

Unternehmenskultur

# Wie eine wertschätzende Trennungskultur gelingt

Auch bei einem zunehmenden Fachkräftemangel wird es weiterhin Restrukturierungen und Personalabbau geben. Dabei gehören Trennungen zu den schwierigsten Managementaufgaben. Wie Unternehmen Trennungsprozesse fair und wertschätzend abwickeln können, zeigt dieser Beitrag.

› Michael Hasler, Abdullah Redzepi

Themen wie New Work, Diversity und Inklusion, agile Organisationen und Strukturen, agiles Mindset, neue Führungsmodelle, Umgang mit verschiedenen Generationen, Employer Branding – um nur einen Auszug zu nennen – haben in den letzten Jahren die Personalarbeit in vielen KMU geprägt. Der Fachkräftemangel dominiert als weitere Herausforderung in vielen Branchen und Unternehmen.

Auch in diesen Zeiten wird es weiterhin Restrukturierungen und Personalabbau geben – gewollt oder ungewollt. Dies kreiert ein herausforderndes Dilemma: Personalabbau bei gleichzeitigem Fachkräftemangel. Wege, wie man dieser Herausforderung begegnen kann, gibt es einige. Eine wertschätzende, menschenzentrierte Trennungskultur ist einer davon.

## Herausforderung Trennung

Trennungen gehören zu den schwierigsten Managementaufgaben. Sie erfolgen aus unterschiedlichen Gründen. Trotz arbeitsrechtlicher Absicherung und attraktiven Abfindungspaketen bleibt der Ausgang von Trennungen meist ungewiss.

In den meisten Unternehmen wird das Thema «Trennung» immer noch als ein Tabuthema gehandhabt. Laut einer Umfrage von Kienbaum aus dem Jahr 2021 (Costoff

et al.) haben nur 33 Prozent der Unternehmen eine Trennungsstrategie, und davon nur 26 Prozent klar definierte Prozesse, Tools und Vorlagen. Um zu erreichen, dass sich Entscheidungstragende und ehemalige Mitarbeitende trotz Trennung später noch in die Augen schauen können, ist es essenziell, wie man im Trennungsprozess miteinander umgeht und wie man sich verabschiedet. Denn eine Trennung sollte den Vertrag beenden, nicht die Zukunft des Mitarbeitenden.

Diversen Studien und unseren Erfahrungen zufolge bestehen die grössten Herausforderungen im Trennungsprozess

### kurz & bündig

- › Eine durchdachte, definierte und gelebte Trennungskultur ist für jedes Unternehmen unverzichtbar und sollte Teil der Unternehmenskultur sein.
- › Einem Unternehmen und den Führungskräften muss man abnehmen und es wahrnehmen können, dass das «Schicksal» sowohl der Gekündigten als auch der Verbleibenden dem Unternehmen nicht gleichgültig ist.
- › Je besser und ganzheitlicher durchdacht die Veränderungen vorbereitet und umgesetzt werden, desto schneller wird man sich als Unternehmen gemeinsam mit den Verbleibenden einer gemeinsamen Zukunftsorientierung und einem gemeinsamen Commitment nähern.
- › in der Kommunikation mit den Betroffenen,
- › hinsichtlich Vorbereitung, Ressourcen, Budget und Abfindungsverhandlungen,
- › in der Klärung der Rollen im Trennungsprozess,
- › betreffend Auswirkung auf verbleibende Mitarbeitende (sogenannte Survivors) sowie
- › in der positiven und fairen Gestaltung des Trennungsprozesses – für alle Beteiligten.

**Abb. 1: Schritte zu einer wertschätzenden Trennungskultur**

Schritt	Aktivität
Entscheidung vorbereiten und fällen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ausgangslage analysieren, Alternativen zur Entlassung prüfen und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen sauber klären.</li> <li>› Stakeholder analysieren: Wer ist durch Trennung direkt und indirekt betroffen? Die wichtigsten Stakeholder sind Gekündigte, verbleibende Mitarbeiter sowie HR/Führungskraft.</li> <li>› Entscheidung zum Personalabbau fällen, wenn unumgänglich.</li> </ul>
Umsetzung vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kommunikationsplan entwickeln: Die Kommunikation muss rasch, flächendeckend, einheitlich und transparent erfolgen. Dabei gilt es, durch Transparenz, Ehrlichkeit in der Information, Ansprechbarkeit und auf individuelle Belange eingehend die Botschaft zu übermitteln.</li> <li>› Umsetzungsrollen klären sowie Führungskräfte und HR onboarden: Kündigungen auszusprechen, gehört klar zur Rolle einer Führungskraft. Eine professionelle Vorbereitung auf ein Kündigungsgespräch und die Begleitung der «Survivors» ist unverzichtbar.</li> <li>› Care initiieren: Es kann hilfreich sein, für das Kündigungsgespräch ein Auffanggespräch mit externer Unterstützung zu planen, um Eskalationen zu verhindern.</li> <li>› Abgangsentschädigungen gewähren: Mittels einer finanziellen Entschädigung kann man für die Betroffenen den finanziellen Druck nach einer Kündigung reduzieren.</li> <li>› Newplacement offerieren: Gegenüber einer Abgangsentschädigung ist ein Outplacement für die Gekündigten nachhaltiger, weil es in der Neuorientierung hilft und Unterstützung in einer schwierigen Situation bietet.</li> <li>› Massnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts und der nachhaltigen Bindung der Survivors lancieren.</li> </ul>
Trennung umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kündigungsgespräch durchführen: Es sind Führungskräfte, die die Kündigung gegenüber den Gekündigten aussprechen. Die Führungskraft sollte Betroffene persönlich und in einer wertschätzenden Art und Weise informieren und nicht etwa zuerst seitens Unternehmen und/oder HR die Trennungsabsicht mitteilen.</li> <li>› Abgang vorbereiten: Nach der Kündigungsaussprache klären Führungskräfte in Zusammenarbeit mit HR und den Betroffenen z. B. Themen wie Resturlaub, Know-how-Transfer etc. und bereiten die verbleibende Zeit im Unternehmen bis zum Austritt vor.</li> </ul>
Learnings aus der Trennung ziehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Trennung evaluieren: Der Prozess einer Trennung gehört im Vorfeld solid vorbereitet, währenddessen überwacht und im Nachgang genauso evaluiert. Zentral dabei ist, dass sich das Management in Zusammenarbeit mit dem HR die Fragen stellt: War die Vorbereitung solid? Ist die Trennungsumsetzung plan-gemäss gelungen? In welchen Teilprozessen hätten wir was besser machen können? Was tun wir, um künftig solche Situationen zu vermeiden?</li> <li>› Learnings aus der Evaluation ableiten und den Trennungsprozess nachhaltig optimieren. Denn eine solide Nachbereitung des Trennungsprozesses ist im Sinne der nachhaltigen Verankerung einer Trennungskultur genauso essenziell wie die saubere Vorbereitungsphase und die professionelle Abwicklung der Trennung an sich.</li> </ul>

### Teil der Unternehmenskultur

Sich von Mitarbeitenden zu trennen, wird nie eine angenehme Aufgabe sein. Nicht selten hat man mit Betroffenen über viele Jahre (erfolgreich) zusammengewirkt oder gar auch eine persönliche Beziehung aufgebaut. Auch die Tatsache, dass eine Trennung bei den Betroffenen einen Schock, Sorgen, Un-

sicherheit, (Existenz-)Ängste, Perspektivlosigkeit und weitere negative Effekte auslöst und einem den Boden unter den Füßen wegziehen kann, macht Trennungsprozesse aus menschlicher Perspektive nicht einfach.

Personelle Veränderungsprozesse und Trennungen sind Bestandteil einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt. Die Tat-

sache, dass Unternehmen diese Veränderung nicht antizipieren und Trennungsprozesse weiter vernachlässigen, birgt unterschiedliche Risiken. Eine nicht ausgeprägte und gelebte Trennungskultur verletzt die, die gehen, und verunsichert die, die bleiben. Ebenso führen schlechte Trennungsprozesse dazu, dass die Arbeitsmoral der bleibenden Mitarbeitenden sinkt, leistungswillige Mitarbeitende das

**Abb. 2: Die «Survivors» im Fokus einer ganzheitlichen Trennung**

Fokusbereich	Aktivität
Führung und Kommunikation stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Die Führungskräfte müssen versuchen, mehr Leader als Manager zu sein und noch präsenter und erreichbarer zu sein, als sie schon waren. Folgende Führungsaufgaben werden wichtig: kommunizieren, zuhören, führen, wertschätzen, einbinden oder coachen.</li> <li>› Eine «Überkommunikation» während eines Stellenabbaus ist nicht möglich. Es ist insbesondere auf Regelmässigkeit, Klarheit und Konsistenz zu achten – Mitarbeitende sollten im täglichen Geschehen und im Zuge der zukünftigen Ausrichtung der Aufgaben, Strukturen, Prozesse und Organisation eingebunden werden.</li> </ul>
Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden aufrechterhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Den Takt der Personal- und Mitarbeitendengespräche erhöhen und mehr mit den Verbleibenden sprechen, ihnen zuhören, sie einbinden und ihre Leistung wertschätzen.</li> <li>› Mitarbeitende in der Bewältigung der Zeit nach Veränderung begleiten, sie coachen, ihnen Weiterbildungs-/Qualifizierungsmassnahmen ermöglichen, in Massnahmen zur Teamentwicklung investieren und Mitarbeitenden bedarfsadäquate Perspektiven bieten.</li> </ul>
Arbeit, Prozesse und Strukturen optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entlassungen haben einen grossen Einfluss auf die Arbeitslast der Kollegen – kurzfristige Optimierungen von Prozessen, Strukturen sind unverzichtbar und sollten realistisch angegangen werden.</li> <li>› Arbeit ist so zu gestalten, dass die Verrichtung sich an Herausforderungen und Handlungsspielräumen orientiert, soziale Arbeitskontexte und Abwechslungsreichtum bietet.</li> </ul>
Bestehende Mitarbeitende nachhaltig binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Am effektivsten sind Massnahmen, die helfen, die individuelle Leistung in der Krisensituation zu meistern und die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken.</li> <li>› Die Art und Weise, wie man mit den Gekündigten nach der Trennung umgeht, wie man über sie spricht, hat einen grosse Einfluss auf die zukünftige Loyalität der Mitarbeitenden.</li> </ul>

Unternehmen freiwillig verlassen. Häufig leidet auch das Vertrauen ins Management oder es kommt zu lang anhaltenden Innovationsstaus im Unternehmen.

Wenn es anders nicht geht und für eine fruchtbare Zusammenarbeit keine Perspektive gegeben ist, gilt es – aus Verantwortung gegenüber allen Beteiligten – die Trennung nicht unnötig hinauszustunden. Erfolgreich und ohne Ärger oder negative Folgen gelingt dies, wenn Trennungsprozesse von Fairness und Wertschätzung geprägt sind.

Inwiefern Trennungsprozesse fair und wertschätzend abgewickelt werden können, ist abhängig von der Unternehmenskultur. Denn es ist die «Qualität» der Unternehmenskultur, die sich im Umgang miteinander zeigt, in der Art der Führung in einem Unternehmen, in der Gestaltung der Arbeitsumgebung, im Kommunikationsverhalten, in der Organisationsform und den vorherrschenden Strukturen. Nicht vergessen werden dürfen die geteil-

ten Werte und Normen. Und das von der Initiierung bis zur Beendigung einer Zusammenarbeit.

### Schritte zur Trennungskultur

Wie beim Einstellungsprozess empfiehlt es sich, eine ganzheitliche Übersicht für den Austritt aus einem Unternehmen zu erstellen und den Trennungsprozess vorausschauend zu planen. Welche Aspekte zu einem fairen, wertschätzenden und ganzheitlich verstandenen Trennungsprozess gehören, zeigt Abbildung 1.

Professionelles Trennungsmanagement und eine fortschrittliche, wertschätzende Trennungskultur beginnen nicht erst bei einer Kündigung, unter Zeitdruck oder gar wenn der Prozess beschlossen ist. Sie bedürfen einer langfristigen und soliden Vorbereitung. Denn (langjährige) Mitarbeitende verfügen meist über ausgesprochen gute «Antennen», um zeitnah zu erschliessen, was auf sie zukommt und

in welchem «Geist» der Trennungsprozess gestaltet wird.

### Die «Survivors» im Fokus

Die verbleibenden Mitarbeitenden, die sogenannten «Survivors», sind in und zur Überwindung von Krisenzeiten und für den künftigen Unternehmenserfolg entscheidend. Daher ist es wichtig, Massnahmen zu definieren, die helfen, das Vertrauen der Survivors aufrechtzuerhalten und zu stärken. Um Verständnis, Motivation und Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie Engagement der Survivors weiterhin aufrechtzuerhalten, empfehlen sich die in Abbildung 2 aufgezeigten, nicht abschliessenden Aktivitäten.

Bereits in der Lancierung der Trennung sollten Unternehmen an die «Survivors» denken und sie nicht aus dem Hauptfokus der personellen Reorganisationsprozesse verlieren, auch wenn man sich «nur» von wenigen Personen trennen muss. Ei-

dem Unternehmen und den Führungskräften muss man abnehmen und es wahrnehmen können, dass das «Schicksal» sowohl der Gekündigten als auch der Verbleibenden dem Unternehmen nicht gleichgültig ist. Je besser und ganzheitlicher durchdacht die Veränderungen vorbereitet und umgesetzt werden, desto schneller wird man sich als Unternehmen gemeinsam mit den Verbleibenden einer gemeinsamen Zukunftsorientierung und einem gemeinsamen Commitment nähern.

### Fazit

Will man als Unternehmen mögliche Negativeffekte im Rahmen von Tren-

nungen vermeiden, die unter Umständen eine mühsam aufgebaute Arbeitgebermarke aufgrund unglücklicher Trennungsprozesse gefährden können, so empfiehlt es sich, dem Thema die entsprechend erforderliche Bedeutung beizumessen.

Eine gute, fortschrittliche Unternehmenskultur versteht «Trennung» als Bestandteil des Employee Lifecycles. Eine dazu passende Trennungskultur rückt den Menschen im Rahmen dieser emotionalen Ausnahmesituation in den Fokus und setzt auf offene und frühe Kommunikation, Transparenz, Ehrlichkeit, Fairness, Respekt, Wertschätzung sowie Sensibilität. «



### Quellenhinweis

**Costoff, S., Fricke, B. und Knodel, A.** (2021, 27. August). Kienbaum Studie Trennungsmanagement Update 2021. Gefunden am 28. November 2022 unter: [www.kienbaum.com/de/publikationen/trennungsmanagement-update-2021/](http://www.kienbaum.com/de/publikationen/trennungsmanagement-update-2021/)



### Porträt



#### Michael Hasler

Mitglied der Geschäftsleitung, newplace ag

Michael Hasler ist als Mitglied der Geschäftsleitung und Trennungsmanagementexperte bei der Firma newplace ag tätig. newplace ag berät und begleitet Unternehmen bei personellen Reorganisationsprozessen auf allen Hierarchiestufen und unterstützt sie, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen.



#### Abdullah Redzeqi

CEO, People + Culture Group

Abdullah Redzeqi ist CEO der People + Culture Group und Partner bei Parntr. Er begleitet Organisationen und Führungskräfte in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen als Sparring-Partner, Coach und Trainer.



### Kontakt

[michael.hasler@newplace.ch](mailto:michael.hasler@newplace.ch), [www.newplace.ch](http://www.newplace.ch)  
[abdullah.redzeqi@pcg.ch](mailto:abdullah.redzeqi@pcg.ch), [www.pcg.ch](http://www.pcg.ch)

# Inserat 1/3