

Arbeit kann Himmel und Hölle sein

Das Turmgespräch zum Thema «Seele der Arbeit» verlief sehr lebhaft, weil mit einem Arbeitspsychologen, dem Chef des Amtes für Wirtschaft und Arbeit sowie zwei Langzeitarbeitslosen verschiedene Welten aufeinander prallten.

Lorenz Steinmann

Arbeit bestimmt unser Leben zu einem grossen Teil. Sie prägt den Alltag, trägt zu unserem Lebensstandard bei, kann aber auch krank machen. Dabei brachte laut St.-Peter-Pfarrer Ueli Greminger erst die Reformation ein anderes Verständnis zur Arbeit. So sei Huldrych Zwingli das weitverbreitete Söldnerwesen ein Dorn im Auge. «Die Reformation sollte Missstände aufdecken», erklärt Greminger zu Beginn des Turmgesprächs. Dieses stand unter dem Motto «Seele der Arbeit» innerhalb des Jahresthemas «Oh Seele, wo bist Du».

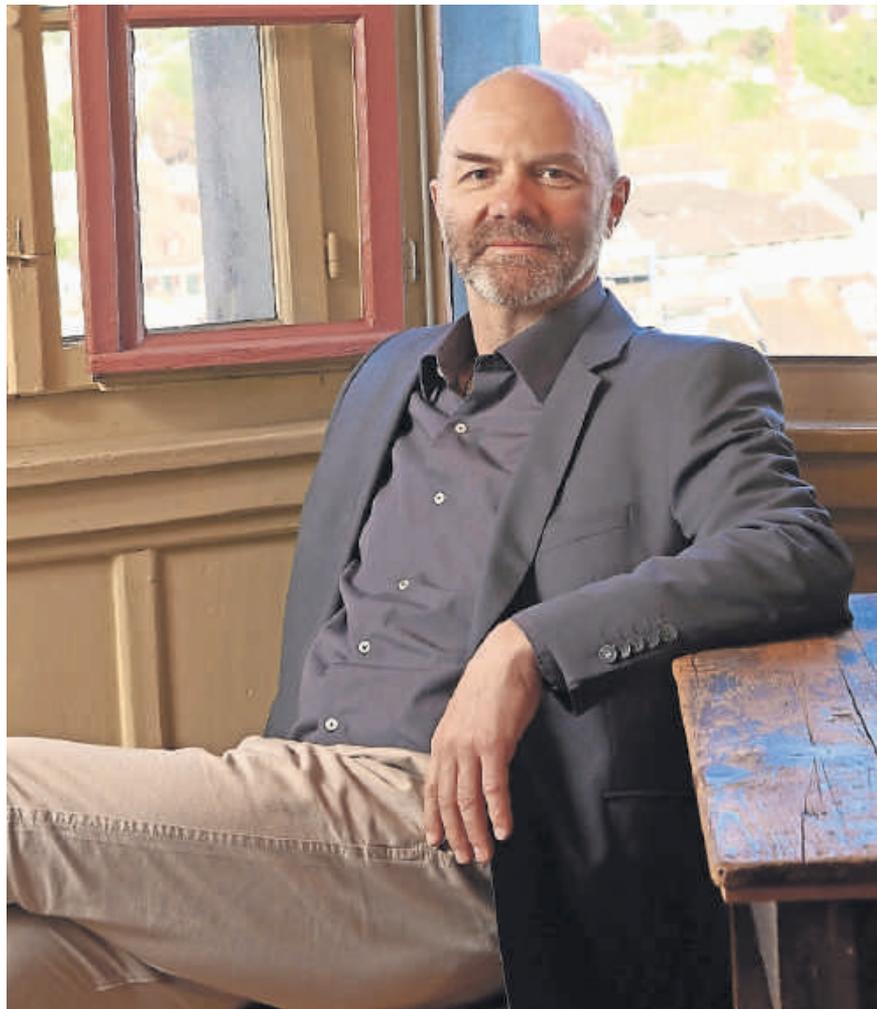
Jeweils am 20. des Monats diskutieren acht Menschen unter der Leitung von David Guggenbühl eine Stunde lang im Turm St. Peter. Von 18 bis 19 Uhr, dann übertönt das Turmgeläut jedes Wort.

Arbeit hat zwei Gesichter

Für Toni Wäfler, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, hat die Arbeit zwei Gesichter: Die Arbeit könne einen gesund halten, weil man dadurch wertgeschätzt werde. «Der Selbstwert steigt», so der promovierte Arbeitspsychologe. Darum findet er die Mundartbezeichnung «schaffen» schöner als «arbeiten», weil sie besser zeigt, wie man «etwas erschafft». Aber: Die Arbeit verbrauche die Menschen und «kann krank machen», so Wäfler. «Die volkswirtschaftlichen Kosten durch psychische Krankheiten und Arbeitsausfälle machen vier Milliarden Franken aus – pro Jahr», rechnet er vor.

Firmenkulturen klaffen auseinander

Claudia Homberger ist eine jener Personen, die durch Mobbing krank oder zumindest sehr müde geworden sind. Nach einem Chefwechsel an der Uni Zürich hielt sie es nicht mehr aus. Denn der neue Vorgesetzte hatte wenig Führungsqualität, der Laden lief nicht mehr ordentlich, alle Mitarbeitenden suchten Rat bei Homberger. Der Chef versteckte sich noch mehr – und setzte der heute 54-jährigen Homberger eine schwierige Teamleiterin vor die Nase. Homberger kündigte. «Vierundfünfzig, das ist ein «cheibe» Alter und sehr hin-



Laut Toni Wäfler, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, kann die Arbeit den Selbstwert steigern, aber auch krank machen. Foto: Alfonso Smith

derlich», klagt sie. Seither kämpft sich die Schwamendingerin durchs Leben. In den nächsten Tagen wird sie ausgesteuert – und hofft immer noch, bald wieder eine Stelle zu ergattern. «Am liebsten als Assistentin eines Chefs.»

Die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die Leitung der regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV, dies ist eine der Aufgaben des ebenfalls anwesenden Bruno Sauter. Er ist Amtschef des Kantonalen Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA). Der 51-Jährige sieht unterschiedliche Arbeitgeber-Strategien als Ursache des krankmachenden Drucks. Und bringt ein Beispiel: «Bei zwei Banken in Zürich klafft die Firmenkultur so stark auseinander, dass ich die einen sofort als geschlagene Hunde erkenne, die anderen erscheinen einigermaßen normal.»

Informeller Austausch wichtig

Von David Guggenbühl darauf angesprochen, ob die Digitalisierung für die Arbeitnehmenden gut oder schlecht sei, sagte Sauter, man müsse momentan keine Angst haben. «Sie wird uns ergänzen, aber es wird auch viel heisse Luft produziert», hielt der Chefbeamte den Ball flach. Viel eher sei die Homeoffice-Arbeit ein Problem. «Wie soll sich eine Firmenkultur entwickeln, wenn man nie zusammen ist?» Toni Wäfler fordert, Räume und Zeiten zu schaffen für den «informellen Austausch». Denn

genau diese Begegnungen fallen beim Homeoffice weg, was oft auch bei Teilzeit-Angestellten gilt. Wäfler sieht bei der Digitalisierung ebenfalls weniger die Gefahr, dass der Mensch ersetzt wird. «Durch clevere Kombination ist eine neue Intelligenz möglich», ist er überzeugt.

Autonom heisst nicht führungslos

Einig ist sich die Gruppe, dass die individuelle Wertschätzung des Arbeitnehmers sehr wichtig sei. Oft fehle die Unterstützung – wie bei Claudia Homberger – oder es gebe falsche Belohnungssysteme, die zu einer «Organisationspathologie» führen, wie dies Toni Wäfler bezeichnet. «Als Arbeitgeber muss man ehrlich und authentisch Wertschätzungen geben. Sagt einem Strassenwischer jemand, dass er geschätzt wird?», fragt Wäfler rhetorisch. Weil das Verändern von Menschen so schwierig sei, sei ein guter Selektionsprozess bei Stellenbesetzungen sehr wichtig. Und: Das Konzept der Selbstautonomie in der Arbeitswelt bedeute nicht, dass es keine Führung mehr brauche. Vielleicht weniger die fachliche, als vielmehr die soziale.

Sauter macht die Erfahrung, dass Mitarbeiter viel feinfühlicher geworden sind. «Sie wollen mehr Selbstbestimmung.» Er machte zudem die Erfahrung, dass man im Laufe der Zeit nicht mehr zusammenpassen kann. Er brachte das Beispiel eines Projektleiters, der neu in eine Vorgesetzten-

funktion befördert wurde. Dieser konnte mit «Gegenwind», also Kritik, einfach nicht umgehen. «Nun sind wir kein gutes Team mehr», so das leicht traurige Fazit von Sauter. Hier hakt Wäfler ein: «Diese Person braucht doch gerade Windschutz und Unterstützung.» Man spürt, Wäfler und Sauter sehen die Situation unterschiedlich.

Verlorene Betriebsseele

Armin Vollenweider, ehemaliger und heute stellenloser Geschäftsführer einer grösseren Druckerei, bringt das Beispiel vor, wie in seiner Firma die Seele verloren ging. «Der Inhaber konnte sich nie mit dem Produkt identifizieren, er sagte, er könne mit Papier nichts anfangen. Ich fand das schwierig und seine Haltung wirkte sich auch auf die Kundschaft aus. Es war einfach spürbar.» So verlor er nach der Firmenfusion aus wirtschaftlichen Gründen die Stelle. «Es ist doch so, dass der Fisch vom Kopf her stinkt», stellt David Guggenbühl in Bezug auf den Druckerei-Inhaber fest. Oliver Burger ergänzt, dass «wir Leute um uns brauchen, mit denen wir uns wohlfühlen».

Sekschüler auf Wirtschaft trimmen?

Die junge Sekundarlehrerin Laura Saia macht die Erfahrung, dass sich die Sekundarschule vom Bildungszum Ausbildungsort entwickelt habe. «Die Jugendlichen werden primär auf die Wirtschaftswelt vorbereitet. Die kommende Arbeit wird also zentral.» So werde die eigentliche, ja die humanistische Bildung vernachlässigt. Für Bruno Sauter tönt das Anliegen sympathisch, wie er sagt. Aber: «Wir sind im internationalen Wettbewerb, da behauptet sich nur der Beste.» Er brachte das Beispiel der Chinesischen Staatsbahn, die heute fünfmal mehr Rollmaterial baut als weltweit alle anderen Hersteller zusammen, darunter auch Stadler Rail und Bombardier.

«Das Umfeld ist hochkompetitiv», warnt Sauter. Toni Wäfler findet, dass die musische Bildung der Wirtschaft auch nützen könne. Oliver Burger, Galerist und Verlagsleiter, ist der Meinung, dass «wir uns sowieso nicht mit China und den USA messen können». Aber mit der Freude an der Bildung und der Arbeit komme auch der Erfolg. Doch Sauter bleibt dabei: «Wir werden brutal herausgefordert, da kommt ein Riesen-Dampfer auf uns zu.» Ob die Seele der Arbeit dabei auf der Strecke bleibt, ist offen.

Die Turmgespräche sind in voller Länge und gekürzt auf der eigens aufgeschalteten Webseite www.turmgespraeche.ch und in einer Wissensstation im Kirchenschiff St. Peter aufgeschaltet. Das nächste Turmgespräch findet am Pfingstsonntag, 20. Mai, um 18 Uhr statt. Thema: «Seele in der digitalen Arbeitswelt». Mit dabei u. a. Ernst Hafen, ehemaliger Präsident der ETH Zürich