

Professionelles Trennungsmanagement: Wie Führungskräfte geschult werden

Wenn ein Unternehmen beschließt, sich von Mitarbeitern zu trennen, sind es zumeist die unmittelbaren Vorgesetzten, die diese unangenehme Nachricht überbringen müssen. Dabei werden Führungskräfte häufig in sogenannten Trennungstrainings auf diese schwierigen Mitarbeitergespräche vorbereitet. Eine Studie zeigt, dass es dabei Verbesserungsbedarf gibt.

In einer Zeit des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels ist die Anpassung an sich rasch verändernde Marktanforderungen zu einer unternehmerischen Pflichtübung geworden. Dabei bleiben Trennungen von Mitarbeitern oft nicht aus. Betriebsbedingte Kündigungen sind dabei nur ein Mittel, um Personalkosten einzusparen und auf diese Weise die finanzielle Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen oder zu erhalten. Ein professionelles Trennungsmanagement ist daher häufig zu einer festen Führungsaufgabe geworden. Um- und weitsichtig geführte Trennungsgespräche können maßgeblich dazu beitragen, Folgekosten zu vermeiden und ein positives Image des Unternehmens zu wahren. Trennungsgespräche mit Betroffenen zu führen und eine Trennungsbotschaft klar, sachlich und rechtssicher, gleichzeitig aber auch fair, wertschätzend und empathisch zu vermitteln, fällt Führungskräften jedoch häufig schwer – und stellt deshalb nicht nur für die direkt Betroffenen eine belastende Situation dar. Schlafstörungen und Depressionen (siehe Clair & Dufresne, 2004; Grunberg, Moore & Greenberg, 2006) sowie eine Distanzierung von den eigenen Mitarbeitern (siehe Folger & Skarlicki, 1998) und damit auch vom Unternehmen selbst sind nur einige der Folgen, die Entlassungen für Führungskräfte haben können.

Perspektive der Führungskräfte bisher wenig untersucht

Bisherige Forschung hat gezeigt, dass sich ein als fair empfundener Trennungsprozess positiv auf die psychische und physische Gesundheit der Gekündigten auswirken kann. Ein unfaires Verfahren kann dagegen zu gesundheitlichen Problemen sowie schädigenden Verhaltensweisen gegenüber dem Arbeitgeber führen (Korovsky & Folger, 1991). Die Perspektive der Führungskräfte wurde bislang jedoch nur wenig untersucht. Am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der

Universität des Saarlandes wurde in einer Studie diese besondere Rolle der Führungskräfte in den Fokus gerückt. Grundlegendes Ziel war es dabei, herauszufinden, wie Führungskräfte gegenwärtig auf die Durchführung von Trennungsgesprächen vorbereitet werden. Zu diesem Zweck wurden im November und Dezember 2011 deutschlandweit über hundert Beratungsunternehmen kontaktiert, deren Portfolio Leistungen zum Thema „Trennungsgespräche führen“ umfasste. In einer Online-Befragung gaben 41 Trainer Auskunft über die typischen Themen und Inhalte eines Trennungstrainings.

Umfrageergebnis: Befragte Trainer bezeichnen sich vor allem als Berater

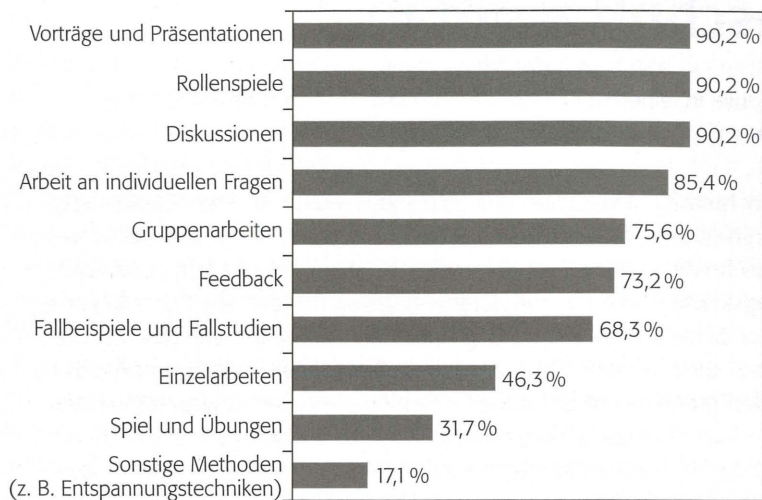
An der Befragung nahmen 19 deutsche Trainerinnen und 22 deutsche Trainer ($N=41$) mit einem Altersdurchschnitt von 50 Jahren teil. Die Befragten waren zwischen 29 und 71 Jahre alt und hatten zum Erhebungszeitpunkt berufliche Erfahrung in einer beratenden Tätigkeit von durchschnittlich 13 Jahren (mind. 1,5 bis max. 25 Jahre). Der Großteil der Teilnehmer bezeichnete sich selbst als Berater (>90 Prozent) und hatte zudem im Mittel drei weitere Rollen inne. Diese waren zu mehr als 70 Prozent die Rolle als Trainer oder Coach, zu etwa

Manuela Richter,
Diplom-Psychologin,
wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie,
Universität des Saarlandes
m_richter@mx.uni-saarland.de



Professor Dr. Cornelius König,
Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie,
Universität des Saarlandes
ckoenig@mx.uni-saarland.de





Methoden, die in einem typischen Trennungstraining eingesetzt werden

50 Prozent als Moderator, zu jeweils rund 30 Prozent als Mediator oder als Dozent. 37 der 41 Befragten wiesen als Schulabschluss die Fachhochschulbeziehungsweise Hochschulreife auf. 32 Personen hatten zudem mindestens einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss erworben. Die übrigen Befragten hatten eine Berufsausbildung abgeschlossen. Am häufigsten wiesen die Befragten entweder einen betriebswirtschaftlich-kaufmännischen (36,6 Prozent) oder psychologisch-pädagogischen Hintergrund (36,6 Prozent) auf.

Um möglichst konkrete Angaben zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, ihre Antworten auf ihr letztes Training zu diesem Thema zu beziehen. Dieses hatte für die absolute Mehrheit im Jahr 2011 stattgefunden und lag so zum Zeitpunkt der Erhebung keine zwölf Monate zurück. Laut Selbstauskunft war dieses Training überwiegend repräsentativ für ein typisches Trennungstraining aus dem Seminarangebot. Die nachfolgend vorgestellten Inhalte können also als beispielhaft für allgemeine Trennungstrainings in Deutschland angesehen werden.

Allgemeine Angaben zu den Trainings

Das typische Trennungstraining dauert im Mittel 1,5 bis zwei Tage und wird meist

mit neun bis zwölf Personen durchgeführt. Hauptzielgruppe ist hierbei die mittlere Führungsebene, zum Beispiel Abteilungs- und Bereichsleiter (für 71 Prozent aller Trainings). Gelegentlich wird das mittlere Management auch zusammen mit der Personalabteilung (45 Prozent), dem oberen (31 Prozent) oder dem unteren Management (24 Prozent) trainiert.

Insgesamt herrscht eine große Methodenvielfalt. Am beliebtesten sind Vorträge, Diskussionen und Rollenspiele, die in mehr als 90 Prozent der Trainings eingesetzt werden (siehe Grafik oben). Lediglich 37 Prozent werten jedoch die Rollenspiele anhand von Videoanalysen aus.

Aufbau und Inhalte der Trainings

Auf Grundlage des Standardwerks „Trennungskultur und Mitarbeiterbindung“ von Laurenz Andrzejewski sowie beispielhafter Trainings wurden den Teilnehmenden neun thematische Module mit jeweils sechs bis zwölf Unterthemen vorgelegt, die Bestandteile eines Trennungstrainings sein können. Die Befragten gaben an, ob und, wenn ja, wie ausführlich sie diese Themen in ihrem letzten Trennungstraining behandelt haben (die fünfstufige Skala reicht von 1 = „nur ganz kurz“ bis 5 = „sehr ausführlich“).

Modul 1: Arbeitsrechtliche Grundlagen

Den arbeitsrechtlichen Grundlagen kommt eine eher untergeordnete Rolle zu. Insbesondere das Kündigungsschutzgesetz, Alternativen zur Kündigung (etwa Altersteilzeit) sowie die Themen Sozialauswahl und Anfechtung werden in 20 bis 30 Prozent der Trainings überhaupt nicht besprochen. Eine Ausnahme bildet die Gesprächsführung je nach Kündigungsart (personen-, verhaltens- oder betriebsbedingt), die recht ausgiebig behandelt wird.

Modul 2: Grundlagen des Trennungsmanagements

Sie werden eher ausführlich thematisiert. Dabei kommt den Phasen beziehungsweise der Prozedur im Trennungsprozess sowie den Zielen und der Wichtigkeit des Trennungsgesprächs eine besondere Bedeutung zu. Auch verschiedene Betroffenengruppen sowie die Einbettung von Trennungsgesprächen in ein Trennungsmanagement werden eingehend besprochen.

Modul 3: Spezifische Unternehmenssituation

Für die spezifische Unternehmenssituation wird nur mäßig viel Zeit aufgewendet. Insbesondere der bisherigen Gestaltung von Veränderungsprojekten sowie der gegenwärtigen Ist-Situation widmen sich die Trainings eher am Rande. Dagegen werden (interne und externe) Kommunikationsregeln im Trennungsprozess umfassend besprochen.

Modul 4: Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung

Sie stellen einen der entscheidendsten Themenblöcke in einem Trennungstraining dar. Dabei werden verschiedene Gesprächstechniken (zum Beispiel sachliches Formulieren, Ich-Botschaften, aktives Zuhören) durchgängig detailliert besprochen. Konkrete kommunikationspsychologische Grundlagen (zum Beispiel das Sender-Empfänger-Modell) werden dagegen weniger ausgiebig (und von mehr als 15 Prozent gar nicht) behandelt.

Modul 5: Vorbereitung und Durchführung des Trennungsgesprächs

Das ist ein zentraler Bestandteil des Trainings. Im Vordergrund stehen hier-

bei insbesondere die Kommunikation im Gespräch, die Übermittlung der Trennungsbotschaft sowie die Trennungsbegründung. Ähnlich intensiv werden aber auch Ablauf und Struktur des Gesprächs (inklusive der ersten und letzten Sätze), Fehler und Risiken sowie die mentale und emotionale Vorbereitung thematisiert.

■ **Modul 6: Nachbereitung des Trennungsgesprächs**

Der anschließenden Nachbereitung des Trennungsgesprächs widmet sich ein typisches Trennungstraining kaum. So werden beispielsweise die Vorbereitung auf Folgegespräche oder Angebote für Betroffene (zum Beispiel finanzielle Unterstützung, psychologische Betreuung, Outplacement) eher oberflächlich diskutiert.

■ **Modul 7: Betroffene – Führungskräfte als Kündigende**

Die Rolle der Führungskräfte als Kündigende stellt einen wichtigen Trainingsaspekt dar. Am ausführlichsten wird hierbei der Umgang mit eigenen Emotionen (zum Beispiel Scham, Schuld) behandelt. Ebenso werden die Aufgaben und Verantwortungen der Führungskraft bei der Überbringung schlechter Nachrichten sowie die sogenannte Täterrolle intensiv thematisiert. Weniger zentral ist dagegen beispielsweise die Darstellung verschiedener Typen von Führungskräften.

■ **Modul 8: Betroffene – die Gekündigten**

Ein weiterer Schwerpunkt des Trainings ist die Situation der Gekündigten. Die Reaktionen der Gekündigten, typische Einwände und Fragen sowie der Umgang mit diesen werden im Detail besprochen und trainiert. Etwas weniger zentral in diesem Modul ist die Erarbeitung der psychischen, physischen und sozialen Folgen für die Gekündigten sowie die emotionale Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes.

■ **Modul 9: Betroffene – die Verbleibenden**

Die Situation der Verbleibenden steht weniger im Mittelpunkt. Eher überblicksartig widmen sich die Trainings unter anderem der Kommunikation mit den Verbleibenden, dem Erhalt von

Motivation und Leistungsfähigkeit sowie dem Abbau von Existenzängsten.

Die Ausführlichkeit, mit der die einzelnen Module in einem typischen Trennungstraining behandelt werden, zeigt die Grafik unten.

Als empfehlenswert beschreiben die befragten Trainer die Zusammenarbeit mit professionellen Schauspielern, die die Reaktionen der Betroffenen in Rollenspielen authentisch simulieren und somit das Realitätserleben der Teilnehmenden steigern können. Als Angebot für die Betroffenen wird empfohlen, Kooperationen mit Beratungsunternehmen herzustellen, die für Auffanggespräche unmittelbar nach dem Gespräch oder für sonstige Beratungsleistungen zur Verfügung stehen.

Anzumerken ist, dass nicht jedes Modul in einem gemeinsamen Training besprochen werden muss. Die arbeitsrechtliche Situation kann in eigenständigen Seminaren vermittelt werden; die spezifische Unternehmenssituation wird häufig im Vorfeld zu unternehmensinternen Trainings zwischen Geschäftsbeziehungsweise Personalleitung und Beratungsunternehmen geklärt. Ähnliches gilt für die Rolle der verbleibenden Belegschaft. Ein

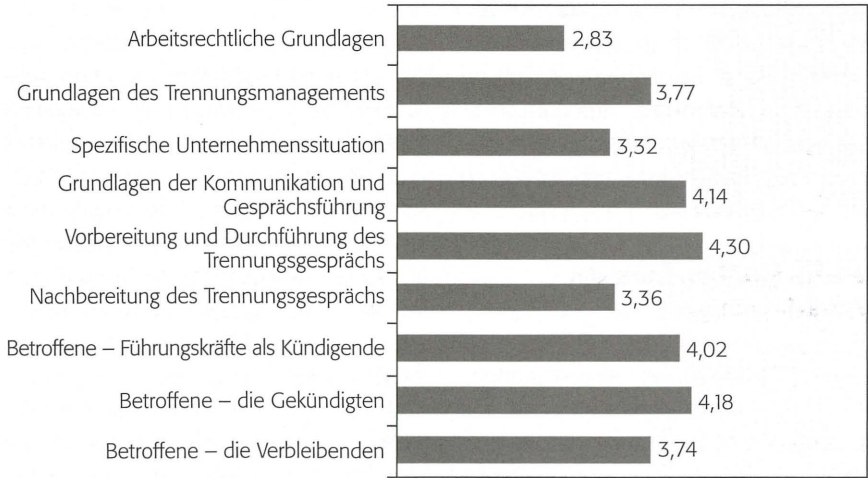
eigenständiges Seminar zum Umgang mit Verbleibenden ist unter Umständen sinnvoller, als diese Gruppe in einem ohnehin arbeitsintensiven 1,5-Tages-Training unterzubringen.

Große Bedeutung der Berufserfahrung der Trainer

Das Ausmaß der Berufserfahrung als Berater, Trainer oder Coach hat einen signifikanten Einfluss darauf, wie ausführlich einige Themen behandelt werden. Mit zunehmender Erfahrung wird beispielsweise mehr Wert auf die Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung gelegt, was sich in einer signifikanten Korrelation von $r = .32$ äußert ($p < .05$). Ebenso befassen sich erfahrene Trainer mehr mit Fehlern und Risiken während des Trennungsgesprächs ($r = .40$, $p < .05$) sowie mit der Erstellung konkreter Gesprächsleitfäden ($r = .33$, $p < .05$), und sie werten Rollenspiele häufiger mit Videoanalysen aus ($r = .31$, $p < .05$) als weniger erfahrene Trainer.

Der berufliche Hintergrund der Befragten hat dagegen wenig Einfluss darauf, wie Trennungstrainings gestaltet werden. Ob es sich um einen psychologischen, pädagogischen, kaufmännischen oder

Von allen neun Modulen am ausführlichsten behandelt: Vorbereitung und Durchführung des Trennungsgesprächs



Angaben in Mittelwerten, die Bewertungen reichten von 1 = nur ganz kurz bis 5 = sehr ausführlich



Die Perspektive der Führungskräfte wurde bisher beim Thema „Trennungsgespräche“ noch wenig erforscht

sonstigen Beruf handelt – die Ausführlichkeit, mit der die Module trainiert werden, bleibt überwiegend gleich. Ausnahmefälle sind beispielsweise Personen mit einem betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Hintergrund. Sie beschäftigen sich signifikant mehr mit Modul 7 „Führungskräfte als Kündigende“ als alle anderen Berufsgruppen, $t(37) = 2.25$, $p < .05$. Personen mit einem psychologisch-pädagogischen Hintergrund befassen sich dagegen signifikant weniger mit Modul 6 „Nachbereitung des Trennungsgesprächs“ als alle anderen Berufsgruppen, $t(37) = -2.10$, $p < .05$. Frauen und Männer unterscheiden sich kaum in den Trainings-Schwerpunkten. Erwähnenswert ist lediglich, dass Trainerinnen die Folgen eines unprofessionellen Trennungsmanagements signifikant ausführlicher behandeln als ihre männlichen Kollegen, $t(38) = 2.61$, $p < .05$.

Stärkere Nachbereitung der Gespräche nötig

Ziel dieser Studie war es, herauszufinden, wie Führungskräfte gegenwärtig auf die Durchführung von Trennungsgesprächen vorbereitet werden. Die Ergebnisse liefern erste Hinweise auf besonders relevante Inhalte sogenannter Trennungstrainings

und geben Aufschluss über die aktuelle Trainingspraxis in Deutschland. Obwohl der Rolle der Führungskräfte bereits relativ viel Zeit gewidmet wird, sehen wir an dieser Stelle noch Verbesserungspotenzial. So wird die Belastung der Führungskräfte, eigene Mitarbeiter entlassen und mit der verbleibenden Belegschaft umgehen zu müssen, noch immer unterschätzt. Auch von den Führungskräften selbst. Der Umgang mit eigenen Emotionen wie Scham- oder Schuldgefühlen als Überbringer einer schlechten, lebensverändernden Nachricht könnte noch stärker im Vordergrund stehen.

Zudem sind Führungskräfte sowohl Sender als auch Empfänger im Trennungsprozess. Sie überbringen einerseits eine Kündigung im Auftrag des Unternehmens und müssen hinter den getroffenen Entscheidungen stehen. Gleichzeitig sind sie ebenso Verbleibende und haben mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen wie ihre Kollegen ohne Führungsverantwortung. Oder sie sitzen am Ende ihrem eigenen Vorgesetzten gegenüber und verlieren selbst ihren Job. Insofern stellen Loyalitätskonflikte zwischen Unternehmen und Mitarbeitern aus unserer Sicht eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte in Trennungsprozessen

dar, die im Vergleich zu anderen relevanten Themen noch verhältnismäßig wenig beachtet wird.

Auch die Nachbereitung von Trennungsgesprächen fällt insgesamt noch zu oberflächlich aus. Dieses Modul ist insofern von besonderer Wichtigkeit, als betroffene Mitarbeiter bis zum Zeitpunkt des endgültigen Ausscheidens aus dem Unternehmen oft noch ihrer regulären Arbeitstätigkeit nachgehen. Der positive Eindruck, den ein faires Trennungsgespräch erzeugt hat, kann sich durch anschließendes Fehlverhalten der Führungskraft wieder umkehren. Um Konflikte zu vermeiden, eine schlechte Stimmung abzufangen sowie die Leistungsfähigkeit sowohl der betroffenen Personen als auch der verbleibenden Kollegen zu erhalten, müssen die Vorgesetzten für die Notwendigkeit einer Nachbereitung sensibilisiert werden. Gleichzeitig sollten Führungskräften Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie mit diesen Mitarbeitern umgehen sollten, wann und wie sie Folgegespräche anbieten sollten, welche Aufgaben ihnen noch übertragen werden dürfen, obwohl sie eigentlich schon entlassen sind.

Weiterführende Literatur

- Andrzejewski, L.** (2008). *Trennungskultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen fair und nachhaltig gestalten*. Köln: Luchterhand.
- Clair, J. A. & Dufresne, R. L.** (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57, 1597–1625.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P.** (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41, 79–87.
- Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E. S.** (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, 45, 159–178.
- Konovsky, M. A. & Folger, R.** (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 630–650.