

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 Hans-Melk Reinhard, der seinen nahezu 120-jährigen Familienbetrieb aufgrund der äusserst schwierigen Marktsituation im Möbelmarkt einstellen und allen Mitarbeitenden kündigen musste.

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

DM: Wie schliesst man «anständig» einen Betrieb und entlässt alle Mitarbeiter?

HMR: Viele Mitarbeitende engagieren sich zum Wohle der Firma über zig Jahre. Da ist es für mich selbstverständlich, dass Mitarbeitende jederzeit auf Unterstützung der Firma zählen dürfen. Sei es bei individuellen Schwierigkeiten, aber auch bei Herausforderungen wie einer Massenentlassung und Betriebsschliessung.

Konkret. Wie haben Sie die Mitarbeitenden unterstützt?

Aufgrund der Betriebsschliessung mussten wir allen Mitarbeitenden künden. Mit einer Kündigung schliesst sich eine Türe zu., Da war es wichtig, umgehend auch Zuversicht zu vermitteln und schnell wieder andere Türen zu öffnen, indem wir den Mitarbeitern z.B. direkte Kontakte zu möglichen zukünftigen Arbeitgebern geknüpft haben. Das genügt jedoch bei weitem nicht. Wir haben Profis geholt und ein Jobcenter aufgebaut.

Warum haben Sie sich Unterstützung von aussen geholt?

Auch wenn ich mich als Unternehmer noch so gerne um jeden einzelnen Fall

persönlich kümmern möchte; das geht in einer solchen Situation einfach nicht! Die Zeit fehlt. Zudem braucht es zusätzliches Knowhow und Ressourcen. Mir war schnell klar, dass ich die Mitarbeitenden nicht dem Risiko der unzureichenden Unterstützung aussetzen will. Dank Inputs aus meinem Freundeskreis haben wir mit zwei für solche Aufgaben spezialisierten Firmen Kontakt aufgenommen und diese kennengelernt.

Ein Jobcenter ist mit einem betriebsinternen 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.

Krisenmanagement

Unternehmer und Führungskräfte befinden sich in einer aussergewöhnlichen Situation, wenn sie restrukturieren, entlassen oder schliessen. Letztlich geht es bei solchen Veränderungen immer um Menschen und Einzelschicksale. Das belastet Unternehmer und Mitarbeiter gleichermassen. Sehr oft stellt sich als erstes die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt. Wie lange haben wir als Firma

noch die Mittel und die Kraft, um geordnet zu restrukturieren? Wann wird die Schliessung allenfalls sogar angeordnet? Gibt es andere Wege, um ein Ende abzuwenden? Das ist eine sehr intensive Zeit und geht persönlich an die Substanz. Da stellen sich gerade auch Inhaber von Familienunternehmen die Frage, ob der Entscheid auch im Sinn und Geiste der vorherigen Generationen sei. Klar ist für sie einzig, dass sie als letzte von Bord gehen. Oder wie es Hans-Melk Reinhard ausdrückt: «Zuerst ist für alle Mitarbeitenden eine Anschlusslösung greifbar, bevor ich selbst neue Pfade beschreite»..

Und dann haben Sie sich für infiniti bzw. Michaela Dielacher und ihr Team entschieden. Wieso?

Das Kennenlernen war total unkompliziert und extrem lösungsorientiert. Wir sind bei ihr zuhause am Tisch gesessen. Für jede Fragestellung, die ich hatte, sass mir ein erfahrener Spezialist gegenüber. Solche, die auch konkrete Lösungen anbieten konnten.

Um was für Themen ging es?

Um rechtliche Restriktionen bei einer Massenentlassung. Darum, wie ein Konsultationsverfahren organisiert wird und wie Sozialpartner am besten einbezogen werden. Und schliesslich diskutierten wir auch, wann die Kommunikation mit wem und wie zu erfolgen hat.

Und jetzt – warum infiniti?

Sie gehen lösungsorientiert und sehr persönlich vor. Sie reden einfach die Sprache der Mitarbeiter. Dieser persönliche Touch und ihr Engagement haben letztlich den Ausschlag gegeben. Es hat einfach bestens mit meiner eigenen Philosophie zusammengepasst.

Wie würden Sie dieses «Zusammenpassen» beschreiben? Woran haben Sie gemerkt, dass es passt?

Vielleicht ist es zuerst einfach mal ein Bauchentscheid. Heute weiss ich jedoch aus Erfahrung, dass Michaela Dielacher und ihr Team individuell auf Leute eingehen. Sie holen sie dort ab, wo sie stehen. Mitarbeiter aus anderen Kultur- oder Sprachkreisen haben andere Bedürfnisse als «Einheimische», Hilfskräfte andere als Mitarbeitende in leitenden Positionen und Mitarbeitende in der Produktion wieder andere Anforderungen als solche im Verkauf.

Eine Schliessung umsetzen ist ja doch mal etwas anders als diese vorzubereiten. Wie ist's gelaufen? Was ist so gekommen, wie Sie es erwartet haben? Was lief anders?

Eine Firmenschliessung ist ein äusserst emotionaler Prozess, ich würde dies mit einem Todesfall einer sehr nahestanden Person vergleichen. Vieles ist theoretisch planbar. Für diese Planung muss man sich auch laufend Zeit nehmen. Jedoch zählt die Gegenwart und das Gegenüber. Sie fragen mich, was lief anders. Dies kann man vielleicht am besten mit «alles lief anders» beantworten.

Können Sie mir Beispiele nennen?

Wir hatten zuerst eingeschätzt, in welchen Fällen es eher schwierig wird, eine Anschlusslösung zu finden... Das waren jedoch die einfachsten bzw. diese, die am schnellsten eine Lösung gefunden haben!

Das hatte wieder entsprechende Auswirkungen auf die interne Planung oder die Produktion.

Gab es auch Überraschungen?

Ja es gab viele und vor allem positive.

infiniti hat uns Werkzeuge für die Personalvermittlung vorgeschlagen, welche ich mir nicht als zielführend vorstellen konnte. Ich habe mich dann trotzdem darauf eingelassen. Und siehe da: Resultat sehr gut!

Welche Werkzeuge?

Der Job-Apéro. Als wir darüber sprachen, war das für mich wie ein «Ausstellen» der Mitarbeitenden im Zoo. Am Schluss habe ich dann von vielen externen HR-Leuten das Feedback erhalten, dass sie das sehr geschätzt haben! So konnten sich unsere Mitarbeiter und die Besucher persönlich erleben und sogar unerwartete Stellen rasch besetzen.

Was würden Sie heute anders machen?

Nichts Grundlegendes.

Ok. Dann noch ein paar kurze Aussagen zu Ihren «Lehren» und Erkenntnissen ...

...zur Kommunikation mit den Mitarbeitern?

Jederzeit offen und aktiv kommunizieren! Für jede Person ist ihre aktuell offene Frage die wichtigste. Dem muss Rechnung getragen werden und entsprechend immer das nötige Zeitfenster zur Verfügung gestellt werden.

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

Offen, ehrlich und aktiv kommunizieren. Behörden und Verwaltung sind auch in einer Betriebsschliessung wichtige Partner und gerade dann erlebte ich die entsprechenden Stellen so.

...zum Umgang mit dem persönlichen Umfeld?

Das persönliche Umfeld ist eine enorme Stütze in dieser Situation. Gerade diese Personen können einem wichtige Hinweise geben. Und es gibt immer auch Personen, welche für den eingeschlagenen Weg wenig Verständnis aufbringen. Auch gegenüber diesen sollte man die Position klar vertreten. Jedoch würde ich mich vor langwierigen Grundsatzdiskussionen schützen.

...zum Jobcenter?

Das Jobcenter ist über den Prozess ein Teil der Unternehmung und soll entsprechend respektiert werden. Das Jobcenter kann nur eine Top-Leistung erbringen, wenn man sie frühzeitig ins Boot nimmt.

Hans-Melk Reinhard, Reinhard AG Sachseln
Inhaber

Die Reinhard AG war eine in der vierten Generation geführte Familienunternehmung mit Sitz in Sachseln OW. Als Schweizer Hersteller designorientierter Möbel für die Bereiche Wohnen, Büro und Bad bot sie eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen. Als kleine Wagnerei hat die Schweizer Traditionsfirma im Jahre 1900 begonnen. Der Handwerksbetrieb hatte sich zu einem renommierten Schweizer Möbelhersteller mit eigener Holz- und Metallfertigung weiterentwickelt.



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.