

Umstrukturierungen und Entlassungen: MBDA setzte auf Hilfe von außen

Rund 250 Mitarbeitende verloren beim Rüstungskonzern MBDA in Bayern in der Coronakrise ihre Stelle. Betriebsrat und Unternehmensführung fanden eine kooperative Zusammenarbeit.



*Blickt zufrieden auf die Maßnahmen im eigenen Unternehmen zurück: Marc Zizmann, Mitglied der Geschäftsführung bei MBDA und Personalchef.
Foto: Bernhard Huber/MBDA*

„Wenn Mitarbeiter gehen müssen, kann man nie zufrieden sein“, resümiert Alexander Heiling, „aber letztlich hat sich die Unternehmensleitung sehr wertschätzend verhalten und offen und ehrlich kommuniziert.“ Der Betriebsratsvorsitzende ist gleichzeitig Aufsichtsratsmitglied bei MBDA Deutschland, einer 100 %igen Tochter der europäischen MBDA SAS, und wusste um die schwierige betriebswirtschaftliche Lage vor knapp zwei Jahren. Die Vorgabe der Geschäftsführung: 250 der rund 1100 Mitarbeitenden sollten das Unternehmen im bayrischen Schrobenhausen verlassen. Das Unternehmen entwickelt und produziert Lenkflugkörper-Systeme. Das bekannteste ist das bodengestützte Luftverteidigungssystem Patriot.

Über das Altersteilzeit- und Freiwilligenprogramm wurden die Arbeitsverträge aufgelöst

[Die Frau bei Sigate an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technik](#)

„Wir wollten auf gar keinen Fall eine langwierige Abwicklung mit einer Transfergesellschaft erleben oder nach einer Sozialauswahl entlassen müssen“, sagt MBDA-Personalleiter Marc Zizmann, denn letztlich ginge es bei derartigen Einschnitten nicht nur um viele verlorene Arbeitsplätze, sondern vor allem darum, den verbliebenen Mitarbeitern eine langfristige Perspektive zu bieten und damit Sicherheit zu vermitteln. Dafür müsse während der Umstrukturierung unbedingt transparent miteinander gesprochen werden. So war es dem Personaler wichtig, dass diejenigen, die den Mittelständler aus eigenem Antrieb verlassen, nicht nur eine Abfindung erhalten, sondern zusätzlich eine Beratung für ihre berufliche Neuorientierung. Tatsächlich schaffte es das Unternehmen, über ein Altersteilzeit- und ein Freiwilligenprogramm 250 Arbeitsverträge im gegenseitigen Einvernehmen aufzulösen.

„Wir wollten auf gar keinen Fall eine langwierige Abwicklung mit einer Transfergesellschaft erleben oder nach einer Sozialauswahl entlassen müssen.“ Marc Zizmann, MBDA-Personalleiter

Vertragsauflösung sollte schnell und kooperativ erfolgen

Ein Erfolgsrezept für das nach Ansicht von Heiling weitestgehend reibungslose Verfahren war die Einigkeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, die beide durch viele Gespräche vorab erzielten. Das Ergebnis wurde dann in einer Betriebsversammlung gemeinsam vorgestellt. Das ist nicht selbstverständlich, wie die jüngsten Beispiele von Ford oder Siemens Energy zeigen. Mit VBLP, einem Münchener Personaldienstleister, wurde eine dritte Partei ins Boot geholt, um die Freiwilligenprogramme durchzuführen. „Gemeinsam haben wir eine Kommunikationsstrategie entwickelt und das Finanz- und Beratungspaket so geschnürt, dass es für diejenigen, die vorzeitig in den Ruhestand gehen oder sich einen neuen Arbeitgeber suchen wollten, wirklich attraktiv ist“, so Zizmann. Denn für die Unternehmensatmosphäre ist es wichtig, dass die Vertragsauflösungen schnell und kooperativ geschehen.

Entscheidungen: Wie Prozesse in Unternehmen beschleunigt werden können

„Derartige Entlassungen sorgen für große Unruhe im Unternehmen, bei den Familien und in der Öffentlichkeit – und wenn es nur in der Region ist“, weiß VBLP-Geschäftsführer Henrich Abegg. Mitarbeitende und Eigentümer haben eine Existenz zu verlieren, das Unternehmen ein Image. In Konzernen dagegen kündige die Geschäftsführung den Abbau von Arbeitsplätzen an, der Betriebsrat reagiere – beides häufig über die Medien. Im Zweifelsfall eskaliere der Machtkampf auch noch in einem Streik. Mit Besonnenheit könne man wie im Fall Ford eine Einigung erreichen. Doch manchmal muss die Führung eher mehr als weniger zurückrudern. „Das kann das Ende für das Management bedeuten“, urteilt Abegg.

Ein Vorteil: Die MBDA-Mitarbeitenden haben in vergleichbaren Unternehmen wegen ihres Know-hows gute Chancen

Umso wichtiger sei es, dass die Geschäftsführung eine wirtschaftliche Perspektive für das Unternehmen aufzeigen kann. Im Fall MBDA verzögerte sich die ohnehin langwierige Auftragsbeschaffung bei Bundeswehr und anderen transatlantischen Kooperationspartnern nochmals durch Corona. Rund 150 Mio. € aus Eigenmitteln hatte das Unternehmen für ein taktisches Luftverteidigungssystem als Nachfolger für Patriot investiert, als die Bundesregierung 2020 entschied, dafür keine weiteren Finanzen einzuplanen. „Wir mussten schlicht die Kosten reduzieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben“, erklärt Zizmann. Dagegen sei das Standardgeschäft ohne Neuentwicklungen profitabel gewesen und MBDA Deutschland damit immer ein gesundes Unternehmen. Dass durch den Krieg in der Ukraine inzwischen ein Umdenken bei militärischen Entscheidungen stattgefunden hat und kaum dass das Freiwilligenprogramm erfolgreich abgeschlossen war, MBDA wieder auf Mitarbeitersuche gehen musste, sei für die Geschäftsführung nicht absehbar gewesen. Mittelfristig erwartete die Geschäftsführung die zurückgestellten Aufträge und damit eine betriebswirtschaftliche Verbesserung.

Die MBDA-Mitarbeitenden sind größtenteils Spezialisten, die entweder bei vergleichbaren Unternehmen gute Chancen haben oder durch ihre Fähigkeiten in andere technisch orientierte Branchen wechseln können. Deshalb haben viele Angestellte das kombinierte Angebot von Abfindung und Beratung ergriffen. Mit diesen Mitarbeitern haben die etwa zwölf Projektmitarbeiter von VBLP im ersten Schritt Fähigkeiten und Skills jedes Einzelnen herausgearbeitet: eine „persönliche Marke“ in Form eines Profils und Lebenslaufs.

Wesentlich war, dass Berater und Mitarbeitende passende Stellen gefunden haben, sowohl über öffentliche Arbeitsangebote als auch in ihren Netzwerken, mit Partnern und Personalberatern. Operative Hilfe gab es zudem beim Bewerbungen-Schreiben und Bewerbungsgespräche-Üben. „Das war extrem hilfreich“, sagt Heiling, „denn die meisten Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten im Betrieb und wussten überhaupt nicht mehr, wie man sich präsentiert und bewirbt.“

Führungskräfte wurden gecoacht, um die Trennungsgespräche zu führen

Allerdings gab es laut Betriebsratsvorsitzendem auch Mitarbeitende, von denen sich MBDA gerne getrennt hätte, weil unterm Strich die Leistung nicht stimmte. Die wurden direkt von ihren Vorgesetzten angesprochen. „Das ist besonders heikel, weil es in dem Betrieb familiär zugeht und sich mit den Jahren Duzfreundschaften ergeben haben, auch zwischen Chefs und Mitarbeitern“, so Heiling. Deshalb war der Betriebsratsvorsitzende froh, dass diese Führungskräfte in einem Workshop auf ihre emotional schwierige Aufgabe vorbereitet wurden. So sollten sie die Gespräche nicht freitags führen, denn über das Wochenende können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine professionelle Unterstützung holen.

Wichtig sei auch gewesen, dass die Führungskräfte diese Gespräche kurz und knackig führten und sich nicht auf ein „schauen wir mal“ einließen. Bei aller möglichen persönlichen Verbundenheit musste klar werden, dass die Entscheidung für die Trennung endgültig ist. Zudem konnten die Vorgesetzten Coachingstunden nehmen, um die Gespräche, die in Coronazeiten größtenteils per Video abliefen, gezielt vor- und nachzubereiten. Auch diese Gruppe von Mitarbeitern wurde danach von den Münchenern betreut, um entweder vorzeitig in den Ruhestand zu gehen oder einen neuen Arbeitgeber zu finden. Laut Abegg hatten sieben Monate nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen 95 % aller gekündigten Mitarbeitenden einen neuen Job gefunden.



Der Betriebsratsvorsitzende Alexander Heiling sieht mittelfristig gute Perspektiven für das Unternehmen MBDA.

Foto: Bernhard Huber/MBDA

*„Unter dem Strich ist die Umstrukturierung gut gelaufen.“ Alexander Heiling,
Betriebsratsvorsitzender und Aufsichtsratsmitglied*

Die Rückmeldungen der Mitarbeiter und Führungskräfte auf das Verfahren seien positiv gewesen

Für Abegg kommt dann ein weiterer wichtiger Schritt, denn ein Betrieb müsse sich intensiv um die Mitarbeitenden kümmern, die geblieben sind: „Das wird oft völlig unterschätzt. Zum einen machen sie jetzt die Arbeit, die bisher 1100 Mitarbeiter erledigt haben. Zum anderen werden durch neue Organisationsstrukturen andere Teams gebildet.“ Diese müsse die Unternehmensführung gezielt zusammenbringen und auch für neue Motivation durch positive Nachrichten sorgen. Denn in manchen Köpfen spuke natürlich die Angst, dass eventuell weitere Stellen abgebaut werden. „Unter dem Strich ist die Umstrukturierung gut gelaufen“, urteilt Betriebsratschef Heiling, auch wenn Einzelfälle schwierig waren.

Die Rückmeldungen, die er von Mitarbeitenden und Führungskräften erhalten hat, seien grundsätzlich positiv gewesen, weil die betriebswirtschaftliche Situation klar dargestellt wurde und das Freiwilligenprogramm zügig und professionell funktioniert habe.