
2.1 Trennungen im Unternehmen

Der Duden schlägt zum Begriff „Trennung“ folgende aufschlussreiche Synonyme vor:

- Abschied, Fortgang, Lebewohl, Scheiden
- Aufteilung, Teilung,
- Scheidung, Zerwürfnis,
- Unterscheidung, Absage
- Abwendung

Bedeutet Trennung demnach, ein Unternehmen *wendet* sich von jemanden *ab*? *Unterscheidet* eine Trennung zwischen wichtig und unwichtig, zwischen dazu gehören und nicht mehr gebraucht werden? Wer sich *abwendet*, verliert jemanden aus dem Blickfeld. Bedeutet Trennung im Arbeitsleben als Konsequenz, nicht mehr gesehen zu werden?

Muss eine Trennung im Unternehmen automatisch ein *Zerwürfnis* sein? Sind die Rollen Gut und Böse, Opfer und Täter klar *aufgeteilt*? Wie müsste der *Fortgang* beschaffen sein, der, im besten Fall verbunden mit einem *Lebewohl*, das *Zerwürfnis* vermeidet oder zumindest reduziert?

In der Tagespresse und in unternehmerischen Pressemitteilungen klingt die betriebliche Trennung, insbesondere die Trennung von ganzen Gruppen von Mitarbeitern, erstaunlich wohlgenut:

- Bereinigung. Korrektur. Optimierung. Verschlinkung. Downsizing.
- Entflechtung. Auslagerung. Outsourcing.
- Rückzug aus dem Markt. Besinnung auf die Kernkompetenzen. Fokussierung.

Der Begriff Trennung kommt hier nur versteckt in einer verbalen Schutzhülle vor. Wer trennt sich von wem? Welche Trennungsformen gibt es überhaupt in Unternehmen und Organisationen?

Sichtbar und öffentlich ist die Trennung von Abteilungen, Bereichen oder Tochterfirmen meist im Rahmen größerer betrieblicher Veränderungen. Es gibt jedoch wesentlich öfter kleinere und damit unauffällige interne oder externe Trennungen. Darauf liegt der Schwerpunkt dieses Buches.

Anlässe und Auslöser kommen in jedem Unternehmen zur Genüge vor: Die Trennung von einzelnen Mitarbeitern aus betrieblichen, persönlichen oder verhaltensbedingten Gründen als betriebliche Einzelmaßnahme ist die bekannteste und die häufigste. Getrennt wird jedoch auch intern, sei es durch ein abruptes Projektende oder durch die Auflösung eines langjährigen Teams. Die kurzfristig wirksame Trennung von der Geschäftsführung gehört dazu. Der überraschende Tod von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern oder der Firmenleitung ist eine besondere Art der Trennung: Still, verstörend, und endgültig.

Welche Trennungssituationen gibt es in Unternehmen?

a) Einzelne Mitarbeiter/innen

- Betriebliche Einzelmaßnahmen wie Kündigung durch das Unternehmen
- Trennung durch einen Aufhebungsvertrag

b) Teams und Projekte

- Auflösung eines langjährigen Teams
- (Stillschweigender) Projektabbruch

c) Schließung von Bereichen, Betriebsteilen oder Tochtergesellschaften

- Insolvenz, Schließung und Abwicklung
 - Restrukturierung und Sanierung, Unternehmensverkauf
- Wegen ihrer nicht nur arbeitsrechtlichen Komplexität sind diese kollektiven Trennungen nur am Rande Thema dieses Buches.

d) Geschäftsführung, Inhaber, Führungsebene

- Trennung von der Geschäftsführung
- Inhaber oder Inhaberin geht in den Ruhestand oder fällt schwer krank aus
- Eine Führungskraft „wird gegangen“

e) Todesfall im Unternehmen

- Tod von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Firmeninhabern

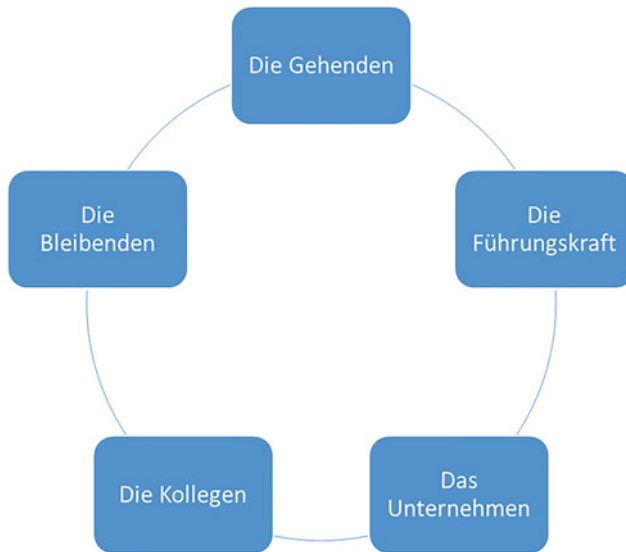


Abb. 2.1 „Bewegte“ Stakeholder, die von einer Trennung betroffen sein können

Betriebliche Trennungsprozesse im Unternehmen betreffen Einzelpersonen sowie verschiedene Anspruchsgruppen (Stakeholder). Ein Unternehmen als komplexes soziales System kommt bereits bei einer einfachen, überschaubar wirkenden Einzelmaßnahme an vielen Stellen in Bewegung.

Das „System Unternehmen“ reagiert wie ein Mobile, das ins Schwingen gerät, wenn dabei eine Position bewegt wird. Abb. 2.1 zeigt ein Beispiel für „bewegte“ Stakeholder einer Trennung. Im Abschn. 6.1 erfahren Sie mehr über die Bedürfnisse einzelner beteiligter Stakeholder in Trennungsprozessen.

Abschn. 4.4 wirft einen Blick auf zwei besonders betroffene Anspruchsgruppen, die direkten Vorgesetzten und die Zurückbleibenden im Unternehmen.

2.2 Beispiele für Trennungsszenarien – Teil 1

Von „Bad Practice“ zu „Better Practice“: Die folgenden Trennungsgeschichten haben sich so oder ähnlich tatsächlich abgespielt. Im Abschn. 4.5 folgt der zweite Teil dieser Trennungsszenarien.

Im Mitarbeitergespräch: *Die Mitarbeiterin rutscht unruhig auf ihrem Platz herum. Sie ahnt, was auf sie zukommt: Dass sie hier nicht mehr gebraucht wird. Sie wird ihren Platz im Betrieb verlieren. Ihr Arbeitgeber wird sich von ihr trennen. Ihr Vorgesetzter hat das Gespräch kurzfristig an die Personalabteilung delegiert. Er sagt, er könne einfach nicht mit ihren Gefühlen umgehen: „Am Ende heult sie noch. Was mache ich dann?“ Er ist jetzt erst einmal abgetaucht, bis die Wogen sich glätten. Die gesprächsführende Personalmitarbeiterin fühlt sich nicht wirklich verantwortlich.*

Der Projektabbruch. *„Ich fasse es nicht! Gerade habe ich gehört, dass unser Projekt von der Firmenleitung abgebrochen wurde. Monatelang haben wir geschuftet, uns zusammengerauft und dabei versucht, engste Vorgaben pünktlich umzusetzen. Wir wussten, das kriegen wir hin. Es hätte nur noch ein wenig Zeit gebraucht. Jetzt wurde unser Projekt kaltgestellt. Die Umstrukturierung setzt wohl neue Prioritäten. Keiner redet mit uns darüber. Eine Abnahme gibt es nicht. Als ob unser Projektteam nie existiert hätte. Wir hatten so hoffnungsvoll begonnen...“.*

Ein Todesfall: *„Gestern noch habe ich mit dem langjährigen Kollegen in der Kantine geplaudert. Alles war wie immer, ganz normal. Heute ist sein Büro leer, ohne Hinweis darauf, was geschehen ist. Es heißt, er sei in der Nacht verstorben. Das kann ich nicht glauben. Wer weiß, was passiert ist? Und wenn es wahr sein sollte, wo und wie kann ich mich von ihm verabschieden?“.*

Diese Beispiele liefern bereits erste Hinweise für einen sinnvollen Umgang mit Trennungen:

- Trennungsgespräche zu führen gehört zum Verantwortungsbereich von Führungskräften
- Trennungsprozesse laufen nicht einfach ab. Wie auch andere Prozesse im Unternehmen müssen sie auf Basis eines professionellen Projektmanagements organisiert werden
- Die Trennungskommunikation sollte wertschätzend, klar und rechtzeitig ablaufen
- Unterschiedliche, oft widersprüchliche Emotionen aller Beteiligten kommen ins Spiel.

Trennungsprozesse und -gespräche beschränken sich nicht auf die Sachebene. Das nächste Kapitel zeigt, wie man Emotionen in Trennungsprozessen wahrnimmt und versteht.



<http://www.springer.com/978-3-658-15381-6>

Trennungsmanagement in Unternehmen
Trennungsprozesse in Führung und Personalwesen fair
und transparent gestalten

Wurth, K.

2017, XI, 61 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15381-6