UWE MAUCH WOLFGANG FREITAG FRANZ ZAUNER

WORKING PUR

Reportagen aus der Arbeitswelt

OGB VERLAG

Die Sachverhalte in diesem Buch wurden von den Autoren und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Bitte beachten Sie unsere Website:
www.oegbverlag.at

Anmerkung zur Schreibweise:
Auf Wunsch der Autoren wurden die Texte individuell gegendert.

Umschlaggestaltung: Thomas Jarmer
Layout und Grafik: Walter Schauer
Fotos: Uwe Mauch/Franz Zauner/Wolfgang Freitag

Medieninhaber: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, Wien
© 2018 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, Wien
Hersteller: Verlag des ÖGB GesmbH, Wien
Verlags- und Herstellungsort: Wien
Printed in Austria
ISBN 978-3-99046-308-6

Inhalt

Vorwort 7

Der UBER-Mutige 9
Thomas Moldaschl: „Wildwest-Angebot“ 17

Die Mental-Trainerin 23
Birgit Radl-Wanko: „Wird nicht berücksichtigt“ 31

Der letzte Mann 39
Harald Schmid: „Einsame Zeiten“ 47

Die Spät-Berufene 55
Judith Pühringer: „Kein individuelles Versagen“ 60

Der Service-Mann 69
Ilse Leidl-Krapfenbauer: „Zu wenig Personal“ 75

Der Zerriebene 83
No Name: „Pfusch am Bau“ 89

Die Anwältin der Flüchtlinge 97
Barbara Preitler: „Eigenartige Schmerzzustände“ 105

Der kranke Aushelfer 111
Katarina Staronová: „Wie deren Leibeigene“ 119

Tod einer Anstalt 127
Stephan Schulmeister: „Geld gibt es im Überfluss“ 135

Die verlorene Kämpferin 145
Ute Andorfer: „Das Schlimmste verhindert“ 153

DER LETZTE MANN

Sein Job ist es, die Crew einer vormaligen Erfolgsbank bis zu ihrem letzten Arbeitstag zu lotsen. Am Ende muss er selbst von Bord gehen.

Sein Büro befindet sich in einem klassischen Wiener Gründerzeit-Wohnhaus, in der Nähe der Ringstraße und der Rossauer Kaserne, gegenüber der noch immer stolz anmutenden Konzernzentrale. Doch der Konzern hat stürmische Zeiten hinter sich. Nicht überall, wo Volksbank draufsteht, ist heute noch Volksbank drinnen. In Kürze werden wohl die Hinweisschilder am Eingang, die auch an die Jahre der stolzen Gewinne erinnern, abmontiert. Und es ist absehbar, dass die noch als Büro dienende Wohnung im zweiten Stock bald wieder ihre ursprüngliche Funktion erfüllen wird. Noch sind hier die Abwickler_innen der Abbau-Gesellschaft am Werk.

Bitte einzutreten! Für Kolleg_innen in Karenz, die mit ihren Kindern zum Termin kommen, hat Hans Garstenauer Spielzeug zurechtgelegt. Damit sich die Kleinen ein wenig ablenken können, während er mit ihrer Mutter oder ihrem Vater die Auflösung des noch bestehenden Dienstvertrags bespricht. Und wenn der Personalchef in einem Personalakt liest, dass sein Gegenüber nicht Jahre, sondern Jahrzehnte in diesem Bankhaus beschäftigt ist, lässt er zu Beginn der Unterredung die einzelnen Stationen des firmeninternen Werdegangs Revue passieren, ehe er zum finalen Kapitel einer verdienstvollen Karriere kommt. Man könnte diesen

Schlussakt auch mit „Modalitäten des Abgangs“ betiteln. Rühmlich ist er naturgemäß nicht.

Hans Garstenauer ist heute – diese Zuschreibung lässt er gelten – einer der krisenerprobtesten Personalmanager des Landes. Er begann seine berufliche Karriere in einer Zeit, in der die hiesigen Kreditinstitute noch Geschäftsjahr für Geschäftsjahr schwarze Zahlen schrieben und die Österreichische Volksbanken-AG als kleiner Kutter durch ruhige regionale Gewässer schipperte. Es versteht sich daher von selbst, dass er seine heutige Position als Krisenlotse in jungen Jahren so nicht geplant und schon gar nicht angestrebt hat.

Der Untergang der lange unspektakulär gesteuerten, dafür gut abgesicherten ÖVAG ist gut dokumentiert, er erinnert ein wenig an den Untergang der legendären Titanic, deren ehrgeizige Eigentümer ein zu hohes Tempo diktiert hatten. In der Bank kommt jedenfalls im Jahr 2004 – aufgrund eines Todesfalls auf der Kommandobrücke – ein neuer Vorstand ans Ruder. Er geht daran, den auf heimische Geschäfte spezialisierten Bankenverbund aus- und umzubauen und damit den Kurs auf Osteuropa deutlich zu beschleunigen. Das ist gar nicht außergewöhnlich: Auch in den anderen Schaltzentralen krempeln die Titanen der Nullerjahre vieles entschlossen um. Überall herrscht Aufbruchstimmung. Und die Devise lautet zu jener Zeit: Volles Risiko voraus! Erste Warnungen, die auch von den eigenen Mannschaften kommen, werden zumeist überhört bzw. in den Wind geschlagen.

Wachsen um jeden Preis! Bald haben im Konzern der Österreichischen Volksbanken-AG 9000 Angestellte an-

geheuert. Und man ist sich des Erfolgs so sicher, dass das Risiko weiter erhöht wird. Die Spitzen der ersten gefährlichen Eisberge, die sich im internationalen Finanz-Fahrwasser aufgetürmt haben, sieht man noch nicht. Warum auch? Die See ist zu Beginn des Jahres 2008 noch relativ ruhig, alle Kreditvergabe-Maschinen laufen auf Hochtouren. Im Sommer 2008 interessiert man sich noch dazu für etwas ganz anderes: Österreich ist gemeinsam mit der Schweiz Gastgeber der Fußball-Europameisterschaft. Bis dann im Herbst des selben Jahres ein Tsunami auf den internationalen Finanzmärkten losbricht. Dieser bringt auch die zu schnell gewachsene und schwer manövrierbare ÖVAG-Flotte sofort in eine finanzielle Schieflage.

Die Crew der Volksbanken-AG trifft der Bankencrash, der durch die Globalisierung deutlich beschleunigt wird, völlig unvorbereitet: die Älteren an Bord kennen Kündigungswellen nur vom Hörensagen, die Jüngeren sind wiederum nur auf einen einzigen Kurs programmiert, den Expansionskurs bei Schönwetter. Nach längerem Schlingern versuchen österreichische Finanzminister zu retten, was noch zu retten ist. Heute wissen wir: Die Teilverstaatlichung im Jahr 2012 ist bereits ein Verzweiflungsakt, sie kommt zu spät. Die von der Republik entsandten Lotsen sind einfach nicht mehr in der Lage, den Untergang der Bank zu verhindern.

Weil die Restrukturierungsmaßnahmen nicht greifen, entschließt man sich drei Jahre später zu einer weiteren radikalen Kursänderung: Die Flotte der ÖVAG wird nun zweigeteilt. Um den regionalen Volksbanken den Untergang zu ersparen, sollen diese nun unter der

Flagge der Volksbank Wien fahren, während man die risikobehafteten und kapitalintensiven Geschäftszweige wie das Auslandsgeschäft und das Großkommerzgeschäft in eine Abbau-Gesellschaft überführt. Dort müssen – traurig und spätestens zu diesem Zeitpunkt gewiss – am Ende alle Mann von Bord. Das noch Brauchbare dieser „Bad Bank“ soll bestmöglich verwertet werden. Übergeordnetes Ziel bei dieser extrem heiklen Transaktion ist es bis heute, die Belastung für die Steuerzahler_innen so gering wie möglich zu halten.

An dieser Stelle übernimmt Hans Garstenauer die Verantwortung. Er agiert in der eigens gegründeten Abbau-Gesellschaft quasi als der Überbringer der schlechten Nachricht. Als Personalchef muss er in seinem Büro hunderte Kündigungsgespräche führen. Er bemüht sich, den Weg zu den Rettungsbooten im ruhigen Ton zu weisen. Er will dabei möglichst alle Optionen aufzeigen, die sich seinem jeweiligen Gegenüber bieten. Und er geht auch auf den Sozialplan ein, der von Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbart wurde. Sein Auftrag lässt ihm jedoch wenig Gestaltungsmöglichkeit – er lautet ohne Wenn und Aber: „Eine möglichst einvernehmliche Lösung der einzelnen Dienstverträge zu schaffen.“

Der Abbau-Manager ist mit einem Ein-Jahres-Vertrag ausgestattet. Seine befristete Mission wurde schon zwei Mal verlängert. Doch wenn in wenigen Monaten alle Kolleg_innen ihre von beiden Vertragspartnern unterschriebenen Vereinbarungen in Händen halten werden, wird er in seinem ruhigen, nicht allzu großen Büro mit Blick in einen Hinterhof selbst seine Sachen zusammen-

packen. Dieses Endzeit-Szenario erinnert nicht nur an den Untergang der Titanic, es erinnert auch an das Schicksal einiger verzweifelter Industriearbeiter, das in der Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ einleitend beschrieben wurde: Nach dem weltweiten Finanzkollaps zu Beginn der 1930er-Jahre muss ihre Arbeitsstätte, eine Seidenfabrik im Süden von Wien, geschlossen werden. Sie sollen mit ihren letzten Handgriffen die Endgültigkeit herbeiführen.

Noch ist es aber nicht so weit. „Ich möchte mit Anstand das sinkende Schiff verlassen“, sagt Hans Garstenauer vor der ersten Besprechung des heutigen Tages. Manchmal hilft ihm auch eine Portion Sarkasmus, um seine Erfahrungen besser zu verarbeiten. Auf jeden Fall möchte er Wertschätzung zeigen für die Menschen, die sein Büro betreten, und er möchte Augenmaß beweisen beim möglichst geregelten Stilllegen der ehemaligen Bank. Das entspricht seinem Berufsethos, dem er sich weiterhin verpflichtet fühlt. Und das soll an dieser Stelle erwähnt werden. Denn es gibt auch Kolleg_innen in seinem Metier, die in den Beschäftigten nicht mehr Menschen, sondern nur Ziffern in einer Excel-Datei sehen wollen oder müssen.

Zu lösen hat Garstenauer eine Gleichung mit mehreren Unbekannten. Die Problematik liegt wie immer im Detail: Es können nicht alle Kolleg_innen auf einmal gekündigt werden. Werden zu viele Leute auf einmal von ihrer Arbeit entbunden, schrumpft die Firma zu schnell. Wartet man hingegen zu lange, zieht sich der Abbau unnötig in die Länge. Wodurch unterm Strich so oder so eine höhere finanzielle Belastung für das Bun-

desbudget herauskäme. Der Abwickler erläutert: „Es gibt noch bestehende Verträge der Bank, diese sollen ohne unnötige finanzielle Belastungen aufgelöst werden.“ Es gilt daher, eine tragfähige Balance zu bewahren. Dabei können sich die einzelnen Positionen in Garstenauers Gleichung von einer Woche zur nächsten Woche markant verändern.

So hat der 50-jährige Oberösterreicher, der an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert hat, in kurzen Abständen zu entscheiden: Wen können wir noch halten? Von wem müssen wir uns nun trennen? Dabei ist kaufmännisches Fingerspitzengefühl ebenso gefragt wie ein gepflegter Umgangston.

Der Magister für Wirtschaftspädagogik ist in der realen Abwicklung nicht zu beneiden. Anders als die Laudator_innen bei einer bunten Gala, die Bot_innen der Lotteriegesellschaft oder die Fotograf_innen bei Hochzeitsgesellschaften begrüßt er hier in seinem Büro täglich Menschen, die alle schon einmal mehr gelacht haben. Die mit einem Abschnitt in ihrem Leben abschließen müssen und oft genug einer ungewissen beruflichen Zukunft entgegen sehen.

Die Frage ist aber, in welcher Art und in welchem Ton man die Dinge beim Namen nennt. Hans Garstenauer beteuert, dass er bei jedem Gespräch einem übergeordneten Ziel folgt. Er deutet auf seine Tür: „Ich möchte, dass dort jeder Einzelne ein bisserl mehr aufgerichtet hinausgeht, als er hereingekommen ist.“ Das ist leichter gesagt als getan. Nachdenklich fügt er hinzu: „Ich weiß schon, dass mir das nicht immer gelingt, aber das ist immer mein Ziel.“ Es ist für ihn ebenso wichtig,

klar und eindeutig zu informieren. Im Wissen, dass konkrete Informationen allen Beteiligten mehr helfen als das hinhaltende, nicht zuletzt ermüdende Lavieren durch einen Nebel der Unsicherheit.

Einfach sind solche Unterredungen nie. Zu bedenken hat Hans Garstenauer dabei immer auch, dass Menschen sehr unterschiedlich auf eine unangenehme Nachricht reagieren. Der letzte Mann, wie man ihn auch nennen kann, spricht aus Erfahrung: „Der Mensch hat die Fähigkeit, sich selbst viel vorzumachen." Er erzählt von Kolleg_innen, die sich noch immer an ihren Arbeitsplatz auf dem sinkenden Schiff klammern. Andere haben sich gerettet und sind in einer anderen Branche tätig. Wieder andere sind in tiefe Depression versunken und wollen aufgrund der schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr nach vorne schauen.

Viel menschliche Regung bricht bei rauher See auf, die in ruhigeren Zeiten wohl nicht zum Vorschein gekommen wäre. Persönlich oft verständlich und dennoch belastend sind für den Personalchef der Abbau-Gesellschaft auch die Vorwürfe an seinem Vorgehen. Das zeitweilige Gefühl, als Feindbild für alle anderen herhalten zu müssen, das kennen übrigens auch Personalist_innen in anderen Unternehmen.

Auch wenn der Abbau-Leiter in den Gesprächen mit seinen Kolleg_innen immer souverän bleiben muss, tauchen notgedrungen Fragen auf, die sich nicht so leicht vom Tisch wischen lassen: Was wird aus der netten Kollegin werden, die zu jung für eine Pensionierung und zu alt für einen beruflichen Neuanfang ist? Was wird aus den jungen Eltern, die nach der Kinderkarenz ihre

Jobs in der Bank verloren haben? Wird der für seine firmeninterne Erfahrung und sein Spezialistentum geschätzte Abteilungsleiter anderswo Land sehen?

Noch stehen mehr als zwei Dutzend Namen auf Hans Garstenauers Liste, sein eigener übrigens nicht mehr, weil ein Ausstiegsdatum bereits fixiert wurde. Am Ende des Tages macht sich daher auch ein Personalchef Gedanken über die eigene Zukunft. Auch auf ihn wirkt dabei die Ambivalenz, mit der die Verbliebenen konfrontiert sind: „Je schneller ich arbeite, umso schneller ist mein Job weg." Andererseits: „Je länger ich an Bord bleibe, umso mehr entferne ich mich vom rettenden Land."

Es gibt in dieser Geschichte kein Happy End, es gibt nur schwachen Trost bzw. konkrete Rettungsbojen, an die sich jede/r für sich klammern kann. Im Fall von Hans Garstenauer ist es so, dass er selbst in den vergangenen Jahren viel dazugelernt hat. Sein angesammeltes Wissen als so genannter „Run down"-Manager wird in den nächsten Jahren auch in anderen Häusern gefragt sein. Laut mehrerer gleichlautender Prognosen, unter anderem einer Schätzung der Österreichischen Nationalbank, wackeln in Österreichs Bankensektor 25.000 Arbeitsplätze. Nicht zuletzt aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung.

Harald Schmid:

„Einsame Zeiten“

Er spricht von schwierigen Zeiten – für Unternehmen, ihre Mitarbeiter_innen und damit für seinesgleichen. **Harald Schmid** kann sich dabei auf seine Erfahrung berufen. Nach dem Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien war er 20 Jahre lang Personalmanager bei renommierten österreichischen Unternehmen. Im Jahr 2012 hat er sich als Konflikt- und Trennungsmanager selbstständig gemacht. Im Fall einer bevorstehenden Kündigung steht Schmid sowohl Firmenleitungen als auch Mitarbeiter_innen professionell zur Seite.

Die Konjunkturprognosen zeigen weiterhin nach oben, die letzte Wirtschaftskrise und damit verbunden eine riesige Kündigungswelle sind Geschichte. Haben Ihre Kolleg_innen in den Personalbüros das Schlimmste überstanden?

Leider nein. Es gibt gleich mehrere Branchen, die trotz der insgesamt guten Aussichten mit Strukturbereinigungen oder Produktionsverlagerungen rechnen müssen.

An welche Branchen denken Sie da?

Zunächst an die Finanzdienstleister. Österreich ist „overbanked“. Es gibt im Vergleich zu anderen Ländern zu viele Banken und zu viele Filialen. Und damit auch zu viele Beschäftigte. Daher wird sich die Strukturbereinigung in diesem Segment noch weiter verschärfen.

Und abseits der Banken?

Da sind schon seit einigen Jahren Printmedien, Verlage und Druckereien stark unter Druck. Durch die Öffnung von jahre-

lang geschützten Märkten haben auch die Energieversorger zunehmend Probleme. Bisher galten diese als unsinkbare, weil monopolartige Riesentanker. Dank ihrer lukrativen Geschäfte mussten die Mitarbeiter_innen in den Führungspositionen lange nicht über Veränderungen nachdenken.

Und wie schätzen Sie die Lage bei den österreichischen Handelsunternehmen ein?

Wenn ich mir ansehe, welche Umsatzzuwächse Amazon oder Alibaba heute erwirtschaften, kann ich mir leicht ausrechnen, dass die digitale Konkurrenz auch den Einzelhandel treffen wird. Damit meine ich nicht nur den Greißler ums Eck, sondern auch den einen oder anderen Handelsriesen. Mit Unternehmen wie Zielpunkt, Elektro Haas oder Baumax hat es in Österreich schon einige erwischt.

Apropos vierte industrielle Revolution: Wie wird sich die zunehmende Digitalisierung auf die Verteilung der Arbeit auswirken?

Ich rechne mit einer weiteren personalpolitischen Herkulesaufgabe: Durch den vermehrten Einsatz von Robotern wird es zu einem Verschwinden weiterer Berufsbilder kommen. Davon betroffen sind alle Tätigkeiten, die standardisiert und immer wiederkehrend durchzuführen sind.

Zum Beispiel?

Was wir heute schon sehen: Es gibt kaum mehr Tankwarte. Die sind in den vergangenen zehn Jahren fast zur Gänze von der Bildfläche verschwunden. Auch in der Bank, im Supermarkt oder auf Flughafen und Bahnhof sollen wir an den entsprechenden Selbstbedienungsautomaten die Arbeit der

freigesetzten Angestellten erledigen. Gleichzeitig wurden große Dateneingabe-Abteilungen in vielen Unternehmen durch vollautomatische Archiv-Systeme ersetzt. Es ist noch gar nicht lange her, da gab es in jedem Ort einen Briefträger. Und bei den Skiliften reichte uns jemand den Bügel. Heute läuft das alles vollautomatisch mit zentraler Überwachung ab. Alle Jobs, die von den Arbeitnehmer_innen wenig Kreatives erfordern, sind mittlerweile gefährdet.

Es gibt auch Fachleute, die meinen, dass die so genannten disruptiven Technologien dämonisiert werden. Das reale Problem bestünde viel mehr darin, dass die Generation der Babyboomer in spätestens zehn, 15 Jahren den Arbeitsmarkt verlassen und Europa damit ein massives Nachwuchsproblem bekommen wird. Haben sie mit ihrer Einschätzung recht?

Es mag schon sein, dass es künftig zu wenig junge Leute gibt, die für die Programmierung der Roboter erforderlich sind. Das wird aber den Kahlschlag bei den älteren Mitarbeiter_innen nicht verhindern. Viele aus meiner Generation werden nicht der Ressourcen-Pool für die High-Tech-Industrie sein. Jeder, der heute 45plus ist, wird daher in den kommenden Jahren damit konfrontiert sein, nochmals komplett umlernen zu müssen.

Und der Arbeitskräftemangel aufgrund der Babyboomer-Pensionierung?

Schon vor zehn Jahren wurde auf Tagungen prognostiziert: Wir werden in zehn Jahren einen Arbeitskräftemangel bekommen, daher werden wir auch ältere Mitarbeiter_innen dringend benötigen. Demnach müssten wir heute genau dieses Szenario

erleben. Die Realität ist eine völlig andere: Viele Unternehmen haben massiv Personal reduziert, und gleichzeitig wird überall die Generation 50plus aus dem Arbeitsmarkt gedrängt.

Tätigkeiten, die nicht zu standardisieren sind, sind nicht gefährdet?

Das ist vielleicht die gute Nachricht. Überall dort, wo soziales Denken und Handeln unverzichtbar sind, wo Menschen nicht durch eine Maschine ersetzt werden können, stehen die Chancen gut. Und das ist doch ein weites Feld: Ich denke da in erster Linie an Ärzt_innen, Psychotherapeut_innen, Sozialarbeiter_innen, Pflegehelfer_innen, aber auch an Unternehmensberater_innen und Vertriebsmitarbeiter_innen.

Dürfen wir uns also auch Hoffnung machen?

Der Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten zehn, 15 Jahren dramatisch verändern. Das muss nicht heißen, dass alles schlechter wird. Denn wie immer werden auch neue Berufe entstehen, die wir heute noch gar nicht kennen.

Was bedeutet das für jene, die noch in Ausbildung sind oder gerade ins Berufsleben einsteigen?

Sie werden in ihrem Arbeitsleben viele verschiedene Arbeitgeber kennenlernen. Und sie werden mit ziemlicher Sicherheit auch ihren beruflichen Status wechseln: einmal angestellt arbeiten, Voll- oder Teilzeit, dann selbstständig, dazwischen werden sie wohl auch arbeitslos, ohne Einkommen sein. Diese für meine Generation kaum vorstellbare Flexibilität wird für sie ganz normal sein. Menschen, die bei jenem Unternehmen in Pension gehen, bei dem sie einst begonnen haben, werden absolute Unikate sein.

Wenn weiterhin Personal abgebaut wird, worauf müssen sich dann Ihre Kolleg_innen in den Personalbüros kurz- und mittelfristig einstellen?

Es ist zu befürchten, dass den Personalmanager_innen weitere einsame Zeiten bevorstehen.

Warum einsame Zeiten?

Für das Top-Management ist mit der Information ins Unternehmen der unangenehmste Teil meistens erledigt. Für die Personalisten geht ab diesem Zeitpunkt die Arbeit erst so richtig los. Denn sie sind es, die für die folgenden Umsetzungsmaßnahmen verantwortlich sind. Ein herausfordernder Job: Die Nähe zum Management macht die Personalverantwortlichen für viele ihrer Kolleg_innen zu undurchsichtigen Playern. Oft herrscht Misstrauen vor, obwohl man sich persönlich gar nicht kennt. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass sich viele Führungskräfte bei unangenehmen Personalentscheidungen elegant am Personalbereich abputzen. Nach dem Motto: „Ich hätte das ja anders entschieden, aber der Personalchef hat gesagt ...“

Die klassische Zwickmühle.

In Zeiten von Personalabbau spitzt sich dieses Bild weiter zu. Jetzt werden die Personalisten für viele erst recht zum Feindbild im Unternehmen. Sie sind es, die mit den Mitarbeiter_innen die finalen Kündigungsgespräche führen und die Austrittsmodalitäten klären müssen. Was nicht selten dazu führt, dass die Frustration der Betroffenen auf die Personalisten projiziert wird. Frei nach dem Grundsatz: Der Überbringer der schlechten Nachricht ist auch dafür verantwortlich. Paradoxerweise ist in dieser Phase oft der Betriebsrat eine echte Stütze für die Personalmanager_innen. Denn die Betriebsräte wissen genau,

was sich hinter den Kulissen abspielt. Und erleben oft hautnah mit, wie vehement die Personalverantwortlichen in alle Richtungen agieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen: den unvermeidlichen Mitarbeiterabbau konsequent und trotzdem sozial verträglich zu gestalten.

Wie wirkt sich ständiges Kündigen auf die Psyche der Personalisten aus?

Niemand kündigt gerne. Auch nicht Personalist_innen. Das kann ich aus meiner eigenen beruflichen Erfahrung bestätigen. Wer hunderte Kündigungsgespräche führen muss, an dem geht das nicht spurlos vorüber. Dabei gilt: „Im Kündigungsgespräch haben eigene Emotionen keinen Platz." So wie ein Notarzt einem Unfallopfer niemals sagen würde, wie schlimm sich die Verletzung für ihn darstellt, dürfen auch Personalist_innen ihre Gefühle nicht sichtbar machen. Das würde letztendlich niemandem helfen.

Die geforderte emotionslose, nüchterne, distanzierte Haltung kann auch als unmenschlich und hartherzig ausgelegt werden.

Dieser scheinbare Widerspruch macht es nicht einfacher, in die nächsten Gespräche zu gehen. Wer sich als Personalmanager einer Kündigungswelle gegenübersieht, tut daher gut daran, rechtzeitig für seine Psychohygiene vorzusorgen. In Form von einem externem Coaching, wo auch die eigenen Emotionen Platz finden dürfen. Ein Aspekt wird bei Betriebsschließungen von vielen kaum wahrgenommen: dass Personalist_innen immer auch Betroffene sind. Am Ende eines extrem belastenden Jobs müssen diese selber gehen. Erst wenn der letzte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat, kann der Personalmanager

das Licht ausmachen und sich seiner eigenen beruflichen Zukunft widmen. Trotzdem muss er dieses Wissen ausblenden.

Gibt es aus Ihrer Sicht für Mitarbeiter_innen ein Patentrezept, um all diese Umbrüche im Arbeitsleben gut zu bewältigen?

Wir werden wohl oder übel akzeptieren müssen, dass es keine Patentlösung gibt. Diese Erkenntnis ist meiner festen Überzeugung nach der Schlüssel zum Erfolg. Oder anders formuliert: Die Fähigkeit, mit Unsicherheit gut umgehen zu können, sehe ich zukünftig als Kernkompetenz – sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Das wird nicht leicht, nicht für meine Generation, aber auch nicht für folgende Generationen. Wir alle wurden vom Vollkasko-System der sozialen Auffangnetze geprägt. Diese scheinbare Sicherheit bröckelt gerade. Was mich persönlich ermutigt: zu Tode gefürchtet ist auch gestorben, ein Umbruch im Leben birgt auch eine Reihe von Chancen in sich.

Weiterführende Informationen unter: www.klaglos.at

Verfasst von

Uwe Mauch, Journalist
Wolfgang Freitag, Journalist
Franz Zauner, Journalist

Arbeiten 4.0. Viel wird derzeit über die rasanten Veränderungsprozesse im Zuge der vierten industriellen Revolution diskutiert. Der Druck auf jene, die (noch) beschäftigt sind, steigt in nahezu allen Branchen. Jahrhundertealte Berufsfelder lösen sich auf, Menschen werden durch Maschinen ersetzt. Die Effizienzsteigerung, in vielen Unternehmen oberstes Gebot, diktiert das Arbeitstempo. Wohin diese Entwicklung führt, ist derzeit nicht absehbar. Parallel und als Konsequenz dieser Transformation entstehen neue Arbeits- und Erwerbsformen. Das duale System von Arbeit-Geben und Arbeit-Nehmen weicht auf. Auf Erwerbstätige kommen daher neue Herausforderungen zu.

Die Journalisten *Uwe Mauch, Wolfgang Freitag* und *Franz Zauner* haben sich von ihren Schreibtischen entfernt, um sich in der modernen Arbeitswelt kundig zu machen. Sie haben Menschen in 16 unterschiedlichen Branchen an deren Arbeitsplätzen aufgesucht. In seriöser Reportermanier beschreibt das Autorentrio konkret geleistete Arbeit, aber auch Hoffnungen und Sorgen, die damit verbunden sind.

Working pur: Das Spektrum ihrer modernen Working Heroes reicht vom Uber-Fahrradboten bis zur Lehrerin in einer Neuen Mittelschule, vom Run-down-Manager einer Wiener Großbank bis zur Flüchtlingsberaterin der Diakonie. Jede Reportage wird durch eine Expertise ergänzt, in der Branchen-Insider in Interviews den Status quo beschreiben und auf Problemzonen aufmerksam machen.

www.oegbverlag.at

ISBN 978-3-99046-308-6