

Mit der Einführung eines Customer Line Managements wollte ein großes Industrieunternehmen die Organisationsstrukturen klar am Kunden ausrichten und somit stärker projekt- statt strukturgetrieben arbeiten. Im Rahmen dieses Restrukturierungsprogrammes wurde an unterschiedlichen Themen gearbeitet, um Einsparungen zu generieren. MES^{ooo} sollte die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für diesen Prozess stärken und ihnen das Führen von Trennungsgesprächen beibringen.

DIE AUFGABE

- Um eine bessere Kundenorientierung, kürzere Entscheidungswege und mehr Verantwortung zu ermöglichen, hat der Kunde beschlossen in einer Customer-Line Struktur zu arbeiten. Neben Optimierungen in der Fertigung und Kosteneinsparungen beim Materialeinkauf zählte der Personalabbau zur Verschlankeung der Organisation zu den Maßnahmen des Restrukturierungsprozesses.
- Da ein solcher Personalabbau in diesem Unternehmen zum ersten Mal durchgeführt werden musste, hatten die Führungskräfte keinerlei Erfahrung im Umgang mit dieser Situation. Durch Trainings sollten sie darauf vorbereitet werden, die Trennungsgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen.
- Führungskräfte, die keine Trennungsgespräche führen mussten, sollten über den geplanten Mitarbeiterabbau und das konkrete Vorgehen informiert werden. Sie sollten außerdem Kommunikationsregeln erhalten, um gegenüber der Belegschaft mit einer Stimme zu sprechen.

UNSER LÖSUNGSWEG

- Um die Führungskräfte optimal auf die ungewohnte Situation vorzubereiten, entwickelten wir ein eintägiges Training, das sich aus Informations- und Übungsanteilen zusammensetzte. Neben der Vermittlung nützlicher Instrumente erhielten die Führungskräfte die Möglichkeit, in geschütztem Rahmen das Führen von Trennungsgesprächen zu üben.
- Alle Führungskräfte, also auch diejenigen, die keine Trennungsgespräche führen mussten, wurden von uns durch transparente Kommunikation des gesamten Restrukturierungsprozesses in ihrer Pflicht gestärkt, Verantwortung zu übernehmen, Rollen neu zu definieren und Schnittstellen zu gestalten.
- In einer weiteren Informationsveranstaltung setzten wir die Belegschaft in Kenntnis des Prozesses und sorgten mit einer einfühlsamen und wertschätzenden Kommunikationsweise dafür, dass alle über den nötigen Personalabbau und das geschaffene Freiwilligen-Paket, bestehend aus Abfindung und Outplacement-Beratung, informiert waren.

DIE ERGEBNISSE

- Der Großteil der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen mussten, konnte über das Freiwilligen-Paket entlassen werden. Ein Vorgehen nach Sozialplan blieb unserem Kunden somit erspart.
- Durch unsere punktgenaue Organisation und große Flexibilität schafften wir es, bereits 4 Wochen nach Auftragsstellung sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter an den verschiedenen deutschen Standorten informiert und trainiert zu haben.