Dossier Mitarbeitende 2011

Personalwesen Migros-Gruppe
Als grösste private Arbeitgeberin in der Schweiz ist die Migros in vielerlei Hinsicht ein Spiegel der hiesigen Gesellschaft. Politische, soziale, wirtschaftliche und demografische Entwicklungen und Herausforderungen werden in der Migros wirksam und von ihr aktiv und zukunftsgerichtet gestaltet. Zentrale Aspekte finden im Personalwesen der Migros-Gruppe ihren Niederschlag.

Arbeit und Gesundheit
Gesunde Unternehmen sind Unternehmen mit gesunden Mitarbeitenden. Der unternehmerische Erfolg misst sich am wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und gesundheitlichen Mehrwert, den ein Unternehmen erbringt. Deshalb stellt die Migros in ihrer Gesundheitspolitik die Arbeits- und Lebensqualität ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt.

Personalaufwand und Wertschöpfung
Rund fünf Milliarden – so hoch war 2011 der Personalaufwand der Migros-Gruppe. Rund 75% der gesamten Netto-Wertschöpfung kamen den Mitarbeitenden zugute, dabei übertraf die Steigerung ihrer Reallöhne die gesamtwirtschaftliche Lohnentwicklung bei weitem. Für die gesamte Migros-Gruppe gilt das Prinzip der funktions- und leistungsgerechten Entlöhnung. Auch bezüglich Vorsorgeleistungen steht die Migros überdurchschnittlich gut da und erbringt weiterhin einen doppelten Arbeitgeberbeitrag. Die Rolle der Migros als attraktive Arbeitgeberin unterstreichen viele zusätzliche Leistungen – wie ein Mutterschaftsurlaub von 16 bis 18 Wochen bei vollem Lohn, diverse Vergünstigungen, die Partizipation am Unternehmenserfolg oder eine spezielle Todesfallversicherung. Das Thema berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen ist für die Migros ein wichtiger Pfeiler ihrer auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Personal- und Führungsentwicklung. 2011 investierte die Migros-Gruppe gesamthaft über 35 Millionen Franken in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.

Frau, Familie und Beruf
Die Stellung der Frauen im Arbeits- und Wirtschaftsleben spielt für den Wohlstand und den gesellschaftlichen Fortschritt eine entscheidende Rolle. Daher bedeutet Unternehmens- und Personalpolitik für die Migros immer auch Familienpolitik. Sie setzt sich dafür ein, Frauen eine tragfähige Brücke zwischen den Lebenswelten Familie und Beruf zu bieten.

Sozialpartnerschaft und GAV
Sozialpartnerschaft ist in der Migros eine Haltung, die sich auf die Repräsentativität, den Sachverstand und die Professionalität von Hunderten von gewählten Personalvertreterinnen und -vertretern abstützt, welche sich in den Verwaltungsräten, den Personalkommissionen der Migros-Unternehmen und in der Landeskommission der Migros-Gruppe einsetzen. Die Gesamtarbeitsverträge in der Migros sind daher immer die Gesamtarbeitsverträge der Migros-Mitarbeitenden.

Berufsbildung
Die Migros-Gruppe ist nach wie vor die grösste private Ausbildnerin in der Schweiz. Sie versteht ihr Engagement für die Berufsbildung auch als ein Engagement für den Werk- und Denkplatz Schweiz. So investiert die Migros bei der Bildung in die wichtigste Ressource, über die die Schweiz verfügt – in junge Nachwuchskräfte.

» www.migros.ch/m11

Personalbestand und -bewegungen

Innerhalb der Migros-Gruppe kommt dem Genossenschaftlichen Detailhandel, in dem im Jahr 2011 rund 65% der Mitarbeitenden tätig waren, eine identitätsprägende Stellung zu. Die Migros-Gruppe bietet zudem – in den fünf Strategischen Geschäftsfeldern Genossenschaftlicher Detailhandel, Handel, Industrie & Grosshandel, Finanzdienstleistungen, Reisen – eine Vielfalt an Aufgaben in unterschiedlichen Funktionen und Berufen. In dieser Vielfalt liegt sowohl eine unternehmens- und personalpolitische Stärke wie auch eine ständige Herausforderung.

Im Jahr 2011 konnte die Migros-Gruppe den Personalbestand um 3.3% auf 86 393 Mitarbeitende beziehungsweise 63 462 Vollzeitstellen erhöhen. Dies ist zurückzuführen auf die erstmalige Konsolidierung der Gries Deco Company GmbH sowie auf den Ausbau in einzelnen Unternehmen der Migros-Gruppe. Dem gegenüber stehen insbesondere die Veräusserung der Limmatdruck AG und der Zeiler AG. Im Mehrjahresvergleich ergibt sich für die Periode 2006 bis 2011 trotz Verwerfungen in der Binnen- und in der Weltwirtschaft ein konsolidiertes Beschäftigungswachstum von über 8%.

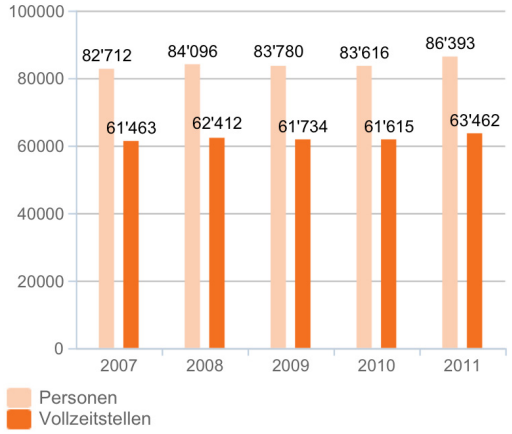
In der Gliederung der Migros-Gruppe in fünf Strategische Geschäftsfelder – Genossenschaftlicher Detailhandel, Handel, Industrie & Grosshandel, Finanzdienstleistungen, Reisen –, denen wiederum eine oder mehrere Geschäftseinheiten zugeordnet sind, spiegelt sich die Vielfalt an Wirtschaftszweigen, Branchen und Märkten, in welchen die Mitarbeitenden in ganz unterschiedlichen Funktionen und Berufen tätig sind. Hinzu kommen weitere Unternehmen. Sie umfassen neben zahlreichen Stiftungen vor allem die Shared Services mit den nationalen Logistik-Dienstleistungszentren Migros Verteilzentrum Suhr AG (für Lebensmittel) und Migros Verteilbetriebe Neuendorf AG (für Non-Food, Textil und Tiefkühlprodukte). In dieser Vielfalt an anfallenden Aufgaben liegt sowohl eine unternehmens- und personalpolitische Stärke als auch eine ständige Herausforderung für die Migros-Gruppe.

Innerhalb der Migros-Gruppe kommt dem Genossenschaftlichen Detailhandel, der 2011 rund 65% der Mitarbeitenden beschäftigt hat, unverändert eine grosse und identitätsprägende Stellung zu. Im schweizerischen Detailhandel sind insgesamt rund 320 000 Personen tätig, davon sind fast 20% Mitarbeitende im Genossenschaftlichen Detailhandel der Migros. Auch den anderen Geschäftsbereichen kommt, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, eine erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung zu. So beschäftigt die Migros-Industrie rund 30% der Arbeitnehmenden in der Schweizer Nahrungsmittelindustrie. Und im Geschäftsfeld Reisen sind es rund 20% aller Mitarbeitenden der Schweizer Reisebranche.

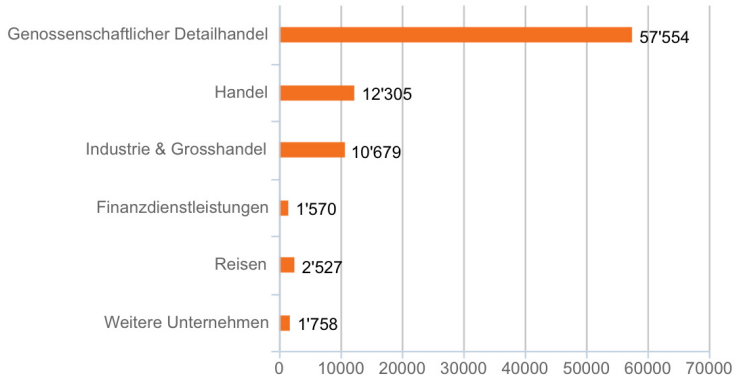
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Kennzahlen und Diagramme zu Personalbestand und -bewegungen

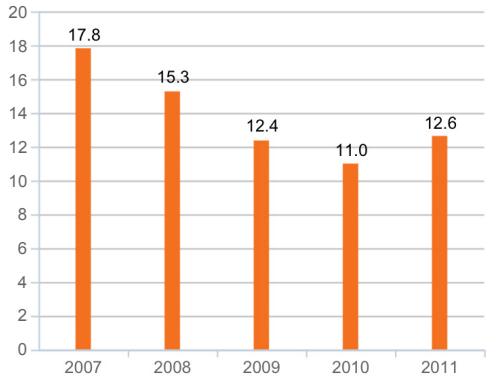
Personalbestand Migros-Gruppe



Personalbestand nach Strategischen Geschäftsfeldern



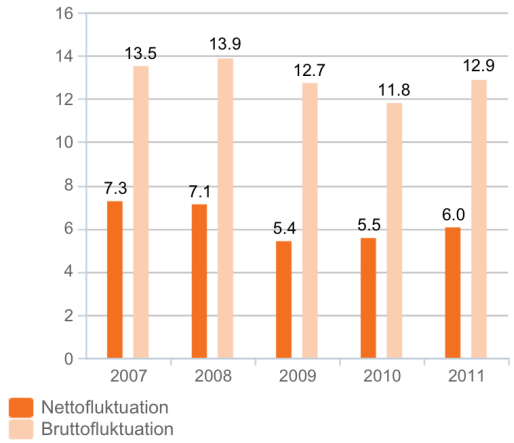
Einstellungsquote
[in %]



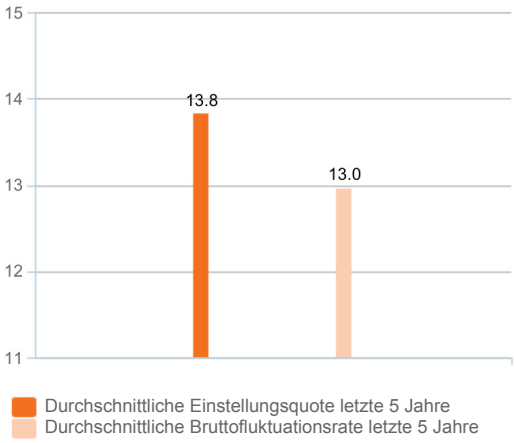
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Kennzahlen und Diagramme Personalbestand und -bewegungen

Fluktuationsquote
[in %]



Einstellungs- und Fluktuationsquote im Vergleich
[in %]



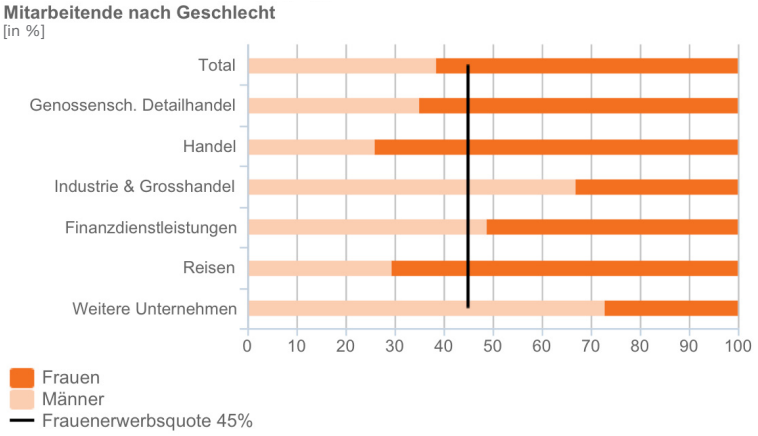
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Geschlechterstruktur

Die Migros ist weiblich. Im Jahr 2011 waren in der Migros-Gruppe 53 216 Frauen und 33 177 Männer beschäftigt. Der Frauenanteil in der Migros-Gruppe betrug rund 61%.

Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt der Schweiz liegt die Frauenerwerbsquote bei rund 45%. In den drei Geschäftsfeldern Genossenschaftlicher Detailhandel, Handel und Reisen, in denen rund 84% aller Migros-Mitarbeitenden tätig sind, liegt der Frauenanteil jeweils deutlich höher: zwischen 65% und 74%. Damit leistet die Migros einen wichtigen Beitrag für die Frauenerwerbstätigkeit in der Schweiz. Die notwendige Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mit einem breiten Spektrum an familienpolitischen Massnahmen und Leistungen gefördert (www.arbeiten-bei-migros.ch). Die Migros engagiert sich für eine zukunftsgerichtete Personalpolitik, denn sie ist sich bewusst, dass für die Bewältigung der anstehenden wirtschaftlichen und demografischen Herausforderungen die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen eine Schlüsselrolle spielt.

Diagramm zur Geschlechterstruktur



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Beschäftigungsstruktur

Entgegen allgemeinen Trends auf dem Schweizer Arbeitsmarkt setzt die Migros in der Beschäftigung Akzente zugunsten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum Beispiel bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder beim Verhältnis zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigung.

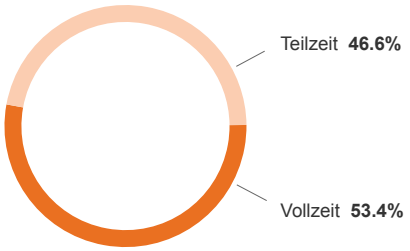
Beschäftigungsgrad
Voll- und Teilzeitbeschäftigung gehen in der Migros Hand in Hand. Entgegen dem Trend auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, der durch einen Rückgang der Vollzeit- und eine Zunahme der Teilzeitbeschäftigung geprägt ist, blieb in der Migros das Verhältnis zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigung stabil.

Voll- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht
Gesamtschweizerisch stagnierte der Frauenanteil bei den Vollzeitbeschäftigten bei knapp unter 30%. In der Migros liegt dieser Anteil bei rund 42%. Dennoch bleibt Teilzeitarbeit ein wichtiger Faktor für die Erwerbsbeteiligung der Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der überdurchschnittliche Anstieg der Erwerbsquote von Frauen mit Kindern unter 15 Jahren in der Migros hebt diesen Aspekt deutlich hervor.

Teilzeitbeschäftigungsquote
Auch in der Migros wird Teilzeitbeschäftigung überwiegend von Frauen gewählt. Während in der Schweiz jedoch nur jeder zehnte Mann einer Teilzeitarbeit nachgeht, betrug in der Migros im Jahr 2011 die Teilzeitbeschäftigungsquote von Männern über alle Altersgruppen hinweg 21.2% – sie ist doppelt so hoch wie im übrigen Schweizer Arbeitsmarkt.

Diagramme zur Beschäftigunsstruktur

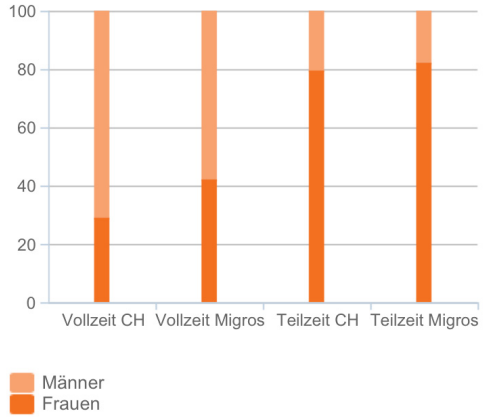
Beschäftigungsgrad



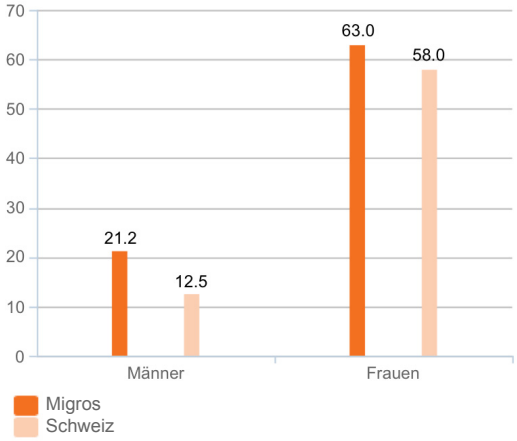
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zur Beschäftigunsstruktur

Voll- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht (Migros/Schweiz)
[in %]



Teilzeitbeschäftigungsquote
[in %]



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Altersstruktur

Die Altersstruktur ihrer Mitarbeitenden fördert in der Migros die Zusammenarbeit zwischen den Generationen – ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Sie unterstreicht ebenso die Wirksamkeit der getroffenen familienpolitischen Massnahmen und die Bedeutung eines altersgerechten Personalmanagements.

Verteilung nach Altersgruppen
Die Entwicklung bis Ende 2011 belegt, dass in der Migros eine durchaus ausgewogene Altersstruktur besteht: Das Lebensalter von jeweils rund der Hälfte der Mitarbeitenden liegt unter beziehungsweise über dem Durchschnittsalter von 39.6 Jahren. Diese Altersstruktur fördert und unterstützt die intergenerative Zusammenarbeit, die ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

Verteilung nach Geschlecht
Der prozentuale Anteil der männlichen und der weiblichen Mitarbeitenden pro Altersgruppe ist praktisch identisch. Dass der Frauenanteil in der Altersgruppe von 15 bis 40 Jahren sogar leicht höher liegt, zeigt, dass sich Frauen bei einer gezielten Förderung nicht mehr zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen, sondern beide Bereiche gut miteinander vereinbaren können.

Dienstalter

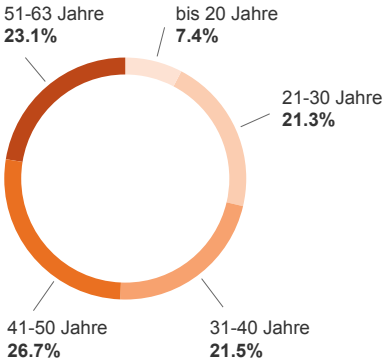
Anteil pro Dienstaltersgruppe nach Geschlecht
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben der Migros treu. Rund 60% der Männer und 58% der Frauen arbeiten seit mehr als fünf Jahren in der Migros, wobei Männer weniger lang bleiben: Während rund 45% der Frauen in den beiden mittleren Dienstaltersgruppen (6 bis 9 Jahre, 10 bis 20 Jahre) liegen, beträgt hier der Anteil der Männer 40%. Mit diesen Werten hebt sich die Migros deutlich vom Schweizer Durchschnitt ab, wo nur 53.5% der Mitarbeitenden seit mehr als fünf Jahren im gleichen Unternehmen tätig sind und die männlichen Mitarbeiter länger verweilen als Frauen (56.2% gegenüber 50.2%).

Anteil innerhalb der Dienstaltersgruppe nach Geschlecht
Die Migros beschäftigt über 30 000 Frauen mit Kindern. Der überdurchschnittlich hohe Frauenanteil in der Belegschaft – sowohl pro Dienstaltersgruppe (Referenzbasis: Gesamtheit der Frauen) wie auch innerhalb der Dienstaltersgruppen (Referenzbasis: Gesamtheit aller Mitarbeitenden) – illustriert, dass in der Migros Frauen ihre Erwerbstätigkeit grundsätzlich nicht unterbrechen müssen, um Kinder grosszuziehen. Frauen in der Migros besitzen aus diesem Grund oft nicht weniger, sondern mehr Berufserfahrung. Diese Faktoren führen nicht zuletzt zu mehr Gleichstellung im Erwerbsleben und schliessen erwerbsbiografische Lohndifferenzen aus.

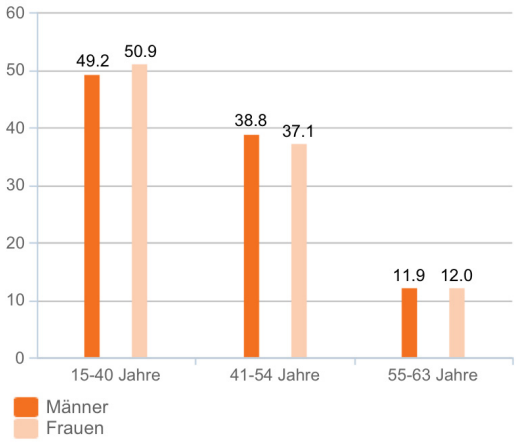
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zur Altersstruktur

Verteilung nach Altersgruppen

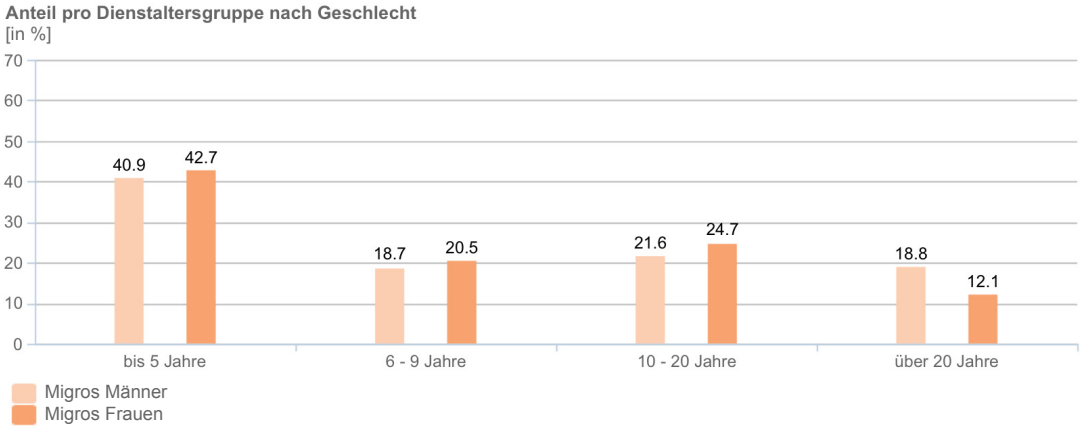


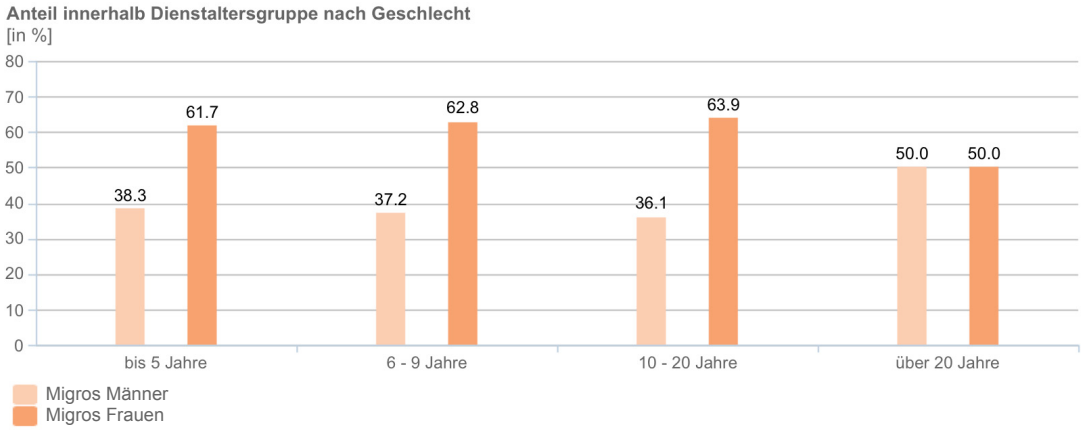
Verteilung nach Geschlecht
[in %]



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zur Altersstruktur





MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Nationalitäten und Nationen

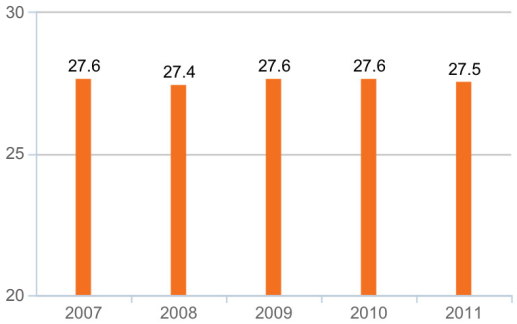
Die Migros ist ein Schweizer Unternehmen – auch hinsichtlich der kulturellen Diversität. Ein typisch schweizerischer Erfolgsfaktor ist die erfolgreich gelebte Vielfalt von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen.

Anteil ausländische Mitarbeitende
2011 beschäftigte die Migros rund 72% Schweizer und 28% ausländische Staatsangehörige. Diese Verteilung der Staatsangehörigkeiten bleibt seit Jahren praktisch stabil. Mehr als ein Drittel der ausländischen Mitarbeitenden sind in der Schweiz geboren und gehören der zweiten oder dritten Generation an – in der Migros arbeiteten 2011 Menschen aus 147 Nationen zusammen. Diese «diversity» erachtet die Migros als Chance und pflegt die Vielfalt an Kulturen bewusst durch ein tolerantes und diskriminierungsfreies Betriebsklima.

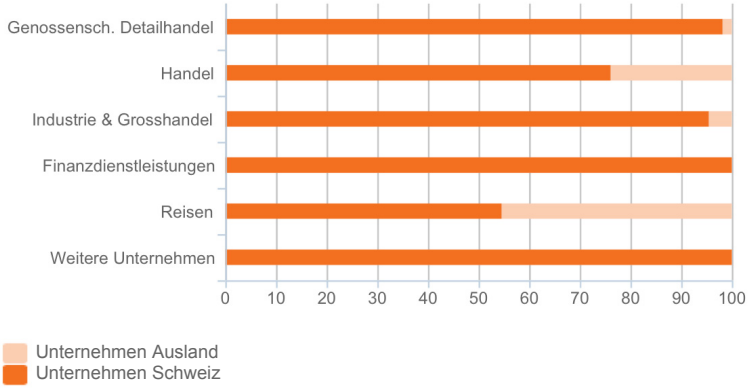
Mitarbeitende Schweiz und Ausland
Die Migros ist ein Schweizer Unternehmen. Sie versteht sich als Teil der Schweizer Gesellschaft und setzt ihre Ressourcen für die Steigerung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung des Landes ein. 6,6% aller Mitarbeitenden sind in einem Migros-Unternehmen im Ausland tätig.

Diagramme zu Nationalitäten und Nationen

Anteil ausländischer Mitarbeitende
[in %]



Mitarbeitende Unternehmen Schweiz/Ausland (in %)



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Betriebliches Gesundheitsmanagement

2011 wurden weitere Migros-Unternehmen mit dem Qualitätssiegel «Friendly Work Space» für vorbildliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ausgezeichnet. 2012 stehen bereits erste Re-Zertifizierungen an. Sie sollen Veränderungen im BGM aufzeigen und dessen nachhaltige Verankerung im Unternehmen fördern. Die Gesamtbilanz zeigt: Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement hat überall und entlang der gesamten Wertschöpfungskette in der Migros-Gruppe seinen festen Platz.

2009 wurde erstmals das Label «Friendly Work Space» durch die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz verliehen. Dieses Label ist eine Anerkennung für Unternehmen, die sich nach den Kriterien für Betriebliches Gesundheitsmanagement durch einen umfassenden und systematischen Einsatz für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auszeichnen. Inzwischen haben es bereits 11 Migros-Unternehmen erhalten, welche die gesamte Wertschöpfungskette der Migros repräsentieren. Von diesen 11 ausgezeichneten Migros-Unternehmen stammen fünf aus dem Geschäftsfeld Genossenschaftlicher Detailhandel – davon zwei aus der Romandie –, drei aus der Industrie und drei aus den übrigen Geschäftsfeldern. 2011 wurden zwei Migros-Unternehmen neu zertifiziert, ein «Friendly Work Space» zu sein.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Arbeitsstunden, Gesundheit und Absenzen

Gesundheit, Arbeitsplatzqualität, Arbeitszufriedenheit und Produktivität gehören zusammen. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende erbringen die grösste Wertschöpfung. Daher gehen Arbeit und Gesundheit in der Migros Hand in Hand.

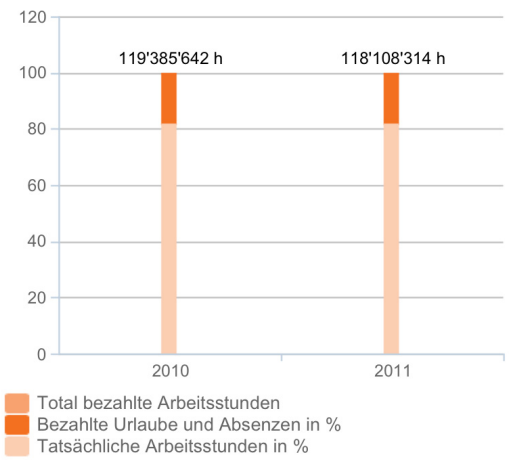
Gesundheit, Arbeitsplatzqualität, Arbeitszufriedenheit und Produktivität gehören zusammen. Einem systematischen und nachhaltigen Gesundheitsmanagement kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Es ist als strategischer Faktor in die Managementsysteme der Migros integriert und Bestandteil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Das zeigte das Jahr 2011: Der Anteil der geleisteten an den bezahlten Arbeitsstunden konnte praktisch unverändert bei rund 82% gehalten werden, ebenso die Gesundheitsquote – sie betrug 95.35% und liegt weit über dem Referenzwert von 85%. Die Nichtberufsunfall-Quote blieb gegenüber dem Vorjahr bei 0.48% konstant, die Berufsunfall-Quote konnte von 0.26% im Vorjahr auf 0.25% gesenkt werden.

Die Migros weist im Schweizer Vergleich eine unterdurchschnittliche Absenzquote und eine unterdurchschnittliche Dauer der Absenzen auf. Dennoch liess es sich nicht vermeiden, dass die Absenzquote im letzten Jahr von 4.04% auf 4.15% leicht angestiegen ist. Deshalb unternimmt die Migros eine Vielzahl von Aktivitäten, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Erkrankte Mitarbeitende werden begleitet und Wiedereingliederungen nach langer Abwesenheit sorgfältig geplant und gestaltet.

Eine Unterstützung bei der Wiedereingliederung wird auch IV-Rentnern und -Rentnerinnen geboten. 2011 beschäftigte die Migros rund 670 Mitarbeitende, die eine IV-Rente bezogen. Dies entspricht 0.8% der gesamten Belegschaft der Migros in der Schweiz. Im Genossenschaftlichen Detailhandel liegt diese Quote bei 1%; es gilt jedoch die Einschränkung, dass dem Arbeitgeber nicht jeder Rentenbezug bekannt ist.

Diagramme zu Arbeitsstunden, Gesundheit und Absenzen

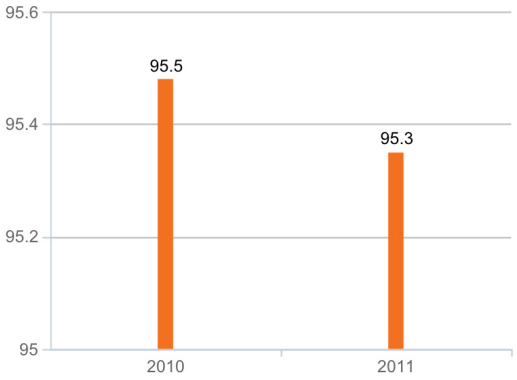
Arbeitsstunden, Urlaube und Absenzen



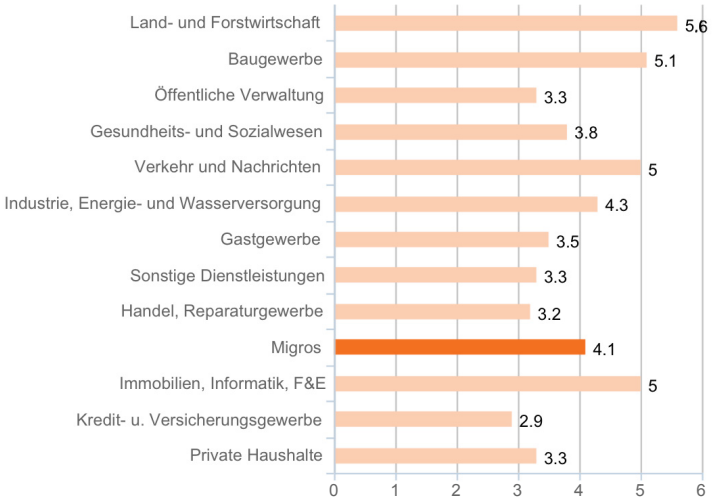
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zu Arbeitsstunden, Gesundheit und Absenzen

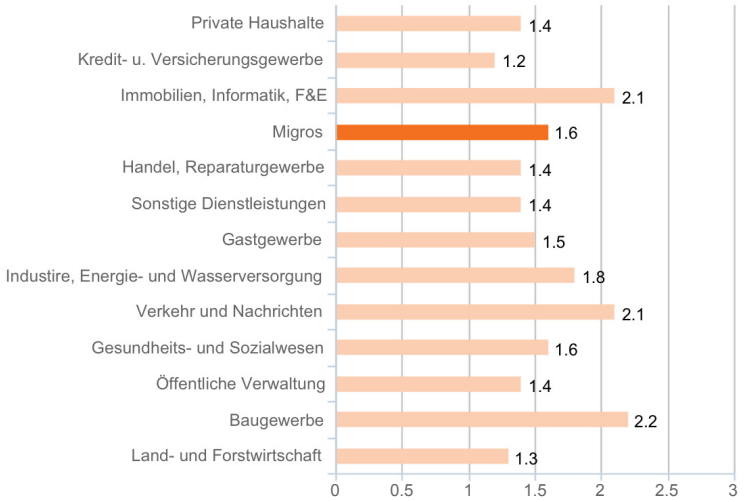
Gesundheitsquote
[in %]



Absenzquote (in %)



Wöchentliche Dauer der Absenzen pro Arbeitsstelle



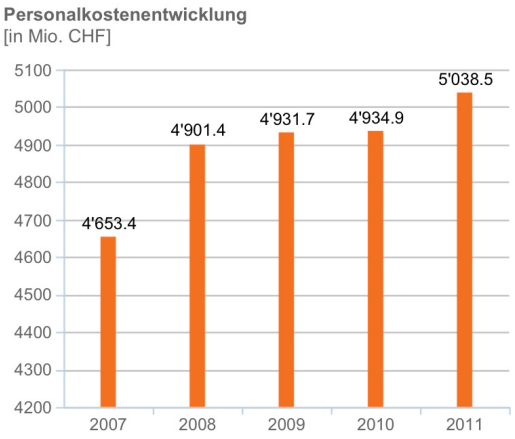
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Personalkosten, Lohnentwicklung und Wertschöpfung

Die Löhne der Migros-Mitarbeitenden sind von 2001 bis 2011 über die jährlichen Lohnanpassungen nominell um 22.8%, real um 13.6% gestiegen. Die Lohnsumme beträgt neu über 3.9 Milliarden Franken, der Personalaufwand rund 5 Milliarden. 2011 hat die Migros über 75% ihrer gesamten Netto-Wertschöpfung zugunsten ihrer Mitarbeitenden aufgewendet.

Auf den 1. Januar 2011 stiegen die Reallöhne in der Migros um durchschnittlich 1.2%. Diese Lohnanpassung fügt sich in eine lohnpolitische Strategie, die nicht auf kurzfristige Effekte zielt, sondern auf eine langfristige Nachhaltigkeit der Lohnentwicklung. Davon profitieren die Mitarbeitenden: Während von 2001 bis 2011 die Löhne in der Schweizer Privatwirtschaft nominell um 16.6% und real um 7.7% gestiegen sind, hob die Migros die Nominallöhne um 22.8% und die Reallöhne um 13.6% an. Die gesamtwirtschaftliche Lohnentwicklung wurde damit weit übertroffen. Da die Mitarbeitenden einen wichtigen Anteil am Beitrag haben, den die Migros zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung in der Schweiz erbringt, sind sie auch wesentlich am gesellschaftlichen Mehrwert der Wertschöpfung der Migros beteiligt. Im Jahr 2011 hat die Migros rund 75% ihrer Netto-Wertschöpfung zugunsten ihrer Mitarbeitenden aufgewendet.

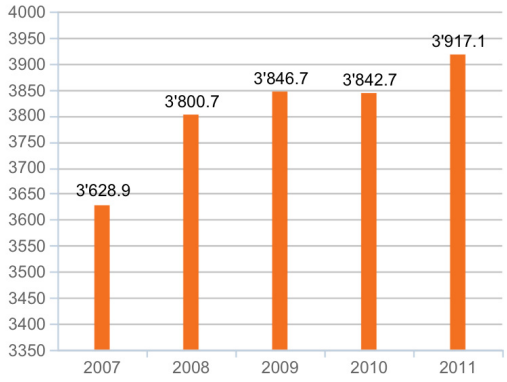
Diagramme zu Personalkosten, Lohnentwicklung und Wertschöpfung



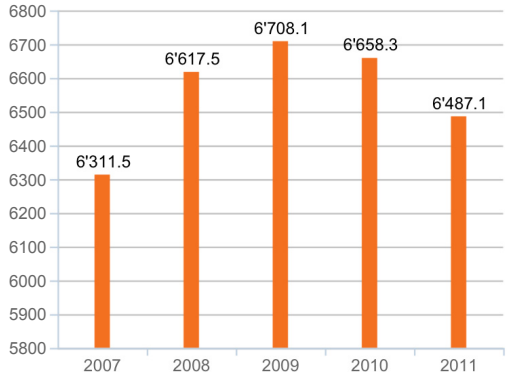
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zu Personalkosten, Lohnentwicklung und Wertschöpfung

Lohnsummenentwicklung
[in Mio. CHF]



Wertschöpfungsanteil
[in Mio. CHF]



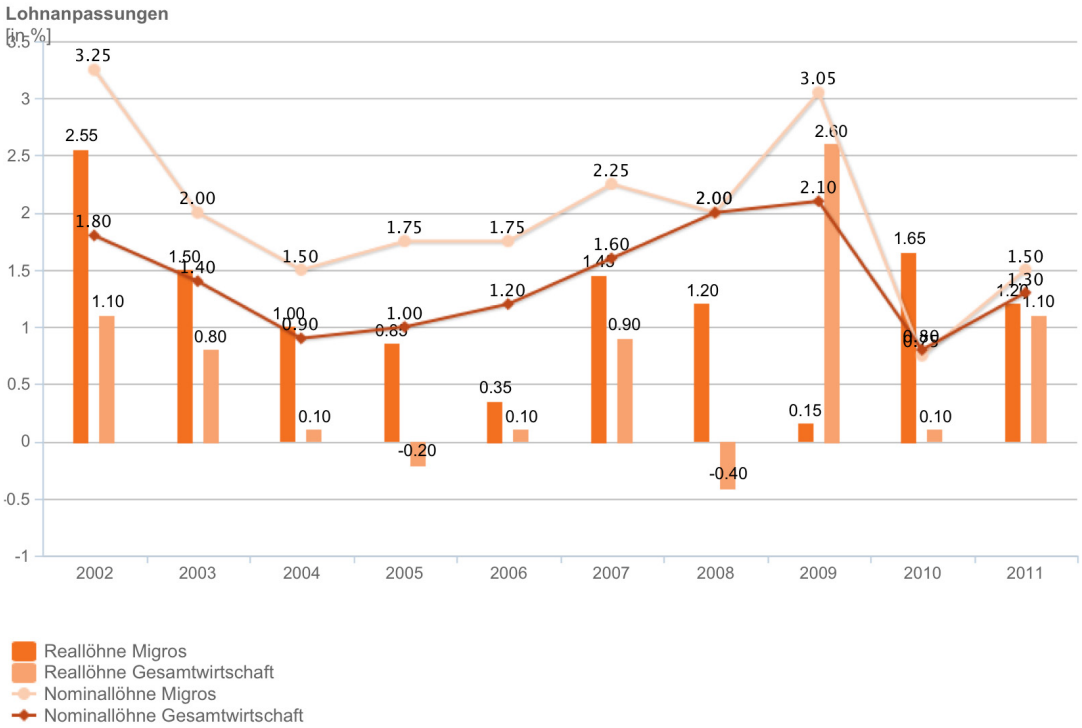
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Lohngleichheit

In der Migros gilt das Prinzip der funktions- und leistungsgerechten Entlöhnung. Es basiert auf der Grundlage eines gerechten und verständlichen Systems und wird in der gesamten Gruppe gelebt.

Das Mitarbeiter-Führungs-Entwicklungs-Entlöhnungssystem (M-FEE) der Migros setzt den Grundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Funktionen, Leistungen und Erfahrungen» konsequent in die Praxis um. Das Instrument ist geschlechtsneutral konzipiert. Der Grundsatz steht nicht nur für die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann, sondern hat in der Migros allgemeine Gültigkeit. Durch ihn ist bei den Löhnen und bei Lohnanpassungen (zum Diagramm) die Funktions-, Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit gewährleistet – als Basis einer transparenten, verständlichen und gerechten Lohnpolitik.

Diagramm zu Lohngleichheit



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Personalvorsorge

Die Migros-Pensionskasse (MPK) führt die berufliche Vorsorge für die Versicherten der 43 angeschlossenen Unternehmen der Migros-Gruppe im Leistungsprimat durch. Betreut werden rund 54 000 aktive Versicherte und rund 27 000 Rentenbezüger.

Angesichts der Situation auf den Anlagemärkten, anhaltend tiefen Zinsen sowie der steigenden Lebenserwartung hat die Migros-Pensionskasse ihren Leistungsplan per 1. Januar 2012 angepasst. Doch trotz der Erhöhung des Rentenalters von 63 auf 64 Jahre, der Senkung des Leistungsziels von 74.1% auf 70.2% des versicherten Lohns und grösseren Kürzungen bei vorzeitiger Pensionierung werden weiterhin überdurchschnittliche Vorsorgeleistungen erbracht. So beträgt der Arbeitgeberbeitrag weiterhin 17%, der Arbeitnehmerbeitrag 8.5%. Die Migros übernimmt mithin zwei Drittel der Beiträge zu ihren Lasten und liegt damit weit über dem Schweizer Durchschnitt.

Den Versicherten und den Arbeitgebern bietet die Migros-Pensionskasse zusätzlich moderne Angebote wie «gleitende» Altersrücktritte, längeres Arbeiten bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt oder Restrukturierungen im Rahmen der reglementarischen Bestimmungen. Dabei werden nicht nur die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt, sondern auch mögliche zukünftige Entwicklungen.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Zusätzliche Leistungen

Die Migros gewährt ihren Mitarbeitenden attraktive zusätzliche Leistungen – wie einen verlängerten Mutterschaftsurlaub, diverse Vergünstigungen oder die Partizipation am Unternehmenserfolg. Sie unterstreicht damit ihre Position als attraktive Arbeitgeberin im Schweizer Detailhandel.

Die Migros gewährt allen Müttern einen Mutterschaftsurlaub von 16 bis 18 Wochen bei vollem Lohn und übertrifft damit die gesetzlichen Vorschriften. Auch jeder Vater kann während des erstes Lebensjahres seines Kindes bis zu vier Wochen Vaterschaftsurlaub beziehen. Davon werden zwei Wochen von der Migros bezahlt, für weitere zwei Wochen kann er unbezahlten Urlaub beanspruchen.

Der Tod eines Familienangehörigen ist ein schwerer Moment. In dieser Situation sollen die Hinterbliebenen nicht zusätzlich in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Daher finanziert die Migros eine spezielle Todesfallversicherung, aus der den hinterbliebenen Familienangehörigen ihrer Mitarbeitenden eine Kapitalauszahlung von bis zu drei Jahreslöhnen erbracht wird. Davon profitieren auch Konkubinatspaare und gleichgeschlechtliche Paare.

Die Migros beteiligt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg. Sie erhalten in den ersten vier Anstellungsjahren jährlich 1000 Franken auf ihrem M-Partizipationskonto gutgeschrieben und zu Vorzugskonditionen verzinst. Diese Guthaben der Mitarbeitenden belaufen sich 2011 auf über 200 Millionen Franken.

Die Unternehmen der Migros-Gruppe gewähren ihren Mitarbeitenden zahlreiche Rabatte und Vergünstigungen auf ihre vielfältigen Produkte und Dienstleistungen und unterstreichen damit die Rolle der Migros als attraktive Arbeitgeberin.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Personal- und Führungsentwicklung

Die Migros unterstützt aktiv das lebenslange Lernen der Mitarbeitenden und ermöglicht ihnen, ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen und ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern. Neben betrieblichen Lehr- und Lernchancen sowie beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten offeriert die Migros ein vielfältiges Weiterbildungsangebot – von der Fachausbildung über Management-Methoden bis hin zur persönlichen Entwicklung als kompetente Führungskraft.

Die berufliche Weiterbildung überlässt die Migros nicht dem Zufall. Sie erfolgt kompetenzorientiert und stellt sicher, dass sie den persönlichen und betrieblichen Bedürfnissen entspricht, die erforderlichen Schlüsselqualifikationen fördert und langfristig wirksam ist. Bei den periodisch mit sämtlichen Arbeitnehmern stattfindenden Mitarbeiter-Gesprächen werden jährlich die notwendigen Massnahmen erörtert und vereinbart.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Hinblick auf die bestmögliche Erfüllung ihrer Funktion und die Entwicklung der dafür nötigen Kompetenzen ein Recht auf finanzielle und zeitliche Unterstützung. 2011 investierten die Migros-Unternehmen gesamthaft über 35 Millionen Franken in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden – Lohnzahlungen während der Weiterbildung und sonstige Absenzkosten nicht eingerechnet.

Auch Mitarbeitende, die sich in ihrer Freizeit für ihr berufliches Fortkommen einsetzen, werden unterstützt. Beim Besuch von Lehrgängen und Kursen in der Klubschule Migros oder bei externen Anbietern für Fachausbildungen besteht die Möglichkeit der Kostenbeteiligung durch das Unternehmen.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Arbeit und Geschlecht

Die Migros beschäftigt Zehntausende Frauen und Mütter. Ohne die weibliche Erwerbstätigkeit wäre das Unternehmen kaum vorstellbar. Vollzeitbeschäftigung, langjähriger Verbleib im Unternehmen und hohe Berufserfahrung sind in der Migros keine männlichen Domänen. Das führt in der Migros zu mehr und tatsächlicher Gleichstellung.

Geschlechterstruktur

2011 waren in der Migros-Gruppe 53 216 Frauen und 33 177 Männer beschäftigt, der Frauenanteil betrug rund 61%. Im Durchschnitt der Schweizer Wirtschaft liegt die Frauenerwerbsquote bei rund 45%. In den drei Geschäftsfeldern Genossenschaftlicher Detailhandel, Handel und Reisen, in denen rund 84% aller Migros-Mitarbeitenden tätig sind, liegt der Frauenanteil zwischen 65% und 74%, also deutlich höher. So leistet die Migros einen wichtigen Beitrag für die Frauenerwerbstätigkeit in der Schweiz. Die notwendige Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mit einem breiten Spektrum an familienpolitischen Massnahmen und Leistungen gefördert (www.arbeiten-bei-migros.ch). Die Migros engagiert sich für eine zukunftsgerichtete Personalpolitik, denn sie ist sich bewusst, dass für die Bewältigung der anstehenden wirtschaftlichen und demografischen Herausforderungen die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen eine Schlüsselrolle spielt.

Beschäftigungsstruktur

Beschäftigungsgrad

Voll- und Teilzeitbeschäftigung gehen in der Migros Hand in Hand. Entgegen dem Trend auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, der durch einen Rückgang der Vollzeit- und eine Zunahme der Teilzeitbeschäftigung geprägt ist, blieb in der Migros das Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigung stabil.

Voll- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht

Gesamtschweizerisch stagnierte der Frauenanteil bei den Vollzeitbeschäftigten bei knapp unter 30%. In der Migros liegt dieser Anteil bei rund 42%. Dennoch bleibt Teilzeitarbeit ein wichtiger Faktor für die Erwerbsbeteiligung der Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der überdurchschnittliche Anstieg der Erwerbsquote von Frauen mit Kindern unter 15 Jahren in der Migros hebt diesen Aspekt deutlich hervor.

Teilzeitbeschäftigungsquote

Auch in der Migros wird Teilzeitbeschäftigung überwiegend von Frauen gewählt. Während in der Schweiz jedoch nur jeder zehnte Mann einer Teilzeitarbeit nachgeht, betrug in der Migros im Jahr 2011 die Teilzeitbeschäftigungsquote von Männern über alle Altersgruppen hinweg 21.2% – sie ist damit doppelt so hoch wie im übrigen Schweizer Arbeitsmarkt.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Altersstruktur

Verteilung nach Altersgruppen
Die Entwicklung bis Ende 2011 belegt, dass in der Migros eine durchaus ausgewogene Altersstruktur besteht: Das Lebensalter von jeweils rund der Hälfte der Mitarbeitenden liegt unter beziehungsweise über dem Durchschnittsalter von 39.6 Jahren. Diese Altersstruktur fördert und unterstützt die intergenerative Zusammenarbeit, die ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

Verteilung nach Geschlecht
Der prozentuale Anteil der männlichen und der weiblichen Mitarbeitenden pro Altersgruppe ist praktisch identisch. Dass der Frauenanteil in der Altersgruppe von 15 bis 40 Jahren sogar leicht höher liegt, zeigt, dass sich Frauen bei einer gezielten Förderung nicht mehr zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen, sondern beide Bereiche gut miteinander vereinbaren können.

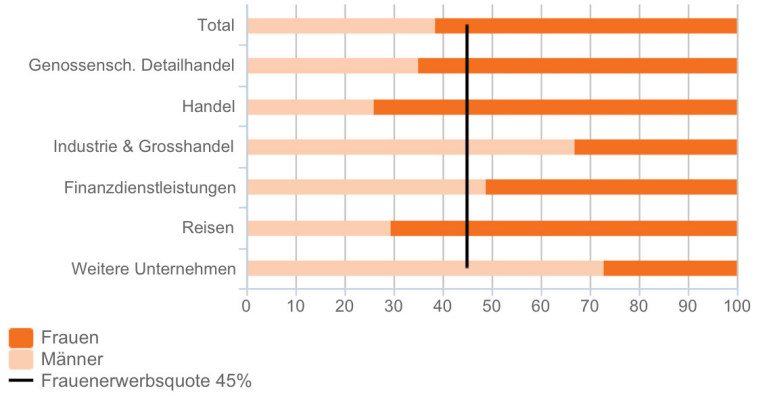
Anteil pro Dienstaltersgruppe nach Geschlecht
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben der Migros treu. Rund 60% der Männer und 58% der Frauen arbeiten seit mehr als fünf Jahren in der Migros, wobei Männer weniger lang im Unternehmen verweilen: Während rund 45% der Frauen in den beiden mittleren Dienstaltersgruppen (6 bis 9 Jahre, 10 bis 20 Jahre) zu finden sind, beträgt hier der Anteil der Männer 40%. Mit diesen Werten hebt sich die Migros deutlich vom Schweizer Durchschnitt ab, wo nur 53.5% der Mitarbeitenden seit mehr als fünf Jahren im gleichen Unternehmen tätig sind und die männlichen Mitarbeiter länger verweilen als Frauen (56.2% gegenüber 50.2%).

Anteil innerhalb Dienstaltersgruppe nach Geschlecht
Die Migros beschäftigt über 30 000 Frauen mit Kindern. Der überdurchschnittlich hohe Frauenanteil in der Belegschaft – sowohl pro Dienstaltersgruppe (Referenzbasis: Gesamtheit der Frauen) wie auch innerhalb der Dienstaltersgruppen (Referenzbasis: Gesamtheit aller Mitarbeitenden) – illustriert, dass in der Migros Frauen ihre Erwerbstätigkeit grundsätzlich nicht unterbrechen müssen, um Kinder grosszuziehen. Frauen in der Migros besitzen aus diesem Grund oft nicht weniger, sondern mehr Berufserfahrung. Diese Faktoren führen nicht zuletzt zu mehr Gleichstellung im Erwerbsleben und schliessen erwerbsbiografische Lohndifferenzen aus.

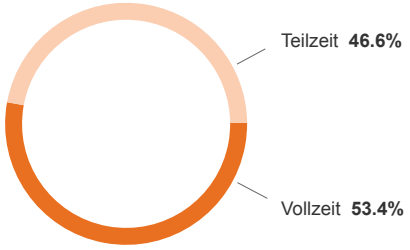
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zu Arbeit und Geschlecht

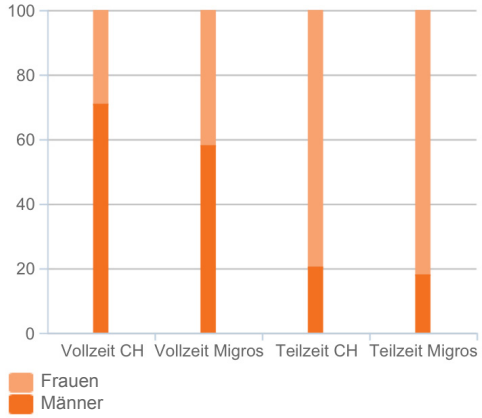
Mitarbeitende nach Geschlecht
[in %]



Beschäftigungsgrad



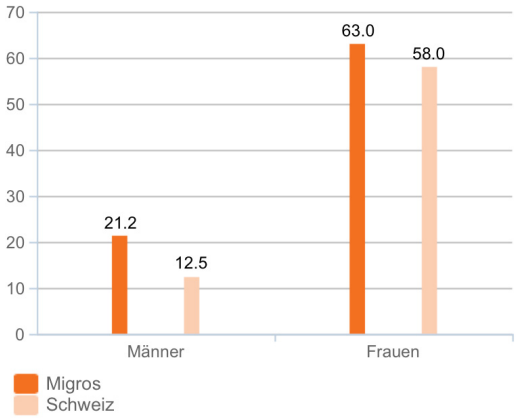
Voll- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht (Migros/Schweiz)
[in %]



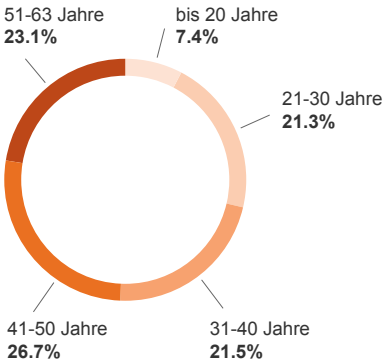
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zu Arbeit und Geschlecht

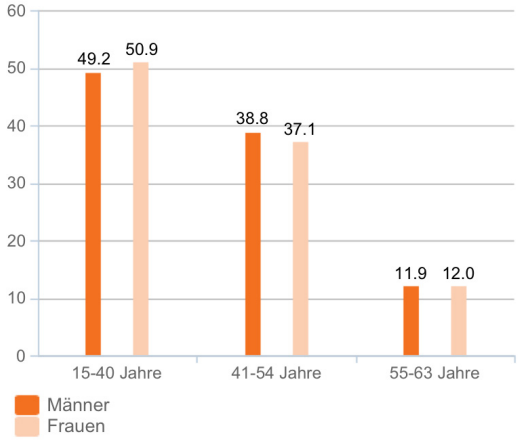
Teilzeitbeschäftigungsquote
[in %]



Verteilung nach Altersgruppen

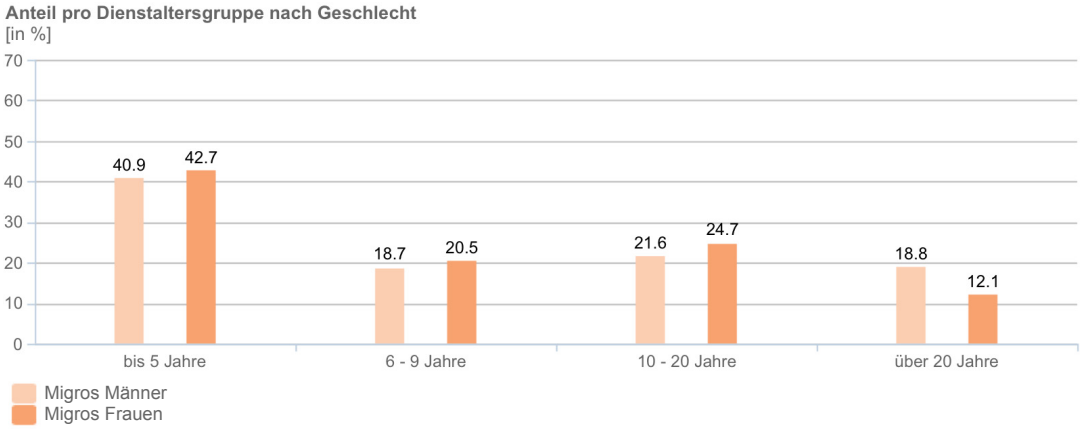


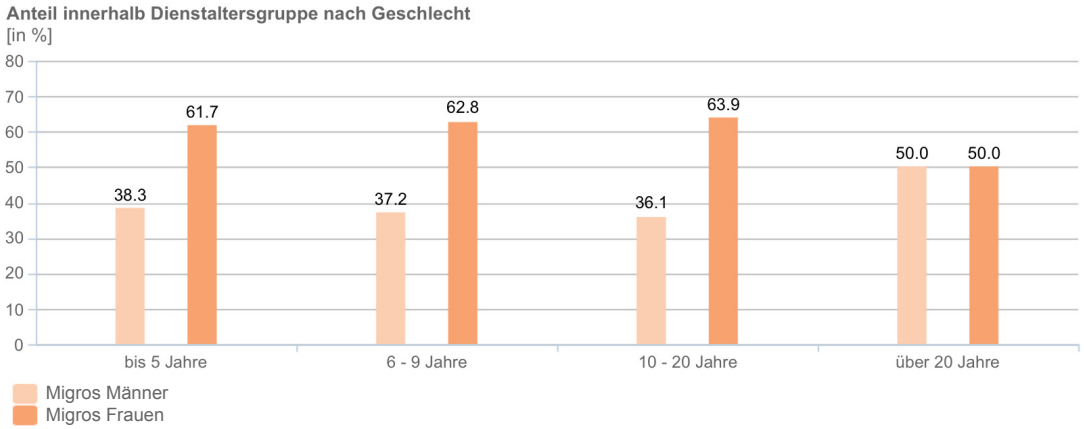
Mitarbeiterverteilung nach Geschlecht
[in %]



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zu Arbeit und Geschlecht





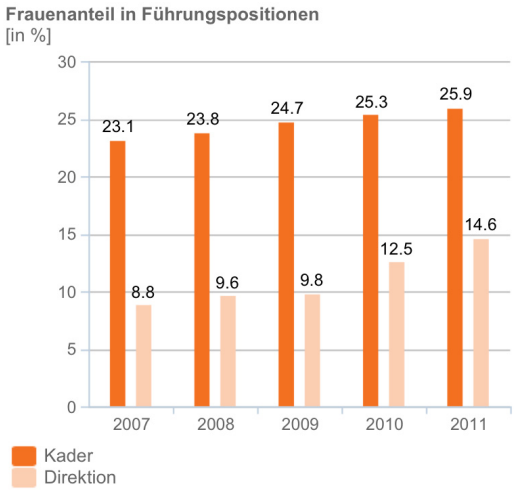
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

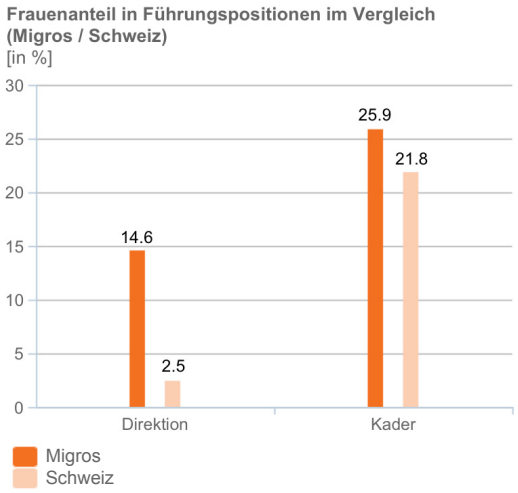
Frauen in Führungspositionen

Gegenüber dem Vorjahr stieg im Jahr 2011 der Anteil der Frauen auf der Stufe Direktion um 16.8% auf 14.6%. Auch auf Kaderstufe erhöhte sich der Frauenanteil auf rund 26%.

Die Entwicklung des Frauenanteils in der Migros belegt, dass sich ihr jahrelanges, gezieltes Engagement zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gelohnt hat. Auch wenn die Migros in diesem Bereich im gesamtschweizerischen Vergleich bereits überdurchschnittlich gut positioniert ist, verfolgt sie diesen eingeschlagenen Weg im Interesse der Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft konsequent weiter.

Diagramme zum Frauenanteil in Führungspositionen





MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle erfordern Rahmenbedingungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen und fördern. Die Migros setzt sich dafür ein, dass in der Schweizer Gesetzgebung auf die familiären und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht genommen wird.

Seit 1. August 2010 ist eine Regelung im Arbeitsgesetz in Kraft, die neben der Wechselschicht auch ein Arbeitszeitsystem mit reiner Nachtarbeit und reiner Tagesarbeit ohne ständigen Wechsel zwischen den beiden zulässt. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass es vielen Mitarbeitenden – insbesondere Frauen – aus familiären oder sozialen Gründen oft nicht möglich oder zumutbar ist, in einem Wechselschichtsystem zu arbeiten, in dem sie auch regelmässig Nachtarbeit verrichten müssen. Die Migros hat sich auf dem politischen Parkett mit Nachdruck für diese Regelung eingesetzt, die die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Kindern ernst nimmt und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beiträgt.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Sozialeinrichtungen

Die Migros verfügt über ein breites Angebot an Dienstleistungen und Hilfsmitteln zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den verschiedensten Lebenssituationen.

Die betriebliche Sozial- und Familienberatung der Migros bietet kostenlos und vertraulich eine professionelle Beratung und Unterstützung in schwierigen Lebenslagen. Ob es sich um Integrationsfragen handelt, ob die berufliche oder private Situation eine Mediation verlangt, ob finanzielle Probleme unlösbar erscheinen oder gar häusliche Gewalt ein Thema ist – die Sozial- und Familienberatung der Migros unterstützt die Mitarbeitenden kompetent mit Rat und Tat.

Eine wichtige Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine ausreichende Anzahl an bezahlbaren Krippenplätzen. Auch dafür setzt sich die Migros ein.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Erneuerung der Gesamtarbeitsverträge

Der Landesgesamtarbeitsvertrag (L-GAV) der Migros hat Vorbild- und Schrittmacherfunktion für 29 Branchen und Märkte. Am 1. Januar 2011 trat der GAV Travel als erster Gesamtarbeitsvertrag der Schweizer Reisebranche in Kraft – auf Initiative der Mitarbeitenden im Geschäftsfeld Reisen. Auch die Verhandlungen über einen neuen Gesamtarbeitsvertrag zwischen Globus, Office World und Interio sowie ihren Sozialpartnern wurden erfolgreich abgeschlossen. Ihr GAV bleibt in den entsprechenden Bereichen schweizweit der einzige Gesamtarbeitsvertrag.

Der L-GAV der Migros setzt weiterhin Masstäbe
Der Migros-Landesgesamtarbeitsvertrag (L-GAV) steht seit 1983 für fortschrittliche, vorbildliche und verantwortungsvolle Arbeitsbedingungen und zählt heute zu den besten und grössten Gesamtarbeitsverträgen in der Schweiz. Er gilt für rund 60 000 Mitarbeitende in 50 Unternehmen. Seine Standards, Leistungen und Errungenschaften setzen landesweit Massstäbe in 29 Branchen und Märkten, den attraktiven Arbeitsbedingungen kommt dabei vielfach eine Vorbild- und Schrittmacherfunktion zu. Damit dies so bleibt, wurde der Migros-L-GAV in den vergangenen Jahren ständig ausgebaut und an neue Bedürfnisse angepasst. Die Bedingungen des L-GAV sollen auch in Zukunft wegweisend sein: Sie bleiben in der Migros auf Jahre hinaus uneingeschränkt garantiert.

GAV Travel für alle Hotelplan-Mitarbeitenden
Am 1. Januar 2011 trat mit dem GAV Travel der erste Gesamtarbeitsvertrag in der Schweizer Reisebranche in Kraft. Er wurde von Hotelplan Suisse, Hotelplan Management und Interhome mit dem Angestelltenverband Travel – einem Hausverband der Migros – geschlossen und ist bis Ende 2014 gültig. Die Tochtergesellschaften BTA First Travel, Travelwindow und Vacando werden die GAV-Bedingungen gleichermassen anwenden, womit die Unternehmen der Hotelplan-Gruppe in der Schweiz zum ersten Mal über einheitliche Arbeitsbedingungen verfügen. Davon profitieren rund 1300 Mitarbeitende, die entweder erstmals einem GAV unterstellt oder vom ablaufenden Landes-Gesamtarbeitsvertrag der Migros-Gruppe in den GAV Travel überführt werden.

Gesamtarbeitsvertrag von Globus, Herren Globus, Interio und Office World
Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Globus, Herren Globus, Interio und Office World wurde der Angestelltenverband ghio gegründet, der von den Unternehmen offiziell als Sozial- und Vertragspartner anerkannt wurde. Dadurch können nun die Interessen der Mitarbeitenden bei wichtigen Themen entscheidend – und mitbestimmend – eingebracht werden. Mit dem Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrags auf den 1. Januar 2012 wurden den Mitarbeitenden für weitere vier Jahre fortschrittliche und verantwortungsvolle Arbeitsbedingungen garantiert. Dieser Gesamtarbeitsvertrag setzt Akzente in Familienpolitik, Weiterbildung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement, in der Lohnpolitik und der Sozialpartnerschaft, er regelt den Schutz von Whistleblowern sowie die ausserschulische Jugendarbeit. Er bleibt der einzige exklusive Gesamtarbeitsvertrag in der Warenhausbranche, im Bekleidungsfach- und im Bürobedarfshandel sowie in der Möbel- und Inneneinrichtungsbranche.

GAV-Unterstellung

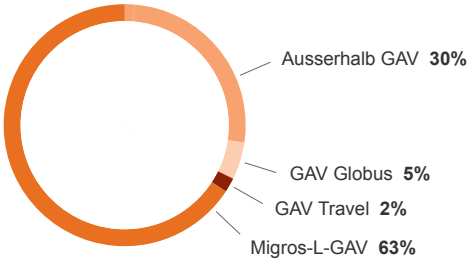
Der Kreis der Mitarbeitenden, die einem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind, ist in der Migros fast doppelt so hoch wie in der gesamten Schweiz.

GAV-Unterstellung in der Migros-Gruppe
2011 waren rund 70% aller Migros-Mitarbeitenden in der Schweiz entweder dem Migros-Landes-Gesamtarbeitsvertrag, dem Gesamtarbeitsvertrag für die Magazine zum Globus AG, die Interio und die Office World AG oder dem Gesamtarbeitsvertrag Travel unterstellt – dem jüngsten GAV in der Migros-Gruppe, der auf den 1. Januar 2011 in Kraft trat.

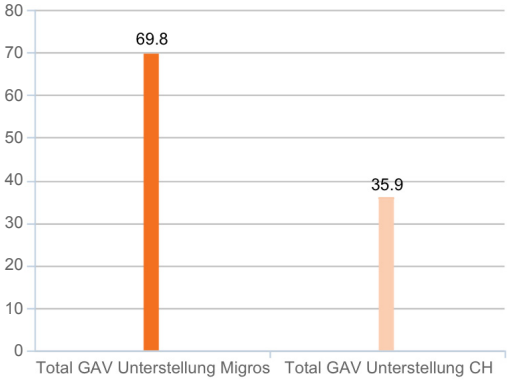
GAV-Unterstellung Migros und Schweiz
Der Kreis der Beschäftigten, die einem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind, ist in der Migros markant höher als in der gesamten Schweiz, in deren Arbeitswelt nur 40% der Beschäftigten in den Genuss eines GAV kommen. Gesamtarbeitsverträge beziehungsweise gesamtarbeitsvertragliche Unterstellungen sind hierzulande noch lange nicht die Regel.

Diagramm zu GAV-Unterstellung

GAV-Unterstellung in der Migros-Gruppe



GAV-Unterstellung im Vergleich Migros/Schweiz
[in %]



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Partizipation

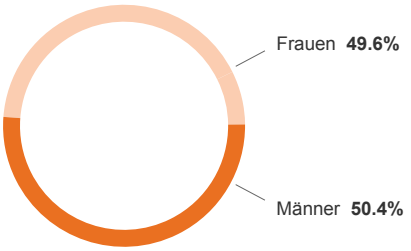
2011 wurden die 47 Personalkommissionen in der Migros-Gruppe neu bestellt – 462 Frauen und Männer sind als Repräsentanten der Mitarbeitenden demokratisch gewählt worden. Als interne Sozialpartner spielen sie eine Schlüsselrolle und verfügen über weitreichende Mitentscheidungs- und Mitwirkungsrechte auf Unternehmensebene.

Mit 47 Personalkommissionen in allen Geschäftsfeldern findet die Sozialpartnerschaft in der Migros-Gruppe flächendeckend statt: 462 Mitglieder an rund 1300 Betriebsstandorten nehmen die Vertretung der sozialen und wirtschaftlichen Interessen der Mitarbeitenden wahr. Sie sind demokratisch legitimiert und repräsentativ, ihre Kandidatur wurde von über 5000 Kolleginnen und Kollegen unterstützt, und bei ihrer Wahl wurden mehrere Zehntausend Stimmen abgegeben. 68% der Wählenden waren Frauen. Auch der Frauenanteil in den Personalkommissionen ist gestiegen: auf über 49%. In anderen Arbeitnehmerorganisationen liegt er zwischen 20% und 30%.

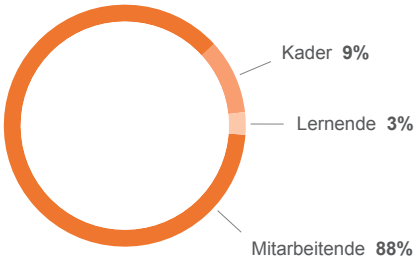
Die Personalkommissionen repräsentieren auch die Kaderangehörigen unterhalb der Direktionsebene, die ihre Kompetenzen entsprechend einbringen können. Mit einem Anteil von 88% Mitarbeitenden, 3% Lernenden und 9% Kadern ist in der Migros eine ausgewogene Repräsentanz der Personalkommissionen gegeben. Sie verleiht der internen Sozialpartnerschaft eine 360-Grad-Perspektive.

Diagramme zu Partizipation

Geschlechteverteilung in den Personalkommissionen



Funktionale Stellung der Mitglieder der Personalkommissionen



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

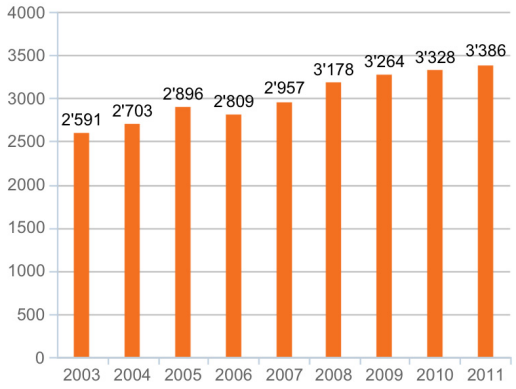
Lernende in der Migros

Die Lernenden werden in der Migros professionell begleitet, ausgebildet und individuell gefördert. Optimale Rahmenbedingungen und eine umfassende, praxisnahe Ausbildung bereiten sie auf eine Zukunft als selbstständige und kompetente Berufsleute vor.

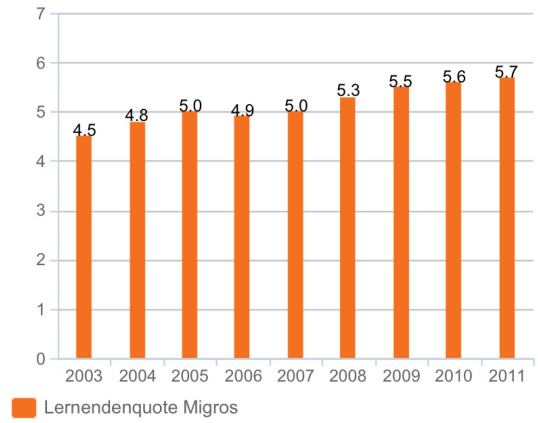
Dank der starken Positionierung der Migros als bedeutendste Bildungsanbieterin der Schweiz konnte 2011 die Zahl der Lernenden auf 3386 erhöht werden – trotz des Abgangs der beiden Unternehmen Limmatdruck AG und Zeiler AG und trotz eines anspruchsvollen Lehrstellenmarkts. Die Migros bietet jungen Berufsleuten mit über 40 verschiedenen Berufen und 29 Branchen und Fachrichtungen eine enorme Vielfalt an. Rund 85% der Grundausbildungen werden mit einem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis abgeschlossen, 15% mit einem eidgenössischen Berufsattest. Seit vielen Jahren verzeichnet die Migros bei den Qualifikationsverfahren eine Erfolgsquote von über 97%. Die durchschnittliche Weiterbeschäftigungsquote in der Migros-Gruppe beträgt 62%, je nach Geschäftsfeld sogar 80%.

Diagramme zu Lernende in der Migros

Lernende in der Migros - Entwicklung und Bestand



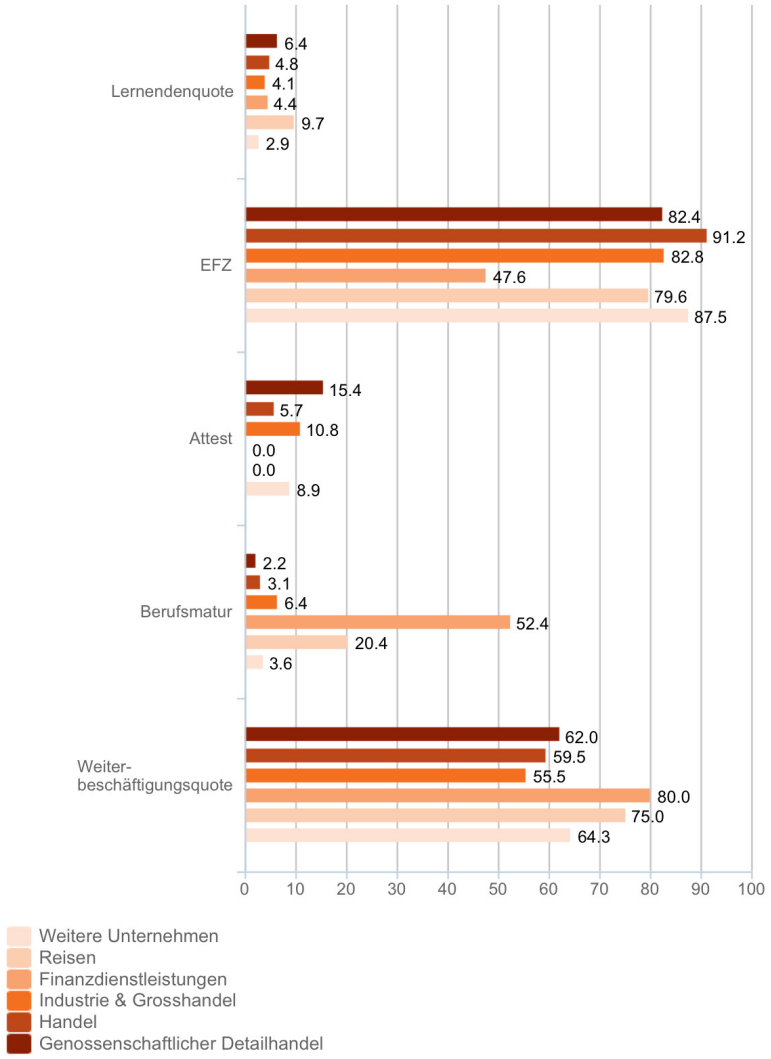
Lernendenquote
[in %]



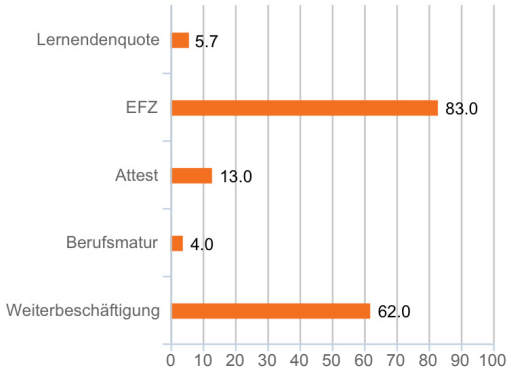
MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Diagramme zur Berufsbildung

Berufsbildung nach Strategischen Geschäftsfeldern
[in %]



Berufsbildung Migros-Gruppe
[in %]



MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Lehrstellenmarketing und Qualitätsmanagement

Die Berufsbildung der Migros-Gruppe spricht potenzielle zukünftige Lernende über die Plattform «New Talents» und vielfältige Aktivitäten in den sozialen Netzwerken an. Ein integriertes Qualitätsmanagement erhebt Optimierungschancen, um die Berufsbildung unternehmensspezifisch laufend verbessern zu können – für einen Abschluss mit Anschluss.

Die Berufsbildung Migros-Gruppe wirbt seit 2009 mit dem Logo «New Talents» und den Kernbotschaften «Grösse», «Qualität», «Vielfalt», «Karriere». Die Lernenden sind jeweils Botschafter und Botschafterinnen für ihre Berufe und Branchen. Auf der Website der Berufsbildung [www.migros.ch/berufsbildung] werden die über 40 Berufe, die es innerhalb der Migros-Gruppe gibt, vorgestellt; zudem präsentieren sich einzelne Lernende in ihrem konkreten Ausbildungsfeld auf der Migros-Website und auf Youtube in authentischen Videos. Diese Filme wecken ein grosses Interesse beim Publikum. Um potenzielle zukünftige Lernende dort anzusprechen, wo sie sich häufig aufhalten, betreibt die Berufsbildung Migros-Gruppe eine eigene Facebook-Fanseite mit Neuigkeiten, Geschichten von Lernenden, Fotos, Filmen und Wettbewerben.

2011 hat die Migros-Gruppe das Qualitätsmanagement nach Art. 8 BBG (Berufsbildungsgesetz) in die Berufsbildung integriert. Sowohl bei den Lernenden wie auch bei den Berufs- und Praxisbildenden, den Leitenden der Berufsbildung und ihren Vorgesetzten wurde das umgesetzte Qualitätsniveau anhand klar definierter Kriterien erhoben. Die Ermittlung der Qualität ihrer Berufsbildung soll Optimierungspotenziale deutlich machen, um die vielfältigen Prozesse in den Unternehmen laufend verbessern zu können. Die einzelnen Unternehmen werden im Jahr 2012 ihre Ergebnisse auswerten und daraus unternehmensspezifische Massnahmen ableiten.

MIGROS Geschäftsbericht 2011 © Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

MIGROS-GENOSSENSCHAFTS-BUND
Limmatstrasse 152
Postfach
8031 Zürich

www.migros.ch/m11