

Employability-Förderung als Chance zum Neubeginn

Steht ein Personalabbau bevor, gehört es zur sozialen Verantwortung des betroffenen Unternehmens, die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden zu fördern. Das Beispiel von Bombardier Transportation zeigt die Möglichkeiten, mit denen man auch Ältere wieder fit für den Arbeitsmarkt machen kann.

Die betrieblichen Veränderungsprozesse in Schweizer Grossunternehmen wurden von der ETH Zürich, Forschungsgruppe Organisation – Arbeit – Technologie, im Rahmen des SNF-Forschungsprojekts «Integration in die Arbeitsgesellschaft» untersucht. Unter den am Projekt teilnehmenden Unternehmen war Bombardier Transportation, deren umfangreiches Programm zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit gezielt für von Personalabbau betroffene Mitarbeitende entwickelt wurde. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden Führungskräfte dazu befragt, wie der Veränderungsprozess ablief und welche Massnahmen der Mitarbeitendenunterstützung Bombardier in diesem Prozess anwendete. Hier werden also nun Instrumente vorgestellt, die Unternehmen in Restrukturierungsprozessen anwenden können. Dies darf aber nicht den Eindruck erwecken, dass die Förderung von Arbeitsmarktfähigkeit in einem Unternehmen nur bei Personalabbau thematisiert werden sollte. Im Gegenteil: Die Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit gehört dauerhaft zur Aufgabe eines Unternehmens.

Mit folgender Ausgangslage sah man sich bei Bombardier Transportation im Jahr 2004 konfrontiert: Die Marktbedingungen in Europa waren durch nachlassende Nachfrage gekennzeichnet, weil Deregulierung und Privatisierung den Kostendruck erhöht und staatliche Betreiber ihre Ausgaben verringert hatten. Die Bahnindustrie litt daher an Überkapazitäten; die durchschnittliche Auslastung aller Standorte von Bombardier Transportation lag unter 55 Prozent. Da die bisherigen Massnahmen des Unternehmens zur Kostensenkung und Konsolidierung nicht ausreichten, wurde 2004 ein weltweites Restrukturierungsprogramm zur Verbesserung

der Wettbewerbsfähigkeit geplant. Dieses sah unter anderem vor, die Kapazitäten durch eine Reduzierung der Anzahl der Standorte und Mitarbeitenden an den Markt anzupassen. So wurden 2004 und 2005 in fünf europäischen Ländern insgesamt sieben Standorte geschlossen, die eine durchschnittliche Auslastung von bloss 44 Prozent und nur begrenztes Potenzial für künftige Aufträge auswiesen.

Auch das Werk in Pratteln war betroffen, in dem die Stellen von 364 Mitarbeitenden wegfielen. Die Werksschliessung wurde Anfang 2004 kommuniziert. Um zu gewährleisten, dass

Manche der Mitarbeitenden hatten sich seit Jahrzehnten nicht mehr beworben

möglichst alle wieder eine Anstellung finden und um die Mitarbeitenden im Reorganisationsprozess zu unterstützen, wurde bei Bombardier Transportation ein Paket von Massnahmen entwickelt und umgesetzt. Man investierte vor allem darin, dass die Mitarbeitenden möglichst schnell eine neue Stelle finden, und weniger in hohe Abfindungen. Daher fiel das Programm zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft – auch im Vergleich zu anderen privatwirtschaftlichen Unternehmen in einer ähnlichen Situation – sehr umfangreich aus.

Zunächst wurden Vorgesetzte geschult, wie die typischen Reaktionen von Mitarbeitenden auf einschneidende Veränderungen wie Personal-

abbau aussehen und verlaufen und wie man die Mitarbeitenden an einem Tiefpunkt auffangen kann. Auch im Führen schwieriger Gespräche wurden die Vorgesetzten trainiert. Im gesamten Prozess der Werksschliessung achtete man auf eine offene und transparente Kommunikation. Dazu dienten Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitenden, Informationsveranstaltungen für die gesamte Belegschaft und Mitarbeiterbriefe. Bei den Informationsveranstaltungen bewährte sich, dass Ausgangslage und Gründe für die Werksschliessung transparent erläutert wurden. Zudem erwies es sich als vorteilhaft, dass das Managementteam Schweiz persönlich mit den Mitarbeitenden sprach. So lief die Information über die Werksschliessung sehr ruhig ab und die Mitarbeitenden nahmen die fatale Nachricht mit Fassung entgegen. Wichtig für die Verarbeitung war dabei sicherlich auch, dass alle im gleichen Boot sass.

Besondere Massnahmen, um bestmöglich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen, waren die Einrichtung eines Care-Teams, eines Gesundheitszentrums und einer Sozialkommission. Im Care Team erhielten die Mitarbeitenden Unterstützung von einer Sozialberaterin und einer Betriebspsychologin. Jedes Belegschaftsmitglied bekam eine Karte mit Telefonnummer, unter der man jederzeit einen Ansprechpartner erreichen konnte. Dieses Angebot wurde von den Mitarbeitenden rege in Anspruch genommen; die meisten Anrufe kamen in der Nacht. Im Nachhinein zeigte sich also, dass das Care Team eine notwendige Einrichtung war und offenbar auch sehr genützt hat. Darüber hinaus konnten sich die Mitarbeitenden im Gesundheitszentrum bei begleitenden physischen Beschwerden Rat holen. In der Sozialkommission schliesslich wurden besondere Härtefälle besprochen.

Über freie Stellen informieren konnten sich die Mitarbeitenden direkt vor Ort im Job Center: Dort stand eine Informationsinsel mit Zeitungen, Stelleninseraten, Telefon, Internet und Fax sowie dem Informationssystem SSI (Schweizer Stellenindex) zur Verfügung. Jeder Einzelne bekam ein Zeitkonto und konnte so das Job Center regelmässig entweder morgens, mittags oder abends nutzen. Das Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) bot Sprechstunden und Veranstaltungen an; zudem hatte es im Unternehmen eine kleine regionale Arbeitsvermittlung installiert.

Es braucht aber noch mehr, um wieder eine neue Stelle zu finden. Nicht nur das Wissen über freie Stellen ist relevant, sondern auch das Wissen darum, wie man sich auf dem Arbeitsmarkt präsentiert. Da viele der Mitarbeitenden von Bombardier Transportation in Pratteln sehr lange im Unternehmen angestellt waren und sich seit Jahren oder gar Jahrzehnten nicht beworben

Die Autorinnen

arbeiten an der ETH Zürich in der Forschungsgruppe Organisation – Arbeit – Technologie, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie (G. Grote).

(von links nach rechts)

Dipl. Psych. **Anette Wittekind** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin. Ihre Dissertation zum Thema Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereorientierung wird sie dieses Jahr abschliessen.

Angela Abrach beendet ihr Hochschulstudium (Psychologie, Betriebswirtschaft, Arbeitsrecht) im Juni 2007. Sie schrieb ihre Lizentiatsarbeit zum Thema.

PD Dr. **Sabine Raeder** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie forscht zu psychologischen Verträgen, beruflicher Identität und Arbeitsflexibilisierung.



Die verschiedenen Massnahmen bei Bombardier im Überblick

Unterstützung, Auffangen der Mitarbeitenden

- Training von Vorgesetzten
- Care Team, Gesundheitszentrum, Sozialkommission
- Gespräche, Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterbriefe

Erhöhung der Kenntnis des Arbeitsmarkts

- Job Center
- Regionale Arbeitsvermittlung durch KIGA

Erhöhung von Kompetenzen, Verbesserung der Selbstpräsentation

- Einzel- und Gruppen-Outplacements
- Erstellen von Bewerbungsdossiers
- Training von Bewerbungsgesprächen
- Möglichkeit, Schulungen zu besuchen

Weitere Massnahmen

- Anwendung des Sozialplans, mit dem Ziel der Minderung der Umstände sowie der Erhöhung der Chancen der weiteren Erwerbsfähigkeit

hatten, bekamen sie gezielte Unterstützung. So wurden sie etwa angehalten, am angebotenen Einzel- oder Gruppen-Outplacement teilzunehmen. Dabei lernten sie unter anderem, wie man Bewerbungen schreibt und Bewerbungsdossiers zusammenstellt. Auch Vorstellungsgespräche wurden gezielt trainiert. Und um ihre berufliche Qualifikation zu verbessern, bekamen die Mitarbeitenden zudem die Möglichkeit, Schulungen zu besuchen.

Laufende Aufträge mussten erfüllt werden.

Obwohl das Primat der Stellensuche galt, war dies bis zur Werksschliessung im Jahr 2005 sicherzustellen. Dafür gab es das Prinzip Schneepflug: Mitarbeitende, die am Beginn der Produktionskette gearbeitet hatten, wechselten in andere, weiter hinten liegende Prozessstufen. So konnte man Belegschaftsmitglieder, die noch keine Stelle gefunden hatten, eine Zeit lang weiter beschäftigen und die noch vorhandenen Aufträge abwickeln. Das Verfahren funktionierte gut. Die betroffenen Mitarbeitenden waren froh, dass sie auf diese Weise etwas länger bei Bombardier arbeiten konnten. Wichtiger für die Zukunft jedes Einzelnen aber war die zusätzliche Arbeitspraxis: Das Prinzip Schneepflug ermöglichte Berufserfahrung in neuen Bereichen.

Darüber hinaus vereinbarte man mit Schlüsselmitarbeitenden besondere Incentives: Sie bekamen einen Durchhaltebonus, wenn sie bestimmte Ziele erreichten. Diese Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Produktivität – Schnee-

Das Prinzip Schneepflug ermöglichte Berufserfahrung in neuen Bereichen

pflug, Incentives und Durchhaltebonus – wurden insgesamt gut angenommen. Vorteilhaft war, dass die Mitarbeitenden sich bis zur Schliessung weiterhin sehr einsetzten, so dass alle Aufträge erfüllt werden konnten. Ein Nachteil des Durchhaltebonus war allerdings, dass die Mitarbeitenden sich an einen höheren Lohn und an die Entschädigungen gewöhnten.

Die hohe soziale Verantwortung bei der Werksschliessung zeigte sich im Finden von Lösungen für ältere Mitarbeitende – dies im Rahmen des ausgearbeiteten Sozialplans. Zum Beispiel erhielten Beschäftigte im Alter von 60 bis 61 Jahren 92 Prozent ihres früheren Salärs. Im Speziellen hiess dies:

- Für Mitarbeitende ab 57 Jahren wurde der schrittweise Ausstieg aus dem Unternehmen durch die finanzielle Unterstützung bis zum Erreichen des 62. Lebensjahres und somit der vorzeitigen Pensionierung erleichtert.
- Für Mitarbeitende ab 60 Jahren wurde ein



Projekt mit grosser Eigenverantwortung und Mitfinanzierung der betroffenen Personen geschaffen, um direkt in die vorzeitige Pensionierung überzutreten.

- Mitarbeitende ab 62 Jahren konnten im Rahmen der vorzeitigen Pensionierung in den Ruhestand treten, wobei das Unternehmen die Überbrückungsrente finanzierte.

Die Resultate der Massnahmen waren aus Sicht der Unternehmensleitung durchaus erfolgreich. Unter den von der Standortschliessung betroffenen Mitarbeitenden waren 7 Prozent befristet angestellt, 9 Prozent wurden pensioniert oder durch das Projekt 60+ freigestellt. 9 Prozent kündigten selber. 21 Prozent konnten intern bei Bombardier vermittelt werden, arbeiten jetzt also an anderen Standorten und in anderen Funktionen. 54 Prozent musste Ende 2004 beziehungsweise Anfang 2005 gekündigt werden. Genaue Zahlen, wie viele Personen davon eine Stelle gefunden haben, sind nicht bekannt. Es wird allerdings geschätzt, dass gut die Hälfte eine Stelle gefunden hat, sei es bei Lieferanten und Kunden oder in einem anderen Betrieb auf dem gleichen Areal.

Positiv wertete auch das Personal die Angebote des Arbeitgebers. Unmittelbar nach Teilnahme an den Massnahmen befragten wir im Rahmen des Projekts «Integration in die Arbeitsgesellschaft» eine kleine Stichprobe von Mitarbeitenden des Standorts Pratteln schriftlich. Die Befragten schätzten ihre Chance, eine vergleichbare Anstellung auf dem Arbeitsmarkt zu finden, als eher hoch ein. Auch den Restrukturierungsprozess und die Unterstützungsmassnahmen beurteilten die Mitarbeitenden positiv. Sie gaben

an, dass sie während des Prozesses sehr früh und ausreichend informiert wurden. Die Unterstützung durch das Unternehmen beurteilten sie – auch im Vergleich zu anderen Unternehmen – als eher gut.

Anette Wittekind, Angela Abrach und Sabine Raeder

Ausgangslage und Grundkonzept der Arbeitsmarktfähigkeit

Seit rund zwei Jahrzehnten unterliegt die Arbeitswelt in den westlichen Industriestaaten durch Globalisierung, Technisierung und sich schnell verändernden Märkten einem starken Wandel. Um dem steigenden Kostendruck standzuhalten, werden Massnahmen wie Personalabbau, Reorganisation von Strukturen und Prozessen oder Firmenzusammenschlüsse eingesetzt. In einem turbulenten Umfeld ist Arbeitsmarktfähigkeit – die Chance einer Person, auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Anstellung zu finden – sowohl für Individuen als auch für Unternehmen von grosser Bedeutung. Für den Einzelnen erhöht Arbeitsmarktfähigkeit die Karrierechancen, das Selbstbewusstsein und die Eigenverantwortung. Unternehmen mit arbeitsmarktfähigen Mitarbeitenden können ihren Personaleinsatz flexibler gestalten und schneller auf sich ändernde Anforderungen reagieren. Zudem erhöhen Investitionen in die Arbeitsmarktfähigkeit die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie die Attraktivität des Arbeitgebers. Steht aus wirtschaftlichen Gründen Personalabbau an, kann Arbeitsmarktfähigkeit zu einer Entschärfung des Prozesses führen, da die Chancen der Mitarbeitenden steigen, in andere Unternehmensbereiche oder Organisationen zu wechseln. Die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit gehört in schwierigen Zeiten zur sozialen Verantwortung eines Unternehmens, kann sich aber auch sehr positiv auf die Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden auswirken.