

Von Achim Jungclaus \*

## «Der Arbeitsplatzverlust ist für die meisten Menschen das Schlimmste»

*Die Bewältigung der Folgen von Entlassungen ist eine gesellschaftspolitische Aufgabe und eine ethisch-unternehmerische Herausforderung. So lautet das Fazit des ersten Anlasses einer Veranstaltungsreihe, welche die Stiftung Lilienberg Unternehmerforum in enger Zusammenarbeit mit der Stiftung Zukunft Thurgau durchführt und dabei das Thema intensiv aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Ende November war der Auftakt.*

«Grosse Unternehmen bauen Stellen ab. Das bewegt viele Menschen auch in diesen Tagen wieder», führte Marco Dörig, Geschäftsführer der Stiftung Zukunft Thurgau, in die heikle Themenstellung ein. Und gleich stellte er verschiedene Fragen in den Raum, die im Verlauf des Tages beantwortet werden sollten: Ist die Schweiz als Produktionsstandort noch attraktiv? Ist Stellenabbau im Moment noch eine Ausnahme oder bereits ein Managementinstrument? Sind die Angestellten der Zukunft temporär angestellt? Gibt es in den kommenden Jahren noch einfache «Büez»? Und steigt die Zahl der Stellensuchenden? Es seien oft typische Bilder von Stellenlosen, die wir im Kopf haben. Dabei kann es heute jede und jeden treffen. Marco Dörigs Wunsch

sei es, dass Unternehmer verantwortungsbewusst agieren und sich für die Region nachhaltig engagieren. Kündigungen gehören zur Realität in der Wirtschaft. Komme es aber zu Neuanstellungen, so helfe eine offene, respektvolle Begegnung Arbeitslosen gegenüber, Stigmatisierungen zu lösen.

### Die Schweiz wird umgebaut

Dr. Toni Nadig, Mitinhaber der Dr. Nadig + Partner Outplacement und Consulting sowie Autor verschiedener Bücher zum Thema, konnte sogleich einige Fragen beantworten. Nein, es gebe nicht weniger Arbeit oder einen Abbau, es sei eher ein Karussell. Allerdings zeichne sich ein deutlicher struktureller Wandel ab. «Die Schweiz wird umgebaut», lautete sein Titel zum Referat. Der Dienstleistungssektor werde weiterhin wachsen (in den vergangenen zehn Jahren waren es zusätzliche 243 900 Stellen), während die Industrie und Produktion eine rückläufige Tendenz aufweisen. Die Zyklen werden schneller und die Ansprüche an die Arbeitnehmenden grösser. Dr. Nadig sprach in diesem Zusammenhang von einem deutlichen «Anforderungs-Shift». Dass ständiges Lernen in diesem Umfeld zum Leben dazugehöre, sei selbstverständlich.

Weil in vielen Bereichen die Schweizer Fachkräfte fehlen, werden heute ausländische Arbeitskräfte mit den entsprechenden Ausbildungen angeworben. Während es früher bei Immigrationen eher zu einer Unterschichtung kam, spricht man heute von Überschichtung.

Angesprochen darauf, wer denn arbeitslos sei, geben Statistiken Auskunft: Es sind Menschen, die schlecht gebildet sind, keine Weiterbildungen absolviert haben oder gesundheitliche Probleme haben. Entsprechend empfiehlt Dr. Nadig auf seine Leistungsfähigkeit zu achten. «Es gilt körperlich, geistig, emotional und sozial fit zu bleiben.» Betroffenen Stellensuchenden rät er, eine Standortbestimmung durchzuführen. Was kann und will ich? Was passt zu mir? Wo braucht man mich? Und dann heisst es: Stelle suchen, Netzwerk aufbauen, adäquat bewerben, realistische Ziele setzen und aktiv dranbleiben. Nichts findet, wer nur im stillen Kämmerlein sucht oder sich auf «falsche» Stellen bewirbt. Im Grundsatz könne der Mensch seine Probleme aus eigener Kraft lösen. Eine professionelle Begleitung könnte den Lösungsprozess jedoch beschleunigen und unterstützen.

## Nur informiertes Personal ist leistungsstark

Aus der unternehmerischen Sicht konnte Peter Schütz, CEO der Letrona AG und Präsident des Gewerbeverbandes Thurgau, Stellung zum Thema nehmen. Er hielt sogleich fest: «Den Unternehmern geht es gut. Es besteht kein Grund für eine Untergangsstimmung!» Allerdings gebe es natürlich Bereichsunterschiede. Der KMU-Unternehmer trage sehr wohl Verantwortung für die Firma, die Mitarbeitenden oder die Ausbildungsplätze. Zum Spannungsfeld eines Managers gehöre leider auch der Abbau von Personal. Er versicherte aber, dass dies immer ein schwieriger Entscheid sei. Die Begleitung der Menschen sei für ihn aber klar Chef-sache. Dies gelte nicht nur den gekündigten, sondern auch für die verbliebenen Mitarbeiter. Denn nur informiertes und motiviertes Personal ist leistungsstark.

Peter Schütz bestätigte den Strukturwandel. Die Welt sei näher zusammengerückt. Preis- und Margendruck seien enorm. Grund genug für den Unternehmer, wichtige Fragen zu stellen: Was heisst das konkret für uns? Das Erkennen von Veränderungen bei den Bedürfnissen



Marco Dörig, Geschäftsführer der Stiftung Zukunft Thurgau (rechts), und Moderator Christoph Vollenweider.

von Kunden und Märkten sei denn die wichtigste Aufgabe für den Unternehmer. Entsprechend können Rationalisierungen und Automation zu Umbauten in den Firmen führen. Fachkompetenz sei in der Tat gefragt.

Als Rahmenbedingungen für einen wettbewerbsfähigen Schweizer Arbeitsmarkt forderte er: die wirtschaftliche Tragbarkeit der Arbeitnehmer (Selbstverantwortung), keine oder tiefe Mindestlöhne in Gesamtarbeitsverträgen, einen moderaten Kündigungsschutz des Arbeitnehmers, den Risikoschutz des Arbeitgebers und eine Maximierung der Bildungsquote. Insgesamt solle die Risikoaufteilung bei der Integration von Arbeitslosen vom Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt getragen werden.

## Hohe Erwartungen auf beiden Seiten

Der Unternehmer könne nicht auf eine einzelne Strategie bauen, doppelte Aurelio Wettstein, ehemaliges Mitglied der Ge-

schäftsleitung Bischofszell Nahrungsmittel AG, nach. Er sprach von der Rollenverteilung Arbeitnehmer und Arbeitgeber und den verschiedenen Erwartungen aneinander. Beide wollen erfolgreich sein. Gut, wenn die Erwartungen übereinstimmen. Dies treffe aber nicht immer zu. Beide haben ihre Hausaufgaben zu machen. Zum Beispiel werde einerseits erwartet, dass sich ein Mitarbeiter ständig weiterbildet. Der Arbeitgeber andererseits sollte dem Mitarbeiter den entsprechenden Freiraum und die Möglichkeit dazu geben. Oder, konstruktive Kritik sei wünschenswert, soll aber auch vom Management gehört werden. Wenn beide Seiten die Spielregeln kennen, stehe einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts im Weg. Aber zu sicher fühlen dürfe sich niemand.

Ein Arbeitgeber gehe jedoch nie von vornherein davon aus, Personal entlassen zu müssen. Dafür müsse er aber wissen, wie es um das Unternehmen stehe. Er müsse sich auch Gedanken machen,



*Angeregter Gedankenaustausch während der Pause in der Remise:  
Dr. Toni Nadig (rechts) und Professor Ernst Wüthrich.*

welche Leute mit welchen Kompetenzen im Unternehmen (in Zukunft) gebraucht werden. Und dafür setze er sich frühzeitig mit dem Thema auseinander, welche personalpolitischen Möglichkeiten bei Personalmangel oder -überschuss bestehen. Bei aufkommendem Wind solle man Windmühlen bauen statt Schutzmauern, so ein beflügeltes chinesisches Sprichwort.

Abschliessend meinte er, dass Ethik von beiden Seiten erwartet werden darf, auch vom Arbeitnehmer. Wenn jemand arbeitslos werde, dann müsse seiner Meinung nach schnell gehandelt werden. Wer länger als drei Monate arbeitslos war, werde es sehr schwer haben, wieder integriert zu werden. Man solle deshalb frühzeitig auch Unterstützung annehmen, denn der Verlust von Arbeit sei für einen Menschen fast das Schlimmste, das es gebe.

#### **Auch der Kanton kann helfen**

«Ja, auch Massenentlassungen können ethisch begleitet werden.» Judith Müller, stellvertretende Leiterin des Amtes für Wirtschaft und Arbeit im Kanton Thurgau, führte in den Kontext der rechtlichen Hilfestellungen in diesen Situationen ein. Kündigungsfreiheit sei in der Schweiz ein wichtiges und fest verankertes Gut. Ein Prozessverlauf ist dann ethisch, wenn die Verantwortung und Verpflichtung anderen gegenüber darin zum Ausdruck kommen, so die Definition. Ein Unternehmer trage immer die Verantwortung für den ganzen Betrieb. Ein Konsultationsverfahren biete da Möglichkeit für Vorschläge und könne Abbaumassnahmen lindern oder gar verhindern, zum Beispiel ein Management-Buy-out, die Reduktion von Pensen im Team usw. Wichtig dabei sei die offene Kommunikation. Falls dies nicht stattfinde, drohen verschiedene Probleme aufzuziehen. Die Leute hätten

Ängste, gute Mitarbeitende gingen von sich aus, Mobbing komme auf oder die Stimmung und damit das Leistungsniveau sinken.

Der Kanton könne in diesen Situationen den Unternehmen Hilfestellungen anbieten. Sie unterstützen die Wiedereingliederung von Personen, können ein internes Arbeitsplatzangebot prüfen, bei der Stellensuche unterstützen, Umschulungsmassnahmen anbieten oder Lehrverhältnisse sicherstellen. Insgesamt müsse den Arbeitgebern im Thurgau ein grosses Lob ausgesprochen werden. In der Vergangenheit zeigten sich die Unternehmer sehr verantwortungsbewusst und hielten sich an die ethischen Spielregeln.

#### **In Konkurrenz mit der Welt**

«Der Mensch ist des Menschen Wolf. Wir können nicht beraten oder unterstützen, wenn wir nicht selber betroffen sind (waren).» Georg Staub, Direktor Swissstaffing, führte in seinem Referat pointiert ein, dass Bilder über Unternehmer, die ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben, gleich falsch seien, wie die Bilder über die faulen Arbeitslosen. Die Aufgabe für Angestellte des RAV sei zu hoch und auch unrealistisch. «Polizist» und «Berater»

gleichzeitig zu sein, vertrage sich nicht. Dies käme der eierlegenden Wollmilchsau gleich.

Geschäftlich weit gereist stimmte er dem Strukturwandel zu. Die demographische Entwicklung zwingt zu einer Immigration von Fachkräften. Und dies führe zu einer erhöhten Nachfrage nach Schulen, Kindertagesstätten, Wohnungen usw. Die Vermittlung von Personal finde heute weltweit statt. Das sei Realität. Hier sei auch ein West-Ost-Shift zu beobachten. Kapital, Arbeit und auch Menschen ziehe es hin zu Asien.

Damit zusätzliche Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen werden, sei ein Wachstum von über 1,6 Prozent notwendig. Und das sei ambitiös. Bisher hätten wir eine gesunde Basis in der Schweiz, aber wir sollten uns vom Paradies zwischen Rhein und Rhone lösen. Der Schweizer Arbeitnehmende sei in Konkurrenz mit der Welt.

### **Beschwerlicher Weg zurück ins Arbeitsleben**

Am anschliessenden Podiumsgespräch mit drei betroffenen Langzeitarbeitslosen wurde deutlich, wie schwer es ist, sich in

den Arbeitsmarkt zurück zu kämpfen. Eindrucksvoll schilderten die Personen, welche Hürden sie zu überwinden hatten. Der Weg führte über viel Leid und Demut. Letztlich zeigten aber diese Beispiele, dass es möglich ist, wieder Fuss im Arbeitsleben zu fassen. Als treibende Kraft war hier die Eigenmotivation und den unbändigen, beharrlichen Willen nicht aufzugeben, zu erkennen.

Am Ende waren sich alle in einem Punkt einig: Kündigungen sind nie einfach. Es sind immer einzelne Schicksale. Das Wichtigste im Prozess bei einem Personalabbau oder im Umgang mit Arbeitslosen ist der Wunsch, dass man sich als Menschen auf gleicher Augenhöhe und mit Respekt begegnet.

### **Eckdaten zur Stiftung Zukunft Thurgau**

Gegründet 1998, begleitet die Stiftung mit Hauptsitz in Weinfelden im Kanton Thurgau jährlich rund 1100 stellensuchende Personen. Sie unterstützt die Teilnehmenden bei der Integration in den 1. Arbeitsmarkt, indem sie den Menschen Arbeitsplätze vermittelt sowie gezielte Weiterbildung und individuelle Beratung anbietet. Die Stiftung beschäftigt selbst 56 Mitarbeitende. Geschäftsführer ist Marco Dörig.

*Lilienberg Tagung vom 22. November 2012, «Personalabbau: Das letzte Mittel professionell handhaben – Chancen für einen ethischen Prozessverlauf», mit Marco Dörig, Geschäftsführer Stiftung Zukunft Thurgau, Dr. Toni Nadig, Mitinhaber Dr. Nadig + Partner Outplacement und Consulting, Buchautor, Peter Schütz, Unternehmer, Inhaber und CEO Letrona AG und Präsident des Gewerbeverbandes Thurgau, Aurelio Wettstein, ehem. Mitglied der Geschäftsleitung Bischofszell Nahrungsmittel AG, Judith Müller, stv. Leiterin des Amtes für Wirtschaft und Arbeit Kanton Thurgau, und Georg Staub, Direktor der Swisstaffing; Moderation: Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmertum.*

*\* Achim Jungclaus ist Leiter Arbeitsintegration bei der Stiftung Zukunft Thurgau.*