Kienbaum-Studie

Trennungsmanagement

Update 2021

Kienbaum

Inhalt

1. Vorwort 3
2. Executive Summary - Die Kernthesen der Trennungsstudie 5
3. Methodik 8
4. Zahlen – Daten – Fakten 11
5. Wunsch und Wirklichkeit 13
6. Hausaufgaben im Trennungsmanagement teilweise erledigt 17
7. Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess 21
8. Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt 25
9. Faktoren eines erfolgreichen Trennungs-managements und Zusammensetzung des Trennungspaketes 33
10. Auswirkungen von Trennungen 39
11. Ansprechpartner für diese Studie 47
12. Die Trennungs-App 48
13. Über Kienbaum Executive NewPlacement 49

01 Vorwort

Die Neuauflage unserer Studie zum Trennungsmanagement stand unter besonderen Vorzeichen:

So haben wir uns trotz der Corona-Pandemie mit ihren weitreichenden Herausforderungen entschieden, die Studie nach 2016 zum zweiten Mal durchzuführen.

Herausgekommen ist eine **Bestandsaufnahme** zum Thema Trennungsmanagement in all seinen Facetten. Auch 2021 zeigt sich, dass „Wunsch" und „Wirklichkeit" zum Teil deutlich auseinanderklaffen, schließlich gehört die Planung und Durchführung von Trennungen zu den **heikelsten und schwierigsten Managementaufgaben**.

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie im Vergleich zu 2016 folgende Entwicklungen:

Die befragten Unternehmen haben ihre Hausaufgaben in Bezug auf die Etablierung eines professionellen Trennungsmanagements teilweise gemacht. So hat die Zustimmung zum Vorhandensein einer klar definierten **Trennungsstrategie** zugenommen.

Gleichzeitig wird seitens HR eine stärkere Abstimmung und Einbindung des Managements eingefordert: nur allzu häufig wird das Thema „Trennung" immer noch an HR delegiert, mit allen negativen Auswirkungen in Bezug auf **Employer Branding**, („psychologischen") Trennungskosten oder sinkender Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden. HR ist bei Trennungen zwar auf dem „Driver Seat", jedoch umso mehr auf die Kooperation des Managements angewiesen.

Eine weitere interessante Entwicklung bezieht sich auf den Einsatz von Out-/NewPlacement-Beratungen: Auch wenn eine Out-/NewPlacement-Beratung inzwischen zum **Standardrepertoire** in Trennungspaketen gehört, zeigt sich, dass die Entscheidung über Programm und Anbieter bzw. eine sogenannte „Cash-Option" vermehrt den Betroffenen überlassen wird, wodurch Unternehmen ein wichtiges Gestaltungselement bei Trennungen aus der Hand geben.

Neben einer reinen Bestandsaufnahme zur Planung und Durchführung von Trennungen ging es uns vor allem darum, die Befragungsergebnisse in einen kritischen Kontext zu stellen, um aus ihnen konkrete **Handlungsoptionen** für die Praxis ableiten zu können.

01 Vorwort

Doch auch Unternehmen sind durch die Lektüre der Ergebnisse aufgefordert, ihre bisherige Trennungsstrategie kritisch zu hinterfragen oder zu ergänzen, um in Zukunft noch besser für diese schwierige und verantwortungsvolle Managementaufgabe gerüstet zu sein, zum nachhaltigen Nutzen aller Beteiligten.

Bernd Fricke

Director

Sorniza Costoff

Senior Consultant

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird nachfolgend auf eine geschlechterspezifizierende Differenzierung verzichtet und daher einheitlich die männliche Form verwendet („generisches Maskulinum"). Entsprechende Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

02 Executive Summary –

Die Kernthesen der Trennungsstudie

02 Executive Summary - Die Kernthesen der Trennungsstudie

Trotz coronabedingter „Digital-Müdigkeit" haben uns 262 Führungskräfte geantwortet.

Knapp 70 Prozent davon sind Entscheider, d.h. Geschäftsführer/Vorstände, Executives und Personalleiter.

Hier die wichtigsten Ergebnisse der Trennungsstudie im Überblick:

1. „Fairness" bleibt das wichtigste Element im Trennungsprozess.

Es sind vor allem die weichen Faktoren, wie Wertschätzung, Transparenz, Offenheit und Glaubwürdigkeit, die als bedeutend für das Gelingen von Trennungen angesehen werden.

Durch eine gute und professionelle Vorbereitung, die nicht nur auf arbeitsrechtliche Inhalte, sondern auf Kom-munikation fokussieren sollte, lässt sich dieses Ziel errei-chen.

2. Die Wahrnehmung und Bedeutung einer Trennungsstrategie in Unternehmen haben im Vergleich zu 2016 zwar zugenommen, doch bei der operativen Umsetzung mangelt es nach wie vor.

Häufig fehlen konkrete Vorgaben sowie Kenntnisse über Prozessschritte oder Verantwortlichkeiten.

3. Die Kommunikation mit den Betroffenen, um eine einvernehmliche, geräuschlose und gesichtswahrende Trennung zu erzielen, wird als größte Herausforderung genannt.

Nur 41 Prozent der Führungskräfte, die Trennungsgespräche führen müssen, werden darauf vorbereitet.

4. HR verlangt bei Trennungen eine stärkere Einbindung des Managements.

Bemängelt wird häufig das fehlende Verständnis für die Wichtigkeit und Vorbereitung von Trennungen und Trennungsgesprächen. Ferner wird die aktive Übernahme von Verantwortung vermisst, verbunden mit dem Wunsch, „nicht alles auf HR abzuwälzen". Fehlendes Feedback zur Performance sowie Defizite in der Mit-

arbeiterführung werden beispielhaft als Faktoren genannt, die die Vorbereitung und zielführende Durchführung der Trennungsgespräche erschweren.

5. Eine Out-/NewPlacement-Beratung bleibt ein Standardrepertoire in Trennungspaketen.

Die Entscheidung über Programm und Anbieter bzw. eine sogenannte „Cash-Option" wird jedoch vermehrt den Betroffenen überlassen, wodurch Unternehmen ein wichtiges Gestaltungselement für einvernehmliche und wertschätzende Trennungen aus der Hand geben.

6. „Getrennte" werden immer häufiger als zukünftige Kunden und Kandidaten betrachtet.

Ein Drittel der Befragten sehen Führungskräfte, von denen sie sich getrennt haben, in einigen Jahren als potenzielle Kandidaten zur Wiedereinstellung. Über 60 Prozent sehen sie als zukünftige Kunden.

Beide Zustimmungswerte haben im Vergleich zu 2016 zugenommen.

7. Das „Wie" bei Trennungen hat verstärkten Einfluss auf Employer-Branding und Engagement der verbleibenden Mitarbeitenden.

Eine höhere Transparenz durch soziale Medien sowie Bewertungsportale unterstützt die Bedeutung und Notwendigkeit eines professionellen und wertschätzenden Trennungsmanagements.

8. Retention Management rückt in den Fokus

Retention Management wird als unterstützende Maßnahme etabliert, um Organisationen nach vorne auszurichten und die Motivation sowie Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten. Diese Maßnahmen werden immer noch in weniger als einem Drittel der Unternehmen durchgeführt. Dabei scheint die größte Herausforderung in der Kommunikation zu liegen als Hebel einer erfolgreichen Führung in Downsizing-Zeiten.

03 Methodik

03 Methodik

Die Studie wurde im Februar 2021 als anonyme Online-Befragung unter Mitgliedern des Top-Managements, Führungskräften und Spezialisten deutschlandweit durchgeführt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe sowohl in ihrer Zusammensetzung und Struktur der relevanten Merkmale als auch von der Mindestgröße her möglichst der Heterogenität der Grundgesamtheit entspricht. Der Fragebogen umfasste 29 Fragen und enthielt sowohl Fragen im offenen Antwortformat als auch Multiple-Choice-Antwortmöglichkeiten. Wir haben uns dem Thema „Professionelles Trennungsmanagement" von verschiedensten Seiten genähert und auf der Grundlage unserer bereits 2016 durchgeführten vorangegangenen Studie zusätzliche Gesichtspunkte des Themas eingeführt.

Methodik bei der Auswertung der offenen Fragen: Quantitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der offenen Fragen wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die schriftlichen Äußerungen der Teilnehmer wurden bei jeder der offenen Fragen in Einzelaussagen separiert, die abschließend auf die Kernaussagen reduziert wurden. Nach der Analyse der Kernaussagen erfolgte die Kategorienbildung und die Zuordnung der Aussagen zu den entsprechenden Kategorien. Dabei wurden alle der oben genannten Schritte von zwei Mitgliedern der Arbeitsgruppe zunächst separat und im Anschluss gemeinsam durchgeführt.

03 Methodik

An wen richtete sich die Befragung?

2818 Führungskräfte und Spezialisten, darunter Geschäftsführer/Vorstände, Personalleiter, HR Business Partner und HR-Spezialisten in Deutschland aus nahezu allen Branchen und Unternehmensgrößen wurden befragt.

Welche Fragen wurden gestellt?

- wie Trennungen aktuell durchgeführt werden
- wer einbezogen wird
- inwieweit ein(e) Trennungskultur/-strategie/-prozess etabliert ist
- wie mit den Personen, von denen man sich trennt, umgegangen wird
- wie Wechselwirkungen, die durch Trennungen bei verbleibenden Mitarbeitenden entstehen, kontrolliert und beeinflusst werden
- welche Auswirkungen Trennungen auf das gesamte Unternehmen haben können

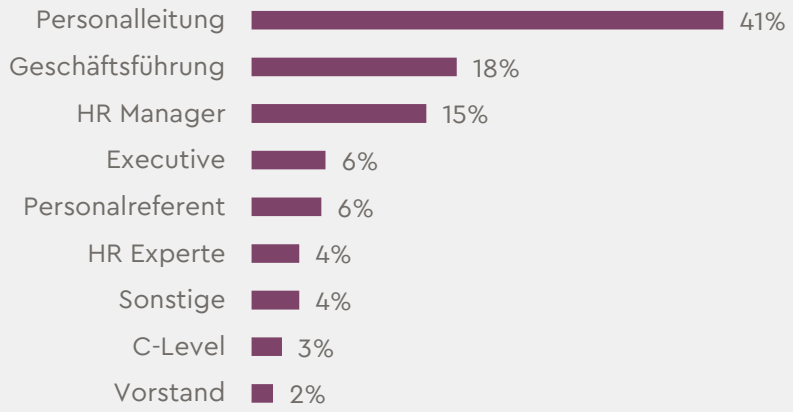
Welche Kriterien spielten bei der Auswertung eine Rolle?

- Häufigkeit der Nennungen
- Mehrfachnennungen waren möglich
- Auswertung der offenen Fragen

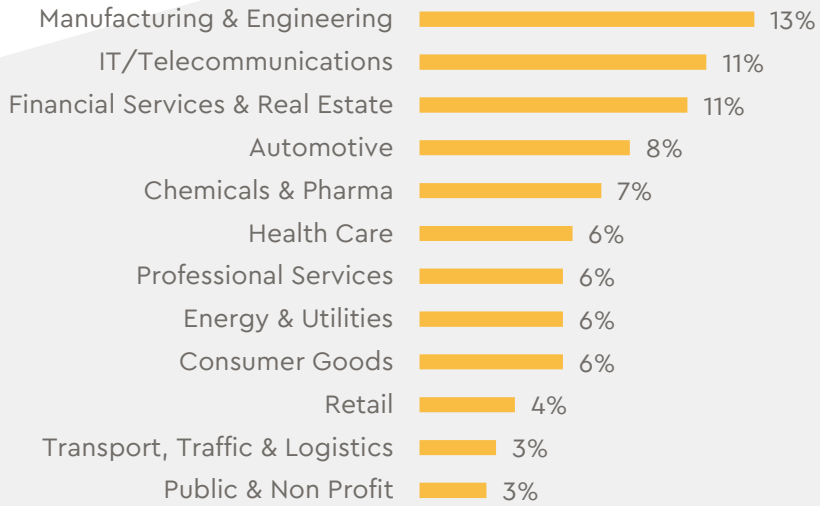
04 Zahlen – Daten – Fakten

04 Zahlen – Daten – Fakten

Von 2818 befragten Führungskräften antworteten 262 Führungskräfte (9,3%) unterschiedlicher Hierarchie-Levels und Branchen. Im Vergleich zu der von uns 2016 durchgeführten Trennungsmanagementstudie, haben dieses Jahr prozentual betrachtet mehr Geschäftsführer und HR-Manager an der Befragung teilgenommen. Das Thema findet also zunehmend an den richtigen Stellen Beachtung.



Zudem haben sich die Teilnahmen aus der Healthcare- und IT/Telekommunikationsbranche sichtlich erhöht, insgesamt ist die Branchenverteilung aber recht ausgeglichen. Bei der Zuordnung der teilnehmenden Unternehmen zu einer Unternehmensgröße zeigt sich ebenfalls ein ausgeglichenes Bild.



*Sonstige: 16%

Im Vergleich zu vorangegangenen Teilnehmerzahlen zeigt sich eine Erhöhung von Teilnehmenden in Unternehmensgrößen von unter 500 bis 2000 Mitarbeitenden. Das Thema Trennungsmanagement scheint somit auch in der breiteren Masse der Unternehmen und gerade auch im Mittelstand eine bedeutendere Rolle zu spielen.

05 Wunsch und Wirklichkeit

05 Wunsch und Wirklichkeit

Als wir 2016 unsere erste Trennungsstudie veröffentlichten, gab es eine auffällige Diskrepanz zwischen dem „Wunsch", also der Einigkeit im Hinblick darauf, wie Trennungen im Idealfall ablaufen sollten und auf der anderen Seite der „Wirklichkeit", der oftmals nüchternen Umsetzungspraxis im betrieblichen Alltag.

Wie ist der Stand heute?

Die Ergebnisse der Frage nach dem wichtigsten Element im Trennungsprozess zeichnen ein Wunschbild aus der Perspektive der Befragten.

Es wird ein Trennungsprozess mit der Überschrift „Fairness" beschrieben, geprägt von einem anständigen Verhalten und einer ehrlichen Haltung beider Seiten. Somit behält „Fairness" auch nach 5 Jahren (vgl. Trennungsmanagementstudie 2016) den ersten Platz unter den wichtigsten Elementen bei Trennungen im Unternehmenskontext. Dabei wird von Fairness im Umgang mit den Betroffenen in der Kommunikation und bei Verhandlungen während des gesamten Prozesses sowie in Bezug auf die Trennungspakete gesprochen. So soll eine einvernehmliche Trennung erreicht werden, mit der alle Beteiligten „gut leben können", die möglichst harmonisch und ohne Streitigkeiten erfolgt, gar von den Betroffenen als positiv erlebt wird.

Weitere eher „weiche" Faktoren, die von Führungskräften und Personalentscheidern als sehr wichtig angegeben wurden, sind Wertschätzung und Transparenz. Des

Weiteren wird der Kommunikation und speziell dem Trennungsgespräch eine sehr bedeutende Rolle beigemessen.

Zusammenfassend wird ein Gespräch beschrieben, welches idealerweise persönlich und durch den Vorgesetzten (ggf. in HR-Begleitung) ganz individuell, empathisch, vertrauensvoll, auf Augenhöhe und gleichzeitig klar, zielführend und mit sachlichem Aufzeigen der Möglichkeiten durchgeführt werden sollte. Dies wird laut der Befragten durch eine sehr gute und professionelle Vorbereitung ermöglicht, die als nächstes unter den Top Ten als wichtigstes Element einer Trennung angegeben wird.

In diesem Zusammenhang werden besonders häufig

- die notwendige Ursachenforschung
- das Bewusstsein für mögliche Konsequenzen
- eine klare Positionierung und eine gemeinsame Strategie des Arbeitgebers gegenüber dem Betroffenen
- das Vermitteln von Perspektiven und das Benennen mehrerer Exit-Optionen sowie
- eine rechtzeitige Einbindung von NewPlacement-Partnern erwähnt.

Dabei warnen einige der Befragten vor einer Vorbereitung, die sich ausschließlich auf die rechtlichen Themen bezieht und empfehlen eine ganzheitliche und möglichst individuelle Begleitung des Betroffenen („Juristerei hilft nur im Hintergrund"). Weniger häufig wird das Thema Aufwand/Ressourcen als wichtigstes Element erwähnt in Bezug auf einen möglichst schnellen und kostengünstigen Trennungsablauf. Des Weiteren bezeichnen einige der Befragten die Kommunikation mit den verbleibenden Mitarbeitenden sowie deren Wahrnehmung des Trennungsprozesses als wichtig. Hier gilt es, negative Auswirkungen auf Motivation und Vertrauen zu vermeiden.

05 Wunsch und Wirklichkeit

Fairness gilt also weiterhin als oberstes Primat bei der Durchführung von arbeitgeberseitig initiierten Trennungen, jedoch scheinen Unternehmen inzwischen mehr dafür zu tun, da sie im Vergleich zu 2016 deutlich besser vorbereitet in Trennungssituationen gehen.

06 Hausaufgaben im Trennungs-management teilweise erledigt

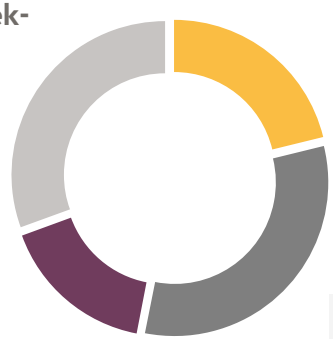
06 Hausaufgaben im Trennungsmanagement teilweise erledigt

Ein Indikator, der auf eine Professionalisierung von Trennungen in Unternehmen hinweist, ist die Zustimmung zur Aussage „Es gibt in unserem Unternehmen eine klar definierte Trennungsstrategie". Gut ein Drittel der Befragten stimmten 2021 dieser Aussage zu, wohingegen es 2016 nur etwa ein Fünftel waren. Gestützt wird dieser Wert durch eine leichte Steigerung der Zustimmung von 20 auf 26 Prozent bei der Aussage „Trennung und Rekrutierung werden in unserem Unternehmen als gleich wichtig angesehen". Gleichwohl bezeichnen fast 50 Prozent der Unternehmen keine klar definierte Trennungsstrategie zu haben.

Welche Aussagen treffen für Sie am ehesten zu?*

50%
Es gibt in unserem Unternehmen eine **klar definierte Rekrutierungsstrategie.**

33%
Es gibt in unserem Unternehmen eine **klar definierte Trennungsstrategie.**



25%
Trennung und Rekrutierung werden in unserem Unternehmen als **gleich wichtig** angesehen.

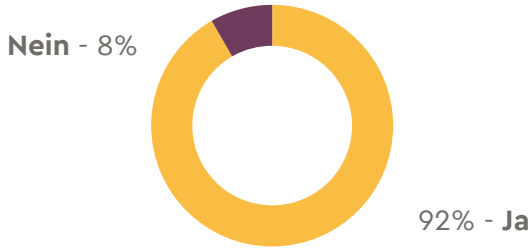
48%
Es gibt **keine** klar definierte Trennungsstrategie.

* Mehrfachnennungen möglich

Falls Trennungsstrategie vorhanden: Gibt es bei Trennungen in Ihrem Unternehmen klar definierte Prozesse, Tools, Vorgaben, Erfolgskennzahlen etc.?

Hinterfragt man, was unter „Trennungsstrategie" verstanden wird, zeichnen die Zahlen ein anderes Bild: Nur 26 Prozent (2016 waren es 30 Prozent) der Befragten behaupten, es gebe klar definierte Prozesse, Tools, Vorgaben, Erfolgskennzahlen etc. Sind sie jedoch vorhanden, werden sie von nahezu allen Beteiligten (92 Prozent) eingesetzt.

Werden die oben genannten Prozesse und Tools von allen Beteiligten angewendet?



Am häufigsten wurden Trennungsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten, zum Teil unterstützt durch das Vorhandensein von Prozessbeschreibungen und Dokumentationen, genannt.

Als weitere Elemente existierender Trennungsprozesse sind zu nennen:

- Arbeitsrechtliches Vorgehen
- Interne Abstimmungen
- Einbindung der Personalabteilung
- Festlegung der Verantwortlichkeiten und Freigaben
- Wissenstransfer an den / die Nachfolger
- Abläufe zur Kommunikation
- Leitfäden zum Setting und den Inhalten der Trennungsgespräche sowie
- Verhaltensempfehlungen bei möglichen Eskalationen
- Organisation psychologischer Unterstützung für Betroffene
- Einbindung von Out- / NewPlacement-Angeboten
- Tracking der Abbaumaßnahmen sowie
- Regelung der IT-Zugriffsrechte.

Zu guter Letzt wird das Exit-Interview auch bei arbeitgeberseitig initiierten Trennungen genannt.

06 Hausaufgaben im Trennungsmanagement teilweise erledigt

Folgende Vorgaben in Bezug auf Trennungsstrategien wurden aufgeführt:

- interne Richtlinien und Prinzipien zur Abfindungshöhe
- Checklisten zum Trennungsablauf
- Einhaltung von Fristen und Budgets sowie
- die Berücksichtigung von Rahmenvereinbarungen

Eher selten erwähnt wurden Instrumente, die die Mitarbeitendenzufriedenheit und -performance der Verbleibenden im Fokus haben sowie sogenannte Payback-Zeiten (je früher eine Einigung zum Aufhebungsvertrag erzielt wird und je früher der Kandidat im neuen Job startet, desto weniger Gehälter müssen noch gezahlt werden).

Als Trennungs-Tools wurden überwiegend Abfindungs- und Vorruhestandsrechner genannt. Die absolute Ausnahme sind immer noch solche Tools, die dem Kandidaten im Rahmen eines Selbstchecks die Erfolgswahrscheinlichkeit einer beruflichen Neuorientierung aufzeigen.

Zusammenfassend kann man behaupten, dass die Wahrnehmung und Bedeutung einer Trennungsstrategie zwar insgesamt zugenommen haben, es an der operativen Umsetzung aber nach wie vor mangelt.

07 Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess

07 Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess

Mit Abstand am häufigsten wird die **Kommunikation mit dem Betroffenen** genannt.

Im Detail sehen die Befragten Herausforderungen vor allem in der nachvollziehbaren Vermittlung der Trennungsgründe, was eine klare und eindeutige Kommunikation erschwert. Auch eine Balance zwischen Druck und Unterstützung sei schwer zu finden sowie das Vermitteln der Chancen einer Trennung. Die Corona-Pandemie wird in diesem Zusammenhang als erschwerender Faktor angegeben, der Unsicherheit und Befürchtungen einer Stagnation des internen und externen Bewerbermarktes mit sich bringt. Dabei fällt es den Befragten schwer, die eigenen Emotionen zu kontrollieren sowie einen guten Umgang mit denen des Betroffenen zu finden und professionelle Distanz zu wahren.

Häufigstes Ziel der Kommunikation ist es, die Trennung positiv zu gestalten. Geräuschlose, einvernehmliche Trennungen, ohne Anwälte und Arbeitsgericht, die vom Betroffenen als Chance wahrgenommen werden, werden hierbei als Zielsetzung genannt.

An zweiter Stelle der häufigsten Nennungen steht das **Management**, dessen Rolle und Einbindung bei Trennungen von HR als besonders herausfordernd wahrgenommen wird.

Bemängelt wird häufig das fehlende Verständnis für die Wichtigkeit und Vorbereitung von Trennungen und Trennungsgesprächen. Insbesondere die Bewusstseinsbildung in der mittleren Führungsebene, dass Trennungen von Mitarbeitenden ein integraler Bestandteil von Personalplanung sind und systematisch vorbereitet werden müssen, wird eingefordert. Ferner wird die aktive Übernahme von Verantwortung vermisst, verbunden mit dem Wunsch, „nicht alles auf HR abzuwälzen". Insgesamt wird ein höheres Engagement der Führungskraft im Gesamtprozess erwartet, bis hin zur Entwicklung einer Trennungskultur auf Geschäftsführungsebene.

Als Schüsselelement zum Meistern der größten Herausforderungen bei Trennungen wird die Vorbereitung und Schulung der Führungskräfte, die die Trennungsgespräche führen müssen, aufgeführt. Explizit bezieht sich dieser Wunsch nicht nur auf das eigentliche Trennungsgespräch, sondern auch auf die Zeit davor und danach:

07 Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess

Fehlendes Feedback zur Performance sowie Defizite in der Mitarbeitendenführung werden beispielhaft als Faktoren genannt, die die Vorbereitung und zielführende Durchführung der Trennungsgespräche erschweren.

Auch nach dem Verkünden der Trennungsbotschaft ist die Führungsaufgabe nicht abgeschlossen: So werden mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung von Trennungsentscheidungen und dadurch verursachte Verzögerungen im Prozess den verantwortlichen Führungskräften bescheinigt. Ebenso wollen viele direkte Vorgesetzte nach der Entscheidung zur Trennung mit dem Prozess nichts mehr zu tun haben und delegieren ihn komplett an HR.

An dritter Stelle der meistgenannten Herausforderungen steht der Komplex **Budget und Abfindung**.

Limitierte Budgets vor dem Hintergrund hoher Forderungen seitens der Betroffenen sowie die höheren Gesamtkosten bei langen Verhandlungszeiten werden hier am häufigsten genannt. Ebenso als nachteilig thematisiert wird die Regelung, dass eine Out- / NewPlacement-Beratung in vielen Fällen erst nach Abschluss des Aufhebungsvertrages angeboten werden darf. Ein zusätzlicher mehrmals aufgeführter Punkt ist, dass einige Betroffene sich die Kosten einer Beratung ergänzend zur Abfindung ausbezahlen lassen wollen.

07 Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess

Auf Platz vier der am meisten genannten Herausforderungen beim Trennungsmanagement wird die **Auswirkung der Trennung auf die Verbleibenden** genannt.

Eine der häufig erwähnten Kernaussagen hierzu lautet: „Oberstes Ziel ist (daher) das Halten von Leistungsträgern und guten Führungskräften". So gelte es, die Verantwortlichen dafür zu sensibilisieren, dass unprofessionell verlaufende Trennungen negative Folgen haben können. In einer nach vorn gerichteten Organisation müsse alles für die Motivation und die Kommunikation mit dem Team getan werden.

Die zehn größten Herausforderungen im Trennungsprozess:

1. Kommunikation mit dem Betroffenen
2. Die Rolle des Managements
3. Ressourcen/Budget/Abfindungsverhandlung
4. Auswirkung auf Verbleibende
5. Trennung positiv gestalten
6. Fairness
7. Vorbereitung
8. Schlechte Aussichten Arbeitsmarkt/COVID
9. Prozesse
10. Rechtliches

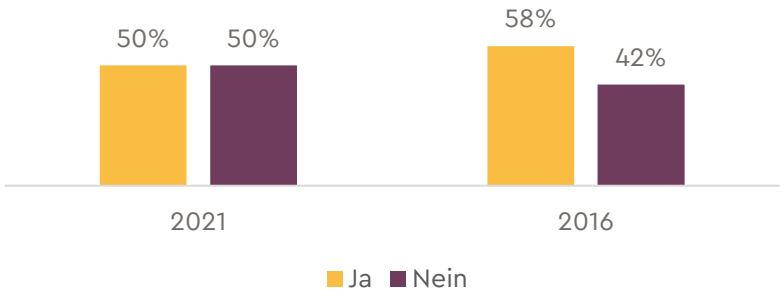
08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt

Es liegt in der Natur der Sache, dass viele Unternehmen bei der Trennung von Mitarbeitenden auf die Unterstützung von Externen angewiesen sind.

Im Vergleich zu 2016 hat dieser Trend jedoch leicht abgenommen. So antworteten damals auf die Frage „Wurde bei der Trennung von Führungskräften auf externe Unterstützung zurückgegriffen" noch 58 Prozent mit „ja", wohingegen es 2021 nur noch 50 Prozent sind.

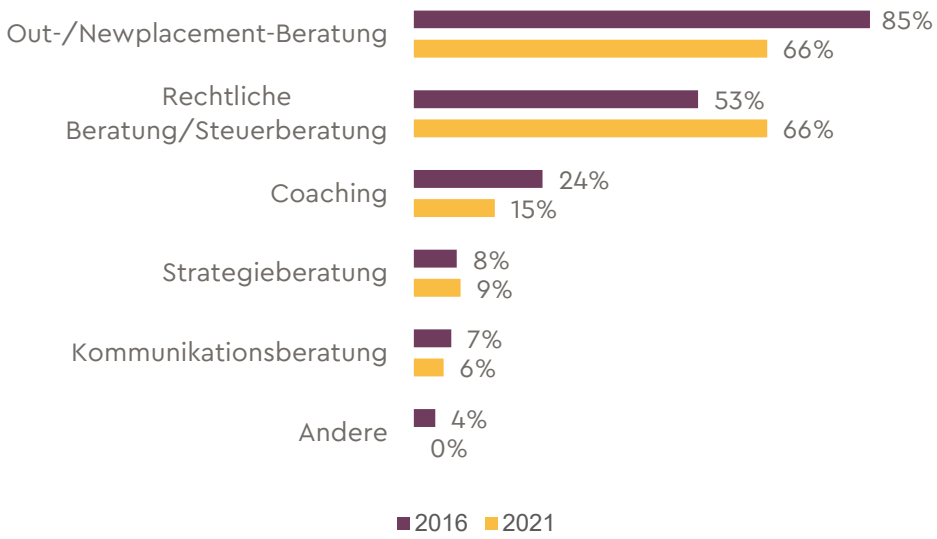
Wurde bei der Trennung von Führungskräften auf externe Unterstützung zurückgegriffen?



Wenn auch die Veränderung nicht signifikant ist, kann dieser Trend die oben angeführte These stützen, dass Unternehmen in Bezug auf Trennungsmanagement in Ansätzen „ihre Hausaufgaben gemacht haben".

Selbstverständlich und dringend angeraten ist dabei die arbeitsrechtliche Absicherung von Trennungen. Auffällig ist jedoch die deutliche Steigerung in der Zustimmung: Waren es 2016 etwa die Hälfte der befragten Unternehmen, die auf rechtliche und steuerliche Beratung zurückgegriffen haben, sind es 2021 bereits gut zwei Drittel.

Auf welche externe Unterstützung wurde bei Trennungen zurückgegriffen?



Gleichzeitig zeigt die Analyse der Frage „Was sind die größten Herausforderungen im Trennungsprozess" in

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt

Bezug auf die rechtliche Beratung folgendes auf: Einerseits wird die rechtliche Unsicherheit bei Trennungen als hoch eingestuft, andererseits wird aber auch betont, dass „rein arbeitsrechtliche Trennungen" die Situation häufig komplizierter und zeitraubender gestalten.

Zu hinterfragen ist zudem, warum nur gut zwei Drittel der befragten Unternehmen bei der Trennung von Führungskräften auf eine Out-/NewPlacement-Beratung zurückgreifen (2016 waren es immerhin 85 Prozent).

Dies könnte eine weitere Bestätigung der These sein, dass Unternehmen sich verstärkt auf eigene Kompetenzen verlassen, wenn es um Trennungen geht.

Ebenso abgenommen hat das „Coaching" (15 Prozent Zustimmung 2021 vs. 24 Prozent 2016). Die Nennung von Strategie- und Kommunikationsberatung ist hingegen auf einem niedrigen Niveau geblieben.

Die Antworten auf die Frage „Bietet Ihr Unternehmen Führungskräften, von denen es sich trennt, in der Regel eine Out- / NewPlacement-Beratung an?" bestätigen diesen Trend:

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer bejahten diese Frage; die andere Hälfte verneinte. Auch wenn sich eine Out- / NewPlacement-Beratung als Standard bei Trennungspaketen durchgesetzt zu haben scheint, lohnt ein Blick hinter die Kulissen, um mögliche Erklärungen für den in dieser Befragung relativ niedrigen Wert zu erhalten.

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt - Blick hinter die Kulissen

Eine mögliche Antwort darauf, warum insgesamt weniger Out-/NewPlacement-Beratungen im Rahmen von Trennungen angeboten werden, kann der **dynamische Arbeitsmarkt** für Führungskräfte in dieser Periode liefern, der eine entsprechende Beratung als nicht notwendig erscheinen ließe. Doch die interne Statistik der Kienbaum-Beratungspraxis liefert möglicherweise einen weiteren Grund: Der prozentuale Anteil der Kandidaten, die eine NewPlacement-Beratung **selbst finanzieren**, hat in den letzten vier Jahren im Durchschnitt zugenommen. Insofern hat das Interesse an einer NewPlacement-Beratung seitens der Kandidaten nicht nachgelassen.

Fragt man diese Kandidaten nach den Gründen, warum sie die Beratung selbst finanzieren, hören wir häufig, dass sie die berufliche Neuorientierung erst einmal **auf eigene Faust** angehen wollten, spätestens nach einigen Monaten erfolgloser Bewerbungsaktivitäten jedoch erkannt haben, dass sie sich nun doch professionell unterstützen lassen möchten.

Aus zweierlei Hinsicht ist dies interessant:

Zum einen geben Kandidaten, die sich zunächst ohne externe Unterstützung beworben haben, oftmals dem ehemaligen Arbeitgeber die Schuld für den **ausbleibenden Erfolg** bei der Stellensuche, „schließlich ist die Trennung Ursache allen Übels".

Zum anderen geben Unternehmen, die die Entscheidung für oder gegen eine Out- / NewPlacement-Beratung allein dem Kandidaten überlassen, das Heft für einen wertschätzenden und nachhaltigen Trennungsprozess aus der Hand.

Durch die aktuelle **Gesetzesänderung** bei der Versteuerung von NewPlacement-Beratungen ist jedoch in den nächsten Monaten mit einem Anstieg der arbeitgeberseitig angebotenen und vom Kandidaten wahrgenommenen NewPlacement-Beratungen zu rechnen: Rückwirkend zum Jahr 2020 müssen NewPlacement-Beratungen vom Kandidaten nicht mehr als geldwerter Vorteil versteuert werden. Voraussetzung ist allerdings, dass der NewPlacement-Beratungsvertrag zwischen Unternehmen und NewPlacement-Beratungsunternehmen geschlossen wird.

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt

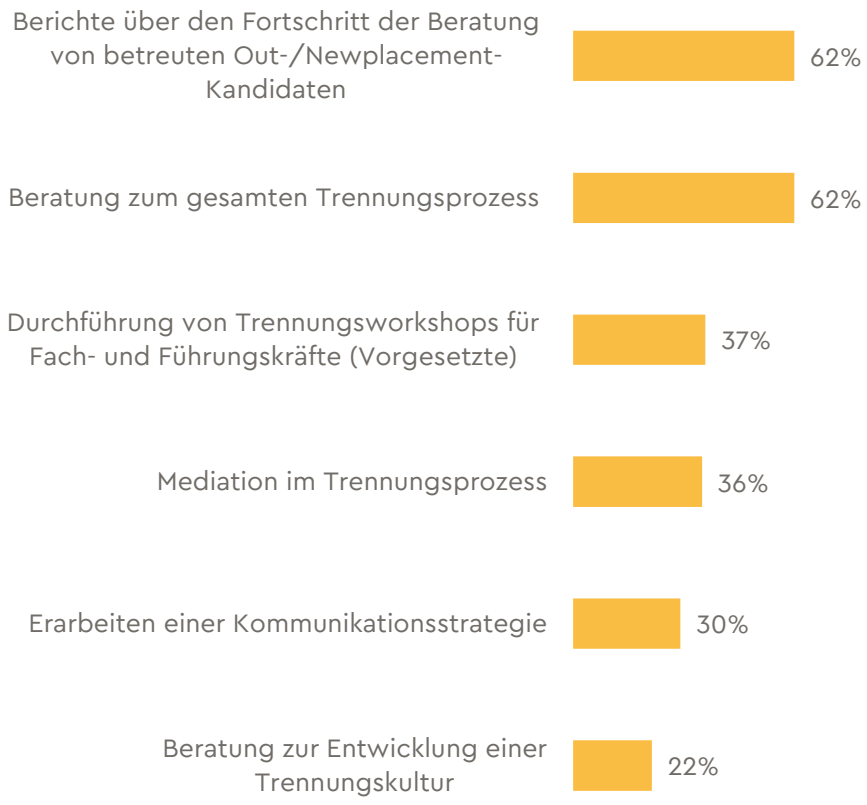
In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach den Regelungen interessant, die zum Beratungsstart in den Unternehmen üblich sind. Etwas über ein Viertel der Befragten stimmen der Aussage „die (zeitlich limitierte) Out- / NewPlacement-Beratung kann auch vor Unterschrift unter dem Aufhebungsvertrag starten" zu, bei knapp drei Viertel der Unternehmen darf der Kandidat dagegen erst starten, nachdem der Aufhebungsvertrag unterschrieben ist.

Welche der folgenden beiden Regelungen ist in Ihrem Unternehmen üblich?

- Die betroffene Führungskraft darf erst starten, wenn der Aufhebungsvertrag unterschrieben ist.
- Die (zeitlich limitierte) Out-/Newplacement-Beratung kann auch vor Unterschrift unter dem Aufhebungsvertrag starten.

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt

Welche Leistungen muss eine Out-/NewPlacement-Beratung erbringen?*



*Mehrfachnennung möglich

Im Vergleich zu 2016 werden auch diesmal von Unternehmen, die eine NewPlacement-Beratung einsetzen, zwei Dinge als besonders wichtig genannt: Zum einen sollen die externen Dienstleister eine Beratung zum gesamten Trennungsprozess anbieten. Zum anderen sind sie angehalten regelmäßig über den Fortschritt im Beratungsprozess mit den jeweiligen Mitarbeitenden zu berichten. Jeweils über 60 Prozent der Befragten legen hierauf einen besonderen Wert.

Über ein Drittel der Befragten erwarten vom Dienstleister jeweils die Durchführung von Trennungsworkshops für die Vorgesetzten sowie eine Mediation im Trennungsprozess. Auf dem letzten Platz landet die Beratung zur Entwicklung einer Trennungskultur, noch vor dem Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie

Wie eine frühzeitige NewPlacement-Beratung den Smart Exit erleichtert:

Trennungsmanagement aus Sicht der Kandidaten:
Grundsätzlich ist eine Trennungserfahrung schmerzlich, enttäuschend und wird als existenzbedrohend wahrgenommen.

Zentrale Frage ist daher, wie man bei Betroffenen einen Perspektivenwechsel erzielt.

Hierum geht es:

- Von der Risikowahrnehmung zum Erkennen der Chance
- Von der Opferrolle zurück auf den Driver-Seat
- Vom „gesenkten zum erhobenen Haupt"

Wie erzeugt man diesen Perspektivenwechsel?
Wie wir aus unserer Beratungspraxis wissen, sind wesentliche Elemente hierbei:

- Direkt nach dem Trennungsgespräch einen Sparrings-Partner zur Seite stellen, der mit der Perspektivenberatung startet. Themen der Perspektivenberatung sind u.a.:

Perspektivenwechsel:
„Wie wäre es gewesen, wenn ich selbst die Initiative zur Trennung ergriffen hätte?" In aller Regel ist das Ergebnis das Gleiche (Aufhebungsvertrag, Freistellung, Abfindung, NewPlacement-Beratung), *„aber es ist meine Entscheidung und ich bestimme, was ich tue".*

Trennung als **Befreiungsschlag:**
„Was lief im aktuellen Job nicht so gut, was hat mich demotiviert?" Zwar trifft eine Trennung oftmals *„wie ein Blitz aus heiterem Himmel"*, doch hinterfragt man die Situation, haben die meisten Kandidaten durchaus Signale empfangen, diese aber meistens mit entsprechender Verunsicherung und einer Performance-Minderung als Folge verdrängt. Alleine die Tatsache, Klarheit zu haben, kann in vielen Fällen befreiend wirken, denn nichts ist quälender als Ungewissheit.

08 Externe Unterstützung ist weiterhin gefragt
„From Pain to Power" – Erfahrungswerte aus unserer Beratung

Was motiviert mich? :
„…was konnte ich bisher im alten Job nicht erreichen?" Oftmals erkennen Kandidaten, die sich im Trennungsprozess befinden, dass die Ursache für Misserfolg und Scheitern nicht in der eigenen Person liegt, sondern schlicht und ergreifend in der Tatsache, dass das Managementumfeld nicht passte oder der Job überwiegend Aufgaben mit sich brachte, die ohne Motivation oder gar nur mit Überwindung gemacht wurden.

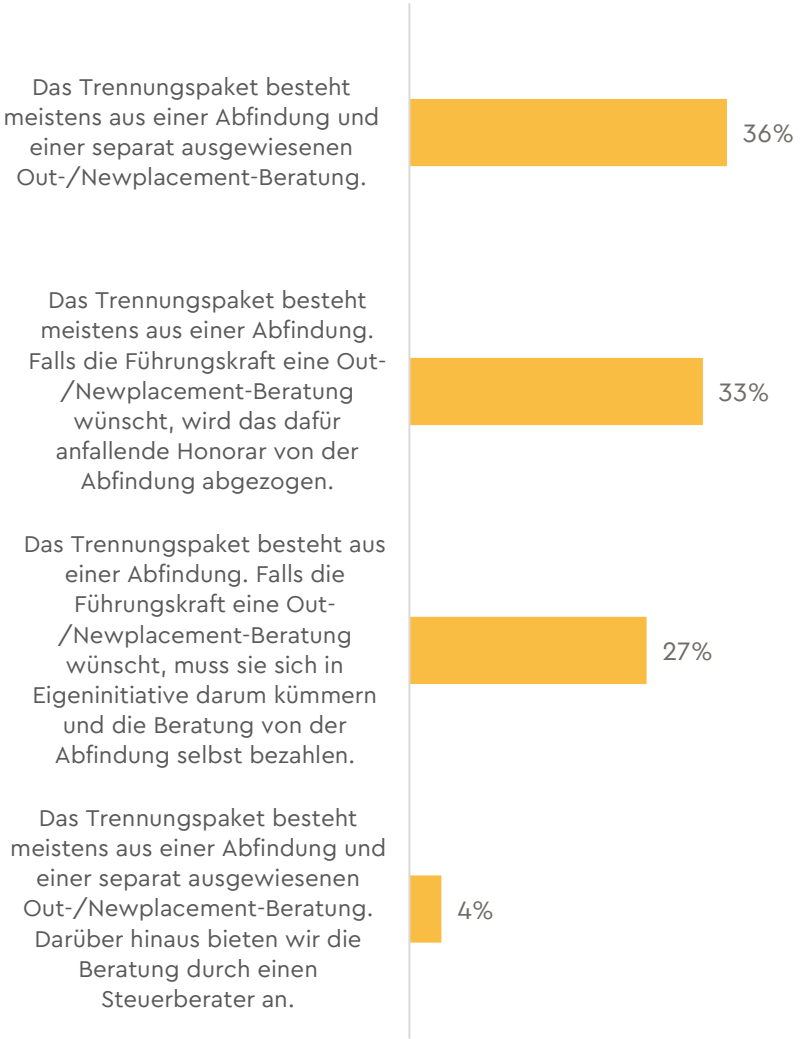
Erzielen der Wahrnehmung:
„Wenn ich bleibe, obwohl man mir gesagt hat, dass ich gehen soll: Welchen Einfluss hat das auf mein Selbstbild, Wohlbefinden und meine Karriere?" Tatsache ist: Hat ein Unternehmen entschieden, sich von einem Mitarbeitenden zu trennen, dann wird es alles tun, um dieses Ziel zu erreichen. Die Frage ist lediglich, mit welchen Mitteln und wie lange das dauert.

Nicht die Entscheidung „Stay or Go" steht im Fokus, sondern die langfristige „Employability":
Für viele Mitarbeitende stellt sich die Frage, wie sich mit dem bestehenden Know-how für die nächsten Jahre so etwas wie Beschäftigungssicherheit erzielen lässt. Der Wechsel in eine andere Branche und/oder eine andere Aufgabe kann dabei ein sinnvoller Weg sein. Eine professionelle Arbeitsmarktanalyse unter Berücksichtigung der individuellen beruflichen Erfahrung und Kompetenzen sorgen hier für erste Orientierung und stärken das Selbstbewusstsein des Betroffenen.

Die Beratungspraxis zeigt, dass durch eine frühzeitige Begleitung des Betroffenen die Bereitschaft für eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Trennungssituation wächst, wodurch sich die Chance auf eine gütliche Einigung wesentlich erhöht.

09 Faktoren eines erfolgreichen Trennungsmanagements und Zusammensetzung des Trennungspaketes

Welche der folgenden Aussagen trifft für Führungskräfte, von denen Sie sich trennen, am ehesten zu?



Bei 36 Prozent der Befragten besteht das Trennungspaket aus einer Abfindung sowie einer separat ausgewiesenen Out-/NewPlacement-Beratung (48 Prozent 2016). Bei einem Drittel umfasst das Trennungspaket nur eine Abfindung. Falls die Führungskraft eine Out-/NewPlacement-Beratung wünscht, wird das anfallende Honorar von der Abfindung abgezogen (30 Prozent 2016). Bei 27 Prozent der Befragten gilt folgende Regelung: Das Trennungspaket besteht aus einer Abfindung. Falls die Führungskraft eine Out-/NewPlacement-Beratung wünscht, muss sie sich in Eigeninitiative darum bemühen und die Beratung von der Abfindung selbst bezahlen (18 Prozent 2016).

Insgesamt scheint somit eine Verlagerung der Entscheidung über die Auswahl und den Inhalt einer Out-/NewPlacement-Beratung an die Betroffenen stattzufinden. Dies lässt sich aus der Beratungspraxis in der Weise bestätigen, dass Interessenten für eine NewPlacement-Beratung sich vor ihrer Entscheidung verstärkt mehrere Beratungsunternehmen anschauen und deren Leistungen sehr genau vergleichen. Unterstützt wird diese Vorgehensweise durch eine inzwischen hohe mediale Transparenz sowie Unterschiedlichkeit der Beratungsangebote.

09 Faktoren eines erfolgreichen Trennungsmanagements und Zusammensetzung des Trennungspaketes

Der Dreh- und Angelpunkt des Trennungsmanagements: Das Trennungsgespräch

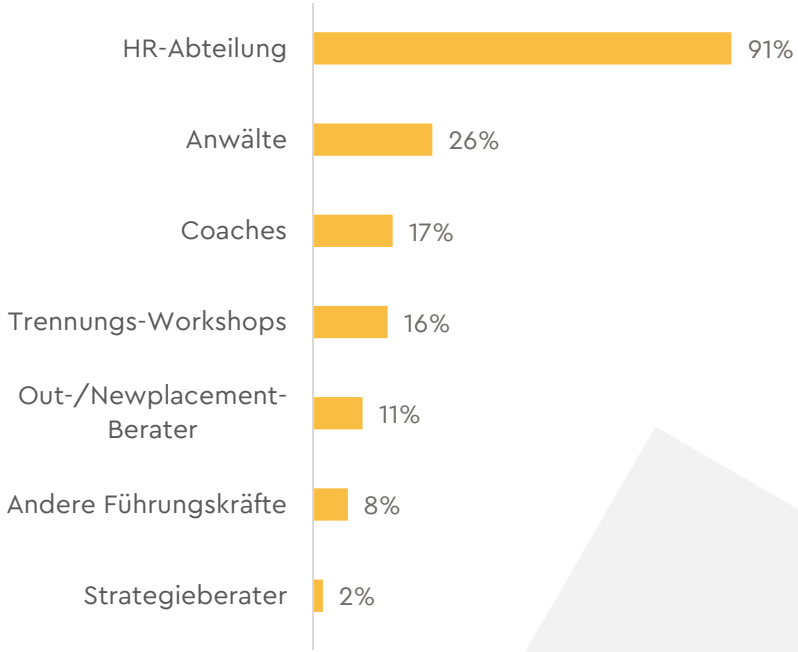
Obwohl Trennungsgespräche in aller Regel recht kurz verlaufen (10 Minuten sind ein Richtwert aus der Praxis), sind sie die Initialzündung dafür, ob eine Trennung fair, wertschätzend und mit einem für alle Beteiligten vernünftigen Ergebnis erfolgt oder schlimmstenfalls in einem Desaster endet.

„Werden Führungskräfte, die Trennungsgespräche führen müssen, systematisch darauf vorbereitet?" lautet daher eine der Schlüsselfragen der Trennungsstudie

Auch hier zeichnet sich ein positiver Trend ab – wenn auch auf niedrigem Niveau: Knapp 41 Prozent der Befragten antworteten auf die oben genannte Frage mit „ja" , wohingegen es 2016 nur 34 Prozent waren.

Hauptakteur in der Vorbereitung bleibt die HR-Abteilung (91 Prozent), gefolgt von Coaches und Out-/NewPlacement-Beratern (zusammen 28 Prozent), von Anwälten (26 Prozent) sowie Trennungs-Workshops (16 Prozent).

Durch wen werden Führungskräfte, die Trennungsgespräche führen, darauf vorbereitet?*

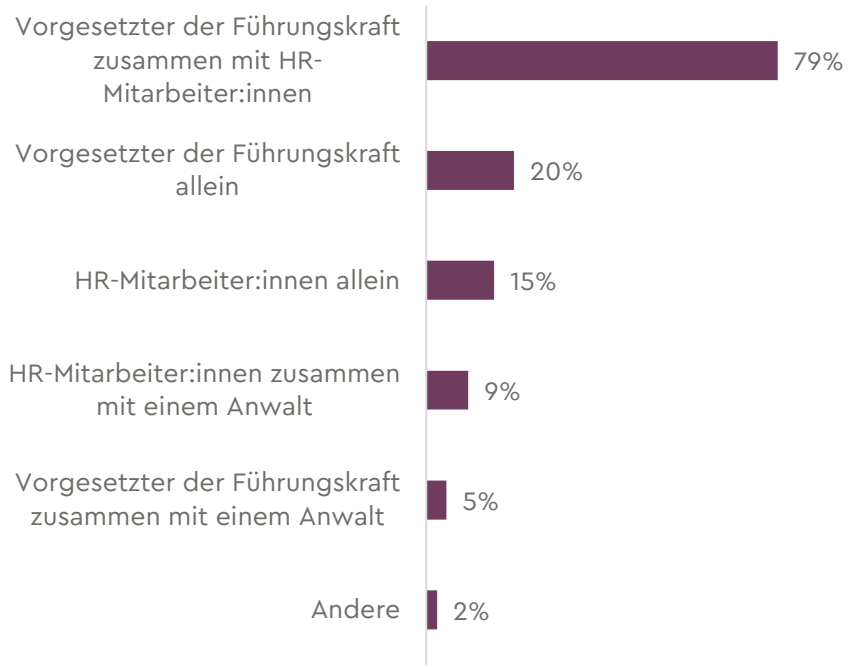


*Mehrfachnennung möglich

09 Faktoren eines erfolgreichen Trennungsmanagements und Zusammensetzung des Trennungspaketes

Durchgeführt werden Trennungsgespräche bei ca. 80 Prozent der befragten Unternehmen vom Vorgesetzten der betroffenen Führungskraft gemeinsam mit HR-Mitarbeitenden, jedoch ist auch die Konstellation „Vorgesetzter allein" (20 Prozent), „HR-Mitarbeitende allein" (15 Prozent) sowie „HR-Mitarbeitende zusammen mit einem Anwalt" (9 Prozent) verbreitet.

Wer führte die Trennungsgespräche überwiegend durch?*



*Mehrfachnennung möglich

Aus unserer Beratungspraxis: Die 6 größten Fehler bei Trennungen

1. Mangelnde Vorbereitung:

- Fehlende Trennungsstrategie und -taktik
- Unsicherheit über kommunizierbare und „echte" Trennungsgründe: Wieviel Offenheit ist angemessen?

2. Unklare Botschaften:

- Unklarheit darüber, wer die eigentliche Trennungsbotschaft übermittelt
- Die Trennungsbotschaft wird nicht eindeutig kommuniziert
- „Freiwilligkeit" wird missverstanden als unverbindliches Angebot
- Keine Verschriftlichung: Entwurf des Aufhebungsvertrages wird im Trennungsgespräch nicht ausgehändigt
- Trennung wird nahegelegt bei gleichzeitiger Option interner (alternativer) Weiterbeschäftigung

3. Zu lange Entscheidungsfrist für betroffene Mitarbeitende

Entscheidungsfristen zur Annahme eines Aufhebungsvertrages länger als 4 Wochen senden folgende Botschaften an die Betroffenen:

- „Es besteht keine Verbindlichkeit und Dringlichkeit der Trennung"
- „Je länger die Entscheidungsfrist, desto genauer sollte ich mir überlegen, ob ich das Angebot annehme oder nicht"
- „Mein Arbeitgeber prüft bestimmt noch Alternativen der Weiterbeschäftigung"
- „Durch die lange Entscheidungsfrist gibt mir mein Arbeitgeber die Chance, noch einmal zu beweisen, was ich kann und er überlegt es sich doch noch einmal anders"

4. Cash Option

- Das Aufhebungspaket beinhaltet lediglich eine Abfindung; falls der Betroffene eine NewPlacement-Beratung wünscht, kann er sie von der Abfindung selbst finanzieren
- Es wird dem Betroffenen angeboten, sich eine vom Unternehmen finanzierte NewPlacement-Beratung auszahlen zu lassen, wenn er den Aufhebungsvertrag unterschreibt

Das Heft für eine gütliche und wertschätzende Trennung wird hiermit aus der Hand gegeben.

5. NewPlacement nur nach Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag

- Die NewPlacement-Beratung wird „als Belohnung" für die unterschriebene Aufhebungsvereinbarung gewährt

Annahme: Die NewPlacement-Beratung dient ausschließlich der beruflichen Neuorientierung, wobei ausser Acht gelassen wird, dass eine frühzeitige Beratung die Chance auf eine gütliche und wertschätzende Trennung erhöht.

6. Die Verbleibenden werden außer Acht gelassen

- Trennungen werden als separates Thema gesehen, ohne Abstrahlungseffekte auf die verbleibenden Mitarbeitende
- Risiko bei freiwilligen Trennungen: „Die, die bleiben sollen, wollen gehen und die gehen sollen, wollen bleiben"
- „Bei Trennungen zeigen Unternehmen ihr wahres Gesicht" und das wird auch so nach außen kommuniziert

10 Auswirkungen von Trennungen

10 Auswirkungen von Trennungen

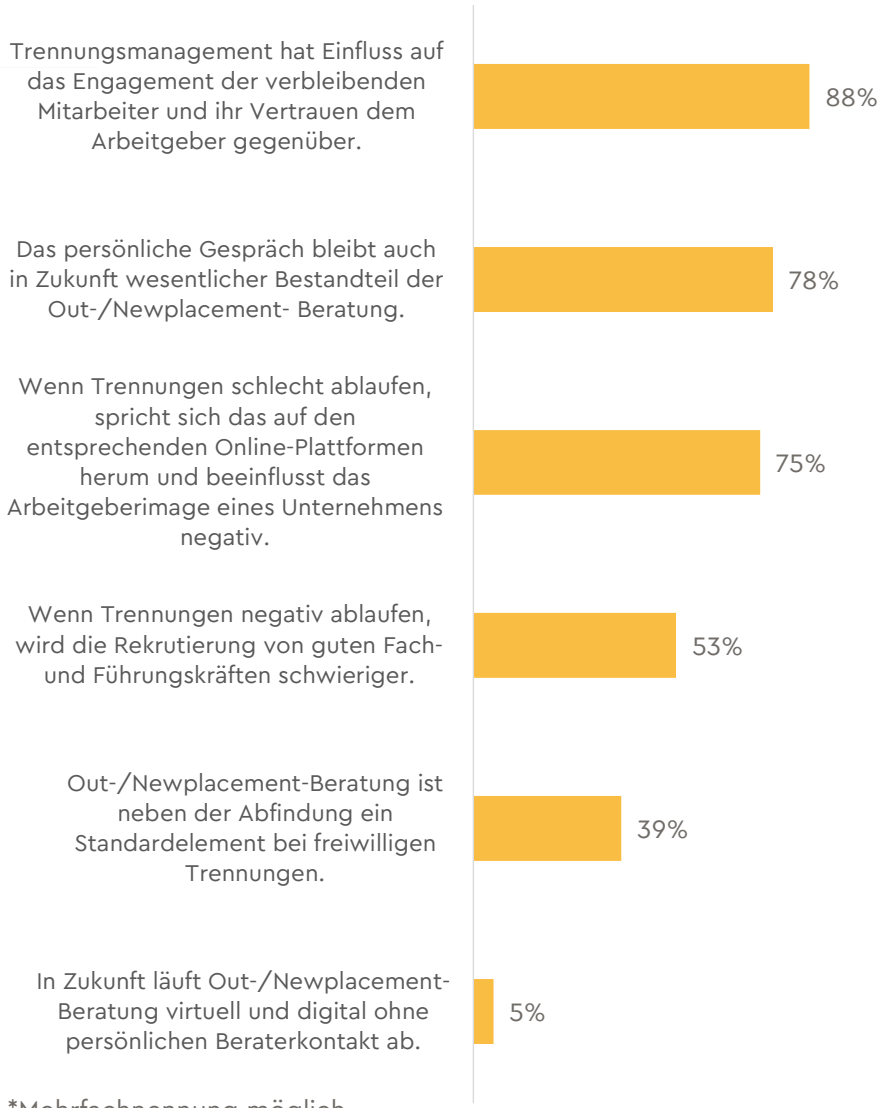
Wie Trennungen das Engagement der Mitarbeitenden und Employer Branding beeinflussen

Das Bewusstsein über die Auswirkungen von Trennungen im Unternehmen hat im Vergleich zu 2016 zugenommen.

"Wenn Trennungen schlecht ablaufen, spricht sich das auf den entsprechenden Online-Plattformen herum und beeinflusst das Arbeitgeberimage eines Unternehmens negativ". Hier beobachten wir eine Steigerung auf drei Viertel der Befragten im Unterschied zu 2016 (knapp 70%).

Noch auffälliger ist der Grad der Zustimmung zu der Aussage "Trennungsmanagement hat Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeitenden und ihr Vertrauen dem Arbeitgeber gegenüber". Hier stimmten 88 Prozent der Befragten zu - versus 81 Prozent 2016.

Welchen Aussagen stimmen Sie zu?*



*Mehrfachnennung möglich

10 Auswirkungen von Trennungen

Die Zeit nach der Trennung: „Ehemalige" als zukünftige Kunden und Kandidaten

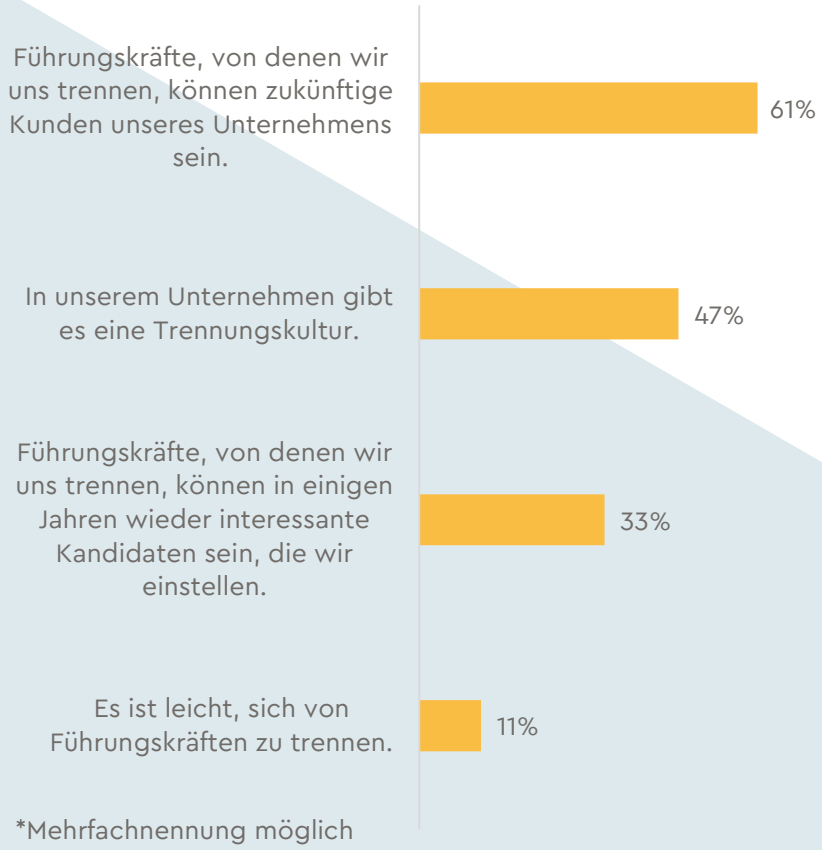
Die Bedeutung eines professionellen Trennungsmanagements in den Unternehmen wird insbesondere durch die Antworten auf folgende Fragen untermauert.

„Führungskräfte, von denen wir uns trennen, können in einigen Jahren wieder interessante Kandidaten sein, die wir einstellen". Hier stimmten ein Drittel der Befragten zu; 2016 waren es noch ca. ein Viertel.

Noch stärker wird die Bedeutung der Ehemaligen bei der Beantwortung der Frage „Führungskräfte, von denen wir uns trennen, können zukünftige Kunden unseres Unternehmens sein". 61 Prozent der Befragten stimmten hier zu.

Was bedeuten diese Ergebnisse nun für die Unternehmenspraxis? Zwar werden verstärkt Anstrengungen im Hinblick auf die professionelle Durchführung von Trennungen unternommen, insbesondere unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten und bei der Vorbereitung der Gespräche. Doch bei den Maßnahmen, die auf die „Zeit danach" und damit auf die Nachhaltigkeit von Trennungsprozessen zielen, sind Unternehmen in ihren Aktionen zurückhaltender.

Welchen Aussagen stimmen Sie zu?*

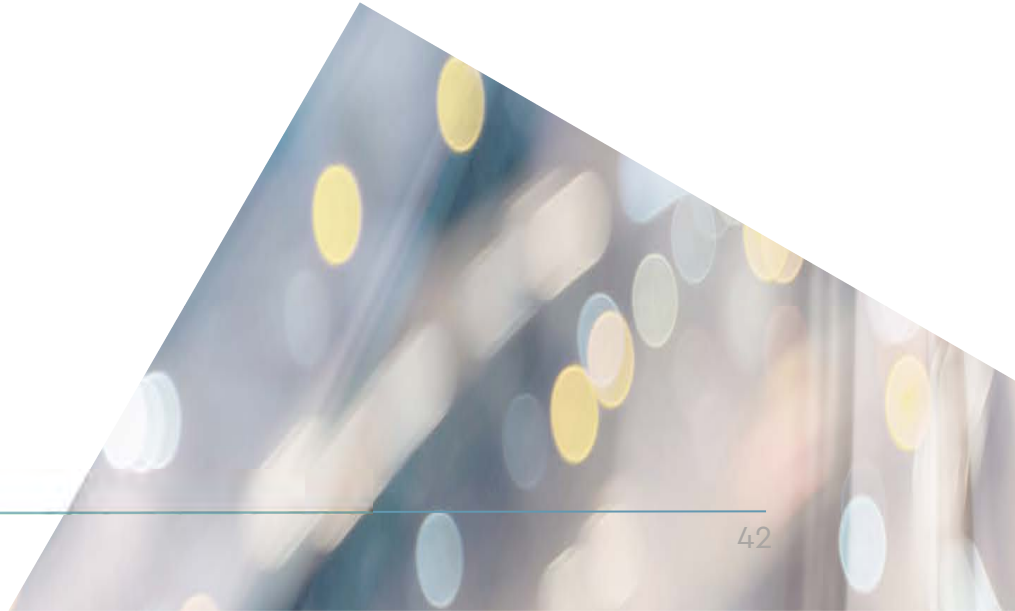


*Mehrfachnennung möglich

10 Auswirkungen von Trennungen

Dies wird insbesondere durch den Umstand deutlich, dass das Instrument Out-/NewPlacement-Beratung nicht in seiner vollen Wirkungsbreite eingesetzt wird: Nur etwa die Hälfte der Befragten bieten ihren Führungskräften, von denen sie sich trennen, eine entsprechende Beratung an oder erwarten, dass sich die Führungskraft selbst darum bemüht.

Doch ist es gerade diese Unterstützung, die entscheidend dazu beitragen kann, in welchem Licht der ehemalige Arbeitgeber erscheint. Die Analyse der Trennung sowie das Herausarbeiten eben auch der Chancen, die die Trennung mit sich bringt, gehört zum Standardrepertoire einer professionellen NewPlacement-Beratung, die nicht nur dem Betroffenen, sondern auch den Verbleibenden im Unternehmen sowie aktuellen und zukünftigen Kunden dabei hilft, die Trennung positiv zu verarbeiten.



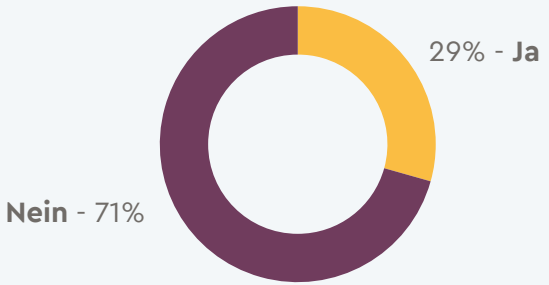
10 Auswirkungen von Trennungen

Kommunikation als Schlüsselfaktor – Loyalität der Verbleibenden steigern

In einer Trennungsphase im Unternehmen gibt es mehr als zwei betroffene Kerngruppen. Neben Vorgesetzten und Personalentscheidern, die diese strategische Entscheidung treffen und umsetzen müssen und dem Mitarbeitenden im Mittelpunkt des Geschehens bzw. dem „Haupt"-Betroffenen, stellen die verbleibenden Mitarbeitenden eine wichtige Gruppe dar, die von den Trennungsmanagementprozessen und -maßnahmen betroffen sind. Einerseits durchlaufen sie ein Wechselbad der Gefühle: von Schuldgefühlen, Unsicherheit und Misstrauen im eigenen Unternehmen über Traurigkeit um verlorene Kollegen oder Vorgesetzte bis hin zum Bemühen, loyal und arbeitsfähig zu bleiben. Des Weiteren sind sie nach einem Downsizing häufig einer erhöhten Aufgabenbelastung ausgesetzt. Gleichzeitig sollen sie als Mitgestalter der Zukunft des Unternehmens weiterhin hoch motiviert und zuversichtlich als Leistungsträger und Spezialisten agieren.

Gerade in Krisenzeiten sind hoch performante und engagierte Mitarbeitende ein entscheidender Produktivitäts- und Wettbewerbsfaktor. Deshalb gewinnen die Themen Retention Management oder Maßnahmen zur Bindung und Stärkung von Mitarbeitenden in Zeiten von Personalabbau immer mehr an Bedeutung und sollten zu einem erfolgreichen Trennungsmanagement unabdingbar dazugehören. Aus diesem Grund wurde die zweite Auflage unserer Trennungsstudie um dieses Thema erweitert. Wir haben unsere Teilnehmer gefragt, inwiefern sie Mitarbeitendenbindung für Verbleibende im Rahmen von Trennungen in ihrem Unternehmen betreiben und falls ja: worin ihre größte Herausforderung hierbei liegt.

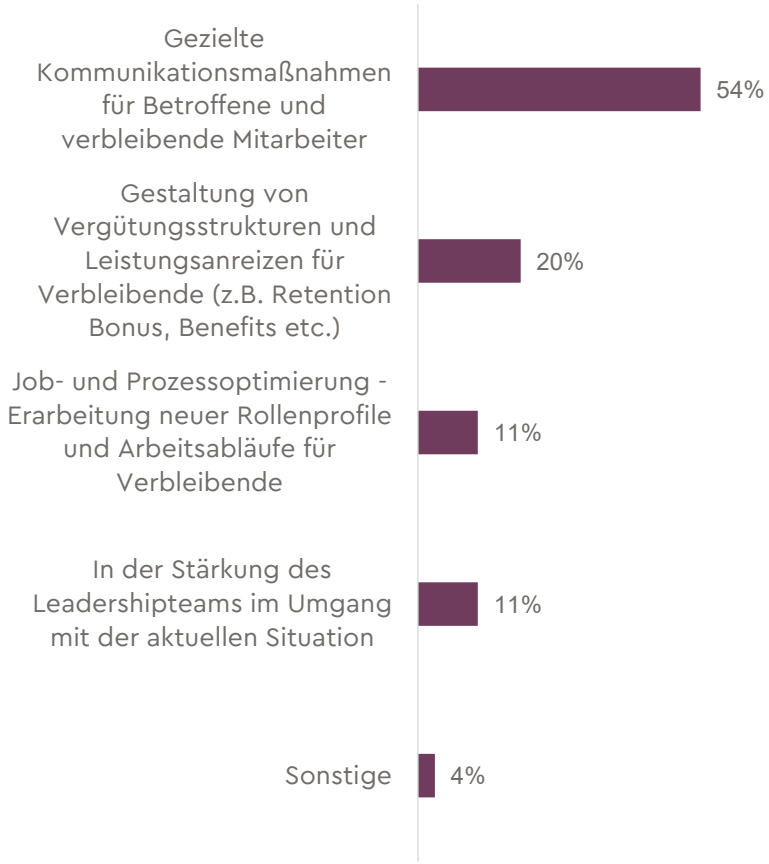
Betreiben Sie Retention Management (Mitarbeitendenbindung für Verbleibende) im Rahmen von Trennungen in Ihrem Unternehmen?



Nur 29 Prozent der Befragten gaben an, RetentionManagement-Maßnahmen in ihrem Unternehmen durchzuführen.

Dabei bezeichneten sie als größte Herausforderung die gezielten Kommunikationsmaßnahmen für Betroffene und verbleibende Mitarbeitende. Hier ist wichtig anzumerken, dass die Auswirkung von Trennungen auf verbleibende Mitarbeitende von den Umfrageteilnehmern selbst als eine der größten Herausforderungen im Trennungsmanagement angegeben wurde, noch bevor sie auf dieses Thema im Fragebogen von uns aufmerksam gemacht worden sind. In diesem Zusammenhang wurden der Umgang mit den Verbleibenden sowie der Erhalt ihrer Motivation, ihres Vertrauens und eines guten Arbeitsklimas am häufigsten erwähnt.
Des Weiteren wurde die Verinnerlichung der möglichen Folgen eines negativ/unprofessionell verlaufenden Trennungsprozesses für das Halten und Motivieren von Leistungsträgern im Unternehmen als sehr wichtig herausgestellt. Die Themen Kommunikation mit den verbleibenden Mitarbeitenden sowie ihre Wahrnehmung des Trennungsprozesses wurden von den befragten Führungskräften und Personalentscheidern als wichtigste Elemente im Trennungsmanagement angegeben (beides in den Top 10). Die Befragten sind sich also überwiegend einig, dass eine nachhaltige Trennungskultur Maßnahmen zur Bindung und Motivation von verbleibenden Mitarbeitenden erfordert. Trotzdem scheint das Thema noch nicht die verdiente Beachtung zu bekommen, da über 70 Prozent der Befragten angaben, dieses nicht gezielt anzugehen.

Worin liegt die größte Herausforderung beim Retention Management?



Die Hebel erfolgreicher Führung im Rahmen von Downsizing

Kommunikation

- Eine „Überkommunikation" während eines Stellenabbaus ist nicht möglich. Dabei ist auf Regelmäßigkeit, Klarheit und Konsistenz achten.
- Eine gleichermaßen würdevolle und respektvolle Kommunikation mit Gekündigten und Verbleibenden ist in dieser Phase besonders wichtig.
- Spitzenmitarbeitende und Schlüsselfunktionen frühzeitig abholen sowie im Rahmen sogenannter Fokusgruppen einbeziehen, Karriereperspektiven und Orientierung proaktiv anbieten.
- Noch häufiger Anerkennung und positives Feedback sowie Dankbarkeit äußern.

Vergütung

- Verwenden vorhandener Vergütungs- und Leistungsstruktur, um die individuellen Leistungen in der Krisensituation wertzuschätzen
- Grundgehalt: fair und wettbewerbsfähig / evtl. Retention Bonus
- Beförderungen (in Aussicht stellen)
- Glaubwürdige Anerkennung aussprechen

Leadership

- Präsenter und erreichbarer sein denn je!
- Mehr Leader, weniger Manager sein
- Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit demonstrieren und dazu befähigen
- Sich als Leader und Umsetzer stärken lassen

Job- & Prozessoptimierung

- Erarbeiten neuer Rollen, passend zur Qualifikation, Kompetenzen und neuen Unternehmenszielen, möglichst ohne Arbeitsüberlastung
- permanente Nachjustierung neu gestalteter Systeme und Prozesse
- Verbleibende in die Mitgestaltung involvieren
- Karriereperspektiven und Orientierung proaktiv anbieten
- Flexible Arbeitszeiten und erlebte Autonomie am Arbeitsplatz fördern
- Trainings zu Zeit-, Selbst-, Stressmanagement und Planungsunterstützung

Ansprechpartner für diese Studie

Executive NewPlacement

Bernd Fricke

Director
bernd.fricke@kienbaum.de

Sorniza Costoff

Senior Consultant
sorniza.costoff@kienbaum.de

Andreas Knodel

Executive Director/ Partner
andreas.knodel@kienbaum.de

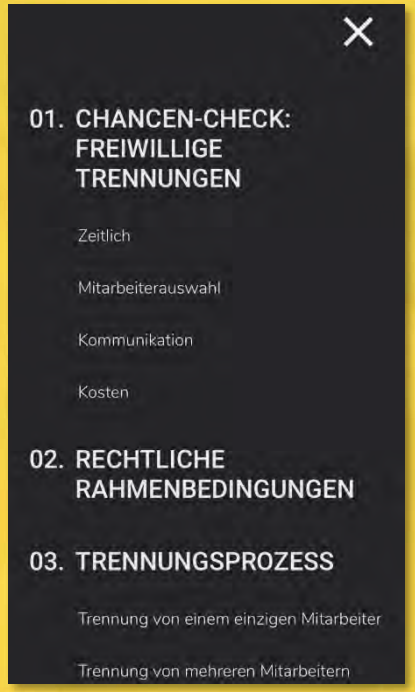
Sie haben Fragen?
Rufen Sie uns an:

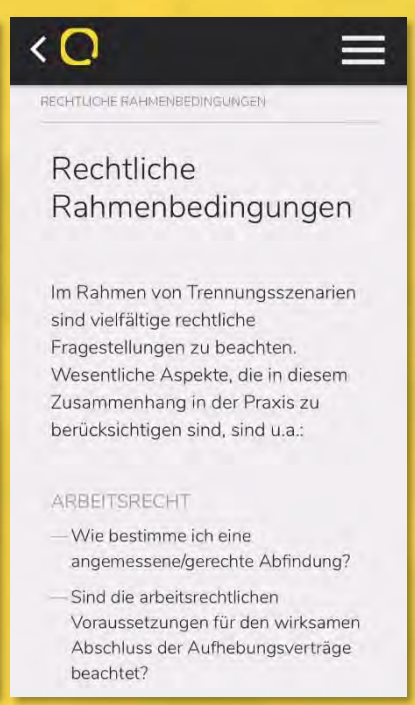
Fon: +49 211 – 9659 - 348

Die
Trennungsmanager -App

Unsere App vermittelt kompaktes Wissen zum Trennungsmanagement inklusive Checklisten zum Trennungsprozess. Das kostenlose Angebot wird ergänzt durch einen einfach bedienbaren Kostenrechner sowie einen Überblick zu rechtlichen und steuerlichen Fragen.

Mehr unter: www.trennungsmanager.com





Download on the App Store

Kienbaum Leading by #WePowerment

Seit 75 Jahren arbeiten wir weltweit daran, Menschen und Organisationen für die Arbeitswelt von morgen zu befähigen. Für die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden vereinen wir in interdisziplinären Teams Executive Search, Management Consulting und Empowerment & Acceleration.

Dabei beraten wir in allen Fragen der Besetzung und Weiterentwicklung von Top-Level-Kandidaten sowie bei der Beurteilung, Vergütung und Bindung von Mitarbeitenden. Mit individuellen Methoden und Modellen unterstützen wir organisationale Veränderungen und entwickeln spezifische Lernkonzepte und Akademien. Gemeinsam mit unseren Kunden entfalten wir Potenziale von Menschen und Organisationen, um mit und an ihnen zu wachsen.

Wir sind davon überzeugt, dass ein respektvolles, wertschätzendes und resultatorientiertes Führungsverständnis der Erfolgshebel für Organisationen der Zukunft ist.

Über Kienbaum Executive NewPlacement

Die Kienbaum Executive NewPlacement-Beratung zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz aus, in dem die Interessen der drei Kerngruppen eines Trennungsprozesses berücksichtigt werden - die Management- und HR-Unternehmensvertreter, die Gekündigten und die verbliebenen Mitarbeitenden. Wir unterstützen sowohl die Geschäftsführung und HR-Verantwortlichen in der Umsetzung einer „Smart-Exit-Strategie" als auch die betroffenen Kandidaten mit einem nach vorne gerichteten Fokus auf eine Zukunft voller Chancen und Möglichkeiten und bieten größtmögliche Transparenz des offenen und verdeckten Arbeitsmarktes für Führungskräfte.

NewPlacement statt Outplacement ist unser Fokus.

Kienbaum

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 I 51149 Köln
Fon +49 221 – 801 72 – 0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment