



Umstrukturierung, Wertschätzung, Neuorientierung

Die menschliche Seite des Trennungsmanagements

In der heutigen Arbeitswelt sind Umstrukturierungen und damit verbunden Entlassungen von Mitarbeitenden weit verbreitet. Sowohl Führungskräfte als auch HR-Verantwortliche, gekündigte Mitarbeitende und Survivors durchleben in Trennungsprozessen unterschiedliche Herausforderungen. In diesem Artikel beleuchten wir die Bedeutung und das Verständnis menschlicher Aspekte bei Trennungsprozessen und den Umgang mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Von Michael Hasler und Abdullah Redzeqi

In einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt gehören Umstrukturierung und Trennungen von Mitarbeitenden für viele Unternehmen zum Alltag. Trotzdem ist die Aussprache einer Kündigung nach wie vor keine leichte Aufgabe für Führungspersonen und HR-Verantwortliche.

Die Entscheidung, Mitarbeitende zu entlassen, birgt zahlreiche Herausforderungen. Es erfordert nicht nur eine gründliche Analyse der betrieblichen Notwendigkeiten, sondern auch die Berücksichtigung der individuellen Umstände und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden – der «Mensch» als Betroffener darf nicht vergessen werden.

Beim Trennungsmanagement sind verschiedene Parteien involviert – besonders im Fokus stehen die Führungskräfte und das HR, die gekündigten Mitarbeitenden und die verbleibenden Mitarbeitenden bzw. die sogenannten Survivors.

Diese verschiedenen Stakeholder durchlaufen vor, während und nach einer Re-

strukturierung mit Entlassungsfolgen unterschiedliche Herausforderungen, nicht zuletzt auch auf der menschlichen Ebene. Die typischen Herausforderungen für die drei Stakeholder sind in der Tabelle unten aufgelistet.

Führungskräfte und HR-Verantwortliche sehen sich bei der Bewältigung des Trennungsmanagements erheblichen Herausforderungen gegenüber. In dieser Rolle müssen sie nicht nur die emotionale Belastung bewältigen, die mit schweren Entscheidungen und Gesprächen einhergeht, sondern auch ethische Dilemmas angehen, wenn sie die Interessen des Unternehmens mit den Bedürfnissen der betroffenen Mitarbeitenden in Einklang bringen müssen. Klare, mitfühlende Kommunikation, Empathie und die Fähigkeit zur Lösung von Konflikten spielen eine zentrale Rolle. Zudem müssen sie lernen, Verantwortung und Schuldgefühle zu bewältigen, und sicherstellen, dass die Entscheidungen im Trennungsprozess fair und transparent sind.

Die von der Kündigung betroffenen Mitarbeitenden erleben eine breite Palette von Gefühlen, darunter Ärger, Frustration, Trauer und Unsicherheit in Bezug auf ihre Zukunft. Ein Verlust des Selbstwertgefühls und Identitätsprobleme können auftreten. Die soziale Isolation und finanzielle Unsicherheit sind zusätzliche Belastungen, die bewältigt werden müssen. Diese Mitarbeitenden benötigen Unterstützung, um diese emotionalen Herausforderungen zu meistern und eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung zu erreichen.

Die Survivors haben in der Regel Ängste und Unsicherheiten hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft innerhalb des Unternehmens. Die erhöhte Arbeitsbelastung, die aus dem Ausgleich der durch die Trennung entstandenen Lücken resultiert, erfordert effektive Ressourcenallokation und Unterstützung, um z.B. Burn-out oder sonstige (psychosoziale) Belastungsfaktoren zu vermeiden. Interne Konflikte und Spannungen im Team können aufgrund der emotionalen Belastung durch

Führungskräfte & HR	Die Gekündigten	Die Survivors
• Emotionale Belastung	• Emotionale Turbulenzen	• Ängste und Unsicherheiten
• Ethische Dilemmas	• Identitätsverlust und Selbstwertgefühl	• Erhöhte Arbeitsbelastung
• Kommunikation und Empathie	• Soziale Isolation und Einsamkeit	• Notwendigkeit von Wertschätzung und Anerkennung
• Verantwortung und Schuldgefühle	• Existenzielle Unsicherheit und finanzielle Sorgen	• Konflikte und Spannungen im Team
• Konfliktmanagement und interne Spannungen	• Auswirkungen auf das persönliche Umfeld	• Veränderungsbewältigung und Anpassungsprozess

Trennung von Mitarbeitenden – die 3 Phasen

01

01 / Vorbereitung & Planung

- Stakeholderanalyse
- Rollendefinition
- Kommunikationskonzept
- Definition von Unterstützungsmaßnahmen für die Stakeholders
- Arbeitsrechtliche Fragestellungen klären (Sozialplan etc.)
- Budgetierung der Trennung
- Vorbereitung der Umsetzung

02

02 / Umsetzung & Kündigungen

- Vorbereitung der Führungskräfte
- Kündigungsgespräch: Vorbereitung, Kündigung, Nachbereitung
- Care-Unterstützung, wo notwendig
- Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen
- Austritt: Konkretisieren des Abgangs

03

03 / Stabilisieren & Neuorientierung

- **Führungskräfte/HR:** Kommunikation (intern/extern), Fokus auf die Survivors-Führung, Geschäftsbetrieb aufrechterhalten
- **Gekündigte:** Outplacement-Massnahmen, finanzielle Unterstützungen, Jobcenter etc.
- **Survivors:** Job-Prozessoptimierungen, Retention-Massnahmen, Unterstützung durch die Führung

die Trennung von Kolleg*innen auftreten. Die Survivors müssen sich an neue Gegebenheiten anpassen und benötigen klare Kommunikation über die Auswirkungen der Umstrukturierung sowie Anerkennung für ihre zusätzlichen Anstrengungen.

Um allen diesen Herausforderungen optimal zu begegnen, ist es wichtig, in allen Phasen des Trennungsprozesses – neben den betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen – sich auch auf die menschlichen Faktoren der Stakeholder zu fokussieren. Der Trennungsprozess gliedert sich typischerweise in drei Phasen (siehe Abbildung).

Phase 1: Vorbereitung und Planung

Eine sorgfältige Vorbereitung und Planung sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Trennungsmanagement. Hier legen Unternehmen den grundlegenden Auftakt für den gesamten Prozess. Dabei berücksichtigen sie nicht nur betriebliche Anforderungen, sondern auch die individuellen Umstände der betroffenen Mitarbeitenden.

Dieser entscheidende Schritt bildet die Basis für alle weiteren Massnahmen und Aktivitäten und ist von tragender Bedeutung, da er sicherstellt, dass die Trennung im Einklang mit den Unternehmenszielen steht und einen reibungslosen und ethisch vertretbaren Trennungsprozess ermöglicht. Eine durchdachte Vorbereitung minimiert zudem das Risiko von Konflikten, Unsicherheiten und Missverständnissen im späteren Verlauf.

Phase 2: Umsetzung und Kündigungen

Die Phase der Umsetzung, der kritische Moment, in dem die Kündigungen ausgesprochen und die unmittelbaren Konsequenzen bewältigt werden, ist entscheidend. Hier steht die Kommunikation im Zentrum. Diese muss unserer Erfahrung nach klar, einfühlsam und mitfühlend sein, da sie das Rückgrat eines erfolgreichen Übergangs für die betroffenen und nicht betroffenen Mitarbeitenden bildet.

Diese Phase zielt direkt auf die emotionalen und beruflichen Auswirkungen ab und erfordert neben einwandfreier, klarer Kommunikation auch Empathie, um Vertrauen nicht einzubüssen bzw. zu stärken und den Übergang in die nächstfolgende Phase erleichtert zu ermöglichen.

Phase 3: Stabilisieren und Neuorientierung

In der nächsten Phase stehen die Stabilisierung der verbleibenden Mitarbeitenden und ihre Vorbereitung auf zukünftige Rollen im Fokus. Insbesondere gilt es, die Produktivität und das Wohlbefinden im Unternehmen aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass das Unternehmen erfolgreich nach der Trennung weiterarbeiten kann.

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, Massnahmen zu lancieren, um die verbleibenden Mitarbeitenden und die Teams zu stärken, allfällige Konflikte ziel führend zu lösen und die Arbeitsumgebung wieder auf eine positive und produktive Basis zu bringen.

SEMINARTIPP

Mediation am Arbeitsplatz Arbeitsrechtliche Konflikte und Kündigungen durch Mediation vermeiden

Seminarleitung: Michael Oberdorfer
Praxis-Seminar, 1 Tag

- Dienstag, 7. Mai 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Gleichzeitig wird an der Integration neuer Strukturen und Prozesse gearbeitet, mit dem Ziel, gestärkt aus der Restrukturierungsphase zu kommen und zuversichtlich nach vorne und in eine hoffentlich prosperierende Zukunft zu schauen.

Fazit

Im Trennungsmanagement ist die Balance zwischen harten Fakten bzw. betriebswirtschaftlichen Anforderungen und menschlichen Komponenten und Bedürfnissen entscheidend. Um in turbulenten Zeiten einen reibungslosen Übergang hin zu «Normalität» sicherzustellen, ist es unerlässlich, dem Faktor «Mensch» gebührend Rechnung tragen, die menschliche Komponente respektieren und adäquat ansprechen. Durch einfühlsame Kommunikation, Empathie und (pro-)aktive Unterstützung aller Beteiligten können negative Auswirkungen von Trennungsprozessen gemildert werden. Damit schafft man die Grundlage für ein neues Kapitel, das als Ausgangspunkt für positive Veränderungen für alle Beteiligten dienen kann.



Michael Hasler, Geschäftsführer und Miteigentümer der newplace AG, ist Experte für Trennungsmanagement. Er berät Unternehmen bei personellen Reorganisationsprozessen und begleitet Einzelpersonen in Out- und Newplacement-Prozessen.



Abdullah Redzeqi ist CEO der People + Culture Group. Er begleitet Unternehmen über den gesamten Employee Lifecycle als Sparrings-Partner, Coach und Trainer sowie Einzelpersonen bei der Neuorientierung.