

# Abstract

## **Titel: Die Gestaltung eines professionellen und wertschätzenden Trennungsprozesses im Unternehmen**

### **Kurzzusammenfassung:**

Das Unternehmen betreut pflegebedürftige Menschen und beschäftigt 390 Mitarbeitende. Die Rekrutierung des Pflegefachpersonals erweist sich im stark umkämpften Markt als Herausforderung. Deshalb hat man sich mit der strategischen Frage auseinandergesetzt: Wie kann das Unternehmen den Trennungsprozess verändern, um die ehemaligen Mitarbeitenden als Botschafter des Unternehmens zu gewinnen?

Mithilfe von Fachliteratur, einer Ist-Analyse und qualitativen Befragung haben wir versucht, die Frage zu beantworten. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Treiber eines wertschätzenden und professionellen Trennungsprozesses die im Prozess involvierten Vorgesetzten sind, die themenentsprechend geschult sein und die nötigen Kompetenzen mitbringen sollten, um Dankbarkeit, Wertschätzung und Caretaking gegenüber Austretenden zu signalisieren.

**Verfasser/-in:** Jonathan Rosi

**Herausgeber/-in:** Abdullah Redzepi

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2017

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Rosi, J. (2017). Die Gestaltung eines professionellen und wertschätzenden Trennungsprozesses im Unternehmen. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter** (3-5 Tags): Trennungsgespräch, Reflexion, Trennungskultur, Kompetenzen, Dankesgeschenk

## **Ausgangslage**

Das Unternehmen bietet betagten pflegebedürftigen Menschen ein Zuhause sowie individuelle Betreuung an. Es beschäftigt 390 Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen, unter anderem in der Administration, die in die Abteilungen Empfang, Bewohner- und Personaladministration (HR) unterteilt ist. Das HR spielt eine operative Rolle und ist für alle Mitarbeitenden in jeglichen HR Fragen verantwortlich. Im Gesundheitswesen herrscht aktuell Fachkräftemangel und die Rekrutierung erweist sich als herausfordernd. Somit stellt sich die Frage, wie sich das Unternehmen von den austretenden Mitarbeitenden positiv verabschieden kann, damit diese Botschafter des Unternehmens werden und dadurch potenzielles Fachpersonal im günstigen Sinn auf das Unternehmen aufmerksam machen. Aus den Erkenntnissen des Trennungsprozesses sollten Verbesserungsvorschläge eruiert werden, um die Motivation der bestehenden Mitarbeitenden zu stärken und langfristig zu halten.

## **Ziel**

Ziel dieser Arbeit ist es, einen professionellen und wertschätzenden Trennungsprozess zu konzipieren. Der Ist-Prozess im Unternehmen ist eruiert. Aufgrund von Fachliteratur und geführten Interviews, werden Verbesserungen und Ergänzungen für den Trennungsprozess abgeleitet. Anhand eines Leitfadens sollen sich die Involvierten im Prozess orientieren können. Es soll auch geprüft werden, wie sich das Unternehmen von den austretenden Personen trennen kann, damit diese positiv vom Unternehmen berichten.

## **Vorgehen**

Im ersten Schritt hat der Verfasser die Fachliteratur konsultiert. Die wichtigsten Erkenntnisse und Elemente wurden festgehalten und in einer Tabelle zusammengefasst.

Danach folgte die Ist-Analyse des Trennungsprozesses im Unternehmen. Anhand einer Dokumentenanalyse konnte der aktuelle Trennungsprozess dargestellt und Differenzen aufgezeigt werden. Parallel dazu wurde das Forschungsdesign für die qualitative Befragung erarbeitet. Insgesamt wurden 17 Interviews durchgeführt, davon fünf externe Interviews mit Experten, die im Bereich des Outplacements und des Trennungsmanagements tätig sind, und zwölf im Unternehmen. Die daraus gesammelten praktischen Erkenntnisse flossen direkt in die Handlungsempfehlung ein.

Auf Basis des theoretischen Rahmenwerks, der Ist-Analyse des Trennungsprozesses und der Interviews formulierte der Verfasser die Handlungsempfehlung für das Unternehmen.

## **Erkenntnisse**

Dem Trennungsprozess ist gleich viel Bedeutung beizumessen wie dem Eintrittsprozess. Bei beiden Prozessen stehen die Mitarbeitenden im Zentrum. Rückschlüsse und Erkenntnisse aus einem professionellen und wertschätzenden Trennungsprozess können zur Steigerung der Motivation bei bestehenden Mitarbeitenden eingesetzt werden, um diese letztlich längerfristig zu halten. Wenn Austretende einen professionellen, dankbaren und wertschätzenden Trennungsprozess erleben, können sie ein Kapitel abschliessen und ein Neues beginnen. Dies wirkt sich auf die Weiterentwicklung der Austretenden günstig aus und verstärkt die positiven Erinnerungen und Emotionen gegenüber dem Unternehmen. Ein individuelles Dankesgeschenk verstärkt diesen Effekt. Der Trennungsprozess beeinflusst den letzten Eindruck, den das Unternehmen hinterlässt.

Die Signale, die von austretenden Mitarbeitenden gegen aussen getragen werden, können das Caretaking, die Dankbarkeit, das positive Ambiente, eine lernende Organisation etc. betreffen. Die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereintritts wird dadurch erhöht. Anhand solcher Effekte und positiver Berichte gegen aussen wird auch die Arbeitgebermarke verbessert. Neues Fachpersonal wird ohne hohe Marketingkosten auf das Unternehmen aufmerksam gemacht, wodurch das Unternehmen von qualitativen Bewerbungsdossiers profitiert. Der Trennungsprozess erlangt im Unternehmen dadurch Bedeutung, dass ihn das oberste Management in die Unternehmenskultur integriert und damit eine sogenannte Trennungskultur entsteht. Die Wirkung und Bedeutung wird durch die Einführung formalistischer Aspekte verstärkt und klar signalisiert. Die Instrumente dienen als Orientierung und Hilfsmittel.

### **Unternehmensspezifisches Konzepts**

Das spezifisch eingeführte Trennungsprozesskonzept bedeutet, dass sich das oberste Management mit dem Thema auseinandersetzt und sich damit identifiziert. Der Prozess erhält einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen, was den Involvierten klar zu kommunizieren ist. Die zentralen Elemente des Konzepts eines wertschätzenden und professionellen Trennungsprozesses sind: Kündigung, Unternehmenskultur, Trennungsphase, Verabschiedung, und nicht zu vernachlässigen die Reflexion.

### **Unternehmensspezifischer Leitfaden**

Vom Konzept wird der Leitfaden für die Trennungsphase abgeleitet, der als Überblick und Orientierung für die Involvierten im Prozess dient. Er gibt diesen die notwendigen Informationen und das Vorgehen vor, das in einem professionellen und wertschätzenden Tren-

nungsprozess berücksichtigt werden muss. Die internen Voraussetzungen, die Vorbereitung, das Trennungsgespräch und die Nachbereitung bilden demzufolge die Hauptelemente des Leitfadens.

### **Interne Voraussetzungen**

Voraussetzung für einen erfolgreichen Trennungsprozess ist, dass die Gesprächsführenden in den betreffenden Themen geschult sind. Zudem müssen ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Kritikfähigkeit sowie das aktive Zuhören und weitere Eigenschaften vorhanden sein, um die Professionalität und Wertschätzung zu gewährleisten. Solche Schlüsselqualifikationen ermöglichen einen klaren und verständlichen Informationsaustausch. Trennungsphasen und das dabei zu führende Trennungsgespräch folgen aufgrund der unterschiedlichen Emotionen und Trennungsgründe der austretenden Mitarbeitenden keinem einheitlichen Schema. Daher ist die situative Wahrnehmung nicht zu unterschätzen.

### **Vorbereitung**

Aufgrund solcher Voraussetzungen ist eine individuelle und sachliche Vorbereitung ein entscheidender Prozessschritt. Die Fehlerquote reduziert sich, zugleich erhöht sich der Eindruck der Professionalität, der Dankbarkeit, und das Interesse gegenüber den Austretenden wird gesteigert.

### **Trennungsgespräch**

Das eigentliche Trennungsgespräch folgt einer einheitlichen Struktur: Einstieg, Kernphase und Abschluss. Mittels des Einstiegs wird Professionalität vermittelt, werden die Beteiligten über den Gesprächsverlauf orientiert und eine positive, angenehme Atmosphäre geschaffen. In der Kernphase nehmen die Gesprächsführenden die relevanten Informationen auf. Durch Nachfragen und aktives Zuhören zeigen sich entscheidende Hinweise. Eine wertfreie, respektvolle und faire Haltung ermöglicht einen wertschätzenden und informationsreichen Austausch. Danach folgt der Abschluss, wobei das Gespräch mit einem Dank beendet wird.

### **Nachbereitung**

Ohne durchgeführte Nachbereitung kann sich der ganze Trennungsprozess nicht entwickeln. Deshalb müssen Erkenntnisse aus der Trennungsphase und speziell aus dem Trennungsgespräch erhoben werden. Die Reflexion ermöglicht es den Gesprächsführenden, sich in bestimmten Bereichen zu verbessern und wesentliche Optimierungsmassnahmen schriftlich festzuhalten, was der Qualität auf der Abteilung und im Unternehmen einen Nutzen bringt. Tools zur Erfassung der Informationen erhöhen die Qualität der Massnahmen auf der Abteilung wie auch abteilungsübergreifend und für das gesamte Unternehmen.

### **Unternehmensspezifische Hilfsinstrumente**

Anwendbare Hilfsmittel wie eine vorgegebene Austrittscheckliste, ein Trennungsgesprächsleitfaden und die Trennungsgesprächsreflexion haben unterstützende Funktion für die Involvierten im Trennungsprozess. Sie erhöhen die Professionalität und signalisieren Gleichbehandlung, indem Prozessschritte eingehalten werden und keine Schritte vergessen gehen. Die Vorgaben bei den Hilfsmitteln sollten gleichzeitig Spielraum gestatten, um die nötige Flexibilität zu gewährleisten, da Trennungsphasen sich stets unterschiedlich entwickeln. Die Formalitäten signalisieren die Einstellung des Unternehmens zum Trennungsprozess und dessen Wichtigkeit. Sie haben für die Involvierten eine entlastende Wirkung, da diese sich darauf verlassen können. Sie lenken zugleich die Aufmerksamkeit auf eine gute, professionelle und wertschätzende Durchführung des Trennungsprozesses.

### **Wichtigste Literaturquellen**

Akerlof, G. (1984). *Gift Exchange and sociological foundations of economic*. In: American Economic Review 74, S. 79–83.

Aschenbrenner, H. & Werkmann-Karcher, B. (2010). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Berlin: Springer.

Andrzejewski, L. (2008). *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen fair und nachhaltig gestalten*. (3. überarb. u. erw. Aufl.). Köln: Luchterhand

Andrzejewski, L. & Refisch, H. (2015). *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten*. (4. überarb. u. erw. Aufl.). Köln: Luchterhand.

Geropp, B. (2017). Mitarbeiter kündigen: Fair und wertschätzend! Wie soll das gehen?. Bernd Geropp Consulting (Hrsg.). Gefunden am 20.02.2017 unter <https://www.mehr-fuehren.de/mitarbeiter-kuendigen>

Richter, M., & König, C. (2013). Professionelles Trennungsmanagement: Wie Führungskräfte geschult werden. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (1/2013), S. 15–18.

Scholz, C. (2014). *Personalmanagement - informationstheoretische und Verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.

Stoebe, F. (1993). Outplacement. In: Strutz, H., *Handbuch Personalmarketing* (S. 779–791). Wiesbaden: Gabler Springer.

von Kanitz, A. (2015). *Trennungsgespräche im Unternehmen wertschätzen, professionell, fair* (1. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.

Weber, P. (2015). *Schwierige Gespräche kompetent bewältigen* (3. Aufl.). Lengerich: Pabst Science Publ.

Wurth, K. (2017). *Trennungsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zeng, S. (01.04.2009). *Studie: Trennung von Mitarbeitenden erfolgt weltweit nach eigenen Gesetzen*. Gefunden am 10.2.2017 unter <https://www.hrtoday.ch/de/article/studie-trennung-von-mitarbeitenden-%E2%80%A8erfolgt-weltweit-nach-eigenen-gesetzen>