



DIE KUNST DER FAIREN TRENNUNG

WIE KÜNDIGENDE, BETROFFENE UND VERBLEIBENDE DIE VERÄNDERUNG MEISTERN



Future of Work

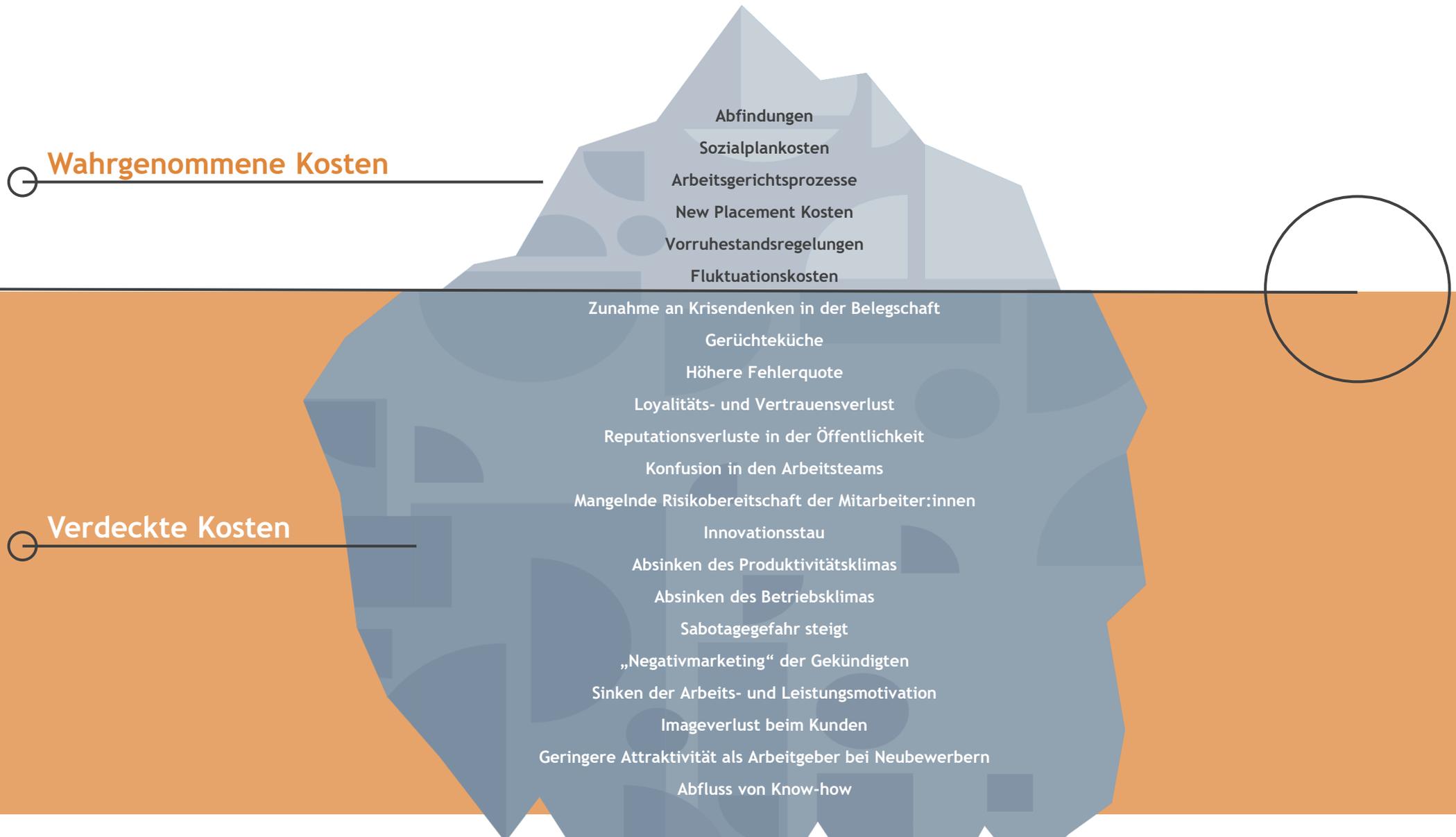
Mai 2025

*Michaela Buttazzoni &
Kerstin Tomancok*

**FUTURE
OF
WORK**

BDO

EISBERGMODELL DER PERSONALABBAU-KOSTEN



DIE KUNST DER FAIREN TRENNUNG

Warum ist ein
wertschätzendes
Trennungsmanagement von
essenziellem Mehrwert?

- Für die Organisation
- Für Verbleibende
- Für Kündigende
- Für Betroffene

**WIE
ORGANISATION,
VERBLEIBENDE,
KÜNDIGENDE UND
BETROFFENE
DIE VERÄNDERUNG
MEISTERN**

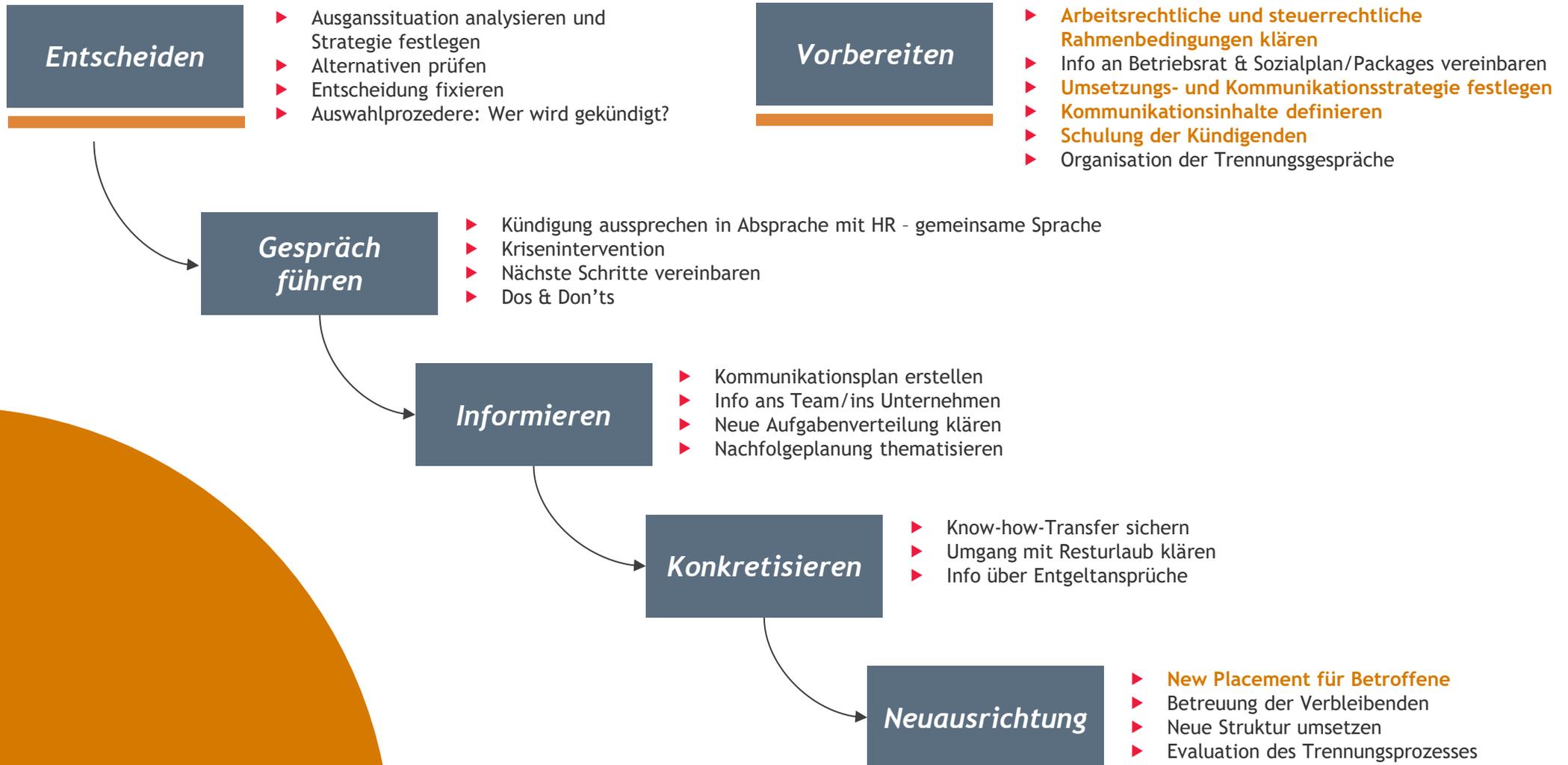


ORGANISATION



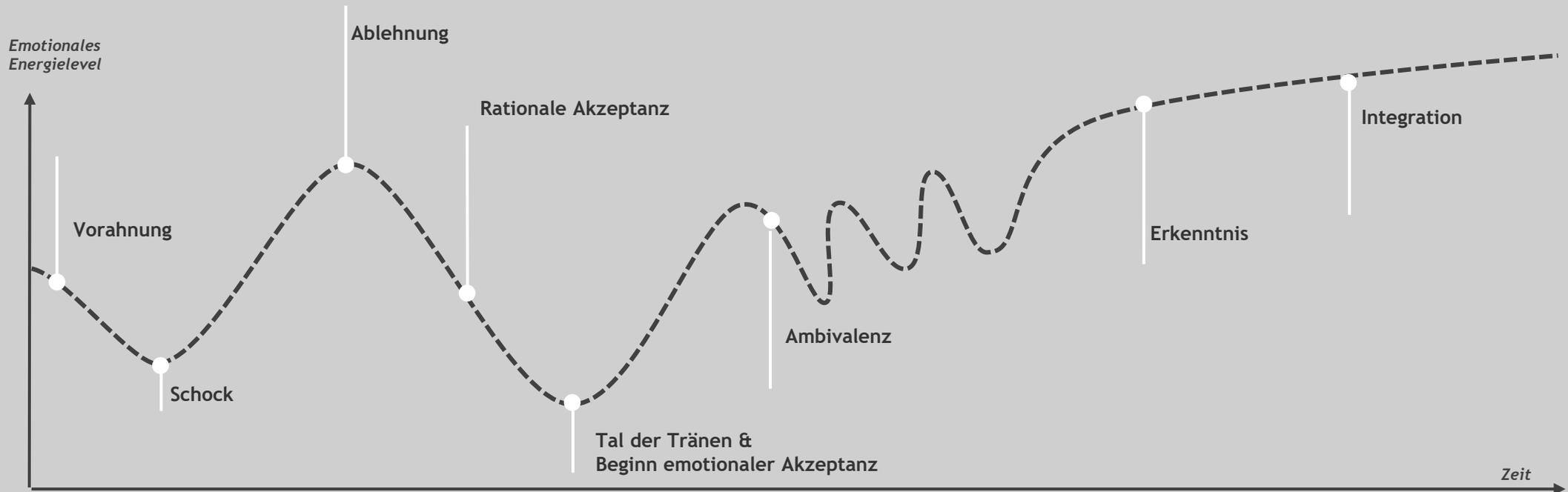
PROZESSSCHRITTE TRENNUNGSMANAGEMENT

Zeitnah und eng getaktet - unser Vorgehen bei Trennungen



BEGLEITMAßNAHMEN DER ORGANISATION

Trennung ist Veränderung: bewährte Change-Maßnahmen im Trennungsprozess



Klarheit schaffen

Unsicherheiten reduzieren durch transparente Information und Kommunikation, Narrativ aufstellen, Mentale Vorbereitung

Needs erkennen

Dynamiken nutzbar machen, auf zeitliche/inhaltliche/soziale Hot Spots aktiv reagieren

Empathische Führung

Emotionale Belastungen managen, Gefühle zulassen, zuhören, Austausch fördern, psychologische Sicherheit

Unterstützung anbieten

Eigenverantwortung fördern, Angebote offerieren (Schulungen für Verbleibende, Out Placement für Betroffene)

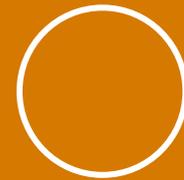
Identifikation fördern

Anerkennung und Wertschätzung geben, Loyalität stärken

Laufende Reflexion & Optimierung

Konstante Evaluierung, Lessons Learned im Trennungsprozess

VERBLEIBENDE



BEGLEITMAßNAHMEN FÜR VERBLEIBENDE

Psychologische Sicherheit für ein starkes WIR-Gefühl im Trennungsprozess



KÜNDIGENDE



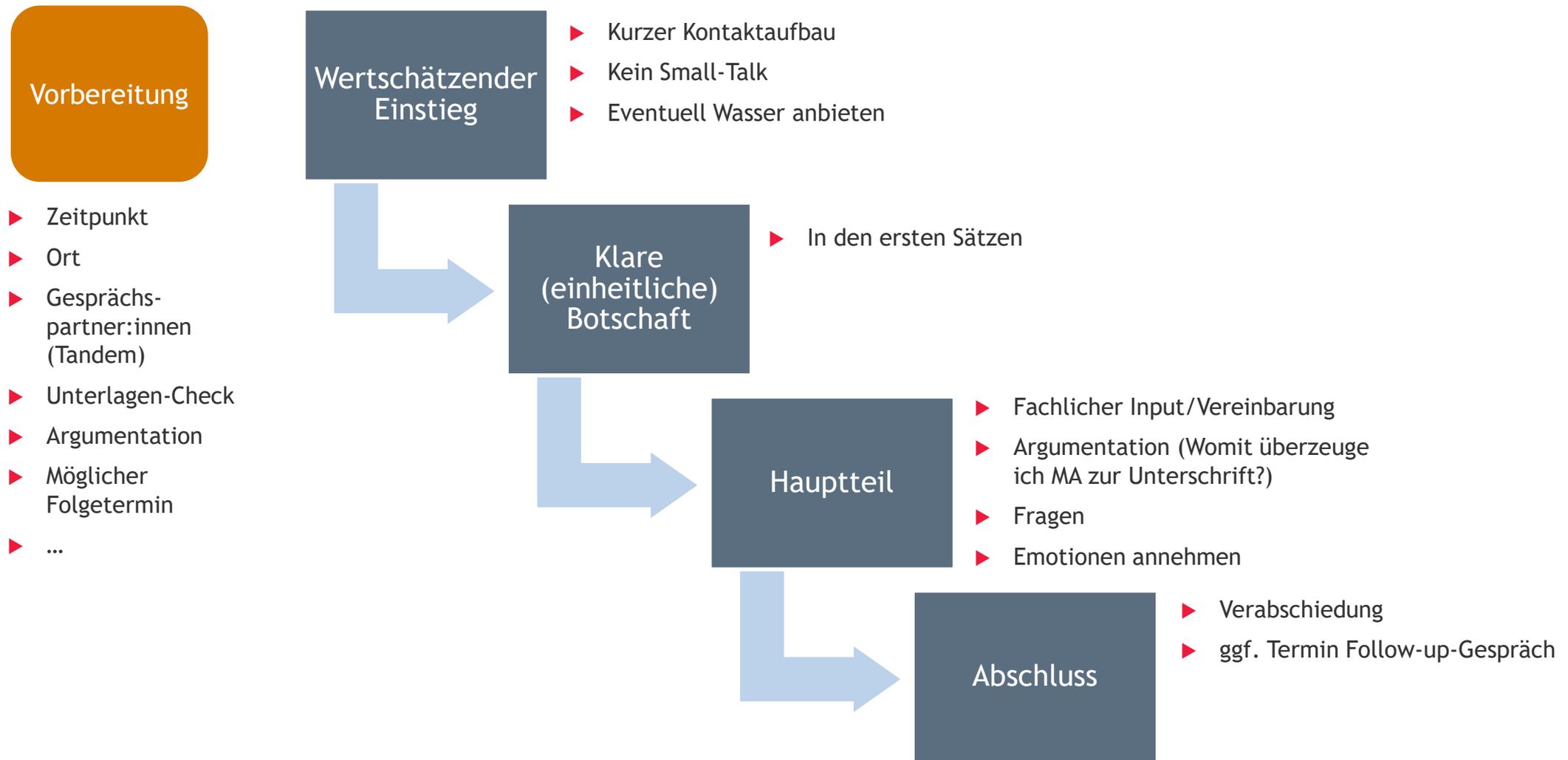
BEGLEITMAßNAHMEN FÜR KÜNDIGENDE

Die Führungs-KRAFT als Ankerpunkt im Trennungsprozess



GESPRÄCHSSTRUKTUR

Mit einem roten Faden durch das Kündigungsgespräch



PSYCHOGRAMME IM KÜNDIGUNGSPROZESS

Bist du Täter:in, Oper oder Helfer:in? Auf welche Reaktionsweise triffst du?

GESPRÄCHSFÜHRUNG



Konfrontierer*in



Verdränger*in



Konsenssucher:in

BETROFFENE/R



Der:die Geschockte



Der:die Aufbrausende



Der:die Verhandelnde



Der:die Beherrschte

Verhaltenstipps:

- Einfühlungsvermögen
- Zwischenmenschliches Geschick
- Verständnis für andere
- Erreichbarkeit
- Umgang mit Mehrdeutigkeiten

PSYCHOGRAMM DER KÜNDIGENDEN

Die drei typischen Reaktionsweisen (nach Laurenz Andrzejewski)



Konfrontierer:in

Verhaltensweisen

- ▶ Auf Effizienz getrimmtes Problemlösen
- ▶ Vernichter:in
- ▶ Aggressiv, hart
- ▶ Sachlich, technisch
- ▶ Gefahren = Eskalation, Zeit, Kosten

Verhaltenstipps

- ▶ Gefühle wahrnehmen
- ▶ Menschenbild überdenken
- ▶ Innere Sicherheit durch Vorbereitung öffnet Potenzial, das Gegenüber wahrzunehmen



Verdränger:in

Verhaltensweisen

- ▶ Problem hat nichts mit mir zu tun
- ▶ Weniger gute:r Exekutor:in
- ▶ Nur Ausführer:in
- ▶ Job wie jeder andere
- ▶ Gefahren = Belastung, Flucht

Verhaltenstipps

- ▶ Emotionen bewusst machen
- ▶ Supervision
- ▶ Zeit für disziplinierte Vorbereitung



Konsenssucher:in

Verhaltensweisen

- ▶ Problemlöser:in, auch wenn es anstrengend ist
- ▶ „Softie“
- ▶ Empathisch, einfühlsam
- ▶ Nett, sympathisch
- ▶ Gefahren = Abgrenzungsproblem, Kompromisse

Verhaltenstipps

- ▶ Gefahr → Zugeständnisse
- ▶ Auftrag → professionelle Ausführung
- ▶ Souveränität

PSYCHOGRAMM DER BETROFFENEN

Die vier typischen Reaktionsweisen (nach Laurenz Andrzejewski)



Der:die Geschockte

Verhaltensweisen

- ▶ Sitzt völlig erstarrt da
- ▶ Weint
- ▶ Fragt immer wieder die gleichen Fragen

Risiken für Gesprächsführende

- ▶ Fühlt sich schuldig, persönlich betroffen
- ▶ Beginnt zu beschönigen
- ▶ Macht nicht geplante Zugeständnisse



Der:die Aufbrausende

Verhaltensweisen

- ▶ Bringt seine Emotionen zum Ausdruck
- ▶ Schreit, lamentiert, macht Vorwürfe

Risiken für Gesprächsführende

- ▶ Fühlt sich persönlich angegriffen und verletzt
- ▶ Beginnt sich zu verteidigen/ rechtfertigen
- ▶ Glaubt, die Kontrolle über die Situation zu verlieren



Der:die Verhandelnde

Verhaltensweisen

- ▶ Ist gefasst und konzentriert
- ▶ Verhandelt: hinterfragt Angebot

Risiken für Gesprächsführende

- ▶ Ohne fundierte Vorbereitung: Defensive
- ▶ Verunsicherung: verliert Gesprächsführung
- ▶ Nicht geplante Zugeständnisse



Der:die Beherrschte

Verhaltensweisen

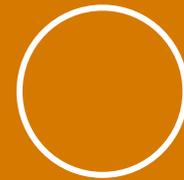
- ▶ Bleibt sachlich, ohne Zeichen der Betroffenheit
- ▶ Ist freundlich und gelassen

Risiken für Gesprächsführende

- ▶ Glaubt „Das war's“
- ▶ Weiß nicht, ob die Botschaft verstanden wurde



BETROFFENE



BEGLEITMAßNAHMEN FÜR BETROFFENE

Welche konkreten Maßnahmen helfen Gekündigten am besten, schnell wieder Fuß fassen?



DER MEHRWERT WERTSCHÄTZENDER TRENnung

Organisation



- ▶ Employer Branding/Stärkung der Arbeitgebermarke: Fairer Umgang spricht sich herum - intern wie extern.
- ▶ Wahrung des Images & Loyalität von Leistungstragenden: Der professionelle Umgang mit Kündigungen wirkt reputationsfördernd.
- ▶ Zukunftssicherung durch Vertrauen: Gute Trennungskultur wirkt positiv auf Recruiting, Retention und Unternehmenskultur
- ▶ Sicherung der Wirtschaftlichkeit: Kontinuierliche Produktivität
- ▶ Reduzierung rechtlicher Risiken und Sicherstellung bessere Verhandlungsergebnisse: Vermeidung aufwändiger Kündigungen sowie Folgekosten; Erleichterung für den Abschluss der Auflösung des Dienstverhältnisses
- ▶ Wertschätzendes Offboarding: durch Out Placement als Teil des Sozialplans inkl. Kosten-Absetzbarkeit

Verbleibende



- ▶ Stärken der Moral und Stabilisierung der Teamdynamik: Klare Zukunftsperspektive, Wertschätzung, Klarheit, Offenheit und Empathie wirken dem „Survivor Syndrome“ entgegen.
- ▶ Transparente Kommunikation und psychologische Sicherheit schaffen Erleichterung und reduziert Unsicherheit.
- ▶ Neue Teamstrukturen durch Partizipation und Zielsetzung
- ▶ Motivation und Produktivität werden wiederhergestellt: Trennungskultur zeigt, dass das Unternehmen seine Werte lebt - auch in schwierigen Momenten
- ▶ Mitarbeiter:innenbindung und Vertrauensförderung: Verbleibende Mitarbeiter:innen erleben das Unternehmen als fair und menschlich - das stärkt die Bindung ans Unternehmen.

Kündigende



- ▶ Positive Kommunikation - Aufgesetzter Informations- und Kommunikationsplan: vermeiden Missverständnisse, erleichtert Abschiednehmen
- ▶ Etablierte Reflexions-, Feedback- und Austauschformate
- ▶ Schulungen und Teambuildingmaßnahmen geben Sicherheit.
- ▶ Wertschätzende Trennungskultur würdigt Leistungen: stärkt Motivation
- ▶ Netzwerkpflege: Wertschätzendes Trennungsmanagement fördert positives Verhältnis auch nach der Trennung
- ▶ Kündigung wird als Teil des beruflichen Wandels erachtet.

Betroffene



- ▶ Wahrung der Würde und Selbstachtung: Ein respektvoller Umgang hilft, das Ende der Anstellung besser zu verarbeiten.
- ▶ Senkung der psychischen Belastung und bessere Stressbewältigung: Empathie im Trennungsprozess reduziert Stress, Unsicherheit und potenzielle gesundheitliche Folgen.
- ▶ Größere Konkurrenzfähigkeit im beruflichen Wettbewerb durch professionelles New Placement:
 - Strukturierte Begleitung sowie kompetente, fachliche Expertise bei der beruflichen Neuorientierung erhöhen die Chancen auf einen gelungenen Neustart.
 - Potenzialanalyse: klare Fokussierung auf zukünftige Berufsbilder auf Basis individueller Fähigkeiten, Kenntnisse und vorhandener Potenziale
 - Bewerbungskoaching: im offenen und verdeckten Stellenmarkt inkl. Erarbeitung aussagekräftiger und zeitgemäße Bewerbungsunterlagen inkl. Social Media

KONTAKT



**Michaela
Buttazzoni**

Director

+43 5 70 375 - 1442
+43 664 60 375 - 1442
michaela.buttazzoni@bdo.at



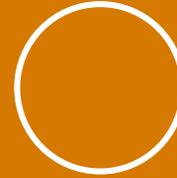
**Sonja
Liebing**
Managerin

+43 5 70 375 - 1081
+43 664 60 375 - 1081
sonja.liebing@bdo.at





WE SEARCH FOR
GREATNESS.



BDO