

ARBEITSMARKT WEGE NACH DEM JOBABBAU

Durchhalteparolen in der Gerüchteküche

Arbeitsplätze sozial verträglich abbauen: Der Berater **Christian Rudolf** hat viele Restrukturierungen schiefehen sehen. Über fehlende Glaubwürdigkeit, sinkende Loyalität und den Verlust von Know-how. **Verena Kainrath** hakte nach.

STANDARD: Sie beraten Betriebe darin, Mitarbeiter sanft und fair abzubauen. Ich kenne keinen, der seinen Jobverlust als sanft erlebt hat. **Rudolf:** Es soll keine Beschönigung sein und ist auch nicht zynisch gemeint. Aber Veränderung ist Normalzustand, und die Zeiten werden schneller. Aufbau und Abbau von Arbeitsplätzen gehören zum Wirtschaftsprozess dazu. Wichtig ist, das Beste daraus zu machen, professionell, fair, wertschätzend Mitarbeitern gegenüber zu sein.

STANDARD: Wie schmeißt man jemanden wertschätzend hinaus? **Rudolf:** Indem ich mir überlege, ob der Abbau sozial ausgewogen ist, wie ich die Kommunikation gestalte und welche Lösungen ich anbiete. Indem ich weiß, wie der Sozialplan aussieht und welche Unterstützung es gibt, um neu am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.

STANDARD: Was machen Arbeitgeber dabei am häufigsten falsch? **Rudolf:** Ein grundlegender Fehler ist es, dem zu wenig Aufmerksamkeit zu widmen. Entscheidend ist das Wie: Wie gehe ich strukturiert an so ein Projekt heran. Oft krankt es an der klaren Kommunikation, intern wie extern. Es geht darum, gegenüber den eigenen Mitarbeitern glaubhaft rüberzukommen.

STANDARD: Ist das Chefsache oder Aufgabe der Personalabteilung? **Rudolf:** Das hängt von der Unternehmenskultur ab. Ist der oberste Chef nicht weit weg, ist es seine Sache. Es muss Hand in Hand mit der Personalabteilung gehen.

STANDARD: Aber ab welchem Zeitpunkt gehören die Betroffenen und ihre Vorgesetzten informiert? **Rudolf:** So früh wie möglich, um zu vermeiden, dass die Gerüchteküche brodeln. Und zu einem Zeitpunkt, ab dem man ein Bild malen kann: Wer ist betroffen, was bedeutet es für den Einzelnen, gibt es eine finanzielle Überbrückung.

STANDARD: Ruiniert ungeschickter Jobabbau Ruf und Image eines Unternehmens nachhaltig? **Rudolf:** Eindeutig: Es gibt Fälle, bei denen das Image massiv leidet und die Leistung sinkt, weil Tätigkeiten nicht entsprechend übergeben werden, weil bei der verbleibenden Mannschaft die Loyalität sinkt und die Besten abspringen. Denn es ist ein Nährboden für Konflikte. Und vieles, was über Jahre an Know-how und Ruf aufgebaut wurde, geht in solchen Phasen verloren.

STANDARD: Oft steigen die Umsätze, es gibt Gewinne, und dennoch müssen Leute gehen. Wird der Weg der Kündigung zu leichtfertig gewählt, um Kosten zu sparen? **Rudolf:** Ja. Nicht jeder Abbau wäre notwendig. Oft geht es um ein An-

dern der Strategie, um kurzfristiges Denken. Meistens passiert Jobabbau aber aufgrund wirtschaftlicher Gegebenheiten. Entscheidend ist die Glaubwürdigkeit gegenüber Betriebsrat und Belegschaft. Ich muss Strategien verständlich machen. Werden nur einmal im Jahr Umsatz und Gewinn präsentiert, sind derartige Entscheidungen schwer nachzuvollziehen.

STANDARD: Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass vielfach jene gehen müssen, bei denen der geringste Widerstand zu erwarten ist. Leistung, langfristige Kosten spielen dabei weniger eine Rolle. **Rudolf:** Es gibt solche und solche



Christian Rudolf, Chef von Interkonzept, begleitet den Abbau von Arbeitsplätzen. „Die Zeiten werden schneller, Veränderung ist Normalzustand.“ Foto: Interkonzept

Betriebe. Teils wird Rücksicht genommen, teils nur das Nötigste getan. Gibt es Handlungsspielraum, spielen soziale Aspekte meist sehr wohl eine Rolle. Bei strikten Konzernvorgaben wird es aber für jene, die die Entscheidung dann lokal treffen müssen, schwerer.

STANDARD: Was ist mit der verbleibenden Belegschaft?

Rudolf: Hier liegt ein großes Gefahrenmoment. Es geht nicht darum, Durchhalteparolen auszugeben. Und die verbliebenen Führungskräfte und Teams dürfen den Abbau nicht als Schritt zum Ende empfinden. Sonst wird nicht an einem Strang gezogen, und die Guten springen ab. Es gehört das Gefühl gefördert, dass sich was verändert, dass es einen Neustart gibt.

STANDARD: Sie unterstützen Arbeitnehmer dabei, neue Jobs zu finden. Was raten Sie Älteren, jenen, die kaum ausgebildet sind, in

strukturschwachen Regionen leben? **Rudolf:** Es geht darum, Klarheit zu schaffen, über berufliche Ziele, Stärken, Schwächen, und darum, Sicherheit zu gewinnen. Es gilt aufzuzeigen: Welche Möglichkeiten habe ich, ist vielleicht Selbstständigkeit eine Option. Selbstbewusstsein spielt eine große Rolle.

STANDARD: Nicht jede Näherin oder Dayli-Verkäuferin eignet sich als Pflegerin. Stößt man da nicht oft an Grenzen, vor allem bei Menschen über 50, bei angelernten Kräften?

Rudolf: In einer gewissen Altersgruppe ist es schwierig. Man muss den Tatsachen ins Auge sehen, darf nichts beschönigen, es geht nicht überall. In den meisten Fällen aber gibt es Möglichkeiten.

CHRISTIAN RUDOLF (39) gründete 2010 Interkonzept, ein Beratungsunternehmen rund um Jobabbau und Restrukturierung. Der Wiener Betriebswirt war zuvor in internationalen Konzernen.

BEZAHLTE ANZEIGE

card complete

Österreichs Komplettanbieter präsentiert die neuen NFC-fähigen Terminals

Bargeldloser Zahlungsverkehr ist mittlerweile fixer Bestandteil des täglichen Wirtschaftslebens. Die Vorteile der Kreditkartenzahlungen reichen von einem Höchstmaß an Sicherheit und Komfort bis hin zu umfangreichen Service- und Versicherungsleistungen. Für Handel und Gewerbe verlangt es dabei nach einem starken Partner, für den persönliche Beratung und Betreuung ebenso selbstverständlich sind wie der 24-Stunden-Genehmigungsservice und die Verkaufunterstützung am Point of Sale. Die card complete Service Bank AG als Österreichs einziger voll integrierter Karten-Komplettanbieter bietet dies: alle Elemente des bargeldlosen Zahlens, von der Produktentwicklung über Akzeptanzgeräte bis zu Abwicklungssystemen – und zwar aus einer Hand, gepaart mit Top-Service. Dies bestätigen auch die renommierten European Service Value Awards, die card complete

als eines der besten Unternehmen Österreichs in Sachen Kundenbeziehungs-pflege auszeichneten.

Flexible Terminalangebote

Akzeptanzpartner von card complete können aus einer umfangreichen Produktpalette die beste Terminallösung für jede Unternehmensgröße wählen und erhalten durch einen autorisierten Servicepartner das passende complete-Servicepaket zu einem attraktiven Preis gleich dazu.

Für stationäre Lösungen steht eine Reihe erprobter und unkompliziert bedienbarer Standgeräte zur Verfügung, wie das complete terminal compact, das complete terminal comfort und das complete terminal kasse. Bei Zahlungsabwicklung außerhalb fixer Geschäftsräumlichkeiten, etwa bei Zustelldiensten, Messen, Taxi etc. stellt card complete seinen Akzeptanzpartnern verschiedene mobile Terminallösungen zur

Auswahl. Je nach Bedarf sind die portablen Terminals mit GPRS, IP, Wireless-LAN-Technologie oder Bluetooth® ausgestattet und eignen sich hervorragend für Unternehmen mit mobilen Verkaufsstellen. „Höchste Maßstäbe – das gilt für uns im Service, in der Sicherheit und in der Technologie.“, skizziert Dr. Heimo Hackel, Vorstandsvorsitzender der card complete Service Bank AG, die Philosophie.

Innovationsführer in puncto kontaktlosen Bezahlens

Bei card complete, Österreichs Nummer 1 am heimischen Kreditkartenmarkt und federführendem Innovationstreiber beim bargeldlosen Zahlungsverkehr, gehören ständige Verbesserungen auf allen Ebenen zum täglichen Geschäft dazu. Um das kontaktlose Bezahlen reibungslos zu ermöglichen, bietet card complete selbstverständlich auch die neueste Generation NFC-

tauglicher Kartenlesegeräte. Namhafte Unternehmen wie die Handelsketten SPAR und MPREIS sowie Swarovski setzen bereits auf die zukunftsweisende Technologie – mit card complete als Partner.

complete terminal countertop, mobile, wireless, checkout sowie complete terminal stand-alone unterstützen den Trend zum kontaktlosen Bezahlen. Der integrierte NFC-Leser und zwei ARM-Prozessoren sorgen für einen noch schnelleren Abwicklungsprozess. Neben einem hochauflösenden Farbdisplay überzeugen die contactless-Terminals durch das moderne und ansprechende Design. „Mit den neuen NFC-fähigen Terminals steht der schnellen, sicheren und einfachen kontaktlosen Transaktion nichts mehr im Wege. Die Kreditkarte muss dazu nur noch an den speziellen Kartenleser gehalten werden und abgeschlossen ist der kontaktlose Zahlvorgang. Wir sind davon überzeugt, dass sowohl Kunde als auch Akzeptanzpartner von der contactless-Technologie profitieren werden“, ergänzt Dr. Hackel.



Akzeptanzgeräte der neusten Generation von card complete – NFC inklusive.

Foto: card complete

INFOKASTEN

Kartenakzeptanz – Vorteile für Akzeptanzpartner

Mit card complete ist der bargeldlose Zahlungsverkehr und die Abrechnung verschiedener Karten einfach und transparent. Ob VISA, MasterCard, JCB, CUP, Maestro, V PAY sowie American Express als auch Diners Club – sämtliche Karten werden über ein POS-Terminal akzeptiert und durch die Serviceorganisation von card complete abgerechnet. card complete bietet seinen Akzeptanzpartnern eine Reihe von Vorteilen, wie z.B.:

- Mehr Service: Kundenfreundliche und bequeme Abwicklung an der Kasse
- NFC-Services als schnelle und einfache Zahlungsform der Zukunft
- Imagesteigerung und Gewinnung neuer Kunden – national u. international
- Steigerung der Umsätze durch Spontankäufe
- Sie kommen sicher und schnell zu Ihrem Geld
- Bequeme und sichere Zahlung auch im Internet
- 24-Stunden-Service für Autorisierungen
- Kein Diebstahlrisiko von Bargeld
- Kein umständliches Bargeldhandling



FACTBOX

card complete ist mit rund 1,25 Mio. Karteninhabern und einem flächendeckenden Netz von Akzeptanzstellen die Nummer 1 am heimischen Kreditkartenmarkt. Der einzige österreichische voll integrierte Karten-Komplettanbieter vereint alle Elemente des bargeldlosen Zahlens – von der Produktentwicklung über Akzeptanzgeräte bis zu Abwicklungssystemen – unter einem Dach und bietet Karteninhabern und Akzeptanzpartnern ein Höchstmaß an Sicherheit und Service in allen Belangen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.

Weitere Informationen unter: www.cardcomplete.com

Mehr Infos für Akzeptanzpartner: card complete Service Bank AG Abteilung Akzeptanzpartner Service Lassallestraße 3 1020 Wien T: +43/(0)1/711 11-400 F: DW 450 ap@cardcomplete.com www.cardcomplete.com

24 %

aller Neueinstellungen gab es heuer in der Dienstleistungsbranche.