeitszeit, Langzeitkonto

Gearbeitet wird nach Jahresarbeitszeit auf der Basis der 40-Stunden-Woche. Der Ferienanspruch steigt mit dem Alter und beträgt ab dem 50. Altersjahr 30 Tage. Jährlich können maximal 200 Überstunden einem Langzeitkonto zugewiesen werden. Die hier angesparten Stunden stehen dann u.a. für Bildungsurlaube, vorübergehende Reduktion der Arbeitszeit oder flexible Pensionierungen zur Verfügung.

Weiterbildung

Sämtliche Weiterbildungsmassnahmen stehen allen Mitarbeitenden offen. B-T/CH forciert die Weiterbildung, erwartet aber von den Mitarbeitenden auch eigene Initiative. Neben der fachlichen Weiterbildung steht aktuell vor allem die Konzernsprache Englisch im Vordergrund. Auch von älteren Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie sich die notwendigen Sprachkenntnisse aneignen.

Bei betriebsnotwendigen Weiterbildungen gehen Kosten und Zeit voll zulasten des Unternehmens. Für die generelle berufliche Weiterbildung haben Mitarbeitende zudem (unter bestimmten Bedingungen) Anrecht auf bezahlte Freistellung von der Arbeit.

Pensionierung, Früh- und Teilpensionierung

Frühpensionierungen sind ab dem 62. Altersjahr möglich. Bis zum reglementarischen Pensionsalter von 65 wird eine AHV-Überbrückungsrente bezahlt. Die Hürden für eine Frühpensionierung wurden in letzter Zeit merklich gesenkt:

- Waren früher nur auf Antrag der Firma Frühpensionierungen möglich, so können heute die Mitarbeitenden einen entsprechenden Antrag stellen.
- Überbrückungsrenten werden heute durch das Gesamtunternehmen getragen und nicht mehr wie früher durch die Abteilung.

Teilzeitarbeit ist für alle Mitarbeitenden möglich. Bisher besteht aber kein Modell für Teilpensionierungen. Nach Ansicht der Arbeitnehmervvertretung wäre auf Seiten der Mitarbeitenden ein entsprechendes Bedürfnis vorhanden. Im GAV wird den Unternehmen empfohlen, die Einführung von Altersteilzeit- und ähnlichen Modellen zu prüfen.

Sozialberatung

Die betriebsinterne Sozialberatung stammt aus der Tradition der ABB. Mitarbeitende können sich aus eigenem Antrieb beraten lassen oder werden von der Linie der Sozialberatung zugewiesen.

Pool-Kostenstelle für Personen mit reduzierter Leistungsfähigkeit

Hier handelt es sich um eine Massnahme, die insbesondere auch älteren Personen zugute kommt. Eingeführt wurde die spezielle Kostenstelle aus Verpflichtung gegenüber verdienten Mitarbeitenden, die aus verschiedenen Gründen leistungsmässig nicht mehr mithalten können:

- Die Pool-Kostenstelle ist vor allem auf Personen zugeschnitten, die Mühe mit dem Leistungsdruck haben, und aus Angst, dem schnellen Wandel und den Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden, richtiggehend blockiert sind.
- Finanziert wird die Pool-Kostenstelle gemeinsam durch alle Abteilungen in der Schweiz. Die betroffene Person arbeitet am angestammten Arbeitsplatz weiter. Die Administration erfolgt zentral.
- Dadurch, dass nicht mehr durch die Abteilung finanziert werden muss, kann der Leistungsdruck gezielt reduziert werden. Oft blühen betroffene Mitarbeitende rasch wieder richtig auf und erbringen praktisch die gleiche Leistung wie früher.
- Der Antrag, Personen in die Pool-Kostenstelle aufzunehmen, erfolgt durch die Linie oder via Sozialberatung.

ABB Consulting

Für höhere Kader und Spezialisten besteht die Möglichkeit, ab dem 60. Altersjahr in die ABB Consulting überzutreten. Dieses eigenständige Unternehmen bietet intern und extern Beratungsdienstleistungen an. Das Modell wurde von ABB entwickelt und steht heute auch anderen Unternehmen offen.

Ziel ist es, den Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitenden zu optimieren. Die älteren Kader werden vom Tagesgeschäft entlastet und geben den Platz für jüngere Kader frei. Das Unternehmen kann aber weiterhin gezielt und zeitlich begrenzt auf die Erfahrung der Spezialisten zurückgreifen. Die Austretenden wiederum haben so die Möglichkeit, gleitend und massgeschneidert aus dem Arbeitsprozess auszusteigen.

Personalvertretung

Das innerbetriebliche Mitspracherecht ist bei B-T/CH gegenüber den Vorgaben des GAV wesentlich erweitert. Die Personalvertretung besteht aus 10 Personen und wird von allen Mitarbeitenden gewählt, die dem GAV unterstellt sind.

9.3.3 Beurteilung

Die Personalpolitik von B-T/CH wird vom Personalvertreter als absolut korrekt und dem GAV entsprechend beurteilt. Eine Ungleichbehandlung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden wird weder vom Personalverantwortlichen noch vom Personalvertreter festgestellt. Allenfalls entstehen gelegentlich Spannungen in Projektteams, da die Denk- und Handlungsweise von jüngeren und älteren Mitarbeitenden teilweise unterschiedlich sind. Jüngere Personen denken tendenziell abstrakter, ältere praktischer.

Die Möglichkeit zur Frühpensionierung wird relativ selten genutzt. Nach Ansicht des Personalvertreters besteht momentan von Seiten des Unternehmens eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Frühpensionierungen. Dies im Gegensatz zu den Neunzigerjahren.

Gegenüber der Pool-Kostenstelle für Personen mit reduzierter Leistungsfähigkeit sind Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter sehr positiv eingestellt. In ihrer Einschätzung handelt es sich um eine sehr effektive Massnahme.

9.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

9.4.1 Personalpolitische Strategie

Gemäss dem Personalverantwortlichen und dem Personalvertreter misst B-T/CH der Sozialpartnerschaft in „normalen“ wie auch in Umstrukturierungszeiten einen hohen Wert zu. Permanente Weiterbildung soll dazu beitragen, die Mitarbeitenden auf den permanenten Wandel vorzubereiten. Grössere Umstrukturierungen sollen so sozialverträglich wie möglich umgesetzt werden. Dass B-T/CH Teil eines weltumspannenden Konzerns ist, wird im Hinblick auf die Personalpolitik nicht als Nachteil gesehen. Das Unternehmen ist in der Schweiz domiziliert und gewillt, getroffene Vereinbarungen jederzeit einzuhalten und Rücksicht auf die lokalen Gepflogenheiten zu nehmen.

9.4.2 Situation vor der Übernahme der Adtranz durch Bombardier

Nach Einschätzung des Personalvertreters wurde in früheren Umstrukturierungsphasen (z.B. 1995 bei der Entstehung von Adtranz) oft zu schnell reagiert. Pessimistische Erwartungen führten zu nicht kohärenten Konzepten und zu überhastetem Personalabbau (vorgegangen wurde dabei allerdings korrekt und mit Sozialplan). Nachdem sich die Situation nicht so schlecht wie angenommen entwickelt hatte, wurde der Bestand wieder aufgestockt, wobei viele der ehemaligen Mitarbeitenden wieder zur Firma zurückkehrten. Insgesamt war ein wesentlicher Know-how-Verlust die Folge. Durch die Nutzung der natürlichen Fluktuation und der Förderung der internen Mobilität hätten derartige Turbulenzen vermieden werden können.

Zu grösseren Pannen war es 1999 bei der Ankündigung der Restrukturierung der Adtranz Schweiz gekommen. Die deutsche Konzernzentrale hatte seinerzeit den Umstrukturierungsentscheid in der Öffentlichkeit bekannt gegeben, bevor die Personalvertretung informiert und konsultiert worden war. Gemäss GAV wäre eine solche Konsultation zwingend gewesen.

Nach übereinstimmenden Aussagen des heutigen HR-Managements und der Personalvertretung war die Kommunikation zu Beginn katastrophal und das Auftreten der deutschen Konzernverantwortlichen wurde als arrogant empfunden. Entsprechend wurde viel Porzellan

lan zerschlagen. Nach dem missglückten Beginn wurden dann grosse Bemühungen unternommen, den Arbeitsfrieden wieder herzustellen. Der Umbauprozess konnte anschliessend sozialverträglich umgesetzt werden.

9.4.3 Übernahme der Adtranz durch Bombardier

Die Analyse der Massnahmen konzentriert sich im Folgenden auf die Situation seit 1999, d.h. auf die Umsetzung der von Adtranz initiierten Umstrukturierung, die die Schliessung der Werke Pratteln und Oerlikon vorsah. Die Massnahmen basieren auf einem Sozialplan, der zwischen der Personalvertretung Adtranz Schweiz, den Gewerkschaften SMUV, VSAM, SYNA, SKV und SKO sowie dem Unternehmen Adtranz vereinbart wurde.

Übernahme durch Bombardier Inc.

Der Sozialplan behielt auch nach der Übernahme von Adtranz durch Bombardier Inc. seine Gültigkeit. Der mit dieser Übernahme verbundene Wechsel in der Unternehmensstrategie führte aber dazu, dass die ursprünglichen Abbaupläne nicht vollständig umgesetzt wurden. Mit dem Ziel, soweit möglich und sinnvoll kundennah zu produzieren, wurde entschieden, den Standort Pratteln zu erhalten. Heute werden in Pratteln gut 400 Personen beschäftigt. In Oerlikon war die Produktionskapazität zur Zeit der Übernahme bereits abgebaut.

Vorgesehen waren ursprünglich 718 Kündigungen, insgesamt ausgesprochen wurden hingegen nur 138. Von diesen 138 ausgesprochenen Kündigungen wurden wiederum nur 80 effektiv ausgeführt. Von den 80 freigestellten Personen sind zu einem späteren Zeitpunkt 20 wieder zu B-T/CH zurückgekehrt.

Sozialplan

Ziel des Sozialplanes war es, Härtefälle soweit wie möglich zu vermeiden. Der Sozialplan wurde vom Unternehmen für das vorliegende Forschungsprojekt zur Verfügung gestellt, allerdings unter der Vorgabe, die Details vertraulich zu behandeln. Die Darstellung beschränkt sich deshalb auf eine generelle Beschreibung der vorgesehenen Massnahmen.

Finanziert wurden die Massnahmen mittels Rückstellungen durch das Unternehmen. Konkrete Zahlen bezüglich der Kosten der einzelnen Massnahmen sowie der Gesamtkosten des Sozialplanes stehen nicht zur Verfügung. Für Anwendungs-, Auslegungs- und Ermessensfragen rund um den Sozialplan wurde eine paritätische Sozialkommission eingesetzt, die bei Bedarf externe Fachpersonen beiziehen konnte. Die für ältere Personen relevanten Massnahmen umfassten u.a.:

- Weiterbildung, Qualifizierungsmassnahmen: Aus- und Weiterbildungsmassnahmen werden unterstützt mit dem Ziel, die Chancen der betroffenen Mitarbeitenden auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt zu verbessern.
- Pool-Kostenstelle: Behinderte sowie Arbeitnehmende der Poolkostenstelle wurden einem speziellen Schutz unterstellt und konnten nur in Ausnahmefällen entlassen werden.
- Arbeitszeitmodelle: Vorgesehen war eine Prüfung innovativer Arbeitszeitmodelle (z.B. solidarische Arbeitszeitverkürzung, Job-Sharing, Altersteilzeit) zur Milderung des Arbeitsplatzabbaus in Teilbereichen.
- Interner Arbeitsmarkt: Personen, deren Arbeitsplatz aufgehoben wurde, sollten nach Möglichkeit innerhalb des Unternehmens weiter vermittelt werden. Mitarbeitende über

50 wurden dabei bevorzugt behandelt. Bei einer Versetzung innerhalb des Unternehmen wurde beim Dienstalder der Besitzstand garantiert und Saläreinbussen bis zu einem gewissen Grad ausgeglichen.

- Wiedereinstellung: Bei Vakanzen, die intern nicht besetzt werden konnten, wurden Personen bevorzugt behandelt, die im Rahmen der Restrukturierung aus dem Unternehmen ausgeschieden waren und zurückkehren wollten.
- Vorzeitige Pensionierung ab 62: Personen ab 62 wurden reglementarisch pensioniert.
- Übergangszeit für Personen zwischen 57 und 62: Mitarbeitende dieser Altersgruppe, die nach dem Austritt aus dem Unternehmen arbeitslos waren, traten in den regulären Vermittlungsprozess der RAV ein. Ihnen stand aber die Möglichkeit offen, bis zur Weitervermittlung oder bis zum Entstehen des Rentenanspruchs aus vorzeitiger Pensionierung (Alter 62) in der Pensionskasse des Unternehmens zu verbleiben. Die Beiträge gingen dabei zu Lasten des Unternehmens. Fanden die Personen eine Stelle, so verliessen sie das Unternehmen definitiv. Konnten die Personen nicht vermittelt werden (d.h. wenn die Aussteuerung drohte), hatten sie Anspruch auf zusätzliche Unterstützung durch das Unternehmen (bis Alter 62).
- Job Center, Stellenvermittlung: Angeboten wurden umfassende Dienstleistungen mit dem Ziel, die Vermittlungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden zu verbessern. Dies mit Unterstützung einer externen Firma. Personen, die extern eine neue Stelle fanden, hatten unter bestimmten Bedingungen einen befristeten Anspruch auf Umzugs- oder Wegentschädigungen. Zudem wurden, analog zur internen Weitervermittlung, für eine befristete Zeit Lohneinbussen abgedeckt.
- Nachbetreuungsstelle: Personen, die das Unternehmen verlassen mussten, wurden befristet nachbetreut.
- Zusätzliche Leistungen: Unter bestimmten Bedingungen hatten Mitarbeitende Anspruch auf zusätzliche Leistungen.
- Weitere Massnahmen: Generell wurden Ausgliederungen unterstützt. Gegenüber den Mitarbeitenden umfasste die Unterstützung u.a. eine befristete Garantie der Leistungen gemäss GAV sowie der Leistungen gemäss Sozialplan im Falle, dass die Auslagerung unternehmerisch scheiterte.

9.4.4 Beurteilung

Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertretung gegen davon aus, dass in einer vergleichbaren Situation heute ein Abbauprozess analog umgesetzt würde. Der Sozialplan wird übereinstimmend als vorbildlich beurteilt. Die konkreten Erfahrungen mit der Umsetzung waren positiv. Eine Benachteiligung älterer Personen wurde nicht wahrgenommen (eher im Gegenteil). Entlastend wirkte, dass die Abbaumassnahmen nach der Übernahme von Adtranz durch Bombardier Inc. nicht im ursprünglich vorgesehen Mass umgesetzt werden mussten.

Fragen bezüglich Know-how-Verlust stellten sich im Rahmen der Frühpensionierungen kaum. In erster Linie handelte es sich um eine Betriebsschliessung, d.h. ein ganzer Betriebszweig wurde abgebaut. Betroffen waren zudem vor allem weniger qualifizierte Stellen.

Die Modalitäten der vorzeitigen Pensionierung wurden von den betroffenen Personen als gut beurteilt. Eine Wahlmöglichkeit (z.B. Frühpensionierung versus gleitender Ausstieg)

bestand aber nicht: Personen über 62 wurden reglementarisch pensioniert. Personen zwischen 60 und 62 wurden dagegen i.d.R. nicht vorzeitig pensioniert, sondern in Anstellung behalten, bis sie mit 62 in die Frühpensionierung gehen konnten.

9.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

9.5.1 Handlungsbedarf

Insbesondere was die hochqualifizierten Stellen betrifft, wird davon ausgegangen, dass die Bedeutung älterer Arbeitskräfte nach wie vor hoch bleiben wird. Weder Personalverantwortlicher noch Personalvertreter sind der Meinung, spezielle Integrations- oder Fördermassnahmen für ältere Personen seien notwendig.

Als wichtig erachtet wird, dass alle Alterstufen die innerbetrieblichen Ausbildungsprogramme durchlaufen. Bei B-T/CH ist dies zwingend vorgeschrieben. Hinzu kommen die allgemeinen Fördermassnahmen, welche auch bei den älteren Personen voll umgesetzt werden müssen. Angesprochen ist hier z.B. die Laufbahnplanung im Rahmen der Personalprozesse. Zudem ist es im Alltag wichtig, dass der Teamzusammensetzung (Kompetenzen- und Altersmix) genügend Beachtung geschenkt wird. Ganz allgemein wird die Eigeninitiative der betroffenen Personen an Bedeutung gewinnen.

9.5.2 Massnahmen

Auf Unternehmensebene sind keine alternativen Massnahmen vorgesehen. Das wirtschaftliche Wohlergehen des Unternehmens wird übereinstimmend als wichtigste Voraussetzung für sichere und zukunftsträchtige Arbeitsplätze (auch für älterer Personen) gesehen. Für den Grossteil der Mitarbeitenden ist der sichere Arbeitsplatz das wichtigste Anliegen. Bedenken bestehen bei den älteren Mitarbeitenden betreffend ihrer Situation nach der Pensionierung. Insbesondere die Renten (AHV, Pensionskasse) werden heute als nicht mehr ausreichend gesichert wahrgenommen. Diese Bedenken reduzieren in erheblichem Mass die Akzeptanz neuer Pensionierungsmodelle (Teilpensionierung, etc.). Dies vor allem auch dann, wenn solche Modelle mit Renteneinbussen verbunden sind.

Die wichtigste Aufgabe des Staates besteht im vorliegenden Zusammenhang darin, die Sozialwerke für die Zukunft zu sichern. Bei der Revision von AHV und BVG sind zudem die Voraussetzungen für Vorruhestandsregelungen zu verbessern. Die konkreten Modelle werden am sinnvollsten durch die Verbände entwickelt und müssen in den neuen GAV einfließen. Der aktuelle GAV läuft Mitte 2003 aus. Neuverhandlungen sind im Frühjahr 2003 vorgesehen.

9.6 Fazit

B-T/CH ist Teil eines internationalen Grosskonzerns mit Sitz im Ausland. Das Unternehmen ist aber nach wie vor stark in der Schweiz verwurzelt. Erklärbar ist dies durch die lange schweizerische Tradition der einzelnen Unternehmensteile und die Entstehungsgeschichte. Die geografische Distanz zwischen Muttergesellschaft und lokaler Führung hat bisher nicht dazu geführt, dass schweizerische Interessen übergangen worden wären.

Dies betrifft insbesondere auch die Personalpolitik und das Vorgehen bei Restrukturierungen. Basis für die Personalpolitik bildet der geltende GAV. Nach der Übernahme der Adtranz durch die Bombardier Inc. war das Unternehmen gewillt, den noch durch die Adtranz ausgehandelten Sozialplan fortzuführen.

Die Anstellungsbedingungen bei B-T/CH gehen stellenweise über die Vorgaben des GAV hinaus. Dies z.B. im Bereich der innerbetrieblichen Mitsprache und bei der unternehmens-eigenen Sozialberatung. Eine Ungleichbehandlung von älteren Mitarbeitenden wird weder auf formeller Ebene noch im Alltag festgestellt.

Möglichkeiten zur Frühpensionierung bestehen zwar, werden aber relativ selten genutzt. Für höhere Kader besteht allerdings die Möglichkeit des Übertritts in die ABB-Consulting, was den gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsprozess erleichtert. Teilzeitarbeit im Alter ist zwar möglich (wie für alle Mitarbeitenden), wird vom Unternehmen aber finanziell nicht unterstützt.

Interessant für ältere Personen mit reduzierter Leistungsfähigkeit ist im Weiteren die Institution der Poolkostenstelle, welche eine gezielte Entlastung solcher Personen erlaubt und von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite als sehr positiv beurteilt wird.

Die Restrukturierungen im Nachgang zu den durch Adtranz angekündigten Betriebsschliessungen wurden von einem grosszügigen Sozialplan begleitet. Nach übereinstimmenden Aussagen wurden die Massnahmen von Adtranz wie von B-T/CH vorbildlich umgesetzt.

Personen über 62 wurden reglementarisch pensioniert. Im Sozialplan wurde aber insbesondere eine innovative Lösung für die Personengruppe der 57- bis 62-Jährigen gefunden. Bei Entlassungen wurden diese zwar in den Vermittlungsprozess der RAV eingebunden, hatten aber Anspruch auf zusätzliche Leistungen des Unternehmens im Bereich Altersvorsorge. Zudem hatten sie im Falle, dass sie nicht weitervermittelt werden konnten, Anspruch auf Leistungen des Unternehmens.

Alternative Fördermassnahmen für ältere Personen sind bei B-T/CH nicht vorgesehen. Als wichtig erachtet wird aber nach wie vor, dass der Weiterbildung auf allen Stufen starkes Gewicht zukommt und bei der Teamzusammensetzung dem Kompetenzen- und Altersmix Beachtung geschenkt wird.

Spezielle Massnahmen des Staates werden nicht erwartet. Allerdings zeigt sich je länger je mehr, dass der Sicherung der Altersvorsorge sehr grosse Bedeutung zukommt, gerade auch dann, wenn es darum geht, z.B. Altersteilzeitmodellen zum Durchbruch zu verhelfen.

9.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

- Vereinbarung in der Maschinenindustrie, Vertragsperiode 1. Juli 1998–30. Juni 2003, Juli 1998.
- Vereinbarung über umfassende soziale Begleitmassnahmen im Zusammenhang mit den Standortmassnahmen der Adtranz Schweiz zwischen Adtranz/DaimlerChrysler Rail Systems (Schweiz) AG und der Personalvertretung Adtranz Schweiz sowie den Gewerkschaften SMUV, VSAM, SYNA, SKV und SKO, 9. Juni 2000.
- www.bombardier.com.

Interviews

- Persönliches Interview mit Herrn Hans-Dieter Jäggi, Personalchef, 28. Oktober 2002.
- Telefonisches Interview mit Herrn P. Götz, Vorsitzender Personalvertretung, 21. November 2002.

10. Fallstudie Unaxis Balzers

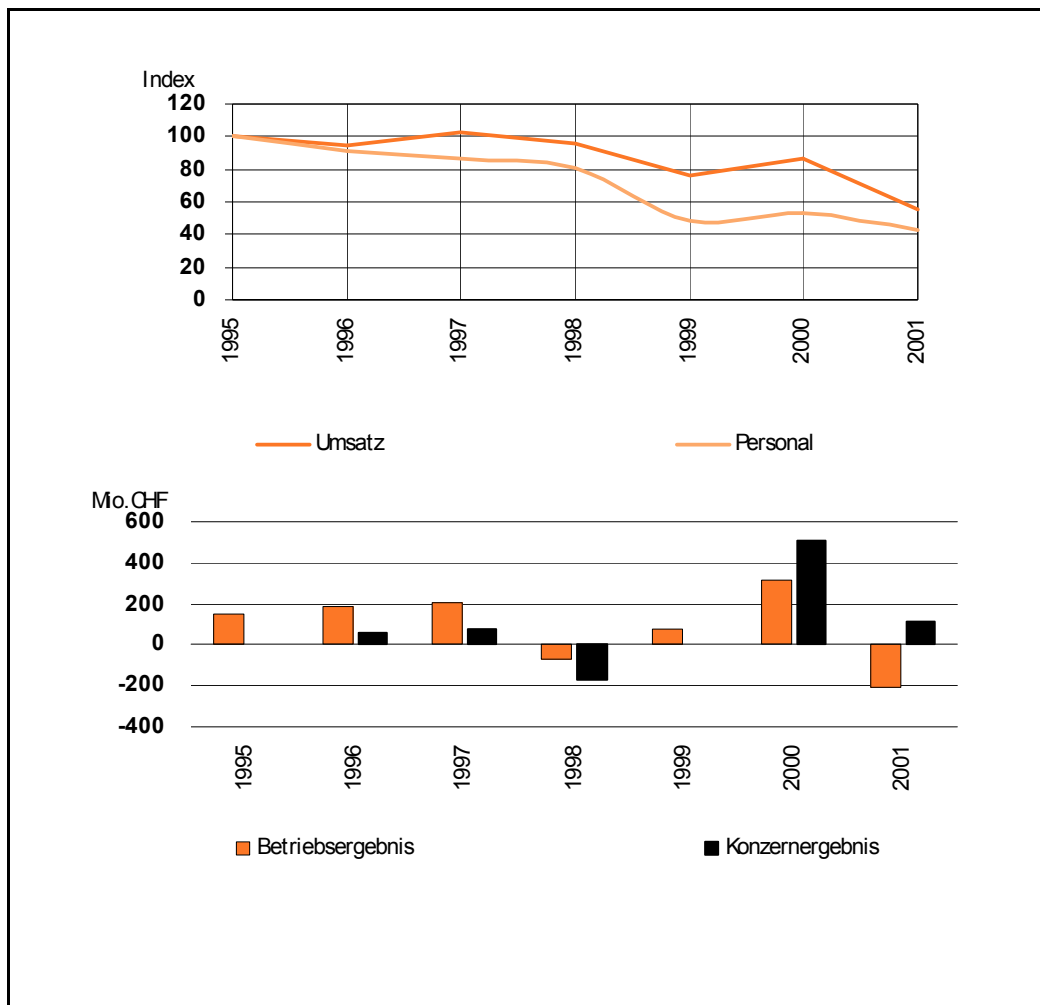
10.1 Unternehmensbeschreibung

Unaxis ist ein weltweit führender Anbieter von Produktionssystemen und Dienstleistungen für ausgewählte Marktsegmente der Informations-Technologie wie Halbleiter, Datenspeicher, Flachbildschirme und optische Komponenten. Die Dünnschichttechnologie der Unaxis-Balzers AG ist eine der Kernkompetenzen des Unaxis Konzerns. Die Unaxis-Balzers AG entstand aus der 1946 unter dem Namen Gerätebau-Anstalt in Balzers (FL) gegründeten Fabrik zur Herstellung dünner Schichten. Die Fallstudie konzentriert sich auf die Unaxis-Balzers, ein weitgehend selbständiges Unternehmen des Unaxis Konzerns.

10.2 Rückblick Neunzigerjahre

Aufgrund der Organisationsform des Konzerns kann bei der Darstellung des Geschäftsganges nicht zwischen dem Unaxis Konzern und der Unaxis-Balzers unterschieden werden.

Figur 6: Geschäftsgang Unaxis Konzern



In der Zeit zwischen 1991 und 1997 sah sich der Unaxis Konzern mit einem Konzentrationsprozess konfrontiert. Im Zuge dieses Prozesses wurde der Militärbereich redimensioniert, die Gruppe Schweisstechnik, Press- und Stanzwerk AG, die Limmat-Versicherung, weite Teile der Textilaktivitäten (Spinnerei & Weberei Dietfurt AG, die Spinnerei Kunz AG) und Teile der Gruppe Oerlikon-Bührle Industrien verkauft.

Während der Restrukturierungsphase übernahm die Oerlikon-Bührle Holding AG 1994 die Leybold Gruppe (Hochvakuumtechnik), die mit der Balzers AG zu Balzers und Leybold zusammengeführt wurde .

Die Jahre nach 1997 waren für den Konzern bewegt. Zeit. Der Umsatz und der Personalbestand des Konzerns sanken zwischen 1997 und 2001 je um die Hälfte. Vor allem das Jahr 1998 war durch einen hohen Verlust gekennzeichnet. 1999 wurde deshalb die Fokussierung auf ausgewählte Technologiebereiche wieder aufgenommen: Die Oerlikon-Bührle Immobilien, Oerlikon Contraves Defence und Bally wurden veräussert. Daraus folgte ein starker Rückgang des Umsatzes (1999: -20 Prozent) und des Personalbestandes (1999: -40 Prozent).

Im Jahr 2000 wurde die Oerlikon-Bührle in Unaxis umbenannt. Balzers und Leybold heissen nunmehr Unaxis-Balzers AG. Der Konzern übernahm im selben Jahr die amerikanische Plasma Therm. Dadurch festigte Unaxis seine Position als Ausrüster der Halbleiterindustrie. Die weitere Übernahme der ESEC sicherte der Unaxis eine führende Marktposition im Gebiet der Chip-Montageautomaten. Gleichzeitig wurden die Large Area Coating und Pilatus verkauft. Diese Veräusserungen und der Börsengang der Inficon bewirkten 2001 eine weitere Umsatzeinbusse von 35 Prozent.

10.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

10.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden für die Unaxis-Balzers

Im Allgemeinen unterschied die Personalpolitik der Neunzigerjahre nicht zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Ältere Mitarbeitende sind für Balzers sehr wertvoll. Die Personalvertreter und die befragten Angestellten anerkennen die hohe Wertschätzung der älteren Mitarbeitenden durch die Unaxis-Balzers. In den letzten Jahren wurde kein älterer Mitarbeitender entlassen. Gemäss der Personalvertretung fühlt sich das Unternehmen moralisch den Angestellten verpflichtet. Folgende Stärken werden den älteren Mitarbeitenden laut Personalmanagement zugeschrieben:

- Sie sind zuverlässiger als Junge. Die Verlässlichkeit ist vor allem bei Spezialisten sehr wichtig.
- Sie sind bei der Arbeitszeitgestaltung flexibler. Sie sind eher einverstanden damit, von Kurzarbeit zu Überzeit zu wechseln.
- Ihnen wird eine bessere Ausgeglichenheit zugesprochen. Dadurch reagieren sie besser auf Stress.

Hingegen ist nach Aussage des Personalmanagement die mangelnde Flexibilität der älteren Mitarbeitenden eine Schwäche. Die international tätige Firma braucht flexible Mitarbeitende. Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, auch im Ausland zu arbeiten und andere Sprachen zu lernen. Jüngere werden als flexibler eingeschätzt als Ältere. Die EDV ist heute nicht mehr ein Problem der älteren Angestellten.

10.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Generelles

Für die älteren und die jüngeren Mitarbeitenden gilt die gleiche Personalpolitik. Generell gelten das Reglement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der zwischen der liechtensteinischen Industrie- und Handelskammer und dem Liechtensteinischen Arbeitnehmerverband ausgehandelte Gesamtarbeitsvertrag. Es gibt kaum vertragliche Sonderregelungen für ältere Mitarbeitende.²¹ Die Personalpolitik ist seit den Neunzigerjahren unverändert.

a) Anstellungspraxis

Für die Anstellung ist gemäss HR-Management vor allem die Qualifikation des Kandidaten oder der Kandidatin massgebend. Das Alter spielt eine untergeordnete Rolle. Dank dem Lohn- und Versicherungssystem kommen ältere Mitarbeitende nicht massgeblich teurer zu stehen als jüngere (siehe weiter unten). Die Unaxis-Balzers hat in der Vergangenheit über 60-Jährige angestellt. Dabei handelte es sich häufig um Experten, die in der Produktion tätig waren.

b) Personalpolitik während der Beschäftigung

- **Arbeitszeit:** Um rund um die Uhr kommunizieren zu können und gleichzeitig eine termingerechte Herstellung und Auslieferung der Produkte weltweit sicherzustellen, wurde 1998 das Arbeitszeitmodell Flexifit eingeführt. Damit soll bei möglichen Schwankungen des Auftragseingangs ein flexibler Arbeitseinsatz der Situation gerecht werden. Verbindlich ist die Jahresarbeitszeit; Schwankungen im monatlichen Arbeitspensum sind möglich.
- **Teilzeit:** Spezielle Anstellungsverhältnisse wie Teilzeitstellen gibt es bei der Unaxis-Balzers wenige. Rund 10 Prozent der Belegschaft arbeiten im Jobsharing (vor allem im Schichtbetrieb der Produktion und vorwiegend Frauen). Generell sind die Arbeitsstellen auf 100 Prozent ausgelegt. Das Personalmanagement geht davon aus, dass die Angestellten Vollzeitstellen bevorzugen. Die Personalvertretung erklärt den geringen Anteil an Teilzeitstellen mit dem ebenfalls geringen Anteil an Mitarbeiterinnen und der Tatsache, dass in der Region die Arbeitskräfte Vollzeitstellen wünschen. Teilzeitstellen haben bei vielen Arbeitskräften ein schlechtes Image.
- **Entlöhnung:** Das Lohnsystem ist dreiteilig: Der Hauptteil macht der Grundlohn aus. Die zweite Komponente besteht aus einem leistungsabhängigen Anteil von durchschnittlich 6.5 Prozent (zwischen 0–10 Prozent); bei gutem Geschäftsgang gibt es zusätzlich Erfolgsbeteiligung. Eine altersbedingte Lohnerhöhung ist nur in geringem Masse vorgesehen. Bislang passte die Unaxis-Balzers den Lohn etwa alle zwei Jahre an die Inflation an. Dieses System gilt seit 1997.
- **Dienstaltersgeschenke:** Das Dienstalter wird honoriert. Nach 10 Jahren erhält ein Mitarbeitender 1250 CHF, ab 15 Jahren 1500 CHF, dann alle 5 Jahre zusätzlich 100 CHF pro Dienstjahr (25 Jahre = 1500+1000 CHF).
- **Ferien:** Mitarbeitende ab dem 50 Lebensalter haben Anrecht auf eine zusätzliche Ferienwoche.
- **Weiterbildung:** In Mitarbeitergesprächen wird eine Standortbestimmung vorgenommen und nach möglichen Weiterbildungsmassnahmen gesucht. Die Unaxis-Balzers beteiligt

²¹ Ausnahmen bei den Ferien, der Gehaltsfortzahlung bei Krankheit und den Dienstaltersgeschenken.

sich in der Regel an Zeit und Kosten und unterstützt die Weiterbildung. Es gelten für alle die gleichen Bedingungen. Ältere Mitarbeitende sind schwerer für Fortbildung zu motivieren als jüngere.

- **Sozialberatung:** Der Präsident der Sozialkommission hatte die Stelle des betriebsinternen Sozialberaters inne. Das Personalmanagement schuf diesen Posten, um die Mitarbeitenden bezüglich persönlichen Weiterentwicklungsstrategien zu orientieren. Dieser Stelle oblagen die Aufgaben, die Angestellten in persönlichen und beruflichen Belangen zu beraten (u.a. bei Standortbestimmungen, Laufbahnberatungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Mobbing). Die Belegschaft fand es gut, dass diese Tätigkeit nicht von einer Führungskraft ausgeführt wurde, der Austausch war dadurch ohne Spannung möglich. Für den Erfolg dieser Massnahmen war es wichtig, dass der Sozialberater genügend Zeit hatte, seine Aufgabe wahrzunehmen. Eine Teilzeitstelle hätte nicht gereicht. Die Mitarbeitenden schätzten es sehr, auf einen betriebseigenen Sozialberater zählen zu können, der die Angestellten und die Verhältnisse im Betrieb kannten und dem sie vertrauten.
- **Motivierung der über 50-Jährigen:** Die Unaxis-Balzers lancierte im Januar 2000 das Projekt „Bildhauer der eigenen Zukunft – Lebensplanung ab 50“, das aufgrund psychologischer Probleme der Mitarbeitenden dieser Altersklasse und zu deren Motivierung ins Leben gerufen wurde. Ziel war, in einem zweitägigen Einführungs-Workshop und jährlichen halbtägigen Standort-Workshops die momentane Situation der Beteiligten festzustellen und sich über ihre persönliche Lebensplanung im privaten und beruflichen Umfeld Gedanken zu machen. Darüber hinaus sollten Ängste gegenüber neuen Technologien abgebaut werden. Ein weiteres Ziel des Projekts war die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf eine eventuelle unfreiwillige Frühpension.
- **Aus Kosten- und Zeitgründen ist dieses Projekt derzeit storniert.** Für die Personalvertretung hat sich dieses Projekt bewährt. Die Belegschaft hat es sehr gut aufgenommen. Es entsprach einem Bedürfnis der Belegschaft, bei gewissen Problemen (Ruhestand, Finanzen und Versicherungen, Karriere, Weiterbildung) besser begleitet zu werden. Diese Vorbereitung hat sich auch bei der Restrukturierung in 2001 bewährt. Ein Mitarbeiter, der an diesem Workshop teilnahm, fand die Gedankenanstösse zur Frühpension anregend, weil sie ihm eine gute Vorbereitung ermöglichten.
- **Pensionskasse:** Die Pensionskassenbeiträge unterscheiden sich bei jüngeren und älteren Mitarbeitenden wenig (bis zum 43. Alterjahr 13 Prozent des versicherten Lohnes, bis 53 Jahre 15 Prozent, bis 65 17 Prozent). Aus Solidaritätsgründen wird versucht, den Unterschied möglichst gering zu halten, damit die Lohnnebenkosten eines älteren Mitarbeitenden nicht bedeutend teurer zu stehen kommen als die eines jüngeren.

c) Austritt

- **Vorbereitungskurse:** Ab 62 Jahren werden den Mitarbeitenden eintägige Workshops angeboten, die ihnen und ihren Partnern ermöglichen sollen, sich auf den Ruhestand vorzubereiten. Der Workshop „Bewusst in einen neuen Lebensabschnitt“ wird von den Befragten sehr geschätzt.
- **Ordentliche Pension:** Das Rentenalter für Männer beginnt in Lichtenstein ab dem 64. Lebensjahr. Bei der Unaxis-Balzers beträgt das Rentenalter 65 Jahre. Die Sozialpartner haben ausgehandelt, dass die Rente so gestaltet wird, dass die Renteneinbusse bei einem Alterrücktritt mit 64 Jahren minimal ist.

- Frühpensionierung: Der vorzeitige Ruhestand ist erst seit dem Jahr 2000 (Pensionskasse) und 2001 (AHV Liechtenstein) vorgesehen. Im Jahr 2002 haben sich etwa 10 Prozent der möglichen Kandidaten frühpensionieren lassen. Das Pensionskassenmodell sieht Frühpension unter folgenden Bedingungen vor:
- Frühestens 5 Jahre vor dem ordentlichen Rücktrittsalter.
- Die Altersrente wird grundsätzlich pro Monat des vorzeitigen Altersrücktritt um 0.6 Prozent gekürzt (5 Jahre ergeben 36 Prozent).
- Ab 15 Dienstjahren deckt Balzers einen Teil der vorgesehenen Rentenkürzung.
- Erfolgt die Frühpensionierung auf Veranlassung der Unaxis-Balzers, wird die Altersrente nicht gekürzt und die Firma ersetzt der Kasse die daraus entstandenen Mehrkosten.

Die Konditionen der AHV sind, laut Personalmanagement interessant (mit 63: 3 Prozent Rentenkürzung, mit 62: 7 Prozent, mit 61: 11.5 Prozent, mit 60: 16.5 Prozent). Dies sind die normalen Konditionen der AHV in Liechtenstein. Die befragten ehemaligen Mitarbeitenden bewerten die finanzielle Auswirkung der Frühpension als gering, die Bedingungen als grosszügig.

10.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

Auf eine schwierige Marktsituation reagierend, führte die Unaxis-Balzers 1991 eine umfangreiche Restrukturierung durch. 1993 folgte eine weitere Restrukturierung, die etwa halb so viele Stellen betraf. Insgesamt wurden in den beiden Jahren 800 Stellen abgebaut. Die Sozialpartner handelten dazu einen Sozialplan aus.

Die nächste Restrukturierung fand 2001 statt. Die Unaxis-Balzers schloss eine Produktionseinheit, da keine Nachfrage mehr vorhanden war (die Produktion war für einen einzigen Auftraggeber aufgebaut worden). Zudem waren allgemeine Kapazitätsanpassungen nötig. Da die Unaxis-Balzers die zu schliessende Produktionseinheit erst vor kurzem aufgebaut hatte, waren die meisten der Mitarbeiter unter 50 Jahre. Es stellten sich wenige altersspezifische Probleme. Insgesamt hat die Unaxis-Balzers im Jahr 2001 etwa 200 Stellen gestrichen. Es kam ein Sozialplan zur Anwendung, der fast identisch war mit denjenigen der Jahre 1991 und 1993. In Zukunft sollten gemäss Personalmanagement keine Restrukturierungen mehr nötig sein. Falls doch, käme der gleiche Sozialplan zur Anwendung.

10.4.1 Personalpolitische Strategie

Im Mittelpunkt der Strategie von der Unaxis-Balzers stand das Wohl der betroffenen Mitarbeitenden. Es sollte für jeden eine gangbare Lösung gefunden werden. Priorität hatte laut Personalmanagement dabei die Integration der Betroffenen in den Arbeitsmarkt. Deshalb wurde besonders auf Vermittlungsbemühungen Wert gelegt. Andererseits sollte ein möglicher Imageschaden verhindert werden. Insbesondere sollten Schwierigkeiten mit den Behörden der umliegenden Gemeinden und der Kantone zuvorgekommen werden. Aus diesen beiden Gründen wurde für die Unaxis-Balzers das Abschieben der Betroffenen in die staatlichen Auffangnetze abgelehnt.

Die Unaxis-Balzers besprach mit der Sozialkommission den Sozialplan und die Organisation der Restrukturierungen vorgängig. Auftrag der Sozialkommission war es, als neutrales

und befugtes Gremium über die einzelnen Fälle zu entscheiden. Die Sozialkommission war paritätisch zusammengesetzt, Vorsitz hatte der Präsident der Betriebskommission. Die Sozialkommission hatte ein Vetorecht zu den Entscheidungen des Personalmanagements in Bezug auf einzelne Mitarbeitende. In der Sozialkommission wurden vor allem die heiklen Fälle ausführlich diskutiert. Der Betriebskommissionspräsident konnte von den Betroffenen für ein vertrauliches Gespräch aufgesucht werden. Aus dieser Rolle entstand später der Posten des betriebsinternen Sozialberaters. Die Befugnis und die Organisation der Sozialkommission werden durch den Personalvertreter als beispielhaft bezeichnet.

Damit der Sozialplan erfolgreich umgesetzt werden konnte, war es für das Personalmanagement wichtig, dass der Sozialplan zahlbar blieb. Um die finanziellen Auswirkungen jederzeit abschätzen zu können, wurde ein Kostencontrolling durchgeführt.

10.4.2 Massnahmen

Die Durchführung der Restrukturierungsmassnahmen erfolgte in mehrere Etappen:

- Befristete Arbeitsverträge wurden nicht mehr verlängert. 2001 wurden 80 Mitarbeitende davon betroffen.
- Das Personalmanagement erstellte eine Liste von Mitarbeitenden, auf die sie verzichten wollten. Die Sozialkommission traf in den einzelnen Fällen die Entscheide:
- Mitarbeitende über 62 wurden frühpensioniert, sofern ihr Arbeitsplatz ersatzlos gestrichen werden konnte (1991 und 1993 etwa 60 Betroffene; 2001 etwa 20).
- Etwa 80-90 Mitarbeitende wurden entlassen (50–60 Mitarbeitende aus der zu schliessenden Produktionseinheit). Für diese Mitarbeitenden wurde ein Jobzentrum in Zusammenarbeit mit der RAV aufgebaut.

Vorruhestand

- Frühpensionierung: Ziel der Unaxis-Balzers war, einen Übergang in die ordentliche Pension ohne finanzielle Einbusse sicherzustellen. Die Frühpensionsbedingungen waren dieselben wie bei der ordentlichen Pension. Die weiterhin anfallenden AHV- und Pensionskassen-Beiträge bezahlte die Unaxis-Balzers vollständig. Eine Übergangsrrente in Höhe der ordentlichen AHV- und Pensionskassen-Rente wurde ausbezahlt. Die Unaxis-Balzers zahlte den Frühpensionären etwa 70 Prozent ihres Lohnes. Die Mitarbeitenden konnten das Frühpensionsangebot ausschlagen, verloren dann jedoch dabei ihre Stelle. Kein solcher Fall ist bekannt.
- Flexible Pensionierungsmodelle: Diese Lösung wurde sehr selten gewählt. Die Unaxis-Balzers förderte diese Möglichkeit nicht, da die Arbeit nicht auf Teilzeitstellen ausgelegt war. Die Mitarbeitenden ihrerseits wollten entweder eine Vollzeitstelle oder dann gänzlich in den Ruhestand treten.

Aktive Fördermassnahmen

- Vermittlung: Die Entlassenen wurden durch die Sozialkommission und das innerbetriebliche Jobcenter unterstützt. Beide arbeiteten eng mit den kantonalen RAV zusammen. Die Betroffenen konnten Hilfe bei der Standortbestimmung und Laufbahnberatung erwarten (u.a. wurden dazu Kurse angeboten). Zudem wurde bei den Bewerbungsschreiben geholfen und auf die Bewerbungsgespräche vorbereitet. Die Firmenkontakte der Unaxis-Balzers nutzte man zur direkten Vermittlung. Zusätzlich war ein privates

Stellenvermittlungsbüro mit der Aufgabe betraut worden, die entlassenen Mitarbeitenden bei der Stellensuche zu unterstützen.

- Weiterbildung: Auf Wunsch der Betroffenen finanzierte die Unaxis-Balzers Fortbildungen, wie bspw. Sprachaufenthalte im Ausland. Den Ausbildungswünschen wurde fast immer stattgegeben.

Entlassungen

- 1991 zahlte die Unaxis-Balzers eine dienstaltersabhängige Abfindung. Da keine älteren Mitarbeitenden entlassen wurden, waren diese Abfindungen meistens gering. Deswegen und weil die Abfindung bei der bleibenden Belegschaft auf Widerstand stiess, verzichtete Unaxis-Balzers 1993 und 2001 darauf. Mehrere entlassene Mitarbeitende fanden auch innerhalb der Unaxis-Balzers eine neue Stelle (etwa 10 Fälle). Dabei konnte es durchaus zu Lohnanpassungen kommen. Für langjährige Mitarbeitende und wesentliche Know-how-Träger wurde die Kündigungsfrist auf 6 Monate ausgedehnt, um die reibungslose Ablösung sicherzustellen.

10.4.3 Beurteilung

Ältere Mitarbeitende wurden gemäss Personalvertretung während der Restrukturierung nicht diskriminiert. Zwar waren die getroffenen Massnahmen altersabhängig, jedoch nicht nur zum Nachteil der älteren Mitarbeitenden. In erster Linie wurde nicht das Alter in Betracht gezogen. Es wurden diejenigen Stellen abgebaut, welche verzichtbar waren. Die jungen Mitarbeitenden waren von Restrukturierungen stärker benachteiligt als die älteren. Die jüngeren Mitarbeitenden konnten sich meist gut damit abfinden, entlassen zu werden. Gemäss Personalvertretung fanden alle wieder eine neue Stelle. So hat das Unternehmen mit seiner Strategie, die älteren Mitarbeitenden zu schonen und die jüngeren bei der Stellensuche zu fördern, gemäss Personalvertretung Erfolg gehabt.

Der ehemalige Betriebskommissionspräsident hält die Konditionen der Frühpensionierung für grosszügig. Keinem Frühpensioniertem sind durch den vorzeitigen Ruhestand finanzielle Probleme entstanden. Härtefälle sind keine bekannt. Viele Betroffene nahmen den Frühpensionsentscheid schlecht auf („Fast wie eine Hinrichtung“). Der Berufsstolz war angeschlagen. Den Betroffenen ging durch die Frühpensionierung der berufliche Lebensinhalt verloren. Insgesamt können die getroffenen Massnahmen für die Personalvertretung dennoch als geglückt bezeichnet werden.

Die direkteste Auswirkung des Sozialplans auf das Unternehmen ist die Einsparung von Lohnkosten. Durch den Sozialplan können 30 Prozent der Lohnkosten pro Arbeitsplatz eingespart werden. Ob Know-how verloren ging, kann das Personalmanagement schlecht beurteilen. Da aber ein ganzer Bereich stillgelegt wurde, ist der Wissensverlust für die Firma weniger bedeutsam.

10.5 Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

10.5.1 Zukünftige Personalpolitik

Unaxis-Balzers sieht in Zukunft keine Schwierigkeiten, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Dadurch besteht kein Bedarf, die Anstellungspolitik zu ändern.

Eine sich abzeichnende Tendenz, ist die Internationalisierung der Arbeitskräfte. In Zukunft gewinnt der internationale Arbeitsmarkt an Bedeutung.

Für einen befragten Mitarbeiter zeichnet sich im Personalmanagement in der Schweiz ein Umdenken ab. Das Potenzial älterer Arbeitskräfte (Erfahrung und Wissensschatz) wird mehr geschätzt als früher.

10.5.2 Handlungsbedarf und Massnahmen

Mitarbeitende über 50 Jahre mit tiefem Ausbildungsstand bekunden oft Mühe mit der Schriftsprache. In ihrem beruflichen Alltag müssen sie selten längere Texte schreiben. Die mangelnde Übung wirkt hemmend, wenn diese Mitarbeitenden eine neue Stelle suchen und Bewerbungsschreiben verfassen müssen. Hier könnten gemäss Personalvertretung Kursen ansetzen.

Damit Arbeitskräfte mit über 50 Jahren eine neue Stelle finden können, ist es für sie unumgänglich, auf dem neusten Stand der Technik zu bleiben. Hierfür sind die Weiterbildungskurse sehr wichtig, meint ein befragter Mitarbeiter.

Für die Personalvertretung ist es wichtig, dass die Unternehmen die Arbeitskräfte besser wertschätzen. Dazu muss das Personalmanagement mehr Fingerspitzengefühl entwickeln und die sozialen Anliegen der Mitarbeitenden verstärkt wahrnehmen. Vor allem im Bereich Standortbestimmung, Laufbahn- und Sozialberatung sollte noch mehr getan werden. Die Stelle eines betriebsinternen Sozialberaters hat sich diesbezüglich als sehr nützlich erwiesen. Diese Massnahme zeigt vor allem langfristig Erfolg, kann die Mitarbeitenden neu motivieren und stärker an das Unternehmen binden. Die Kader müssten in Kursen besser geschult werden, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu erkennen.

Die älteren Arbeitnehmer ihrerseits müssen flexibler werden und sich vermehrt weiterbilden betreiben. Sie müssen lernen, offen gegenüber Neuem zu sein und sich nicht gegen die Jungen abzuschotten.

10.6 Fazit

Der Stellenwert der älteren Mitarbeitenden ist bei Unaxis-Balzers sehr hoch. Unaxis-Balzers hat in den letzten Jahren keine älteren Mitarbeitenden entlassen. Die Bedeutung dieser Mitarbeiterkategorie zeigt sich auch im Projekt "Bildhauer der eigenen Zukunft – Lebensplanung ab 50". Das Projekt ermöglichte den älteren Angestellten, in verschiedenen Workshops ihre persönliche Lebensplanung in privatem und beruflichem Bereich anzugehen. Die Unaxis-Balzers bezweckte damit, die älteren Mitarbeitenden zu motivieren, sie an das Unternehmen zu binden und zur Weiterbildung anzuregen. Zusätzlich stand ein betriebsinterner Sozialberater den Mitarbeitern zur Verfügung, um diese in persönlichen und beruflichen Belangen zu beraten. Dieses Angebot wurde von der Belegschaft sehr begrüsst, u.a. auch für die Beratungsleistungen bei altersspezifischen Anliegen. Der Sozialberater

spielte ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Sozialplans der Restrukturierung von 2001.

Die Unaxis-Balzers reagierte in den frühen Neunzigerjahren und im Jahr 2001 auf die schwierige Marktsituation mit Restrukturierungsmassnahmen und schloss Unternehmens- teile. Etwa 1000 Stellen wurden in Folge abgebaut. Im Mittelpunkt der vom Unternehmen angewandten Strategie stand einerseits sozialverträgliche Lösungen für die Angestellten, andererseits das Verhindern eines Imageverlusts. 2001 erarbeitete das Unternehmen einen Sozialplan, der vorsah, dass das Personalmanagement eine Liste von Mitarbeitenden erstellt, auf die verzichtet werden kann. Eine paritätische Sozialkommission entschied über die einzelnen zu treffenden Massnahmen. Mitarbeitende ab 62 wurden frühpensioniert. Sie erhielten Überbrückungsrenten, die ihnen in etwa einen Übergang ohne finanzielle Einbusse in die ordentliche Pension ermöglichte. Die übrigen Mitarbeitenden wurden entlassen. Ein innerbetriebliches Jobzentrum unterstützte in Zusammenarbeit mit der kantonalen RAV die Betroffenen durch Laufbahnberatung, bei der Stellensuche und mit Weiterbildungsangeboten.

Da alle Entlassenen eine neue Stelle fanden, werden die getroffenen Massnahmen von der Belegschaft insgesamt als sehr erfolgreich beurteilt. Die Personalvertretung bezeichnet die Frühpensionierungsbedingungen als sehr grosszügig, bemängelt aber, dass die Betroffenen keine Wahl hatten. Viele Betroffene nahmen den Frühpensionierungsentscheid sehr schlecht auf, weil sie weiterarbeiten wollten.

Die Unaxis-Balzers sieht in Zukunft trotz der demographischen Entwicklung keine weitem Schwierigkeiten. Einen Handlungsbedarf sieht die Personalvertretung bei der Weiterbildung der älteren Mitarbeitenden, vor allem bei den schlecht qualifizierten Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollte das Unternehmen durch das Angebot eines betriebinternen Sozialberaters die sozialen Anliegen der Mitarbeitenden besser wahrnehmen.

10.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

UNAXIS 2001: Geschäftsberichte 2000, Zürich.

UNAXIS 2002: Geschäftsberichte 2001, Zürich.

UNAXIS-BALZERS 2002: Mitarbeiter-Handbuch, Balzers .

UNAXIS-BALZERS 2001: Reglement der Personalvorsorgestiftung der Unaxis-Balzers 2000, Balzers.

UNAXIS-BALZERS 1996: Gehaltssystem Flexifit Arbeitszeitregelung 1997, Balzers.

UNAXIS-BALZERS 1997: Flexifit Arbeitszeitregelung 1998, Balzers.

UNAXIS-BALZERS 2001: Sozialplan 2001, Balzers.

Interviews

- Persönliches Interview mit dem Personaladministrator sowie des Leiter Pensionskasse und Sozialversicherung.

- Telefonisches Interview mit dem Präsident der Betriebskommission der Jahre 1969-2002. Mit 63 Jahren Mitte 2002 auf eigenen Wunsch frühpensioniert. Ursprünglich als technischer Angestellter tätig, später als erster betriebsinterner Sozialberater,
- Telefonisches Interview mit dem Leiter des Werkunterhalts (62 Jahre), seit 1966 bei der Unaxis-Balzers angestellt.
- Telefonisches Interview mit einem Mechaniker (62 Jahre), von der Unaxis-Balzers mit 58 Jahren als Mechaniker angestellt, seit 2002 auf eigenen Wunsch in Frühpension.

11. Fallstudie Ammann Gruppe

11.1 Unternehmensbeschreibung

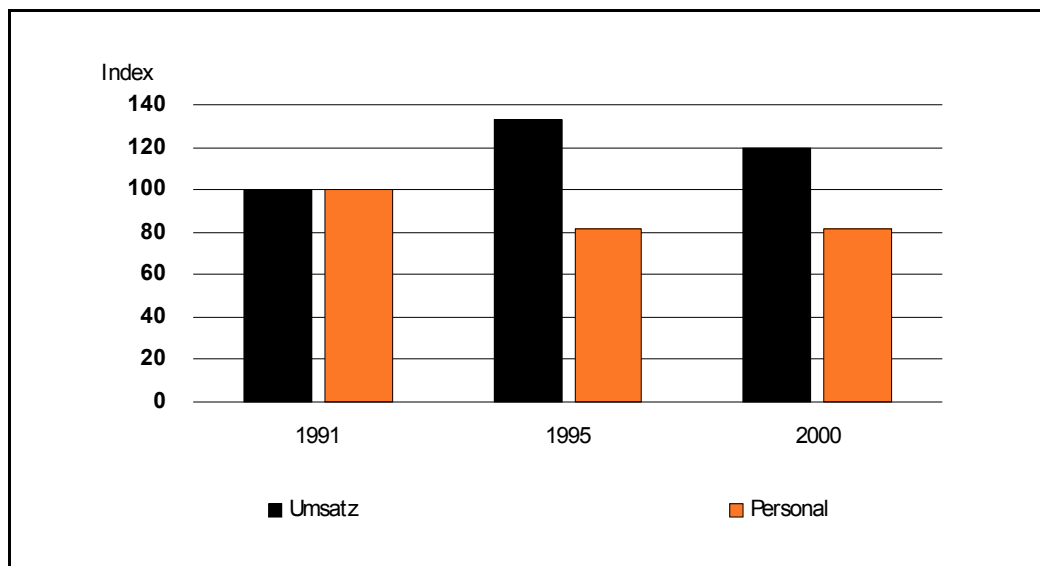
Die Ammann Gruppe ist ein führender Anbieter von Maschinen und Anlagen für den Bau und den Unterhalt von Strassen und die zugehörigen Kundendienstleistungen. Eigene Handelsfirmen für Strassenbaumaschinen ergänzen die Produktpalette. Im Bereich der Asphaltanlagen ist Ammann weltweit einer der Marktführer.

Die Ammann Gruppe ist seit über 130 Jahren in Familienbesitz und hat sich gemäss Management dank einer Kombination von jahrzehntelanger Erfahrung und hoher Innovationsfähigkeit zu einer international erfolgreichen Firmengruppe entwickelt.

Ammann ist in der Investitionsgüterindustrie sowie der Baubranche tätig und ist schwergewichtig in Europa, aber auch in den USA und ausgewählten Marktgebieten in Asien, präsent.

11.2 Rückblick Neunzigerjahre

Figur 7: Geschäftsgang Ammann Schweiz



Die Ammann Gruppe beschäftigt heute in 1'600 Mitarbeitende 18 Firmen rund und stellt jährlich rund 170 Ausbildungsplätze für angehende Berufsleute bereit. Gesamthaft erzielte die Gruppe im Jahr 2000 einen konsolidierten Umsatz von 750 Mio. CHF. Die Ammann Unternehmungen in der Schweiz erwirtschafteten 1991 einen Umsatz von rund 300 Mio. CHF, 1995 von rund 400 Mio. CHF und 2000 rund 360 Mio. CHF. Gleichzeitig sank die Mitarbeiterzahl in der Schweiz von etwa 1100 Mitarbeitenden im Jahr 1991 auf rund 900 im Jahr 1995 und stieg dann wieder an auf 985 Mitarbeitende im Jahr 2000.

Die Neunzigerjahre waren gekennzeichnet durch verschiedene Akquisitionen und deren Ausbau der weltweiten Marktpräsenz (u.a. nach China).

Restrukturierungen

In der Schweiz restrukturierte die Ammann Gruppe zweimal in grösserem Umfang. 1992 betrafen die Restrukturierungen 30 Mitarbeitende, 1996 wurden 40 Stellen abgebaut.

Gründe für diese Restrukturierungsmassnahmen waren die schwierige Marktsituation und die Anpassung der Produktion. In beiden Fällen führten Auftragsausstände zu den Restrukturierungen.

Es ist ein erklärtes Ziel der Ammann Gruppe, in der Schweiz zu produzieren, jedoch muss die Produktion wertschöpfend möglich sein. Dies hat u.a. die Restrukturierungen bedingt und wird wahrscheinlich auch in Zukunft Anpassungen notwendig machen.

11.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

11.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Die Ammann Gruppe ist ein Familienunternehmen, das im patronalen Stil geführt wird. Das Unternehmen legt grossen Wert auf eine soziale und loyale Personalpolitik, was durch die befragten Mitarbeitenden bestätigt wird. Zu langjährigen Mitarbeitenden besteht eine moralische Bindung. Die Hemmschwelle, diese Mitarbeitende zu entlassen, ist gross. Die Beschäftigungssicherheit ist ein zentrales Anliegen (Ammann 1990). Gemäss Personalmanagement wurde diese Politik u.a. gewählt, um zu zeigen, dass Mitarbeitende geschätzt werden. Junge Mitarbeitende können sich dadurch eher vorstellen, bei der Ammann Gruppe zu bleiben, was die Fluktuation reduziert.

Die älteren Mitarbeitenden sind wichtige Know-how-Träger (Netzwerk, Fachwissen, Erfahrung), von denen sich die Ammann Gruppe möglichst nicht trennen will.

Die Stärken, die die Ammann Gruppe bei älteren Mitarbeitenden schätzt, sind ihr Know-how, ihr Fachwissen, ihre Kundenbeziehungen und Netzwerke. Bei der Ammann Gruppe wird viel Wissen direkt bei der Arbeit angeeignet. Erst seit kurzem laufen Bestrebungen in Richtung Wissensmanagement. Des Weiteren sind ältere Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden, da sich aufgrund ihres Alters für ältere Mitarbeitende ein Stellenwechsel schwierig gestalten würde. Ältere Mitarbeitende sind jedoch weniger flexibel. Mitarbeitende warten ab eines gewissen Alters auf die Pensionierung und wollen sich nicht mehr weiterentwickeln.

Jüngere und ältere Arbeitskräfte werden bei der Ammann Gruppe gleich behandelt (Personalmanagement). Sie unterscheiden sich nur wenig. Erstens sind die Gesundheitsrisiken bei älteren Mitarbeitenden nicht grösser als bei Jungen. (Was für die Jüngeren der Sportunfall, ist bei den älteren die Hüftoperation). Zweitens ist die Fähigkeit zur Weiterbildung sehr individuell und nicht vom Alter abhängig. Drittens gibt es kaum mehr ältere Mitarbeitende, die den Computer ablehnen. Viertens ist Motivation keine Frage des Alters.

Da die physische und psychologische Verfassung, die Einstellung und die Motivation zur Weiterbildung sehr unterschiedlich sind, ist es richtig, ältere Mitarbeitende individuell zu betrachten.

11.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Generelles

Für die Mitarbeitenden der Ammann Gruppe gelten das Arbeitsreglement und die Vereinbarungen in der Maschinenindustrie (GAV).

Ziel der Ammann Gruppe ist eine gute Altersdurchmischung. Einerseits will sich die Firma auf die Qualitäten der älteren Mitarbeitenden stützen. Andererseits können die Produktionskosten durch die Anstellung von jüngeren und billigeren Arbeitskräften tief gehalten werden. Die Altersdurchmischung der Ammann Gruppe ist ausgewogen. Hierfür wichtig ist die Lehrlingsausbildung, die bei der Ammann Gruppe einen sehr hohen Stellenwert hat.

Anstellungspraxis

Es gibt keine besondere Regeln für ältere Mitarbeitende. Es wurden auch mehrere 60-Jährige eingestellt (als Lageristen und Mechaniker), dies ist jedoch eher selten. Diese Arbeitskräfte waren bei anderen Unternehmen in der Umgebung Restrukturierungen zum Opfer gefallen. Die Ammann Gruppe zieht es vor, Mitarbeitende einzustellen, die längerfristig in der Firma arbeiten. Indessen werden ältere Mitarbeitende auch für zeitlich begrenzte Projekte fest angestellt. Dies zeigt, dass ältere Arbeitskräfte (vor allem Experten) durchaus konkurrenzfähig sind. Die Betriebskommission meint, dass bei gleicher Qualifikation einem jüngeren der Vorzug gegeben wird, da der Betrieb nicht überaltern und ein Wissenstransfer zu den jüngeren Mitarbeitenden erwünscht ist. Zudem haben jüngere Arbeitskräfte bei Bürobeschäftigung den Vorteil, mit der Informatik meist besser umgehen zu können.

Personalpolitik während der Beschäftigung

- **Arbeitsgestaltung:** Für alle gilt die Jahresarbeitszeit auf Basis der 40-Stunden-Woche (exkl. Pausen). Der einzige Unterschied besteht darin, dass ältere Mitarbeitende Anrecht auf mehr Ferien haben. Das Arbeitszeitreglement erlaubt dem Unternehmen, die Mitarbeitenden so zu beschäftigen, dass sie innerhalb eines Geschäftsjahres unbeschränkte Mehrstunden akkumulieren oder bei mangelnder Arbeit das Jahressoll unterschritten wird (alles bei gleichem Lohn). Die Mehrstunden werden einmal pro Jahr ausbezahlt, d.h. Überzeit, die 100 Überstunden überschreitet, wird mit einem Aufschlag von 25 Prozent ausbezahlt. Die aufgrund der flexiblen Arbeitszeit entstehenden Minderzeiten gehen im Falle einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses bzw. bei Eintritt in die Pensionierung zu Lasten der Firma.
- **Teilzeit** ist bei der Ammann Gruppe die Ausnahme (etwa 5 Prozent der Belegschaft). In der Montage ist Jobsharing ungeeignet. Ältere Mitarbeitende wollten aber verschiedentlich kürzer treten und z. T. Verantwortung und Kompetenzen abgeben. Individuell wird in diesen Fällen ausgehandelt, wie die Arbeit anders gestaltet werden oder ob ein angemessener Posten innerhalb des Unternehmens gefunden werden kann. Die Ammann Gruppe ermöglichte den Abbau der Arbeitsleistung bisher zumeist ohne Lohneinbusse. In Zukunft wird in diesen Fällen auch der Lohn angepasst werden.
- **Entlohnung:** Die Lohnkurve flacht mit zunehmendem Alter ab. Die Lohnpolitik richtet sich stark auf die Nachwuchsförderung aus. Lohnerhöhungen bestehen aus zwei Teilen: Die für alle gleiche Grundlohnerhöhung und die individuelle leistungsabhängige Erhöhung.

- Pensionskasse: Es besteht das Beitragsprimat. Die Beiträge sind progressiv gestaffelt.¹⁸ Dadurch wird ein älterer Mitarbeitender zwar deutlich teurer; mit einer ausgeglichenen Altersstruktur verliert diese Tatsache jedoch an Gewicht.
- Weiterbildung: Für alle Mitarbeitenden bestehen die gleichen Weiterbildungschancen. Die heutige Generation älterer Mitarbeitender hat die Wichtigkeit der kontinuierlichen Weiterbildung erkannt. Ältere Mitarbeitende müssen jedoch gemäss Personalmanagement und Betriebskommission mehr gefordert werden als jüngere, damit sie ihre Weiterbildung wahrnehmen. Ältere Mitarbeitende müssen sich nach Ansicht des Personalmanagements mehr für ihre Weiterbildung einsetzen als jüngere, um den Wissensstand zu halten. Ältere Mitarbeitende haben jedoch die Wichtigkeit der Weiterbildung erkannt und sind flexibler geworden.

Die permanente Fort- und Weiterbildung ist für alle Mitarbeitenden, insbesondere aber für die (potenziellen) Kader, eine lebenslange Aufgabe (Ammann 1990). Jedoch auch bei einfachen Mitarbeitenden sind Erfahrung und Weiterbildung wichtig. Weiterbilden können sich diese Mitarbeitenden mit CNC Programmierkursen (zur Programmierung von Maschinen), Zeichnungslesekursen, Betriebswirtschaftskursen zum Verständnis der grossen Zusammenhänge u.a. Das Erfahrungswissen kann Mitarbeitende jeder Stufe zu Spezialisten machen. So wünscht die Ammann Gruppe beispielsweise von Werkstattmitarbeitenden, dass sie z.B. die Produkte beim Kunden in Schweden während 2 Wochen montieren. Dies verlangt von den Mitarbeitenden Flexibilität, die bei jüngeren höher ist als bei älteren Mitarbeitenden.

Austritt

Das Pensionsalter beträgt für Männer 65 Jahre, für Frauen 62 Jahre. Frühpensionierungen, die von Mitarbeitenden gewünscht sind, werden von der Ammann Gruppe finanziell nicht unterstützt. Pensionierte Know-how-Träger (früh- und ordentlich pensionierte) werden auf Stundenbasis angestellt (wegen ihres spezifischen Wissens).

Die Arbeitslosenversicherung hat sich zu Ungunsten der älteren Mitarbeitenden gerändert und schützt diese weniger. Dies berührt jedoch die Ammann Gruppe kaum, da die Firma den langjährigen Mitarbeitenden kurz vor der Pensionierung ohnehin nicht kündigt.

11.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

11.4.1 Personalpolitische Strategie

Die Restrukturierungen von 1992 und 1996 wurden aufgrund des mangelnden Arbeitsvolumens nötig. Stellen wurden dort abgebaut, wo auf Arbeitskräfte verzichtet werden konnte. Dies geschah quer durch das ganze Unternehmen. Die Restrukturierungsmassnahmen wurden in einem Sozialplan geregelt. Der Sozialplan ist weniger auf soziale Abfederung ausgelegt (dafür sorgt die 2. Säule), sondern auf moralische und ethische Verpflichtungen. Er beinhaltet Optionen wie Verlängerung der Kündigungsfrist, Beibehaltung von

¹⁸ 25–34 Jahre 3.5 Prozent des Lohns; 35–44 5 Prozent; 45–54 7.5 Prozent; 55–65 9 Prozent; Frauen um je 3 Jahre früher.

allfälligen Darlehen bei Ammann, Abschliessen von begonnener Schulung, Belassen der Firmenwohnung.

Für die Finanzierung des Sozialplans konnte auf die Anna und Arthur Ammann Stiftung zurückgegriffen werden. Diese Stiftung wird durch das Unternehmen in wirtschaftlich guten Zeiten geäufnet. Somit ist die Finanzierung von Massnahmen im Rahmen des Sozialplans nur teilweise vom aktuellen Geschäftsgang abhängig. Seit dem Freizügigkeitsgesetz ist diese Stiftung weniger wichtig, weil das staatliche Vorsorge- und Sozialnetz besser geworden ist.

Die Personalverbände haben bei der Gestaltung des Sozialplans nicht mitgewirkt. Die Betriebskommission wurde informiert, konnte aber nicht mitentscheiden. Die Betriebskommission konnte aber fallweise mitsprechen und die vorgesehenen Massnahmen für einzelne Mitarbeitende verbessern.

11.4.2 Massnahmen

Die getroffenen Massnahmen wurden in der folgenden Reihenfolge ausgeführt:

1. Personalstopp.
2. Ermittlung des Bedarfs.
3. Interne Versetzungen.
4. Bestimmung der Mitarbeitenden auf welche verzichtet werden kann.
5. Diese Mitarbeitende wurden
 - vorzeitig pensioniert wenn sie mindestens 62 sind oder
 - entlassen (nach Sozialplan).

1996 wurden 40 Stellen aufgrund der Restrukturierungsmassnahmen gestrichen. Davon wurden etwa sechs Mitarbeitende frühpensioniert. Bei den Restlichen wurde abgeklärt, ob sie auf dem Arbeitsmarkt vermittelbar waren. 18 galten als einfach vermittelbar und wurden entlassen. Ihnen wurde von Seiten der Ammann Gruppe Unterstützung innerhalb eines betrieblichen Arbeitsmarktzentrums angeboten, Abfindungen wurden nicht entrichtet (siehe später).

Die übrigen 16 Betroffenen wurden als schwer vermittelbar eingeschätzt (schlecht qualifizierte Mitarbeitende, Mitarbeitende mit Alkohol- oder Drogenproblemen, u.a.).

Frühpensionierungen

Die Ausgestaltung der Frühpensionierungen wurde individuell geregelt. Es galt jedoch folgende Faustregel für die Frühpensionierung: Ab 62 wurden Mitarbeitende frühpensioniert. Sie erhielten 80 Prozent des Nettolohns bis zur ordentlichen Pension. Die Ammann Gruppe bezahlte zusätzlich eine Einmaleinlage in die Pensionskasse, damit keine Rentenkürzungen entstanden. Ziel war, dass bei Frühpension die gleichen Leistungen entrichtet werden konnten wie bei der ordentlichen Pensionierung und dass die Leistungen der ordentlichen Pension nicht gekürzt wurden. Ziel des Personalmanagements war, dass die Frühpensionierten ihren Lebensstandard halten konnten. Dies war möglich, weil die Frühpensionierten einerseits zwar weniger Lohn erhielten, andererseits keine AHV- und Pensionskassen-Einzahlungen mehr anfielen und weniger Steuern zu zahlen waren.

In Zukunft wird die gleiche Faustregel beibehalten, jedoch wird die Einmaleinlage in die Pensionskasse weniger grosszügig ausgestaltet.

Flexible Pensionierungsmodelle

Es gibt keine gleitende Frühpensionierung bei der Ammann Gruppe. Die Ammann Gruppe möchte den Austritt aus dem Erwerbsleben vor dem ordentlichen Pensionierungsalter nicht fördern (ältere Mitarbeitende sind oft bedeutende Know-how-Träger).

Aktive Fördermassnahmen

Zweierlei Fördermassnahmenpakete wurden durchgeführt. Die Mitarbeitenden, welche als einfach vermittelbar galten, wurden ohne Abfindung entlassen, aber von der Ammann Gruppe bei der Arbeitssuche unterstützt. Die Kündigungsfrist wurde flexibel gehandhabt. Je nach Bedarf konnte eine neue Stelle sofort angetreten oder die Kündigungsfrist wurde um zwei Wochen verlängert. In Zusammenarbeit mit der RAV wurden Standortbestimmungen und Kurse zur Erstellung der Bewerbungsdossiers und –schreiben durchgeführt. Die Ammann Gruppe verfügt über weit verzweigte Firmenkontakte, über die versucht, die Mitarbeitenden zu vermitteln. Alle Mitarbeitende konnten schliesslich vermittelt werden.

Für schwer vermittelbare Mitarbeitende wurde ein spezielles Förderprogramm erarbeitet, das vergleichbar mit einem Beschäftigungsprogramm der RAV war. Es war jedoch vollständig betriebseigen und kam ohne Unterstützung der Arbeitslosenversicherung aus. Die Ammann Gruppe hat eigens für diese Mitarbeitenden eine neue Einheit, das Ammann Förderprogramm, zur Produktion von Servierplateaus aufgebaut, in der diese Mitarbeitenden bei gleichem Lohn angestellt wurden. Die Kosten wurden von der Ammann Stiftung getragen. Gleichzeitig wurde diesen Mitarbeitenden Weiterbildung angeboten. Die Mitarbeitenden mit Suchtproblemen mussten sich verpflichten, eine Entziehungskur zu machen. Von den ursprünglich 16 Mitarbeitenden sind nach fünf Jahren noch drei Mitarbeitende in diesem Programm angestellt. Neun Mitarbeitende konnten vermittelt werden oder fanden im Betrieb eine neue Stelle. Drei Mitarbeitende wurden in der Zwischenzeit pensioniert, einer ist gestorben.

11.4.3 Beurteilung

Die Personalverbände haben bei der Gestaltung des Sozialplans nicht mitgewirkt. Bislang hatte die Betriebskommission gemäss Personalmanagement Vertrauen in das Unternehmen und suchte keine weitere Mitwirkung. Dies soll inskünftig auf Wunsch des Unternehmens anders werden. Die Betriebskommission sollte zur Verbesserung des Verständnisses stärker

in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Die Betriebskommission hätte gerne mehr Mitsprache bei der Ausgestaltung der Sozialpläne gehabt und wird in Zukunft versuchen, ihre Positionen besser zu vertreten. Die Betriebskommission hätte sich auch eine frühere Kommunikation der Strategie gewünscht.

Insgesamt beurteilt die Betriebskommission die getroffenen Massnahmen als sehr gut. Die Ammann Gruppe wird als sehr sozialer Arbeitgeber beurteilt, der für seine Arbeitnehmenden sorgt. Altersdiskriminierung fand gemäss der Betriebskommission nicht statt. Generell zieht die Betriebskommission die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden den Frühpensionierungen vor.

Im Allgemeinen waren gemäss der Betriebskommission die Betroffenen nicht auf die Frühpensionierung vorbereitet und mit den Massnahmen nur bedingt zufrieden. Befragte Mitarbeiter zeigten sich über die finanzielle Abgeltung zwar einerseits sehr zufrieden, waren jedoch unzufrieden mit dem Vollzug. Der Entscheid kam sehr überraschend. Auf die persönliche Situation wurde kaum eingegangen. Die Betroffenen fühlten sich „ersatzlos gestrichen“. Gerne hätte z.B. der befragte Mitarbeiter sein Wissen und seine Erfahrung aus etwa 40 Dienstjahren an Jüngere weitergeben.

Laut Betriebskommission kann es bei Mitarbeitenden mit geringem Einkommen durch die Frühpension zu finanziellen Problemen kommen, auch wenn durch die finanzielle Regelung die Wahrung des Lebensstandards in etwa garantiert wird.

Das Ammann Förderprogramm wird von einem betroffenen Mitarbeiter gelobt. Die Orientierung der Angestellten verlief gut. Zwar fühlte man sich im ersten Moment etwas vor den Kopf gestossen, aber im Nachhinein überwog das Positive. Sicher musste auch der Berufswechsel verschmerzt werden. Die neue Aufgabe hat sich jedoch als spannend und lehrreich erwiesen. Der Mitarbeiter schätzt die Loyalität der Ammann Gruppe und, dass im Förderprogramm die gleichen Anstellungsbedingungen wie in der vorigen Stelle galten.

Heute würde die Ammann Gruppe aufgrund des Know-how-Verlusts gemäss der Betriebskommission bei Restrukturierung weniger Frühpensionierungen durchführen. Die Strategie hängt jedoch sehr stark von der finanziellen Situation ab. Ist wenig Geld da, um den Sozialplan zu finanzieren, würde wieder eher frühpensioniert werden.

Den Erfolg der Arbeitsmarktmassnahmen erklärt sich die Betriebskommission durch die soziale Grundhaltung der Ammann Gruppe. Zudem wollte die Ammann Gruppe schlechte Schlagzeilen verhindern. Massgebend für den Erfolg der Vermittlung waren die weit verzweigten Firmkontakte der Ammann Gruppe.

11.5 Handlungsfelder zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

11.5.1 Zukünftige Personalpolitik

Die Ammann Gruppe wird die bisherige Politik weiterführen. Die Altersdurchmischung ist ausgewogen und wird weiterhin gepflegt. Wichtig ist, dass durch ein gutes Lehrlingsprogramm Nachwuchskräfte angezogen werden können.

Die Amman Gruppe will versuchen, die Fluktuation tief zu halten. Nach fünf Dienstjahren kostet der Abgang eines Mitarbeitenden ein Jahressalär (Rekrutierungskosten und Einarbeitungszeit des neuen Mitarbeitenden).

11.5.2 Handlungsbedarf

Weder das Personalmanagement noch die Betriebskommission sehen Handlungsbedarf zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender. Die Ammann Gruppe wird auch in Zukunft genügend Arbeitskräfte finden. Durch das gute Lehrlingsangebot können junge Arbeitskräfte angezogen werden. In die Lehrlingsausbildung wird investiert. Es wird davon ausgegangen, dass bei einem Mangel an spezifischen Arbeitskräften (wie z.B. bei den gelernten Handwerksberufen) geeignete Arbeitskräfte im Ausland gefunden werden können.

11.5.3 Massnahmen

Für die Betriebskommission sollte die Ammann Gruppe bei der Weiterbildung folgende Massnahmen treffen:

- Die Ammann Gruppe sollte die Schulung mehr fördern. Ungelernte Werkstattarbeiter die seit 20 Jahren als Schlosser arbeiten, könnten innert drei Wochen ein Brevet als Schlosser erhalten. Solche Weiterbildungsmöglichkeiten sollten besser genutzt werden.
- Mitarbeitende in der Werkstatt haben mit dem Lesen und dem Rechnen Mühe, da sie diese Fähigkeiten über Jahre in ihrem Arbeitsalltag nicht mehr geübt haben. Bei einer Entlassung wirkt sich dieser Umstand schwerwiegend aus, denn das Lesen der Stellenanzeiger und das Erstellen der Bewerbungsunterlagen ist für sie schwer zu bewältigen.
- Bei Restrukturierungsbedarf sollten anstelle von Entlassungen Arbeitszeitkürzungen vorgeschlagen werden. Es gibt viele Mitarbeitende, die in einem solchen Fall Teilzeit arbeiten würden. Das Arbeitszeitreglement mit der Jahresarbeitszeit wird als ein Schritt in die richtige Richtung erachtet.
- Gemäss Personalmanagement müssen sich ältere Mitarbeitende rar machen, d.h. sie müssen als Spezialisten für das Unternehmen unabdingbar werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie sich weiterbilden und spezifische Erfahrung sammeln (z.B. in der Montage im Ausland).
- Die BVG Vorschrift der progressiven Prämiengestaltung ist für ältere Mitarbeitende nicht vorteilhaft. Gleiche Prämien für alle würden sich zum Nachteil der Jungen auswirken.

11.6 Fazit

Die Ammann Gruppe ist ein Familienunternehmen mit einem patronalen Führungsstil. Der Stellenwert der Angestellten ist im Allgemeinen sehr hoch. Die älteren Mitarbeitenden gelten aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Netzwerke als sehr wertvoll. Die Mitarbeiter aller Alterskategorien werden jedoch gleich behandelt. Ziel der Personalpolitik ist eine gute Altersdurchmischung. Einerseits soll auf die Qualität der Arbeit der älteren Mitarbeitenden zurückgegriffen, andererseits sollen die Produktionskosten durch die Anstellung von jüngeren tief gehalten werden. Eine Besonderheit der Personalpolitik von Ammann ist die Möglichkeit, den Arbeitsinhalt auf Wunsch der älteren Mitarbeitenden anzupassen, d.h. Verantwortung und Kompetenzen abgeben zu können.

In der Schweiz restrukturierte die Ammann Gruppe zweimal in grösserem Ausmass. 1992 betrafen die Restrukturierungen 30 Mitarbeitende. 1996 wurden 40 Stellen abgebaut.

Gründe für diese Restrukturierungsmassnahmen waren die schwierige Marktsituation und die Anpassung der Produktion. Die Restrukturierungsmassnahmen wurden durch einen Sozialplan abgedeckt, der von der Anna-und-Arthur-Ammann-Stiftung finanziert wurde. Damit wurde die Finanzierung weitgehend unabhängig vom aktuellen Geschäftsgang. Als erste Massnahme bezeichnete das Personalmanagement diejenigen Mitarbeitenden, auf die verzichtet werden konnte. Diese Mitarbeitenden wurden vorzeitig pensioniert, falls sie mindestens 62 Jahre alt waren, oder entlassen und im Rahmen eines Arbeitsmarktzentrums bei der Arbeitssuche begleitet. Für schwer vermittelbare Mitarbeitende wurde ein spezielles Förderprogramm erarbeitet, das diese Mitarbeitenden zum gleichen Lohn anstellte. Das Förderprogramm ist vergleichbar mit einem Beschäftigungsprogramm der RAV, war jedoch vollständig betriebseigen und kam ohne Unterstützung der Arbeitslosenversicherung aus. Gleichzeitig bot Ammann diesen Mitarbeitenden Weiterbildung an und ging auf ihre etwaigen Probleme (Sucht, Gesundheit, Qualifikation) ein.

Insgesamt beurteilt die Betriebskommission die getroffenen Massnahmen als sehr gut, bemängelte aber die Frühpensionierungen. Die finanzielle Abgeltung ist sehr zufriedenstellend, die unvermittelte Frühpensionierung jedoch ein harter Schlag für die Mitarbeitenden. Heute würde die Ammann Gruppe bei Restrukturierung weniger Frühpensionierungen durchführen, da sich der Know-how-Verlust gemäss der Betriebskommission negativ ausgewirkt hat.

Zukünftig sieht das Personalmanagement aufgrund der demografischen Entwicklung keinen Handlungsbedarf. Die Ammann Gruppe will jedoch versuchen, die Fluktuation tief zu halten, um die dabei anfallenden Kosten sparen zu können. Die Personalvertretung sieht Handlungsbedarf bei der Weiterbildung (vor allem von ungelerten Mitarbeitenden). Um die Arbeitsmarktfähigkeit zu steigern, müssen die älteren Mitarbeitenden zu Spezialisten werden (entweder durch praktisches oder theoretisches Know-how). Als weitere Massnahme schlägt die Personalvertretung vor, im Restrukturierungsfall mehr Arbeitszeitkürzungen anstelle von Entlassung durchzuführen. Schliesslich soll die progressive Prämiengestaltung bei der Pensionskasse überdacht werden, denn zu hohe Pensionskassenbeiträge erschweren häufig die Arbeitsmarktintegration.

11.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

Ammann 1996: Sozialplan, Langenthal.

Ammann 2002: Arbeitsreglement, Langenthal.

Ammann 1990: Personalleitbild, Langenthal.

Ammann 2002: Mitarbeiterbefragung 2001, Langenthal.

Ammann 2001: Sozialpartnerschaft, Langenthal.

Interviews

- Persönliches Interview mit dem Personalverantwortlichen Asphalt, Aufbereitung und Ammann Management Schweiz.
- Telefonisches Interview mit dem Präsident der Betriebskommission.

- Telefonisches Interview mit einem Maurer (56 Jahre), seit 1996 Angestellter des Ammann Förderungsprogramms.
- Telefonisches Interview mit einem Schlosser (62 Jahre), wurde durch das Unternehmen 1994 mit 64 Jahren frühpensioniert.

12. Fallstudie Novartis Pharma

12.1 Unternehmensbeschreibung

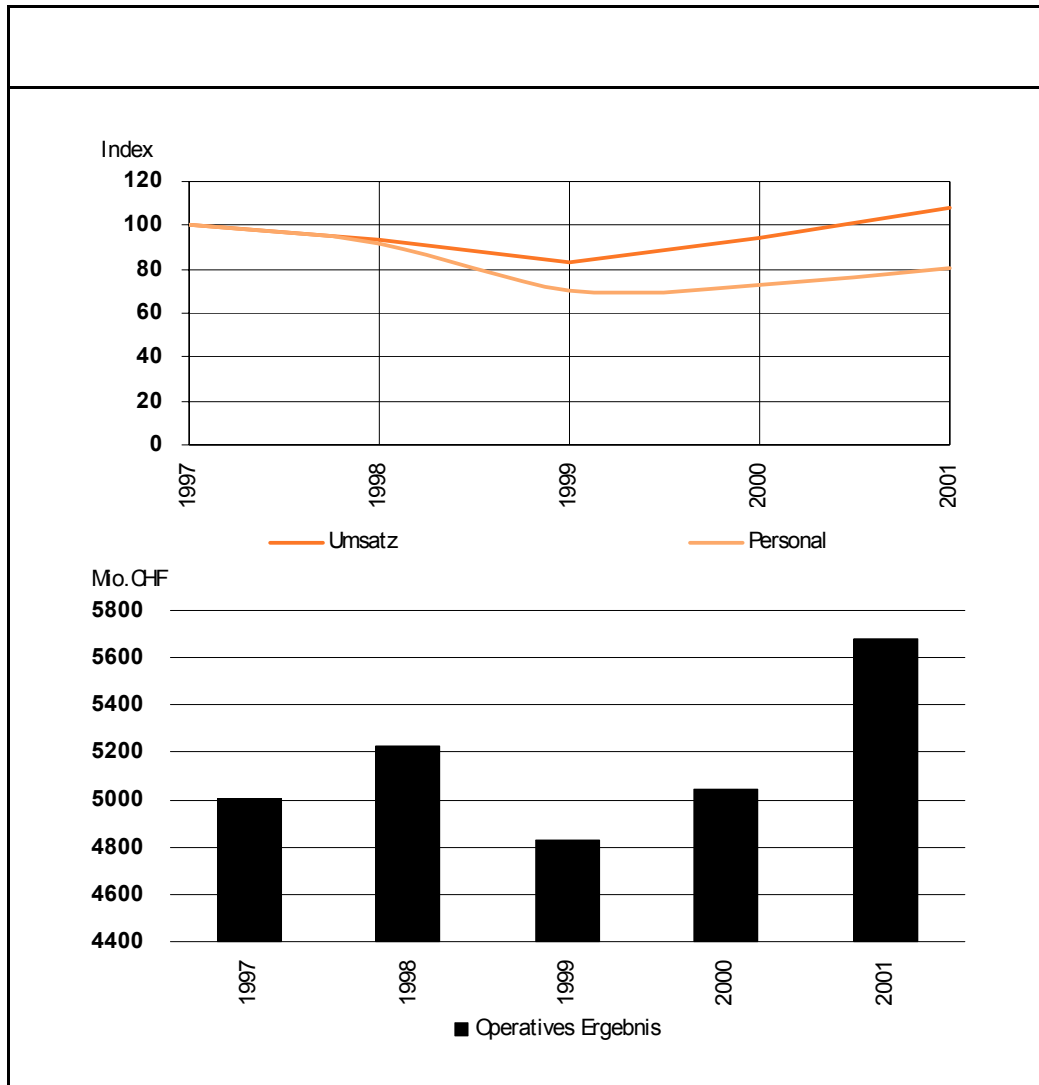
Novartis ist ein in der Pharmaindustrie weltweit tätiger Konzern. Novartis erzielte im Jahr 2001 einen Gesamtumsatz von über 32 Mia. CHF und beschäftigte insgesamt über 71'000 Mitarbeitende. Das Pharmageschäft trägt heute mit einem Anteil von 63 Prozent (über 20 Mia. CHF) zum Gesamtumsatz bei und beschäftigt konzernweit über 41'000 Mitarbeitende, davon über 7'000 in der Region Basel. Novartis Pharma ist weltweit führend in der Erforschung, Entwicklung und im Vertrieb von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln. Hauptabsatzmärkte sind die USA und Europa mit 34 resp. 30 Prozent des Umsatzes (Novartis Geschäftsbericht 2001). Novartis Pharma besteht aus einer globalen Organisation, die mit etwa 80 Konzerngesellschaften in mehr als 140 Ländern vertreten ist.

12.2 Rückblick Neunzigerjahre

Novartis ist 1997 aus der Fusion von Sandoz und Ciba-Geigy entstanden. Der Fusion folgte in den Jahren 1997/98 ein massiver Stellenabbau von rund 1'500 Stellen (nur Pharma).

Von 1997 bis 1999 hatte Novartis mit einem konjunkturellen Einbruch in der Pharmabranche zu kämpfen, der mit einem weiteren Abbau von über 300 Stellen einherging (Restrukturierungsmassnahmen REMA 1999/2000). Ziel war eine kurzfristige Verbesserung des Geschäftsergebnisses durch eine Optimierung der Prozesse und einer damit einhergehenden Produktivitätssteigerung.

Aufgrund der gegen Ende 2000 wieder anziehenden Konjunktur im Pharmabereich und der erfolgreichen Markteinführung mehrerer neuer umsatzstarker Produkte wurden im Jahr 2001 in der Schweiz rund 900 neue Mitarbeitende angestellt. Gemäss Novartis (Geschäftsbericht 2001) hat sich die Strategie der Fokussierung auf den Gesundheitsbereich, insbesondere auf das Pharmageschäft und den amerikanischen Markt, bewährt. Das in den letzten Jahren mit einem Umsatzwachstum von 15 Prozent (2001) erzielte gute Ergebnis wird auf die dynamische Umsatzentwicklung in den USA (Umsatzwachstum von 24 Prozent im Jahr 2001) und auf starke Umsatzsteigerungen mehrerer Geschäftsbereiche zurückgeführt (Novartis Geschäftsbericht 2001).

Figur 8: Geschäftsgang Novartis PHARMA

Quelle: HR-Management Novartis. Zu berücksichtigen ist, dass die Kennziffern bis 1998 die Bereiche Generics (1999: Umsatz: 1'823 Mio. CHF; 5'451 Mitarbeitende) und CIBA Vision (1999: Umsatz 1'632 Mio. CHF; 6'041 Mitarbeitende) enthalten. Ab 1999 wird der Pharma-Bereich separat dargestellt.

12.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

12.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Das HR-Management hebt als Stärken älterer Mitarbeitender ab 55 Jahren deren grosse Erfahrung, deren Netzwerk und die Akzeptanz im Unternehmen hervor. Schwächen können sich aus der Gefahr der Routine ergeben. Ausgehend von den Stärken und Schwächen unterscheidet das HR-Management bei der Bedeutung älterer Mitarbeitenden nach deren Qualifikationen:

- Hoch qualifizierte Mitarbeitende (z.B. Forscher) haben im Verlauf ihrer Karriere wichtiges Know-how generiert und sind für Novartis von grosser Bedeutung.

- Demgegenüber sind Mitarbeitende in der Produktion, die oft Routinearbeiten an vollautomatischen Produktionsanlagen durchführen, eher ersetzbar.

Im Urteil der Personalvertretungen und der befragten ehemaligen Mitarbeitenden ist der Stellenwert der älteren Mitarbeitenden bei Novartis Pharma generell gering. Durch den kontinuierlichen Abbau von älteren Mitarbeitenden in den Reorganisationen in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre und die Besetzung von frei werdenden Stellen durch junge und dynamische, oft auch angelsächsische Mitarbeitende erhielten die älteren Mitarbeitenden den Eindruck, dass ihre Erfahrung nicht mehr gefragt war. Eine Personalumfrage zeigte, dass sich die älteren Mitarbeitenden nicht mehr geschätzt fühlen und beklagen, dass sich das Management nicht um sie bemüht. In der Wahrnehmung eines befragten ehemaligen Mitarbeiters wurden die älteren Mitarbeitenden in erster Linie als Kostenfaktor empfunden.

Die Bedeutung der älteren Mitarbeitenden hat sich laut HR-Management und Personalvertretungen in den letzten Jahren geändert. Aufgrund des mit den Personalabbaumassnahmen einhergehenden Know-how-Verlusts wuchs im Management das Bewusstsein, dass es problematisch ist, Abbauziele einseitig über diese Gruppe zu erfüllen. Zudem fordern heute viele jüngere Mitarbeitende gemäss HR-Management einen ausgewogenen Altersmix. Die Personalvertretungen bestätigen diesen Trend. Ihrer Ansicht nach geben die vereinzelt Anstellungen von erfahrenen älteren Mitarbeitern in Schlüsselpositionen sowie die Einführung eines neuen Mitarbeiterbeteiligungs-Systems, das den Verbleib in der Unternehmung honoriert, Hinweise darauf, dass die älteren Mitarbeitenden wieder vermehrt geschätzt werden.

Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden bestehen in der Einschätzung des HR-Managements und der Personalvertretungen keine.

12.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Novartis verfügt gemäss HR-Management über keine explizite Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden. Auch zwischen den unterschiedlichen Qualifikationen werden keine personalpolitischen Unterschiede gemacht.

In der Novartis Pharma bestehen folgende altersspezifische Regelungen und personalpolitische Praktiken:

Anstellungspraxis

Laut HR-Management wurden in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre kaum Personen angestellt, die über 45 Jahre alt waren. Auch heute werden tendenziell bei gleicher Qualifikation jüngere Bewerbende berücksichtigt (implizite Praxis). Dies wird von der Personalvertretung bestätigt, in deren Urteil die älteren Mitarbeitenden bei der Rekrutierung nicht dieselben Chancen haben wie die jüngeren.

Vereinzelt werden gemäss dem HR-Management und der Personalvertretung jedoch bei entsprechendem Know-how und notwendiger Erfahrung auch 50-Jährige gezielt in Schlüsselpositionen beschäftigt. Die höheren Personalkosten werden bei diesen Anstellungen nicht als ausschlaggebend bzw. als Hemmnis gewertet. Personen über 55 Jahre werden jedoch praktisch nicht mehr angestellt, u.a. weil sie bei allfälligen künftigen Abbaumassnahmen als erste betroffen wären.

Personalpolitik während der Beschäftigung

- **Entlohnung:** Das Gehaltssystem der Novartis ist noch stark vom Anciennitätsprinzip geprägt. So steigt der Grundgehalt für dieselbe Leistung zwischen 20 und 65 Jahren um rund 30 Prozent an. Zur Zeit wird eine Abflachung der Gehaltskurve diskutiert. Der Ferienanspruch steigt mit zunehmendem Alter bis auf 30 Arbeitstage vom 60. Altersjahr an.
- **Arbeitszeitmodelle:** Teilzeitarbeit ist bei Novartis in Absprache mit der jeweiligen Abteilung möglich. Zur Zeit sind ca. 2 Prozent der Männer und 30 Prozent der Frauen teilszeitlich angestellt.
- **Weiterbildung:** Den Mitarbeitenden wird eine breite Palette von zielgruppenspezifischen Weiterbildungskursen angeboten. Diese Kurse sind für alle Mitarbeitenden gleich zugänglich bzw. nicht altersabhängig, werden jedoch von den jüngeren mehr genutzt. Die älteren Mitarbeitenden haben laut HR-Management und Personalvertretung eher das Gefühl, die Weiterbildung weniger nötig zu haben.
- **Pensionierungsvorbereitungskurse:** Fünf Jahre vor der ordentlichen Pensionierung werden die Mitarbeitenden und deren PartnerInnen zu dreitägigen Pensionierungsvorbereitungskursen und -seminaren eingeladen. In den Kursen werden sie auf alle Probleme aufmerksam gemacht, die mit einer Pensionierung zusammenhängen (u.a. Steuerfragen, Finanzen, Erbschaften, etc.). Die Kurse und Seminare werden laut HR-Management sehr gut besucht und geschätzt.
- **Rentenversicherung:** Die Rentenversicherung der Novartis richtet sich nach dem Leistungsprimat. Der ordentliche Beitrag der Firma beträgt 9.2 Prozent der versicherten Löhne für alle Versicherten ab dem 24. Altersjahr. Die Beiträge erhöhen sich mit zunehmendem Alter von 4.6 Prozent (25 bis 34 Jahre) auf 13.6 Prozent (55 bis 65 Jahre).

Austritt

- **Ordentliche Pensionierung:** Das ordentliche Pensionierungsalter beträgt 65 Jahre für Männer und Frauen. Gemäss GAV sind Mitarbeitende über 50 Jahre vor Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen möglichst zu schützen. Nach Möglichkeit sind Härtefälle zu vermeiden und den Arbeitnehmenden innerhalb der Firma andere geeignete Arbeitsplätze anzubieten sowie Gelegenheit zur Umschulung zu schaffen. Laut HR-Management werden über 50-jährige Mitarbeitende mit mindestens 20 Dienstjahren in der Regel nicht mehr entlassen. Begründet wird dies damit, dass jüngere eher eine neue Stelle finden und Härtefälle bei den älteren vermieden werden sollen.
- **Vorzeitige Pensionierung:** Frühpensionierungen sind bei Novartis auf Wunsch der Firma oder des Mitarbeitenden mit 60 Jahren möglich. Die Altersrente wird jedoch um jährlich 2 Prozent gekürzt. Zur Erleichterung der vorzeitigen Pensionierung wird bis zum Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters die Rente durch eine freiwillige Zusatzrente im Umfang von CHF 18'000 pro Jahr ergänzt. Zusätzlich kann der Versicherte eine Überbrückungsrente bis zum Beginn der AHV-Rentenberechtigung verlangen, was jedoch eine weitere Kürzung der Rente zur Folge hat. Die Möglichkeit zur vorzeitigen Pensionierung wurde mit der Fusion eingeführt. Gemäss HR-Management und der Personalvertretung wird die vorzeitige Pensionierung aufgrund der

attraktiven Bedingungen sehr häufig genutzt. Dies hat zur Folge, dass bei Novartis Pharma heute nur wenige Mitarbeitende älter als 60 Jahre sind.¹⁹

- **Gleitende Pensionierungen:** Sind schon seit einigen Jahren möglich und werden vom HR-Management sowie von Personalvertretung begrüsst. Im Urteil des HR-Managements ist die gleitende Pensionierung ein geeignetes Modell für gut qualifizierte Mitarbeitende, sofern sie mit der Tätigkeit verträglich ist. Einerseits erleiden die Mitarbeitenden keinen Pensionierungsschock. Andererseits erhält die Firma dadurch die Möglichkeit, den Know-how-Transfer sicherzustellen. Die Personalvertretung ist jedoch gegenüber der gleitenden Pensionierung in höheren Funktionen sehr skeptisch eingestellt und sieht die Realisierungschancen dieses Modells aufgrund der besseren Vereinbarkeit mit der Tätigkeit vor allem bei den standardisierten Arbeiten (mit dem Vorbehalt, dass die Rente nur minim gekürzt werden darf). Gemäss HR-Management werden gleitende Pensionierungen nur vereinzelt genutzt. Laut Personalvertretung ist dieses Pensionierungsmodell weder beim Personal noch beim Management bekannt. Seitens der Novartis besteht bislang keine Absicht oder Strategie, diese Pensionierungsform zu fördern.

12.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

12.4.1 Fusion 1997

Personalpolitische Strategie

Bei der Fusion verfolgte das Management das Ziel, den notwendigen Stellenabbau über einen Sozialplan möglichst sozialverträglich umzusetzen.²⁰ Der Stellenabbau wurde mit erster Priorität über Frühpensionierungen mit guter finanzieller Absicherung vollzogen.²¹ Alle anderen Massnahmen sind aus Sicht des Managements für die Mitarbeitenden wesentlich härter. Entlassungen sollten möglichst vermieden werden. Die Finanzierung der Frühpensionierungen war laut HR-Management kein primäres Problem. Mit zweiter Priorität wurde versucht, freizustellende Mitarbeitende über eine Stellenbörse zu vermitteln.

Der bei der Fusion mit den internen Personalvertretungen ausgehandelte Sozialplan sah zur möglichst sozialverträglichen Abwicklung des Stellenabbaus folgende Massnahmen vor (Novartis 1997):

1. Die Unterstützung des internen Stellenwechsels sollte durch die optimale Ausnützung der Fluktuation die Anzahl der zu Entlassenden reduzieren.

¹⁹ Nach Auskunft des HR-Managements sind bei Novartis Pharma im Jahr 2002 von total 7'000 Mitarbeitenden nur rund 30 älter als 60 Jahre.

²⁰ Der GAV verpflichtet die Unternehmen, bei Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen geeignete Massnahmen zur Begrenzung der materiellen und menschlichen Konsequenzen für die betroffenen Arbeitnehmenden zu prüfen. Dabei ist auf Arbeitnehmende über 50 Jahre speziell Rücksicht zu nehmen und Härtefälle möglichst zu vermeiden.

²¹ Gemäss dem HR-Management spielte die Entlohnung nach dem Anciennitätsprinzip beim Entscheid über die Personalabbaumassnahmen keine Rolle.

2. Volle Ausnützung der „natürlichen“ Fluktuation durch Unterstützungsmassnahmen wie Weiterbildung, Umschulung, Unterstützung beim Selbständigwerden, Direktvermittlung.
3. Frühpensionierungen ab 58 (Männer)/55 (Frauen) auf Entscheid der Firma.
4. Vorruhestand ab 55 (Männer) und 52 (Frauen) bei mindestens 20 Dienstjahren.
5. Entlassungen mit Outplacement-Unterstützung.
6. Neue Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierung der Arbeitszeit, um Entlassungen möglichst zu vermeiden.

Der Sozialplan orientierte sich teilweise am Sozialplan der Roche (z.B. Abgangsentschädigung für Entlassene), die kurze Zeit vorher ebenfalls einen Stellenabbau durchgeführt hatte. Die Personalvertretung übte einen gewissen Einfluss auf den Sozialplan aus. So erreichte sie beispielsweise in den Verhandlungen, dass die freiwillige Überbrückungsrente höher ausfiel als ursprünglich vom Management vorgesehen. Die externen Gewerkschaften spielten bei den Verhandlungen keine Rolle.

Bei der Umsetzung des Personalabbaus bei der Fusion gingen die Abteilungsleiter wie folgt vor:

- Das Management erarbeitete aufgrund der erwarteten Synergien Personalabbauvorgaben für die einzelnen Abteilungen. Die Abteilungsleiter erstellten aufgrund dieser Vorgaben eine Liste der betroffenen Mitarbeitenden („geprüfte Namensliste“). Dabei wurde in erster Linie das Potenzial an älteren Mitarbeitenden berücksichtigt, die die Kriterien für Frühpensionierungen und den Vorruhestand erfüllten. Die meisten Abteilungen konnten ihre Abbauziele mit der Nominierung von älteren Mitarbeitenden erreichen.
- Falls das Potenzial einer Abteilung an älteren Mitarbeitenden nicht ausreichte, um die Abbauvorgaben zu erfüllen, mussten die Abteilungsleiter zusätzliche freizustellende Mitarbeitende benennen („Freistellungsliste“ resp. „Novartis-Pool“). Diese Mitarbeitenden wurden durch die Stellenbörse unterstützt, eine neue interne oder externe Stelle zu finden (Replacement). Mitarbeitende, die weder intern noch extern vermittelt werden konnten, mussten in letzter Konsequenz entlassen werden.
- Ein Teil des notwendigen Personalabbaus konnte über Fluktuation abgewickelt werden, die im Normalfall 4 bis 6 Prozent beträgt. Eine grössere Zahl von Mitarbeitenden hat die Firma auf eigenen Wunsch verlassen, weil ihnen die Unsicherheit der Fusion zu gross war.

12.4.2 Massnahmen

Frühpensionierungen

Frühpensionierungen wurden bei Mitarbeitenden ab 55 (Frauen) bzw. 58 Jahren (Männer) auf Entscheid der Firma ausgesprochen. Es galten folgende Hauptkonditionen (Novartis 1997):

- Anwartschaftliche Rente ohne Kürzung in Höhe der ordentlichen Rente mit 65 Jahren.
- Freiwillige Überbrückungsrente im Umfang von CHF 24'000.
- Jubiläumsgeschenk gemäss Herkunftsfirma, das in die Frühpensionierungszeit fallen würde.

Gemäss HR-Management wurden bei der Fusion im Bereich Pharma schätzungsweise 600 bis 700 Mitarbeitende vorzeitig pensioniert. Die Bedingungen für Frühpensionierungen waren so attraktiv, dass viele Mitarbeitende, die vom Abbau nicht betroffen waren, jedoch über das entsprechende Alter verfügten, ebenfalls in den Genuss einer Frühpensionierung kommen wollten. Dabei war der Wunsch nach einer Frühpensionierung bei den tieferen Funktionen, die möglichst zu den „Auserwählten“ gehören wollten, deutlich grösser als beim Management. Das Management wollte eher weiter arbeiten, verspürte keinen grossen Wunsch nach Frühpensionierungen und empfand es oft als negativ, mit 59 Jahren nicht mehr gebraucht zu werden.

In der Wahrnehmung des HR-Managements und der Personalvertretung hat sich die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Frühpensionierungen in den Neunzigerjahren deutlich verändert. Beim Stellenabbau der Ciba-Geigy im Jahr 1991²² erlitten ein Grossteil der betroffenen älteren Mitarbeitenden einen Schock. Sie empfanden die Frühpensionierung als grossen Makel. In der ersten Hälfte der Neunzigerjahre erhöhte sich die Akzeptanz von Frühpensionierungen deutlich. Erstens konnten die älteren Mitarbeitenden in der schwierigen Arbeitsmarktlage jüngeren eine Beschäftigung ermöglichen. Zweitens verbreiteten sich die Frühpensionierungen landesweit und trugen durch die positiven Rückmeldungen der Betroffenen zur Akzeptanz bei. Frühpensionierungen wurden mehr und mehr „salonfähig“. Bei der Fusion standen die betroffenen Mitarbeitenden der Frühpensionierung grösstenteils positiv gegenüber. Seit 1996/97 hat sich die gesellschaftliche Akzeptanz der Frühpensionierungen nochmals erhöht. Frühpensionierungen sind heute sehr beliebt. Die Mitarbeitenden, die in Folge von Restrukturierungsmassnahmen mit besseren finanziellen Bedingungen als im Normalfall frühpensioniert werden, zählen heute zu den „Auserwählten“. Durch die verschiedenen grosszügig ausgestalteten Personalabbauprogramme fordern die älteren Mitarbeitenden heute sogar, dass sie mit 60 Jahren bei gleichen Bedingungen in Pension gehen können.

Vorruhestand

Da das Potenzial möglicher Frühpensionierungen zu gering war bzw. zur Vermeidung von Härtefällen nicht ausreichte, konnten 55-jährige Männer bzw. 52-jährige Frauen mit mindestens 20 Dienstjahren auf Entscheid der Firma in den Vorruhestand gesetzt werden. Die betroffenen Mitarbeitenden blieben bis zum Zeitpunkt der Frühpensionierung im Angestelltenverhältnis und bezogen ein Einkommen (anwartschaftliche Rente und Überbrückungsrente), das mindestens 60 Prozent des letztbezogenen Gehalts betrug. Die betroffenen Mitarbeitenden hatten die vollen Pensionskassenprämien zu übernehmen und zum Einkommenssteuersatz zu versteuern (nicht zum Rentensatz wie bei der Frühpensionierung).

Stellenvermittlung bzw. –börse

Mitarbeitende, die auf der „geprüften Namensliste“ aufgeführt waren und das Alterskriterium für Frühpensionierungen nicht erfüllten, kamen in den „Novartis Pool“ (Freistellungsliste). Die Novartis unterstützte diese Mitarbeitenden in der Stellensuche mit einer Stellenbörse. Das HR-Management schätzt, dass insgesamt 300 bis 400 betroffene Mitarbeitende über die Replacement-Aktivitäten eine neue Beschäftigung fanden. Laut Personal-

²² Bei der Ciba-Geigy wurden in den Jahren 1991/92 im Rahmen des Restrukturierungsprogramms „Desiderio“ rund 2000 Stellen abgebaut.

vertretung war die Vermittlung insbesondere bei den höher qualifizierten Angestellten sehr erfolgreich. Folgende Erfolge konnten erzielt werden:

- Ein Grossteil der Mitarbeitenden konnte über die Stellenbörse und Outplacement-aktivitäten extern vermittelt werden. Dadurch konnten viele Entlassungen vermieden werden. Die Vermittlungsbemühungen wurden vom relativ aufnahmefähigen externen Stellenmarkt unterstützt. Interne Versetzungen waren nur bei hoher Fluktuation möglich.
- Ein Teil der Mitarbeitenden wählte die Selbständigkeit (z.B. Kommunikationsbüro, Administration, technische Beratung). Dabei wurden sie von Novartis mit einem Startkapital unterstützt. Insgesamt stellte Novartis zur Unterstützung der Selbständigkeit bei der Fusion 10 Mio. CHF zur Verfügung.²³
- Temporäre Einsätze kamen weit weniger häufig zum Tragen.

Entlassungen

Mitarbeitende, die nicht vermittelt werden konnten, mussten entlassen werden. Dies zu folgenden Bedingungen (Novartis 1997):

- Verlängerte Kündigungsfristen zur sozialen Abfederung. Für über 45-jährige Mitarbeitende betrug die Kündigungsfrist 12 Monate.
- Gruppen- oder ein Einzeloutplacement (je nach Kaderstufe und Spezialisierungsgrad).
- Abgangsentschädigung in der Höhe von 0.4 Monatsgehältern pro Dienstjahr, maximal jedoch 2 Jahresgehälter (inkl. Kündigungsfrist).

Nach Auskunft des HR-Managements mussten im Bereich Pharma nur ca. 40 Mitarbeitende entlassen werden. Die Entlassenen waren häufig nicht hoch qualifizierte Know-how-Träger. Es traf vorwiegend leistungsschwache Mitarbeitende, die weder intern noch extern vermittelt werden konnten.

Beurteilung

Das HR-Management und die Personalvertretung der Mitarbeitenden in höheren Funktionen (PV-A) beurteilen den Abbauprozess in Folge der Fusion als grundsätzlich erfolgreich. Zwar musste durch die mit der Fusion einhergehenden Frühpensionierungen und die höhere Fluktuation der Abgang einiger älterer Know-how-Träger in Kauf genommen werden. Der grösste Teil des mit den Frühpensionierungen verbundenen Know-how-Verlusts wird jedoch als nicht gravierend beurteilt.²⁸ Dem Know-how-Verlust steht das Ziel eines möglichst sozialverträglichen Vorgehens sowie die Chance einer Know-how-Auffrischung und Verjüngung des Personalbestandes gegenüber. Positiv hervorgehoben werden erstens die mit den Frühpensionierungen gekoppelten grosszügigen Bedingungen, die den Betroffenen einen würdigen Ausstieg ermöglichten. Zweitens wird die erfolgreiche Vermittlung über die Stellenbörse hervorgehoben. Viele Mitarbeitende orientierten sich durch den externen Druck neu, entdeckten Nischen und neue Chancen, die sie wahrnahmen.

²³ Novartis fördert die Selbständigkeit von Mitarbeitenden jedoch nicht nur in Restrukturierungsphasen.

²⁸ Da viele ältere Mitarbeitende vor ihrer vorzeitigen Pensionierung ihr Wissen im Rahmen von Reglementen und Richtlinien aufgeschrieben haben und bei Bedarf ältere Mitarbeitende temporär beschäftigt wurden, schätzt ein befragter ehemaliger Mitarbeiter den Know-how-Verlust ebenfalls als nicht bedeutend ein.

Drittens wertet es das HR-Management als grossen Erfolg, dass nur relativ wenige Mitarbeitende entlassen werden mussten.

Die Personalvertretung der tiefer qualifizierten Mitarbeitenden (PV-GAV) beurteilt die Abbaumassnahmen der Novartis deutlich kritischer. Zwar wird das Vorgehen im Vergleich zum Restrukturierungsprogramm „Desiderio“ der Ciba-Geigy 1991/92 als besser beurteilt. Damals wurden flächendeckend Mitarbeitende über 60 Jahre abgebaut, unabhängig ihres Know-hows oder der Bedeutung ihrer Stelle. Durch dieses nicht selektive Vorgehen verlor die Firma in der Einschätzung der Personalvertretung enorm viel Know-how. Das Vorgehen bei der Fusion zu Novartis wird jedoch ebenfalls als sehr einseitig und zu wenig differenziert beurteilt. Neu wurden in einem ersten Schritt die nicht mehr benötigten Arbeitsplätze definiert. Danach wurden jedoch mit erster Priorität die älteren Mitarbeitenden abgebaut, weitgehend unabhängig von ihren Qualifikationen und ihren persönlichen Wünschen. Kritisiert wird insbesondere, dass den betroffenen älteren Mitarbeitenden neben der Frühpensionierung keine Alternativen angeboten wurden. In der Einschätzung der Personalvertretung hätten rund 15 bis 20 Prozent der Betroffenen weiter arbeiten wollen. Der mit den Frühpensionierungen einhergehende Know-how-Verlust wird im Vergleich zum HR-Management als deutlich grösser eingeschätzt.

12.4.3 Restrukturierungsmassnahmen (REMA) 1999/2000

Die konjunkturell bedingten REMA 1999/2000 wurden mittels eines Sozialplans abgewickelt, der auf demjenigen der Fusion aufbaute. Der Sozialplan wurde in mehreren Punkten gegenüber den betroffenen Mitarbeitern leicht angepasst und weniger grosszügig ausgestaltet. Änderungen wurden vor allem in weniger entscheidenden Bereichen vorgenommen²⁴. Neu wurde für unverzichtbare Personen eine Durchhalteprämie gewährt.

Neu in den Vordergrund wurde das Ziel gerückt, für jeden betroffenen Mitarbeitenden eine adäquate Stelle zu finden. Die diesbezüglichen Unterstützungsmassnahmen wurden in Ergänzung zur Stellenbörse verstärkt.²⁵

In Folge der REMA wurden gemäss dem HR-Management bei Pharma insgesamt rund 300 Mitarbeitende vorzeitig pensioniert.²⁶

Aufgrund der im Jahr 2001 wieder anziehenden Konjunktur und der notwendigen Neueinstellung von rund 900 Mitarbeitenden wurde REMA im Nachhinein vom Management oft bedauert. Verschiedene ehemalige Mitarbeitende, die den Restrukturierungsmassnahmen zum Opfer fielen, wurden laut HR-Management anschliessend auf temporärer Basis wieder angestellt. Diese gut qualifizierten vorzeitig pensionierten Mitarbeitenden wurden in der verbesserten konjunkturellen Lage wieder benötigt. Einige ehemalige Mitarbeitende arbeiteten aufgrund eines Beratungsmandates oder auf selbständiger Basis. Im Jahr 2001 gab es auch einen Engpass bei den tiefer qualifizierten Mitarbeitenden. Um die Produktion zu steigern, wurde neben ehemaligen Mitarbeitenden auch Temporärpersonal eingestellt. Das

²⁴ Finanzielle Kürzungen bei Dienstjubiläum und freiwillige Überbrückungsrenten (Frühpensionierungen) sowie der Abgangsentschädigung (Entlassungen); Kürzung der Kündigungsfrist (Entlassungen).

²⁵ Vor allem mit folgenden Massnahmen: durchgehende Betreuung und Unterstützung durch die Linie und den Personaldienst; Einzel- oder Gruppenoutplacement; Profilabklärung/Berufsberatung; Ausbildungsmassnahmen (Lücken schliessen, Brush up); Arbeitszeitmodelle als projektspezifische Massnahmen.

²⁶ Bei REMA gab es keine Vorruhestände.

HR-Management ist der Überzeugung, dass die REMA kaum in diesem Ausmass durchgeführt worden wären, wenn das Management den Aufschwung geahnt hätte.

Die Personalvertretung lobt die im Vergleich zur Fusion etwas freiwilligere Handhabung der Personalabbaumassnahmen, indem versucht wurde, die betroffenen Mitarbeitenden in einem ersten Schritt intern oder extern zu vermitteln. Bemängelt wird jedoch, dass sich die Forderung nach flexibilisierten Arbeitszeitmodellen immer noch nicht durchgesetzt hat.²⁷ Zudem wird die Kurzfristigkeit der Personalpolitik kritisiert. So wurden im Urteil der Personalvertretung in der folgenden Aufschwungphase rund 30 Prozent der abgebauten Stellen neu besetzt.

Die im Rahmen REMA befragten vorzeitig pensionierten Mitarbeiter geben an, mit den finanziellen Bedingungen der Frühpensionierung sehr zufrieden zu sein. Ein Befragter spricht sogar vom „golden handshake“. Ein Befragter kritisiert jedoch, dass keine alternativen Massnahmen diskutiert werden konnten (Teilzeit, Weiterbildung). Die Befragten erleben ihre Zeit nach der Pensionierung als sehr positiv. Ihre Zeit ist ausgefüllt mit Haus- und Gartenarbeit, sportlichen Aktivitäten und Reisen. Ein Befragter ging zeitweise einer Teilzeitbeschäftigung nach, beklagt sich jedoch darüber, dass die Arbeit von Pensionären nicht gleich wertgeschätzt wird (Anerkennung und Lohn).

12.4.4 Zukünftiges Vorgehen

Das HR-Management und die Personalvertretung gehen davon aus, dass sich das Management bei künftigen Reorganisationen am bisherigen Vorgehen orientiert. Die kurzfristige personalpolitische Optik des Managements wird aus heutiger Sicht sowohl vom HR-Management als auch der Personalvertretung kritisiert. Folgende Verbesserungsmöglichkeiten werden vorgeschlagen:

- Das HR-Management und die Personalvertretung fordern eine grössere Arbeitszeitflexibilisierung. Dadurch könnte das Know-how der Mitarbeitenden besser genutzt und den Betroffenen mehr Wahlmöglichkeiten eröffnet werden.
- Die Personalvertretung fordert, dass in konjunkturell schlechteren Zeiten Überbrückungsmassnahmen ergriffen werden, um den Know-how-Verlust und die mit der Rekrutierung verbundenen Transaktionskosten möglichst gering zu halten.
- Die Personalvertretung fordert, dass bei kleineren Restrukturierungsprogrammen verstärkt versucht wird, die Betroffenen intern zu vermitteln. Bei Frühpensionierungen soll einer Verschlechterung der Austrittsbedingungen entgegengewirkt werden, indem ebenfalls Sozialpläne erarbeitet werden, die sich an den bisherigen finanziellen Bedingungen orientieren.

²⁷ Diese Kritik wird durch die Aussage eines ehemaligen Mitarbeiters unterstützt, der angibt, sich intensiv um ein flexibles Anstellungsverhältnis bemüht zu haben, dieses jedoch an den Lohnkosten gescheitert ist.

12.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

12.5.1 Handlungsbedarf

Aus Sicht des HR-Managements besteht für die Novartis Pharma kein Bedarf zur Verstärkung der Integration von älteren Arbeitskräften bzw. zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden. Die Novartis erarbeitet diesbezüglich keine neuen personalpolitischen Strategien. Begründet wird dies wie folgt:

- In der Pharmaindustrie ist auf absehbare Zeit kein Engpass auf dem Arbeitsmarkt erkennbar. Novartis kann im Dreiländereck auf ein grosses Arbeitskräftepotenzial zurückgreifen.²⁸
- Bei einer allfälligen Verknappung des Arbeitskräfteangebots würde die Novartis nicht zuerst auf die älteren Mitarbeitenden loszielen, sondern andere Zielgruppen angehen.
- Bei Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden ist die Kurzfristigkeit der personalpolitischen Entscheide sowie die Möglichkeit zur vorzeitigen Pensionierung auf freiwilliger Basis zu berücksichtigen. So ist das HR-Management überzeugt, dass beim nächsten konjunkturellen Einbruch Personal wiederum vorwiegend über Frühpensionierungen abgebaut wird. Zudem wird die Möglichkeit zur Frühpensionierung auf freiwilliger Basis aufgrund der attraktiven Bedingungen von vielen Mitarbeitenden ab 60 Jahren genutzt. Dies hat zur Konsequenz, dass vergleichsweise nur noch sehr wenige Mitarbeitende über 60 Jahre bei Novartis Pharma tätig sind (vgl. Abschnitt 2.2.).

Die Personalvertretung teilt grundsätzlich die Einschätzung, dass aufgrund des guten Arbeitsmarktes und der notwendigen Know-how-Erneuerung im Bereich Pharma kein unmittelbarer Handlungsbedarf für Massnahmen zur verstärkten Integration älterer Arbeitskräfte besteht. Ein diesbezüglicher Bedarf wird allenfalls im administrativen Bereich gesehen. Generell wird als Realität wahrgenommen, dass die Mitarbeitenden die Firma mit 60 Jahren verlassen.

Handlungsbedarf besteht gemäss der Personalvertretung vor allem im Umgang mit den älteren Mitarbeitern zur Stärkung derer Motivation im letzten Arbeitsabschnitt zwischen 45 und 60 Jahren. So wird gefordert, dass den älteren Mitarbeitenden grössere Wertschätzung entgegengebracht, dieser Gruppe offener gegenübergetreten wird und deren Erfahrung verstärkt genutzt werden sollte. Zudem sollten die älteren Mitarbeitenden gezielt darauf vorbereitet werden, ihre Flexibilität zu erhöhen, um in zukünftigen Restrukturierungsphasen besser bestehen zu können. Betont wird, dass zukünftig ein verbesserter Altersmix angestrebt werden sollte, damit die Stärken älterer Mitarbeitender wie Lebenserfahrung, Übersicht, Sozialkompetenz und Teamfähigkeit stärker zum Tragen kommen.

12.5.2 Massnahmenvorschläge

Die Personalvertretung schlägt folgende Massnahmen zum verbesserten Umgang und damit zur besseren Nutzung des Potenzials älterer Mitarbeitenden vor:

- Zur Stärkung der Motivation sollte das Management die älteren Mitarbeitenden bewusster wahrnehmen. Notwendig wäre ein klares Bekenntnis, dass die älteren Mitarbeitenden

²⁸ 2001: Über 2'500 Grenzgänger aus Frankreich und Deutschland.

geschätzt werden. Dieses Signal sollte sich anschliessend über die Rekrutierung (guter Altersmix), eine adäquate Leistungsbeurteilung (Honorierung der Erfahrung) und die Weiterentwicklung (Standortbestimmung, Entwicklungsplan, individuelles Coaching, Weiterbildung) transportiert werden und sich auf die Unternehmenskultur auswirken.

- Die Altersteilzeitarbeit sollte von der Firma gefördert werden. Insbesondere sollte den älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen eine grössere Wahl betreffend Arbeitszeitmodelle ermöglicht werden.
- Die Flexibilität älterer Mitarbeitender sollte gefördert werden, dies vor allem hinsichtlich zukünftiger Restrukturierungen. Mögliche Massnahmen sind „Job Rotation“, gezielte Weiterbildung (insbes. auch Sprache), Standortbestimmung und Coaching.

Im Urteil der befragten ehemaligen Mitarbeiter bestehen die Haupthindernisse zur verstärkten Beschäftigung älterer Arbeitskräfte in den vergleichsweise hohen Lohnkosten, der zu geringen Wertschätzung der Erfahrung und in Generationenproblemen. So ist es für viele ältere Mitarbeitende nur sehr schwer zu ertragen, wenn sie neu einem erheblich jüngeren Mitarbeitenden unterstellt werden. Ihres Erachtens müssten zur verstärkten Integration älterer Arbeitskräfte die Lohnkosten angepasst und die Unternehmenskultur im Sinne einer stärkeren Wertschätzung älterer Mitarbeitender und der Abkehr vom „Jugendlichkeitswahn“ verändert werden.

12.6 Fazit

Ältere Mitarbeitende hatten in den späten Neunzigerjahren bei der Novartis keinen allzu grossen Stellenwert. Einerseits wurden kaum ältere Mitarbeitende angestellt und gefördert. Andererseits wurden die älteren Mitarbeitenden im Zuge der Restrukturierungsmassnahmen kontinuierlich abgebaut. So wurde der mit der Fusion und REMA einhergehenden Personalabbau in erster Linie über Frühpensionierungen mit guter finanzieller Absicherung vollzogen. Nach anfänglichem Widerstand der Betroffenen beim Restrukturierungsprogramm der Ciba-Geigy im Jahr 1991 erwies sich diese Massnahme bei der Fusion von Sandoz und Ciba-Geigy als sehr sozialverträglich. Entscheidend dafür war, dass genügend finanzielle Mittel vorhanden und Frühpensionierungen weitgehend gesellschaftlich akzeptiert waren. Der Know-how-Verlust wird seitens Novartis als verkraftbar beurteilt. Die Personalvertretung kritisiert jedoch, dass die Personalabbaustrategie zu einseitig war und den Betroffenen keine adäquaten Alternativen angeboten wurden, die deren Bedürfnisse besser berücksichtigt hätten. Das Ausmass des mit den konjunkturell begründeten REMA in den Jahren 1999/2000 einhergehenden Personalabbaus ist im Nachhinein zu kritisieren. Mit Überbrückungsmassnahmen (Teilzeitbeschäftigung, etc.) hätten wohl der Know-how-Verlust und die Personalkosten reduziert werden können.

In den letzten Jahren hat sich die Bedeutung der älteren Mitarbeitenden leicht verstärkt. Anzeichen dafür sind die vereinzelte Besetzung von Schlüsselpositionen mit erfahrenen Mitarbeitenden, die temporäre Beschäftigung ehemaliger Mitarbeitender in den konjunkturell guten Jahren ab 2000 sowie die Einführung eines neuen Mitarbeiterbeteiligungs-Systems, das den Verbleib in der Unternehmung honoriert. Insgesamt haben ältere Mitarbeitende jedoch nach wie vor keinen besonderen Stellenwert. Ihre Stärken (Erfahrung, Sozialkompetenz) werden nicht in dem Masse wertgeschätzt wie dies von den Personalvertretungen und den älteren Mitarbeitenden gefordert wird. Üblich ist der

vorzeitige Altersrücktritt mit 60 Jahren, der durch grosszügige finanzielle Bedingungen unterstützt wird. Nur ein vernachlässigbarer Anteil der Belegschaft ist über 60 Jahre alt.

Zukünftig werden vor allem die erhöhte Wertschätzung und die verstärkte Motivation älterer Mitarbeitender gefordert. Die Mitarbeitenden sollten in der letzten Phase des Berufslebens ihre Stärken durch geeignete Massnahmen zur Geltung bringen können (z.B. persönliche Weiterentwicklung, Altersteilzeitarbeit) und sich durch erhöhte Flexibilität an den Arbeitsmarkt anpassen können. Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte werden aufgrund des ausgezeichneten Arbeitsmarktes im Pharmabereich nicht für nötig erachtet.

12.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

- Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für Basler Pharma-, Chemie- und Dienstleistungsunternehmen, gültig ab 1. Januar 2002.
- Arbeitszeitmodell Novatime, Werke Basel und Rheintal, seit 1. Januar 2002 in Kraft.
- Pensionskasse Novartis Basel, gültig ab 1. Januar 2001.
- Pensionskasse Novartis, Reglement der Rentenversicherung, gültig ab 1. Januar 2001.
- Novartis, Geschäftsübersicht 2000
- Novartis, Geschäftsbericht 2001
- Novartis, Vorgehen bei Restrukturierungsmassnahmen, 1999.
- Novartis – Stellenabbau in der Schweiz, Sozialplan Fusion Sandoz/Ciba-Geigy 1997.

Interviews

- Manager Human Resources, HR Operations Switzerland, 26. Juni 2002 (persönlich).
- Präsidentin Personalvertretung Angestellte (PV-A), 9. August 2002 (telefonisch).
- Präsident Personalvertretung GAV (PV-GAV), 15. August 2002 (telefonisch).
- 61-jähriger ehemaliger Mitarbeiter, Sales & Logistik (ex Sandoz) und Group Reporting (Novartis), 26. August 2002 (telefonisch).
- 62-jähriger ehemaliger Mitarbeiter HR-Management (Vermittlung Hochschulkontakte), mit 60 Jahren im Rahmen der REMA frühpensioniert, 2. September 2002 (telefonisch).

13. Fallstudie UBS

13.1 Unternehmensbeschreibung

Die heutige UBS ist 1998 aus der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) und des Schweizerischen Bankvereins (SBV) entstanden. Beide Partnerorganisationen zählten bereits vor der Fusion zu den weltweit grössten und traditionsreichen Unternehmen des Bankensektors. Mit der Vision „ein global führendes, in der Schweiz verankertes Finanzinstitut zu schaffen“, sollten mit der Fusion die Voraussetzungen geschaffen werden, bei härter werdendem Wettbewerb auf dem Weltmarkt erfolgreich zu bestehen. U.a. dank Akquisitionen wie beispielsweise Global Asset Management (1999) oder Paine Webber (2000) ist die UBS heute eine führende Investment Services Gruppe. Die UBS ist eine der weltgrössten Vermögensverwaltungsfirmen sowie die weltgrösste Privatbank und gehört international zur Spitzengruppe der Dienstleistungsanbieter im Bereich Investment Banking.

Die UBS umfasst heute vier Unternehmensgruppen sowie ein Corporate Center, ist in über 50 Ländern präsent und beschäftigt weltweit rund 70'000 Personen, davon knapp 30'000 in der Schweiz. Die einzelnen Unternehmensgruppen decken im Wesentlichen folgende Geschäftsfelder ab:

- › UBS Wealth Management & Business Banking: Privat Banking weltweit, Business Banking Schweiz.
- › UBS Global Asset Management: Vermögensverwaltung.
- › UBS Warburg: Wertschriftengeschäft, Investment Banking.
- › UBS Paine Webber: Vermögensverwaltung USA.

Die weltweite Tätigkeit führt dazu, dass bezüglich der Arbeitsbedingungen konzernweit keine einheitlichen Standards verankert sind. Hingegen gelten für die Mitarbeitenden in der Schweiz einheitliche Beschäftigungsrichtlinien. Die vorliegende Fallstudie befasst sich ausschliesslich mit der Situation der Angestellten in der Schweiz und dem HR-Management, wie es für die Schweiz formuliert ist und umgesetzt wird.

13.2 Rückblick Neunzigerjahre

Die Entwicklungen auf den globalen Finanzmärkten der Neunzigerjahre beschleunigten den Sturkurwandel in der Branche. Bei Bankgesellschaft und Bankverein mussten regelmässig übernommene Unternehmen integriert und generelle Umstrukturierungen durchgeführt werden. Ein wesentlicher Abbau von Arbeitsplätzen war damit aber nicht verbunden. Zeitweise herrschte in der Schweiz zudem ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Entsprechend wurden im HR die Anreizsysteme gezielt verbessert.

Aus der Sicht der beiden Konzernleitungen waren Bankgesellschaft und Bankverein aber zu klein, um auf den global ausgerichteten Märkten langfristig an vorderster Front bestehen zu können. Die Notwendigkeit zur Grösse wurde u.a. mit folgenden Argumenten begründet (SBV, Geschäftsbericht 1997):

- Begrenztheit des Schweizer Marktes: Die Kleinheit des Landes lässt nur wenige strategische Möglichkeiten offen. Eine umfassende globale Tätigkeit ist Voraussetzung, um die Leistungsqualität in allen Bereichen zu erhalten.

- Konsolidierung und Globalisierung im Bankensektor: Insbesondere im Investmentbanking und im Bereich Vermögensverwaltung wird eine gewisse Grösse überlebensnotwendig.
- Höhere Kundenansprüche: Gefordert ist eine breite Dienstleistungspalette sowie die Möglichkeit, massgeschneiderte Lösungen anzubieten.
- Weltweite Deregulierung: Die fortschreitende Deregulierung öffnet die Märkte neuen Konkurrenten, die ihre Grössenvorteile gezielt einsetzen.
- Technologischer Fortschritt: Notwendig sind ständige hohe Investitionen in neue Technologien.

Auf das HR-Management des Bankvereins und der Bankgesellschaft wird im Folgenden nicht weiter eingegangen. Die Fallstudie befasst sich mit der Situation anschliessend an die Fusion und mit dem HR-Management der heutigen UBS.

13.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

13.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden für die UBS

Eine ausformulierte betriebliche Alterspolitik existiert bei der UBS nicht. Die HR-Grundsätze leiten sich aus den allgemeinen Führungsgrundsätzen ab und sind in den verschiedenen Dokumenten zum Personalwesen konkretisiert. Zur Bedeutung und Situation der älteren Mitarbeitenden ergeben sich folgende Punkte, wobei sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in ihrer Einschätzung weitgehend einig sind:

- Die Qualifikationsanforderungen an die verschiedenen Mitarbeitenden liegen bei einer Bank näher beisammen als beispielsweise in der Industrie. Die technologische Entwicklung sowie die Entwicklung der Arbeitsabläufe haben zudem dazu geführt, dass sich die Differenzen in der Vergangenheit eher verkleinert haben. Eine Segmentierung des Bankpersonals im Hinblick auf die Beurteilung der Situation der älteren Mitarbeitenden ist nicht notwendig.
- Für alle Mitarbeitenden in der Schweiz gelten die gleichen Bedingungen. Benachteiligungen von Mitarbeitenden aufgrund von Alter, Geschlecht oder anderen Merkmalen sollen ausgeschlossen werden, indem für alle Personalprozesse (Rekrutierung, Salär, Aus- und Weiterbildung, etc.) möglichst objektive Kriterien gelten. Insgesamt wird von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bestätigt, dass kaum signifikante Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden bestehen.
- Verschiedene Untersuchungen bei der UBS zeigen, dass zwischen den verschiedenen Altersgruppen keine grundsätzlichen und signifikanten Leistungsunterschiede auszumachen sind. Die verschiedenen Gruppen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, unterschiedliche Arbeitsstile und unterschiedlich grosse Erfahrung.
- Die Beschäftigung älterer Mitarbeitenden wird nicht als risikoreicher eingeschätzt als diejenige von jüngeren. Ältere Mitarbeitende verhalten sich in der Regel loyaler. Zudem sind sie oft mobiler als jüngere (Familie, Hauskauf, etc.). Ihre Erfahrung wirkt zudem ausgleichend. Andererseits sind ältere Personen tendenziell nicht mehr so innovationsfreudig.

- Entscheidend für eine Bank ist das Verhältnis Kunde/Berater: Ältere Mitarbeitende haben da grosse Vorteile. Wichtige Kunden sind oft 50+. Der Kunde will üblicherweise einen Berater aus seiner Altersschicht, d.h. mit vergleichbarem Erfahrungshintergrund.
- Ältere Personen waren früher am teuersten. Heute gilt das nur noch bedingt: Im Rahmen einer leistungsorientierten Gesamtvergütung gibt es z.B. keinen automatischen Teuerungsausgleich mehr, dafür auf allen Ebenen ein Bonussystem. Normalerweise erreicht die Entlohnung im Laufe der Karriere einen Plafond. Bei Funktionsänderungen ist auch eine Reduktion möglich.
- Entscheidend für den Erfolg von Teams ist der richtige Kompetenzen-Mix. Je nach Bereich kann dieser Mix unterschiedlich sein. Im Normalfall setzt er aber eine ausgewogene Altersdurchmischung voraus.
- Das Verständnis für die Wichtigkeit einer ausgewogenen Altersdurchmischung ist in letzter Zeit gestiegen. Im HR-Management hat allgemein ein gewisser Perspektivenwechsel stattgefunden: „Maximale Ausrichtung auf Nachwuchssegment“ weicht „Sorge tragen dem älteren Segment“.

13.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Für den Arbeitsmarkt Schweiz gelten für alle Konzerngesellschaften einheitliche Personalregelungen. Differenziert wird dabei einerseits nach Auszubildenden, Mitarbeitenden und Kaderangehörigen und andererseits nach Direktionsmitgliedern:

- Auszubildende, Mitarbeitende, Kaderangehörige: Basis für die Anstellungsbedingungen bildet die „Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten 2002“ (VAB), ausgehandelt zwischen der Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz sowie dem Schweizerischen Bankpersonalverband und dem Schweizerischen Kaufmännischen Verband. Umgesetzt werden diese Vorgaben in verschiedenen Reglementen, so aktuell vor allem im Personalreglement vom Januar 2001.
- Direktionsmitglieder: Diese Arbeitsverhältnisse sind der VAB nicht unterstellt. Hier gilt das Arbeitsvertragsreglement Direktion vom Januar 2001.

Die Anstellungsbedingungen werden von Seiten der Arbeitnehmervertretung als vorbildlich gelobt. Bezogen auf ältere Mitarbeitende sind vor allem die folgenden Punkte interessant:

Arbeitszeit, Sozialversicherungen

Vorgegeben wird die Jahres-Sollarbeitszeit, wobei die Normalarbeitszeit wöchentlich 42 Stunden beträgt. Im Bereich Sozialversicherungen kennt die UBS insbesondere bei der Pensionskasse überobligatorische Leistungen:

- Erhöhtes versichertes Salär.
- Übernahme von mehr als 50 Prozent der Beiträge.
- Reduzierter Koordinationsabzug bei Teilzeitarbeit.

Performance Measurement and Management (PMM)

Zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten werden regelmässig individuelle Leistungsziele sowie persönliche Entwicklungsziele und –massnahmen vereinbart. Die entsprechenden Prozesse und Standortbestimmungen bilden die Basis für die Salär-, Bonus und Beförde-

rungspraxis, aber auch für Weiterbildungsmassnahmen und ganz allgemein für Massnahmen zur Mitarbeiterentwicklung.

Weiterbildung

Es besteht laufend ein umfassendes Weiterbildungsangebot. Ziel ist es u.a. explizit, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Bei Dienstjubiläen besteht zudem die Wahl, den Bonus in Cash, Aktien oder Weiterbildung zu beziehen, wobei die Wahloption „Weiterbildung“ weitaus am höchsten dotiert ist.

Grundsätzlich wird grosser Wert auf die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gelegt. Es wird erwartet, dass Angebote auch genutzt werden. Auch ältere Personen sollen/müssen sich mit neuen Technologien vertraut machen. Tendenziell wird aber festgestellt, dass die persönliche Weiterbildung bei langjähriger Betriebszugehörigkeit eher vernachlässigt wird.

Sozialarbeit

Die UBS bietet interne Beratung im Sozialbereich an. Eine Grossbank ist z.T. ein Spiegel der Gesellschaft: Es kommt eine grosse Anzahl von Problemen vor. Die Sozialberatung ist analog zu einer externen Institution mit Geheimhaltungspflicht ausgestattet und kann in allen Fällen von Problemen beansprucht werden, insbesondere auch von älteren Personen. Die Inanspruchnahme ist freiwillig, es kommt aber vor, dass Mitarbeitende explizit von Vorgesetzten aufgefordert werden, sich beraten zu lassen.

Pensionierung

Die UBS bietet eine flexible Alterspensionierung an. Die reglementarische Pensionierung erfolgt dabei mit Vollendung des 62. Altersjahres.²⁹ Eine Weiterarbeit nach Erreichung dieses Alters ist bei gegenseitigem Einverständnis möglich bis maximal Alter 65.

Vorzeitige Pensionierung, Teilpensionierung

Vorzeitige Pensionierungen sind möglich, allerdings ohne zusätzlich Leistungen der Bank. Eine entsprechende Rentenreduktion ist also vom Mitarbeiter selber zu tragen. Die Möglichkeit für Teilpensionierungen ist bis heute reglementarisch nicht vorgesehen. In Einzelfällen sind entsprechende Lösungen aber möglich.

Mitwirkung

Die Interessen der ArbeitnehmerInnen werden intern durch eine Arbeitnehmervertretung wahrgenommen. Ihr stehen weitgehende Informations- und Mitspracherechte zu, insbesondere auch in allen Bereichen, die ältere Mitarbeitende betreffen.

13.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

13.4.1 Personalpolitische Strategie

Restrukturierungen sind permanent. Ziel der HR-Strategie ist es üblicherweise, Anpassungen ohne Entlassungen durchzuführen, indem natürliche Fluktuationen genutzt werden

²⁹ Die Vereinbarung sieht ein generelles Pensionierungsalter von 65 vor.

oder betroffenen Personen ein Wechsel innerhalb der Bank ermöglicht wird. In aussergewöhnlichen Situationen wird von Arbeitgeberseite Hand für grosszügige Lösungen geboten. Voraussetzung dafür ist, dass nicht eine für das Unternehmen Existenz gefährdende Situation vorliegt, der finanziellen Rahmen eine solche Lösung also zulässt. Im Falle der Fusion SBG/SBV war diese Situation gegeben.

Restrukturierungen leiten sich grundsätzlich aus der von den Führungsgremien verfolgten Geschäftsstrategie ab. Entscheid und Umsetzung sind in die vorgesehenen Ablaufprozesse des Unternehmens eingebettet. Ziele werden jeweils vorgegeben und müssen durch die Linie umgesetzt werden. Die Linie entscheidet entsprechend der vorgegebenen Rahmenbedingungen, welche je nach konkreter Situation unterschiedlich sein können. So unterscheiden sich in der Regel „normale“ Restrukturierungen von aussergewöhnlichen Situationen, wie der Fusion:

- Restrukturierung: Die Kosten der Restrukturierungen gehen üblicherweise voll zulasten der Linie, wobei gewisse Regelungen (z.B. bezüglich der Möglichkeiten zur Frühpensionierung) vorgegeben werden.
- Fusion: Zur Deckung der Fusionskosten stehen Sonderfonds zur Verfügung. Die Linie trägt u.a. die finanziellen Folgen der personalpolitischen Entscheide nur bedingt.

Entsprechend unterschiedlich sind die Anreize für die Linie bei der Umsetzung, was gerade auch im Hinblick auf die Auswirkungen auf ältere Mitarbeitende entscheidend sein kann:

- Wird z.B. bei Restrukturierungen die Möglichkeit für Frühpensionierungen ab 58 Jahren vorgesehen, so ist der Abbau von älteren Personen für die Linie teuer. Es besteht also ein Anreiz, eher die jüngeren Personen zu entlassen. Zwar bleiben dann die tendenziell teureren Mitarbeitende im Unternehmen, dies aber nur für eine begrenzte Zeit, da diese dann reglementarisch pensioniert werden. Anschliessend kann die teure Person durch eine billigere, jüngere ersetzt werden.
- Stehen für Abbaumassnahmen hingegen Sonderfonds zur Verfügung, so sind die älteren Mitarbeitenden stärker gefährdet, da durch deren Abbau einerseits teure Mitarbeitende wegfallen und andererseits keine Sonderkosten entstehen.

Generelle Aussagen über die Auswirkungen von Umstrukturierungen/Fusionen sind deshalb schwierig. Je nach Situation ist eine detaillierte Analyse notwendig.

13.4.2 Sozialplan Fusion

Die Fusion war bei der UBS aus personalpolitischer Sicht das dominierende Thema der letzten Jahre. Nicht nur trafen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander, es mussten zudem massiv Stellen abgebaut werden.

Der Stellenabbauprozess ist aktuell noch nicht vollständig abgeschlossen. Basis bildet eine Vereinbarung (nachfolgend Sozialplan genannt), die von den Banken in Zusammenarbeit mit den internen Personalkommissionen sowie dem schweizerischen Bankpersonalverband erarbeitet wurde.³⁰ Sie ist befristet bis Ende 2002 und gilt für sämtliche der VAB unterstellten Personen. Eine Verlängerung wäre grundsätzlich möglich, ist aber nicht vorgesehen.

³⁰ Vereinbarung über den Stellenabbauprozess im Zusammenhang mit der Fusion von SBV und UBS vom 30. Januar 1998.

Zur Finanzierung der Fusionskosten bildeten SBG und SBV Rückstellungen von insgesamt 7 Milliarden CHF. 1.1 Mia. CHF waren für Massnahmen im Rahmen des Sozialplanes vorgesehen. Insgesamt wurden 7'000 Stellen abgebaut, gut die Hälfte davon via natürliche Fluktuationen, der Rest via Sozialplan. Die Totalkosten betragen rund 750 Mio. CHF, es zeichnet sich also ab, dass die 1.1 Mia. CHF nicht ausgeschöpft werden müssen. Die 750 Mio. CHF bei knapp 3'500 Personen im Sozialplan bedeuten, dass im Durchschnitt Kosten von gut 200'000 CHF pro Fall angefallen sind.

Der Sozialplan umfasst eine breite Palette von Massnahmen mit den Schwerpunkten Outplacement (intern und extern) und vorzeitige Pensionierung.

Vorzeitige Alterspensionierung

Mitarbeitende können ab vollendetem 55. Altersjahr vorzeitig pensioniert werden, vorausgesetzt, eine „zumutbare Umplatzierung“³¹ innerhalb des Unternehmens ist nicht möglich. Die vorzeitig Pensionierten sind dabei in etwa den ordentlich Pensionierten gleichgestellt:

- Pensionskasse: Die vorzeitig Pensionierten beziehen ab sofort die volle anwartschaftliche Rente, d.h. die gleiche Rente, wie wenn sie bis zum reglementarischen Pensionierungsalter gearbeitet hätten. Die Bank stellt die entsprechenden Mittel zur Verfügung.
- Erwerb ersatz Einkommen: Bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters ergänzt die Bank die Rente durch ein Erwerb ersatz Einkommen. Abgedeckt wird dadurch die Differenz zwischen der Rente und 65 Prozent des zuletzt massgebenden Bruttogehaltes der frühpensionierten Person.
- Spezielle Regelungen gelten in Bezug auf Boni, Leistungsprämien, Aktienbeteiligungspläne und Dienstaltersgeschenke.
- AHV-Beitragspflicht: Die vorzeitig Pensionierten sind selber verantwortlich. Keine Übernahme der Kosten durch die Bank.

Unterstützungsmassnahmen

Die Unterstützungsmassnahmen sollen helfen, fusionsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Der modulartig aufgebaute Betreuungs- und Vermittlungsprozess unterstützt die betroffenen Personen bei der internen und externen Suche nach einer neuen Arbeitsstelle und beim Entscheid bezüglich vorzeitiger Pensionierung. Module:

- Beratung: Prozessbegleitung durch Personalberater, Laufbahnberatung, interne Vorsorge-, Versicherungs- und Steuerberatung,
- Stellensuche: Besuch und Benutzung Job-Room, interne und externe Personalvermittlung,
- Abfederung Mobilitätskosten: Entschädigung für Umzugskosten, Transferentschädigung, Mobilitätsprämie, Stützunterricht für Kinder,
- Ausbildung: Interne Ausbildung, externe Ausbildung,

³¹ Stellenangebote innerhalb der Bank müssen von den Mitarbeitenden akzeptiert werden, solange gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sind. Diese betreffen die Länge des Arbeitsweges, das Stellenprofil, die maximale zu akzeptierende Rückstufung sowie die max. Salärreduktion.

- Diverse: Gruppen-Outplacement, Sozialberatung, Finanzielle Starthilfe bei Gründungsvorbereitung einer eigenen Firma.

Die Bank übernimmt für die einzelnen Massnahmen die Kosten oder leistet Kostenbeiträge.

Fusionsbedingte Kündigung

Betrifft grundsätzlich nur Personen unter 55 Jahren, für die eine zumutbare Umplatzierung unmöglich ist. Folgende Massnahmen sind vorgesehen:

- Doppelte Kündigungsfrist.
- Abgangsentschädigung, abhängig vom Dienst- und vom Lebensalter.

Arbeitszeitmodelle

Es wird betont, dass Teilzeitarbeitende in jeder Hinsicht den vollzeitlich Tätigen gleichgestellt sind. Neben der bestehenden Jahresarbeitszeit wird explizit das Fusions-Arbeitszeitmodell „Solidarität“ angeboten. Dieses soll die Möglichkeit bieten, die im Zusammenhang mit der Fusion anfallenden Entlassungen aufzufangen. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft jeweils mehrerer Mitarbeitender, innerhalb ihrer vom Stellenabbau betroffenen Arbeitsgruppe den Beschäftigungsgrad zu reduzieren. Die mit der Arbeitszeitreduktion anfallende Salärreduktion wird durch die Bank mittels einer Solidaritätsprämie abgeschwächt.

Beurteilung aus Sicht Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung

Beide Seiten sind sich einig, dass für die Fusion ein vorbildlicher Sozialplan ausgearbeitet und dieser auch einwandfrei umgesetzt worden ist. Insbesondere wurde Folgendes bemerkt:

- Es kam ein einheitlicher Plan mit einem zentralen Prozess für die ganze Schweiz zum Einsatz. Sichergestellt wurde dadurch, dass alle Mitarbeitenden gleiche Bedingungen vorfanden und gleich behandelt wurden.
- Der Vermittlungsprozess wurde sorgfältig implementiert. Die doppelte Kündigungsfrist sorgte dafür, dass genügend Zeit bestand, eine neue Anstellung zu finden. Die Betreuung war gewährleistet.
- Bei den Abbaumassnahmen waren ältere Personen stärker gefährdet im Hinblick auf Arbeitsplatzverlust. Dies muss nicht grundsätzlich negativ sein, insbesondere, wenn eine grosszügige Frühpensionierung möglich ist. Grundsätzlich kann es sozial verträglicher sein, ältere Personen freizusetzen als jüngere.
- Der Prozess wurde von den betroffenen Mitarbeitenden gut aufgenommen. Grundsätzlich ist das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden für „Eine Arbeit bei einem Arbeitgeber bis Pensionierung“ geschwunden. Viele wollten die Chance packen und nochmals etwas Neues anfangen. Allerdings war dies z.T. mit einem schwierigen Erwachen verbunden, wenn sich die Suche als beschwerlich oder gar als unmöglich herausgestellt hatte.
- Frühpensionierungen wurden nicht gegen den Willen der Betroffenen durchgeführt. Allerdings: Die Bedingungen waren so attraktiv, dass eher das Gegenteil eingetreten ist: Mitarbeitende, die formell nicht berechtigt (aber knapp dran) gewesen wären, wollten freiwillig am Prozess teilnehmen.

- Die Frühpensionierungen haben zu einem gewissen Know-how-Verlust geführt. Die Fusion führte zu Doppelbesetzungen mit zwei Personen aus je einer der Banken, mit je ihrer eigenen Kultur. Verlässt nun eine Person das Unternehmen, so geht je die Hälfte des unterschiedlich geprägten Netzwerkes verloren.
- Bei der Massnahme „Arbeitszeitmodelle“ handelt sich um ein interessantes und innovatives Modell. Es wurde auf Initiative der Sozialpartner in den Sozialplan aufgenommen, stiess bei der Belegschaft aber kaum auf Akzeptanz und wurde nirgends umgesetzt.

Beurteilung der Frühpensionierungen aus der Sicht der Betroffenen

Die UBS hat 500 Personen, die im Rahmen des Sozialplanes frühpensioniert wurden, zu ihrer aktuellen Situation befragt (Schilter et.al., 2002). Die 500 Personen stammen aus den Stufen Mitarbeitende, Kader und Direktionsmitglieder. Der Rücklauf betrug 61.5 Prozent. Das Durchschnittsalter der Antwortenden bei der Pensionierung betrug 58.2 Jahre, das durchschnittliche Dienstalter 22.6 Jahre. Die Befragung zeigt folgendes Bild:

- Der Entscheid der vorzeitigen Pensionierung wurde von der grossen Mehrheit der Befragten positiv aufgenommen (Direktionsmitglieder: 87 Prozent, Kader: 90 Prozent, Mitarbeitende 70 Prozent). Eine entscheidende Rolle bei dieser Beurteilung spielt aus Sicht der AutorInnen die Tatsache, dass die Pensionierungen verbunden waren mit grosszügigen finanziellen Regelungen.
- 1/3 der Befragten geht heute wieder einer Erwerbstätigkeit nach. Von diesem Drittel arbeiten 51 Prozent als Angestellte, 14 Prozent arbeiten unentgeltlich und 35 Prozent sind selbständig. Je höher die ehemalige Funktionsstufe, je eher wird bei der Wiederaufnahme der Arbeit die Selbständigkeit gewählt. Mehr als 1/3 der erneut Erwerbstätigen ist heute wieder im gleichen Tätigkeitsfeld aktiv wie zum Zeitpunkt der Pensionierung. Als Motivationsfaktoren zur Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit wurden an erster Stelle „soziale Kontakte“ und „finanzielle Gründe“ genannt.
- Falls die Möglichkeit vorhanden gewesen wäre, hätte sich rund 1/3 der Befragten anstelle der vorzeitigen Pensionierung eine Teilpensionierung vorstellen können. Für 1/3 wäre dies keine Alternative gewesen. 1/3 antwortete mit „vielleicht“. Für diejenigen, die sich eine Teilpensionierung hätten vorstellen können, wäre ein Beschäftigungsgrad von 50–60 Prozent wünschbar gewesen. Als Voraussetzung für eine Teilpensionierung wurden genannt:
 - Anteilsmässige Beibehaltung des Lohnes: alle Gruppen.
 - Abgabe der Führungsfunktion: vor allem Direktionskader.
 - Gleicher Rang: vor allem Direktionskader.
 - Gleiche Funktion: vor allem Mitarbeitende und mittlere Kader.

13.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

13.5.1 Handlungsbedarf

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gehen davon aus, dass die Bedeutung älterer Mitarbeitender tendenziell zunehmen wird. Know-how und Erfahrung werden wichtiger

werden. Zudem wird die demografische Entwicklung die Arbeitgeber zwingen, stärker in Fördermassnahmen für ältere Mitarbeitende zu investieren. Staatliche Massnahmen hingegen sind nicht notwendig und sinnvoll: der Markt wird das regeln. Die Hauptaufgabe des Staates liegt in der Sicherung der Altersvorsorge.

Die Lernfähigkeit wird zukünftig noch entscheidender werden. Die laufende Ausbildung ist der wichtigste Beitrag des Arbeitgebers zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden. Einer Kostenbremse bei der Ausbildung muss entgegengewirkt werden. Allerdings liegt die Initiative in Zukunft auch verstärkt bei den Mitarbeitenden. Diese müssen aktiv werden und ihre Schwerpunkte im Hinblick auf ihre Arbeitsmarktfähigkeit selber setzen. Allerdings werden sich die Mitarbeitenden vermehrt an den Kosten der Weiterbildung beteiligen müssen.

13.5.2 Zukünftige Personalpolitik

Ende 2002 wird der Sozialplan auslaufen. Zukünftig müssen die Kosten bei Restrukturierungsmassnahmen wieder von der Linie übernommen werden. Bis anhin standen in solchen Fällen in der Regel Spezialgelder zur Verfügung. Spezialtöpfe sind heute aber weniger möglich. U.a. zwingen neue Rechnungslegungsvorschriften im Zusammenhang mit der Kotierung in den USA das Unternehmen dazu, solche Töpfe in der Bilanz aufzuführen, was die Flexibilität in einem gewissen Mass einschränkt.

Ganz allgemein nimmt der ausländische Einfluss zu. Aus Sicht der Arbeitnehmerseite geraten dadurch traditionelle „nicht geschäftliche“ Bereiche verstärkt unter Druck. Ergänzungsangebote wie Restaurant, Vermittlungstätigkeit, Angebote im Bereich Freizeit und Sport sind im Ausland nicht üblich, ebenso wenig die aus der Tradition des SBV stammende Sozialberatung. Die Arbeitnehmerseite sieht daher heute ihre Aufgabe in erster Linie darin, hier die bestehenden Angebote zu sichern.

Neue Modelle sollen insbesondere in Richtung einer Flexibilisierung der Anstellung gesucht werden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass Patchwork-Arbeit an Wichtigkeit gewinnen wird. Patchwork-Arbeit bedeutet z.B., dass Personen zwei oder mehr Teilzeitstellen kombinieren oder dass eine Teilzeitstelle ergänzt wird mit einer selbständigen Tätigkeit. Die Flexibilisierung der Anstellung würde allen Altersklassen Vorteile bringen, könnte aber vor allem auch älteren Mitarbeitenden ermöglichen, den Übertritt ins Pensionsalter optimal zu gestalten.

13.5.3 Vorzeitige Pensionierung und Teilpensionierung aus Sicht der Mitarbeitenden

Die von Schilter, et.al. 2002 durchgeführte Umfrage sollte auch Aufschluss darüber geben, welche Vorstellungen und Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden in Bezug auf eine Teilpensionierung bestehen. Dies als Basis für die Entwicklung entsprechender Pensionierungsmodelle.

Befragt wurden 200 Personen aus den Stufen Mitarbeitende, Kader und Direktionsmitglieder mit Alter 50+. Der Rücklauf betrug 73 Prozent, das Durchschnittsalter der Antwortenden 54.2 Jahre:

- 82 Prozent der Befragten zeigen Interesse an der Teilpensionierung. Bei den Mitarbeitenden liegt dabei der Anteil der Befürwortenden höher als bei den Kadern und Direktionskadern.

- Bevorzugt würden vor allem Beschäftigungsgrade zwischen 50 und 80 Prozent, mit einem Schwergewicht bei 80 Prozent.
- Als bevorzugtes Teilpensionierungsalter wird 56 58 Jahre genannt.
- Hauptmotivationen für eine Teilpensionierung wären (Mehrfachnennungen möglich): Erhöhung der Lebensqualität (74 Prozent), Zeit für Hobby (47 Prozent), Zeit für die Familie (33 Prozent), Verminderung der Arbeitslast (33 Prozent), neue Herausforderung (31 Prozent).
- Voraussetzungen für Teilpensionierungen (pro Kategorie in absteigender Reihenfolge):
- Direktionskader: Lohn, Funktion, Rang, Abgabe Führungsfunktion.
- Mittlere Kader: Funktion, Lohn, Rang, Abgabe Führungsfunktion.
- Mitarbeitende: Lohn, Funktion, Rang, Abgabe Führungsfunktion.
- Ein wesentlicher Anteil der Befragten wäre bereit, sich an der Finanzierung der Teilpensionierung zu beteiligen (Direktionskader: 45 Prozent, mittlere Kader: 30 Prozent, Mitarbeitende: 25 Prozent).

Insgesamt zeigt die Umfrage, dass ein Frühpensionierungs-Angebot bei der UBS auf Interesse stossen könnte.

13.5.4 Massnahmen

Auch nach Abschluss des Sozialplans soll die Outplacement-Organisation bestehen bleiben. Ziel ist es, die Mitarbeitenden weiterhin und noch vertieft bei ihrer Laubahnplanung zu unterstützen und ihnen so die Möglichkeit zu bieten, ihr Potenzial für sich und für das Unternehmen optimal zu entfalten.

Im Weiteren sollen Modelle für eine Teilpensionierung ab 57 entwickelt werden. Dies allerdings ohne zusätzliche Leistungen der Bank. Entsprechend wäre ein vorzeitiger Austritt oder eine Teilpensionierung mit einer Rentenreduktion verbunden. Für Personen unter 60 fällt eine solche Rentenreduktion massiv aus, so dass hier der Frühpensionierung gewisse Grenzen gesetzt sind. Ab 60 werden die Rentenkürzungen verkraftbar und somit für alle erschwinglich. Es wird deshalb erwartet, dass ein Teilpensionierungs-Angebot vor allem für Mitarbeitende interessant sein könnte, die noch „Marktwert“ besitzen und sich in Richtung Patchwork-Arbeit verändern wollen.

Bis wann ein Teilpensionierungsmodell angeboten werden kann, ist offen. Wenn es um die konkrete Umsetzung geht, stossen Teilzeitmodelle bei der UBS sowohl beim Kader wie bei den Mitarbeitenden allgemein auf Zurückhaltung (dies trotz der Absichtserklärungen gemäss obiger Umfrage). Der Bedarf an einer Reduktion der Arbeitszeit ist insgesamt weniger hoch, als das oft erwartet wird. Dies vermutlich auch deswegen, weil in der Gesellschaft die Akzeptanz von Teilzeitarbeit nach wie vor gering ist.

13.6 Fazit

Die UBS ist eine Arbeitgeberin mit vergleichsweise grosszügigen Anstellungsbedingungen. Diese Sichtweise wird auch von der Arbeitnehmervertretung geteilt. Mit dem umfassenden personalpolitischen Instrumentarium kann weitgehend und gezielt auf die Bedürfnisse von älteren Mitarbeitenden eingegangen werden. Die Beschäftigung älterer Personen wird

insgesamt nicht als risikoreicher eingeschätzt als diejenige jüngerer. Es wird im Gegenteil davon ausgegangen, dass keine grundsätzlichen und signifikanten Unterschiede im Leistungsvermögen bestehen. Allerdings haben jüngere und ältere Personen je unterschiedliche Leistungsprofile, die im Sinne einer Optimierung der Gesamtpformance gezielt eingesetzt werden müssen.

Das Verständnis für die Notwendigkeit einer ausgewogenen Altersdurchmischung ist in den letzten zehn Jahren bei der UBS gestiegen. Damit sind auch die bestehenden Defizite bei der betrieblichen Alterspolitik vermehrt ins Rampenlicht gerückt. Insbesondere betrifft dies die Modalitäten rund um einen gestaffelten Übertritt ins Pensionsalter. Hier sollen neue Modelle gesucht werden, die in Richtung einer Flexibilisierung der Anstellung weisen. Entsprechende Lösungen sollen allen Mitarbeitenden offen stehen, würden aber gezielt auch die Möglichkeiten in Richtung Teilpensionierung verbessern. Die Bank hat allerdings nicht vor, hier finanzielle Überbrückungshilfen anzubieten. Für Teilpensionierungen bleibt somit die finanzielle Hürde in Form reduzierter Renten nach wie vor hoch (v.a. für Personen unter 60). Die Mitarbeitenden reagieren insgesamt eher zurückhaltend auf Teilpensionierungsmodelle: Einerseits wird in Umfragen die Schaffung entsprechender Möglichkeiten mehrheitlich begrüsst. Andererseits weist vieles darauf hin, dass die konkrete Nachfrage eher gering sein wird, da kaum jemand die damit verbundenen finanziellen Nachteile in Kauf nehmen will.

Ein Ziel der HR-Strategie des Unternehmens ist es, Umstrukturierungen soweit möglich ohne Entlassungen durchzuführen. War dies in der Vergangenheit nicht möglich, so wurde jeweils Hand zu grosszügigen Lösungen geboten. Bei der Fusion von SBG und SBV wurde der Stellenabbau im Rahmen eines Sozialplanes durchgeführt, für den ausreichend Mittel zur Verfügung standen und der von allen Seiten als vorbildlich gelobt wird. Eingesetzt wurden die Mittel in erster Linie für vorzeitige Pensionierungen ab Alter 55, für umfassende Fördermassnahmen (Beratung, Weiterbildung, Job-Room, interne und externe Stellenvermittlung, etc.) sowie für Abgangsentschädigungen an Personen unter 55 Jahren.

Wichtig war, dass bei den Umstrukturierungsmassnahmen ein einheitlicher Plan zur Anwendung gelangte, der die Gleichbehandlung aller betroffenen Personen sicherstellte. Wert gelegt wurde auch auf eine sorgfältige Implementierung der Vermittlungsmassnahmen. Im Nachhinein wird die Frühpensionierung von den betroffenen Personen grossmehrheitlich als positiv beurteilt, wie eine Nachevaluation bei der UBS ergab. Gleichwohl gehen 1/3 der Befragten heute wieder einer Erwerbstätigkeit nach.

13.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

- Geschäftsbericht UBS (Schweizerische Bankgesellschaft), 1997.
- Geschäftsbericht Bankverein, 1997.
- Geschäftsberichte UBS, 1998–2001.
- Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten 2002 zwischen der Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz und dem Schweizerischen Bankpersonalverband sowie dem Schweizerischen Kaufmännischen Verband (VAB).
- Personalreglement UBS, 2001.

- Beilage zum Personalreglement UBS, 2002.
- Arbeitsvertragsreglement Direktion UBS, 2001.
- Standard Jahresarbeitszeit UBS, 2001.
- Vereinbarung über den Stellenabbauprozess im Zusammenhang mit der Fusion von SBV und UBS, 1999.
- www.ubs.com.
- Schilter, et.al.: Teilpensionierung – ein Bedürfnis der Zukunft? Diplom-Projektarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums Personalmanagement SNP 21 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, 2002.
- Swissquote-Research, www.swissquote.ch, 2002.
- Bilanz Aktienführer, www.aktienfuehrer.ch, 2002.

Interviews

- Persönliches Interview mit Herrn Walter Studer, Managing Director, Head of Human Resources Special Services, 7. August 2002.
- Persönliches Interview mit Herrn Markus Hungerbühler, Leiter ANV-Center (Arbeitnehmervertretung), 29. August 2002.

14. Fallstudie die Post

14.1 Unternehmensbeschreibung

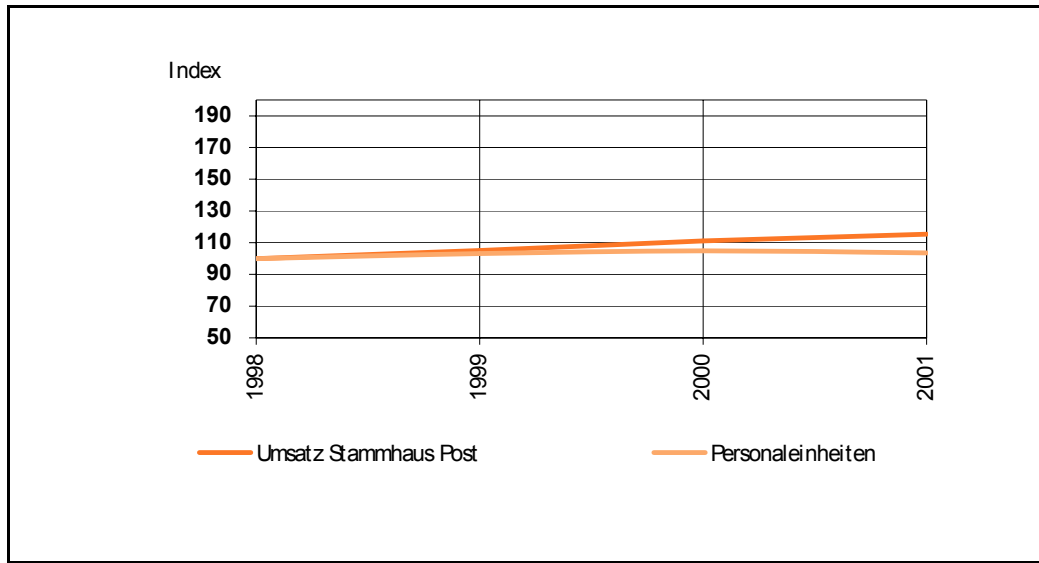
Die Schweizerische Post besteht seit 1849 und war bereits damals für Personentransporte, Brief-, Paket- und Geldsendungen zuständig. Telegrafien- und Telefondienstleistungen ergänzten später das Angebot. 1920 fand die Aufteilung in Kreispost- und Kreistelefordirektionen statt. 1998 entstanden aus der PTT zwei neue Unternehmen:

- Die Post, die noch immer für Personentransport, Brief- und Paketsendungen sowie Finanzdienstleistungen zuständig ist. Die Finanzdienstleistungen (Fonds, Versicherungen) und die Internet-Tätigkeiten wurden seit 1997 ausgebaut (www.yellow-world.ch).
- Die Swisscom, die als spezialgesetzliche Aktiengesellschaft gegründet wurde und sich im liberalisierten Telekommarkt bewähren muss.

Bei der Post handelt es sich um ein klassisches Service-Public-Unternehmen im Eigentum des Bundes mit der Rechtsform einer selbständigen Anstalt des öffentlichen Rechts. Mit der Post stellt der Bund die verfassungs- und gesetzesmässige Verpflichtung zur landesweiten Grundversorgung mit Post- und Finanzdienstleistungen sicher. Die Eigentümer-Interessen werden durch den Bundesrat wahrgenommen, indem dieser u.a. jeweils für eine Vierjahresperiode die strategischen Ziele definiert (letztmals im Februar 2002 für die Periode 2002–2005).

Der Konzern ist in Geschäftsfelder (Mail, Güter und Logistik, Personenverkehr, Finanzdienstleistungen) und Geschäftsbereiche aufgeteilt. Die Kerndienstleistungen (Geschäftsfelder) umfassen dabei die Brief-, Paket- und Express-Post, den Zahlungsverkehr sowie den strassengebundenen Personenverkehr.

Geführt wird das Unternehmen durch einen Verwaltungsrat und eine Konzernleitung. Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der oberste Konzernleiter werden durch den Bundesrat bestimmt. Der durchschnittliche Personalbestand der Post betrug im Jahre 2001 knapp 56'000 Personen (Stammhaus Post). Dies entspricht rund 41'000 Personaleinheiten (1 Personaleinheit = 100 Prozent-Pensum). Der Umsatz betrug 2001 CHF 6'325 Mia.

Figur 9: Umsatz und Personalbestand

Entwicklung von Umsatz und Personalbestand des Stammhauses Post seit der Trennung von Post und Swisscom.

Werden die Personaleinheiten analysiert nach Geschäftsbereich, Geschlecht, Alter oder Voll- und Teilzeitbeschäftigung, so ergeben sich markante Unterschiede (Zahlen für 2001):

- Geschlecht: 63.5 Prozent der Personaleinheiten betreffen Männer, 36.5 Prozent Frauen. Je nach Geschäftsbereich schwanken diese Anteile massiv. So sind die Briefpost, der Postautodienst (PAD), die Paketpost und der Transport stark männerlastig, die Poststellen, der Verkauf und die Postfinance von Frauen dominiert.
- Teilzeit: Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung an den Personaleinheiten beträgt hohe 14.4 Prozent. Der allergrösste Teil dieser Teilzeitarbeit wird von Frauen geleistet. Weitere 10.3 Prozent betreffen Personen im Stundenlohn. Auch hier wiederum zum grösseren Teil Frauen.
- Alter: Der weitaus grösste Teil der Personaleinheiten betrifft Personen im Alter von 35 bis 50 Jahren.

Bemerkenswert ist im Weiteren der Organisationsgrad des Personals: Knapp 50 Prozent der Beschäftigten sind in einer Gewerkschaft organisiert. Im Rahmen dieser Fallstudie wurden aus diesem Grund für die Arbeitnehmersicht nicht eine interne Personalvertretung befragt, sondern Vertreter der Gewerkschaften Kommunikation und *Transfair*.

Im Grossen und Ganzen bestehen in der alltäglichen Zusammenarbeit wenige Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden. Sie sind sehr gut akzeptiert. Die Verschiebung hin zu vermehrt betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweisen rückt gelegentlich gewisse Schwächen älterer Personen vermehrt in den Blickwinkel. Erwähnt werden hier unter anderem:

- Reduzierte Produktivität: Höhere Gesundheitskosten und abnehmende Leistungsfähigkeit reduzieren die Produktivität älterer Personen. Dies vor allem bei den schweren körperlichen Arbeiten (vergleichbar dem Baugewerbe). Unabhängig davon

besteht aber ganz allgemein gesundheitlich ein etwas höheres Risiko bei älteren Personen (Mortalität, Absenzen).

- **Mangelnde Flexibilität:** Den älteren Personen wird gelegentlich eine gewisse Starrheit und z.T. Widerstand gegen den Wandel unterstellt. Im Bereich Technologie ist aber festzustellen, dass ältere Personen keine Mühe haben, auf neue Technologien einzusteigen. Der Technologiewandel führt in vielen Bereichen eher zu einer Unter- als zu einer Überforderung. Neue Technologien machen die Arbeit einfacher, vielfach aber auch eintöniger.

Als Nachteil für ältere Personen werden zudem die tendenziell höheren Löhne erwähnt. Hier wird von den Gewerkschaften allerdings auf folgendes hingewiesen: Wenn die Löhne mit dem Alter steigen, so bedeutet das zwar einerseits, dass solche Personen teurer werden, andererseits stärken solche Mechanismen die Bindung ans Unternehmen massiv. Dies kommt auch dem Unternehmen zugute, da es die Fluktuationen reduziert und den immer damit verbunden Wissensverlust minimiert.

Den Schwächen stehen wesentliche Stärken gegenüber. Erwähnt werden hier u.a.: Postalisches Wissen, Zuverlässigkeit, Besonnenheit, Erfahrung, Lebensweisheit. Diese Stärken sind wichtige Elemente in allen unternehmerischen Bereichen. Sie können mithelfen, Fehlentscheide zu verhindern und die damit verbundenen Kosten zu vermeiden.

14.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Basis für die Personalpolitik der Post bilden die strategischen Vorgaben des Bundesrates. Umgesetzt werden diese u.a. im aktuell gültigen GAV vom 1.1.2002. Eine explizite betriebliche Alterspolitik ist gemäss HR-Management nicht ausformuliert. Sämtliche Vorgaben und Massnahmen im Rahmen der Personalpolitik sind altersneutral ausgelegt. Ausnahmen:

- Seminar zur Vorbereitung auf die Pensionierung (ab Alter 57).
- Aktion 50+: Eigeninitiative der Mitarbeitenden zur Förderung geselliger, kultureller und sportlicher Anlässe mit Einbezug bereits pensionierter Mitarbeitender. Indirekt gefördert durch die Post via Sport- und Kulturreengagement.

14.2.1 Strategische Ziele Bundesrat Personalpolitik

Zum Thema Personalpolitik hält der Bundesrat in seinen strategischen Zielen für die Post u.a. fest (Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2002-2005):

Die Post verfolgt eine fortschrittliche und sozial verantwortliche Sozialpolitik.

- Die Post setzt bei wirtschaftlichen und strukturellen Problemen durch rechtzeitig eingeleitete beschäftigungssichernde organisatorische Massnahmen alles daran, Kündigungen zu vermeiden.
- Sie legt in diesem Rahmen ihre Personalpolitik selbständig fest und vereinbart die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse mit den Sozialpartnern gemäss Bundespersonalgesetz in Gesamtarbeitsverträgen.

14.2.2 Gesamtarbeitsvertrag vom 1.1.2002

Dieser regelt die Arbeitsbedingungen aller bei der Post in einem Arbeitsverhältnis stehenden Personen. Spezielle Regelungen gelten für höhere Kader und Aushilfen. Nicht einbezogen sind die Mitarbeitenden der Tochterbetriebe.

Es handelt sich um den ersten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Post. Entstanden ist er als Ersatz für das früher geltende „Beamtenrecht“, d.h. auf der Basis des seit 2001 gültigen Bundespersonalgesetzes. Bezogen auf ältere Mitarbeitende sind vor allem folgende Aspekte von Interesse:

Gleichstellung

Es wird explizit postuliert, dass Mitarbeitende aufgrund persönlicher Merkmale nicht diskriminiert werden dürfen.

Teilpensionierung

Ein konkretes Angebot besteht heute nicht. Gemäss Vorsorgeplan der Pensionskasse Post ist jedoch ab dem 60. Altersjahr ein vorzeitiger (Teil-)Altersrücktritt möglich. In der Einschätzung des HR-Managements handelt es sich für das Personal heute nicht um ein prioritäres Thema. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass das Thema Teilpensionierung an Bedeutung zunehmen wird.

Sozialvereinbarung und Sozialplan

Betriebsorganisatorische und strukturelle Veränderungen (Umstrukturierungen, Reorganisationen, Rationalisierungen, etc.) sollen im Rahmen der Sozialvereinbarung gemäss GAV möglichst sozialverträglich abgewickelt werden. Die vorgesehenen Massnahmen umfassen u.a.:

- Postinterner Stellenwechsel (falls zumutbar).
- Externe Weitervermittlung.
- Weiterbildung, Umschulung.
- Ganz oder teilweise lohnwirksame Reduktion der individuellen Arbeitszeit.
- Prüfung der vorzeitigen Pensionierung oder der Teilpensionierung.

Genügen diese Massnahmen nicht, insbesondere wenn ein Ereignis mit einem wesentlichen Personalabbau bevorsteht, sind die Sozialpartner gemäss GAV unter bestimmten Bedingungen verpflichtet, Verhandlungen über einen Sozialplan aufzunehmen.

Soziale Einrichtungen

Die Post fördert Freizeit- und andere soziale Einrichtungen. Sie stellt u.a. eine betriebliche Sozialberatung zur Verfügung und unterstützt die Mitarbeitenden bei den Vorbereitungen auf den Ruhestand.

Mitwirkung

Mitwirkungsrechte bestehen auf verschiedenen Ebenen. Zudem bestehen paritätische Kommissionen, so z.B. auch für die Belange der sozialen Einrichtungen.

14.2.3 Personalbefragung

Bei der Post findet laufend ein detailliertes Monitoring rund um die Personalprozesse statt. Das Monitoring basiert auf einer umfassenden Datenerfassung (Bestände, Personalbewegungen, Lohndaten usw.) sowie Befragungen zur Zufriedenheit und Unternehmensverbundenheit. Die Befragungen beziehen sich auf verschiedene Faktoren der Arbeitssituation und der Unternehmenskultur und erlauben, aufgrund der hohen Rücklaufquote, eine differenzierte Auswertung z.B. nach Personalkategorie oder nach Alter.

Die Befragungen zeigen generell eine hohe Personalszufriedenheit und eine starke Verbundenheit mit dem Unternehmen. Die Auswertungen nach Alter ergeben zudem, dass ältere Personen tendenziell mit ihrer Situation zufriedener sind und sich stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen als jüngere. Die Arbeitnehmerseite befürchtet allerdings, dass sich dies ändern könnte, da die laufenden Umstrukturierungen gerade bei älteren Personen an der Zufriedenheit und der Verbundenheit nagen.

14.2.4 Beurteilung der betrieblichen Alterspolitik

Gemäss Vorgabe des Bundes muss die Post als öffentliches Unternehmen vorbildliche Arbeitsbedingungen anbieten. Die Personalpolitik wird denn auch als insgesamt gut beurteilt. Deutlich wird dies z.B. in den oben erwähnten Befragungen der Mitarbeitenden.

Arbeitsrechtlich bestehen keine Diskriminierungen älterer Personen. Auch im Alltag wird bei der Post nach übereinstimmenden Aussagen dem Grundsatz „Fähigkeit vor Alter“ gut nachgelebt. Ältere Personen können problemlos angestellt werden. Gemäss Aussagen der Arbeitgeberseite sind die Kostenfolgen (v.a. BVG) im Einzelfall zwar nicht zu vernachlässigen, in Bezug auf das Gesamtunternehmen aber marginal. Insgesamt besteht aber dennoch eine Tendenz, vermehrt eher jüngere Personen einzustellen. Dies aus folgenden Gründen:

- Der durch die Liberalisierungsbestrebungen getriebene Wandel führt vermehrt zu leistungsorientierten Anreizsystemen (Deckungsbeitragsvorgaben). Die Ergebnis-Verantwortung der Linie nimmt zu, die Anreize, teurere ältere Personen zu beschäftigen, eher ab.
- Für ältere Personen wird der Wechsel innerhalb der Post schwieriger. Falls jemand neuen Entwicklungen nicht gewachsen ist, wird aus Sicht der Gewerkschaften zu wenig unternommen, um diese Person intern weiterzuvermitteln. Der Gestaltungsspielraum wird zuwenig genutzt.
- Es gibt weniger Nischenarbeitsplätze für Personen mit abnehmender Leistungsfähigkeit. Die Post als staatliches Unternehmen mit sozialer Verantwortung hat hier immer gewisse Möglichkeiten geboten. Im Zuge der Liberalisierung werden solche Nischen kleiner oder verschwinden ganz.

Als attraktiv eingeschätzt werden die Bedingungen betreffend frühzeitiger Pensionierung. Die Möglichkeit wird stark genutzt. Daneben sehen die Gewerkschaften aber noch zu wenig Innovation bei der Entwicklung massgeschneiderter Beschäftigungsmodelle, auch wenn sich die Situation mit der Einführung des GAV verbessert habe (Zeitsparmodell).

Ebenfalls bemängelt wird, dass generell der Weiterbildung bisher nicht der notwendige Stellenwert zugemessen wurde. Die Angebote werden als ungenügend empfunden und schlecht genutzt. Im Weiteren werden zeitliche Erleichterungen für ältere Personen

vermisst. Der zunehmende Leistungsdruck könnte so etwas abgefedert werden (z.B. Zeitzuschläge bei den Vorgaben für das Zustellpersonal).

14.3 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

14.3.1 Personalpolitische Strategie

In den Neunzigerjahren fanden im Rahmen des Umbaus der PTT zur Post im Wesentlichen zwei Umstrukturierungsrunden statt:

- Optimierung der Führungsstruktur, 1993/94 (OFS): Durch vereinfachte und effektiver gestaltete Führungsstrukturen wurden Kosteneinsparungen erreicht. Insbesondere angestrebt wurde dabei eine vermehrte Delegation der Verantwortung nach unten. Die Restrukturierung war per saldo mit keinem Personalabbau verbunden. Ein Sozialplan wurde nicht erstellt.
- Change Post: Ab 1996 wurde im Rahmen des Projektes „Change Post“ eine generelle Strukturreform durchgeführt, indem insbesondere die Kreispostdirektionen aufgehoben wurden. Die Reorganisation war verbunden mit einem Stellenabbau von rund 1000 Personen. Es war ein Umbau „am Kopf“, d.h. betroffen waren vor allem Kaderstellen und entsprechend eher ältere Personen. Im Bereich der ausführenden Arbeiten wurden nur wenige Stellen abgebaut.

Aktuell sind bei der Post weitere Restrukturierungsmassnahmen im Gange oder geplant:

- Reduktion Poststellennetz (ab 2001 bis ca. 2005): Die Umsetzung erfolgt Schritt für Schritt. Es ist vorgesehen, durch organisatorische Massnahmen (z.B. Koordination Pensionierungen/Fluktuationen) Entlassungen so weit wie möglich zu vermeiden.
- Reengineering Mailprocessing (REMA): Geplant ist die Optimierung der Produktionsinfrastruktur der Briefpost in Hinblick auf die Reduktion des Monopolbereichs. Als wichtigste Massnahme vorgesehen ist die Reduktion der Anzahl Brief verarbeitender Zentren mit sehr wesentlichen Auswirkungen auch auf andere Bereiche. Ein entsprechender Umbau ist mit einem wesentlichen Stellenabbau verbunden. Der definitive Entscheid soll im Frühling 2003 fallen.
- Verarbeitungszentren Postfinance: Auch in diesem Bereich wird über eine Reduktion der verarbeitenden Zentren nachgedacht.

Gemäss GAV hat sich die Post dazu verpflichtet, bei „wirtschaftlichen oder strukturellen Problemen durch rechtzeitig eingeleitete beschäftigungssichernde Massnahmen alles daran zu setzten, Kündigungen zu vermeiden“ (GAV Art. 610). In der Sozialvereinbarung gemäss Art 611 GAV werden dabei präventive und sonstige Massnahmen konkretisiert. Genügen diese Massnahmen nicht, so müssen Verhandlungen über den Abschluss eines Sozialplanes aufgenommen werden (Art. 612 GAV).

Die Absichtserklärungen gemäss GAV gelten seit Inkrafttreten des GAV am 1.1.2002. Gemäss HR-Management wurde auch in den Neunzigerjahren den gleichen Grundsätzen nachgelebt. So wurden im Rahmen von Change Post 1996 Richtlinien für den Umgang mit Personalproblemen erlassen, die stark der Sozialvereinbarung gemäss aktuellem GAV gleichen. Aus Sicht der Gewerkschaften trifft dies zu: Im Allgemeinen wurden in den

Neunzigerjahren grosszügige Lösungen gewählt. Mit älteren Personen wurde verantwortlich umgegangen, es bestand keine Benachteiligung älterer Personen.

14.3.2 Massnahmen Change Post

Die im Rahmen von Change Post angewendeten flexiblen Personalmassnahmen beruhen auf Richtlinien der Generaldirektion der Post vom 25. Juni 1996. Diesen Richtlinien wiederum beziehen sich auf eine Weisung, welche die „Behandlung von Personalproblemen im Zusammenhang mit betriebsorganisatorischen Massnahmen“ regelt. Die Richtlinien sehen folgende Regelungen vor:

Anstellung

Wenn immer möglich sollen Personen, die von einem Stellanabbau betroffen sind, intern gleichwertig weitervermittelt werden. Die Post macht entsprechende Stellenangebote, die von den Mitarbeitenden angenommen werden müssen, falls sie zumutbar sind. Zumutbar sind Stellen dann, wenn sie eine Rückstufung von höchstens drei Lohnklassen zur Folge haben.

Stellung, Lohn, Zuschüsse

Bei Rückstufungen gilt eine Besitzstandsgarantie für vier Jahre. Auch bei einer Versetzung in eine neue Funktion mit tieferem Lohn werden keine Abstriche am Lohn gemacht. Eine begrenzte Besitzstandsgarantie gilt ebenfalls für gewisse Zuschläge, zudem können Beiträge an die Umzugskosten und zusätzlichen Transportkosten sowie Mietzinszuschüsse ausgerichtet werden. Unter gewissen Bedingungen kann auch die Hälfte des zusätzlichen Arbeitsweges als Arbeitszeit angerechnet werden.

Altersrücktritt

Falls keine zumutbare Stelle angeboten werden kann, besteht für Personen, die mindesten 58 Jahre alt sind und 19 Jahre bei der Pensionskasse versichert waren, die Möglichkeit, sich vorzeitig pensionieren zu lassen. Den Mitarbeitenden wird dabei von der Post die volle Rente gemäss Pensionierungsalter 65 sowie eine Überbrückungsrente finanziert. Zudem wird ein Zuschuss zu den AHV-Beiträgen ausbezahlt. Personen über 60 können den ordentlichen flexiblen Altersrücktritt beanspruchen.

Arbeitsvermittlungsprogramme

Falls bei Aufhebung der Stelle kein zumutbarer Ersatz absehbar ist, können Mitarbeitende bei voller Lohnzahlung bis zu neun Monate an Arbeitsvermittlungsprogrammen teilnehmen.

Abgangsentschädigung

Eine Abgangsentschädigung wird ausgerichtet, wenn von Abbaumassnahmen betroffene Personen freiwillig und auf eigenen Wunsch die Post verlassen (Übertritt in Privatwirtschaft, Selbständigkeit, etc.).

Ergänzende Massnahmen

Der ganze Abbauprozess wird begleitet von ergänzenden organisatorischen Massnahmen mit der Absicht, einen möglichst fließenden Übergang zu gewährleisten, so u.a.:

- Drosselung der Rekrutierung.
- Einvernehmliche Reduktion der Arbeitszeit.

- Umschulung, Weiterbildung.
- Förderung des unbezahlten Urlaubes mit Sonderbedingungen (Arbeitsplatzgarantie, Finanzierung Pensionskassenbeiträge durch Post, etc.).
- Förderung Langzeiturlaub (Beschäftigungsgarantie, etc.).
- Befristete Teilzeitbeschäftigung mit Sonderbedingungen (Übernahme AG-Beiträge Pensionskasse auf vollen Lohn, etc.).
- Förderung des gleitenden flexiblen Altersrücktritts.

Kosten

Die durch die aufgeführten Massnahmen entstehenden Mehrkosten können einer zentralen Kostenstelle zugewiesen werden und müssen somit nicht von der Abteilung getragen werden.

14.4 Beurteilung der Massnahmen

Gemäss HR-Management waren die Massnahmen ein Erfolg und wurden im Grossen und Ganzen gut aufgenommen, auch wenn grob geschätzt rund 1/3 der betroffenen Personen sich nur widerwillig und ohne Begeisterung beteiligt hat. Aus Sicht der Gewerkschaften ist unbestritten, dass im Rahmen von Change Post von der Arbeitgeberseite Hand für eine grosszügige Lösung geboten wurde. Gleichzeitig wird auf folgende Aspekte aufmerksam gemacht:

- Auch wenn Frühpensionierungen formell freiwillig waren, bestand ein gewisser informeller Druck, via Frühpensionierung auszusteigen, wenn die Möglichkeit vom Alter her gegeben war. Das Angebot war so gut, dass fast nicht nein gesagt werden konnte.
- Dies führte dazu, dass, wo möglich, einseitig die Massnahme Frühpensionierung bevorzugt wurde. Massnahmen in Richtung Umschulung und Weiterbildung wurden bei den älteren Personen eher vernachlässigt. Allenfalls hätte eine weniger grosszügige Lösung den Vorteil gehabt, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende kreativer ans Problem herangegangen wären und heute mehr Erfahrungen mit alternativen Möglichkeiten vorliegen würden.
- Insgesamt führte die grosszügige Lösung dazu, dass in gewissen Bereichen praktisch alle Personen über 58 abgebaut wurden, auch solche, die gerne weitergearbeitet hätten. Die Pensionierungswelle war mit einem massiven Know-how-Verlust verbunden und es ist fraglich, ob sie sich wirklich gelohnt hat.
- Zwar wurden die betroffenen Personen auf ihre Frühpensionierung vorbereitet. Es fand aber keine Begleitung nach der Pensionierung statt. Bei der Post besteht traditionell ein soziales Netz, in das auch die Pensionierten eingebunden sind und so nach wie vor „dazugehören“. Mit Beginn des Change-Prozesses wurden diese Beziehungen vernachlässigt. Die Gewerkschaften waren mit vielen entsprechenden Klagen konfrontiert. Heute wird diesem sozialen Netz wieder das nötig Gewicht beigemessen. Die Betreuung der Pensionierten geschieht dabei auf verschiedenen Ebenen:

- Sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Personalverbände führen Veranstaltungen für die Pensionierten durch.
- Die Personalzeitung der Post ist für die Information dieser Gruppe zuständig.
- Wenn einseitig auf grosszügige Pensionierungslösungen gesetzt wird, so kann dies zu Missstimmungen bei den im Unternehmen verbleibenden Personen führen. Die Gewerkschaften waren oft Anlaufstelle für Personen, die am Prozess nicht teilnehmen durften, sei dies aus Altersgründen oder wegen ihrer Funktion. Solche Personen fühlen sich benachteiligt, da absehbar ist, dass sie selber nicht von derart grosszügigen Lösungen werden profitieren können.

Als staatliches Unternehmen ist die Post traditionell stark der Sozialpartnerschaft verpflichtet. Arbeitgeberseite wie Gewerkschaften sind der Meinung, dass der Einfluss der Gewerkschaften in Personalfragen gross ist. Der GAV habe die Sozialpartnerschaft zudem wesentlich aufgewertet.

14.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

14.5.1 Handlungsbedarf

Der Kostendruck im Tätigkeitsbereich der Post wird sich zukünftig noch verstärken. Dies vor dem Hintergrund, dass die Post gemäss den Vorgaben des Bundesrates eigenwirtschaftlich funktionieren und sich auf mögliche Liberalisierungsschritte vorbereiten muss. Das HR-Management geht davon aus, dass die Produktivität weiter gesteigert werden muss und sich der Druck auf die Beschäftigten somit eher noch verschärfen wird. An den grundlegenden Werten im Bereich Personalpolitik soll aber weiterhin festgehalten werden.

Die Alterspyramide der Post hat heute einen starken „Bauch“ in der Mitte. Es ist anzunehmen, dass sich dieser in Übereinstimmung mit der allgemeinen Tendenz zur Überalterung in der Gesellschaft nach hinten verschieben wird. Dem steht auch der rasante technologische Wandel nicht entgegen, weil die Post nach wie vor ein Dienstleistungsunternehmen mit einer starken Komponente im Bereich Verkauf/Beratung sein wird. Hier werden nach wie vor die gleichen, eher „weichen“ Fähigkeiten gefragt sein, die speziell auch von älteren Personen mitgebracht werden.

Aktuell besteht keine Ausgrenzung älterer Mitarbeitender. Auch stehen der Beschäftigung älterer Personen keine speziellen Hemmnisse entgegen. Im Hinblick auf die Zukunft wird aber übereinstimmend Handlungsbedarf in den Bereichen Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle und Sozialversicherungen gesehen.

Weiterbildung

Lebenslanges Lernen bekommt je länger je mehr einen hohen Stellenwert. Die Anpassung an ein verändertes Umfeld muss durch ein geeignetes und gezieltes modernes Weiterbildungskonzept gefördert werden. Aus Sicht der Gewerkschaften wurde hier in der Vergangenheit zu wenig investiert. Gerade im Segment der über Fünfzigjährigen sei die Weiterbildung bisher eindeutig zu kurz gekommen.

Bei der Weiterbildung geht es auch darum, die interne berufliche Mobilität zu fördern und so den Mitarbeitenden den Stellenwechsel innerhalb der Post zu erleichtern. Wichtig ist dies

vor allem auch für Personen mit Monopollehre, deren langjährige Erfahrung zum Teil nicht mehr den neuesten Anforderungen entspricht.

Die Weiterbildung ist nach übereinstimmender Meinung von HR-Management und Gewerkschaften in erster Linie Sache der Unternehmen und der betroffenen Personen und nicht des Staates. Für die Motivation der Mitarbeitenden ist es wichtig, dass das Unternehmen die notwendigen Anreize setzt. Nur wenn der Goodwill des Unternehmens gegenüber älteren Personen fühlbar wird, werden auch diese ihre Weiterbildungsanstrengungen verstärken. Dies bedeutet z.B., dass weiterbildungswillige Personen gewisse Garantien beanspruchen können:

- Lohn (Weiterbildung als teilweise oder ganz bezahlte Arbeitszeit).
- Möglichkeit, sich intern zu verändern, wenn sich das Qualifikationsprofil ändert.
- Überbrückungsmassnahmen für reduzierte Rentenbildung während Ausbildung.

Ganz allgemein muss im Rahmen der Informations- und Weiterbildungsmassnahmen auch das Bewusstsein für eine gesunde Lebensweise gefördert werden (stärkt Leistungsfähigkeit im Alter; reduziert die Krankheitskosten älterer Personen).

Arbeitszeitmodelle

Der Möglichkeiten für einen gleitenden Ausstieg aus dem Berufsleben müssen erweitert werden. Ab dem 60. Altersjahr ist der flexible Ausstieg bereits heute möglich. Da bei der Post Teilzeitarbeit weit verbreitet und gut akzeptiert ist, bestehen von dieser Seite her grundsätzlich gute Voraussetzungen. Entsprechende Modelle werden sich aber nur durchsetzen, wenn sie auch für kleinere und mittlere Einkommen materiell verkraftbar sind.

Sozialversicherungen

Die Einführung von Teilpensionierungsmodellen muss von Seiten der Sozialversicherungen unterstützt werden. Bei der Revision der AHV sind die Rahmenbedingungen entsprechend zu setzen.

14.5.2 Zukünftige Personalpolitik

Auf Konzernebene besteht eine generelle HR-Strategie für die Jahre 2003 bis 2007. Sie basiert auf Überlegungen zu den strategischen Zielen des Bundesrates, den Entwicklungen im Umfeld sowie den unternehmerischen Visionen zur Zukunft der Post. Die Post bekennt sich dabei „auch im freien Wettbewerb zu einer fortschrittlichen und sozialverantwortlichen Personalpolitik“ (HR-Strategie Post 2003–2007).

Postuliert werden personalpolitische Absichten, die auf den drei Werten „unternehmerisch“, „vielseitig“ und „glaubwürdig“ aufbauen. Für die einzelnen Bereiche Personalmarketing, Anstellungsgrundlagen, Personalbeurteilung, Personalthonorierung, Personalbegleitung und Personalentwicklung werden Schwerpunkte definiert, welche die personalpolitische Richtung umfassend vorgeben. Die Strategie nimmt verschiedene Punkte auf, in denen, wie oben dargestellt, Handlungsbedarf besteht. So z.B.:

- Personalbeurteilung: Die Instrumente zur Personalbeurteilung sollen gestärkt werden. Die Personalbeurteilung soll dabei vermehrt als Basis für die gezielte Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden dienen.

- Personalbegleitung: Der Handlungsspielraum in der Gesundheitsförderung soll vergrössert und Mitarbeitende in schwierigen Situationen vermehrt unterstützt werden. Für leistungsverminderte Mitarbeitende soll die Möglichkeit für eine Weiterbeschäftigung bestehen bleiben. Mitarbeitende, die von Arbeitsplatzab- und -umbau betroffen sind, erhalten Unterstützung.
- Personalentwicklung: Permanente Personalentwicklung wird als notwendig erachtet. Dazu gehören: Stärkung der spezifischen Weiterbildungsangebote, Unterstützung bei der Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit, Förderung gemischter Teams (auch bezüglich Alter).

Diese Absichten weisen nach übereinstimmender Ansicht von HR-Management und Gewerkschaften in die richtige Richtung. Nach wie vor fehlen aber Konkretisierungen im Bereich Arbeitszeitmodelle, insbesondere im Hinblick auf den gleitenden Altersaustritt.³² Noch stärker betont werden sollte zudem aus Sicht der Gewerkschaften der Bereich Aus- und Weiterbildung bei Personen, die Mühe haben den technologischen und betrieblichen Entwicklungen zu folgen sowie bei älteren Personen, mit dem Ziel, deren berufliche Mobilität zu verbessern.

Vorgehen bei Umstrukturierungen

Für Umstrukturierungen gelten nach wie vor die Vorgaben des aktuellen GAV (Sozialvereinbarung, Sozialplan). Allerdings stellen die Gewerkschaften insofern einen Strategiewechsel fest, als dass heute die ganz grosszügigen Lösungen nicht mehr angeboten werden. Insbesondere steht heute nur noch in Ausnahmefällen Geld für vorzeitige Pensionierungen (vor Alter 60) zur Verfügung. Bei Umstrukturierungen wird wieder vermehrt auf Fluktuationen und interne Mobilität gesetzt, so dass die älteren Personen bis zum reglementarischen Austrittsalter angestellt bleiben und erst dann aus dem Unternehmen ausscheiden.

15.6 Fazit

Die Post ist ein Unternehmen mit grosser Tradition und in öffentlichem Eigentum. Sie richtet sich traditionellerweise nach den Vorgaben der Politik und war in der Vergangenheit in erster Linie in Monopolmärkten aktiv. In den letzten Jahren hat sich die Situation aber deutlich verändert. Durch die Abspaltung der Telekomdienstleistungen in die Swisscom und die (noch nicht abgeschlossene) Einschränkung der Monopolbereiche ist die Post gefordert, die unternehmerische Denkweise zu stärken und flexibel auf den zunehmenden Wettbewerb zu reagieren.

Auf Ebene Personalwesen war ein fundamentaler Schritt in dieser Richtung die Abschaffung des Beamtenstatus, d.h. die weitgehende Verankerung des Privatrechts im Anstellungsverhältnis. Als öffentliches Unternehmen ist die Post aber nach wie vor stark von der Politik beeinflusst und z.B. in Bezug auf die Anstellungsbedingungen und das Vorgehen bei Restrukturierungen verpflichtet, eine fortschrittliche und sozial verantwortliche Personalpolitik zu betreiben. Der Spagat zwischen Kostendruck einerseits und sozialem Auftrag andererseits führt dazu, dass das Unternehmen in der Personalpolitik im

³² Voraussichtlich wird das Thema Teilpensionierung bei der Neuverhandlung des GAV zur Diskussion stehen.

Vergleich mit einem rein privatwirtschaftlich geführten Unternehmen mit einem reduzierten Spielraum umgehen muss.

Nach Ablösung des Beamtenstatus wurde das Verhältnis zu den Mitarbeitenden bei der Post erstmals in einem GAV geregelt. Die Erfahrungen mit diesem GAV sind aus Sicht des HR-Managements und der Gewerkschaften positiv. Eine Diskriminierung älterer Personen wird weder auf formeller Ebene noch im Betriebsalltag festgestellt, die Bedingungen für frühzeitige Pensionierungen gelten als attraktiv. Bemängelt wird teilweise das Fehlen von Teilpensionierungsmodellen. Positiv beurteilt wird hingegen die Einführung des Zeitsparmodelles. Dieses kann ebenfalls in Richtung Teilpensionierung wirken.

Grössere Lücken werden im Bereich Weiterbildung für ältere Personen festgestellt. Hier wird von den Gewerkschaften eine Modernisierung des Aus- und Weiterbildungskonzeptes gefordert. Unterstützung benötigen vor allem auch diejenigen Personen, die einen grossen Teil ihrer beruflichen Laufbahn in Monopolberufen verbracht haben und die auf die heutigen Anforderungen nicht optimal vorbereitet sind.

Die veränderten Rahmenbedingungen brachten und bringen es mit sich, dass bei der Post Restrukturierungen an der Tagesordnung sind. Die bisherigen Umbauten konnten nach übereinstimmenden Aussagen sozialverträglich durchgeführt werden. Eine gute Basis für derartige Situationen bildet die Sozialvereinbarung im GAV, die einen einheitlichen Rahmen für die laufenden betriebsorganisatorischen und strukturellen Veränderungen festlegt. Ist bei Restrukturierungen eine grosse Anzahl von Personen betroffen, so muss ein Sozialplan ausgehandelt werden.³³

Der Sozialplan bei Change Post galt als grosszügig. Er sah neben umfassenden Massnahmen in Richtung Job Center u.a. Frühpensionierungen ab dem 58. Altersjahr vor. Die Bedingungen wurden als attraktiv eingeschätzt und die Möglichkeit stark genutzt. In gewissen Bereichen wurden so praktisch alle Personen über 58 abgebaut, was mit einem wesentlichen Know-how-Verlust verbunden war.

Im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Personen wird Handlungsbedarf v.a in den Bereichen Weiterbildung (Anreize setzen), Arbeitszeitmodelle (gleitender Ausstieg aus dem Berufsleben) und Sozialversicherungen (Rahmenbedingungen für Teilpensionierung verbessern) gesehen. Die HR-Strategie für 2003–2007 geht dabei aus Sicht der Gewerkschaften in die richtige Richtung. Das Thema Teilpensionierung muss aber vor allem auch bei der Neuverhandlung des GAV vertieft werden. Hilfreich wären hier Revisionen der Sozialversicherungen, welche die Einführung derartiger Massnahmen unterstützen würden.

15.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

- Weisung der Generaldirektion PTT für die Behandlung von Personalproblemen im Zusammenhang mit betriebsorganisatorischen Massnahmen, 9. Januar 1996.

³³ Neben dem Projekt Change Post kamen in letzter Zeit z.B. bei der Schliessung des Paketzentrums Bern, bei der teilweisen Schliessung des Paketzentrums Zürich-Mülligen und der Aufhebung des so genannten Wertkanals Sozialpläne zur Anwendung.

- Richtlinien für flexible Personalmassnahmen bei betrieblichen Veränderungen (RL Post 96/2000), 25. Juni 1996.
- Gesamtarbeitsvertrag Post, gültig ab 1.1.2002.
- Kennzahlen Personal 2001 sowie ergänzende Angaben durch Abteilung Personal.
- Strategische Ziele des Bundesrates für die Post 2002/2005, Februar 2002.
- HR-Strategie Post 2003–2007, Version 01.16 vom 27.5.2002.
- Die Personalzufriedenheit bei der Post, Vortrag von Herrn B. Schmocker an der „Gemeinsamen Jahresversammlung der Schweizerischen Gesellschaft für Intensivmedizin und der Gesellschaft schweizerischer Amts- und Spitalapotheker“, 12. September 2002.
- www.post.ch.

Interviews

- Persönliches Interview mit den Herren B. Schmocker (Leiter Strategie und Führungsunterstützung), K. Schreiber (Strategie und Führungsunterstützung), Steiner (Strategie und Führungsunterstützung), 12. September 2002.
- Telefonisches Interview mit Herrn Hans Ueli Ruchti, Generalsekretär und Hauptverantwortlicher für das „Dossier Post“, Gewerkschaft Kommunikation sowie Verwaltungsrat der Post, 31. Oktober 2002.
- Telefonisches Interview mit Herrn Peter Heiri, Bereichsleiter Post/Logistik, Gewerkschaft transfair, 21. November 2002.

15. Fallstudie Metron

15.1 Unternehmensbeschreibung

Metron ist ein Dienstleistungsunternehmen für die Fachbereiche Architektur, Raumentwicklung, Verkehr, Landschaft und Umwelt. Metron besteht seit 1965 und beschäftigt heute rund 130 Mitarbeitende aus über 30 Berufen. Zu den Tätigkeiten in den einzelnen Fachbereichen gehören Beratung, Forschung, Planung und Realisierung.

Hauptsitz der Firma ist Brugg. Zweigbüros bestehen in Bern und Zürich. Gearbeitet wird für eine breites Spektrum von öffentlichen und privaten Kunden im In- und Ausland. Gemäss eigenen Angaben setzt sich Metron dafür ein, dass „in der Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben und Themen, aber auch in der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer Gesichtspunkte die Prinzipien der Nachhaltigkeit konsequent angewendet werden“.

Das Unternehmen ist als Holdinggesellschaft organisiert, mit folgenden Tochtergesellschaften: Metron Architektur AG, Metron Raumentwicklung AG, Metron Verkehrsplanung AG, Metron Landschaft AG, Metron Infrastruktur AG und Metron Bern AG. Die Holding kontrolliert die Tochterfirmen jeweils zu 100 Prozent. Bei der Holding liegt die Stimmenmehrheit von 60 Prozent (nicht aber die Kapitalmehrheit) bei der Stiftung für Mitbestimmung, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Metron getragen wird. Die restlichen 40 Prozent werden von einzelnen Mitarbeitenden, Ehemaligen und Drittpersonen gehalten.

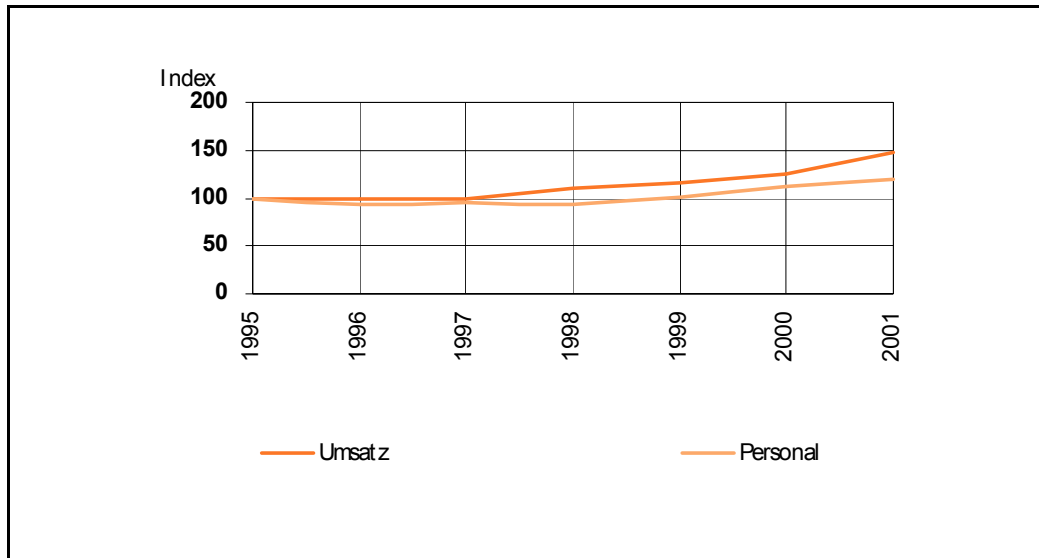
Die Holdingstruktur und die Mehrheitsverhältnisse sind die Basis für das Metron Mitbestimmungsmodell, das den MA weitgehende Entscheidungskompetenzen zugesteht. Das Schwergewicht liegt dabei auf den Kontrollfunktionen und bei Grundsatzentscheiden.³⁴ Zur Wahrung der Flexibilität im operativen Alltag liegt die Verantwortung nach wie vor bei den Fachbereichsleitungen, d.h. einzelnen Personen oder kleinen Gremien.

Ergänzend dazu wird das Gesamtunternehmen seit 1999 von der Geschäftsleitung Holding geführt, die bereichsübergreifende Aufgaben wahrnimmt und zur Stärkung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit beiträgt.

15.2 Rückblick Neunzigerjahre

Das Auftragsvolumen konnte in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre konstant leicht gesteigert werden von 9 Mio. CHF 1995 auf gut 12 Mio. CHF im Jahr 2001. Der Personalbestand hat in der gleichen Zeitperiode von 100 Personen (7'500 Stellenprozent) auf 110 Personen (8'900 Stellenprozent) zugenommen.

³⁴ Z.B. Planung, Personalfragen, Wahlen in den Verwaltungsrat und in die Geschäftsleitung, Beteiligungsentscheide, etc.

Figur 10: Umsatz und Personal Metron AG

Trotz schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen war die Zeit seit 1990 für Metron eine Phase des konstanten, vorsichtigen Wachstums. Strukturen und Abläufe mussten laufend an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Grundlegende Umstrukturierungen fanden aber keine statt. Fremde Firmen wurden keine übernommen und auch Fusionen standen nicht zur Diskussion.

15.3 Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

15.3.1 Bedeutung der älteren Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden von Metron sind vergleichsweise jung, was typisch ist für Unternehmen der Branchen Beratung, Planung und Architektur. Der Anteil der Personen unter 50 Jahren beträgt heute nach wie vor mehr als 90 Prozent, auch wenn der Altersdurchschnitt in den letzten 10 Jahren angestiegen ist, da die Gründer und andere langjährige Mitarbeitende langsam das Pensionsalter erreichen oder bereits erreicht haben.

Die Mitarbeitenden treten relativ jung in die Firma ein, sammeln Erfahrungen und übernehmen dann oft nach einigen Jahren bei einem anderen Arbeitgeber eine Kaderstelle oder machen sich selbständig. Nicht wenige Personen verbleiben jedoch auch in der zweiten Hälfte der beruflichen Laufbahn bei Metron. Bisher betraf dies vor allem die Gründergeneration sowie rund die Hälfte des Kaders.

Stärken älterer Personen

Auch wenn sie zahlenmässig wenig stark vertreten sind, kommt den älteren Personen eine grosse Bedeutung zu. Sie sind oft lange dabei und verfügen entsprechend über grosses Erfahrungswissen. In Teamsituation können sie ihre Stärken ausspielen: Gelassenheit, Ruhe, Gewissheit. Im Übrigen ist ihr wichtigstes Kapital ein weites Beziehungsnetz. Dieses ist ausgesprochen wichtig im Hinblick auf die Akquisition neuer Aufträge, aber auch im Alltag, wenn es darum geht, Informationen zu beschaffen und allenfalls zuverlässige Kooperationspartner zu finden.

Schwächen älterer Personen

Schwächen werden vor allem in folgenden Bereichen gesehen:

- Gewisse Aufgaben werden mit zunehmendem Alter nicht mehr gleich schnell und leicht erledigt.
- Einige Arbeitsbereiche bei Metron waren in letzter Zeit grossen technischen Veränderungen unterworfen (z.B. Computeranwendung in der Architektur). In gewissen Fällen kam es vor, dass Mitarbeitende technisch den Anschluss verloren oder sich sogar geweigert haben, auf neue technische Hilfsmittel umzusteigen.
- Die Macht liegt in der Regel bei den älteren Personen, nicht unbedingt aber die aktuelle fachliche Kompetenz. Ältere Personen haben oft Mühe, jüngere Personen entscheiden zu lassen.

Allgemeine Herausforderungen

Angesichts der erwähnten Stärken und Schwächen ergeben sich folgende Herausforderungen:

- Erfahrungswissen, Beziehungsnetz: In Bezug auf das jeweilige Erfahrungswissen und Bezugsnetz muss Kontinuität sichergestellt werden. Dies im laufenden Arbeitsprozess, wo ein kontinuierlicher Wissenstransfer stattfinden muss, aber insbesondere auch, wenn eine Person das Unternehmen verlässt.
- Arbeitsweise: Die mit dem Alter sich verändernde Arbeitsweise muss in die Laufbahnplanung mit einbezogen werden.
- Weiterbildung: Es muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden über die notwendigen technischen Kompetenzen verfügen.
- Entscheidungsprozess: Notwendig ist eine offene Atmosphäre, in der Vorschlägen und Anregungen aller Altersgruppen gleiches Gewicht zukommt.

15.3.2 Allgemeine betriebliche Alterspolitik

Die personalpolitische Strategie von Metron setzt stark auf Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben. Allen Mitarbeitenden sollen vergleichbare Möglichkeiten geboten werden, unabhängig von Geschlecht, Alter und Betreuungsaufgaben. Dies vor allem auch im Hinblick darauf, die Situation für berufstätige Elternteile mit Kindern zu verbessern.

Wichtigste Massnahme ist die volle Gleichsetzung von Teilzeitarbeit mit Vollzeitarbeit. Zudem erhalten Eltern überdurchschnittliche Familienzulagen sowie einen verlängerten Mutterschafts- bzw. Vaterschaftsurlaub.³⁵ Die Möglichkeit zur qualifizierten Arbeit in Teilzeit wird von den Mitarbeitenden geschätzt.

Heute hat bei Metron wesentlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten eine Teilzeitstelle inne. Dies gilt auch für die Geschäftsleitung. Notwendig für ein gutes Funktionieren sind eine hohe Teamfähigkeit aller Beteiligten und klare organisatorische Rahmenbedingungen. Wichtig sind u.a. eine klare Regelung der Stellvertretung, professionelles Projektmanage-

³⁵ Mutterschaftsurlaub: 4 Monate bezahlt, 8 Monate unbezahlt. Vaterschaftsurlaub: 5 Tage bezahlt, 8 Monate unbezahlt.

ment und hohes Verantwortungsbewusstsein. Mit den Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit ist es insgesamt gelungen, den Frauenanteil bei den Mitarbeitenden und im Kader zu erhöhen.

Eine ausformulierte betriebliche Alterspolitik existiert bei Metron nicht. Angesichts des jugendlichen Durchschnittsalters der Mitarbeitenden hat sich eine solche bisher nicht aufgedrängt. In den wenigen Einzelfällen, die spezifisch personalpolitische Fragen von älteren Personen betrafen, wurden individuelle Lösungen erarbeitet. Dies auf der Basis des Firmenvertrags zwischen der Gewerkschaft Bau und Industrie und Metron vom Januar 1983, der die grundsätzlichen Arbeitsbedingungen regelt. Folgende Punkte darin sind wichtig im Hinblick auf die betriebliche Alterspolitik:

- Mitbestimmung: Umfasst u.a. die Offenlegung aller geschäftlichen Tätigkeiten und Ergebnisse.
- Teilzeitarbeit: Gleichstellung von Teilzeit- und Vollzeitarbeit in Bezug auf Rechte und Pflichten (im Verhältnis der Arbeitszeit zur Normalarbeitszeit von 40 Std./Woche).
- Bildungsurlaub: Mitarbeitende haben pro Jahr Anspruch auf bezahlten Bildungsurlaub in der Höhe von mindestens 6 Prozent der Bruttoarbeitszeit.
- Öffentliches Amt: Entschädigung im Umfang von CHF 400.00/Mt. für die Mitarbeit in einer Exekutive auf Stufe Gemeinde oder Legislative auf den Stufen Bund und Kantone.
- Pensionskasse: Es handelt sich um eine betriebseigene Beitragsprimatkasse. Versichert ist der gesamte Lohn, d.h. es gibt keinen Koordinationsabzug, was speziell auch den Teilzeitarbeitsverhältnissen entgegenkommt. Frühpensionierungen sind ab Alter 62 möglich und verbunden mit einer Kürzung der Altersrente. Überbrückungsrenten wurden bisher nicht angeboten. In einem Fall wurden vom Unternehmen die AHV-Beiträge übernommen.

Die bestehende Personalpolitik wird von den Mitarbeitenden positiv beurteilt. Insbesondere die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit wird geschätzt, ist Teilzeitarbeit doch z.B. in der Architekturbranche nicht stark verbreitet. Aus Sicht des Unternehmens funktionieren Teilzeitleösungen gut und bringen wirtschaftlich keine Nachteile. Unterstützend wirkt hier sicher, dass die Grundphilosophie von Chancengleichheit und Solidarität, wie sie im Mitbestimmungsmodell zum Ausdruck kommt, zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen führt. Die Mitarbeitenden sind bereit, auf die Bedürfnisse der Teilzeitarbeitenden einzugehen und im Bereich Koordination, Arbeitsübergabe, etc. flexible Lösungen zu suchen.

15.4 Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

Grössere Restrukturierungen sind in den vergangenen zehn Jahren nicht durchgeführt worden. Notwendige Anpassungen wurden im Rahmen natürlicher Fluktuation oder durch Aushandeln individueller Lösungen vorgenommen. Früh- oder Teilpensionierungen wurden in den Neunzigerjahren keine durchgeführt.

15.5 Handlungsfelder zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte

15.5.1 Handlungsbedarf

Metron rechnet damit, dass der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden zukünftig weiterhin zunehmen wird. Langjährige Mitarbeitende kommen vermehrt in eine Altersgruppe, für die Fragen zu den Themen Abgabe von Führungsverantwortung, Altersteilzeit, Frühpensionierung, etc. wichtig sind. In den wenigen Fällen, in denen Mitarbeitende von Metron bisher pensioniert wurden, kam es zu individuellen Lösungen auf der Basis gemeinsamer Diskussionen.

Seit längerer Zeit finden nun bei Metron Diskussionen statt mit dem Ziel, eine formelle betriebliche Alterspolitik zu etablieren. Direkt betroffene Mitarbeitende haben eigene Inputs geliefert. Zudem fand ein Workshop mit externen Referenten zum Thema statt. Ein umsetzbares Konzept wird im Verlauf des Jahres 2003 vorliegen. Die folgenden Ausführungen spiegeln deshalb den aktuellen Stand der Diskussionen und sind entsprechend als vorläufig zu betrachten.

15.5.2 Zukünftige Personalpolitik

Soziale Faktoren haben bei Metron bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen immer eine massgebende Rolle gespielt. Bei den Unterstützungsmassnahmen lag in der Vergangenheit der Fokus naturgemäss eher im Bereich Familie und Chancengleichheit. Hier hat Metron eine anerkannte Vorreiter-Rolle wahrgenommen. Die Massnahmen sollen weitergeführt werden. Die Erfahrungen in diesen Bereichen bieten aber auch fundierte Anknüpfungspunkte (Teilzeit, Bildungsurlaub, etc.), um das Thema Alterspolitik zu konkretisieren und sich allenfalls auch hier zu profilieren.

Das Anliegen stösst denn auch bei den Mitarbeitenden (welche letztlich auch die Entscheidenden sind) allgemein auf Verständnis. Verteilungskonflikte sind allerdings nicht auszuschliessen, da Massnahmen der betrieblichen Alterspolitik Geld kosten. Für Gleichstellungsanliegen werden jährlich 200'000 CHF ausgegeben. Welche Mittel zusätzlich für Massnahmen der Alterspolitik bereitgestellt werden könnten, ist offen. Nicht auszuschliessen ist, dass Altersanliegen zulasten der Gleichstellungsanliegen finanziert werden müssen.

15.5.3 Mögliche Massnahmen

Einbettung in Personalpolitik

Die betriebliche Alterspolitik ist Teil der allgemeinen Personalpolitik und muss alle Personen mit einbeziehen, um effektiv zu sein. Sie ist Teil eines umfassenden Prozesses im Hinblick auf die optimale Nutzung der Ressourcen aller Altersgruppen. Es geht nicht nur um finanzielle oder technische Fragen bezüglich Rente, etc., sondern auch um das Arbeitsklima, um Ablaufprozesse, um Führungsverantwortung und um das Selbstverständnis der Mitarbeitenden. Es ist deshalb unabdingbar, dass diese Prozesse bei der Konzipierung einer betrieblichen Alterspolitik mitgedacht werden.

Zielsetzung

Es soll explizit eine Generationen-Mix-Kultur entwickelt werden. Die Zusammensetzung von Teams soll nicht nur hinsichtlich der beruflichen Qualifikation und dem Geschlecht,

sondern vermehrt auch in Bezug auf die Altersdurchmischung optimiert werden. Davon verspricht man sich u.a. folgendes:

- Innovation und Erfahrung sollen mit dem notwendigen Gewicht in Arbeitsteams vertreten sein,
- Die jüngeren profitieren vom Wissen und dem Beziehungsnetz der Älteren,
- Die Durchmischung erleichtert den Älteren, innovativ und fachlich kompetent zu bleiben.
- Die Dominanz einer Altersgruppe soll vermieden werden. Eine einseitige Ausrichtung führt zu Kontaktverlusten und schränkt den Möglichkeitsraum ein.

Voraussetzungen

Voraussetzung sind einerseits personalpolitische Massnahmen auf Unternehmensebene und andererseits ein hohes Mass an Sensibilisierung auf Seiten der Mitarbeitenden. Diese müssen bereit sein, sich gegenseitig Ernst zu nehmen, zuzuhören, Neues anzunehmen und Wissen auch zu teilen. Insbesondere sind auch die älteren Personen gefordert:

- Bereitschaft, fachtechnisch umfassend auf aktuellem Stand zu sein oder sich allenfalls auf bestimmte Aufgaben zu spezialisieren und hier voll up-to-date zu sein,
- Bereitschaft, Aufgaben- und Funktionsänderungen zu akzeptieren (inkl. Lohnfolgen), d.h. z.B. Führungsverantwortung abzugeben und sich innerhalb der Projektteams auf neue Aufgaben zu konzentrieren (stellvertretende Projektleitung, Sachbearbeitung, etc.).

Allgemeine personalpolitische Massnahmen

Folgende allgemeine Massnahmen stehen zur Diskussion:

1. Anstellungsbedingungen

- Definition einer Anstellungspolitik für das Gesamtunternehmen im Hinblick auf den Generationen- und Geschlechter-Mix.
- Entlastungen einbauen (z.B. Reduktion der Vorgaben bezüglich verrechenbarer Zeit für ältere Mitarbeitende).
- Erhöhung der Kündigungsfrist für ältere, langjährige Mitarbeitende.
- Flexible Lohnpolitik, die z.B. Führungsverantwortung explizit bezahlt (was bei Abgabe der Führungsverantwortung eine entsprechende Lohnreduktion zur Folge hätte).

2. Laufbahnplanung

- Klare und offene Kommunikation, was vom Unternehmen erwartet werden kann und was nicht. Betrifft vor allem auch die „weichen“ Faktoren: Jede Person ist eigenverantwortlich. Sie muss sich individuell auf das Leben nach der Pensionierung vorbereiten. Hilfestellungen sind aber möglich.
- Laufbahnplanung, Weiterbildung: Führungsverantwortung muss wahrgenommen werden, das Thema „Alter“ in den MA-Gesprächen angesprochen werden. Berufliche Perspektiven diskutieren, zwingend auch bei Personen über 55 Jahre. Veränderungen der Fähigkeiten wahrnehmen und darauf reagieren. Rückmeldungen über Stärken und Schwächen. Personen dort einsetzen, wo sie Stärken haben: Fördert das

Selbstwertgefühl. Funktionsänderungen (z.B. Abgabe Führungsverantwortung) und Lohneinbussen offen ausdiskutieren. Förderung Arbeitsmarktfähigkeit mittels Weiterbildung.

3. Austrittsplanung

- Flexible Pensionierung: Denkbar sind vorzeitige Pensionierungen, Teilpensionierung, aber auch Arbeit über das formelle Pensionierungsalter hinaus. In einer Übergangsphase mit reduziertem Pensum wäre z.B. die Konzentration der Tätigkeit auf Begleitung, Beratung und Unterstützung der jüngeren denkbar. Stärken des Alters einsetzen.
- Sicherstellung der Kontinuität: Die Verantwortung der älteren Mitarbeitenden für den Wissens- und Erfahrungstransfer muss definiert werden. Personen mit Führungs- und Leitungsfunktion sollen in die Nachfolgesuche einbezogen werden.

Finanzielle personalpolitische Massnahmen

Grundsätzlich soll eine Überregulierung vermieden werden. Pensionierungen werden bei Metron nie ein Massenphänomen sein. Es soll Raum bleiben für individuelle Lösungen. Folgende Massnahmen sind denkbar:

- Gleiches Pensionsalter für Männer und Frauen (z.B. 63).
- AHV-Übergangsrente bis zum regulären Pensionierungszeitpunkt: z.B. 2/3 der ordentlichen Rente. Zu 2/3 finanziert durch Betrieb, 1/3 durch Mitarbeitende.
- Erhöhte Sparprämien Pensionskasse: Finanzierung hälftig durch Mitarbeitende und Betrieb.
- Teilpensionierung ohne volle Lohnreduktion.
- Spezialregelung für Eintrittsgeneration, da die Metron Stiftung für Personalvorsorge erst seit den achtziger-Jahren besteht.

Ergänzende Massnahmen

- Definition von Regeln für die Zusammensetzung von Arbeitsteams.
- Definition von Kommunikationsregeln in Teams (Beispiele: Mentorensystem, Redezeitregelungen) mit dem Ziel, den Vorschlägen von Älteren und Jüngeren gleiches Gewicht zu verleihen.
- Definition von Wissensstandards als Vorgaben für Weiterbildungspflichten und -angebote.

Finanzierung

Grundlegende Personalmassnahmen sind bei Metron bereichsübergreifend, d.h. auf Ebene Holding geregelt und werden durch Abgaben der Bereiche an die Holding finanziert. Zur Finanzierung der Massnahmen der betrieblichen Alterspolitik steht folglich eine Erhöhung der Abgabe an die Holding im Vordergrund.

15.6 Fazit

Metron befindet sich in einer typischen Situation für ein seit bald 40 Jahren bestehendes Unternehmen der Branche Beratung, Planung und Architektur: Das durchschnittliche Alter der Mitarbeitenden liegt relativ tief, nimmt aber zu, auch wenn aktuell nach wie vor mehr als 90 Prozent der Mitarbeitenden unter 50 Jahre alt sind. Allgemeine Fragen rund um die betriebliche Alterspolitik waren bisher nicht akut und wurden folglich eher vernachlässigt. In den wenigen konkreten Fällen wurden individuelle Lösungen erarbeitet. Aussergewöhnliche Situationen, beispielsweise als Folge grösserer Reorganisationen, mussten nicht bewältigt werden. Es stellte sich also auch nie die Frage, ob allenfalls im Rahmen grösserer Personalfreisetzung das Instrument der Früh- oder Teilpensionierung eingesetzt werden sollte.

Da man bei Metron damit rechnet, dass der Altersdurchschnitt weiter zunehmen wird, besteht seit einiger Zeit die Absicht, eine formelle betriebliche Alterspolitik zu verankern. Die Voraussetzungen dafür sind gut, da auf die fundierten Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, die im Zusammenhang mit den bestehenden Unterstützungsmassnahmen im Bereich Chancengleichheit gemacht wurden. Anknüpfungspunkte sind dabei z.B. die bei Metron häufige Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeiten im Bereich Bildung. Die offene Gesprächskultur im Rahmen des Mitbestimmungsmodells kann zudem dazu beitragen, dass die relevanten Fragen auf den Tisch kommen und allfällige Zielkonflikte ausdiskutiert werden.

In den Vorarbeiten wurde im Hinblick auf die Umsetzung folgender grober Rahmen abgesteckt:

- Betriebliche Alterspolitik soll mehr sein als einige technische und finanzielle Massnahmen: Es geht darum, eine Generationen-Mix-Kultur zu entwickeln, welche die optimale Nutzung der jeweiligen Ressourcen aller Altersgruppen fördert. Eine entsprechende Weiterentwicklung der Personalpolitik hat weit reichende Auswirkungen, so z.B. auf die Ablaufprozesse, das Führungsverständnis und das Selbstverständnis der Mitarbeitenden.
- Voraussetzung für die Umsetzung ist ein hohes Mass an Problembewusstsein auf Seiten der Leitungspersonen und der Mitarbeitenden, insbesondere aber auch bei den betroffenen älteren Personen. Der Sensibilisierung aller kommt somit hohe Bedeutung zu.
- Die betriebliche Alterspolitik soll bereichsübergreifend geregelt werden und somit für alle Teilunternehmen Geltung haben. Die Finanzierung soll ebenfalls auf Ebene Holding erfolgen.
- Die direkten personalpolitischen Massnahmen müssen ergänzt werden durch weitergehende Vorgaben in verschiedenen Bereichen, so z.B. für die Zusammensetzung von Teams und die Definition von Wissensstandards.
- In der Personalpolitik sind u.a. folgende Bereiche zu regeln:
 - Anstellungsbedingungen (Entlastungen, Kündigungsfrist, Lohnpolitik, etc.).
 - Laufbahnplanung (Verantwortlichkeiten, Institutionalisierung Planungsprozess, etc.).
 - Austrittsplanung (Flexible Pensionierungsmodelle, Sicherstellung Kontinuität, etc.).
 - Finanzielle Regelungen (Pensionierungsalter, Übergangsrenten AHV und Pensionskasse, etc.).

15.7 Quellenverzeichnis

Dokumente

- Geschäftsberichte 1996–2001.
- Metron Firmenportrait.
- Firmenvertrag zwischen der Gewerkschaft Bau und Industrie und der Metron AG, 1994 (1. Fassung: 1983).
- Das Metron Mitbestimmungsmodell, 1998 (1. Fassung: 1974).
- Reglement über Bildungsurlaub und laufende Weiterbildung, 2000.
- Internes Papier von H.R. Henz zur Alterspolitik von Metron, 25.4.2002.
- Zusammenfassung des Metron-internen Workshops zum Thema „Älter werden im Betrieb“ vom 11. September 2001.
- www.metron.ch.

Interviews

- Persönliches Interview mit Herrn Willi Rusterholz, Gesamtunternehmensleitung, 26. August 2002.
- Telefonisches Interview mit Herrn H.R. Henz, Gründer und ehemaliger Verwaltungsrat (Pensioniert per 31. Oktober 2002), 22. Oktober 2002.

Anhang: Gesprächsleitfaden Personalmanagement

Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden

a) Bedeutung der älteren Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen

- Welche Bedeutung haben die älteren Beschäftigten für Ihr Unternehmen? Welches sind ihre Stärken und Schwächen? Bestehen Unterschiede nach Qualifikationsniveaus?
- Wie beurteilen Sie die Risiken, die älteren Arbeitskräften zugeschrieben werden für ihr Unternehmen (Gesundheits- und Qualifikationsrisiko, etc.)? Bestehen Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten?
- Hat sich die Bedeutung der älteren Beschäftigten während den letzten Jahren verändert?

b) Betriebliche Alterspolitik

- Welche Personalpolitik verfolgt ihr Unternehmen heute gegenüber älteren Mitarbeitenden? Themen: Anstellung älterer Arbeitskräfte, Arbeitsgestaltung (Arbeitsanforderungen, Arbeitszeitgestaltung), Entlohnung und Sozialleistungen, Weiterbildung, Umschulung, Pensionierung, etc.
- Bestehen in der Personalpolitik gegenüber älteren Mitarbeitenden Unterschiede nach Qualifikationsniveau, Alter, Beschäftigungsdauer, etc.?
- Bestehen in den vertraglichen Grundlagen (GAV, etc.) spezielle Bestimmungen für ältere Arbeitnehmende? Wenn nein, sind solche Regelungen vorgesehen?
- In welchem Ausmass wurden spezielle Angebote an ältere Mitarbeitende (Arbeitszeitmodelle, vorzeitiger Ruhestand, Weiterbildungsmöglichkeiten, etc.) in den Neunzigerjahren genutzt?
- Welche Veränderung in der betrieblichen Alterspolitik können heute gegenüber den Neunziger Jahren festgestellt werden?
- Hat sich die gegenwärtige Bedeutung von Arbeitsmarktgesetzen und Sozialversicherungsregelungen für die Personalpolitik gegenüber den Neunzigerjahren verändert? Wenn ja, inwiefern?

Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen

a) Umstrukturierungen in den Neunzigerjahren

- Welche grösseren Restrukturierungen³⁶ wurden in Ihrem Unternehmen in den Neunzigerjahren durchgeführt? Welches waren die Gründe für die Umstrukturierungen?
- Werden auch zukünftig grössere Restrukturierungen erwartet?

³⁶ Erheblicher Stellenabbau in Betrieben oder Abteilungen, Betriebsschliessungen, Fusionen, Outsourcing, Aufbau neuer Strukturen.

b) Personalpolitische Strategie zur Bewältigung von Restrukturierungen

- Mit welcher Strategie und welchen personalpolitischen Massnahmen haben sie die Restrukturierungen bewältigt? Gab es damals eine Art „interne Altersgrenze“, bei deren Überschreiten die Mitarbeitenden als weniger interessant eingestuft wurden? Wenn ja: Wo lag diese Altersgrenze? Wurden ältere gegenüber jüngeren Arbeitnehmenden diskriminiert resp. benachteiligt?
- Welche Massnahmen wurden bei Restrukturierungen gegenüber älteren Mitarbeitenden getroffen (Versetzungen, Entlassungen, Frühpensionierungen, flexible Pensionierungsmodelle wie Umschulung, Stellenvermittlung, etc.)? Aus welchen Gründen wurden diese Massnahmen getroffen? Inwiefern unterschieden sich die Massnahmen gegenüber unterschiedlicher Kategorien älterer Mitarbeitenden (Qualifikationen, Vermittelbarkeit, Einkommen, etc.)? Welchen Einfluss hatten die Personalverbände und die Betroffenen auf die gewählten Lösungen?
- Hat sich ihre Strategie während den Neunzigerjahren verändert? Wie würden Sie heute Restrukturierungen personalpolitisch umsetzen?

c) Frühpensionierungen

- Welches waren die Modalitäten der vorzeitigen Pensionierungen?
- Erfolgte eine Frühpensionierung in der Regel zwangsweise oder konnten die betroffenen Arbeitnehmenden zwischen verschiedenen Modellen wählen? Gab es Ihrer Meinung nach unter den direkt Beteiligten eher einen Konsens oder einen Dissens über die Frühpensionierung und deren Modalitäten?
- Welche Auswirkungen hatten die Frühpensionierungen auf ihr Unternehmen (ökonomische Auswirkungen, Know-how, etc.)?

d) Flexible Pensionierungsmodelle und aktive Fördermassnahmen

- Falls vom Unternehmen eingesetzt: Welches waren die Zielgruppen und die Modalitäten dieser Massnahmen? Wie beurteilen Sie den Erfolg dieser Massnahmen aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht?
- Wie schätzen Sie die Stärken und Schwächen von flexiblen Pensionierungsmodellen und betriebliche Fördermassnahmen (Arbeitsmarktzentren, etc.) aus Unternehmenssicht ein? Welches sind die Erfolgsvoraussetzungen für diese Massnahmen?
- Wird ihr Unternehmen diese Massnahmen zukünftig in Restrukturierungsphasen verstärkt einsetzen? Sehen Sie alternative innovative Massnahmen gegenüber älteren Mitarbeitenden zur Bewältigung von Restrukturierungen?

Handlungsoptionen zur Beschäftigung von älteren Arbeitskräften

a) Zukünftige Personalpolitik

- Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung älterer Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen angesichts des sich fortsetzenden Strukturwandels und der demografischen Entwicklung ein?
- Besteht aus Ihrer Sicht ein Bedarf zur verstärkten Integration bzw. zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitenden?

b) Massnahmen zur besseren Integration älterer Arbeitskräfte

- Welches sind die wichtigsten Einflussfaktoren für die Beschäftigung (inkl. Einstellung) von älteren Arbeitnehmenden? Welche staatlichen Regulierungen erleichtern bzw. erschweren momentan die Beschäftigung von älteren Arbeitskräften?
- Wie können ältere Arbeitnehmende unter Nutzung ihres spezifischen Arbeitsvermögens generell, insbes. im Fall von Umstrukturierungen, weiter beschäftigt werden?
- Welche Massnahmen sind Ihrer Ansicht nach prioritär nötig, um die Arbeitsmarktchance der über 50-Jährigen zu verbessern? Welche Auswirkungen hätten diese Massnahmen? Wie ist ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis zu beurteilen?
- Welche dieser Massnahmen sollten von den älteren Arbeitnehmenden, von den Unternehmen und auf staatlicher Ebene getroffen werden?
- Welche Anstrengungen unternimmt Ihr Unternehmen zur Förderung von älteren Mitarbeitenden?

«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»

Forschungsberichte nach Themen/Programmen

Bezugsquelle: Die Berichte können unter Angabe der Bestellnummer (vgl. rechte Spalte) schriftlich bestellt werden bei: BBL, Vertrieb Publikationen, 3003 Bern oder via Internet durch Klicken auf die BBL-Bestellnummer

Krankenversicherung / Wirkungsanalyse KVG

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
1/94	Fischer, Wolfram (1994): Möglichkeiten der Leistungsmessung in Krankenhäusern: Überlegungen zur Neugestaltung der schweizerischen Krankenhausstatistik.	318.010.1.94d
1/94	Fischer, Wolfram (1994): Possibilités de mesure des Prestations hospitalières: considérations sur une réorganisation de la statistique hospitalière.	318.010.1.94f
4/94	Cranovsky, Richard (1994): Machbarkeitsstudie des Technologiebewertungsregister.	318.010.4.94d
5/94	BRAINS (1994): Spitex-Inventar.	318.010.5.94d
5/94	BRAINS (1994): Inventaire du Spitex.	318.010.5.94f
1/97	Fischer, Wolfram (1997): Patientenklassifikationssysteme zur Bildung von Behandlungsfallgruppen im stationären Bereich.	318.010.1.97d
3/97	<i>Schmid, Heinz (1997): Prämien genehmigung in der Krankenversicherung (Expertenbericht).</i>	318.010.3.97d
3/97	<i>Schmid, Heinz (1997): Procédure d'approbation des primes dans l'assurance-maladie (Expertise).</i>	318.010.3.97f
6/97	Latzel, Günther; Andermatt, Christoph; Walther, Rudolf (1997): Sicherung und Finanzierung von Pflege- und Betreuungsleistungen bei Pflegebedürftigkeit. Band I und II.	318.010.6.97d
1/98	Baur, Rita; Hunger, Wolfgang; Kämpf, Klaus; Stock, Johannes (1998): Evaluation neuer Formen der Krankenversicherung. Synthesebericht.	318.010.1.98d
1/98	Baur, Rita; Hunger, Wolfgang; Kämpf, Klaus; Stock, Johannes (1998): Rapport de synthèse: Evaluation des nouveaux modèles d'assurance-maladie.	318.010.1.98f
2/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998): Die Wahl der Versicherungsformen. Untersuchungsbericht 1.	318.010.2.98d
3/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998a): Bewertung der ambulanten medizinischen Versorgung durch HMO-Versicherte und traditionell Versicherte. Untersuchungsbericht 2.	318.010.3.98d
4/98	Baur, Rita; Eyett, Doris (1998b): Selbstgetragene Gesundheitskosten. Untersuchungsbericht 3.	318.010.4.98d
5/98	Baur, Rita; Ming, Armin; Stock, Johannes; Lang, Peter (1998): Struktur, Verfahren und Kosten der HMO-Praxen. Untersuchungsbericht 4.	318.010.5.98d
6/98	Stock, Johannes; Baur, Rita; Lang, Peter; Conen, Dieter (1998): Hypertonie-Management. Ein Praxisvergleich zwischen traditionellen Praxen und HMOs.	318.010.6.98d
7/98	Schütz, Stefan et al. (1998): Neue Formen der Krankenversicherung: Versicherte, Leistungen, Prämien und Kosten. Ergebnisse der Administrativdatenuntersuchung, 1. Teil.	318.010.7.98d
8/98	Känzig, Herbert et al. (1998): Neue Formen der Krankenversicherung: Alters- und Kostenverteilungen im Vergleich zu der traditionellen Versicherung. Ergebnisse der Administrativdatenuntersuchung, 2. Teil.	318.010.8.98d
9/98	Sottas, Gabriel et al. (1998): Données administratives de l'assurance-maladie: Analyse de qualité, statistique élémentaire et base pour les exploitations.	318.010.9.98f
15/98	Greppi, Spartaco, Rossel, Raymond, Strüwe, Wolfram (1998): Der Einfluss des neuen Krankenversicherungsgesetzes auf die Finanzierung des Gesundheitswesens.	318.010.15.98d
15/98	Greppi, Spartaco; Rossel, Raymond; Strüwe, Wolfram (1998): Les effets de la nouvelle loi sur l'assurance-maladie dans le financement du système de santé.	318.010.15.98f
21/98	Balthasar, Andreas (1998): Die sozialpolitische Wirksamkeit der Prämienverbilligung in den Kantonen.	318.010.21.98d
21/98	Balthasar, Andreas (1998): Efficacité sociopolitique de la réduction de primes dans les cantons.	318.010.21.98f
1/99	Spycher, Stefan (1999): Wirkungsanalyse des Risikoausgleichs in der Krankenversicherung.	318.010.1.99d
2/99	Kurzfassung von Nr. 1/99.	318.010.2.99d
2/99	Condensé du n° 1/99.	318.010.2.99f
3/99	Institut de santé et d'économie ISE en collaboration avec l'Institut du Droit de la Santé IDS (1999): Un carnet de santé en Suisse? Etude d'opportunité.	318.010.3.99f
4/99	Faisst, Karin; Schilling, Julian (1999): Inhaltsanalyse von Anfragen bei PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	318.010.4.99d

10/99	Faisst, Karin; Schilling, Julian (1999): Qualitätssicherung – Bestandesaufnahme.	318.010.10.99d
3/00	Spycher, Stefan (2000): Reform des Risikoausgleichs in der Krankenversicherung? Studie 2: Empirische Prüfung von Vorschlägen zur Optimierung der heutigen Ausgestaltung.	318.010.3.00d
4/00	Stürmer, Wilhelmine; Wendland, Daniela; Braun, Ulrike (2000): Veränderungen im Bereich der Zusatzversicherung aufgrund des KVG.	318.010.4.00d
5/00	Greppi, Spartaco; Ritzmann, Heiner; Rossel, Raymond; Siffert, Nicolas (2000): Analyse der Auswirkungen des KVG auf die Finanzierung des Gesundheitswesens und anderer Systeme der sozialen Sicherheit.	318.010.5.00d
5/00	Greppi, Spartaco; Ritzmann, Heiner; Rossel, Raymond; Siffert, Nicolas (2000): Analyse des effets de la LAMal dans le financement du système de santé et d'autres régimes de protection sociale.	318.010.5.00f
6/00	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2000): Arbeitstagung des Eidg. Departement des Innern: Massnahmen des KVG zur Kostendämpfung/ La LAMal, instrument de maîtrise des coûts/ Misure della LAMal per il contenimento dei costi.</i>	318.010.6.00
7/00	Hammer, Stephan (2000): Auswirkungen des KVG im Tarifbereich.	318.010.7.00d
11/00	Spycher, Stefan; Leu, Robert E. (2000): Finanzierungsalternativen in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung.	318.010.11.00d
12/00	Polikowski, Marc; Laufer, Régine; Renard, Delphine; Santos-Eggimann, Brigitte (2000): Analyse des effets de la LAMal: Le «catalogue des prestations» est-il suffisant pour que tous accèdent à des soins de qualité?	318.010.12.00f
14/00	Ayer, Ariane; Despland, Béatrice; Sprumont, Dominique (2000): Analyse juridique des effets de la LAMal: Catalogue des prestations et procédures.	318.010.14.00f
15/00	Baur, Rita; Braun, Ulrike (2000): Bestandsaufnahme besonderer Versicherungsformen in der obligatorischen Krankenversicherung.	318.010.15.00d
2/01	Balthasar, Andreas (2001): Die Sozialpolitische Wirksamkeit der Prämienverbilligung in den Kantonen: Monitoring 2000.	318.010.2.01d
2/01	Balthasar, Andreas (2001): Efficacité sociopolitique de la réduction de primes dans les cantons.	318.010.2.01f
3/01	Peters, Matthias; Müller, Verena; Luthiger, Philipp (2001): Auswirkungen des Krankenversicherungsgesetzes auf die Versicherten.	318.010.3.01d
4/01	Baur, Rita; Heimer, Andreas (2001): Wirkungsanalyse KVG: Information der Versicherten.	318.010.4.01d
5/01	Balthasar, Andreas; Bieri, Oliver; Furrer, Cornelia (2001): Evaluation des Vollzugs der Prämienverbilligung.	318.010.5.01d
5/01	Balthasar, Andreas; Bieri, Oliver; Furrer, Cornelia (2001): Evaluation de l'application de la réduction de primes.	318.010.5.01f
6/01	Hammer, Stephan; Pulli, Raffael; Iten, Rolf; Eggimann, Jean-Claude (2001): Auswirkungen des KVG auf die Versicherer.	318.010.6.01d
7/01	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Persönlichkeitsschutz in der sozialen und privaten Kranken- und Unfallversicherung (Expertenbericht).</i>	318.010.7.01d
7/01	<i>Office fédéral des assurances sociales (2001): Protection de la personnalité dans l'assurance-maladie et accidents sociale et privée (Rapport d'experts).</i>	318.010.7.01f
8/01	Hammer, Stephan; Pulli, Raffael; Schmidt, Nicolas; Iten, Rolf; Eggimann, Jean-Claude (2001): Auswirkungen des KVG auf die Leistungserbringer.	318.010.8.01d
9/01	Battaglia, Markus; Junker, Christoph (2001): Auswirkungen der Aufnahme von präventiv-medizinischen Leistungen in den Pflichtleistungskatalog, Teilbericht Impfungen im Schulalter.	318.010.9.01d
10/01	Sager, Fritz; Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Auswirkungen der Aufnahme von präventiv-medizinischen Leistungen in den Pflichtleistungskatalog. Politologische Analyse auf der Grundlage von drei Fallbeispielen.	318.010.10.01d
11/01	Faisst, Karin; Fischer, Susanne; Schilling, Julian (2001): Monitoring 2000 von Anfragen an PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	318.010.11.01d
12/01	Hornung, Daniel; Röthlisberger, Thomas; Stiefel, Adrian (2001): Praxis der Versicherer bei der Vergütung von Leistungen nach KVG.	318.010.12.01d
13/01	Haari, Roland; Schilling, Karl (2001): Kosten neuer Leistungen im KVG. Folgerungen aus der Analyse der Anträge für neue Leistungen und Unterlagen des BSV aus den Jahren 1996-1998.	318.010.13.01d
14/01	Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Kostendifferenzen im Gesundheitswesen zwischen den Kantonen. Statistische Analyse kantonaler Indikatoren.	318.010.14.01d
14/01	Rüefli, Christian; Vatter, Adrian (2001): Les différences intercantionales en matière de coûts de la santé. Analyse statistique d'indicateurs cantonaux.	318.010.14.01f
15/01	Haari, Roland et al. (2001): Kostendifferenzen zwischen den Kantonen. Sozialwissenschaftliche Analyse kantonaler Politiken.	318.010.15.01d
16/01	Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Wirkungsanalyse KVG, Synthesebericht.	318.010.16.01d
16/01	Office fédéral des assurances sociales (2001): Analyse des effets de la LAMal, Rapport de synthèse.	318.010.16.01f

2/02	Zellweger, Ueli; Faisst, Karin (2002): Monitoring 2001 von Anfragen an PatientInnen- und Versichertenorganisationen.	318.010.2.02d
3/02	Matenza, Guido et al. (2002): Stationen im Prozess der Anerkennung der psychologischen Psychotherapie.	318.010.3.02d

Invalidität / Behinderung

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
6/99	Bachmann, Ruth; Furrer, Cornelia (1999): Die ärztliche Beurteilung und ihre Bedeutung im Entscheidungsverfahren über einen Rentenanspruch in der Eidg. Invalidenversicherung.	318.010.6.99d
7/99	Prinz, Christopher (1999): Invalidenversicherung: Europäische Entwicklungstendenzen zur Invalidität im Erwerbsalter. Band 1 (Vergleichende Synthese).	318.010.7.99d
8/99	Prinz, Christopher (1999): Invalidenversicherung: Europäische Entwicklungstendenzen zur Invalidität im Erwerbsalter. Band 2 (Länderprofile).	318.010.8.99d
10/00	Aarts, Leo; de Jong, Philipp; Prinz, Christopher (2000): Determinanten der Inanspruchnahme einer Invalidenrente – Eine Literaturstudie.	318.010.10.00d

Alterssicherung / berufliche Vorsorge

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
2/94	Bender, André; Favarger, M. Philippe; Hoesli, Martin (1994): Evaluation des biens immobiliers dans les institutions de prévoyance.	318.010.2.94f
3/94	Wüest, Hannes; Hofer, Martin; Schweizer, Markus (1994): Wohneigentumsförderung – Bericht über die Auswirkungen der Wohneigentumsförderung mit den Mitteln der beruflichen Vorsorge.	318.010.3.94d
1/95	van Dam, Jacob; Schmid, Hans (1995): Insolvenzversicherung in der beruflichen Vorsorge.	318.010.1.95d
3/96	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (1996): Berufliche Vorsorge: Neue Rechnungslegungs- und Anlagevorschriften. Regelung des Einsatzes der derivativen Finanzinstrumente.</i>	318.010.3.96d
3/96	<i>Office fédéral des assurances sociales (1996): Prévoyance professionnelle: Nouvelles prescriptions en matière d'établissement des comtes et de placements. Réglementation concernant l'utilisation des instruments financiers dérivés.</i>	318.010.3.96f
3/96	<i>Ufficio federale delle assicurazioni sociali (1996): Previdenza professionale: Nuove prescrizioni in materia di rendiconto e di investimenti. Regolamentazione concernente l'impiego di strumenti finanziari derivati.</i>	318.010.3.96i
4/96	Wechsler, Martin; Savioz, Martin (1996): Umverteilung zwischen den Generationen in der Sozialversicherung und im Gesundheitswesen.	318.010.4.96d
2/97	Infras (1997): Festsetzung der Renten beim Altersrücktritt und ihre Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung. Überblick über die Regelungen in der EU.	318.010.2.97d
12/98	Spycher, Stefan (1998): Auswirkungen von Leistungsveränderungen bei der Witwenrente. Im Auftrag der IDA FiSo 2.	318.010.12.98d
16/98	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (1998): Forum 1998 über das Rentenalter/ sur l'âge de la retraite (Tagungsband).</i>	318.010.16.98
18/98	<i>Koller, Thomas (1998): Begünstigtenordnung in der zweiten und dritten Säule (Gutachten).</i>	318.010.18.98d
18/98	<i>Koller, Thomas (1998): L'ordre des bénéficiaires des deuxième et troisième piliers (Expertise).</i>	318.010.18.98f
19/98	INFRAS (1998): Mikroökonomische Effekte der 1. BVG-Revision.	318.010.19.98d
19/98	INFRAS (1998): Effets microéconomiques de la 1 ^{re} révision de la LPP. Rapport final.	318.010.19.98f
20/98	KOF/ETHZ (1998): Makroökonomische Effekte der 1. BVG-Revision. Schlussbericht.	318.010.20.98d
20/98	KOF/ETHZ (1998): Effets macroéconomiques de la 1 ^{re} révision de la LPP. Rapport final.	318.010.20.98f
2/00	PRASA (2000): Freie Wahl der Pensionskasse: Teilbericht.	318.010.2.00d
9/00	<i>Schneider, Jacques-André (2000): A-propos des normes comptables IAS 19 et FER/RPC 16 e de la prévoyance professionnelle en suisse (Expertise).</i>	318.010.9.00f
1/01	Gognalons-Nicolet, Maryvonne; Le Goff, Jean-Marie (2001): Retraits anticipés du marché du travail avant l'âge AVS: un défi pour les politiques de retraite en Suisse.	318.010.1.01f
17/01	<i>Bundesamt für Sozialversicherung (2001): Zwei Berichte zum Thema Minimalzinsvorschriften für Vorsorgeeinrichtungen. Hauptbericht: Über die Möglichkeit, bei den Minimalzinsvorschriften für Vorsorgeeinrichtungen auf Real- statt Nominalzinsen abzustellen. Ergänzender Bericht: Über den Aspekt der Lebensversicherer im Problemkreis Minimalzinsvorschriften gemäss BVG.</i>	318.010.17.01d

17/01	Office fédéral des assurances sociales (2001): Deux rapports sur le thème prescriptions de taux minimaux pour les institutions de prévoyance. Rapport principal: sur la possibilité de se fonder sur les taux d'intérêts réels et non sur les taux nominaux pour fixer les prescriptions de taux minimaux pour les institutions de prévoyance. Rapport complémentaire: sur l'aspect de la problématique de la réglementation du taux d'intérêts minimal LPP du point de vue des assureurs-vie.	318.010.17.01f
1/03	Gaillard, Antille Gabrielle ; Bilger, Marcel ; Candolli, Pascal ; Chaze, Jean-Paul ; Flückiger, Yves (2003) : Analyse des déterminants individuels et institutionnels du départ anticipé à la retraite.	318.010.1/03f
2/03	Balthasar, Andreas; Bieri, Olivier; Grau, Peter; Künzi, Kilian; Guggisberg Jürg (2003): Der Übergang in den Ruhestand - Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen.	318.010.2/03d
2/03	Balthasar, Andreas; Bieri, Olivier; Grau, Peter; Künzi, Kilian; Guggisberg Jürg (2003): Le passage à la retraite: Trajectoires, facteurs d'influence et conséquences.	318.010.2/03f
3/03	Bonoli, Giuliano, Gay-des-Combes, Benoît (2003): L'évolution des prestations vieillesse dans le long terme : une simulation prospective de la couverture retraite à l'horizon 2040.	318.010.3/03f
4/03	Jans, Armin; Hammer, Stefan; Graf, Silvio ; Iten Rolf ; Maag, Ueli ; Schmidt, Nicolas; Weiss Sampietro, Thea (2003) : Betriebliche Alterspolitik – Praxis in den Neunziger Jahren und Perspektiven.	318.010.4/03d
4/03.1	Graf, Silvio; Jans, Armin; Weiss Sampietro, Thea (2003) : Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personenbefragung. Beilageband I.	318.010.4/03.1d
4/03.2	Hammer Stefan ; Maag, Ueli; Schmidt, Nicolas (2003): Betriebliche Alterspolitik – Fallstudien. Beilageband II.	318.010.4/03.2d
5/03	Fux, Beat (2003): Entwicklung des Potentials erhöhter Arbeitsmarktpartizipation von Frauen nach Massgabe von Prognosen über die Haushalts- und Familienstrukturen.	318.010.5/03d
6/03	Baumgartner, Doris A. (2003): Frauen in mittleren Erwerbshalter. Eine Studie über das Potenzial erhöhter Arbeitsmarktpartizipation von Frauen zwischen 40 und 65.	318.010.6/03d
7/03	Wanner, Philippe ; Gabadinho, Alexis ; Ferrari, Antonella (2003): La participation des femmes au marché du travail.	318.010.7/03f
8/03	Wanner, Philippe ; Stuckelberger, Astrid ; Gabadinho, Alexis (2003) : Facteurs individuels motivant le calendrier du départ à la retraite des hommes âgés de plus de 50 ans en Suisse.	318.010.8/08f
9/03	Widmer, Rolf ; Mühleisen, Sybille; Falta, Roman, P.; Schmid, Hans (2003): Bestandesaufnahme und Interaktionen Institutioneller Regelungen Beim Rentenantritt.	318.010.9/03d
10/03	Schluemp, Kurt (2003) : Finanzierungsbedarf in der AHV (inkl. EL).	318.010.10/03d
11/03	Müller, André; van Nieuwkoop, Renger; Lieb, Christoph (2003): Analyse der Finanzierungsquellen für die AHV. SWISSLOG – Ein Overlapping Generations Model für die Schweiz.	318.010.11/03d
12/03	Abrahamsen, Yngve; Hartwig, Jochen (2003): Volkswirtschaftliche Auswirkungen verschiedener Demographieszenarien und Varianten zur langfristigen Finanzierung der Alterssicherung in der Schweiz.	318.010.12/03d
13/03	Interdepartementale Arbeitsgruppe IDA ForAlt (2003): Synthesebericht zum Forschungsprogramm zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt).	318.010.13/03 d
13/03	Groupe de travail interdépartemental IDA ForAlt (2003): Rapport de synthèse du Programme de recherche sur l'avenir à long terme de la prévoyance vieillesse (IDA ForAlt).	318.010.13/03 f
13/03	Gruppo di lavoro interdipartimentale IDA ForAlt (2003): Rapporto di sintesi del Programma di ricerca sul futuro a lungo termine della previdenza per la vecchiaia (IDA ForAlt).	318.010.13/03 i

Sozialpolitik, Familienfragen und Volkswirtschaft

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
2/95	Bauer, Tobias (1995): Literaturrecherche: Modelle zu einem garantierten Mindesteinkommen.	318.010.2.95d
3/95	Farago, Peter (1995): Verhütung und Bekämpfung der Armut: Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Massnahmen.	318.010.3.95d
3/95	Farago, Peter (1995): Prévenir et combattre la pauvreté: forces et limites des mesures prises par l'Etat.	318.010.3.95f
1/96	Cardia-Vonèche, Laura et al. (1996): Familien mit alleinerziehenden Eltern.	318.010.1.96d
1/96	Cardia-Vonèche, Laura et al. (1996): Les familles monoparentales.	318.010.1.96f
4/97	IPSO und Infrac (1997): Perspektive der Erwerbs- und Lohnquote.	318.010.4.97d
5/97	Spycher, Stefan (1997): Auswirkungen von Regelungen des AHV-Rentenalters auf die Sozialversicherung, den Staatshaushalt und die Wirtschaft.	318.010.5.97d
10/98	Bauer, Tobias (1998): Kinder, Zeit und Geld. Eine Analyse der durch Kinder bewirkten finanziellen und zeitlichen Belastungen von Familien und der staatlichen Unterstützungsleistungen in der Schweiz Mitte der Neunziger Jahre.	318.010.10.98d
11/98	Bauer, Tobias (1998a): Auswirkungen von Leistungsveränderungen bei der Arbeitslosenversicherung. Im	318.010.11.98d

	Auftrag der IDA FiSo 2.		
13/98	Müller, André; Walter, Felix; van Nieuwkoop, Renger; Felder, Stefan (1998): Wirtschaftliche Auswirkungen von Reformen der Sozialversicherungen. DYNASWISS – Dynamisches allgemeines Gleichgewichtsmodell für die Schweiz. Im Auftrag der IDA FiSo 2.		318.010.13.98d
14/98	Mauch, S.P., Iten, R., Banfi, S., Bonato, D., von Stokar, T., Schips, B., Abrahamson, Y. (1998): Wirtschaftliche Auswirkungen von Reformen der Sozialversicherungen. Schlussbericht der Arbeitsgemeinschaft INFRAS/KOF. Im Auftrag der IDA FiSo 2.		318.010.14.98d
17/98	Leu, Robert E.; Burri, Stefan; Aregger, Peter (1998): Armut und Lebensbedingungen im Alter.		318.010.17.98d
5/99	Bundesamt für Sozialversicherung (1999): <i>Bedarfsleistungen an Eltern (Tagungsband)</i> .		318.010.5.99d
9/99	OECD (1999): Bekämpfung sozialer Ausgrenzung. Band 3. Sozialhilfe in Kanada und in der Schweiz.		318.010.9.99d
1/00	Ecoplan (2000): Neue Finanzordnung mit ökologischen Anreizen: Entlastung über Lohn- oder MWST-Prozente?		318.010.1.00d
8/00	Sterchi, Beat; Egger, Marcel; Merckx, Véronique (2000): Faisabilité d'un «chèque-service».		318.010.8.00f
13/00	Wyss, Kurt (2000): Entwicklungstendenzen bei Integrationsmassnahmen der Sozialhilfe.		318.010.13.00d
13/00	Wyss, Kurt (2000): Évolution des mesures d'intégration de l'aide sociale.		318.010.13.00f
1/02	Schiffbänker, Annemarie; Thenner, Monika; Immervoll, Herwig (2001): Familienlastenausgleich im internationalen Vergleich. Eine Literaturstudie.		318.010.1.02d
4/02	Soland, Rita; Stern, Susanne; Steinemann, Myriam; Iten, Rolf (2002): Zertifizierung familienpolitischer Unternehmen in der Schweiz.		318.010.4.02d

Perspektiven und Weiterentwicklung der Sozialen Sicherheit

Nr. N°	Autor/inn/en, Titel auteur/s, titre	Bestell-Nr. BBL N° de commande OFCL
10/95	Eidg. Departement des Innern (1995): Bericht des Eidgenössischen Departementes des Innern zur heutigen Ausgestaltung und Weiterentwicklung der schweizerischen 3-Säulen-Konzeption der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge	318.012.1.95d
10/95	Département fédéral de l'intérieur (1995): Rapport du Département fédéral de l'intérieur concernant la structure actuelle et le développement futur de la conception helvétique des trois piliers de la prévoyance vieillesse, survivants et invalidité.	318.012.1.95f
10/95	Dipartimento federale dell'interno (1995): Rapporto del Dipartimento federale dell'interno concernente la struttura attuale e l'evoluzione futura della concezione svizzera delle tre pilastri di la previdenza per la vecchiaia, i superstiti e l'invalidità.	318.012.1.95j
1/96	Interdepartementale Arbeitsgruppe „Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen“ (IDA FiSo 1) (1996): Bericht über die Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen (unter besonderer Berücksichtigung der demographischen Entwicklung).	318.012.1.96d
1/96	Groupe de travail interdépartemental « Perspectives de financement des assurances sociales » (IDA FiSo 1) (1996): Rapport sur les perspectives de financement des assurances sociales (en regard en particulier à l'évolution démographique).	318.012.1.96f
1/97	Interdepartementale Arbeitsgruppe „Finanzierungsperspektiven der Sozialversicherungen“ (IDA FiSo 2) (1997): Analyse der Leistungen der Sozialversicherungen; Konkretisierung möglicher Veränderungen für drei Finanzierungsszenarien.	318.012.1.97d
1/97	Groupe de travail interdépartemental « Perspectives de financement des assurances sociales » (IDA FiSo 1) (1997): Analyse des prestations des assurances sociales ; Concrétisation de modifications possibles en fonction de trois scénarios financiers.	318.012.1.97f