

Deep Dive

Trennungskultur als Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen: Führung und Kultur wirksam gestalten

Adams, Joke (2026). Trennungskultur als Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen: Führung und Kultur wirksam gestalten. Deep Dive. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johansen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

© Foto: Thilo Leipoldt



Zusammenfassung

Organisationen stehen heute unter permanentem Veränderungsdruck. Globalisierung, veränderte Marktanforderungen, Reorganisationen, Mergers & Acquisitions sowie technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz führen dazu, dass Strukturen, Rollen und Kompetenzprofile immer häufiger neu ausgerichtet werden müssen. Trennungen von Mitarbeitenden sind dabei keine Ausnahme mehr, sondern Bestandteil tiefgreifender Transformationsprozesse.

Vor diesem Hintergrund gewinnt Trennungsmanagement eine neue strategische Bedeutung. Die Art und Weise, wie Organisationen Trennungen gestalten, wirkt unmittelbar auf Unternehmenskultur, Vertrauen, Motivation und Leistungsfähigkeit der verbleibenden Belegschaft – und damit auf den langfristigen Erfolg von laufenden und künftigen Transformationen. Gerade in Kontexten wie Restrukturierungen oder Post-Merger-Integrationen wird sichtbar, ob Führung Verantwortung für die konsequente Gestaltung des Trennungsprozesses übernimmt und kulturelle Stabilität gewährleistet.

Dieser Deep Dive beleuchtet Trennungskultur als zentrale Gestaltungsaufgabe in Zeiten organisationalen Wandels. Er zeigt auf, weshalb professionelles Trennungsmanagement kein operatives HR-Thema ist, sondern als integraler Bestandteil von Organisationsentwicklung verstanden werden muss und damit immer auch den Anspruch an eine humanzentrierte Gestaltung von Veränderung widerspiegelt. Anhand praxisnaher Beispiele werden zentrale Erfolgsfaktoren im Trennungsprozess, die Rolle von Führungskräften und HR sowie der Umgang mit Emotionen bei Betroffenen und Verbleibenden dargestellt.

Einleitung

Transformation ist zur Normalität geworden. Kaum eine Organisation bleibt heute von tiefgreifenden Veränderungsprozessen unberührt. Globalisierung, dynamische Marktbedingungen, neue Wettbewerber, Reorganisationen, Kostendruckprogramme sowie Mergers & Acquisitions verändern Geschäftsmodelle, Strukturen und Belegschaften. Zunehmend wirken zudem technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz als Beschleuniger dieser Prozesse.

Unabhängig davon, welcher Auslöser im Vordergrund steht, haben Transformationsprozesse eines gemeinsam: Sie gehen häufig mit Trennungen von Mitarbeitenden einher. Entscheidungen über Stellenabbau, Standortschließungen oder die Zusammenlegung von Funktionen werden dabei oftmals als wirtschaftlich notwendig beschrieben. Ihre Umsetzung jedoch ist hochgradig kulturell sowie emotional und damit zutiefst menschlich.

Die Art und Weise, wie Trennungen gestaltet werden, beeinflusst Vertrauen, Identifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, die im Unternehmen verbleiben. Sie prägt die Wahrnehmung von Führung, wirkt auf das Employer Branding und entscheidet nicht selten darüber,

ob Transformationsprozesse nachhaltig gelingen oder langfristig an innerer Kündigung, Demotivation und Fluktuation scheitern. Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit und den Auswirkungen von Restrukturierungen zeigt, dass insbesondere die wahrgenommene Fairness von Prozessen einen entscheidenden Einfluss auf Commitment, Vertrauen und Leistung hat (Colquitt et al., 2001; Brockner, 1992).

Gerade in solchen Veränderungsphasen zeigt sich, dass Trennungsmanagement weit mehr ist als ein juristisch korrekt abgewickelter Prozess. Es ist eine Bewährungsprobe für Führung und Kultur. Wenn Entscheidungen unter hohem Zeitdruck, komplexen Interessenlagen und – zunehmend – auf Basis daten- oder technologiegestützter Analysen getroffen werden, wird das „Wie“ der Umsetzung zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Eine tragfähige Trennungskultur erfordert klare Strategien, abgestimmte Prozesse und ein gemeinsames Werteverständnis, das auch in kritischen Situationen Orientierung bietet. Trennungsprozesse sollten daher nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil von Organisationsentwicklung und Führung verstanden werden (vgl. Andrzejewski, 2008).

Auf Basis meiner Erfahrungen in der Begleitung komplexer Veränderungs-, Restrukturierungs- und Integrationsprozesse widmet sich dieser Artikel folgenden Fragestellungen:

1. Welche Trennungsstrategien tragen in Transformationsprozessen zu Stabilität und Vertrauen bei?
2. Welche zentralen Bestandteile sind für ein professionelles Trennungsmanagement entscheidend?
3. Welche Rolle übernehmen Führungskräfte und HR in Transformationsprozessen?
4. Wie lassen sich Trennungsgespräche klar, würdevoll und wirksam gestalten?
5. Wie können Emotionen der Betroffenen und der Verbleibenden verantwortungsvoll begleitet werden?

Trennungskultur – ein strategischer Wettbewerbsvorteil in Transformationsprozessen

In Transformationsprozessen stehen Organisationen häufig unter hohem Zeit- und Entscheidungsdruck. Restrukturierungen, Reorganisationen oder Mergers & Acquisitions verfolgen klare wirtschaftliche Ziele: Effizienzsteigerung, Kostensenkung, Skalierung oder strategische Neuausrichtung. In diesem Kontext werden Trennungen von Mitarbeitenden oft als notwendige Begleiterscheinung betrachtet. Ihre tatsächliche Wirkung auf Kultur, Performance und Integrationsfähigkeit wird jedoch vielfach unterschätzt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen Stellenwert Trennungsmanagement im Kontext organisationaler Transformationen tatsächlich einnimmt. Die folgende Betrachtung zeigt, warum Trennungskultur nicht nur eine Folge von Veränderung ist, sondern zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil werden kann.

In einem Kundenprojekt begleitete ich das Management eines Unternehmens im Rahmen einer Teilbetriebsschließung bei der Entwicklung und Umsetzung einer Trennungskultur. Die Unternehmensleitung scheute zunächst die Investitionen, die eine strategische Begleitung des

Trennungsprozesses erforderte. Der Fokus lag primär auf den unmittelbar sichtbaren Kosten, etwa für Abfindungen oder mögliche arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen.

Erst als ich verdeutlichen konnte, welche Folgekosten mit einem unzureichend gestalteten Trennungsmanagement einhergehen, änderte sich die Perspektive. Zu den Folgekosten zählen unter anderem der Verlust von Leistungsträgern, sinkende Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden sowie eine spürbare Reduktion der Produktivität. Hinzu kommen verdeckte Kosten durch Gerüchte, Vertrauensverluste und die Bindung organisationaler Ressourcen in einem schlecht gesteuerten Prozess.

Gerade in Transformationsprozessen wirken diese Effekte besonders stark. Wenn sich Mitarbeitende fragen, ob Trennungen fair, nachvollziehbar und respektvoll gestaltet werden, beeinflusst dies unmittelbar ihre Bereitschaft, Veränderung mitzutragen. Trennungskultur wird damit zu einem entscheidenden Faktor für die Stabilität und Integrationsfähigkeit von Organisationen (vgl. Andrzejewski, 2008).

Mit dem Bewusstsein für diese Zusammenhänge war das Management bereit, das Trennungsmanagement in diesem Prozess nicht länger als operatives HR-Thema zu betrachten, sondern als strategische Komponente organisationaler Steuerung. Ziel war es einerseits, die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, andererseits Führungskräfte zu befähigen, Trennungsgespräche so zu führen, dass Würde, Klarheit und Selbstwert aller Beteiligten gewahrt bleiben.

Zentral war dabei die Erkenntnis, dass Trennungskultur nicht durch kommunikative Einzelmaßnahmen oder symbolische Bekenntnisse allein entsteht. Sie erfordert ein konsistentes Zusammenspiel aus einer klar definierten Trennungsstrategie, abgestimmten Prozessen und einer Führungshaltung, die auch in kritischen Situationen Orientierung bietet. Gerade in solchen Phasen zeigt sich, ob Werte und Führungsprinzipien tatsächlich gelebt werden, oder ob sie unter Druck an Wirkung verlieren.

Das Management verstand, dass Trennungsmanagement nur dann seine strategische Wirkung entfalten kann, wenn es aktiv begleitet, reflektiert und bei Bedarf nachjustiert wird. Trennungskultur wird so zu einem echten Wettbewerbsvorteil: Sie schützt Vertrauen, stabilisiert die verbleibende Organisation und reduziert Reibungsverluste in der Umsetzung von Transformationen, wodurch Organisationen handlungsfähig bleiben und Veränderungen nicht nur strukturell umgesetzt, sondern auch kulturell getragen werden können.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass genau an diesem Punkt viele Organisationen scheitern, nicht an der Entscheidung zur Trennung selbst, sondern an deren Umsetzung.

Fehler im Trennungsprozess – Kritische Aspekte in Transformationskontexten

Gerade in Transformationsprozessen ist die Fehleranfälligkeit im Trennungsmanagement besonders hoch. Zeitdruck, parallele Projekte, politische Interessenlagen sowie Unsicherheit auf allen Ebenen führen dazu, dass Trennungen vorschnell, inkonsistent oder rein operativ

abgewickelt werden. Die Folgen zeigen sich jedoch nicht nur bei den unmittelbaren Betroffenen, sondern entfalten ihre Wirkung in der gesamten Organisation.

In meiner Arbeit mit Führungskräften in Restrukturierungen, Reorganisationen und M&A-Projekten habe ich immer wieder typische Fehler identifiziert, die den Erfolg von Transformationsvorhaben nachhaltig gefährden können:

Unzureichende oder zu kurzfristige Planung

Ein häufiger Fehler besteht darin, Trennungsprozesse unter Zeitdruck zu planen oder unrealistische Deadlines zu setzen. Trennung wird dabei häufig als „nachgelagerter Schritt“ betrachtet. Fehlende Vorbereitung führt jedoch zu Unsicherheit, hektischen Korrekturen und einem Verlust an Führungsglaubwürdigkeit.

Fehlender Kommunikations- und Informationsplan

Ohne einen klaren Kommunikations- und Informationsplan entstehen Informationslücken, widersprüchliche Botschaften und Gerüchte. Diese Dynamiken wirken besonders schnell destabilisierend. Unklarheiten darüber, wer wann welche Informationen erhält, untergraben Vertrauen und erhöhen die emotionale Belastung aller Beteiligten.

Unzureichende Involvierung von Führungskräften und HR

Ein weiteres No-Go ist die Annahme, Trennungsprozesse ließen sich ausschließlich durch HR abwickeln. Führungskräfte werden dann entweder zu spät eingebunden oder unzureichend vorbereitet. Gerade in Transformationsprozessen erwarten Mitarbeitende jedoch klare Führung und persönliche Verantwortungsübernahme. Wird diese delegiert oder vermieden, wirkt dies wie ein kultureller Rückzug.

Nichtbeachtung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen

In komplexen Veränderungssituationen werden arbeitsrechtliche Aspekte wie die Beteiligung von Betriebsrat oder Wirtschaftsausschuss, Sonderkündigungsschutz oder Mitbestimmungsrechte häufig unterschätzt oder zu spät berücksichtigt. Neben rechtlichen Risiken entstehen dadurch zusätzliche kulturelle Schäden, da Entscheidungen als unfair oder intransparent wahrgenommen werden.

Unklare oder schwammige Trennungsbotschaften

Unpräzise Trennungsbotschaften, fehlende Vorbereitung auf Konditionen oder widersprüchliche Aussagen gehören zu den gravierendsten Fehlern. Sie verstärken Unsicherheit und lassen Raum für Spekulationen. Klarheit ist in Trennungsgesprächen schmerzhaft, aber notwendig, Unklarheit ist destruktiv.

Mangelnde Wertschätzung der Betroffenen

Das Unterlassen einer würdigen Verabschiedung oder der Versuch, Trennungen rein sachlich zu behandeln, wird von Betroffenen wie Verbleibenden genau beobachtet. Solche

Verhaltensweisen senden starke kulturelle Signale: Sie zeigen, welchen Stellenwert Menschen im Veränderungsprozess tatsächlich haben.

Vernachlässigung der verbleibenden Mitarbeitenden

Ein zentraler Fehler besteht darin, den Fokus ausschließlich auf die Trennungsgespräche zu legen und die Verbleibenden aus dem Blick zu verlieren. In Transformationsprozessen sind es jedoch gerade diese Mitarbeitenden, die den Wandel operativ umsetzen sollen. Werden ihre Ängste, Unsicherheiten und Loyalitätskonflikte nicht adressiert, sinken Motivation und Leistungsbereitschaft erheblich.

Die beschriebenen Fehler zeigen, dass Trennungsmanagement in Transformationsprozessen weit über die individuelle Gesprächsführung hinausgeht. Es ist ein systemischer Prozess mit hoher kultureller Reichweite. Werden diese No-Go's vermieden, schaffen Organisationen eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Veränderungsprozesse nicht nur strukturell umgesetzt, sondern auch emotional und kulturell getragen werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie ein Trennungsprozess konkret gestaltet sein muss, um genau diese Fehler zu vermeiden.

Bestandteile des Trennungsgespräches – 4 W's in Transformationsprozessen

In Transformationsprozessen stehen Organisationen häufig unter erheblichem Zeit- und Entscheidungsdruck. In solchen Phasen besteht oft die Versuchung, Trennungsprozesse schnell und pragmatisch abzuwickeln. Gerade dann jedoch zeigt sich, wie wirksam, oder wie schädlich, Trennungsmanagement für Kultur, Vertrauen und Führungsglaubwürdigkeit sein kann.

In dem begleiteten Projekt plante die Geschäftsleitung zunächst, die Trennungsgespräche kurzfristig und stark operativ zu organisieren. Vorgesehen war, die Gespräche an einem Freitagnachmittag durch die Personalabteilung führen zu lassen, in der Annahme, dass Mitarbeitende im Anschluss direkt nach Hause gehen und den ersten Schock verarbeiten könnten. Zudem wurde davon ausgegangen, dass HR aufgrund ihrer Erfahrung mit arbeitsrechtlichen Themen für diese Gespräche ausreichend vorbereitet sei. Für jedes Gespräch war ein Zeitfenster von etwa einer Stunde vorgesehen, um Kündigung und Hintergründe zu erläutern.

Obwohl diese Überlegungen gut gemeint waren, bargen sie erhebliche Risiken, insbesondere vor dem Hintergrund eines laufenden Transformationsprozesses. In solchen Situationen wirken Fehlentscheidungen im Trennungsprozess nicht isoliert, sondern verstärken Unsicherheit, Gerüchtebildung und Vertrauensverluste im gesamten System. Nachdem ich der Geschäftsleitung diese Risiken aufzeigte, verwarfen sie den ursprünglichen Plan und setzten den Trennungsprozess entlang der folgenden vier zentralen Dimensionen – der **4 W's** – neu auf (vgl. Andrzejewski, 2008):

Wer

Die Trennungsgespräche wurden bewusst nicht als Vier-, sondern als Sechs-Augen-Gespräche geführt. Die direkte Führungskraft übernahm die Gesprächsführung, begleitet von einer Vertretung der Personalabteilung sowie einer weiteren verantwortlichen Person, je nach organisationalem Kontext.

Diese Rollenverteilung erwies sich als sinnvoll. Die Führungskraft trug die inhaltliche Verantwortung für die Entscheidung und stand für Kontinuität in der Beziehung. HR sicherte arbeitsrechtliche Aspekte ab, achtete auf Gleichbehandlung und fungiert als Zeuge. Die zusätzliche Präsenz stärkte Klarheit und Verbindlichkeit, ein nicht zu unterschätzender Faktor in Phasen erhöhter Unsicherheit.

Wann

Die Trennungsgespräche fanden so früh wie möglich nach der Entscheidung statt und ohne lange Vorankündigung. Als Zeitpunkt wurde bewusst der Vormittag gewählt. Dies ermöglichte es, Betroffene unmittelbar aufzufangen und bei Bedarf Unterstützungsangebote bereitzustellen.

Gleichzeitig wurde darauf verzichtet, die Gespräche auf einen Freitag zu legen. In Transformationsprozessen ist es entscheidend, zeitnah Anschlussgespräche führen zu können, sowohl mit den Betroffenen als auch mit der verbleibenden Belegschaft. Verzögerungen erhöhen die Gefahr von Spekulationen und Informationslücken, die schnell zu kulturellen Verwerfungen führen.

Wo

Als Ort für die Trennungsgespräche wurde ein uneinsehbarer Besprechungsraum gewählt, der Diskretion und Schutz gewährleistete. Getränke und Taschentücher standen bereit – kleine, aber wirkungsvolle Details, die in emotional hochbelasteten Situationen Wertschätzung und Professionalität signalisieren.

Gerade in Transformationsphasen, in denen viele Mitarbeitende die Organisation aufmerksam beobachten, senden solche Rahmenbedingungen ein wichtiges kulturelles Signal: Trennungen werden nicht beiläufig oder entwürdigend abgehandelt, sondern bewusst und respektvoll gestaltet.

Wie lange

Zentral für ein wirksames Trennungsgespräch ist, dass die Trennungsbotschaft klar und unmissverständlich beim Betroffenen ankommt. Deshalb wurde entschieden, diese in den ersten fünf Sätzen zu kommunizieren und das eigentliche Trennungsgespräch zeitlich auf etwa 15 Minuten zu begrenzen. Im Anschluss wurden Konditionen und das weitere Vorgehen erläutert.

Dieses Vorgehen verhinderte, dass die Führungskräfte sich in Rechtfertigungen oder Diskussionen verloren, und schützte vor der Dynamik, Entscheidungen emotional aufzuweichen. Klarheit zu Beginn schafft Orientierung, auch wenn sie schmerzhaft ist.

Zentral für ein professionelles Trennungsmanagement ist eine sorgfältige Vorbereitung des gesamten Prozesses. In dem beschriebenen Beispiel tauschten sich Führungskräfte und Personalabteilung intensiv aus, um Trennungsbegründungen, Argumentationslinien, rechtliche Rahmenbedingungen, Konditionen sowie Kommunikationsstrategien abzustimmen. Ebenso wichtig war die innere Vorbereitung der Führungskräfte: die Reflexion der eigenen Haltung, möglicher Emotionen und Unsicherheiten.

Als besonders wirksam erwies sich die Entwicklung eines übergreifenden Trennungskonzepts mit einem klaren Kommunikations- und Informationsplan. Es wurde definiert, wer zu welchem Zeitpunkt welche Informationen erhält, wer verantwortlich ist und welche Abstimmungsschleifen notwendig sind. So konnte verhindert werden, dass Informationsvakuum entstehen oder unterschiedliche Wissensstände die Organisation zusätzlich destabilisieren – ein kritischer Erfolgsfaktor im weiteren Prozess. Sind Rollen, Zeitpunkte und Rahmenbedingungen geklärt, entscheidet sich die Qualität des Trennungsmanagements in der konkreten Gesprächsführung selbst. Gerade hier wird Führung für Betroffene unmittelbar erlebbar.

Durchführung der Trennungsgespräche – Führung in hochdynamischen Transformationskontexten

Nachdem wir einen klar strukturierten Trennungsprozess sowie einen abgestimmten Kommunikations- und Informationsplan entwickelt hatten, konnte mit der Durchführung der Trennungsgespräche begonnen werden. Zur Unterstützung der Führungskräfte wurde ein Gesprächsleitfaden entlang eines achtphasigen Modells eingesetzt. In vorbereitenden Workshops wurden die Gespräche zudem in Rollenspielen geübt.

Gerade in dynamischen Veränderungsphasen ist diese Vorbereitung von besonderer Bedeutung. Führungskräfte stehen hier häufig unter hohem Erwartungsdruck, müssen Entscheidungen vertreten, die sie nicht allein getroffen haben, und gleichzeitig Stabilität vermitteln. Trennungsgespräche werden damit zu Momenten, in denen Führung Haltung zeigt und für die Betroffenen unmittelbar erlebbar wird.

Phase 1: Einstieg und Rahmung

Auf Smalltalk wurde bewusst verzichtet. Gerade in Trennungssituationen kann ein informeller Einstieg im Nachhinein als irritierend oder respektlos empfunden werden. Stattdessen begrüßten die Führungskräfte die Betroffenen, bedankten sich für ihr Kommen, benannten den Gesprächsanlass und ordneten die aktuelle Situation ein.

Diese Klarheit zu Beginn ist entscheidend, da Mitarbeitende häufig bereits von Gerüchten, Unsicherheit oder Vorinformationen geprägt sind.

Phase 2: Klare Trennungsbotschaft

Die Trennungsbotschaft wurde eindeutig, verständlich und ohne Relativierungen formuliert. Bereits im ersten Satz nutzten die Führungskräfte eine klare Ich-Botschaft, etwa:

„Ich habe eine unangenehme Nachricht für Sie. Ich habe mich entschieden, die Zusammenarbeit mit Ihnen zum ... zu beenden.“

Diese Klarheit wurde im weiteren Gespräch verbal und nonverbal bekräftigt. Gerade in Hochveränderungsphasen besteht die Gefahr, Entscheidungen aus Unsicherheit oder Mitgefühl sprachlich abzuschwächen. Dies führt jedoch häufig dazu, dass die Botschaft nicht ankommt und Hoffnung oder Missverständnisse entstehen.

Phase 3: Begründung der Trennung

Die Trennungsbegründung wurde individuell auf die Situation der betroffenen Person abgestimmt und transparent kommuniziert. Dabei wurde erläutert, wer in die Entscheidung eingebunden war (z. B. nächsthöhere Führungsebene, HR, Betriebsrat).

Für Betroffene stellt sich fast immer die Frage: *Warum gerade ich?* Die Antwort bewegt sich auf einem schmalen Grat zwischen Ehrlichkeit und dem Schutz des Selbstwertes. Ziel war es, den Betroffenen mit Würde zu begegnen und keine nachträglichen Rechtfertigungen oder Schuldzuweisungen zu formulieren.

Phase 4: Raum für Reaktion und Emotion

Trennungsgespräche lösen unterschiedliche emotionale Reaktionen aus, von Schock über Wut bis hin zu Trauer oder Rückzug. Die Führungskräfte wurden darauf vorbereitet, diesen Reaktionen Raum zu geben, ohne die Gesprächsführung zu verlieren.

Entscheidend ist hier zu verstehen, dass emotionale Reaktionen nicht gegen die Führungskraft gerichtet sind, sondern Ausdruck der individuellen Verarbeitung eines Verlustes darstellen.

Phase 5: Einwandbehandlung und Haltung

Um auf mögliche Einwände vorbereitet zu sein, wurden vorab klare Argumentationslinien und Leitplanken definiert. Dies war insbesondere deshalb wichtig, weil mehrere Führungskräfte parallel Gespräche führten und eine konsistente Kommunikation sichergestellt werden sollte.

Eine gemeinsame Haltung und abgestimmte Argumentation erwiesen sich als zentraler Stabilitätsfaktor, insbesondere dann, wenn unterschiedliche Narrative schnell zu Vertrauensverlust führen können.

Phase 6: Perspektivwechsel und Mitgefühl

In den vorbereitenden Workshops, die ich vor den Gesprächen mit den Führungskräften durchführte, arbeiteten die Führungskräfte bewusst mit einem Perspektivwechsel: Wie würde es sich anfühlen, selbst von einer Trennung betroffen zu sein? Welche Erwartungen bestünden an den Gesprächspartner?

Diese Vorbereitung half den Führungskräften, im Gespräch Mitgefühl zuzulassen, ohne ihre Rolle zu verlassen. Gerade unter hohem Transformationsdruck ist diese Balance entscheidend: empathisch sein, ohne die Entscheidung infrage zu stellen.

Phase 7: Klärung der nächsten Schritte

Für die Betroffenen war es wichtig, Klarheit über das weitere Vorgehen zu erhalten. Gemeinsam wurde besprochen, wie die Kommunikation gegenüber Kolleg:innen, Kund:innen oder externen Partnern erfolgen sollte und welche nächsten Schritte anstanden.

Struktur und Orientierung wirken in dieser Phase stabilisierend, insbesondere in Umfeldern, die insgesamt als unsicher erlebt werden.

Phase 8: Abschluss und Folgetermin

Das Gespräch wurde dann beendet, wenn alle relevanten Informationen vermittelt waren und sichergestellt war, dass die Kernbotschaften angekommen waren. Ein zeitnahe Folgetermin wurde vereinbart, um offene Fragen zu klären und die weiteren Konditionen zu besprechen.

Nicht zielführend erwiesen sich Versuche, die Entscheidung durch Smalltalk abzumildern oder sich von ihr zu distanzieren. In solchen Situationen wird Führung daran gemessen, ob sie Entscheidungen klar und zugleich menschlich vertritt.

In Transformations- und Integrationsphasen ist der professionelle Umgang mit unterschiedlichen Reaktionstypen ein zentraler Bestandteil wirksamer Führung. Trennungsgespräche werden von der gesamten Organisation beobachtet. Die Art und Weise, wie Führungskräfte mit schwierigen Situationen umgehen, prägt das kulturelle Klima und beeinflusst maßgeblich das Vertrauen der verbleibenden Mitarbeitenden.

Die Qualität der Gesprächsführung zeigt sich dabei insbesondere im Umgang mit den emotionalen Reaktionen der Betroffenen.

Umgang mit Emotionen der Betroffenen – Angemessenes Führungsverhalten in Transformationsprozessen

Trennungen im Rahmen von Transformationsprozessen lösen bei den Betroffenen häufig starke emotionale Reaktionen aus. Dies ist wenig verwunderlich, denn der Verlust des Arbeitsplatzes betrifft nicht nur die materielle Existenz, sondern greift tief in Identität, Selbstwert und Zukunftserwartungen ein. In Phasen tiefgreifender organisationaler Veränderung wird diese emotionale Dynamik zusätzlich verstärkt, da Trennungen in eine ohnehin von Unsicherheit geprägte Gesamtsituation eingebettet sind.

Um Führungskräfte auf den Umgang mit diesen Emotionen vorzubereiten, habe ich in dem beschriebenen Projekt mit dem Modell der Change-Kurve gearbeitet (vgl. Abbildung 1). Dieses Modell ermöglicht es, typische emotionale Reaktionsmuster im Trennungsprozess zu verstehen und Führungsverhalten entsprechend auszurichten.

Die Change-Kurve geht auf die Arbeiten von Elisabeth Kübler-Ross (1969) zurück, die in ihrem Werk *On Death and Dying* fünf Phasen des Umgangs mit Verlust beschrieben hat. Übertragen auf organisationale Change- und Trennungsprozesse lassen sich diese Phasen nutzen, um emotionale Reaktionen von Betroffenen besser einzuordnen und gezielt zu begleiten.

Die Change-Kurve im Kontext von Trennung und Transformationsprozessen

Change-Kurve

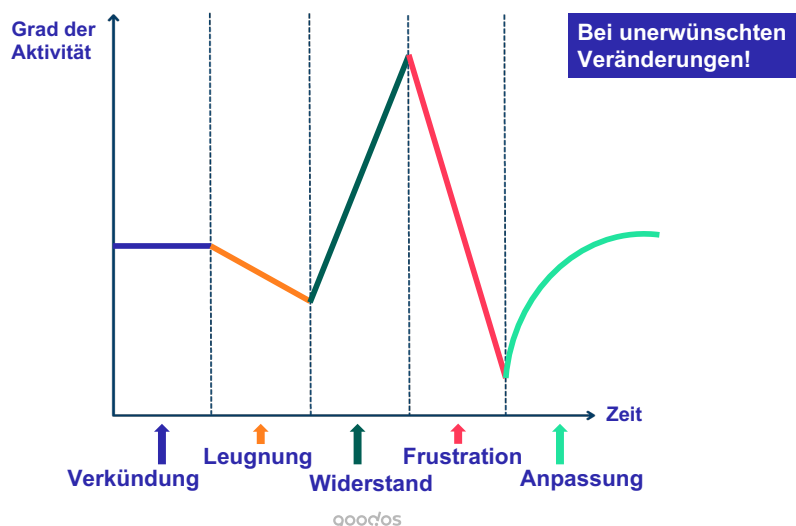


Abbildung 1 Change-Kurve im Kontext organisationaler Veränderungen

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kübler-Ross (1969).

Mit der Verkündung der Trennung beginnt für die Betroffenen ein emotionaler Prozess, der in der Regel mit der Phase des Leugnens einsetzt. In dieser Phase sinkt das Aktivitätsniveau deutlich. Der Schock der Kündigung führt häufig zu einem Nicht-wahrhaben-Wollen, Orientierungslosigkeit und innerem Rückzug.

Darauf folgt die Phase des Widerstands, die von starken Emotionen wie Wut, Ärger oder Zorn geprägt ist. Das Aktivitätsniveau steigt stark an. Der Widerstand kann sich auch gegen die Organisation insgesamt richten, da Trennungen als Symbol für einen grundlegenden Verlust von Sicherheit und Verlässlichkeit wahrgenommen werden.

In der anschließenden Phase der Frustration erleben Betroffene häufig Gefühle von Selbstzweifel, Mutlosigkeit, Resignation oder Trauer. Das Aktivitätsniveau sinkt auf ein Minimum, häufig als „Tal der Tränen“ beschrieben. In Restrukturierungsprozessen ist diese Phase besonders kritisch, da sie mit erhöhtem Krankenstand, innerer Kündigung und Leistungsabfall einhergehen kann.

Erst in der Phase der Anpassung gelingt es den Betroffenen, die Trennung zu akzeptieren, das Bestehende loszulassen und den Blick wieder in Richtung Zukunft zu richten. Die Dauer und Intensität der einzelnen Phasen variiert stark und ist individuell unterschiedlich.

Asynchrone Verläufe im Transformationsprozess

Ein zentrales Lernfeld in dem begleiteten Projekt war das Verständnis für asynchrone emotionale Verläufe innerhalb der Organisation. Die Führungskräfte waren bereits Wochen vor den

Mitarbeitenden über die Teilbetriebsschließung informiert worden und hatten somit die Möglichkeit, die Phasen der Change-Kurve bereits zu durchlaufen und somit die Mitarbeitenden bestmöglich durch die individuell auftretenden Emotionen zu begleiten. Darüber hinaus hatten sie selbst die Möglichkeit, sich in Workshops mit ihren aufkommenden Emotionen auseinanderzusetzen, sich darüber im Führungsteam auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen. Auf dieser Grundlage war es ihnen möglich, ihr Führungsverhalten entsprechend den unterschiedlichen Phasen anzupassen, ein zentraler Erfolgsfaktor in solchen Phasen.

Change-Kurve – Asynchroner Prozess

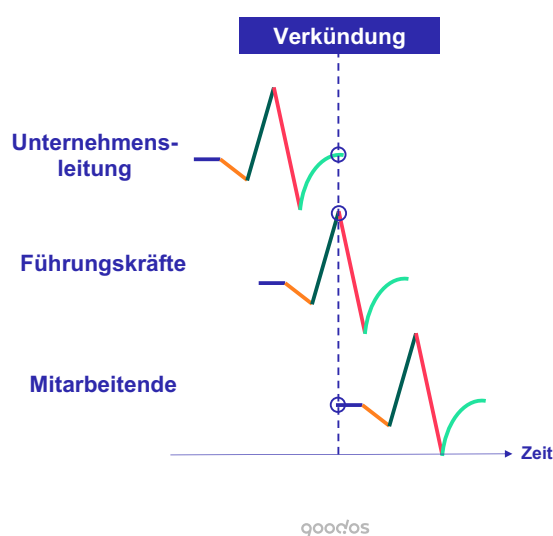


Abbildung 2 Asynchroner Verlauf der Change-Kurve in Transformationsprozessen
Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kübler-Ross (1969).

In vielen Trennungs- und Transformationsprozessen ist zu sehen, dass die Führungskräfte viel zu spät, häufig parallel mit den Mitarbeitern, über die Transformation informiert werden, so dass die große Gefahr besteht, dass die Führungskräfte selbst noch am Anfang der Change-Kurve stehen und so ihre Mitarbeiter nicht zielführend in dem Prozess begleiten können.

Gleichzeitig ist es für Führungskräfte entscheidend, sich bewusst zu machen, dass sie selbst durch ihren zeitlichen Informationsvorsprung die Phasen der Change-Kurve häufig bereits früher durchlaufen haben. Während sie innerlich möglicherweise schon in Richtung Akzeptanz oder Anpassung gehen, stehen die Mitarbeitenden oft noch am Anfang des Prozesses. Dieses Bewusstsein hilft, Reaktionen besser einzuordnen und den Mitarbeitenden den notwendigen Raum und die Zeit für ihre individuelle Verarbeitung zu geben.

Führungsverhalten entlang der Change-Kurve

In dem Kundenprojekt erarbeitete ich mit den Führungskräften und Projektbeteiligten auf Basis der Change-Kurve, welches Führungsverhalten in den jeweiligen Phasen hilfreich ist, um die betroffenen Mitarbeiter angemessen zu begleiten und Eskalationen zu vermeiden. Die folgenden Ansätze haben sich dabei als besonders wirksam erwiesen:

1. **Phase des Leugnens:** Die Führungskräfte stellten möglichst viele sachliche Informationen zur Verfügung, erklärten wirtschaftliche Hintergründe des Transformationsprozesses und nutzten aktives Zuhören, um Ängste und Unsicherheiten aufzufangen.
2. **Phase des Widerstands:** In dieser Phase agierten Führungskräfte verstärkt als Konfliktmanager. Sie zeigten Verständnis für Wut und Enttäuschung, setzten jedoch klare Grenzen und hielten Leistungsanforderungen aufrecht.
3. **Phase der Frustration:** Die Führungskräfte übernahmen eine coachende Rolle. Sie unterstützten die Betroffenen darin, ihre Stärken wahrzunehmen und Perspektiven zu entwickeln. Gerade hier erwies sich eine aktive, kontinuierliche Begleitung als entscheidend, um Mitarbeitende aus dem „Tal der Tränen“ herauszuführen.
4. **Phase der Anpassung:** In dieser Phase fungierten Führungskräfte als Verstärker. Sie unterstützten die Betroffenen darin, nach vorne zu blicken, Abschied zu nehmen und den Übergang in eine neue berufliche Phase aktiv zu gestalten.

Der professionelle Umgang mit Emotionen ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Trennungen wirken hier nicht isoliert, sondern beeinflussen die emotionale Verfassung der gesamten Organisation. Führungskräfte, die diese Dynamiken verstehen und bewusst begleiten, tragen wesentlich dazu bei, kulturelle Stabilität in Zeiten tiefgreifenden Wandels zu sichern.

Umgang mit schwierigen Situationen – Unterschiedliche Reaktionstypen in Transformationskontexten

Wie in Veränderungsprozessen insgesamt zeigen sich auch in Trennungssituationen sehr unterschiedliche Reaktionsmuster. Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Lebenssituationen sowie bisherige Erfahrungen mit Veränderung beeinflussen maßgeblich, wie Betroffene auf die Trennungsbotschaft reagieren. In dynamischen Veränderungssituationen zeigen sich diese Muster verstärkt, da Unsicherheit und emotionale Belastung bereits erhöht sind.

Anhand des begleiteten Projekts lassen sich typische Reaktionstypen beschreiben (vgl. Kienbaum Consultants International, 2016), die Führungskräften als Orientierung dienen können. Diese Typologien stellen keine starren Kategorien dar, sondern helfen, Verhaltensweisen einzuordnen und angemessen darauf zu reagieren.

Reaktionstyp: Der/die Beherrschte

Der bzw. die beherrschte Mitarbeitende reagiert auf die Trennungsbotschaft ruhig und gefasst. Emotionale Reaktionen bleiben zunächst aus, ein sichtbarer Ausdruck von Wut oder Trauer zeigt sich nicht.

Gefahr für die Führungskraft: Führungskräfte interpretieren diese Ruhe häufig als Zustimmung oder Akzeptanz der Entscheidung. In der Folge wird angenommen, dass die Trennungsbotschaft klar angekommen ist. Nicht selten zeigt sich jedoch im Nachgang, dass Betroffene rechtliche Schritte einleiten oder sich innerlich stark verletzt fühlen.

Umgang: Es erweist sich als hilfreich, die Trennungsbotschaft aktiv zu überprüfen, indem Führungskräfte den Betroffenen beten, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben. Auf den

Versuch, Emotionen bewusst zu provozieren, sollte verzichtet werden. Klarheit und Respekt stehen hier im Vordergrund.

Reaktionstyp: Der/die Aufbrausende

Der aufbrausende Reaktionstyp reagiert stark emotional. Wut, Trauer und Verärgerung äußern sich offen, teils verbunden mit unsachlichen oder persönlichen Vorwürfen. Körperlich sind diese Reaktionen häufig deutlich wahrnehmbar.

Gefahr für die Führungskraft: Die Intensität der Emotionen kann bei Führungskräften Angst oder den Impuls auslösen, sich zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Gerade in Situationen, in denen Führungskräfte selbst unter Druck stehen, besteht die Gefahr einer Eskalation.

Umgang: Die Führungskräfte sollten mit einer klaren inneren Haltung in das Gespräch gehen: Die Emotionen werden nicht persönlich genommen, sondern als Ausdruck der Situation verstanden. Um das Gespräch wieder auf eine sachliche Ebene zu führen, hilft es, den Betroffenen Raum zu geben, ihrem Ärger Luft zu machen.

Reaktionstyp: Der/die Geschockte

Der bzw. die geschockte Mitarbeitende zeigt starke körperliche und emotionale Reaktionen. Blässe, Weinen oder Erstarren sind typische Anzeichen. Diese Personen neigen dazu, Aggressionen nach innen zu richten und sich selbst stark infrage zu stellen.

Gefahr für die Führungskraft: Führungskräfte empfinden häufig starkes Mitleid oder Schuldgefühle, insbesondere wenn es sich um loyale oder langjährige Mitarbeitende handelt. Dies kann dazu führen, dass Entscheidungen relativiert oder Gesprächsführungen unsicher werden.

Umgang: Wichtig ist es, den Betroffenen Zeit und Raum für ihre Reaktion zu geben. Führungskräfte sollten Empathie und Mitgefühl zeigen, ohne die Entscheidung infrage zu stellen. Eine Struktur durch klare nächste Schritte wirkt für die Betroffenen stabilisierend.

Reaktionstyp: Der/die Verhandler:in

Der bzw. die Verhandler:in reagiert kaum emotional, sondern steigt unmittelbar in Verhandlungen über Konditionen ein. Häufig haben sich diese Mitarbeitenden mental bereits auf die Trennung vorbereitet.

Gefahr für die Führungskraft: Führungskräfte laufen Gefahr, die Gesprächsführung zu verlieren oder aus Unsicherheit Zusagen zu machen, die im Nachgang nicht haltbar sind. Dies kann zu Inkonsistenzen führen.

Umgang: Es empfiehlt sich, die Gesprächsinhalte sorgfältig zu protokollieren und sich an vorab definierte Leitplanken zu halten. Verhandlungen wurden bewusst vertagt und in dafür vorgesehenen Folgeterminen geführt. Durch aktives Zusammenfassen übernehmen Führungskräfte die Gesprächsführung zurück.

Neben dem Umgang mit den unmittelbar Betroffenen stellt sich jedoch eine weitere zentrale Frage: Wie gelingt es, die verbleibende Organisation nach der Trennung zu stabilisieren?

Motivation der Übriggebliebenen – Survivor Empowerment als kritischer Erfolgsfaktor

In Transformationsprozessen liegt der Fokus häufig auf den unmittelbar von Trennung betroffenen Mitarbeitenden. Die Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten zeigt jedoch, dass eine andere Gruppe mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit benötigt: die verbleibenden Mitarbeitenden. Gerade in tiefgreifenden Veränderungsphasen entscheiden ihre Motivation, ihr Vertrauen und ihre Leistungsbereitschaft darüber, ob die Organisation handlungsfähig bleibt.

In dem hier skizzierten Kundenprojekt entschieden die Geschäftsleitung und ich uns daher, auch mit den verbleibenden Mitarbeitenden gezielt zu arbeiten und sie nach der Abbaumaßnahme eng zu begleiten. Ziel war es, Vertrauen zu stabilisieren, Leistungseinbußen zu vermeiden und einer erhöhten Fluktuation vorzubeugen. In vielen Organisationen wird diese Gruppe unterschätzt, mit weitreichenden Folgen für Kultur und Performance.

Die sogenannten „Survivor“ reagieren häufig mit ambivalenten Gefühlen. Neben Erleichterung, selbst nicht betroffen zu sein, treten Schuldgefühle gegenüber den Kolleg:innen, Zukunftsängste, Vertrauensverluste sowie Zweifel an der eigenen Rolle in der „neuen“ Organisation auf. Werden diese Emotionen nicht aufgegriffen, steigt das Risiko von innerer Kündigung, sinkender Kooperationsbereitschaft und erhöhter Wechselbereitschaft.

In vorbereitenden Workshops haben wir die Führungskräfte dafür sensibilisiert, dass ihre Aufgabe nicht mit der Durchführung der Trennungsgespräche endet. Gerade nach der offiziellen Kommunikation der Abbaumaßnahmen ist aktive Führung gefragt: Gespräche mit den Verbleibenden, Raum für Fragen, die Benennung eigener Unsicherheiten sowie transparente Informationen über die nächsten Schritte.

Die Führungskräfte stellten fest, dass sie durch diese Offenheit eine hohe Verbindlichkeit und Bezogenheit herstellen konnten. Besonders wirksam war es, wenn die Führungskräfte nicht nur Fakten kommunizierten, sondern auch emotionale Reaktionen ernst nahmen und ansprechbar blieben. Kontinuierliche Kommunikation ist ein zentraler Faktor, um Gerüchtebildung und Vertrauensverluste zu vermeiden.

Ein wiederkehrendes Muster in vielen Organisationen besteht darin, dass nach einer initialen Kommunikation der Informationsfluss abbricht. Management und Führung arbeiten „hinter verschlossenen Türen“ weiter, während die verbleibenden Mitarbeitenden im Unklaren gelassen werden. Diese Dynamik verstärkt Unsicherheit und Demotivation, insbesondere in Phasen, in denen ohnehin neue Strukturen, Rollen oder Eigentümerkonstellationen entstehen.

In Workshops mit den verbleibenden Mitarbeitenden haben wir zunächst Raum geschaffen, um Gefühle und Reaktionen auf die Teilbetriebsschließung zu reflektieren. Gemeinsam wurde erarbeitet, wie mit Emotionen wie Schuldgefühlen, Zukunftsängsten oder Vertrauensverlusten umgegangen werden kann. Diese Reflexion erwies sich als wichtige Voraussetzung, um wieder handlungsfähig zu werden.

Um den Blick nach vorne zu richten, haben wir anschließend mit einem Abschiedsritual und einem strukturierten Zukunftsblick gearbeitet. Unter dem Leitmotiv „Verabschiedung und Anerkennung des Alten, Aufbruch ins Neue“ reflektierten die Mitarbeitenden auf vier Ebenen:

1. Was wollen wir bewusst zurücklassen?
2. Was wollen wir bewahren?
3. Was benötigen wir, um die Transformation gut zu unterstützen?
4. Wer kann uns dabei unterstützen?

Dieses Format erwies sich als sehr wirkungsvoll, um den verbleibenden Mitarbeitern einen psychologischen Abschluss zu ermöglichen und die Identifikation mit der neuen Organisationsrealität zu stärken.

Survivor Empowerment ist kein „weiches Thema“, sondern ein zentraler Hebel für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationen. Die verbleibenden Mitarbeitenden tragen die operative Verantwortung für Integration, Neuausrichtung und Performance. Ihre Motivation entscheidet darüber, ob Veränderungsziele erreicht werden oder an Widerstand, Erschöpfung und Vertrauensverlust scheitern.

Organisationen, die Trennungsmanagement ganzheitlich verstehen, berücksichtigen daher systematisch auch die Perspektive der Verbleibenden. Sie schaffen Räume für Reflexion, Orientierung und Zukunftsgestaltung – und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass Transformationen kulturell verankert werden.



Fazit

Trennungsmanagement ist im Kontext organisationaler Transformationen zu einer zentralen Führungs- und Kulturkompetenz geworden. Marktveränderungen, Restrukturierungen, Mergers & Acquisitions sowie technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz erhöhen die Häufigkeit und Komplexität von Trennungssituationen und damit auch ihre Wirkung auf Organisationen.

Die Erfahrung zeigt, dass misslungene Trennungsprozesse weitreichende Folgen haben: sinkende Motivation, Vertrauensverluste, erhöhte Fluktuation sowie langfristige Reputationsschäden. Gleichzeitig verfügen viele Unternehmen trotz dieses Wissens über keine klar definierte Trennungskultur und bereiten ihre Führungskräfte nur unzureichend auf diese anspruchsvolle Aufgabe vor.

In Transformations- und Integrationsphasen wird sichtbar, wie Organisationen mit Verantwortung, Unsicherheit und menschlichen Bedürfnissen umgehen. Vor dem Hintergrund zunehmender Automatisierung und des Einsatzes Künstlicher Intelligenz verschärft sich diese Dynamik zusätzlich, da sich Rollenprofile verändern und der Druck zu strukturellen Anpassungen und damit auch zu Trennungen weiter zunimmt. Die Verantwortung für Klarheit, Würde

und Fairness im Trennungsprozess ist eine zentrale Führungsaufgabe und Ausdruck einer konsequent humanzentrierten Führungskultur.

Unternehmen, die Trennungsmanagement als integralen Bestandteil ihrer Organisations- und Führungskultur begreifen, schaffen Stabilität in Zeiten des Wandels. Sie stärken das Vertrauen der verbleibenden Mitarbeitenden und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Transformationsprozesse nicht nur strukturell umgesetzt, sondern kulturell getragen werden. **Eine professionell gelebte Trennungskultur ist damit kein Randthema, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor moderner Organisationen.**



Literatur

Andrzejewski, L. (2008). *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung* (3. Aufl.). Luchterhand.

Brockner, J. (1992). *Managing the effects of layoffs on survivors*. California Management Review, 34(2), 9–28. <https://doi.org/10.2307/41166691>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Kienbaum Consultants International. (2016). *Trennungsmanagement 4.0*.

Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Collier Books.

Über die Autorin



Joke Adams begleitet Organisationen, Teams und Führungskräfte in komplexen Arbeitskontexten und unterstützt sie dabei, Orientierung zu schaffen, Zusammenarbeit bewusst zu gestalten und Veränderung wirksam umzusetzen. Einer ihrer Schwerpunkte liegt in der Führungskräfteentwicklung mit Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung, Selbstführung und Resilienz als Grundlage wirksamer und gesunder Führung. Durch ihre langjährige Konzern- und Führungserfahrung im HR-Umfeld sowie die Begleitung von Transformationsprozessen verfügt sie über einen ausgeprägten Business- und Praxisbezug.

In ihrer Arbeit verbindet sie systemische Organisationsentwicklung mit fundierter HR-Expertise und einem klaren Verständnis für die emotionalen Dynamiken von Veränderung. Sie schafft Klarheit in komplexen Situationen und unterstützt Führungskräfte dabei, Verantwortung zu übernehmen und auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Ein besonderer Aspekt ihrer Erfahrung liegt in der Gestaltung von Trennungsprozessen im Kontext von Restrukturierungen und Transformationen, die sie sowohl strategisch als auch operativ begleitet hat.

E-Mail: joke.adams@qoodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt