

Whitepaper

Trennung gestalten, Vertrauen halten

Wie eine Organisation ihre Trennungsphasen gestaltet, prägt ihr Gedächtnis über Jahre. Dieses Whitepaper richtet sich an Führungskräfte, HR Business Partner und Entscheider, die vor einer Restrukturierung stehen – oder mittendrin stecken. Es verbindet zwei Perspektiven, die zusammengehören: die respektvolle Gestaltung von Trennungen und die gezielte Stabilisierung derer, die bleiben.

Zwei Seiten derselben Medaille

Rund ein Drittel der deutschen Unternehmen plant, 2026 Personal abzubauen – in der Industrie sind es sogar über 40 Prozent, wie eine aktuelle Konjunkturumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt. Eine Studie der Unternehmensberatung Horváth kommt zu einem ähnlichen Bild: Rund 60 Prozent der Unternehmen wollen ihre Personalkosten bis Ende 2026 reduzieren, allein in der Industrie könnten so 100.000 Arbeitsplätze wegfallen.

Restrukturierung ist damit für viele Unternehmen keine Ausnahme mehr, sondern Alltag. Und doch werden dabei regelmäßig zwei Fragen unterschätzt: Was macht es mit Führungskräften und HR, ausgerechnet jetzt Trennungsgespräche führen zu müssen? Und was macht es mit der Belegschaft, die das alles mitverfolgt?

Wenn Organisationen Personal abbauen, richtet sich die Aufmerksamkeit fast automatisch auf die Menschen, die das Unternehmen verlassen: auf Sozialpläne, Abfindungen, Trennungsgespräche. Verständlich – und dennoch nur die halbe Geschichte. Denn wie eine Trennung geführt wird, wirkt unmittelbar auf die Belegschaft, die bleibt, und auf die Führungskräfte und HR Business Partner, die sie umsetzen müssen.

Deshalb arbeiten wir bei ChangePartner mit einem Ansatz, der beide Perspektiven bewusst zusammendenkt: Separation Management – die professionelle, rechtssichere und respektvolle Gestaltung von Trennungen – und Retention Management, also die gezielte Stabilisierung und Bindung der verbleibenden Organisation. Erst im Zusammenspiel entsteht eine Lösung, die trägt.

Führungskräfte in der Zwickmühle: „Wird man das auch mal mit mir machen?“

Kaum eine Aufgabe verlangt Führungskräften und HR Business Partnern so viel ab wie ein Trennungsgespräch. Sie sollen rechtssicher, respektvoll und klar kommunizieren – und gleichzeitig mit den eigenen Zweifeln umgehen, während sie jemandem gegenüber sitzen, mit dem sie oft jahrelang zusammengearbeitet haben. Nicht selten schwingt dabei eine leise, unausgesprochene Frage mit, die weit über das einzelne Gespräch hinausreicht: „Wenn das Unternehmen sich so von engagierten Kolleginnen und Kollegen trennt – wird man das auch mal mit mir machen?“

Wird diese Frage nicht adressiert, entsteht schnell ein Gefühl von Beliebigkeit: Man engagiert sich, bringt Leistung, und am Ende zählt trotzdem nur die Kostenlinie. Das untergräbt genau das Vertrauen und die Bindung, die ein Unternehmen in einer Restrukturierung dringend braucht.

Es lohnt sich deshalb, die Rolle von Führungskräften und HR Business Partnern anders zu rahmen: nicht als Überbringer schlechter Nachrichten, die man ihnen mehr oder weniger allein überlässt, sondern als Menschen, die für eine neue, sehr anspruchsvolle Situation gezielt vorbereitet werden. Der Unterschied ist spürbar: Wer weiß, wie er mit Verleugnung, Wut, Verhandeln oder Rückzug im Gespräch professionell umgeht, wer Raum bekommt, das Erlebte im eigenen Kreis zu verarbeiten, und wer merkt, dass in seine

Befähigung investiert wird, erlebt die Situation anders. Nicht als zufälliges Sparprogramm, das über ihn hinwegrollt, sondern als Teil einer Investition in die Zukunft der Organisation – inklusive der eigenen. Genau dieses Empowerment ist der Kern unserer Arbeit mit Führungskräften und HR Business Partnern: Sicherheit im Vorgehen schafft Sicherheit im Auftreten – und das überträgt sich auf jedes einzelne Gespräch.

Vier Handlungsfelder, ein Zusammenhang

Konkret setzt unser Ansatz an vier Stellen an, die eng miteinander verzahnt sind:

► **Rollen klären und Führung beraten.**

In Restrukturierungen stehen Führungskräfte und HR Business Partner zwischen rechtlichen Anforderungen, operativer Umsetzung und emotionalen Dynamiken. Wer hier keine Klarheit über Rollen und Verantwortung hat, gerät schnell zwischen alle Stühle.

► **Trennungsgespräche professionell führen.**

Ob Verleugnung, Wut, Verhandeln oder Rückzug – die typischen Reaktionsmuster in Trennungsgesprächen folgen bekannten Mustern. Führungskräfte, die diese Dynamiken kennen und einordnen können, bleiben auch in emotional herausfordernden Momenten handlungsfähig und respektvoll.

► **Die verbleibende Organisation stabilisieren.**

Aktionismus, Ärger, Enttäuschung oder innerer Rückzug sind typische Reaktionen nach Einschnitten. Werden sie früh erkannt, lässt sich die Organisation gezielt in Richtung Orientierung und Aufbruch begleiten – statt sie unbeobachtet lange in Schuldzuweisungen oder Resignation verharren zu lassen.

► **Kritische Schlüsselpersonen gezielt halten.**

Retention funktioniert in Trennungsphasen nicht nach dem Gießkannenprinzip. Es braucht einen differenzierten Blick darauf, welche Personen und Funktionen für Stabilität und Zukunftsfähigkeit besonders relevant sind – und einen echten Dialog darüber, was sie hält.

Was die Belegschaft braucht, die alles mitverfolgt

Auch für die Mitarbeitenden, die im Unternehmen bleiben, ist eine Restrukturierung kein neutrales Ereignis. Sie beobachten genau, wie mit ihren Kolleginnen und Kollegen umgegangen wird, und ziehen daraus ihre eigenen Schlüsse für die Zukunft. Die psychologische Forschung beschreibt diese Reaktionen unter dem Begriff „Survivor-Syndrom“: ein Muster aus Angst, Schuldgefühlen und Rückzug, das die Leistungsfähigkeit ganzer Teams über Monate prägen kann. Eine aktuelle Auswertung zeigt, dass fast die Hälfte der verbleibenden Mitarbeitenden nach einem Personalabbau von spürbar sinkender Motivation und Arbeitszufriedenheit berichtet.

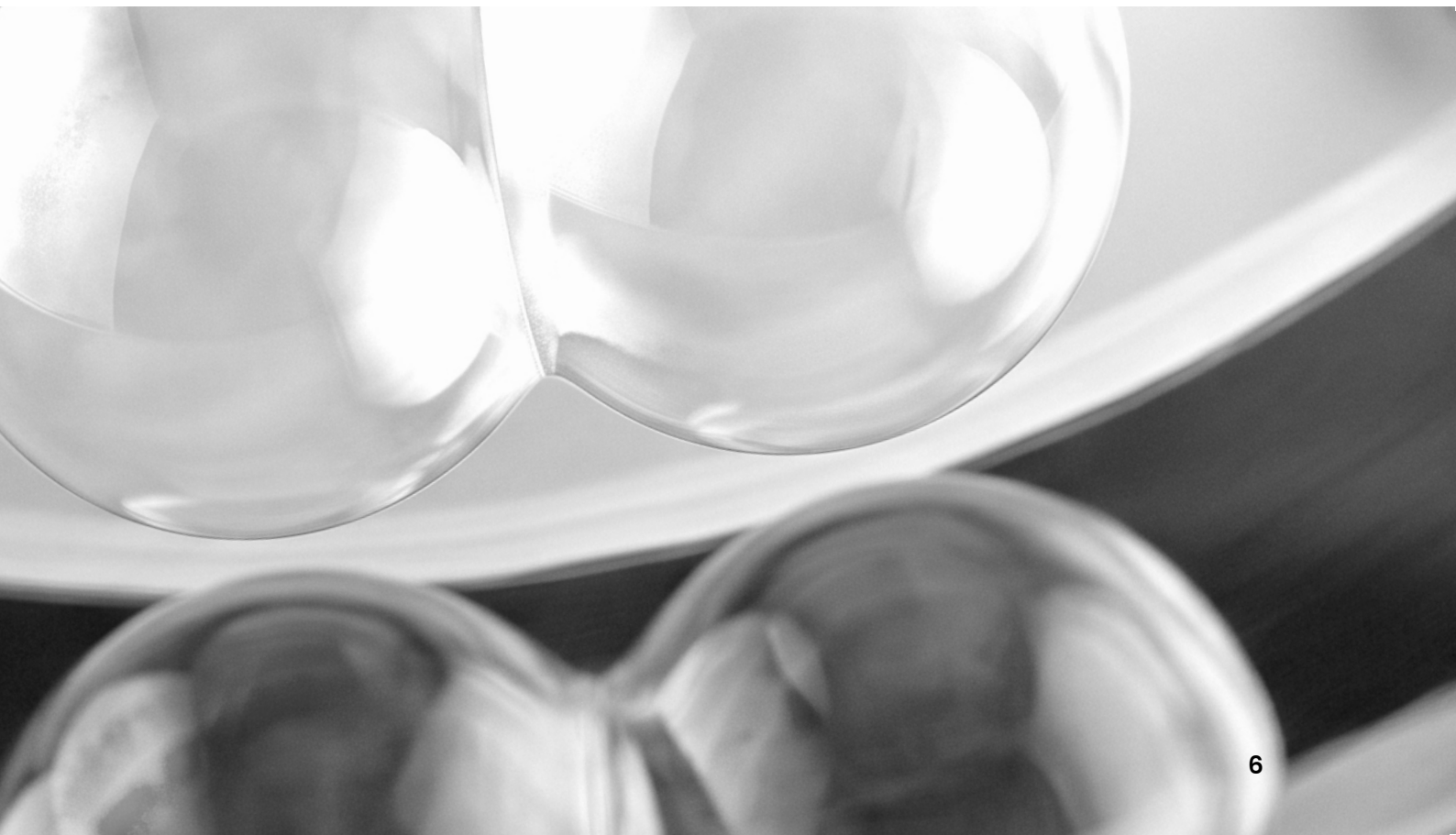
Genau deshalb reicht es nicht, den Stellenabbau nur zu vollziehen und anschließend zu hoffen, dass sich die Wogen von selbst glätten. Es braucht eine explizite Erzählung, die drei Dinge klar macht: Was ist das eigentliche Problem, vor dem die Organisation steht? Was ist die Lösung – und warum trägt gerade diese Lösung? Und: Was bedeutet das für alle, die jetzt weiterarbeiten? Bleibt diese Erzählung aus, füllen Mitarbeitende die Lücke selbst – meist mit der ungünstigsten Interpretation: Hier wird hektisch gespart, weil oben etwas versäumt wurde.

Die wirksamere Erzählung setzt genau hier an: „Wir haben die Lage nüchtern analysiert, wir haben einen Plan, wir haben eine Richtung – und wir gehen sie gemeinsam mit euch, die ihr bleibt, jetzt an.“ Das ist mehr als Kommunikationskosmetik. Es ist das Signal, dass die Organisation nicht nur reagiert, sondern gestaltet – mit einer Vision, die über das reine Sparen hinausgeht.

Die Haltung dahinter

Trennungen sauber umzusetzen und gleichzeitig die Organisation zu stabilisieren, ist kein Widerspruch, sondern ein Zusammenspiel. Unternehmen, die beide Seiten mitdenken – die Gehenden ebenso wie die Bleibenden, die Führungskräfte ebenso wie die Teams –, schaffen bessere Voraussetzungen für Vertrauen, Leistungsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität, auch über die akute Restrukturierungsphase hinaus. Denn wie eine Organisation ihre Trennungsphasen gestaltet, prägt ihr „organisationales Gedächtnis“ oft über Jahre.

Wenn Sie vor einer Restrukturierung stehen oder mitten in einer Trennungsphase stecken: Lassen Sie uns sprechen. Nicht über fertige Lösungen, sondern darüber, wo Ihre Organisation heute steht.



Kontakt und Ansprechpartner



Ralf Böttcher
Senior Manager
r.boettcher@change-partner.de
+49 160 451 68 70

ChangePartner AG
Cantadorstraße 3
40221 Düsseldorf