

Sachdokumentation:

Signatur: DS 1067

Permalink: [www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/1067](http://www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/1067)



### Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

### Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.



## Lilienberg Gedanken

# Wenn ein Stellenabbau nötig wird:

Gefordert sind die Arbeitnehmer,  
die Unternehmer und die Institutionen

Erkenntnisse aus zwei Tagungen zum Thema «Personalabbau: Das letzte Mittel professionell handhaben – Chancen für einen ethischen Prozessverlauf» (2012/2013)



*Menschen, die ihre Arbeit verlieren, erleben einen Schock und fühlen sich zutiefst verletzt. Weil heute fast in jeder Branche Veränderungen möglich sind, können jede und jeder vom Stellenabbau und dem Gang ins Arbeitsamt betroffen sein.*

### Stellenabbau gehört zum Wandel und zu einer freien Marktwirtschaft

«Wenn es heute eine Konstante gibt, dann sind es die Veränderungen»: Dieser Satz umschreibt den Zustand, mit dem sich die Gesellschaft, die Wirtschaft und jeder einzelne Mensch ständig auseinandersetzen muss. Es ist vor allem die rasche Zunahme von Geschwindigkeit und Abfolge der Veränderungen, der wir ausgesetzt sind. Besonders gefordert sind die Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie müssen sich dauernd anstrengen, um sich dem raschen Wandel auf dem Markt an-

zupassen. Dank eines **liberalen Arbeitsmarktes**, wie wir ihn in der Schweiz kennen, hat der Unternehmer den notwendigen Spielraum, um bei Bedarf auch auf das Mittel des Personalabbaus zurückgreifen zu können. Damit sich aber die Folgen für die betroffenen Arbeitnehmer in Grenzen halten und diese wieder rasch in den Arbeitsprozess integriert werden können, ist ein **ethischer Prozessverlauf** nötig, zu dem alle Beteiligten ihren Beitrag leisten müssen.

## Die Folgen des Stellenabbaus: menschlich – sachlich – wirtschaftlich

Die Folgen eines Stellenabbaus sind für alle Beteiligten schwerwiegend, für die betroffenen Menschen, für die Unternehmer, für die Volkswirtschaft und für die Gesellschaft:

**Die menschliche Dimension:** Menschen, die ihre Arbeit verlieren, erleiden einen Schock und fühlen sich zutiefst verletzt. Ihr Selbstwertgefühl ist angeschlagen und schwindet – je länger die Arbeitslosigkeit andauert, desto rascher – bis sie sich nicht mehr zur Gesellschaft zugehörig fühlen. In der Gesellschaft wiederum sind arbeitslose Menschen immer noch stigmatisiert. Auch der Unternehmer, der einen Personalabbau vornehmen muss, ist menschlich betroffen, niemand entlässt gerne seine Mitarbeiter.

**Die sachliche Dimension:** Der Personalabbau ist in Phasen des Wandels für ein Unternehmen wohl eine finanzielle Entlastung und kann den Handlungsspielraum bei einer Umstrukturierung vergrössern. Er bedeutet aber auch immer wieder Verlust von Knowhow und Vertrauen, das dann bei einem Wiederaufschwung nur mit grossem Aufwand wieder beschafft und neu aufgebaut werden kann.

**Die wirtschaftliche Dimension:** Die Arbeitslosigkeit hat auch eine wirtschaftliche Dimension. Sie belastet die Volkswirtschaft in doppelter Hinsicht, einerseits verliert sie Steuereinnahmen und Sozialabgaben, andererseits kostet sie sehr viel Geld – von der Arbeitslosenversicherung über die IV bis hin zum Sozialwesen der Kommunen.

### Es braucht eine ganzheitliche Betrachtung

Eine ganzheitliche Betrachtung dieser grossen Herausforderung gelingt nur, wenn möglichst alle beteiligten Personen und Stellen zusammenwirken und die vorhandenen Mittel effizient zugunsten einer raschen Wiedereingliederung der betroffenen Menschen einsetzen. Und hier besteht zweifellos noch ein gewisser Nachholbedarf, arbeiten doch immer noch einige der involvierten Stellen für sich ohne Blick aufs Ganze. Eine Ursache dafür liegt in der unterschiedlichen Finanzierung der diversen beteiligten Stellen.

Die **Stiftung Lilienberg Unternehmerforum** hat zusammen mit der **Stiftung Zukunft Thurgau** diese Thematik gründlich behandelt. An den beiden Veranstaltungen wurden alle Beteiligten und Betroffenen an einen Tisch zusammengebracht. So nahmen Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und des Gewerbes, des Amtes für Wirtschaft und Arbeit Thurgau, der IV, der Gemeinden (Sozialhilfe), von privaten Arbeitsvermittlern, Politik und der Stiftung Zukunft Thurgau sowie einige direkt betroffene Männer und Frauen teil.

## Stellenabbau als Teil eines Kreislaufs verstehen – Alle sind gefordert!

### Ziel aller Massnahmen

Das Ziel eines ethischen Prozessverlaufes und damit aller Massnahmen muss primär darin bestehen, die arbeitslosen Menschen in **ihrem Selbstbewusstsein zu stärken** und **so rasch wie möglich** wieder in den Arbeitsprozess zu **integrieren**. Dies gelingt vor allem dann, wenn Wirtschaft und Gesellschaft zum Bewusstsein gelangen, dass ein Stellenabbau Teil eines **dauernden Kreislaufes** von Arbeitskräften sein kann, denn mit jedem Stellenabbau werden wieder Ressourcen auf dem Markt frei, die genutzt werden können. An den Lilienberg-Anlässen haben alle beteiligten Personen und Institutionen erklärt, wo sie ihre Rolle und Verantwortung in diesem Prozess sehen:

### Umdenken in der Gesellschaft

Die Gesellschaft muss sich bewusst werden, dass sich die Welt und damit auch die Wirtschaft in einem dauernden Wandel befindet und dass Arbeitslosigkeit vor allem damit zu tun hat und nur in den seltensten Fällen mit persönlichem Versagen des Einzelnen. Weiter muss die Gesellschaft realisieren, dass heute praktisch

jede Branche von Veränderungen betroffen ist und jeder in einen Stellenabbau hineingeraten kann. Nur dieses Bewusstsein kann zum notwendigen Abbau der Stigmatisierung arbeitsloser Menschen führen. Ihnen hilft man vor allem auch, indem man ihnen auf Augenhöhe und mit Respekt begegnet.

### Selbstverantwortung und Wille beim Betroffenen

Eine Schlüsselrolle kommt dem Arbeitnehmer selber zu: Entscheidend sind Selbstverantwortung und der Wille, das eigene Schicksal in die Hand zu nehmen. Die Arbeitnehmer können bereits präventiv aktiv werden: Sie müssen sich dauernd weiterqualifizieren und zwar in vielerlei Hinsicht, damit sie ausbildungsmässig mit dem steten Wandel und den steigenden Anforderungen Schritt halten können – vor allem auch mental mit der Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen (Erhalt der Marktfähigkeit). Im weiteren hängt es sehr stark vom Willen der einzelnen Menschen ab, ob sie sich für eine neue Stelle qualifizieren wollen und sich in einem neuen Arbeitsumfeld zu Recht finden können.

## Vielfach geforderter Unternehmer

Der verantwortungsbewusste Unternehmer ist selber daran interessiert, durch sein unternehmerisches Wirken dafür zu sorgen, dass sein Unternehmen im Wandel der Zeit bestehen kann, durch Anpassung der Produkte, der Produktionsprozesse, Erschliessung neuer Märkte etc. Er ist aber auch daran interessiert, seine Mitarbeitenden **dauernd weiter zu qualifizieren** oder wenn nötig richtiggehend neu auszubilden.

Das gilt besonders dann, wenn neue Mitarbeitende eingestellt werden sollten und sich auf dem Markt – und in unserem Falle bei den Stellenlosen – keine Menschen mit den spezifisch gefragten Qualifikationen finden lassen. Weiter liegt es im Interesse eines jeden Arbeitgebers, seinen Mitarbeitern zu helfen, mit dem steigenden Druck und Stress am Arbeitsplatz zurecht zu kommen. Dazu gehört auch das zur Verfügung stellen von betrieblichen Anlaufstellen. Weiter wird der Arbeitgeber im Falle eines unumgänglich gewordenen Stellenabbaus **rechtzeitig** mit den zuständigen staatlichen Stellen in Kontakt treten.

## Schule und Berufsbildung

Die Schulen und Berufsbildungseinrichtungen müssen den Kontakt und den Austausch untereinander stark ausbauen. Nur wenn Volksschule, Berufsschulen und Lehrbetriebe gut zusammenarbeiten und sich gegenseitig gut kennen, können die jungen Menschen optimal in die **Berufswahl** gehen und sich auf ihr **Berufsleben** vorbereiten.

Es ist auch eine vornehme Aufgabe der Schulen, bei den jungen Menschen den **Willen zum lebenslangen Lernen** zu wecken und zu stärken. Eine besondere Rolle kommt den Eltern bei der Berufswahl zu: Sie dürfen sich nicht von ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen leiten lassen und ihren Kindern eine Ausbildung verwehren, die ihren Fähigkeiten entspricht, aber vermeintlich weniger Prestige verspricht.

## Involvierte Ämter, Stellen und Institutionen

Die Vorstellung vom Kreislauf der menschlichen Ressourcen kann nur dann realisiert werden, wenn die arbeitslos gewordenen Menschen gestärkt und rasch wieder ins Erwerbsleben integriert werden. Damit lassen sich die menschlichen Probleme besser bewältigen, damit steigen auch die Chancen, am neuen Arbeitsplatz bestehen zu können. Aus diesem Grund ist ein rasches und unkompliziertes Verfahren notwendig, was auch eine möglichst enge Zusammenarbeit aller involvierten Stellen bedingt, zum Beispiel der **Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), der IV und anderer Stellen**. Das Hin- und Herschieben der

betroffenen Menschen ist kontraproduktiv und äusserst unwürdig.

**Die Gemeinden** als Trägerinnen der Sozialhilfe erfüllen eine wichtige Funktion, vor allem im Bereich der Langzeitarbeitslosen. Sie müssen sich zwingend intensive Gedanken über den Einsatz ihrer Gelder machen: Was macht Sinn? Was motiviert die Betroffenen, was stärkt sie und was lohnt sich? Oft lohnt es sich, gewisse Geldsummen für die Betreuung von Langzeitarbeitslosen durch geeignete Institutionen – beispielsweise die Stiftung Zukunft Thurgau – zu investieren, dafür aber andererseits lebenslängliche Sozialhilfen einzusparen.

**Die privaten Arbeitsvermittler** spielen eine zunehmend wichtigere Rolle. Sie verfügen über hohe Kompetenzen bei der Personalrekrutierung und der Eingliederung von arbeitslos gewordenen Menschen. Sie sind darum im Prozess beizuziehen. Sie sind auch bestens geeignet, ihre Klienten optimal zu begleiten und auf Herausforderungen an einem neuen Arbeitsplatz vorzubereiten.

## Und die ganz schlecht Qualifizierten?

Leider werden trotz bester Bildungsreinrichtungen und Fördermassnahmen immer wieder Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen, die aus verschiedenen Gründen schlecht qualifiziert sind oder schlecht qualifiziert bleiben. Für diese Menschen sind Arbeitsplätze mit tieferen Anforderungen, aber mit repetitivem Charakter zu suchen. Diese Arbeitskräfte können zudem eine Attestlehre absolvieren und haben den grossen Vorteil, dass sie lange an ihrem Arbeitsplatz bleiben.

## Mit Optimismus in die Zukunft

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der beiden Veranstaltungen auf dem Lilienberg haben gemeinsam erkannt, dass Personalabbau zum stetigen und raschen Wandel in der Wirtschaft gehört. Sie haben auch erkannt, dass es aus menschlichen, sachlichen und wirtschaftlichen Gründen zwingend ist, mit einem ganzheitlichen Ansatz dafür zu sorgen, dass dieser Personalabbau ethisch einwandfrei erfolgt und dass die betroffenen Menschen so rasch wie möglich wieder ins Erwerbsleben eingegliedert werden können – auch im Interesse der gesamten Gesellschaft und der Wirtschaft.

Dafür muss aber das nach wie vor vorhandene «Gartenhag-Denken» vor allem im Bereich der Finanzierung abgebaut werden: Menschlich und sachlich korrektes Handeln verbietet den effizienten Einsatz der öffentlichen Mittel nicht. Letzteres ist auch ein ethisches Gebot gegenüber den Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern.



Stiftung  
■ LILIENBERG ■  
Unternehmerforum

- Einmaliges unternehmerisches Netzwerk
- Ort der Begegnung, des Gesprächs und der Bildung
- Denkplatz für Konferenzen, Seminare und Tagungen

### Weshalb die Zusammenarbeit von Lilienberg mit der Stiftung Zukunft Thurgau?

Die Stiftung Lilienberg Unternehmerforum setzt sich für ein ganzheitliches und nachhaltiges unternehmerisches Denken ein, nicht nur bei den Unternehmern allein, sondern auch bei allen Menschen, die – wo auch immer – Verantwortung übernommen haben, so zum Beispiel in den Bereichen Bildung, Sozialwesen und Verwaltung. Das Thema Personalabbau und seine ethisch-professionelle Handhabung ist auch ein sehr wichtiges unternehmerisches Thema. Der für diese Diskussion gewählte ganzheitliche Ansatz mit der

gleich gewichteten Berücksichtigung der menschlichen, sachlichen und wirtschaftlichen Aspekte sind wichtiger Teil des Lilienberg-Verständnisses vom Unternehmertum. Die Zusammenarbeit mit der Stiftung Zukunft Thurgau war fruchtbar und wegweisend.

**STIFTUNG ZUKUNFT THURGAU**  
Arbeit, Bildung & Coaching für Stellensuchende



#### Herausgeberin

Lilienberg Unternehmertum  
Industriestrasse 1  
CH-8340 Hinwil  
Telefon +41 44 938 70 00  
Fax +41 44 938 70 99  
info@lilienberg.ch  
www.lilienberg.ch

#### Konzeption und Text:

Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmertum  
Dorothe Kienast («dok und mehr», Wetzikon)

#### Redaktion und Layout:

Stefan Bachofen

#### Druck:

Christian Walker, Repro Ferag AG