

April 2003

Lösungsansätze für Umschulungs- und Vermittlungsmassnahmen bei Umstrukturierungen in der Elektrizitätswirtschaft

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

Auftragnehmer:

Egger, Dreher & Partner AG, Aarberggasse 30, 3011 Bern

Autoren:

Marcel Egger

Veronique Merckx

Arbeitsgruppe:

A. Bucher, Verband Schweizer Elektrizitätsunternehmen VSE

B. Frieg, Verband der Personalvertretungen der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft VPE

P. Hatt, Elektrizitätswerk der Stadt Zürich EWZ

R. Helfenberger, Centralschweizerische Kraftwerke CKW

M. Jegen, Bundesamt für Energie BFE

R. Keller, Gewerkschaft Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen SMUV

M. Praplan, Energie Ouest Suisse SA EOS

S. Preisch, Verband der Personalvertretungen der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft VPE

M. Renggli, Bundesamt für Energie BFE

D. Schilliger-Makausz, Staatssekretariat für Wirtschaft seco

J. Serra, Verband des Personals öffentlicher Dienste VPOD

D. Torche, Travail.Suisse

R. Wahlenmayer, Elektrizitätswerke des Kantons Zürich EKZ

A. Wehrli, Verband des Personals öffentlicher Dienste VPOD

Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesamts für Energie BFE erstellt.
Für den Inhalt ist allein der/die Studiennehmer/in verantwortlich.

Bundesamt für Energie BFE

Worbentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · Postadresse: CH-3003 Bern

Tel. 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe

Vertrieb: BBL, Vertrieb Publikationen, 3003 Bern · www.bbl.admin.ch/bundespublikationen
Bestellnummer 805.285 d / 04.03 / 600

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Arbeitsgruppe	5
Zusammenfassung	7
Résumé	10
Abkürzungsverzeichnis	13
 1 Ausgangslage und Zielsetzung	 15
1.1 Ausgangslage	15
1.2 Zielsetzung	15
 2 Methodik und Vorgehen.....	 16
2.1 Vorgehensschritte.....	16
2.2 Organisation und Dauer des Projekts	17
 3 Bedarf an Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen	 19
3.1 Veränderungen des Personalbestandes in der Elektrizitätswirtschaft im Überblick	19
3.2 Sozialverträglicher Stellenabbau in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft	20
3.3 Ursachen und Struktur der bereits abgebauten Stellen	21
3.4 Umfang und Struktur der gefährdeten Stellen	22
3.5 Umfang und Struktur der neu geschaffenen Stellen	24
3.6 Umfang und Struktur der zu erwartenden neuen Stellen	25
3.7 Die künftig zu erwartenden Auswirkungen von Umstrukturierungen für die Mitarbeiter der Elektrizitäts-wirtschaft im Überblick	25
 4 Umschulungs-, Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen bei Umstrukturierungen.....	 27
4.1 Überblick	27
4.2 Beurteilung der Vermittlungsfähigkeit der verschiedenen Zielgruppen	27
4.3 Massnahmen der Arbeitgeber.....	31
4.4 Unterstützung der Vermittlung durch Beizug dritter Stellen	33
4.5 Beispiele von Arbeitsmarktzentren.....	36
 5 Schlussfolgerungen für die Elektrizitätswirtschaft	 43
 6 Anhang	 47

Der Einfachheit halber wurde im vorliegenden Text die männliche Form auch dort verwendet, wo beide Geschlechter gemeint sind.
--

Vorwort der Arbeitsgruppe

Das am 22. September 2002 abgelehnte Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) enthielt Bestimmungen zum Schutz des Personals der Elektrizitätswirtschaft; die Elektrizitätsmarktverordnung (EMV) sah eine konkrete Umsetzung dieser Bestimmungen vor (siehe Anhang).

Das Bundesamt für Energie BFE beabsichtigte – bereits vor der Referendumsabstimmung – die Umsetzung der Vorgaben der EMV durch die beteiligten Parteien zu unterstützen. Im Sommer 2002 wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt mit Vertretern der Elektrizitätswirtschaft, der Arbeitnehmerorganisationen und des Bundes. Unabhängig von den unterschiedlichen Positionen in der Abstimmungskampagne zum EMG bekundeten die Mitglieder der Arbeitsgruppe ihr Interesse am Erarbeiten von Massnahmen.

Nach der Ablehnung des EMG am 22. September 2002 hat der Bund keine sektorspezifischen, rechtlichen Grundlagen für die Umsetzung von Massnahmen bei Umstrukturierungen in der Elektrizitätsbranche. Die Arbeitsgruppe (Mitgliederliste siehe Deckblatt), welche die vorliegende Studie begleitet hat, hielt den Abschluss der Arbeiten dennoch für sinnvoll, da die Ergebnisse der Elektrizitätsbranche und den Arbeitnehmerorganisationen unabhängig vom Ausgang der EMG-Abstimmung von Nutzen sein können.

Das Beratungsbüro Egger, Dreher & Partner wurde beauftragt, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und dabei das Potenzial der gefährdeten sowie von neuen Arbeitsplätzen abzuschätzen und zu kategorisieren. Gleichzeitig waren die Erwartungen bei den betroffenen Parteien abzuklären sowie die Nutzbarkeit bestehender Infrastruktur (z.B. RAV) und von Erfahrungen aus anderen Branchen im Umstrukturierungsprozess zu prüfen.

Die Arbeitsgruppe begrüsst den vorliegenden Bericht: Die Bestandsaufnahme, welche keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt, soll das Problemverständnis fördern und zur Sensibilisierung beitragen. Der Bericht enthält keine eigentlichen Rezepte, sondern bedenkenswerte Lösungsansätze für die Elektrizitätsbranche und die Arbeitnehmerorganisationen im Falle von Umstrukturierungen mit Auswirkungen auf die Arbeitsplätze.

Zusammenfassung

Ausgangslage

Im Rahmen der geplanten Einführung des Elektrizitätsmarktgesetzes wurde eine entsprechende Verordnung ausgearbeitet, welche unter anderem vorsah, dass Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft bei Umstrukturierungen geeignete Massnahmen zur Weiterbildung, Umschulung und Vermittlung ihrer Mitarbeiter (vgl. EMV Art. 19) ergreifen.

In diesem Zusammenhang wurde der Egger, Dreher & Partner AG durch das Bundesamt für Energie der Auftrag erteilt, in Zusammenarbeit mit einer aus Vertretern des Bundes, der Arbeitnehmerverbände und der Elektrizitätswirtschaft bestehenden Arbeitsgruppe Lösungsansätze und Massnahmen im Falle von Umstrukturierungen zu entwickeln.

Die Studie wurde trotz der Ablehnung des EMG am 22. September weitergeführt. Dies, weil ihre Ergebnisse der Elektrizitätswirtschaft und den Sozialpartnern unbeschadet der Ablehnung des EMG dienlich sein können.

Vorgehen

Die Projektarbeiten wurden in 4 Schritten vorgenommen:

- In einem ersten Schritt wurden die Projektziele, Projektorganisation und Projektablauf mit dem Auftraggeber abgestimmt und definitiv festgelegt.
- In einem zweiten Schritt ging es darum, die in der Elektrizitätsbranche aufgrund der Einführung des EMG gefährdeten Arbeitsplätze zu kategorisieren und zu beschreiben. Die Ergebnisse dieses zweiten Schrittes werden in Kapitel 3 des vorliegenden Schlussberichtes ausgeführt.
- In einem **dritten Schritt** wurde geprüft, welche Umschulungs- und Wiedereingliederungsmassnahmen im Rahmen der bisherigen Umstrukturierungen angewendet wurden und sich bewährt haben. Hierzu wurden Gespräche mit Vertretern der Elektrizitätswirtschaft und der Arbeitnehmerorganisationen, mit privaten und öffentlichen Stellenvermittler, mit einem Outplacementunternehmen und mit Unternehmen aus verwandten umstrukturierten Branchen (SBB, Post und Swisscom) geführt. Die Ergebnisse des dritten Schrittes sind in Kapitel 4 erläutert.
- Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Schritte zwei und drei wurde in einem **vierten Schritt** ein mögliches Vorgehensmodell für EVU erarbeitet, wie im Falle von Umstrukturierungen mit Hilfe geeigneter Umschulungs-, Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen die Entstehung von Arbeitslosigkeit verhindert bzw. die rasche Wiedereingliederung gefördert werden kann (vgl. Kapitel 5).

Bisheriger Personalabbau und Schaffung neuer Stellen

Im Zuge der erwarteten und bereits in Teilen erfolgten Liberalisierung und als Folge geänderter Aufgaben und Technologien wurden in den letzten Jahren in der Elektrizitätswirtschaft eine Reihe von Stellen in technischen Bereichen und kaufmännischen Funktionen abgebaut. Gleichzeitig wurden - wenn auch in geringerem Umfang - Stellen mit zumeist kaufmännischem Anforderungsprofil neu geschaffen.

Gemäss der Betriebszählung des BFS nahm der Personalbestand in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft in den Jahren 1998 bis 2001 von 21'172 Beschäftigten (davon 19'372 Vollzeitbeschäftigte und 1'800 Teilzeitbeschäftigte) auf 20'452 vollzeitäquivalente Beschäftigte ab. Dies entspricht insgesamt einem Personalabbau in diesen drei Jahren von insgesamt rund 3 bis 3.4 %. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in diesem Zeitraum nicht nur bestehende Stellen abgebaut, sondern auch neue Stellen geschaffen wurden lag die Anzahl der tatsächlich abgebauten Stellen etwas höher.

Alle befragten Vertreter der Elektrizitätswirtschaft und der Arbeitnehmerorganisationen sind der Ansicht, dass bisher praktisch keine Entlassungen in der Elektrizitätswirtschaft aufgrund von Umstrukturierungen erfolgt sind. Diese Einschätzung wird durch die bestehenden Statistiken gestützt. Es war kaum eine umstrukturierungsbedingte Erhöhung der Arbeitslosigkeit in der Elektrizitätswirtschaft zu beobachten.

Der Stellenabbau erfolgte zumeist durch Frühpensionierungen und Nicht-Ersetzen natürlicher Abgänge. Dies wurde begünstigt durch den vergleichsweise hohen Anteil an älteren Arbeitskräften in der Elektrizitätswirtschaft. Zum Teil konnten Personen, deren bisherige Stelle abgebaut wurde, intern umbesetzt werden. Dies wurde teilweise durch Weiterbildungen und in seltenen Fällen durch Umschulungen unterstützt.

Künftiger Personalabbau

Es ist in der Elektrizitätswirtschaft mit einem weiteren Job-Abbau in bestimmten Bereichen zu rechnen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann dabei davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Jahren zumindest kein stärkerer Personalabbau als in den letzten Jahren erfolgen wird. Wir erwarten kurz- und mittelfristig ein Personalabbau von insgesamt höchstens 200 bis 400 Stellen jährlich.

Der künftige Arbeitsplatzabbau wird einerseits Angelernte und Facharbeiter mit technischen Berufen treffen. Andererseits werden mittlere Kaderstellen und Büroberufe abgebaut werden.

Künftige Schaffung neuer Stellen

Parallel zum Abbau bestimmter Stellen werden neue Stellen geschaffen werden. Dies wird hauptsächlich in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Handel, Informatik und Controlling der Fall sein. Dabei handelt es sich in erster Linie um Stellen mit betriebswirtschaftlich orientiertem Anforderungsprofil.

Einzelne Werke werden ausserdem ihre Aktivitäten im Nicht-Kerngeschäft ausdehnen, wodurch sich auch hier neue (auch technisch orientierte) Stellen ergeben können (Installationsabteilung, Telekommunikationsdienste, etc.).

Unterschiedliche Profile der abgebauten und neu geschaffenen Stellen

Das Profil der neu geschaffenen Stellen unterscheidet sich grundlegend von jenem der abgebauten Stellen. Aufgrund dieser Tatsache wird es in der Regel nicht ohne weiteres möglich sein, jene Personen, deren Stelle abgebaut wird, auf eine der neu geschaffenen Stellen umzubesetzen. Soll eine solche interne Umbesetzung erfolgen, wird dies oft nur mit entsprechenden Umschulungen- oder Weiterbildungen möglich sein.

Vermittlungsfähigkeit

Erfreulicherweise kann festgehalten werden, dass eine Vielzahl derjenigen Personen der Elektrizitätswirtschaft, deren Stelle gefährdet ist, grundsätzliche gute Arbeitsmarktchancen aufweisen. Dies trifft namentlich für gelernte und hochqualifizierte Berufsleute mit technischen und handwerklichen Berufen zu, die vielseitig einsetzbar sind.

Generelle geringere Vermittlungschancen weisen Angelernte mit körperlich eingeschränkter Leistungsfähigkeit, ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit hoher strommarktspezifischer Spezialisierung auf.

Derzeit sind zudem konjunkturell bedingt die Vermittlungschancen von kaufmännischen Angestellten sehr schlecht. Dies kann sich nach Ansicht der befragten Arbeitsmarktexperten jedoch rasch wieder ändern.

Die Möglichkeiten der Elektrizitätswerke, ihre von einem Stellenabbau bedrohten Mitarbeiter bei der Suche einer neuen Stelle zu unterstützen, sind in Kapitel 4.3 und 4.4 beschrieben.

Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen

Der Weiterbildungsstand ist nach übereinstimmender Einschätzung der befragten Arbeitsmarktexperten eine der zentralen Bestimmungsgrössen der Arbeitsmarktfähigkeit von Stellensuchenden. Aus diesem Grund sollte im Zuge anstehender Umstrukturierung der Weiterbildung von Mitarbeitern mit gefährdeten Jobs eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

Eine grundlegende Umschulung ist (nur) in jenen Fällen zweckmässig, in denen die betreffende Person mit den vorhandenen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt keine ausreichende Nachfrage findet (insb. bei Berufsbildern, die es nicht mehr gibt ist dies der Fall). In diesen Fällen muss gezielt und individuell nach Potenzialen und Erfahrungen der Person ausserhalb der bisherigen Tätigkeiten gesucht werden.

Die bei Weiterbildungen und Umschulungen zu beachtenden Grundsätze sind in Kapitel 4.3 erörtert.

Vorgehen bei Umstrukturierungen

Den Elektrizitätswerken bietet sich als möglicher Lösungsansatz für die Bewältigung eines umstrukturierungsbedingten Stellenabbaus folgendes in Kapitel 5 näher beschriebenes Vorgehen. Der Einbezug von Personalvertretungen bei der Planung und Durchführung von Massnahmen bei Umstrukturierungen kann den Erfolg dieser Massnahmen dabei begünstigen:

1. Vorausschauende Personalplanung
2. Durchführung einer individuellen Standortbestimmung mit Personen deren Stelle gefährdet ist
3. Erarbeitung einer Potenzialanalyse mit Personen deren Stelle gefährdet ist
4. Festlegen der anvisierten Zielbeschäftigung mit der betreffenden Person
5. Festlegen einer Suchstrategie
6. Festlegen eines Personalentwicklungsplans mit der betreffenden Person
7. Ergreifen der geplanten Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen
8. Ergreifen von Vermittlungsmassnahmen

Die Elektrizitätswerke können sich bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen durch hierauf spezialisierte Stellen beraten lassen. Die relevanten Stellen sind in den Kapiteln 4.4 und 4.5 beschrieben (öffentliche Vermittler, private Vermittler, Outplacementunternehmen, Arbeitsmarktzentren anderer Branchen, etc.).

Vermittlungszenter der Elektrizitätswerke

Der Grossteil der befragten Arbeitsmarktexperten und die Vertreter der Swisscom, POST und SBB empfehlen der Elektrizitätswirtschaft zudem, eine zentrale Stelle zu schaffen, die als Drehscheibe innerhalb der Elektrizitätswirtschaft Personen vermittelt oder für von Stellenabbau bedrohte Personen nach Stellen in verwandten Branchen sucht und hierbei das Kontaktnetz der Elektrizitätsbranche nutzt.

Diese Empfehlung basiert auf folgenden Feststellungen:

- Die Vermittlungschancen sind am höchsten, wenn eine Eingliederung in der angestammten Branche oder in verwandten Branchen angestrebt wird.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Stellensuche ist es, das eigene Kontaktnetz oder jenes des Arbeitgebers zu nutzen.

Résumé

Situation initiale

Afin de préciser les dispositions de la loi sur le marché de l'électricité (LME), le Conseil fédéral avait élaboré une ordonnance (OME) qui stipulait notamment ceci: «En cas de restructurations, les entreprises de l'industrie électrique prennent les mesures qui s'imposent en matière de perfectionnement, de reconversion et de placement» (art. 19, al. 1, première phrase).

Dans ce contexte, l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) avait mandaté la société Egger, Dreher & Partner AG pour mettre sur pied, en collaboration avec un groupe de travail formé de représentants de la Confédération, des organisations de travailleurs et de l'industrie électrique, des modèles de solutions et des mesures adaptées en cas de restructuration.

L'étude a été poursuivie en dépit du rejet de la LME le 22 septembre 2002, car ses conclusions sont malgré tout utiles pour l'industrie électrique et pour les partenaires sociaux.

Démarche

Le projet comporte quatre étapes:

- Tout d'abord, les objectifs du projet, son organisation et son déroulement ont été convenus avec le mandant et fixés de manière définitive.
- Il s'agissait dans un deuxième temps de classer par catégorie et de décrire les emplois de la branche électrique menacés par l'introduction de la LME. Les résultats correspondants figurent au chap. 3 du présent rapport final.
- La **troisième étape** consistait en l'examen des mesures de reconversion et de réintégration ayant fait leurs preuves lors de restructurations antérieures. A cet effet, des discussions ont été menées avec des représentants de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs, des services de placement privés ou publics, une agence de remplacement ainsi que des entreprises de branches voisines touchées par des restructurations (CFF, La Poste et Swisscom). Le chap. 4 expose les résultats de la troisième étape.
- Sur la base des acquis des étapes 2 et 3, la **quatrième étape** propose un modèle de marche à suivre afin qu'en cas de restructurations, toute EAE puisse éviter des licenciements ou encourager la rapide réintégration de son personnel, à l'aide de mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement (voir chap. 5).

Suppression ou création d'emplois jusqu'ici

Ces dernières années, à la suite de la libéralisation attendue – ou déjà partiellement réalisée – du secteur électrique et en conséquence des changements survenus au niveau des tâches ou des technologies, toute une série d'emplois à caractère technique ou commercial ont disparu. Dans le même temps, quoique dans une moindre mesure, des emplois exigeant généralement une formation commerciale ont été créés.

Selon le recensement des entreprises effectué par l'OFS, le nombre d'emplois dans l'industrie électrique suisse a passé, entre 1998 à 2001, de 21 172 (dont 19 372 emplois à plein temps et 1800 à temps partiel) à 20 452 équivalents plein temps. Autrement dit, ce sont 3 à 3,4 % des emplois qui ont disparu. Etant donné que pendant cette période, il n'y a pas eu que des suppressions, mais aussi des créations d'emplois, le nombre de postes de travail effectivement supprimés pourrait être plus élevé.

Tous les représentants interrogés de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs s'accordent à dire que jusqu'ici, les restructurations dans l'industrie électrique se sont effectuées quasiment sans licenciement, un point de vue que confirment les statistiques. Aussi l'industrie électrique n'a-t-elle guère enregistré de hausse du chômage consécutive à des restructurations.

La plupart du temps, les employés se sont vu proposer une retraite anticipée, ou les postes n'ont pas été repourvus après des départs naturels. La présence d'un nombre élevé de travailleurs âgés dans l'industrie électrique a facilité les choses. Parfois aussi, les personnes dont l'emploi était supprimé ont pris d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Des mesures de perfectionnement ou, dans de rares cas, de reconversion y ont contribué.

Suppressions d'emplois en perspective

De nouvelles suppressions d'emplois sont à prévoir dans certains secteurs de l'industrie électrique. Au vu des conditions-cadres actuelles, des suppressions supérieures à celles enregistrées ces dernières années ne sont pas à l'ordre du jour dans un proche avenir. A court ou à moyen terme, nous situons entre 200 et 400 le total maximal des disparitions d'emplois par an.

Les suppressions d'emplois à venir toucheront tant du personnel ayant suivi une formation technique élémentaire ou approfondie que des cadres moyens et du personnel administratif.

Créations d'emplois en perspective

Parallèlement à ces disparitions d'emplois, d'autres postes de travail seront créés. Les principaux domaines concernés sont le marketing, la distribution, le service à la clientèle, le négoce, l'informatique et le controlling. Ces emplois exigent généralement des connaissances en économie d'entreprise.

En outre, certaines entreprises se développeront au-delà de leurs activités de base, créant parfois des postes de techniciens (service d'installation, télécommunications, etc.).

Différences de profils entre les emplois supprimés et ceux nouvellement créés

Les emplois nouvellement créés exigent un profil radicalement différent des emplois supprimés. Par conséquent, l'attribution d'un nouveau poste à une personne dont l'emploi a disparu va rarement de soi. A supposer qu'une telle réoccupation interne soit envisagée, elle exige souvent une reconversion ou un perfectionnement adéquats.

Aptitude au placement

Il est réjouissant de constater que globalement, un grand nombre d'employés de l'industrie électrique dont l'emploi est menacé ont de bonnes chances sur le marché du travail. Tel est notamment le cas des personnes ayant une formation technique ou artisanale de base ou poussée, et donc polyvalentes.

Il en va différemment du personnel sommairement formé et dont la condition physique est diminuée, ainsi que de la main-d'œuvre âgée ou trop spécialisée dans les questions d'électricité.

En outre, les perspectives de placement des employés de commerce sont très mauvaises actuellement, en raison de la conjoncture. Mais de l'avis des experts consultés, la situation pourrait très vite changer.

Les possibilités qu'ont les entreprises électriques pour soutenir leurs employés dont le poste est condamné à disparaître dans la recherche d'un nouvel emploi sont exposées aux chap. 4.3 et 4.4.

Perfectionnement et reconversion

Les experts interrogés s'accordent à dire que les perfectionnements suivis sont un critère central de l'employabilité des personnes en recherche d'emploi. D'où l'importance, quand une restructuration s'annonce, de privilégier le perfectionnement des employés menacés de licenciement.

Une reconversion complète est adéquate (seulement) pour la main-d'œuvre dont les qualifications ne sont pas adaptées aux besoins du marché du travail (notamment si le métier appris est désuet). Dans de tels cas, il est impératif de procéder à des recherches ciblées et personnalisées, en fonction des potentiels et des expériences acquises en cours de carrière.

Le chap. 4.3 expose les principes à respecter en cas de perfectionnement ou de reconversion.

Marche à suivre en cas de restructurations

Les entreprises contraintes par une restructuration à supprimer des emplois peuvent notamment se référer à la procédure suivante (décrite au chap. 5). Ajoutons que la participation des représentations du personnel à la phase de planification ainsi qu'à celle de réalisation peut contribuer au succès des mesures de restructuration:

1. Planification du personnel tenant compte de toutes les éventualités
2. Bilan de situation individuel avec les personnes dont l'emploi est menacé
3. Elaboration d'une analyse des potentiels avec les personnes concernées
4. Détermination de l'emploi cible avec chacune d'elles
5. Définition d'une stratégie de recherche
6. Fixation d'un plan de développement du personnel avec chaque employé concerné
7. Mise en œuvre des mesures de perfectionnement et de reconversion prévues
8. Adoption de mesures de placement.

Les entreprises électriques peuvent se faire conseiller par des services spécialisés afin de planifier et de réaliser des mesures de perfectionnement et de placement. Les services en question sont présentés aux chap. 4.4 et 4.5 (services de placement publics ou privés, agences de remplacement, centres du marché du travail d'autres branches, etc.).

Centres de placement des entreprises électriques

La majorité des experts consultés ainsi que les représentants de Swisscom, de La Poste et des CFF recommandent en outre à l'industrie électrique de créer un service centralisé chargé de placer le personnel au sein de l'industrie électrique et d'identifier des emplois dans des branches apparentées pour les personnes dont l'emploi serait menacé, en tirant parti du réseau de contacts de la branche.

Cette recommandation se base sur les constatations suivantes:

- Les chances de placement sont maximales en cas d'efforts de réintégration dans la branche d'origine ou dans des branches apparentées.
- Il est important, pour le succès de la recherche d'emploi, d'exploiter son propre réseau de contacts ou celui de son employeur.

Abkürzungsverzeichnis

AMZ	Arbeitsmarktzentrum
BFE	Bundesamt für Energie
BKW	Bernische Kraftwerke AG
BFS	Bundesamt für Statistik
CKW	Centralschweizerische Kraftwerke
EAZ	Einarbeitungszuschuss
ED	Egger, Dreher & Partner AG
EMG	Elektrizitätsmarktgesetz
EMV	Verordnung zum Elektrizitätsmarktgesetz
EKZ	Elektrizitätswerke des Kantons Zürich
EOS	Energie Ouest Suisse
EVD	Eidg. Volkswirtschaftsdepartement
EVU	Elektrizitätsversorgungsunternehmen
EWZ	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SMUV	Gewerkschaft Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen
UVEK	Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VPE	Verband der Personalvertretungen der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft
VPOD	Verband des Personals öffentlicher Dienste
VSE	Verband Schweizer Elektrizitätsunternehmen

1 Ausgangslage und Zielsetzung

1.1 Ausgangslage

Im Rahmen der geplanten Einführung des Elektrizitätsmarktgesetzes wurde eine entsprechende Verordnung ausgearbeitet (vgl. Anhänge 1 und 2: Elektrizitätsmarktgesetz vom 15. Dezember 2000 und Elektrizitätsmarktverordnung vom 27. März 2002). Sie war das Ergebnis eines vertieften Meinungsbildungsprozesses zwischen breiten politischen Kreisen. Die Elektrizitätsmarktverordnung sah dabei unter anderem vor, dass Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft bei Umstrukturierungen geeignete Massnahmen zur Weiterbildung, Umschulung und Vermittlung ihrer Mitarbeiter (vgl. EMV Art. 19) ergreifen.

In diesem Zusammenhang wurde der Egger, Dreher & Partner AG durch das Bundesamt für Energie der Auftrag erteilt, in Zusammenarbeit mit einer aus Vertretern des Bundes, der Arbeitnehmerverbände und der Elektrizitätswirtschaft bestehenden Arbeitsgruppe Lösungsansätze und Massnahmen im Falle von Umstrukturierungen zu entwickeln.

Diese im August 2002 gestartete Studie wurde trotz der Ablehnung des EMG am 22. September weitergeführt. Dies, weil ihre Ergebnisse der Elektrizitätswirtschaft und den Sozialpartnern unbesehen der Ablehnung des EMG dienlich sein können.

1.2 Zielsetzung

Die generelle Zielsetzung des Projekts war in Zusammenarbeit mit den betroffenen Parteien Möglichkeiten aufzuzeigen, wie geeignete Weiterbildungs-, Umschulungs- und Vermittlungsmassnahmen bei Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz aufgrund von Umstrukturierungen gefährdet ist, ausgestaltet und durchgeführt werden sollen.

Es waren im Einzelnen folgende Detailziele zu verfolgen:

- Klärung der Interessenlage der verschiedenen Parteien.
- Ermöglichung eines Austauschs von Ideen und Informationen hinsichtlich bestehender oder geplanter Umschulungs- und Weiterbildungsmassnahmen.
- Sammeln von Erfahrungen aus Bereichen, die sich in Umstrukturierungsprozessen befinden.
- Erarbeitung von Strategien bzw. Vorgehenskonzepten, wie die Elektrizitätswerke in Zusammenarbeit mit andern Stellen geeignete Massnahmen für die Umschulung und die berufliche Wiedereingliederung von Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz gefährdet ist, festlegen und umsetzen können.

2 Methodik und Vorgehen

2.1 Vorgehensschritte

Die Projektarbeiten wurden in folgenden Schritten vorgenommen:

In einem **ersten Schritt** wurden die Projektziele, Projektorganisation und Projektablauf mit dem Auftraggeber abgestimmt und definitiv festgelegt.

Anschliessend ging es in einem **zweiten Schritt** darum, die in der Elektrizitätsbranche aufgrund der Einführung des EMG gefährdeten Arbeitsplätze zu kategorisieren und zu beschreiben. Gleichzeitig wurden im zweiten Schritt die Erwartungen der betroffenen Parteien an die Weiterbildungs-, Umschulungs- und Vermittlungsmassnahmen und in Bezug auf die Rollen der verschiedenen beteiligten Stellen erhoben.

Hierzu wurden einerseits Sekundärmaterialien ausgewertet. Andererseits wurden Interviews zu diesem Themenkreis mit folgenden Vertretern der Elektrizitätswerke und Arbeitnehmerverbänden geführt.

- *Elektrizitätswerke:*
Axpo, Bernische Kraftwerke AG, Elektrizitätswerk Jona-Rapperswil, Electricité Neuchâteloise SA (ENSA), Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, Forces Motrices Valaisannes, Industrielle Werke Basel.
- *Arbeitnehmervertreter:*
SMUV, VPOD, VPE, Travail.Suisse

Im Rahmen dieser Interviews wurden auch bestehende Erfahrungen, Strategien und Konzepte in Bezug auf die interne Umschulung und Weiterbildung in der Elektrizitätswirtschaft sowie die Unterstützung der Vermittlung von Personen in gefährdeten Arbeitsplätzen der Elektrizitätswirtschaft besprochen.

Bei der Wahl der zu befragenden Unternehmen wurde darauf geachtet, ein möglichstes repräsentatives Set von Werken mit unterschiedlichen Strukturen (Grösse, Rechtsform, Querverbundunternehmen) zusammenzustellen. Es wurden jedoch keine gesonderten Auswertungen für Elektrizitätswerke unterschiedlicher Strukturen erstellt. Die Samplegrösse war nicht ausreichend gross, um Aussagen auf dieser Differenzierungsstufe zu machen.

In einem **dritten Schritt** wurden mit Personalvertretern der Swisscom, der Post und der SBB Gespräche darüber geführt, welche Umschulungs- und Wiedereingliederungsmassnahmen im Rahmen der Umstrukturierungen dieser drei Unternehmungen angewendet wurden und sich bewährt haben:

- Arbeitsmarktzentren der POST
- Perspektivcenter der Swisscom
- Bereich „Neuorganisation & Arbeit“ der SBB

Weiter wurden die Möglichkeiten des Bezugs externer Stellen - wie bspw. die RAV, private Stellenvermittler oder Outplacementunternehmen - geprüft. Mit nachfolgend aufgeführten Personen wurden Interviews zu diesem Thema geführt. Gleichzeitig wurde diskutiert, welche Umschulungs- und Wiedereingliederungsmassnahmen in der Elektrizitätswirtschaft aus Sicht dieser Arbeitsmarktexperten sinnvoll sind:

Private Stellenvermittler:

- Adecco (Carouge)
- Cottiaty Personaltreuhand (Chur)
- Manpower (Bern)

Outplacementunternehmen:

- Drake Beam Morin (Bern)

Öffentliche Stellenvermittler:

- Amt für Wirtschaft und Arbeit Zürich: Leitung RAV-Region Zürich Mitte, Vertreter des RAV Opfikon, Vertreter des RAV Eggbühlstrasse.
- Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) Graubünden: Vertreter des RAV Chur
- KIGA Wallis: Vertreter des RAV Sion

Zudem wurden einzelne der bereits in Schritt 2 befragten Vertreter der Elektrizitätswerke zur Verifizierung einzelner Analyseergebnisse nochmals telephonisch kontaktiert.

Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Schritte zwei und drei wurde in einem **vierten Schritt** ein mögliches Vorgehensmodell für EVU erarbeitet, wie im Falle von Umstrukturierungen mit Hilfe geeigneter Umschulungs-, Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen die Entstehung von Arbeitslosigkeit verhindert bzw. die rasche Wiedereingliederung gefördert werden kann.

Schliesslich wurden die Ergebnisse in der Form des vorliegenden Schlussberichts aufbereitet.

Nachfolgende Abbildung 2-1 stellt das Vorgehen im Überblick dar:

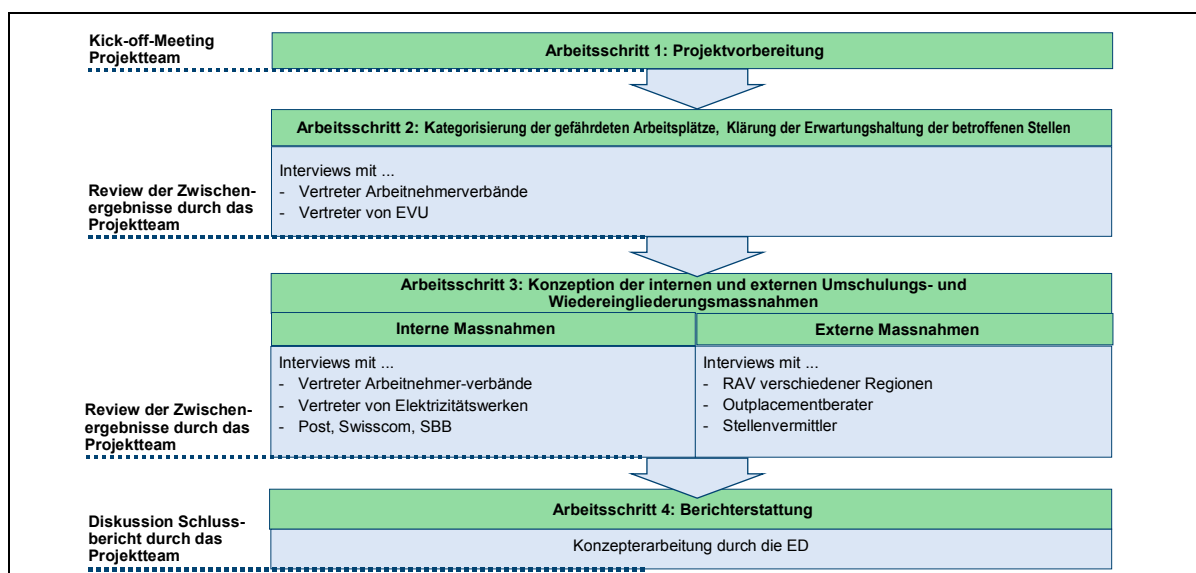


Abbildung 2-1: Vorgehen im Überblick

2.2 Organisation und Dauer des Projekts

Das Projekt wurde zwischen Juli 2002 und Januar 2003 durchgeführt. Auf Seiten der Egger, Dreher & Partner AG wurde das Projekt von Herrn Marcel Egger und Frau Véronique Merckx bearbeitet.

Auf Seiten des Bundesamtes für Energie wurde das Projekt von Herrn Martin Renggli und Frau Maya Jeggen geleitet.

Die Projektarbeiten wurden von einer Arbeitsgruppe bestehend aus Arbeitnehmervetretern, Vertretern der Elektrizitätswirtschaft und Vertretern des Bundes begleitet.

Für die Arbeitgeber:

- A. Bucher, VSE
- P. Hatt, EWZ
- R. Helfenberger, CKW
- M. Praplan, EOS
- R. Wahlenmayer, EKZ

Für die Arbeitnehmenden

- B. Frieg, VPE
- R. Keller, SMUV
- S. Preisch, VPE
- D. Torche, Travail.Suisse
- A. Wehrli / J. Serra, VPOD

Bund

- M. Renggli, BFE
- M. Jeggen, BFE
- D. Schilliger-Makausz, seco

3 Bedarf an Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen

3.1 Veränderungen des Personalbestandes in der Elektrizitätswirtschaft im Überblick

Im Zuge der erwarteten und bereits in Teilen erfolgten Liberalisierung und als Folge geänderter Aufgaben und Technologien wurden in den letzten Jahren in der Elektrizitätswirtschaft eine Reihe von Stellen in technischen Bereichen und kaufmännische Funktionen abgebaut. Gleichzeitig wurden - wenn auch in geringerem Umfang - Stellen mit zumeist kaufmännischem Anforderungsprofil neu geschaffen.

Gesamthaft nahm der Personalbestand gemäss der Betriebszählung des BFS in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft in den Jahren 1998 bis 2001 von 21'172 Beschäftigten (davon 19'372 Vollzeitbeschäftigte und 1'800 Teilzeitbeschäftigte) auf 20'452 vollzeitäquivalente Beschäftigte ab (vgl. Abbildung 3-1). Dies entspricht einem Netto-Personalabbau in diesen drei Jahren von insgesamt rund 3 bis 3.4 %. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in diesem Zeitraum nicht nur bestehende Stellen abgebaut, sondern auch neue Stellen geschaffen wurden (vgl. Kapitel 3.4) lag die Anzahl der tatsächlich abgebauten Stellen etwas höher. Auf der anderen Seite nahm im gleichen Zeitraum (1998 bis 2001) gemäss der schweizerischen Elektrizitätsstatistik des Jahres 2001 der Elektrizitätsverbrauch um rund 8.3 Prozent zu. Diese Senkung des Personalbestandes bei gleichzeitiger Erhöhung der Elektrizitätsproduktion (bzw. die Erhöhung der Arbeitsproduktivität) kann verschiedene Gründe haben: Verbesserung der Prozessabläufe, Elimination unproduktiver Prozesse, Optimierung der Organisation (bspw. Nutzung von Synergien durch Kooperationen), höhere Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter, höhere Produktivität aufgrund technologischer Fortschritte, Substitution von Arbeitskräften durch verstärkte Automatisierung, etc.

Auch in der Europäischen Union konnte in den Jahren 1998 bis 2001 ein Personalabbau bei gleichzeitiger Steigerung des Elektrizitätsverbrauchs festgestellt werden. Was den Personalabbau anbelangt, sind dabei grosse Unterschiede zwischen den Ländern festzustellen.¹

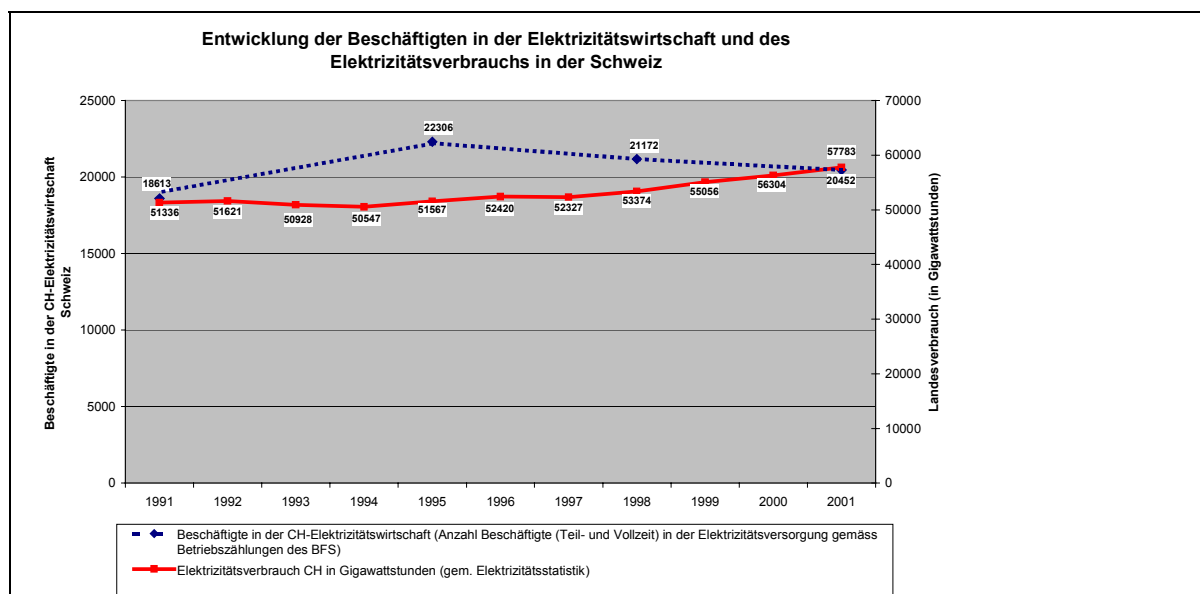


Abbildung 3-1: Entwicklung der Beschäftigten in der Elektrizitätswirtschaft und des Elektrizitätsverbrauchs der Schweiz

¹ ECOTEC Research and Consulting (2001): Effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors industry.

In Deutschland nahm der Personalbestand in den Jahren 1998 bis 2001 insgesamt um rund 17.5 Prozent² ab. Dieser deutlich stärkere Personalrückgang gegenüber der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft kann unterschiedliche Ursachen haben (höherer Wettbewerbsdruck, höhere Rationalisierungspotenziale, Einsatz anderer Produktionstechnologien als in der Schweiz, etc.).

3.2 Sozialverträglicher Stellenabbau in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft

Alle befragten Vertreter der Elektrizitätswirtschaft und auch sämtliche befragten Arbeitnehmervertreter sind der Ansicht, dass bisher praktisch keine Entlassungen in der Elektrizitätswirtschaft aufgrund von Umstrukturierungen erfolgt sind.

Der Stellenabbau erfolgte zumeist durch Frühpensionierungen und Nicht-Ersetzen natürlicher Abgänge. Dies wurde begünstigt durch den vergleichsweise hohen Anteil älterer Arbeitskräfte der Elektrizitätswirtschaft.

Zum Teil konnten Personen, deren bisherige Stelle abgebaut wurde, intern umbesetzt werden. Wegen der im Allgemeinen grundlegend verschiedenen Anforderungsprofile der abgebauten und der neu geschaffenen Stellen war dies bislang jedoch eher die Ausnahme.

Eigentliche Umschulungen von Mitarbeitern mit gefährdeten Jobs und anschliessender interner Umbesetzung wurden in den meisten der befragten Elektrizitätswerken eher selten angewendet.

Die Einschätzung der befragten Vertreter der Elektrizitätswerke und der Arbeitnehmerorganisationen, dass bisher praktisch keine Entlassungen in der Elektrizitätswirtschaft aufgrund von Umstrukturierungen erfolgt sind, wird durch die verfügbaren diesbezüglichen Statistiken bestätigt:

- Zum einen waren im Jahr 2001 durchschnittlich lediglich 143 Personen in der Schweiz arbeitslos, deren letzter Arbeitgeber im Wirtschaftszweig „Produktion und Verteilung von Elektrizität“ tätig ist. Dies entspricht einem Anteil von 0.7 % der gesamten Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig im Jahr 2001 bzw. 0.2 % aller Arbeitslosen (67'197) in diesem Jahr.
- Zum andern zeigt sich, dass die Entwicklung der Anzahl Arbeitslosen in der Strombranche während den letzten Jahren nahezu deckungsgleich zur Entwicklung aller Arbeitslosen in der gesamten Schweizer Wirtschaft verlief (vgl. Abbildung 3-2). Ein „Umstrukturierungsschock“ kann somit nicht festgestellt werden.

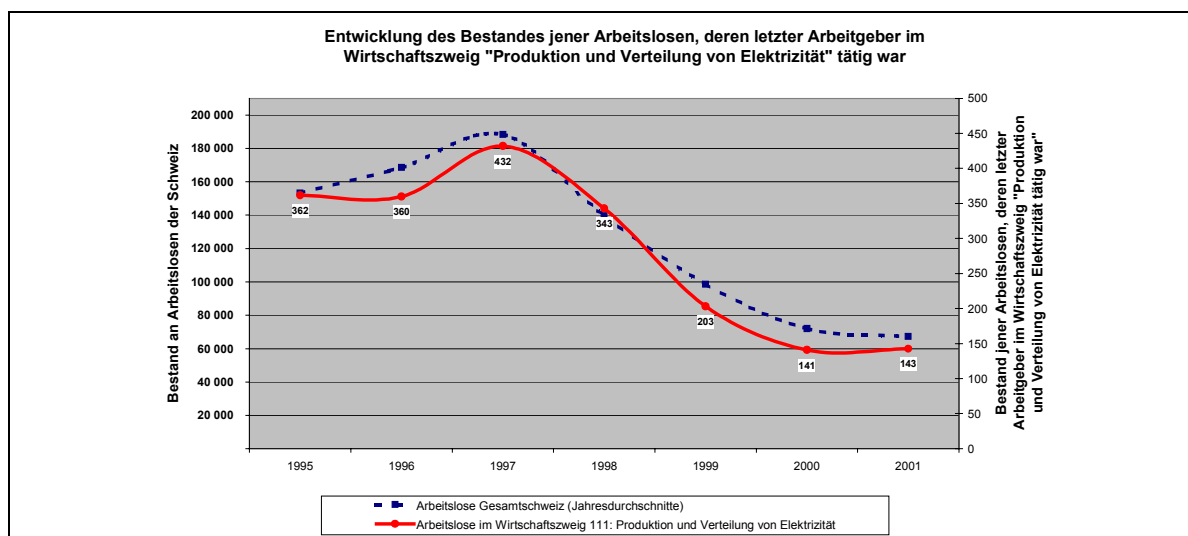


Abbildung 3-2: Entwicklung des Bestandes jener Arbeitslosen, deren letzter Arbeitgeber im Wirtschaftszweig „Produktion und Verteilung von Elektrizität“ tätig war.

² Quelle VDEW: Pressemitteilung vom 5.11.2002

3.3 Ursachen und Struktur der bereits abgebauten Stellen

3.3.1 Ursachen des Stellenabbaus

Der Stellenabbau in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft der letzten Jahre erfolgte im Allgemeinen entweder im Zuge von Rationalisierungen (Steigerung der Kosteneffizienz, Nutzung von Synergiepotenzialen durch Kooperationen) oder als Folge einer strategischen Neuausrichtung (Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Geschäftsfeldern, Angebotsreduzierung).

Nach Einschätzung verschiedener Befragter haben die grösseren Elektrizitätsversorgungsunternehmen wegen der nationalen und internationalen Liberalisierungstendenzen bestehende Optimierungspotenziale bereits zu einem wesentlichen Teil realisiert. Die kleineren und mittleren Werke haben die Optimierungspotenziale in unterschiedlichem Ausmass realisiert.

Im Weiteren haben verschiedene Elektrizitätswerke einzelne Geschäftsfelder in eigenständige Firmen ausgegliedert oder Geschäftsfelder an Drittfirmen ausgelagert (Beispiele: Installationsabteilung, Netzbau, Installationskontrolle). Dabei sind bei den von uns befragten Werken jeweils die Mitarbeiter von der ausgegliederten Unternehmung bzw. durch die Drittfirma übernommen worden. Ein eigentlicher Stellenabbau ergab sich somit i.d.R. nicht.

3.3.2 Struktur des Stellenabbaus in den einzelnen Teilmärkten der Elektrizitätswirtschaft

Betrieb des Netzes

Im Bereich des Betriebs der Netze haben gemäss den Aussagen der befragten Personen die meisten grösseren Elektrizitätswerke (> 100 Mitarbeiter) und auch viele kleinere und mittlere Werke vorhandene Rationalisierungspotenziale in den letzten 5 Jahren zumindest in Teilen realisiert. Diese Rationalisierungen betrafen einerseits allgemeine Effizienzsteigerungen. Andererseits ergaben sich Einsparpotenziale in verschiedenen Werken auch daraus, dass die Investitionstätigkeit im Netzbereich reduziert wurde.

Nach Einschätzung verschiedener Befragter gibt es umgekehrt aber auch eine Reihe von (zumeist kleineren und mittleren) Unternehmen, die auf mögliche Rationalisierungen im Bereich des Verteilnetzes bislang noch verzichtet haben.

Der Personalabbau im Netzbereich betraf hauptsächlich Mitarbeiter mit technischen Berufen:

- Netzelektriker (Bau, Betrieb und Unterhalt von Leitungen, Schalt- und Verteilanlagen, etc.)
- Montage-Elektriker und Elektromonteure
- Magaziner
- Chauffeure
- Spezialisten für den Betrieb der Leitstelle (Schichtführer)
- Spezialhandwerker (Handwerker mit branchenbezogener Zusatzausbildung)
- Angelernte (Mastbau, Tiefbau etc.)

Netzplanung (Stromplanung und Bauplanung)

Die geringere Investitionstätigkeit im Netzbereich hat in verschiedenen Elektrizitätswerken auch zu einem abnehmenden Bedarf an Mitarbeiterkapazitäten im Bereiche der Netzplanung geführt. Die betroffenen Mitarbeiter sind folgenden Berufstypen zuzuordnen.

- Elektrozeichner
- Elektro-Planer
- Ingenieur Elektrotechnik
- Techniker Elektrotechnik

Produktion Wasserkraftwerke

In den letzten 10 Jahren wurde in den Wasserkraftwerken stark automatisiert und Synergien wurden genutzt. Dies hat insbesondere zu einer Zusammenlegung von Leitstellen geführt. Zudem sind vorhandene Rationalisierungspotenziale (Reduktion des Bestandes von Schichtarbeitern und von Mitarbeitern im Bereich der Revision und Unterhalt der Anlagen) durch Personalabbau realisiert worden.

Auch in den Wasserkraftwerken betraf der Personalabbau hauptsächlich Mitarbeiter mit technischen Berufen:

- Elektriker und Elektromonteur
- Handwerker (Schlosser, Mechaniker, etc.) und Spezialhandwerker
- Angelernte

Produktion Atomkraftwerke

Im Bereiche der Atomkraftwerke sind nach allgemeiner Einschätzung zwar eine Reihe von Rationalisierungsmassnahmen erfolgt. Aufgrund von umfassenden Sicherheitsbestimmungen waren die Rationalisierungspotenziale jedoch im Vergleich zur Wasserkraft deutlich geringer.

Bereich der Administration (allgemeine Führungs- und Unterstützungsprozesse)

Im Bereiche der Administration sind in verschiedenen Werken ebenfalls Einsparpotenziale umgesetzt und entsprechend Stellen abgebaut worden. Der Personalabbau war hier jedoch weniger ausgeprägt als in der Produktion und im Netzbereich. Er betraf hauptsächlich kaufmännische Sachbearbeiter und allgemeine Unterstützungsfunktionen (Hausdienst, Post, etc.).

3.4 Umfang und Struktur der gefährdeten Stellen

3.4.1 Struktur des erwarteten Stellenabbaus in den einzelnen Teilmärkten der Elektrizitätswirtschaft

Im Folgenden wird für die einzelnen Teilmärkte der Elektrizitätswirtschaft dargestellt, mit welchem Personalabbau hier künftig zu rechnen ist. Die Angaben basieren dabei wiederum auf den Gesprächen mit Vertretern der Elektrizitätswerke und Arbeitnehmerorganisationen.

Betrieb und Unterhalt des Netzes

Verschiedene kleinere und mittlere Werke haben bislang wenige Rationalisierungen im Netzbereich vorgenommen. Hier ist (zumindest mittelfristig) mit einem Personalabbau wie in Kapitel 3.2 beschrieben zu rechnen.

In vielen Werken ist umgekehrt nach Einschätzung der befragten Vertreter der Elektrizitätswirtschaft ein wesentlicher Teil der in der Monopolzeit entstandenen Ineffizienzen bereits rationalisiert worden.

Dennoch rechnen verschiedene der befragten Experten damit, dass im Rahmen von Fusionen auch im Bereiche des Betriebs und Unterhalts der Verteilnetze ein weiteres Rationalisierungspotenzial besteht.

Produktion Wasserkraftwerke

Die zu erwartende Personalentwicklung der Wasserkraftwerke ist von Werk zu Werk unterschiedlich. Gewisse Werke haben bereits einen Automatisierungsgrad erreicht, der kaum weitere Rationalisierungen zulässt. In anderen Werken ist demgegenüber noch ein gewisses Rationalisierungspotenzial gegeben.

Bereich der Administration und der Führung (allgemeine Führungs- und Unterstützungsprozesse) auf allen Teilmärkten

Wir rechnen mit einem Abbau von klassischen Führungs- und Unterstützungsfunktionen im Rahmen des zu erwartenden Konzentrationsprozesses auf allen Teilmärkten (Fusionen von Werken). Betroffen hiervon sind insbesondere mittlere Kaderstellen und kaufmännische Sachbearbeiterstellen und in geringerem Umfang auch Top-Kader.

Bei einzelnen Kadern und kaufmännischen Mitarbeitern ist dabei eine vergleichsweise hohe strommarktspezifische Spezialisierung gegeben. Dies dürfte die Vermittlungschancen in der Regel reduzieren (Technik / Engineering, Netze, Produktion, Handel, Vertrieb).

Abbau neu geschaffener Stellen

In der Vergangenheit sind eine Reihe von Stellen im Hinblick auf die bevorstehende Markttöffnung geschaffen worden. Als Folge der Ablehnung des EMG ist damit zu rechnen, dass in verschiedenen Werken solche neu geschaffene Stellen wieder abgebaut werden (insbesondere Stellen in Vertrieb und Marketing).

Zudem dürften künftig Stellen abgebaut werden, die zur Bewältigung von Restrukturisierungsaufgaben geschaffen worden sind (Projektleiter und Projektmitarbeiter in Umstrukturierungsprojekten).

3.4.2 Umfang des erwarteten Personalabbaus

Eine Quantifizierung des zu erwartenden Stellenabbaus ist schwierig. Wir stellen zwar aufgrund der vorgängigen Ausführungen fest, dass innerhalb der Elektrizitätswirtschaft verschiedene Rationalisierungspotenziale gegeben sind. Ob und in welchem Umfang diese Potenziale in Zukunft realisiert werden, kann wenige Monate nach der Ablehnung des EMG noch nicht zuverlässig abgeschätzt werden. Dies ist vom Ausmass des künftigen Wettbewerbsdrucks, von den Zentralisierungstendenzen und von der mittel- und langfristigen internationalen Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft abhängig. Entsprechend gehen auch die Einschätzungen der Befragten, wie viele und welche Stellen in Zukunft gefährdet sind, weit auseinander.

Alle befragten Werke äusserten die Absicht, ihre bisherige Strategie, eine international wettbewerbsfähige Personalstruktur zu erreichen, unbeschadet der EMG-Ablehnung weiterzuverfolgen.

Es ist nach Einschätzung der Befragten denkbar, dass einzelne Werke (insbesondere im Verteilnetz) als Folge der Ablehnung des EMG die vorgesehenen Umstrukturierungsmassnahmen bis auf Weiteres zurückstellen.

Diese Strategie werden nach unserer Einschätzung mittelfristig nur vergleichsweise wenige Werke wählen: Sollte in den nächsten Jahren trotz Ablehnung des EMG dennoch eine Markttöffnung in den wettbewerbsfähigen Teilmärkten (Vertrieb, Handel und Produktion) erfolgen bzw. eine wettbewerbsorientierte Regulierung von Monopolbereichen (Verteilung und Übertragung), dann wären solche Werke mittelfristig nicht konkurrenzfähig. Dies zu verhindern ist das Ziel jeder Unternehmensleitung.

3.5 Umfang und Struktur der neu geschaffenen Stellen

3.5.1 Struktur der neu geschaffenen Stellen

In Hinblick auf die Liberalisierung haben viele Elektrizitätswerke ihre personellen Ressourcen in den absatzorientierten Bereichen *Marketing*, *Vertrieb* und *Kundendienst* verstärkt. Ziel war dabei, durch eine stärkere Kundenorientierung die eigenen Marktchancen im Vertrieb zu verbessern. Im Wesentlichen wurden hier Stellen für Marketingexperten (Strategisches Marketing, Produktentwicklung, Marktforschung und- beobachtung, Marketingkommunikation), kaufmännische Sachbearbeiter, Vertriebsleute und Mitarbeiter im Kundensupport (Call-Center) geschaffen.

In einzelnen grossen Werken wurden zudem jene Teams verstärkt, die sich mit dem (Gross-) Handel von Energie befassen. Hier wurden v.a. Personen mit fundierter betriebswirtschaftlicher Ausbildung (Beschaffung auf Spotmärkten, Kontraktmanagement, etc.) gesucht.

Ein weiteres Unternehmensfeld, in welchem in vielen Werken ein Personalausbau erfolgte, betrifft die Informatik. Hier hat die stärkere Marktorientierung zu Software- und Hardware-Investitionen und neuen Stellen im Informatik-Bereich geführt. Die Informatik-Investitionen betrafen dabei insbesondere die Einführung moderner betriebswirtschaftlicher Softwaresysteme (ERP-Systeme), flexibler Energieabrechnungssysteme, Energiedatenmanagement und Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM).

Zusätzliche Stellen wurden im Bereich der Führungsprozesse geschaffen (Controlling und internes Rechnungswesen).

Schliesslich haben gewisse Werke auch ihre Aktivitäten im Nicht-Kerngeschäft erweitert (Installationsabteilung, Telekommunikationsdienste, etc.). Dabei handelt es sich in der Regel um technisch orientierte Geschäftsfelder, die mit dem Kerngeschäft verwandt sind.

3.5.2 Umfang der neu geschaffenen Stellen

Die Anzahl der in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft neu geschaffenen Stellen kann aufgrund der uns vorliegenden Analysegrundlagen nicht präzise abgeschätzt werden. Zum einen lassen die verfügbaren Sekundärunterlagen diesbezüglich keine Aussage zu. Zum andern war es den verschiedenen befragten Vertretern der Elektrizitätswirtschaft nicht möglich, ohne vertiefte Abklärungen hinreichend genaue Aussagen machen.

Dennoch stellen wir Folgendes fest:

- Die Anzahl der neu geschaffenen Stellen war gesamtschweizerisch deutlich geringer als die Anzahl der abgebauten Stellen. Dies kann den in Kapitel 3.1 dargestellten Statistiken entnommen werden.
- Dabei gibt es grosse Unterschiede zwischen den Werken:
 - Einzelne der befragten Unternehmen haben praktisch keine neuen Stellen geschaffen.
 - Andere Werke haben nach eigenen Angaben in den letzten 5 Jahren neue Stellen im Umfang von 20 % des Bestandes geschaffen.

3.6 Umfang und Struktur der zu erwartenden neuen Stellen

Aufgrund der Äusserungen der verschiedenen Vertreter der Elektrizitätswirtschaft und aufgrund der geänderten Ausgangslage nach der Ablehnung des EMG rechnen wir nicht damit, dass in der Elektrizitätswirtschaft in den nächsten Jahren eine grosse Zahl an neuen Stellen geschaffen werden. Es ist allenfalls davon auszugehen, dass sich gewisse Werke in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Handel, Informatik oder Controlling noch gezielt verstärken werden.

3.7 Die künftig zu erwartenden Auswirkungen von Umstrukturierungen für die Mitarbeiter der Elektrizitätswirtschaft im Überblick

Zusammenfassend kann aufgrund der vorliegenden Analysegrundlagen und aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Jahren zumindest kein stärkerer Personalabbau als in den letzten Jahren erfolgen wird. Dies bedeutet, dass höchstens mit einem Personalabbau von rund 1 % bis 2 % gerechnet werden muss (vgl. Kapitel 3.1). Ausgehend von 20'452 Beschäftigten entspricht dies einem Personalabbau von höchstens 200 bis 400 Stellen jährlich.

Es ist weiter zu erwarten, dass neben dem Abbau von Stellen gleichzeitig auch neue Stellen in der Elektrizitätswirtschaft geschaffen werden.

Eine Umfrage des VSE bei 152 Elektrizitätswerken für das Jahr 2002 ergab in diesem Zusammenhang, dass die schweizerische Elektrizitätswirtschaft gesamthaft von einer leichten Zunahme des Personalbestandes ausgeht. Diese Umfrage wurde kurz vor der Abstimmung zum EMG durchgeführt.

Der künftige Arbeitsplatzabbau wird einerseits Angelernte und Facharbeiter mit technischen Berufen treffen. Andererseits werden mittlere Kaderstellen und Büroberufe abgebaut werden.

Neue Stellen werden allenfalls in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Handel, Informatik und Controlling geschaffen (vgl. Kapitel 3.6). Dabei handelt es sich in erster Linie um Stellen mit betriebswirtschaftlich orientiertem Anforderungsprofil. Einzelne Werke werden ihre Aktivitäten im Nicht-Kerngeschäft ausdehnen, wodurch sich auch hier neue (auch technisch orientierte) Stellen ergeben können (Installationsabteilung, Telekommunikationsdienste, etc.).

Das Profil der neu geschaffenen Stellen unterscheidet sich somit grundlegend von jenem der abgebauten Stellen. Aufgrund dieser Tatsache wird es in der Regel nicht ohne weiteres möglich sein, jene Personen, deren Stelle abgebaut wird, auf eine der neu geschaffenen Stellen umzubesetzen. Soll eine solche interne Umbesetzung erfolgen, wird dies oft nur mit entsprechenden Umschulungen oder Weiterbildungen möglich sein. Als Alternativen zu einer internen Umbesetzung bieten sich für Mitarbeiter der Elektrizitätswirtschaft, deren Stelle abgebaut wird, die folgenden Ansätze als mögliche Problemlösungen an:

- Abbau der nicht mehr benötigten Stellen durch Nichtersetzen natürlicher Abgänge
- Frühpensionierung älterer Mitarbeiter
- Suche einer neuen Stelle ausserhalb des heutigen Unternehmens

Folgende Besonderheiten der Elektrizitätswirtschaft sind dabei nach Einschätzung der befragten Experten der Elektrizitätswirtschaft zu berücksichtigen:

- Das Durchschnittsalter der Belegschaft der Elektrizitätswerke ist überdurchschnittlich hoch.
- Viele Mitarbeiter sind seit vielen Jahren oder gar seit Jahrzehnten bei demselben Elektrizitätswerk angestellt und wünschen sich keinen Wechsel des Arbeitsgebers. Die Betriebstreue der Mitarbeiter ist in diesem Sinne ausgeprägt.
- Das Lohnniveau in der Elektrizitätsbranche ist gemäss der Lohnstrukturerhebung des BFS des Jahres 2000 hoch: Die durchschnittlichen Monatslöhne in der Energie- und Wasserversorgung (6780 CHF Bruttomonatslohn bei 40 Stunden je Woche) lagen im Jahr 2000 im Durchschnitt rund 30% über dem schweizerischen Durchschnittslohn aller Branchen (5163 CHF). Diese Lohnunterschiede sind sowohl bei Stellen mit einfachen Arbeiten als auch bei sehr anspruchsvollen Stellen gegeben. Zum Teil dürften die Lohnunterschiede mit dem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft zusammenhängen. Das hohe Lohnniveau senkt nach Einschätzung der Befragten die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter zusätzlich.
- Viele Mitarbeiter haben nach Einschätzung einiger der Befragten kein Interesse an einer Umschulung. Zudem sind vielen Mitarbeiter klassische „Schulsituationen“ kaum mehr zumutbar (auch aufgrund des höheren Alters).

4 Umschulungs-, Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen bei Umstrukturierungen

4.1 Überblick

Wie an anderer Stelle bereits ausgeführt wurde, haben die meisten schweizerischen Elektrizitätswerke den bisher erfolgten Stellenabbau durch frühzeitige Pensionierungen und Nichtersetzen natürlicher Abgänge vollzogen. Umstrukturierungsbedingte Entlassungen haben kaum stattgefunden.

Die Umsetzung von Umstrukturierungen sollte nach übereinstimmender Meinung der befragten Experten möglichst auch künftig auf der Basis von Frühpensionierungen und natürlichen Abgängen erfolgen.

Hierfür muss jedoch als Rahmenbedingung sichergestellt sein, dass eine vorausschauende Personalbedarfsplanung erstellt wird und *frühzeitig* abgeschätzt wird, welche Stellen mittelfristig abgebaut werden sollen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sollten die Elektrizitätswerke deshalb die mittel- bis langfristig erforderlichen Anpassungen der Personalstruktur möglichst frühzeitig und langfristig planen. Damit bleibt genügend Zeit, um einen allfälligen Stellenabbau auf Ebene natürlicher Abgänge zu vollziehen.

In jenen Fällen, in denen ein geplanter Stellenabbau nicht ausschliesslich durch Nichtersetzen natürlicher Abgänge oder Frühpensionierungen gelöst werden kann, bieten sich eine Reihe von Vermittlungs-, Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen an, um die Chancen der betreffenden Mitarbeiter zu verbessern, intern oder extern eine neue Stelle zu finden.

Diese Massnahmen werden in den folgenden Kapiteln erläutert. Dabei wird in Kapitel 4.2 zuerst aufgezeigt, wie die Vermittlungsfähigkeit der Personen mit gefährdetem Job von den befragten Arbeitsmarktexperten derzeit beurteilt wird. In den Kapiteln 4.3 ff. wird auf die Einsatzmöglichkeiten der Vermittlungs-, Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen detaillierter eingegangen.

In Kapitel 6 wird anschliessend erläutert, welche Vorgehensschritte zu durchlaufen sind, um bei Umstrukturierungen die Mitarbeiter mit gefährdetem Job bei der Suche eines neuen (internen oder externen) Jobs wirksam zu unterstützen.

4.2 Beurteilung der Vermittlungsfähigkeit der verschiedenen Zielgruppen

4.2.1 Generelle Determinanten der Vermittlungsfähigkeit

Die befragten Experten wurden gebeten, die Vermittlungschancen der verschiedenen Kategorien von Mitarbeitern mit gefährdetem Job der Elektrizitätswirtschaft zu beurteilen (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3.). Dabei gab es punktuell unterschiedliche Einschätzungen. Erstaunlicherweise zeigte sich jedoch, dass die Meinungen der in unterschiedlichen Arbeitsmarktregionen tätigen Experten nicht wesentlich voneinander abweichen (befragt wurden Experten aus den Regionen Graubünden, Zürich, Bern, Genf und Wallis).

Die Aussagen der befragten Arbeitsmarktexperten führen uns zu folgenden generellen Einschätzungen der Vermittlungsfähigkeit für die Personen der Elektrizitätswirtschaft mit gefährdetem Job (vgl. Kapitel 3.4):

- Das entscheidende Kriterium für eine erfolgreiche Vermittlung ist zuallererst, dass der betreffende Bewerber die am Arbeitsmarkt geforderten beruflichen und persönlichen Qualifikationen mitbringt (objektive Qualifikationen). Dabei bietet sich als vernünftiger Lösungsansatz an, Personen mit gefährdetem Job eine laufende, auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtete Weiterbildung zu bieten.
- Neben den objektiven Qualifikationen einer Person sind die Vermittlungschancen auch wesentlich davon abhängig, ob der Arbeitsmarkt der betreffenden Person diese Qualifikationen auch zutraut (subjektive Qualifikationen). Es muss deshalb eine Stellensuchstrategie festgelegt werden, welche die subjektiven Einschätzungen seitens des Arbeitsmarktes bzw. der Arbeitgeber mitberücksichtigt.
- Eine weitere elementare Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vermittlung ist die Bereitschaft der betreffenden Mitarbeiter, sich selbst aktiv um eine neue Stelle zu bemühen. Dies schliesst mit ein, dass die betreffenden Personen die nötige Motivation aufbringen, geeignete Qualifizierungsmassnahmen zu besuchen, um allfällige Arbeitsmarktdefizite zu beseitigen.
- Die Jobchancen sinken drastisch, wenn die betreffende Person nicht bereit ist, zu einem marktüblichen Lohn zu arbeiten. Hier stellt sich aufgrund des hohen Lohnniveaus für Personen der Elektrizitätswirtschaft ein grundlegendes Problem.
- Hinderlich ist zudem, wenn die betreffende Person geographisch immobil ist bzw. die Jobsuche nur in einem kleinen geographischen Raum erfolgt. Hier können und sollten die betreffenden Mitarbeiter durch eine entsprechende Flexibilität dazu beitragen, die eigene Vermittlungsfähigkeit zu erhöhen.

4.2.2 Personen mit mittleren und guten Vermittlungschancen

Nach Einschätzung des Grossteils der befragten privaten und öffentlichen Arbeitsvermittler sind die Vermittlungschancen der folgenden Personen mittel bis gut, wenn sie bereit sind, zu marktüblichen Löhnen zu arbeiten und die entsprechenden beruflichen und persönlichen Qualifikationen mitbringen:

- Montage-Elektriker und Elektromonteure mit breiter Einsatzmöglichkeit, Elektrozeichner, Elektro-Planer, Ingenieur Elektrotechnik, Techniker Elektrotechnik.
Personen mit derartiger Ausbildung sind grundsätzlich gut vermittelbar. Derzeit sind konjunkturell bedingt vielerorts in der Schweiz jedoch nur vergleichsweise wenige offenen Stellen für Personen mit diesen Berufen vorhanden.
- Magaziner und Chauffeure sind bei normaler Konjunktur ebenfalls gut vermittelbar. Derzeit sind auch hier nur wenige offene Stellen vorhanden.
- Handwerker (Schlosser, Mechaniker, etc.) weisen nach wie vor gute Vermittlungschancen auf.
- Angelernte sind in einzelnen Regionen (mit hohem Anteil der Baubranche) gut vermittelbar, insbesondere wenn sie Erfahrung in bauverwandten Branchen haben und der Gesundheitszustand sehr gut ist. Ausgesprochen schlecht ist die Vermittlungsfähigkeit jener Angelernten, die aufgrund von Gesundheitsschäden eine eingeschränkte körperliche Leistungsfähigkeit aufweisen.

4.2.3 Personen mit geringen Vermittlungschancen

In den folgenden Fällen werden die Vermittlungschancen als generell schlecht eingestuft. Dabei unterschieden sich die Einschätzungen der befragten Personen von Region zu Region nicht wesentlich.

- *Spezialisten*
Als eher schwierig vermittelbar werden Personen mit Monopolberufen bzw. langjährigen Tätigkeiten mit hochgradiger strommarktspezifischer Spezialisierung beurteilt. Diese Personen finden nach allgemeiner Einschätzung ohne entsprechende Weiterbildung oder Umschulung ausserhalb ihres angestammten

Tätigkeitsfeldes nur sehr schwer eine neue Stelle. Diese Problematik kann insbesondere bei folgenden Personen mit gefährdetem Job vorliegen:

- Netzelektriker
- Spezialhandwerker (Handwerker mit branchenbezogener Zusatzausbildung). Wenn es sich hier um gelernte Handwerker handelt, welche über das entsprechende Wissen des ursprünglich gelernten Berufs noch verfügen, dann sind diese Leute eigentlich gut vermittelbar.
- Spezialisten für den Betrieb der Leitstelle (Schichtführer)
- *kaufmännische Sachbearbeiter*
Grossmehrheitlich wird die Arbeitsmarktlage für Stellensuchende aus kaufmännischen Berufen in allen Landesteilen derzeit als sehr schlecht beurteilt. Dabei wird jedoch darauf hingewiesen, dass sich dies in kurzer Zeit bereits wieder ändern könnte.
- *Ältere Mitarbeiter*
Das Alter eines Bewerbers beeinflusst die Vermittlungschancen deutlich. Hier gehen wir aufgrund der Ergebnisse der Gespräche von folgenden Grundregeln aus:
 - Für Personen unter 40 Jahren ergeben sich keine altersbedingten Nachteile bei der Job-Suche. Bei diesen Leuten ist bei entsprechender Eignung ggf. auch ein Quereinstieg in eine fremde Branche möglich. Für Personen über 40 Jahren ergeben sich bereits spürbare Nachteile bei der Stellensuche. Für Personen über 55 Jahre ist es generell schwieriger, eine neue, gleichwertige Stelle zu finden. Es ist jedoch nicht aussichtslos.
 - Bei technischen Berufen ist ein hohes Alter namentlich dann ein Problem, wenn infolge ungenügender Weiterbildungen ein Bildungsrückstand gegenüber jüngeren Personen entstanden ist.
 - Bei handwerklichen Berufen kann sich ein hohes Alter dann als gravierender Nachteil erweisen, wenn die körperliche Leistungsfähigkeit stark abgenommen hat.
 - Eines der Hauptprobleme bei der Eingliederung älterer Personen in den Arbeitsmarkt ist das höhere Salär dieser Personen.
 - Der Hauptvorteil älterer Stellensuchender ist deren Erfahrung. Diese ist v.a. bei höher qualifizierten Stellen gefragt.
- *Mitarbeiter mit hoher Betriebstreue*: Die Tatsache, dass viele Mitarbeiter der Elektrizitätswirtschaft während einer langen Zeit für denselben Arbeitgeber in einem wenig kompetitiven Umfeld gearbeitet haben, dürfte nach Einschätzung der befragten Arbeitsmarktexperten dazu führen, dass der Arbeitsmarkt diesen Personen oft nicht zutraut, sich auf neue Situationen rasch einstellen zu können. Dies ist ein wesentliches Hindernis bei der Stellensuche.

4.2.4 Vermittlungschancen des mittleren Kaders

Die Vermittlungschancen von Mitarbeitern des mittleren Kaders werden unterschiedlich beurteilt. Nach Ansicht verschiedener Befragter kumulieren sich hier mehrere arbeitsmarktliche Nachteile:

- Hohe Löhne
- Geringe Nachfrage des Arbeitsmarktes
- Gelegentliche Know-how-Defizite. Oft verfügen Personen des mittleren Kaders insbesondere über unzureichende EDV-Kenntnisse
- Offene Kaderstellen werden vielfach „unter der Hand“ vergeben.

Dennoch werden die Eingliederungschancen von Personen des mittleren Kaders von zwei in diesem Feld ausgewiesenen Experten als durchaus gut beurteilt, sofern folgende Bedingungen gegeben sind:

- Der Bewerber ist nicht über 55 Jahre alt
- Der Weiterbildungsstand des Bewerbers ist gut

- Der Bewerber ist beweglich (geographisch und geistig)
- Der Bewerber bringt gute allgemeine Management-Fähigkeiten mit
- Der Bewerber nutzt bei der Stellensuche sein Netzwerk

4.3 Massnahmen der Arbeitgeber

4.3.1 Massnahmen zur Unterstützung der Vermittlung seitens des Arbeitgebers

Bei der Suche einer neuen Stelle auf dem freien Arbeitsmarkt sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Die besten Vermittlungschancen bestehen, wenn eine Eingliederung in der angestammten Branche angestrebt wird.
- Vergleichsweise gute Erfolgchancen bestehen im Weiteren, wenn eine Eingliederung der betreffenden Person in verwandte Branchen bzw. im Schnittstellenbereich zu andern Branchen (Zulieferer, Abnehmer in der Wertkette) angestrebt wird. Gewisse Einkommenseinbussen sind dabei öfters in Kauf zu nehmen.
- Ein Quereinstieg in eine mit der angestammten Branche der betreffenden Person kaum verwandte Branche ist im Allgemeinen schwierig. Gegenwärtig gehen auf eine interessante Stelle jeweils bis zu 400 Bewerbungen ein. Unter diesen Voraussetzungen werden branchenfremde Bewerber immer mit dem Problem konfrontiert sein, dass sich eine Reihe gut qualifizierter Bewerber mit Erfahrung in der betreffenden Branche bewerben. Diesen wird in der Regel der Vorzug gegeben. Diese Problematik ist umso ausgeprägter, je höher die Arbeitslosigkeit bzw. je höher der Wettbewerb um die offenen Stellen ist. Soll ein Quereinstieg gelingen, ist dies oft mit erheblichen Einkommenseinbussen gekoppelt. Die Durchlässigkeit zwischen den Branchen ist gegenwärtig gering.
- Die meisten Arbeitgeber haben in der Regel klare Vorstellungen, welche Ausbildung eine Person für eine Stelle mitbringen muss. Vielfach werden dabei selbst Personen aus verwandten Berufen a priori als mögliche Kandidaten ausgeschlossen („Man will eben einen Verkaufsprofi und nicht einen Marketingexperten mit verkäuferischem Flair“). In diesem Sinne können nachweisliche und anerkannte Weiterbildungen unter Umständen dazu führen, bei gewissen Ausschreibungen in den Kreis der möglichen Kandidaten zu gelangen.

Die Elektrizitätswerke können ihre Mitarbeiter mit gefährdeter Stelle durch folgende Vermittlungsmassnahmen darin unterstützen, einen neuen geeigneten Job zu finden:

- Die Stromwerke können ihr Kontakt-Netzwerk zu andern Unternehmungen dazu nutzen, den Personen mit abgebauten Stellen eine Stelle zu vermitteln. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil eine Vermittlung innerhalb der eigenen Branche am erfolgversprechendsten ist. Die Outplacementunternehmung DBM realisiert bspw. über 60% aller Vermittlungen durch die Nutzung des Netzwerkes des Stellensuchenden, des Arbeitgebers und jenes der DBM selbst.
- Da heute viele der offenen Stellen sofort angetreten werden sollen, können die Werke die Vermittlungschancen ihrer Mitarbeiter zudem dadurch wesentlich verbessern, indem Sie den stellensuchenden Mitarbeitern mit gefährdeten Jobs anbieten, die Firma ggf. auch kurzfristig verlassen zu dürfen (ohne auf den vertraglichen Kündigungsfristen zu beharren), wenn diese eine neue Stelle gefunden haben. Lange Kündigungsfristen sind ein erhebliches Hindernis bei der Suche einer neuen Stelle.

4.3.2 Weiterbildungsmassnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit

Der Weiterbildungsstand ist nach übereinstimmender Einschätzung der befragten Arbeitsmarktexperten, eine der zentralen Bestimmungsgrössen der Arbeitsmarktfähigkeit von Personen. Aus diesem Grund sollte im Zuge anstehender Umstrukturierung der Weiterbildung von Mitarbeitern mit gefährdeten Jobs eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

Werden Weiterbildungsmassnahmen ergriffen, sind folgende Grundsätze zu beachten:

- Die Weiterbildungen und Ausbildungen müssen immer individuell erfolgen (vgl. Kapitel 5).

- Weiterbildungen, bei denen das neu gelernte Wissen gleich „on the job“ angewendet werden kann, führen zu einer grösseren Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit als reine Schulungen und Kurse ohne anschliessenden Praxisbezug. Viele der befragten Experten sind jedoch der Ansicht, dass eine Weiterbildung ohne anschliessende nachweisliche Anwendung des Erlernten im Berufsalltag die Arbeitsmarktchancen je nach Fall dennoch deutlich verbessern kann.
- Es sollten gezielt bestehende Qualifikationen, Fähigkeiten, Werte und Potenziale von Stellensuchenden gefördert werden. Dies erfordert eine präzise individuelle Potenzialabschätzung und eine Klärung der Neigungen der betreffenden Stellensuchenden zu Beginn des Vermittlungsprozesses.
- Weiterbildungsmassnahmen verbessern die Arbeitsmarktchancen stärker, falls die Zusatzausbildung mit einem anerkannten Diplom abgeschlossen wurde. Eidgenössische Fachausweise sind besonders hilfreich.
- Die Weiterbildungen sollten immer im Hinblick auf eine klar definierte Zielbeschäftigung bzw. Zielstelle (intern oder extern) gewählt werden. Eine breite allgemeine Weiterbildung „auf Vorrat“ ohne entsprechende Koppelung an einen spezifischen Zieleinsatz bzw. eine Zielbeschäftigung ist nicht zu empfehlen. Eine *laufende*, dem individuellen Bedarf entsprechende und auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtete Weiterbildung ist jedoch zweckmässig.
- Die betreffenden Personen müssen selbst aktiv dazu beitragen, dass die mit den Weiterbildungsmassnahmen angestrebten Ziele erreicht werden. Hier ist eine entsprechende Eigenmotivation erforderlich.

Bei folgenden Berufen haben sich nach Einschätzung vieler der befragten Experten folgende Weiterbildungen in der Praxis bewährt:

- Generell ist es bei allen Personen mit gefährdeten Jobs wichtig, dass sie sich mental auf eine berufliche Neuorientierung einstellen. Dies dürfte insbesondere bei vielen langjährigen, älteren Mitarbeitern zu Beginn nicht gegeben sein. Standortbestimmungskurse können hier einen wesentlichen Beitrag leisten. Über entsprechende Erfahrungen in diesem Feld verfügen beispielsweise die SBB, die Swisscom, die Post, die RAV sowie verschiedene private Stellenvermittler und Outplacement-Unternehmungen. Sie können bei Bedarf beigezogen werden.
- Nach Einschätzung einzelner Befragter kann es bei (höher qualifizierten) Technikern einer Eingliederung förderlich sein, wenn sie eine kaufmännische Zusatzausbildung machen. Verschiedene Experten sind insbesondere der Ansicht, dass Weiterbildungen von Personen mit technischen Berufen in Richtung Verkauf und Vertrieb zweckmässig sein können. Voraussetzung hierfür ist, dass die betreffende Person das entsprechende Verkaufstalent mitbringt und in marktfähigem Alter ist.
- Im Weiteren hat sich verschiedentlich bewährt, wenn Leute aus dem Elektrobereich eine Weiterbildung im Bereiche der Informatik vorgenommen haben. Im letzten Jahr hat die Nachfrage des Arbeitsmarktes nach solchen Personen jedoch spürbar abgenommen.
- Bei kaufmännischen Mitarbeitern und Kadermitarbeitern sollte in der Regel sichergestellt werden, dass die betreffenden Personen ausreichende EDV-Kenntnisse haben. Ist dies nicht der Fall, sollten frühzeitig EDV-Schulungen besucht werden und Computerarbeiten in die tägliche Arbeit integriert werden. Bei kaufmännischen Mitarbeitern empfiehlt es sich zudem je nach geplantem Einsatzgebiet, die Sprachkenntnisse durch entsprechende Sprachkurse zu festigen oder vertiefen.
- Durch Job-Rotation sowie Erweiterung des Aufgabengebiets kann bei strommarktspezifischen Berufen gegebenenfalls einer zu starken strommarktbezogenen Spezialisierung von Mitarbeitern vorgebeugt werden.

4.3.3 Umschulungsmassnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit

Eine grundlegende Umschulung ist in jenen Fällen geeignet, in denen die betreffende Person mit den vorhandenen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt keine Stelle findet (dies ist insb. bei Berufsbildern, die es nicht mehr gibt der Fall). In diesen Fällen muss gezielt und individuell nach Potenzialen und Erfahrungen der Person ausserhalb der bisherigen Tätigkeiten gesucht werden. Das Vorgehen entspricht dabei dem in Kapitel 5 skizzierten Verfahren. Über vergleichsweise breite Erfahrung in der Umschulung von Mitarbeitern verfügt das Arbeitsmarktzentrum der POST und die

Organisationseinheit *Neuorientierung & Arbeit* der SBB. Sie beiden haben nach eigenen Angaben eine Reihe von Personen erfolgreich umgeschult und intern umbesetzt.

Umgekehrt warnen jedoch die meisten der befragten Experten davor, Personen mit arbeitsmarktfähigen Qualifikationen und Fähigkeiten grundlegend umzuschulen. Hier sind in jedem Fall immer die folgende Grundsätze zu beachten:

- Die Umschulungen müssen immer individuell erfolgen (vgl. Kapitel 5). Dabei muss auf bestehende Stärken der betreffenden Personen aufgebaut werden. Dies erfordert eine umfassende, individuelle Potenzialanalyse. Die Stärken müssen dabei nicht beruflicher Natur sein. Oft bieten Werte (handwerkliche Fähigkeiten, Genauigkeit, Flair im Umgang mit Zahlen, etc.) bessere Ansatzpunkte hierfür. Die Strategie „das Hobby zum Beruf machen“ bietet vielfach gute Anknüpfungspunkte für gezielte Umschulungen. Vor in Angriffnahme einer Umschulung ist es unter Umständen ratsam, Berufsberatungen, Ärzte oder Psychologen um Rat zu fragen.
- Umschulungen sollten nur dann angegangen werden, wenn den umgeschulten Personen im Anschluss an die Umschulung auch während einer gewissen Zeit die Möglichkeit geboten werden kann, den neu erlernten Beruf auszuüben. Andernfalls ist die Gefahr gross, dass sich die Jobchancen durch die Umschulung - wegen mangelnder Berufspraxis - kaum verbessern oder gar verschlechtern. Dies kann zu erheblichen Frustrationen bei den betreffenden Personen führen.

4.4 Unterstützung der Vermittlung durch Beizug dritter Stellen

4.4.1 Unterstützung der Vermittlung durch die RAV

Jedermann kann sich jederzeit bei den RAV zur Stellensuche melden. Auch im Falle eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses stehen die RAV den Stellensuchenden beratend zur Seite und unterstützen aktiv die Vermittlung. Im Einzelfall können für von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen auch in ungekündigten Arbeitsverhältnissen Kurse (mit-) finanziert werden. Personen in gekündigter Stellung können das gesamte Angebot an arbeitsmarktlichen Massnahmen nutzen (bei Zustimmung des zuständigen Personalberaters). Dasselbe gilt selbstverständlich auch für arbeitslose Personen.

Für die Elektrizitätswirtschaft bedeutet dies, dass es ihnen bereits zu einem frühen Zeitpunkt möglich ist, folgende Dienstleistungen der RAV in Anspruch zu nehmen:

- Beurteilung der Arbeitsmarktchancen der betreffenden Personen
- Beratung bei der Erarbeitung einer Eingliederungsstrategie für die betreffenden Personen (Analyse der Fähigkeiten und Neigungen, Analyse der Arbeitsmarktfähigkeit, Wahl einer Stellensuchstrategie, etc.)
- Beratung bei der Stellensuche (wo gibt es welche Stellen, Stellenbewerbungstechniken, Zusammenstellen eines geeigneten Dossiers)
- Aktive Vermittlung der betreffenden Personen
- Zur Verfügung stellen der „Offene-Stellen-Datenbank“ (AVAM)

In der Schweiz gibt es zurzeit 121 regionale Arbeitsvermittlungszentren. Sie sind organisatorisch dem Kanton unterstellt. Eine Liste der schweizerischen RAV und eine Beschreibung der Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung kann unter folgender Internetadresse eingesehen werden:

http://www.treffpunktarbeit.ch

Die Personalberaterinnen und Personalberater der RAV betreuen (je Vollstelle) rund 100 bis 200 Stellensuchende. Sie verfügen über fundierte Arbeitsmarktkenntnisse und beraten die

Stellensuchenden persönlich. Bei Bedarf setzen sie zur Verbesserung der Vermittlungschancen sogenannte *arbeitsmarktliche Massnahmen* (AMM) ein.

Folgende AMM, die für Stellensuchende der Elektrizitätswirtschaft von Interesse sein könnten, stehen dabei zur Verfügung:

- *Angebot und Finanzierung von Kursen (allgemeine und fachspezifische; kollektive und individuelle)*
Es stehen eine Vielzahl von Kursen zur Auswahl. Dabei gibt es sogenannte individuelle und kollektive Kurse. *Individuelle Kurse* werden auf dem freien Bildungsmarkt angeboten. Als *kollektive Kurse* werden Umschulungs- oder Weiterbildungsmassnahmen bezeichnet, die speziell für Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen organisiert werden.
Um einen von der Arbeitslosenversicherung bezahlten Kurs besuchen zu können, muss die betreffende Person arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht und beim RAV angemeldet sein.
- *Gewährung von Einarbeitungszuschüssen*
Die Einarbeitungszuschüsse (EAZ) werden im Allgemeinen mit dem Ziel eingesetzt, die Wiedereingliederung von schwer vermittelbaren Versicherten mit hohem Einarbeitungsbedarf zu erleichtern. Dabei kann jenen Arbeitgebern ein Zuschuss gewährt werden, welche schwer vermittelbare Versicherte einstellen und deren Vermittelbarkeit im Rahmen einer systematischen Einarbeitungszeit verbessern. Die Einarbeitungszuschüsse werden für eine Dauer von drei bis zwölf Monate ausgerichtet. Sie könnten im Falle der Elektrizitätswirtschaft insbesondere bei hochspezialisierten und schwer vermittelbaren Berufsleuten eingesetzt werden, um die Vermittlungschancen zu erhöhen.
Um einen Einarbeitungszuschuss erhalten zu können, muss die betreffende Person arbeitslos und beim RAV angemeldet sein.
- *Gewährung von Ausbildungszuschüssen*
Die Ausbildungszuschüsse sollen es der arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Person ermöglichen, die Grundausbildung nachzuholen oder die bereits erworbene Ausbildung den Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Dabei zahlt der Arbeitgeber der Person einen vertraglich geregelten Lehrlingslohn. Die Differenz zwischen dem Lohn und den finanziellen Minimalbedürfnissen wird durch die Ausbildungszuschüsse gedeckt.
Um einen Ausbildungszuschuss erhalten zu können, muss die betreffende Person über 30 Jahre alt, arbeitslos und beim RAV angemeldet sein.
- *Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit*
Mit dieser arbeitsmarktlichen Massnahme werden Stellensuchende gefördert, die eine selbständige Erwerbstätigkeit aufnehmen wollen.
Um derartige Beiträge zu erhalten, muss die betreffende Person ohne eigenes Verschulden arbeitslos, mindestens 20 Jahre alt und beim RAV angemeldet sein sowie ein Gesuch einreichen.
- *Beschäftigungsprogramme*
Die Beschäftigungsprogramme werden u.a. dazu eingesetzt, die Stellensuchenden zu qualifizieren oder ihnen eine Tagesstruktur zu erhalten bzw. zu schaffen.
Um an einem Beschäftigungsprogramm teilnehmen zu können, muss die betreffende Person arbeitslos und beim RAV angemeldet sein.

4.4.2 Massnahmen zur Unterstützung der Vermittlung seitens der privaten Arbeitsvermittler

Es ist unter Umständen zweckmässig, dass die betreffenden Stellensuchenden sowohl die Dienstleistungen der RAV als auch jene der privaten Vermittler nutzen, indem sie sich bei beiden Stellen zur Stellenvermittlung anmelden.

Die privaten Vermittler verfolgen das Ziel, arbeitsmarktfähige Personen zu vermitteln. Im Gegensatz zu den RAV ergreifen sie im Allgemeinen keine Massnahmen (Kurse und ähnliches) zur Herstellung der Arbeitsmarktfähigkeit. Dennoch haben die befragten privaten Vermittler die Bereitschaft angemeldet, Elektrizitätswerke bei Bedarf bereits zu einem frühen Zeitpunkt darin zu unterstützen, geeignete Massnahmen für Mitarbeiter mit bedrohten Stellen zu ergreifen. Dabei geht es jedoch nicht darum, Massnahmenpakete für Gruppen von Mitarbeiter zu schnüren, sondern individuelle

Potenzialabschätzungen vorzunehmen und bei der Erstellung individueller Entwicklungspläne beratend zu unterstützen.

Eine Liste der privaten Arbeitsvermittler der Schweiz kann unter den folgenden Internetadressen eingesehen werden:

- <http://avg.seco-admin.ch>
- <http://www.vpds.ch>

4.4.3 Massnahmen zur Unterstützung der Vermittlung seitens der Outplacementunternehmen

Der Einsatz von Outplacementunternehmen ist bei jenen Personen zweckmässig, die eine entsprechende professionelle Unterstützung bei der Stellensuche benötigen, jedoch grundsätzlich arbeitsmarktfähig sind.

Ursprünglich wurde Outplacement nur bei ausscheidenden Führungskräften eingesetzt. Mittlerweile wird Outplacement vermehrt auch für die unteren Hierarchieebenen angeboten. Die befragte Outplacementunternehmung Drake Beam Morin (DBM) bietet folgende Dienstleistungen an, auf welche Elektrizitätswerke zurückgreifen könnten:

- Modul 1 „Analyse“: Analyse der Situation der betreffenden Person, Erstellen einer Standortbestimmung. Dabei wird auf der einen Seite das Profil und die Potenziale des Bewerbers analysiert. Auf der andern Seite werden die Erfordernisse des Marktes beurteilt. Aufgrund dieser Analyse wird die Suchrichtung (Branche, Arbeitgeber, Berufe) festgelegt.
- Modul 2 „Marktvorbereitung“: In einer nächsten Phase wird die Suchstrategie festgelegt. Welche Arbeitgeber kommen in Frage ? Welches Kontaktnetz der Unternehmung und des Bewerbers besteht ? Wie kann dieses Netz mit demjenigen der DBM gekoppelt und genutzt werden ?
- Modul 3 „Stellensuche“: In einem dritten Schritt unterstützt DBM den Bewerber als Prozesscoach während des gesamten Prozesses bis hin zur Eingliederung.

Eine eigentliche Weiterbildung oder Umschulung bietet die DBM nicht an. Sie konzentrieren sich darauf, für arbeitsmarktfähige Personen geeignete Stellen zu finden.

Die Kosten der Dienstleistungen von Outplacementunternehmen hängen vom Umfang der Dienstleistungen ab. Aussagen der DBM zufolge sind präzise Standortbestimmungen (Modul 1) ab 5000 CHF möglich. Die Kosten für eine durchgängige Unterstützung der Module 1 bis 3 ist von verschiedenen Aspekten abhängig (Umfang der Dienstleistungen und Dauer der Betreuung). Weiter besteht auch die Möglichkeit, Gruppenprogramme bei DBM zu beziehen.

Die Erfolgsquote von DBM liegt bei 97%. Dies bedeutet, dass 97% der von der DBM gecoachten Bewerber eine neue Stelle antreten. Dabei finden über 80 % innert Jahresfrist eine neue Beschäftigung und über 50 % innert 6 Monaten eine neue Stelle (vgl. nachfolgende Abbildung).

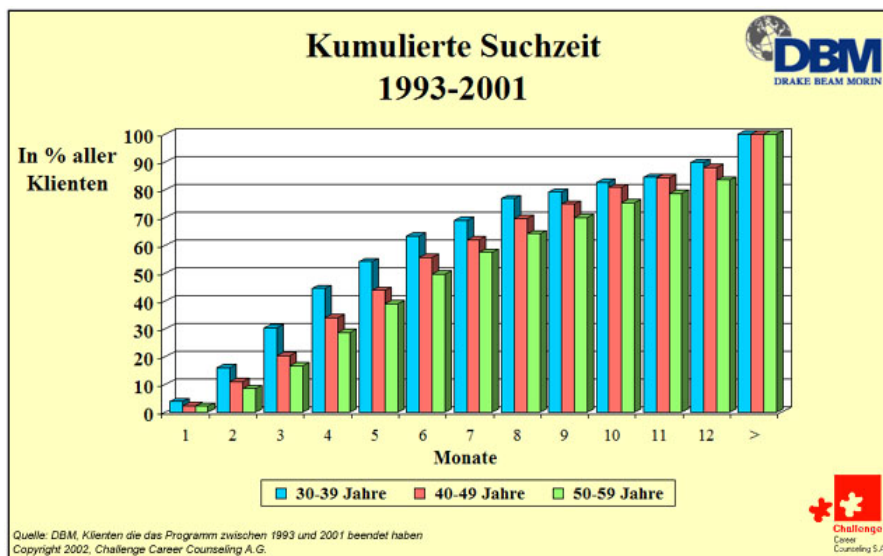


Abbildung 4-1: Kumulierte Suchzeit gemäss Quelle DBM

DBM ist nach eigenen Angaben das grösste (gemessen am Umsatz) Outplacementunternehmen in der Schweiz. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Outplacementunternehmen (bspw. *Lee Hecht Harrison* und *Right Coutts*).

4.5 Beispiele von Arbeitsmarktzentren

In den folgenden Kapiteln werden ausgewählte Arbeitsmarktzentren und andere Vermittlungs- und Personalentwicklungskonzepte dargestellt, die von ausgewählten grossen, schweizerischen Unternehmen in Umstrukturierungsphasen angewendet wurden bzw. werden.

4.5.1 Das Arbeitsmarktzentrum Swissair des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

³Wenige Tage nach dem Swissair-Grounding am 2. Oktober 2001 eröffnete das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich zusammen mit der Swissair ein Arbeitsmarktzentrum (AMZ) auf dem Areal des Flughafens für die von einer Kündigung betroffenen oder bedrohten Swissair Group-Angestellten. Von den knapp 4'900 Personen, denen gekündigt wurde, haben sich insgesamt 2'500 Betroffene beim AMZ für den Bezug von Arbeitslosengeldern und zur Unterstützung bei der Stellensuche angemeldet.

Bei der beruflichen Weiterentwicklung der Entlassenen zeigen sich gemäss Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich eindeutige Trends: Ein grosser Teil der Swissair Group-Entlassenen hat eine Anstellung bei der neuen Schweizer Airline oder bei einer anderen Fluggesellschaft gefunden. Viele haben branchenverwandte Gebiete gewählt wie die Hotellerie, Gastronomie oder den Verkehrssektor (VBZ, SBB). Das Bodenpersonal stieg mehrheitlich auf andere kaufmännische Berufe um. Sieben Monate nach der grossen Kündigungswelle haben 80 Prozent der Betroffenen eine neue Stelle oder eine andere Lösung (Frührentierung, Ausland, Studium) gefunden. Ende Mai waren beim AMZ in Kloten noch 920 Personen zur Stellensuche angemeldet.

Im Juni 2002 wurde das AMZ Swissair wieder geschlossen.

³ vgl. zum Folgenden die Pressemitteilung der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich vom 6.6.2002

Nach Einschätzung der befragten Personen des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich ist es im Falle der Elektrizitätswirtschaft zweckmässiger, die bestehende RAV-Struktur zu nutzen anstatt ein von den RAV betriebenes AMZ nach Vorbild des AMZ Swissair einzusetzen. Die Ausgangslage der Elektrizitätswirtschaft ist mit jener der Swissair nicht vergleichbar (räumlich dezentralisierte Strukturen, weniger tiefgreifende, kurzfristige Umstrukturierungen).

4.5.2 Das Arbeitsmarktzentrum der POST

Vorbemerkungen zur Ausgangslage

Im Jahr 1997 wurde in der POST der Übergang von der regionalen Organisation hin zur Spartenorganisation begonnen und innerhalb von 1 ½ Jahren umgesetzt. Nach dieser ersten Umstrukturierungsphase folgten weitere Umstrukturierungen im Bereiche der Paketpost und anderer Sparten.

Bei den Umstrukturierungen erfolgte ein bedeutender Stellenabbau. Dieser betraf zur Hauptsache sogenannte „Monopolberufe“ und kaufmännische Stellen.

Die Post beschäftigt rund 56'000 Mitarbeiter.

Das Arbeitsmarktzentrum und seine Aufgaben

Als flankierende Massnahme im Rahmen der Umstrukturierungen wurde am 1.9.1997 ein internes Arbeitsmarktzentrum (AMZ) der POST geschaffen.

Dabei spielt das AMZ die Rolle des internen Kompetenzzentrums in Arbeitsmarktfragen.

Eine Hauptaufgabe des AMZ besteht darin, jene Mitarbeitenden der POST, deren Stellen aufgehoben wurden oder werden aktiv darin zu unterstützen, eine neue geeignete Stelle intern oder extern zu finden. Vereinfacht dargestellt kommt dabei üblicherweise folgender Vermittlungsprozess zur Anwendung:

- Teilnahme der Stellensuchenden am Seminar „Arbeitsmarktfähigkeit“ des AMZ. Hier werden den Stellensuchenden die Anforderungen des Arbeitsmarktes erläutert. Anschliessend werden die Ressourcen des Stellensuchenden in Bezug auf seine Qualifikationen, seine Werte bzw. Fähigkeiten und seine Neigungen eruiert und auf ihre arbeitsmarktliche Relevanz hin untersucht. Schliesslich wird auf dieser Grundlage die Distanz des Stellensuchenden zum Arbeitsmarkt festgestellt. Das Seminar Arbeitsmarktfähigkeit dauert einen halben Tag. Im Jahr 2001 haben rund 800 Teilnehmer das Seminar besucht.
- In einem nächsten Schritt werden in einem Gespräch mit spezifischen Analysemethoden die Potenziale und Neigungen des Stellensuchenden eruiert. Dies bildet die Grundlage dafür, eine individuelle Eingliederungsstrategie mit dem Stellensuchenden festzulegen: Dabei wird eine Zielbeschäftigung bzw. Ziel-Anstellung formuliert, die den Potenzialen und Neigungen des Stellensuchenden entspricht.
- In der Folge wird für den Stellensuchenden ein individueller Personalentwicklungsplan (Weiterbildungen) festgelegt und schrittweise umgesetzt. Parallel dazu wird damit begonnen, die Zielstelle zu suchen.

90% der Vermittlungen des AMZ (im Jahr 2001 waren es 282 Vermittlungen) erfolgten POST-intern.

Als weitere Hauptaufgabe berät das AMZ jene Mitarbeitenden der POST, deren Stelle zwar nicht aufgehoben wird, die jedoch von sich aus eine neue berufliche Perspektive suchen. Im Jahr 2001 wurde in diesem Rahmen für 671 Personen eine Standortbestimmung gemacht.

Die dritte wichtige Aufgabe des AMZ ist es, den Personalverantwortlichen der verschiedenen Sparten folgende Dienstleistungen anzubieten:

- Beurteilung von Spontanbewerbungen, ob sich die betreffenden Personen für offene Stellen eignen. Im Jahr 2001 wurden 2813 Spontanbewerbungen beurteilt. Davon führten 1031 zu einer Beschäftigung innerhalb der POST.
- Beratung von Personalteams und Linienvorgesetzten in Personalfragen bei Änderungsprozessen.
- Anbieten von Seminaren zur Unterstützung von Änderungsprozessen und zur Erweiterung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Das AMZ berät und vermittelt alle Kategorien von stellensuchenden Mitarbeitern der POST. Die Dienstleistungen der RAV, privater Arbeitsvermittler oder Outplacementunternehmen werden vom AMZ nicht in Anspruch genommen.

Das Arbeitsmarktzentrum der POST wird mit 850 Stellenprozenten betrieben.

Einer Umfrage zufolge sind über 95% derjenigen Personen, die im Jahr 2001 die Dienstleistungen des AMZ genutzt haben, mit diesen zufrieden oder sehr zufrieden gewesen.

Eignung des Arbeitsmarktzentrums der POST für die Elektrizitätswirtschaft

Wie in Kapitel 6 ausgeführt wird, schlagen wir der Elektrizitätswirtschaft vor, die Schaffung einer zentralen Personalvermittlungsstelle zu prüfen, die als Drehscheibe innerhalb der Elektrizitätswirtschaft Personen vermittelt oder für von Stellenabbau bedrohte Personen nach Stellen in verwandten Branchen sucht und hierbei das Kontaktnetz der Elektrizitätsbranche nutzt. Das Modell des POST-AMZ bietet hierfür eine interessante konzeptionelle Grundlage. Die Ausgangslage der POST war in verschiedener Hinsicht mit jener der Elektrizitätswirtschaft vergleichbar.

4.5.3 Das Projekt chance der SBB

Ausgangslage

Im Jahr 1999 vollzogen die SBB den Schritt vom Bundesbetrieb zur spezialgesetzlichen Aktiengesellschaft. Gleichzeitig erfolgte ein Umbau der vorherigen Regionalstruktur hin zu einer Spartenorganisation. Heute beschäftigen die SBB rund 28'000 Mitarbeiter.

Durch die Umstrukturierungen ergab sich die Situation, dass Mitarbeiter die Stelle verloren haben, weil ihre Stelle abgebaut wurde, weil die Stelle räumlich verlegt wurde oder weil sich das Anforderungsprofil an den Stelleninhaber verändert hat.

Im Rahmen eines GAV wurde im Hinblick auf diese Restrukturierungen geregelt, dass die SBB keine Entlassungen aus betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen vornehmen. Zudem verpflichteten sich die SBB in diesem GAV, denjenigen Mitarbeitenden, die ihre Stelle im Zuge von Reorganisationen verlieren, eine berufliche Neuorientierung mit professioneller Unterstützung zu bieten. Im Einzelnen wurde Folgendes geregelt:

- Mitarbeitenden, die aufgrund eines Reorganisations- oder Rationalisierungsprojekts ihre angestammte Stelle verlieren und für die nicht sofort eine zumutbare Lösung gefunden wird, bietet die SBB die Chance zur beruflichen Neuorientierung.
- Die betroffenen Mitarbeitenden werden in die Organisationseinheit *Neuorientierung und Arbeit (NOA)* versetzt. Der Eintritt in die NOA erfolgt auf den Zeitpunkt des Stellenverlusts. Die Mitarbeitenden erhalten dabei den gleichen Lohn wie unmittelbar zuvor.
- Ziel ist es, dass die Betroffenen durchschnittlich innert eines Jahres, spätestens innert zwei Jahren eine feste Stelle bei der SBB antreten oder eine neue Tätigkeit ausserhalb der SBB aufnehmen.

- Die SBB kann den Mitarbeitenden zur Erreichung dieses Ziels folgende Leistungen gewähren:
 - Unterstützung bei der Weiterbildung
 - Lohnausgleichszahlungen zur Unterstützung externer Ausbildungen
 - Zeitlich beschränkte Lohnausgleichszahlungen, wenn die neue Stelle mit einem tieferen Einkommen verbunden ist
 - Starthilfen bei Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit
 - Finanzielle Unterstützung bei vorzeitiger Pensionierung
 - Weitere freiwillige Leistungen

Das Projekt *chance* der NOA

Die vorgängig beschriebenen Regelungen des GAV wurden innerhalb der SBB durch das sogenannte Projekt *chance* umgesetzt. Es basiert auf nachfolgenden konzeptionellen Grundsätzen:

- Mitarbeitende der SBB, die ihren Arbeitsplatz infolge von Reorganisationen verlieren, treten ins Projekt *chance* ein. Mit Eintritt in das Projekt *chance* wechseln auch die bisherigen Unterstellungsverhältnisse: Ab diesem Zeitpunkt ist die mit Durchführung von *chance* betraute Organisationseinheit *Neuorientierung und Arbeit (NOA)* des Zentralbereichs Personal der SBB die vorgesetzte Stelle der betreffenden Mitarbeiter.
- Mit Eintritt in *chance* wird in einem ersten Schritt das Ziel verfolgt, dem betreffenden Mitarbeiter eine berufliche Neuorientierung zu schaffen. Hierzu wird nach einem Einführungsgespräch zuerst im Rahmen eines Seminars eine Standortbestimmung mit dem betreffenden Mitarbeiter vorgenommen. Dabei geht es darum, die arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten (berufliche Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen), die Neigungen und Potenziale der betreffenden Person zu eruieren. Diese Standortbestimmungsseminare werden in der Regel durch ein Team bestehend aus einem internen und externen Coach durchgeführt. Bei Bedarf werden anschliessend zusätzlich weitere Stellen (Ärzte, Psychologen, Berufsberater, etc.) beigezogen, um die Standortbestimmung und Potenzialklärung der betreffenden Personen zu präzisieren.
- Aufgrund der Standortbestimmung werden mit der betreffenden Person die verschiedenen Alternativen möglicher Neuorientierungen erarbeitet. Anschliessend wird zusammen mit der betreffenden Person das individuelle Ziel der Neuorientierung festgelegt. Als mögliche Endziele kommen folgende in Frage:
 - Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit
 - Antritt einer neuen Stelle ausserhalb der SBB
 - Antritt einer neuen Stelle innerhalb der SBB
 - Durchführung einer Lehre
 - Frühpensionierung
- Je nach individuellem Ziel der Neuorientierung und den gegebenen Fähigkeiten und Potenzialen sowie den arbeitsmarktlichen Defiziten werden gezielte Massnahmen ergriffen (Qualifizierungen, Umschulungen, Stellensuche, Vermittlungsunterstützung, Beratung). Der Massnahmeneinsatz wird dabei immer auf das zu erreichende Neuorientierungsziel ausgerichtet. Er wird innerhalb eines Aktionsplans klar definiert. Die betreffende Person wird während des gesamten Prozesses durch die NOA-Beratende begleitet mit dem Ziel, nach spätestens 2 Jahren das definierte Ziel der Neuorientierung erreicht zu haben.
- Qualifizierungsmassnahmen (Umschulungen und Weiterbildungen) werden teilweise intern angeboten, teilweise werden sie individuell auf dem freien Markt eingekauft (private Massnahmenanbieter, kollektive Massnahmen der Arbeitslosenversicherung) und gewisse Massnahmen werden durch die SBB in Zusammenarbeit mit externen Stellen angeboten.
- Die SBB hat öfters Umschulungen durchgeführt. 32 Personen haben gar eine mehrjährige Berufslehre in Angriff genommen.
- Im ersten Jahr haben 180 Personen im Rahmen der Neuorientierung des Projektes *chance* eine interne oder externe Stelle angetreten. Bei 130 Personen des Projektes *chance* erfolgte schliesslich ein

Altersrücktritt. Das Projekt *chance* wird durch die Organisationseinheit *NOA* an 6 Standorten der Schweiz mit 18 Mitarbeitenden geleitet und durchgeführt.

Eignung des Projekts *chance* für die Elektrizitätswirtschaft

Beabsichtigt die Elektrizitätswirtschaft eine zentrale Personalvermittlungsstelle einzurichten, bietet auch das Projekt *chance* der SBB wertvolle konzeptionelle Grundlagen (Konzepte für Standortbestimmungen, Eignungsabklärungen, Vermittlungsmassnahmen intern und extern u.a.). Es ist in diesem Fall zweckmässig, die bisherigen Erfahrungen der SBB eng in die Konzeption der zentralen Personalvermittlungsstelle einzubeziehen. Die Ausgangslage der SBB war in verschiedener Hinsicht mit jener der Elektrizitätswirtschaft vergleichbar.

4.5.4 Das Perspektivcenter der Swisscom

Ausgangslage der Swisscom

Es gibt verschiedene Besonderheiten, denen die Swisscom zum Zeitpunkt der Umstrukturierungen ausgesetzt war:

- Im Falle der Swisscom galt es, ein grosses integriertes Unternehmen (bzw. Teile davon) zu restrukturieren.
- Die Swisscom war zum damaligen Zeitpunkt auch einem Börsengang ausgesetzt.
- Gleichzeitig wurde der erste GAV verhandelt und per 1.1.2001 eingeführt.
- Die Zeit drängte: Ab 1998 sah sich Swisscom angesichts der Liberalisierung im Umfeld der Unternehmung (Marktöffnung, Wettbewerbsdruck, Preiseinbrüche) gezwungen, Kosten zu senken und damit Restrukturierungsmassnahmen zu ergreifen.
- Im Weiteren waren verschiedene Technologieschübe rasch zu bewältigen.

Heute beschäftigt die Swisscom rund 21300 Mitarbeiter.

Im Zuge der Restrukturierungen hat die Swisscom folgende Massnahmen ergriffen, um Entlassungen im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsprozess zu vermeiden resp. sozialverträglich zu gestalten:

- Angebot zur frühzeitigen Pensionierung
- Betrieb des Perspektiv Centers für Personen, die von einem Stellenabbau oder von geänderten Arbeitsplatzanforderungen („Skill Change“) betroffen sind

Frühzeitige Pensionierung

Im Rahmen einer ersten Phase (ab 1998) wurde den über 55-jährigen Mitarbeitern eine frühzeitige Pensionierung mit beträchtlichen Rentenleistungen angeboten. Zudem hatten Mitarbeitende mit den Jahrgängen 1946 – 1950 die Möglichkeit zur vorgezogenen Teilpensionierung ab Alter 55, bei der Swisscom ebenfalls wesentliche Leistungen erbrachte.

Neben den damit beabsichtigten Vorteilen hatte dies in Einzelfällen den Nachteil eines Know-how-Verlusts für die Swisscom und führte zu substanziellen Kosten.

Perspektivcenter

Eine weitere Dienstleistung des Sozialplans der Swisscom ist der Betrieb eines sogenannten Perspektivcenters. Dieses umfasst im wesentlichen die folgenden Leistungskategorien und gilt für Personen, die von einem Stellenabbau oder von geänderten Arbeitsplatzanforderungen betroffen sind:

1. Internes Arbeitsmarktzentrum (AMZ)

Dem GAV unterstellte Angestellte können in das Arbeitsmarktzentrum übertreten, falls sie von einem Stellenabbau oder von geänderten Arbeitsplatzanforderungen betroffen sind. Sie schliessen dabei mit dem AMZ einen Einzelarbeitsvertrag mit gleichbleibenden Leistungen ab und werden von den bisherigen Aufgaben und Funktionen freigestellt (Für Kadermitarbeitende gibt es andere Angebote). Die maximale Aufenthaltsdauer im AMZ kann gemäss dem heute gültigen Sozialplan bis zu 18 Monate betragen.

Die Dienstleistungen des AMZ umfassen:

- Individuelle Beratung
- Berufsorientierte Kurse
- Bildungsberatung
- Individuelle Qualifizierung
- Stellenvermittlung und JobClub

Wer am AMZ-Programm teilnimmt, hat auch Pflichten zu erfüllen: Arbeitsplatzsuche, Stellenbewerbungen, Bildungsmassnahmen, etc. Ziel ist es, die persönliche Arbeitsmarktfähigkeit zu erreichen respektive zu verbessern und möglichst rasch eine neue Stelle zu finden.

Das Arbeitsmarktzentrum beschäftigt 14 Personalberater an sieben Standorten in der ganzen Schweiz. Seit Bestehen des AMZ (seit 1998) haben über 1800 Personen eine neue Stelle oder eine andere sozialverträgliche Lösung gefunden. Die durchschnittliche Verweildauer liegt bei rund 8 Monaten.

Den über 50-jährigen wird unter bestimmten Voraussetzungen das Angebot unterbreitet, nach Ende der Rahmenfrist des Arbeitsmarktzentrums in die WORK_LINK AG überzutreten (vgl. nachfolgendes Kapitel). Sie können dort Beratungs- und Vermittlungsmassnahmen in Anspruch nehmen und verpflichten sich zu Beschäftigungseinsätzen.

2. Gründerprogramm

Das Perspektivcenter fördert Existenz- und Unternehmensgründungen durch Beratung, Startkapital und zinslose Darlehen. Bisher haben 138 Gründungen stattgefunden.

3. Fonds für soziale Härtefälle

Swisscom stellt in einem Fonds für soziale Härtefälle weitere Mittel zur Verfügung.

Eignung des Konzept eines Perspektivcenters der Swisscom für die Elektrizitätswirtschaft

Analog den Arbeitsmarktzentren der POST und der SBB bietet auch das Perspektivcenter der Swisscom wertvolle konzeptionelle Grundlagen für die Schaffung einer zentralen Personalvermittlungsstelle oder eines Arbeitsmarktzentrums der Elektrizitätswirtschaft. In Ergänzung zu den vorgängig vorgestellten Ansätzen der SBB und der POST erachten wir insbesondere das Projekt WORK_LINK als ein interessantes Konzept. Es wird in nachfolgendem Kapitel erläutert.

4.5.5 Das Projekt WORK_LINK AG

Die Swisscom bietet den über 50-jährigen Mitarbeitern, die von einem Stellenabbau betroffen sind, unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, die Dienstleistungen der WORK_LINK in Anspruch zu nehmen. Die WORK_LINK ist ein Joint-Venture von Swisscom (40 % der Anteile), Manpower (30%) und den Gewerkschaften (30 %).

Will ein von einem Stellenabbau betroffener Swisscom-Mitarbeiter die WORK_LINK Dienstleistungen nutzen, gelten folgende Prinzipien:

- Mit Eintritt in WORK_LINK wird der Swisscom-Mitarbeiter formal zu einem Angestellten der WORK_LINK.
- Die WORK_LINK unterstützt ihn aktiv darin, temporäre Stellen oder eine feste Stelle zu finden. Ihm wird ein persönlicher Berater und Vermittler der WORK_LINK zugeordnet.
- Der frühere Swisscom-Mitarbeiter erhält in jedem Fall 70% des bisherigen Swisscom-Salärs bis zur Pensionierung mit 60 Jahren.
- Sofern er temporäre Beschäftigungen annimmt, kann er das Salär bis auf 100% des vorherigen Swisscom-Salärs aufbessern.
- Findet der frühere Swisscom-Mitarbeiter eine feste Anstellung oder tritt er aus andern Gründen aus der WORK_LINK aus, dann verliert er die oben beschriebenen Ansprüche. Ein nachmaliger Wiedereintritt in WORK_LINK ist nicht möglich.

Die WORK_LINK rechnet ihre Dienstleistungen wie folgt mit der Swisscom ab:

- Die Saläre der von WORK_LINK betreuten früheren Swisscom-Mitarbeiter werden durch die Swisscom finanziert.
- Die Erträge aus temporären Beschäftigungen dieser Personen fallen der Swisscom zu.
- Die Swisscom bezahlt der WORK_LINK je Swisscom-Mitarbeiter eine Betreuungspauschale sowie Provisionen für Erträge aus temporären Beschäftigungen und Festanstellungen.

Das Dienstleistungsangebot der WORK_LINK kann zusammenfassend wie folgt umschrieben werden:

- Beratung der Swisscom-Mitarbeiter bei der Suche temporärer und fester Stellen.
- Aktive Suche von Stellen für die betreffenden Personen.
- Sofern ein bestimmter Arbeitseinsatz dies erforderlich macht, werden auch gezielte Weiterbildungen am betreffenden Arbeitsort (mit-) finanziert.

Zusammenfassend kann die WORK_LINK als ein auf ältere Berufsleute mit hoher Erfahrung (insb. im Telekommunikationssektor) spezialisiertes Vermittlungsinstitut bezeichnet werden, welches sich im Vergleich zu den RAV oder den klassischen privaten Arbeitsvermittlern nach eigenen Angaben wesentlich intensiver um die Eingliederung dieser Personen kümmert (ein WORK_LINK Berater betreut lediglich 50 bis 60 Dossiers gleichzeitig).

Nach Aussage der WORK_LINK sind jeweils rund 2/3 aller betreuten früheren Swisscom-Mitarbeiter in temporären Arbeitseinsätzen beschäftigt. Dabei handelt es sich in 80% der Fälle um unbefristete Arbeitseinsätze.

Nur in seltenen Fällen kommt es vor (ca. 1% der Fälle), dass eine Festanstellung angetreten wird. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die früheren Swisscom-Mitarbeiter durch den Antritt einer Festanstellung die Leistungen des Swisscom-Sozialplans verlieren würden und der Sozialplan in diesem Sinne eine goldige Fessel darstellt.

Grundsätzlich wäre die WORK_LINK daran interessiert, ihre Dienstleistungen auch der Elektrizitätswirtschaft anzubieten. Dabei sind verschiedene Formen der Zusammenarbeit (mit oder ohne Koppelung an einen Sozialplan der Elektrizitätswirtschaft) möglich. Bereits heute erbringt die WORK_LINK Dienstleistungen auch für andere Unternehmen als die Swisscom.

5 Schlussfolgerungen für die Elektrizitätswirtschaft

Die Branche befindet sich in einem langfristigen Umstrukturierungsprozess, der ausreichend Zeit lässt, gezielte Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen zu ergreifen:

- Bislang konnte keine eigentliche Welle von Umstrukturierungen mit massiven Auswirkungen für die Mitarbeiter beobachtet werden. Die Elektrizitätswirtschaft hat zwischen 1998 und 2001 jährlich rund 1% der Stellen abgebaut. Dies hat dabei kaum zu Entlassungen oder Arbeitslosigkeit geführt.
- Aufgrund der uns verfügbaren Informationen und Analyseergebnisse sowie unter Berücksichtigung der Ablehnung des EMG rechnen wir damit, dass in den kommenden Jahren branchenweit höchstens zwischen 200 und 400 Stellen jährlich abgebaut werden.

Aufgrund dieser Gegebenheiten bieten sich der Elektrizitätswirtschaft guten Chancen, den künftigen Personalabbau sozialverträglich zu gestalten:

- Erstens wird ein wesentlicher Teil des künftigen Stellenabbaus erwartungsgemäss auf Basis natürlicher Abgänge erfolgen.
- Zweitens ist die Arbeitsmarktfähigkeit vieler von einem möglichen Stellenabbau betroffener Personen der Elektrizitätswirtschaft als grundsätzlich intakt bzw. gut zu beurteilen.
- Drittens bestehen dank des vergleichsweise langen Zeitraums, über den sich der Umbruch der Elektrizitätswirtschaft erstreckt, gute Möglichkeiten, durch gezielte langfristige Weiterbildungen die Arbeitsmarktfähigkeit der von einem Stellenabbau bedrohten Mitarbeitern zu verbessern. Dies wird bei einer Reihe von Personen mit erheblichen Arbeitsmarktdéfiziten nötig sein.

Es besteht aufgrund dieser Zusammenhänge hinsichtlich der anstehenden Umstrukturierungen in der Elektrizitätswirtschaft ein Bedarf nach Weiterbildungs-, Umschulungs- und Vermittlungsmassnahmen, um sicherzustellen, dass in der Elektrizitätswirtschaft möglichst keine umstrukturierungsbedingte Zunahme der Arbeitslosigkeit resultiert. Dabei sollte nach Möglichkeit der Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitern frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden. Eine gezielte, laufende Weiterbildung der Mitarbeiter kann dazu beitragen, die nachteiligen Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Mitarbeiter zu minimieren.

Im Folgenden wird ein mögliches Vorgehensmodell vorgestellt, welches für die Bewältigung eines umstrukturierungsbedingten Stellenabbaus in der Elektrizitätswirtschaft geeignet ist. Das Modell basiert auf den bisherigen Erfahrungen der Elektrizitätswirtschaft, den Erfahrungen von Unternehmen aus anderen umstrukturierten Branchen, den generellen Einschätzungen von Arbeitsmarktexperten sowie allgemeinen Erkenntnissen der Personalmanagementlehre.

- *Schritt 1: Vorausschauende Personalplanung*

Je kürzer der Zeitraum, innerhalb welchem für einen Mitarbeiter eine neue berufliche Ausrichtung (intern oder extern) erreicht werden muss, desto schlechter sind die Erfolgsaussichten hierfür. Aus diesem Grund sollte eine vorausschauende Personalplanung erfolgen. Dies bedingt zunächst, dass die strategische Stossrichtung des Unternehmens langfristig festgelegt wird. Weiter ist der sich aus der Unternehmensstrategie ergebende Umstrukturierungsbedarf zu analysieren und die entsprechende Zielpersonalstruktur festzulegen. Auf dieser Grundlage sollten schliesslich konkrete Restrukturierungspläne ausgearbeitet werden.

- *Schritt 2: Durchführung einer individuellen Standortbestimmung mit Personen, deren Stelle gefährdet ist*

Die von einem Stellenabbau betroffenen Personen können arbeitsmarktliche Defizite aufweisen. Diese hängen von den beruflichen Qualifikationen, den persönlichen Charakteristiken und dem regionalen Arbeitsmarkt ab. Die individuellen arbeitsmarktlichen Defizite der betreffenden Personen sollten im Rahmen einer *individuellen* Standortbestimmung systematisch analysiert

werden. Dabei werden die arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten, Neigungen und Werte des betreffenden Mitarbeiters eruiert.

Die individuellen Standortbestimmungen dienen nach übereinstimmender Meinung der befragten Experten im Allgemeinen auch dazu, die Bereitschaft der betreffenden Personen, sich beruflich neu zu orientieren, zu fördern.

In der Regel ist es zweckmässig, die Standortbestimmung in Zusammenarbeit mit externen Experten durchzuführen. Bei der Suche solcher Experten bzw. Evaluation geeigneter Methoden und Vorgehensstrategien können beispielsweise folgende Stellen um Rat ersucht werden:

- Regionale Arbeitsvermittlungszentren (vgl. Kapitel 4.4)
- Outplacementunternehmen (vgl. Kapitel 4.4)
- Arbeitsmarktzentren der POST, Swisscom und SBB (vgl. Kapitel 4.5)
- Berufsberater, Ärzte, Psychologen, etc.

Eine wichtige Aufgabe der Standortbestimmung liegt ferner darin, die Bereitschaft der betreffenden Personen, sich beruflich zu verändern (was unter Umständen auch eine gewisse geographische Mobilität erfordert) und sich falls nötig gezielt weiterzubilden, zu fördern. Die Schaffung einer diesbezüglichen Eigenmotivation der betreffenden Personen ist eine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Neuausrichtung von Mitarbeitern.

- *Schritt 3: Potenzialanalyse mit Personen, deren Stelle gefährdet ist*

Aufgrund der Ergebnisse der Standortbestimmung sind als nächstes die individuellen Potenziale und Neigungen der betreffenden Mitarbeiter zu eruieren.

Auch hier ist es zweckmässig, bei der Suche geeigneter Experten bzw. bei der Wahl geeigneter Methoden und Vorgehensstrategien auf den Rat von erfahrenen Stellen (wie unter Schritt 2 genannt) zurückzugreifen.

- *Schritt 4: Festlegen der anvisierten Zielbeschäftigung mit der betreffenden Person*

Festlegen der anvisierten Zielstelle innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens zusammen mit der betreffenden Person aufgrund der Ergebnisse der Schritte 2 und 3.

- *Schritt 5: Festlegen einer Suchstrategie*

Die Vermittlungschancen steigen wesentlich, wenn sowohl die Vermittlungsmassnahmen als auch die Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen gezielt auf eine anvisierte Zielbeschäftigung ausgerichtet werden.

Aus diesem Grund empfehlen die befragten Arbeitsmarktexperten, nach der Potenzialanalyse und der Standortbestimmung zusammen mit dem betreffenden Mitarbeiter die anvisierte Zielstelle und eine geeignete Stellensuchstrategie festzulegen.

- *Schritt 6: Festlegen eines Personalentwicklungsplans mit der betreffenden Person*

In Abhängigkeit der anvisierten Zielstelle, der eruierten Fähigkeiten, arbeitsmarktlichen Defizite und Potenziale (Schritte 2 bis 4) sollte in Schritt 6 ein individueller Personalentwicklungsplan (Weiterbildungen und Umschulungen) zusammen mit der betreffenden Person festgelegt werden. Entscheidend ist dabei, dass die gewählten Massnahmen immer auf die Erreichung der definierten Zielstelle ausgerichtet werden. Der Massnahmenplan ist deshalb für jeden einzelnen Mitarbeiter individuell festzulegen !

Bei der Festlegung des Personalentwicklungsplans können gegebenenfalls folgende Stellen beratend beigezogen werden:

- Regionale Arbeitsvermittlungszentren (vgl. Kapitel 4.4)
- Outplacementunternehmen (vgl. Kapitel 4.4)

— Arbeitsmarktzentren der POST, Swisscom und SBB (vgl. Kapitel 4.5)

- *Schritt 7: Ergreifen der geplanten Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen*

Als nächster Schritt werden die im Personalentwicklungsplan vorgesehenen Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen umgesetzt. Dabei sollten die in den Kapiteln 4.3.2 und 4.3.3 beschriebenen Grundsätze beachtet werden.

- *Schritt 8: Vermittlungsmassnahmen*

Parallel zu den Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen sollte frühzeitig mit der Suche der Zielstelle auf den geplanten Zieltermin hin begonnen werden. Dabei kann mit privaten und öffentlichen Stellenvermittlern zusammengearbeitet werden. Bei schwer vermittelbaren Personen ist zudem der Beizug eines Outplacementberaters prüfenswert. In jedem Fall sollte aber darauf geachtet werden, dass der betreffende Stellensuchende bei der Stellensuche sein eigenes Kontaktnetz sowie jenes des Arbeitgebers nutzt.

Der Einbezug von Personalvertretungen in die oben dargestellten 8 Vorgehensschritte bzw. in die Planung und Durchführung von Massnahmen bei Umstrukturierungen kann den Erfolg dieser Massnahmen begünstigen.

In nachfolgender Abbildung 5-1 sind die einzelnen Schritte im Überblick dargestellt:

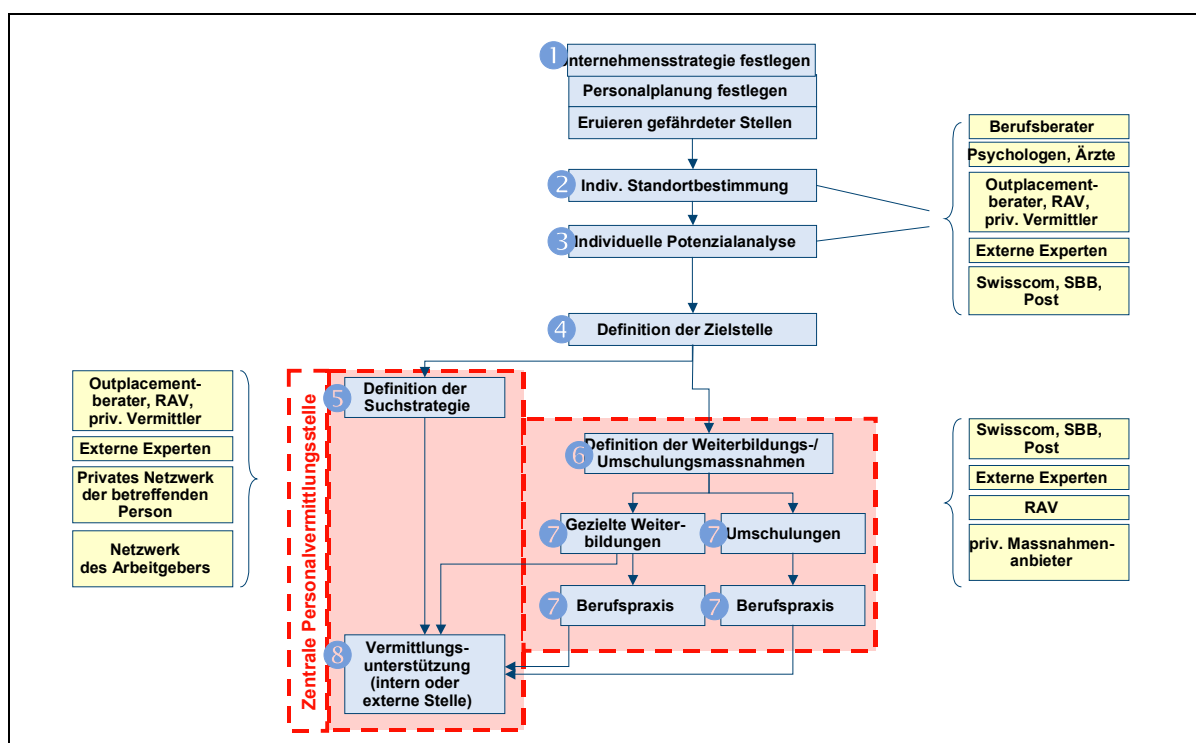


Abbildung 5-1: Vorgehen bei Umstrukturierungen

Der Grossteil der befragten Arbeitsmarktexperten und die Vertreter der Swisscom, POST und SBB empfehlen der Elektrizitätswirtschaft, die Schaffung einer zentralen Personalvermittlungsstelle zu prüfen, die als Drehscheibe innerhalb der Elektrizitätswirtschaft Personen vermittelt oder für von Stellenabbau bedrohte Personen nach Stellen in verwandten Branchen sucht und hierbei das Kontaktnetz der Elektrizitätsbranche nutzt.

Diese Empfehlung basiert auf folgenden Feststellungen:

- Die Vermittlungschancen sind am höchsten, wenn eine Eingliederung in der angestammten Branche oder in verwandten Branchen angestrebt wird.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Stellensuche ist es, das eigene Kontaktnetz oder jenes des Arbeitgebers zu nutzen.

Eine zentrale Personalvermittlungsstelle der Elektrizitätswirtschaft hätte vergleichsweise gute Möglichkeiten, innerhalb der Branche und zu verwandten Branchen ein geeignetes Netzwerk aufzubauen. Ausserdem hätte eine derartige Stelle den Vorteil, die Anforderungen und Strukturen der Branche bestens zu kennen, was einer hohen Vermittlungsqualität förderlich wäre. Damit kann diese Stelle der Branche als Pool dienen, welcher gut qualifizierte Berufsleute mit Branchen-Know-how bedarfsgerecht vermitteln kann.

Eine derartige Stelle wäre typischerweise für die vorgängig beschriebenen Schritte 5 und 8 zuständig und würde den betreffenden Werken zumindest beratend bei den Schritten 6 und 7 zur Seite stehen. Im Weiteren wäre festzulegen, dass das Aufgabengebiet auch Beratungen bei den Schritten 2, 3 und 4 umfassen soll.

6 Anhang

Auszug aus dem Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) und der Elektrizitätsmarktverordnung (EMV):

EMG

Art. 7 Rechnungsführung und Berufsbildung

(...)

³ Der Bundesrat kann die Unternehmen nach Absatz 1 zur Erleichterung der Umstrukturierung und zur nachhaltigen Qualitätssicherung zu Umschulungsmassnahmen und zur beruflichen Grundausbildung (Lehrstellenangebot) verpflichten.

EMV

Art. 4 Anrechenbare Kosten

¹ Als anrechenbare Kosten gelten die Betriebs- und Kapitalkosten eines effizient betriebenen Netzes sowie die Abgaben und Leistungen an Gemeinwesen, einschliesslich vorgeschriebene Beiträge an energiepolitische Massnahmen sowie die Kosten für Massnahmen nach Artikel 19.

8. Kapitel: Umschulungs- und Berufsbildungsmassnahmen

Art. 19

¹ Die Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft treffen bei Umstrukturierungen geeignete Massnahmen zur Weiterbildung, Umschulung und Vermittlung. Sie arbeiten dabei mit Arbeitnehmerorganisationen und den Kantonen zusammen.

² Reichen die Massnahmen nach Absatz 1 nicht aus, verpflichtet das Departement die Unternehmen zu weiteren Massnahmen. Es erarbeitet diese Massnahmen im Einvernehmen mit dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement.

³ Die Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft treffen geeignete Massnahmen für die Berufsausbildung.

Bundesamt für Energie BFE

Worblentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · Postadresse: CH-3003 Bern
Tel. 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe

BBL Bestellnummer 805.285 d / 04.03 / 600