

Der erste Platz als Motivation in Zukunft noch mehr zu leisten

Eine neue Sozialplankonzeption, eine neue Entlohnungsarchitektur und die strategische Neuausrichtung der Politik für ältere Mitarbeitende sind einige Beispiele, die das HR-Team der **ABB Schweiz** projektmässig durchgeführt hat. Für das beste Personalmanagement hat dieses aktive HR-Team nun den Swiss HR-Award gewonnen.

«Der Swiss HR-Award ist für uns eine Bestätigung, dass unser HR-Team auf dem richtigen Weg ist», sagt Renato Merz, Leiter Personal und Consulting der ABB Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung. «Der erste Platz beweist uns, dass wir gut organisiert sind, was eine Voraussetzung dafür ist, einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Für unsere Mitarbeitenden ist der Award eine Bestätigung, weil er ihnen zeigt, dass sie gut gearbeitet haben, und Motivation, in Zukunft noch mehr zu leisten.»

Letztes Jahr hat die ABB Schweiz den neunten Platz erreicht. Der Personalleiter ist überzeugt, dass sich sein Team dieses Jahr nicht nur besser organisiert hat, sondern wohl auch einige Projekte positiv aufgefallen sind. Die ABB hat sich beispielsweise intensiv mit der Thematik der älteren Mitarbeitenden befasst. «Generation 50+» ist ein Teil der Personalpolitik, die sich im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung mit denjenigen Mitarbeitenden beschäftigt, die älter als fünfzig Jahre sind. «Wir überprüfen laufend unsere Aktivitäten, damit wir auch für ältere Personen ein attraktiver Arbeitgeber bleiben», sagt Merz. «Ältere Mitarbeitende haben ein unschätzbare Erfahrungswissen und können aufgrund ihres Know-hows Situationen besser einschätzen und ruhiger angehen. Zudem ist es oft sinnvoll, auf eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden zu achten, um unterschiedliche Fähigkeiten von allen Mitarbeitenden zu kombinieren.»

Die ABB praktiziert seit Jahren das Modell der flexiblen Pensionierung. Es erlaubt den Mitarbeitenden, sich vorzeitig mit 57 Jahren pensionieren zu lassen. Bei einer Pensionierung ab dem 62. Altersjahr wird eine AHV-Überbrückungsrente bezahlt. Die Pensionierung auf Raten ist eine weitere Möglichkeit, die den Mitarbeitenden offen steht: Ein älterer Mitarbeitender kann beispielsweise 60 Prozent arbeiten und für 40 Prozent Rente beziehen. Renato Merz ist erstaunt darüber, dass von dieser Möglichkeit nicht so oft Gebrauch gemacht wird.

Damit sich die ABB-Mitarbeitenden rechtzeitig auf die Phase nach der Arbeit vorbereiten können, bietet die Firma allen Interessierten und ihren Partnern das Seminar «55+» an, in dem über Finanzen, Gesundheit, Erbrecht und Steuern diskutiert wird. Wenn Interesse besteht, können einzelne Themen unter fachkundiger Leitung vertieft werden. «Diese Seminare sind sehr beliebt und werden rege besucht. Für uns sind sie auch ein Instrument, um unseren Mitarbeitenden unsere Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken», erklärt der Personalleiter.

Für Renato Merz ist es wichtig, dass ein HR-Team nicht nur ausführendes Organ ist, sondern aktiv mitgestalten kann. «Dabei ist es irrelevant, ob der HR-Leiter in der Geschäftsleitung ist oder



Foto: Beat Märki

Die Gewinner

(Von links)

Peter Schmid, Leiter HR Arbeitsorganisation
Markus Kalk, Leiter HR-IT
Marlies Denger, Personalleiterin operatives Personalwesen
Renato Merz, Leiter Personal und Consulting
Dirk Stoltenberg, Leiter HR Development
abwesend: Ulrich Winnat, Leiter Personaladministration

nicht. Entscheidend ist, ob der HR-Verantwortliche alle Informationen erhält, ob er mitwirken und mitgestalten kann. Die Position in der GL ist nur ein formaler Aspekt, der oftmals für die HR-Leute von Bedeutung ist, weil sie sich besser vertreten fühlen.» Merz räumt ein, dass er und sein Team manchmal einfach ausführendes Organ seien, etwa wenn auf Konzernebene ein Entscheid gefällt wird wie kürzlich die Einführung der Aktienbeteiligung. Mehrheitlich ergreife das HR-Team aber selbst die Initiative. So hat es ein neues Lohnsystem entwickelt mit dem Ziel, mehr Transparenz und bessere Vergleichsmöglichkeiten zu schaffen sowie ein durchgängiges Bonussystem einzuführen.

Zudem wollten die Verantwortlichen ein Lohnsystem, basierend auf den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Leistung. «Wir haben auch ein einheitliches Stellenbewertungssystem integriert, bei dem vom obersten Chef bis zur Hilfskraft alle Stellen nach der gleichen Systematik bewertet werden», erläutert Peter Schmid, Leiter HR-Arbeitsorganisation. Für die beiden HR-Verantwortlichen ist es ganz wichtig, dass solche Projekte keine isolierten HR-Übungen sind, sondern immer im Business verankert sind. «Dazu benötigen wir die Mitwirkung des Managements und der Mitarbeitenden», sagt Renato Merz.

Federführend war die HR-Abteilung auch beim Projekt «Drive». Drive (zusammengesetzt aus Dialog, Reflexion, Identität, Vertrauen und Engagement) ist ein Kulturentwicklungsprogramm, das erstmals für die 180 Top-Führungsmanager bei ABB Schweiz durchgeführt wurde. «Das Feedback war sehr positiv. Und die Führungskräfte haben ihre Motivation in ihre Verantwortungsbereiche übertragen. Die Idee, ein solches Programm zu entwickeln, entstand in der schwierigen Zeit vor zwei, drei Jahren: Damals legte die alle zwei Jahre durchgeführte Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung offen, dass die Mitarbeitenden zwar mit ihrem Arbeitsplatz und ihrer direkten Umgebung zufrieden sind, jedoch das Vertrauen in die Leitung und das obere Management der ABB verloren haben. Als eine der Massnahmen wurde das Drive-Programm für Führungsverantwortliche entwickelt. «Zudem haben wir die so genannten Geschäftsleitungslunchs eingeführt», erklärt Merz. «Vor jeder GL-Sitzung besuchten wir eine Geschäftseinheit. Wir haben zusammen zu Mittag gegessen – immer sehr einfach mit Brötchen oder Bratwürsten. Danach haben die GL-Mitglieder Fragen beantwortet. Dank dieser Nähe und der Offenheit, mit der wir antworteten, ist es uns gelungen, das Vertrauen wieder aufzubauen.» Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 2004 bestätigt den Erfolg der verschiedenen Massnahmen.

Frauenförderung nimmt bei der ABB Schweiz einen wichtigen Stellenwert ein, «doch leider sind die Frauen im Management immer noch untervertreten». Der Frauenanteil beträgt insgesamt 17 Prozent, davon sind 15,5 Prozent im Management und 0,2 Prozent, sprich 2 im Top-Management (Vergleich: Männeranteil 83 Prozent, davon 35,1 Prozent im Management). Besonders für Frauen ist die Möglichkeit, Familie und Beruf zu koordinieren, oft schwierig. Deshalb führt ABB Schweiz seit über dreissig Jahren insgesamt sechs firmeneigene Kinderkrippen. Zurzeit wird überlegt, ob in Oerlikon, wo der Bedarf besonders gross ist, eine zweite Krippe eröffnet werden soll.

Nach dem Projekt gefragt, auf das er besonders stolz ist, überlegt Renato Merz zuerst einen Moment und antwortet dann lächelnd: «Sehr stolz, also wirklich megastolz bin ich

darauf, dass wir die alte Sozialplankonzeption revolutionieren konnten mit der Neuausrichtung «Arbeit vor Geld». Der grösste Teil der finanziellen Mittel wurde für die Repositionierung der betroffenen Mitarbeitenden eingesetzt.

Und Peter Schmid erwähnt das Mobilitätskonzept mit einem Ökobonus, das die Benutzung des öffentlichen Verkehrs fördern soll. Dieses erfolgreiche Konzept erzeugte breites Interesse bei anderen Firmen und Verbänden.

Das HR-Team wird sich auch in Zukunft nicht auf seinen Erfolgen ausruhen. Neben kleineren Projekten ist bereits ein neues geplant, das den beiden HR-Verantwortlichen besonders am Herzen liegt: die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit, genannt «HR Modell 2010». Im Juni 2005 findet eine Veranstaltung statt, an der alle HR-Verantwortlichen teilnehmen werden. Es geht darum, die eigene HR-Arbeit zu hinterfragen. «Es ist unser Ziel, das HRM noch stärker auf wertschöpfende Tätigkeiten zu fokussieren etwa in den Bereichen Beratung, Coaching und Moderation, aber auch in der Mitwirkung und Mitgestaltung von Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozessen», erklärt Merz das Vorhaben. «Ich bin überzeugt, dass unser HR-Team nach der Neuausrichtung einen wertvolleren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.» *mr*

ABB Schweiz

Das Unternehmen konzentriert sich hauptsächlich auf die beiden Kernbereiche Energie- und Automationstechnik und liefert Systeme und Gesamtlösungen für Versorgungs- und Industrieunternehmen. ABB ist weltweit tätig und beschäftigt rund 102 000 Mitarbeitende in über 100 Ländern, schweizweit sind es rund 5000 Mitarbeitende. Das HR-Team in der Schweiz umfasst im Kernbereich 50 Personen.



Foto: Christine Bärbocher

Renato Merz (rechts) ist seit fünf Jahren als Leiter Personal und Consulting bei der ABB. Der studierte lic. iur. war zuvor während zehn Jahren im Vorsorgebusiness tätig.

Peter Schmid ist seit sechs Monaten Leiter HR Arbeitsorganisation. Er verfügt über eine kaufmännische Ausbildung und hat sich dann in Richtung HR weitergebildet. Der diplomierte Personalleiter arbeitet seit 17 Jahren bei der ABB in verschiedenen Funktionen.