

Die eigene Entlassung organisiert

Auf seine Ausführungen am Ostschweizer Personaltag darf man gespannt sein: Matthias Mölleneý war in der entscheidenden Phase Personalchef der Swissair und hat sich gewissermassen selbst entlassen. Heute berät er Führungskräfte in Veränderungsprozessen.

Interview: Stefan Millius Bild: zVg.

Matthias Mölleneý, die Bilanz beschrieb Sie als «letzten Personalchef der Swissair, der 2001 die sonderbare Aufgabe hatte, sich selbst wegzurationalisieren». Wie hat Sie dieser Veränderungsprozess geprägt?

Einerseits bin ich gelassener geworden, denn wenn man die Verantwortung für so viele Entlassungen inklusiver seiner eigenen tragen musste, kann einen danach so leicht nichts mehr erschüttern. Andererseits glaube ich, dass ich konsequenter geworden bin und meine Meinung deutlicher sage, wenn Dinge nicht in Ordnung sind. Zum Glück hat mir diese Zeit nichts von meiner optimistischen Grundeinstellung

«Ich habe eine grosse Sympathie für die Swissair und das Schicksal ihrer Angestellten in der Öffentlichkeit erlebt, die mir sehr geholfen hat.»

genommen. Ich mache beruflich heute etwas anderes als damals, aber ich mache es mit der gleichen Begeisterung für die Sache und vor allem für die Menschen, mit denen ich arbeite.

Das Schicksal der Swissair veränderte das Leben zahlreicher Angestellter. Wie geht man als Personalchef mit einer solchen Situation um?

Das ist sehr schwierig. Ich habe versucht, mich ganz konsequent darauf zu konzentrieren, den Betroffenen so wirkungsvoll, wie das noch möglich war, zu helfen. Natürlich ist nicht alles gelungen, und ich habe auch Fehler gemacht. Aber ich habe nie aufgegeben und habe mich nicht entmutigen lassen. Ganz besonders wichtig war es mir, als Personalchef für die Mitarbeitenden präsent und spürbar zu sein.

Wie motivierten Sie sich in dieser Phase?

Was mich sehr motiviert hat, war, immer wieder zu sehen und zu erleben, dass trotz allem immer noch «etwas geht», dass Lösungen möglich sind, wenn man wirklich dranbleibt. Ausserdem habe ich eine grosse Sympathie für die Swissair und das Schick-

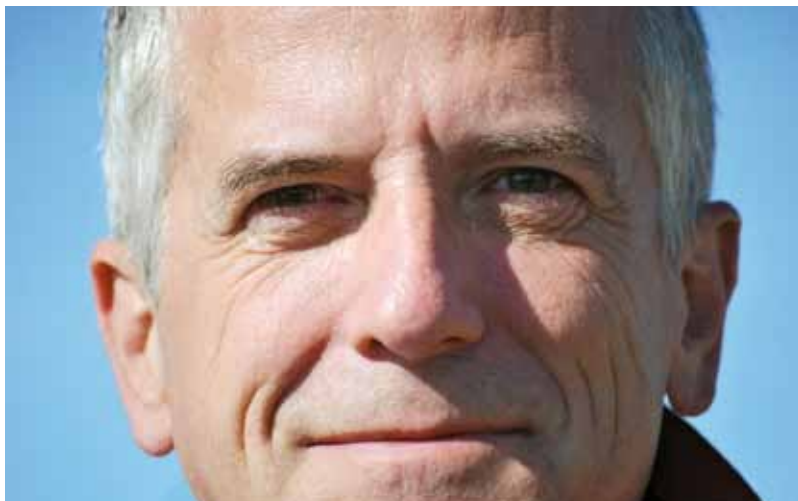
sal ihrer Angestellten in der Öffentlichkeit erlebt, die mir sehr geholfen hat. Und was mich ganz besonders motiviert hat, war die Unterstützung meiner Familie, die in dieser Zeit auch sehr viel Negatives mitmachen müssen.

Sie waren damals für 71 000 Angestellte verantwortlich. Nun führen Sie ein KMU in Uster. Welche Erfahrungen aus ihrer früheren Tätigkeit sind hierfür ein wichtiges Fundament?

Meine Frau und ich haben unsere Firma vor allem auf KMU und den im weitesten Sinn öffentlichen Sektor ausgerichtet. Das war am Anfang ein bisschen schwierig zu vermitteln, denn unsere Zielgruppe konnte sich zuerst nicht richtig vorstellen, mit was sie ein ehemaliger Personalchef aus Grossunternehmen konkret unterstützen könnte. Heute hat sich zum Glück herumgesprochen, dass die Erfahrungen aus Führung, Personalmanagement und dem Umgang mit Veränderungen für Unternehmen aller Grössen und in allen Branchen sehr nützlich sein können. Ausserdem haben wir den Gedanken, dass es viele Menschen gibt, denen es nicht gut geht, in unsere Firma mitgenommen und stellen 20% unserer Arbeitskapazität für gemeinnützige Organisationen zur Verfügung.

Sie beraten Unternehmen und Führungskräfte in Personalmanagement und Veränderungsprozessen. Wie ist Ihre Erfahrung: Werden die Mitarbeiter wirklich als das wichtigste Gut betrachtet?

Auf dem Papier ja. Aber spätestens, wenn die Zeiten härter werden, wird bei dieser wichtigsten Ressource leider immer noch oft der Rotstift zuerst angesetzt. Man erkennt dort noch nicht, was gerade in schwierigen Zeiten mit innovativem Personalmanagement möglich ist. Der mentale Wandel, dass Mitarbeitende eher eine Investition sind und nicht nur ein Kostenfaktor, ist noch nicht überall angekommen. Ich beobachte aber in der letzten Zeit erste Anzeichen eines Umdenkens, vor allem in den Unternehmen, die bereits vom beginnenden Fachkräftemangel betroffen sind. Wir haben in den letzten Jahren einige sehr in-



Matthias Mölloney

gründete 2005 die Firma peopleXpert und berät Unternehmen und Führungskräfte in Personalmanagement und Veränderungsprozessen. Nach 20 Jahren in Diensten der Lufthansa (seit 1990 auf der obersten Managementebene) wechselte er 1998 als Personalchef und Mitglied der Konzernleitung zur Swissair und später zu Centerpulse und Unaxis. Mölloney ist Buchautor und nimmt Lehraufträge wahr (u. a. Leiter Center for HR Management der HWZ Zürich).

*Matthias Mölloney:
«Auf dem Papier wird der
Mitarbeiter als wichtiges
Gut bezeichnet.»*

teressante Projekte durchführen dürfen, bei denen wir mit unseren Kunden komplett neue und sehr innovative Personalstrategien entwickelt haben. Mein Kollege und Freund Heiko Fischer spricht von «Resourceful Humans» statt «Human Resources» – um genau das geht es.

sondern als etwas, dass sie sich erarbeiten muss. Es geht aber auch darum, von der verengten Perspektive des reinen Shareholder Values wegzukommen und die unternehmerischen Ziele auf die Interessen der verschiedenen relevanten Anspruchsgruppen auszudehnen.

«Der mentale Wandel, dass Mitarbeitende eher eine Investition sind und nicht nur ein Kostenfaktor, ist noch nicht überall angekommen.»

Mitunter sind Veränderungsprozesse mit dem Abbau von Stellen verbunden. Eine Massnahme, die ihrerseits aber auch einen Grundstock an Arbeitsplätzen erhalten kann. Will oder kann man als Betroffener diese Zusammenhänge überhaupt erkennen?

Das ist für die Meisten sehr schwer nachvollziehbar, wenn die unabhängige Aussensicht ebenso fehlt wie das Vertrauen in die eigene Geschäftsleitung. Eine gute Führung stellt immer das Vertrauen ins Zentrum, und zwar nicht im Sinne eines Anspruchs, den sie gegenüber den Mitarbeitenden zu haben glaubt,

Wie schafft man es als Führungskraft, das Unternehmen in einer solchen Zeit dennoch voranzutreiben?

So komisch es klingen mag, zuallererst darf man sich als Chef oder Chefin nicht so wichtig nehmen. Führung ist eine Dienstleistung am Unternehmen und an denen, die geführt werden sollen. Wer führen will, muss dienen können und wollen. Eine solche Haltung führt in der Regel zu einer sehr dynamischen Kombination aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Höchstleistung. Je schwieriger die Zeiten werden, desto mehr kommt es auf eine gute Kommunikation an, wobei «gut» insbesondere auch «authentisch» meint. Man darf nicht Vorbild sein wollen, sondern muss sich darüber bewusst sein, dass man ein Vorbild ist. Wie man sich verhält, wird sehr viel genauer beobachtet als den verbalen Äusserungen zugehört.

Anzeige

Der führende Ostschweizer Online-Stellenmarkt erleichtert Ihnen die Personalsuche. Reduzieren Sie Ihren Aufwand und profitieren Sie von unseren situationsbezogenen Lösungen.

ostjob[®].ch

Die besten Jobs in der Region.