

Anständig entlassen – wie geht das?

Kündigen, Entlassungen aussprechen, auf jemanden verzichten. Das ist nicht einfach. Noch schwieriger wird es, wenn es die Verantwortlichen «anständig» machen wollen. Doch was heisst anständig? Ich habe mit Unternehmern und Führungskräften geredet, die es selbst erfahren haben.



Zum Beispiel mit Patrick Kilchmann, der in der Bauausrüstungsindustrie bei der bekannten Ammann Group in Langenthal 130 Stellen abbauen musste, weil praktisch die gesamte Produktion ins Ausland verlagert wurde. .

Ein Interview von Dominik Müller, caretaker bei infiniti und selbständiger Unternehmensberater für Kommunikation

DM: Wie setzt man einen Stellenabbau «anständig» um?

PK: Es geht um mehr, als sich an OR, GAV und Arbeitsverträge zu halten. Für mich ist es ein Ringen. Einerseits können Arbeitgeber nicht «à tout prix» Arbeitsplätze erhalten. Andererseits sollten sie massvoll vorgehen. Technologien und Tätigkeiten entwickeln sich; das wirkt sich auch auf die Herstellkosten aus. Führungskräfte müssen sich in diesem ständigen Wandel fragen, welche Auswirkungen sie den Aktionären, also den Eigentümern, und auch Kunden, Arbeitnehmern, ... eigentlich allen Stakeholdern zumuten können. Beim Ringen geht es letztlich darum, gute, tragbare Lösungen zu finden.

Und das braucht sicher seine Zeit. Welche Fragen standen denn im Zentrum?

Ja, wenn wir vom Industriestandort Schweiz reden, kann ein solcher Prozess gut und gerne auch mal ein paar Jahre dauern. Schliesslich geht es darum, zuerst ein Bewusstsein dafür zu bilden, welche Arbeiten am Standort Schweiz sinnvollerweise erbracht werden können. Bei uns kam hinzu, dass wir ein familiengeführtes Unternehmen sind, das

stark in Langenthal verwurzelt ist. Zudem wollen wir auch schwierige Fragestellungen sorgfältig lösen.

Als schliesslich klar war, dass Ammann praktisch die ganze Produktion ins Ausland verlagert, wussten Sie schon, wie Sie den Abbau umsetzen würden?

Mit dem Konzept «Jobcenter» hatte ich schon früher gute Erfahrungen gemacht; darum war das für mich gesetzt. Ich bin davon überzeugt, dass es von allen Massnahmen diejenige ist, die den betroffenen Mitarbeitenden am meisten bringt.

Wieso?

Mit einer Abgangsentschädigung tätigt das Unternehmen eine Finanzleistung und ist aus der Verantwortung raus – fertig! Ein Jobcenter zielt auf die Zukunft, auf eine Anschlusslösung. Der Mitarbeiter soll möglichst nahtlos anschliessen können.

Wieso haben Sie sich für das Jobcenter die Unterstützung von infiniti geholt?

Michaela Dielacher hat mich einfach überzeugt. Es ist die Art und Weise, wie sie zusammen mit ihrem Team die Aufgabe löst. Sie lebt eine grosse Flexibilität, ist sehr innovativ und letztlich

auch konsequent, indem sie von allen Betroffenen und Beteiligten die entsprechende Eigenverantwortung einfordert.

Ein Jobcenter ist mit einem betriebs-internen Arbeitsmarktzentrum zu vergleichen. Es schult, coacht und begleitet Mitarbeiter in der Kündigungszeit. Mit dem Ziel, für jeden Mitarbeiter eine individuelle und nachhaltige Lösung zu finden.

Gab es auch Überraschungen im Jobcenter? Positive wie negative.

Was mich überrascht hat, war interner Widerstand. Die Ablehnung gegen das Jobcenter oder gegen infiniti-Mitarbeitende hatte ich zu Beginn unterschätzt. Vor allem weil der Widerstand nicht von Betroffenen kam, deren Stellen abgebaut wurden, sondern aus einzelnen Bereichen, deren Ablehnung so nicht vorhersehbar war.

Und positive Überraschungen?

Dazu gehört unter anderem die kreative Problemlösung sowie der persönliche Einsatz von infiniti. Die hören nicht auf, wenn es schwierig wird. Sie setzen sich für das Unternehmen und die Mitarbeitenden ein und gehen auch mal bei Ämtern vorbei oder bleiben bei Versicherungen hartnäckig am Ball. Immer geht es darum, eine Lösung auch zu realisieren.

Was würden Sie heute anders machen?

Der ganze Prozess mit einem der Sozialpartner war sehr speziell, um es

diplomatisch zu formulieren. Hier würde ich nicht mehr so viel Spielraum lassen. Doch jede Situation ist anders. Jedes Mal ist es ein Abwägen, jede Situation ist einzigartig. Die Kunst ist, darauf einzugehen und das zu tun, was einem richtig erscheint, um eine tragbare Lösung zu finden.

Heute würde ich auch der Kommunikation in den Produktionshallen mehr Aufmerksamkeit schenken. Näher bei den Leuten sein – auch während dem Prozess.

Ihre «Lehren» bzw. Erkenntnisse ...

...zur Kommunikation mit den Mitarbeitern?

Das ist DIE Schlüsselfunktion in Veränderungsprozessen! Die Kommunikation muss gut geplant und vorbereitet sein; einfach konzipiert, klar und «verdhebe». Dann sind Sie authentisch. Das schafft Vertrauen und Ruhe.

...zur Kommunikation mit Behörden und Verwaltungsstellen (wie SECO, Volkswirtschaftsdepartement, RAV, ...) Banken, Lieferanten und Kunden, Medien?

Das war problemlos, weil wir uns an den vorgegebenen Prozess gehalten hatten und einen detaillierten Tagesablauf auf die Minute genau zur Verfügung hatten.

Noch ein Gedanke zum Schluss?

Ich hoffe es für die Schweizer Wirtschaft, dass Jobcenters nicht allzu sehr benötigt werden. Wenn ich jedoch eine Restrukturierung noch einmal machen muss, dann mit Michaela Dielacher und ihrem Team.

Patrick Kilchmann, Ammann Group
Leiter Group Services

Als solcher verantwortet er die Leitung der Stabsfunktionen der Ammann Gruppe. P. Kilchmann ist Mitglied der Konzernleitung und war vorher Geschäftsbereichsleiter Baumaschinen und Technologie. Frühere Stationen waren Sulzer, Schindler und Sandoz.



Michaela Dielacher,
Geschäftsführerin

Ist Kopf, Herz und Stimme von infiniti. Sie begleitet Unternehmer und Führungskräfte, wenn sie restrukturieren, entlassen oder schliessen. Sie unterstützt Mitarbeitende konkret und gezielt. So, dass sie wieder eine Arbeit finden. Michaela hat ein ausgesprochen gutes Gespür, Menschen mit Feingefühl und knackiger Offenheit durch die Veränderung zu begleiten. Das macht sie seit rund 10 Jahren als Gründerin und Inhaberin von infiniti jobs und infiniti care. Ihre Wurzeln liegen in den Personaldienstleistungen, dem Change Management und dem Teamcoaching.



Marcel Jenni,
Geschäftsführer

Der lösungsorientierte Macher und Gestalter. Er hat den Überblick und weiss, was zu tun ist. Marcel ist der Mann, der auch in aussergewöhnlichen Situationen Ruhe und Sicherheit schafft. Er bringt 20 Jahre HR-Erfahrung mit. Zuletzt als Leiter HR einer global tätigen Industriegruppe. Restrukturierungen, Sozialplanverhandlungen, Konkursabwicklung sowie Change Management und Entwicklung von Führungskräften packt er aus Erfahrung mit Verstand und Herz an. Das HR-Team unterstützt er gezielt und dient der Geschäftsleitung als Sparringspartner.