



Veränderung als Chance:

Nicht der Wind sondern das Segel bestimmt die Richtung

In der bereits über 50jährigen erfolgreichen Firmengeschichte stand die Eugen Seitz AG im Herbst 2011 in personeller Hinsicht vor einem einschneidenden Ereignis – einer Massenentlassung - wobei mehr als 10% der Belegschaft die Stelle aus betriebsbedingten und wirtschaftlichen Gründen verlieren sollten. Nach 2 Jahren Kurzarbeit, strukturellen und organisatorischen Anpassungen sowie einem Konsultationsverfahren wobei die Mitarbeitenden Vorschläge zur Abwendung des Stellenabbaus einbringen konnten, waren alle möglichen Mittel ausgeschöpft um die drohende existenzielle Krise abzuwenden. So war eine Personalbestandesanpassung der einzige gangbare Weg um mit einer kleineren Mannschaft in eine positive Zukunft zu gehen.

Während intensiven Workshops haben wir im Management im September 2011 die Unternehmensziele und den damit verbundenen neuen reduzierten Personalbedarf ausgearbeitet. Um den Overhead zu reduzieren und auch in der Administration „lean“ zu werden, sollten in den administrativen Bereichen deutlich mehr Stellen abgebaut werden als in der Produktion.

Viele Führungskräfte brachten wenig praktische Erfahrung im Umgang mit einem so grossen Stellenabbau mit und waren doppelt gefordert: einerseits, dass sie persönlich und auch als Vorgesetzte mit dieser Situation und der damit verbundenen Verantwortung umzugehen wussten und andererseits, dass sie die vom Stellenverlust betroffenen Mitarbeitenden am Arbeitsplatz während der Kündigungsfrist menschlich gut begleiteten wie auch die verbleibenden Mitarbeitenden mit ihrer Verunsicherung nicht alleine liessen.

Insgesamt mussten wir Mitte November 19 Mitarbeitende von insgesamt 118 entlassen.

Kompetenter externer Partner

Da wir aus wirtschaftlichen Gründen keine Abfindungen an die vom Stellenverlust betroffenen Mitarbeitenden ausrichten konnten, wollten wir jedem Betroffenen eine individuelle, konkrete und greifbare Unterstützung für die Neuorientierung durch einen externen Partner anbieten, wobei die Kosten zulasten der Firma gingen.

Mitarbeitenden im Alter über 60 Jahre haben wir vorzeitige Pensionierungen mit einer finanziellen Beteiligung durch die Firma abhängig von Dienstjahren angeboten, was nur in einem Fall genutzt wurde.

Mit NewMe haben wir einen Partner gefunden, der uns kompetent und konkret aufzeigen konnte, wie sie mit einem kleinen und fachlich breit abgestützten Team die vom Stellenverlust betroffenen Mitarbeitenden auf dem Weg in ihre Neuorientierung begleiten.

Die von NewMe durchschnittlich erreichte Erfolgsquote von 90%, innerhalb von 9 Monaten die Stellensuchenden wieder in den Arbeitsmarkt zurück zu bringen, hat uns beeindruckt und auch die Zuversicht gegeben, dass wir auf diesem Weg unseren Mitarbeitenden eine sinnvolle und effektive Unterstützung für eine neue berufliche Zukunft bieten können. Wir haben uns deshalb entschieden, jedem unserer gekündeten Mitarbeitenden eine 9-

monatige Betreuung durch NewMe bei der Neuorientierung und Stellensuche plus ein Coaching während der Probezeit beim neuen Arbeitgeber zu finanzieren.

Professionell begleiteter Prozess

Der Tag der Entlassungen Mitte November 2011 war schwer und hat unsere Firma erschüttert. NewMe stand uns an diesem Tag auf Abruf zur Verfügung um betroffene Mitarbeitende mit extremen oder nicht einschätzbaren Reaktionen aufzufangen. Wir konnten die Entlassungsgespräche so führen, dass dies nicht eintraf.

Mit allen gekündeten Mitarbeitenden habe ich für den Tag nach der Kündigung einen persönlichen Kontakt vereinbart – sei es telefonisch oder persönlich. Gleichzeitig haben alle Betroffenen noch in derselben Woche bereits einen ersten individuellen und persönlichen Termin mit einem Berater (Hans-Ulrich Müller, Andres Sigg) der NewMe in unserer Firma vor Ort erhalten, den sie freiwillig nutzen konnten. Alle Mitarbeitenden haben sich dafür eingetragen.

Die Loyalität der betroffenen Mitarbeitenden war beeindruckend. Sie waren alle trotz der für sie schwierigen Situation am Tag nach der Kündigung an ihrem Arbeitsplatz. Ich war froh, jeden persönlich zu sehen, mit jedem zu reden und nochmals unsere Unterstützung zuzusichern. Sie waren verunsichert, traurig und enttäuscht, aber die angebotene Hilfe zur Neuorientierung mit NewMe hat ihnen Halt gegeben. Nach dem ersten Gespräch mit NewMe wurde mit jedem Mitarbeitenden gleich wieder ein neuer Termin innerhalb der

darauf folgenden Woche vereinbart, wo der Einstieg in die Neuorientierung in drei Beratungsphasen „Standortbestimmung und Status quo“, „Marketing und Kommunikation“ und „Umsetzung im Arbeitsmarkt“ begann.

Wir haben vereinbart, dass unsere gekündeten Mitarbeitenden bei NewMe für ihre Neuorientierung eine geschützte Zone haben, wo sie ihre Emotionen offen und ehrlich zeigen konnten. Darüber gingen keine Informationen an unsere Firma zurück.

Oft kamen die gekündeten Mitarbeitenden aus eigener Initiative auf mich zu und erzählten über ihren persönlichen Prozess der Verarbeitung und ihre ersten Schritte in eine neue berufliche Zukunft:

Sie erzählten von Enttäuschung und Leere, von den Existenzängsten, dem grossen Zweifel an sich selbst und das Gefühl versagt zu haben. Die Berater und die Ärztin (Dr. Eva Thiel) von NewMe haben es auf feinfühlig und gleichzeitig offene und ehrliche Art geschafft, in ihren Beratungsgesprächen den Mitarbeitenden rasch wieder Mut für die Zukunft zu geben, die Angst vor dem Unbekannten zu nehmen und ihnen zu helfen, das Selbstbewusstsein wieder zu finden. Diese positive Unterstützung hat den Mitarbeitenden geholfen, zu spüren dass es für sie weitergeht, sie lernten, wieder an sich selber zu glauben und ihren Fähigkeiten und Stärken wieder zu vertrauen. Nebst den persönlichen Beratungsgesprächen bekamen die Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, in gemischten Gruppen je nach Bedarf zum Beispiel an Rhetoriktrainings oder Bewerbertrainings mit Videoaufzeichnung teilzunehmen. Damit konnten sie wieder Sicherheit im Auftreten gewinnen, sich gegenseitig austauschen und Mut zusprechen.

Es gab auch Mitarbeitende, die kritisch waren und zuerst gegenüber der ungewollten Veränderung deutlich Widerstand zeigten. Sie taten sich schwer, den Stellenverlust in eine Chance zu wandeln. NewMe hat es verstanden, diese Mitarbeitenden so zu motivieren, dass sie lernten das Geschehene zu akzeptieren und einen Nutzen aus dieser Situation zu ziehen.

Seit dem Stellenabbau sind nun 8 Monate vergangen und bis auf 2 Mitarbeitende haben alle eine neue Anstellung gefunden. Für viele ist es wertvoll, dass sie sich selber mit der Begleitung von NewMe sogar noch besser kennengelernt haben. Sie schätzen das Feedback, das sie bekamen bezüglich persönlichem Verhalten und ihren Reaktionen und sie sind glücklich, dass sie mit diesem Support die Weichen neu stellen und damit den für sie richtigen Weg einschlagen konnten.

Gute Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit NewMe empfand ich als sehr angenehm, zuverlässig und transparent. Neben der professionellen Begleitung unserer Mitarbeitenden schätzte ich aus Sicht HRM die Möglichkeit, die Berater als Sparringpartner für die Bewältigung des internen Stellenabbauprozesses beizuziehen. Als erfahrene Profis im Zusammenhang personellen Abbaumassnahmen in Unternehmen und den damit verbundenen schwierigen Situationen konnten sie mir wichtige Impulse und Anregungen geben.

Entscheidend für den Erfolg von NewMe ist aus meiner persönlichen Sicht das überblickbare kleine Team, das die ganze Betreuung in psychologischer, medizinischer und beruflicher Hinsicht aus einer Hand anbietet und damit flexibel und koordiniert reagieren kann.

Nicht zuletzt ist auch der Standort von NewMe gut gewählt: direkt neben dem Bahnhof Bubikon in einem lebendigen über 100jährigen Fabrik- und Kulturareal, das eine kreative, entspannte und gute Ambiance ausstrahlt.

Barbara Sprecher
Leiterin HRM Eugen Seitz AG