



ABSCHIED AUF ÖSTERREICHISCH

WAS TRENNUNGSGESPRÄCHE ÜBER UNTERNEHMENSKULTUR VERRATEN.

Eine Studie von PROCONSENS.AT



Jürgen Dostal



Copyright

Diese Studie ist durch das Urheberrecht geschützt und bleibt das geistige Eigentum des Autors bzw. von PROCONSENS.AT, welche die Studie durchgeführt haben. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Verbreitung, Übertragung und der öffentlichen Wiedergabe, sind vorbehalten. Die Studie und alle darin enthaltenen Inhalte dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Urheberrechtsinhabers weder ganz noch teilweise reproduziert, verteilt, übertragen oder auf andere Weise verwertet werden.

Die Erlaubnis zur Nutzung oder Verwendung von Auszügen aus der Studie darf nur unter Einhaltung der gängigen Zitatregeln erfolgen.

Wir bitten um Respektierung des geistigen Eigentums und um Einhaltung der geltenden Urheberrechtsbestimmungen.

Impressum

Mag. Jürgen Dostal, MBA
Unternehmensberater und eingetragener Mediator
Wr. Neustädterstr. 5
2811 Wiesmath
Österreich

Kontakt

PROCONSENS.AT
E-Mail: office@proconsens.at
Website: www.proconsens.at

Disclaimer

In der vorliegenden Publikation unterscheiden wir bei der Bezeichnung von Personen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form. In wenigen Fällen wird zugunsten der Lesbarkeit darauf verzichtet. Das generische Maskulinum adressiert in diesen Fällen alle Lesserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.

Juli 2025

**Mit freundlicher Unterstützung von
Annette Behrendt und Christiana Scholz**

Inhalt

1. EINLEITUNG 4

2. GRUNDLAGEN DER STUDIE 5

2.1. TEILNEHMENDE	5
2.2. MÖGLICHE VERZERRUNGEN (BIAS):	5
2.3. ALTERSSTRUKTUR:	5
2.4. UNTERNEHMENSGRÖßen:	5
2.5. DURCHFÜHRUNGSZEITRAUM:	5

3. STUDIENERGEBNISSE 6

3.1. GRÜNDE FÜR DIE TRENNUNG	6
3.2. WAHRCENOMMENE UNTERSTÜTZUNG	6
3.3. WELCHE MAßNAHMEN WIRKLICH HELFEN	7
3.4. TRENNUNG BELASTET ALLE	8
3.5. ERWARTUNGEN AN DAS GESPRÄCH	10
3.6. BEDEUTUNG DER NACHSORGE	11
3.7. ERLEBTE REALITÄT VS. ERWARTUNG	13
3.8. ANGEBOTENE MAßNAHMEN ZUR BEGLEITUNG	14
3.9. RELEVANZ DER BEGLEITENDEN MAßNAHMEN	15

4. ZUSAMMENFASSUNG FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

5. TRENNUNGSGESPRÄCHE PROFESSIONELL GESTALTEN? 18



1. Einleitung

Edith V. (57 Jahre) wurde vor wenigen Tagen nach über 20 Jahren erfolgreicher Tätigkeit in einem Großunternehmen gekündigt. Die Branche befindet sich in Transformation. Das Gespräch dauerte keine fünf Minuten. Zwei sichtlich überforderte Führungskräfte überbrachten die Botschaft – rechtlich korrekt, aber ohne jedes Zeichen von Empathie. Kein Dank, keine Würdigung, kein echtes Gespräch. Die Mitarbeiterin war tief verletzt. Noch vor Minuten zuvor war sie Teil eines Teams, nun auf sich selbst gestellt. Dass sie das Unternehmen künftig nicht weiterempfehlen wird, ist verständlich. Ein einziger Moment hat Vertrauen und Loyalität zerstört. Die Verletzung wird bleiben.

Mitarbeitende sind geschockt, Führungskräfte überfordert. Hier die Aussage von Willhelm R., Vertriebsleiter, 45 Jahre alt:

"Ich musste es einfach durchziehen. Ich habe das Gespräch vorbereitet, die Fakten notiert, den Ablauf eingeübt. Und trotzdem war es ein Schock für mich, als ich den Satz gesagt habe: 'Wir müssen uns von Ihnen trennen.' Der Mitarbeiter war nicht überrascht, aber ich war es. Ich war emotional völlig überfordert. Ein Knödel steckte mir sprichwörtlich im Hals. Der Mitarbeiter forderte mich auf, ruhig zu bleiben. Er könnte gerne für mich die Formulierung übernehmen, so sein Angebot an mich."

So oder ähnlich berichten viele Führungskräfte, wenn sie von Trennungsgespräch erzählen. Dabei handelt es sich oft nicht um das erste. Auch Mitarbeitende schildern diese Gespräche als Wendepunkte in ihrer Biografie.

Trennungsgespräche sind weit mehr als ein rechtlicher oder organisatorischer Schritt – sie sind ein sensibler Moment, der tief in die Unternehmenskultur eingreift. Der Umgang mit Mitarbeitenden in dieser Phase zeigt, wie ernst ein Unternehmen seine Werte tatsächlich nimmt. Gerade heute, in einer Arbeitswelt, die von Fachkräftemangel (teilweise Arbeitnehmermarkt), wachsender Wechselbereitschaft und sozialer Transparenz geprägt ist, entscheidet die Art und

Weise der Trennung über weit mehr als den kurzfristigen Personalstand. Sie beeinflusst die **Arbeitgebermarke**, das **Betriebsklima** und damit letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg.

Ein respektvoll geführtes Trennungsgespräch kann ein Unternehmen sogar stärken. Mitarbeitende, die sich fair behandelt fühlen, zeigen oft eine höhere Bereitschaft, das Unternehmen trotz Trennung weiterzuempfehlen. Umgekehrt führt eine emotionslose oder würdelose Trennung häufig zu Vertrauensverlust, Reputationsschäden und negativen Bewertungen – intern wie extern. Plattformen wie Kununu, LinkedIn oder Glassdoor geben solche Erfahrungen wieder.

Auch für die **verbleibenden Mitarbeitenden** ist die Qualität des Trennungsprozesses entscheidend. Sie beobachten sehr genau, wie mit Kollegen und Kolleginnen umgegangen wird – und ziehen daraus Rückschlüsse auf ihren eigenen Stellenwert im Unternehmen. Wird empathisch kommuniziert und transparent gehandelt, stärkt dies das Vertrauen und die emotionale Bindung. Wird hingegen abrupt und kalt agiert, leidet die **Leistungsbereitschaft**, Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl.

Trennungsgespräche professionell zu gestalten, bedeutet daher nicht nur, rechtlich korrekt zu handeln. **Es bedeutet, Haltung zu zeigen.** Es bedeutet, die Arbeitgebermarke glaubwürdig zu leben – gerade im Moment der Trennung. Wer hier souverän agiert, gewinnt Respekt, Vertrauen und langfristig: Bindung der verbleibenden Mitarbeiter und eine positive Erinnerung für alle jene, von welchen sich das Unternehmen trennen musste.

2. Grundlagen der Studie

Wie erleben Fach- und Führungskräfte Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld – und wie gehen Unternehmen in Österreich tatsächlich damit um?

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf **145 vollständig ausgefüllten Fragebögen**, die über **LinkedIn** verteilt wurden. Damit rekrutierte sich die Stichprobe insbesondere aus Fach- und Führungskräften aus mittleren bis großen Unternehmen.

Erstmals wurde hier die spezifische Situation in Österreich erhoben. Andere Studien bestätigen die Ergebnisse, beziehen sich jedoch auf andere Standorte.

2.1. Teilnehmende

- 73 Führungskräfte
- 36 freigesetzte Mitarbeitende
- 36 Mitarbeitende, die selbst kündigten (Eigenkündigung)

Die Befragung war bewusst zum überwiegenden Teil geschlossen gestaltet, um den Rücklauf zu unterstützen. Aufgrund der niedrigen Fallzahlen sind statistische Schwankungsbreiten zu berücksichtigen. Dennoch zeigen die Ergebnisse Muster, die sich mit anderen Studien decken.

2.2. Mögliche Verzerrungen (Bias):

- Teilnahmebereitschaft an der Studie setzt Verarbeitung voraus – stark traumatisierte Personen sind daher wahrscheinlich unterrepräsentiert.
- Fokus auf LinkedIn als Netzwerk, um Teilnehmer an der Studie anzusprechen, begünstigt Rückmeldungen aus mittleren und größeren Unternehmen.

2.3. Altersstruktur:

Die Altersstruktur der Teilnehmer und Teilnehmerinnen setzt sich wie folgt zusammen:

- 61+ Jahre: 11 Personen
- 51–60 Jahre: 60 Personen
- 41–50 Jahre: 40 Personen
- 31–40 Jahre: 24 Personen
- 20–30 Jahre: 9 Personen
- Keine Angabe: 26 Personen

2.4. Unternehmensgrößen:

Die Teilnehmenden gehörten mehrheitlich Unternehmen mit über 100 Mitarbeitenden an, wobei die Werte von 8 bis 50.000 Mitarbeitenden genannt werden.

54 Personen machten keine Angabe

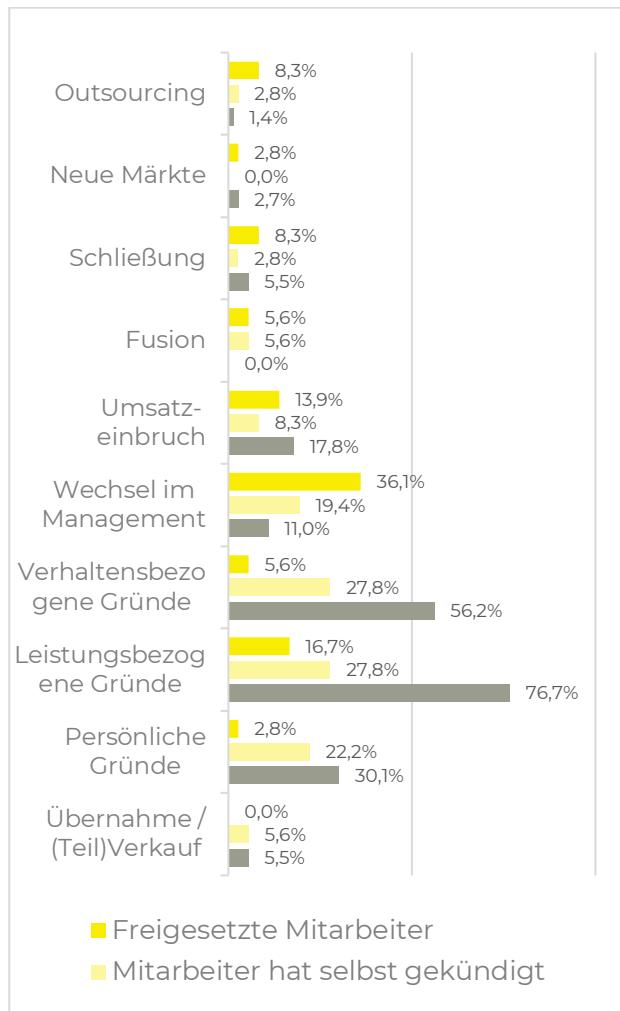
2.5. Durchführungszeitraum:

Jänner bis Mai 2025

3. Studienergebnisse

3.1. Gründe für die Trennung

Niemand trennt sich ohne Grund – doch die wirklich ausschlaggebenden Gründe bleiben oft im Verborgenen. Dieses Kapitel wirft ein Licht auf die häufigsten Auslöser beruflicher Trennungen.



Frage 1: Was waren Gründe für die Beendigung des Dienstverhältnisses? Mehrfachauswahl ist möglich.

Die Wahrnehmung über die Gründe für das Ende eines Dienstverhältnisses unterscheidet sich deutlich zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden – ein klassisches Beispiel für divergierende Perspektiven innerhalb von Organisationen. Während Führungskräfte vor allem strukturelle und objektivierbare Faktoren wie Leistungsmängel oder fehlende Teamfähigkeit ins Zentrum ihrer Entscheidung stellen, betonen Mitarbeitende deutlich häufiger unternehmensinhärente Ursachen.

Führungskräfte in der Regel an, dass sie ein Dienstverhältnis vor allem **aus leistungsbezogenen und verhaltensbedingten Gründen** beenden – etwa, weil Zielvorgaben nicht erreicht oder die Zusammenarbeit im Team gestört wurde. Die Entscheidung wird dabei als rational und im Sinne des Unternehmens getroffen wahrgenommen.

Demgegenüber schildern **Mitarbeitende**, deren Anstellung beendet wurde, ganz andere Einschätzungen: 36 % sehen den **Hauptgrund im Wechsel des Managements**, was auf mangelnde Kontinuität oder veränderte Führungsstile hinweist. Nur 16 % führen mangelnde Leistung als Ursache an.

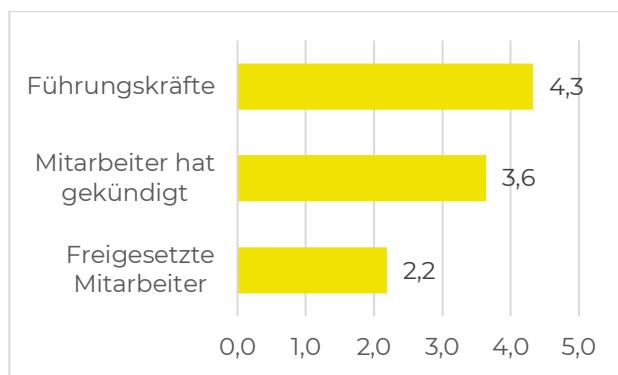
Diese Diskrepanz verweist auf ein zentrales Problem: Fremd- und Selbstwahrnehmung klaffen oft weit auseinander. Was von Führung als sachlich begründet erscheint, empfinden Mitarbeitende nicht selten als ungerecht oder unverständlich. Ein bewusster Abgleich dieser Sichtweisen – etwa durch transparente Kommunikation und Feedbackprozesse – kann helfen, Konflikte zu vermeiden und Trennungen im besseren gegenseitigen Verständnis zu gestalten.

Fazit: Führungskräfte und Mitarbeitende bewerten Trennungsgründe oft völlig unterschiedlich. Während Führung rationalisiert, sehen Betroffene die Ursache beim Arbeitgeber. Damit wird das Trennungsgespräch für alle Betroffenen sehr persönlich. Wahrnehmungsunterschiede bergen Konfliktpotenzial in sich und schaden dem Vertrauen der Mitarbeitenden. Dies trifft auch auf die zurückbleibenden Belegschaftsmitglieder zu.

Handlungsempfehlung: Führungskräfte sollten im Vorfeld Gesprächsleitfäden zur Verfügung haben, die sowohl die sachliche als auch die emotionale Dimension berücksichtigen. Eine Begleitung durch HR oder einen neutralen Dritten kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

3.2. Wahrgenommene Unterstützung

Führungskräfte bewerten die Unterstützung durch das Unternehmen bei Trennungsgesprächen mit durchschnittlich 4,33 von 5 möglichen Punkten – und damit deutlich positiver, als es Mitarbeitende tun. Besonders auffällig ist der Unterschied bei jenen Mitarbeitenden, deren Dienstverhältnis beendet wurde: Sie vergeben lediglich eine durchschnittliche Bewertung von 2,2 Punkten. Aus ihrer Sicht lässt sich damit kaum von einer gelungenen Gesprächsführung oder wertschätzenden Begleitung sprechen.



Frage 2: Wie haben Sie die Unterstützung seitens des Unternehmens für alle Beteiligten wahrgenommen?

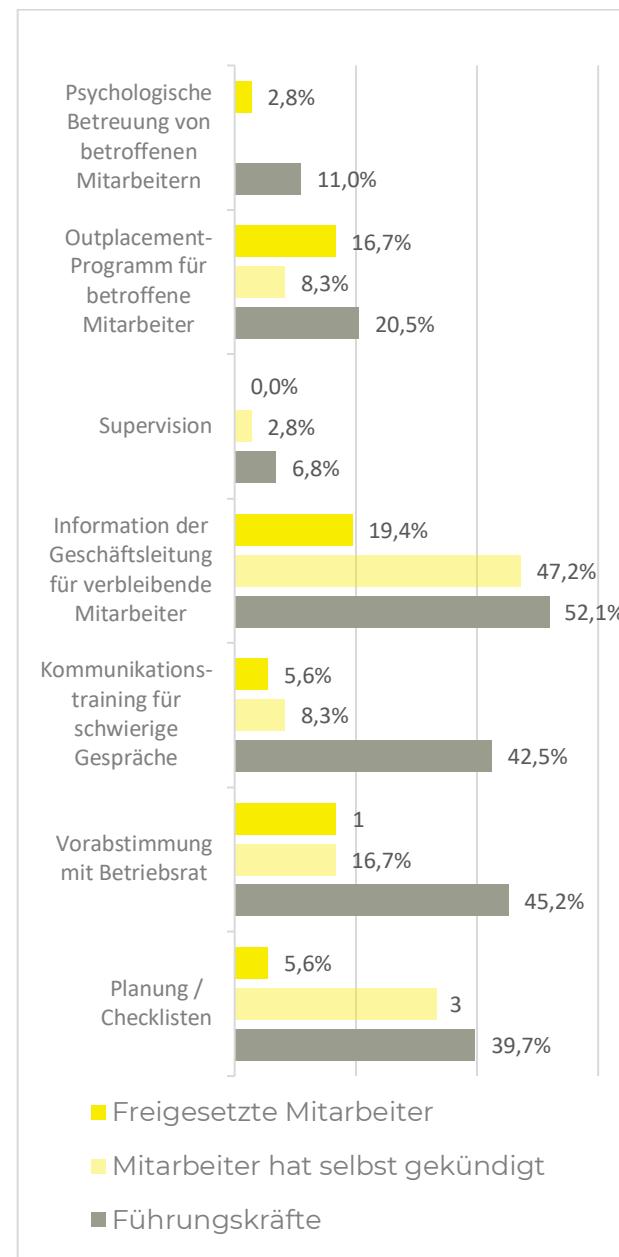
Das **Auseinanderklaffen der Bewertungen** ist nicht überraschend. Zum einen ist davon auszugehen, dass Führungskräfte die Situation aus einer sachlicheren Perspektive betrachten, während Mitarbeitende in Trennungssituationen emotional stärker betroffen sind. Zum anderen legen die Zahlen nahe, dass die Gesprächsführung durch Führungskräfte aus Sicht der betroffenen Mitarbeitenden häufig Defizite aufweist – sei es im Umgangston, in der Vorbereitung oder im Feingefühl für die persönliche Situation (siehe weiter unten).

Dass die Selbsteinschätzung der Führung dabei tendenziell positiver ausfällt als die Fremdwahrnehmung durch Mitarbeitende, ist ein bekanntes Phänomen. Es verweist auf die Notwendigkeit, gerade bei sensiblen Gesprächsanlässen wie Trennungen, auf gezielte Schulung, gute Vorbereitung und empathische Kommunikation zu setzen. Die Ergebnisse weiterführender Fragen deuten jedenfalls darauf hin, dass hier Potenzial für Verbesserung besteht – sowohl im Hinblick auf die inhaltliche Klarheit als auch auf die menschliche Komponente der Gespräche.

Fazit: Führungskräfte schätzen die Unterstützungsleistung seitens des Unternehmens deutlich höher ein als betroffene Mitarbeitende. Diese Wahrnehmungslücke zeigt: Es fehlt an Empathie, Schulung und professioneller Begleitung im Trennungsprozess (siehe Folgefragen).

Handlungsempfehlung: Nutzen Sie standardisierte Feedbackbögen nach Trennungsgesprächen – anonym und für beide Seiten. So entsteht eine belastbare Grundlage für die Weiterentwicklung von HR-Maßnahmen und Trainingsinhalten. Und: Ermöglichen Sie Führungskräften eine nachträgliche Supervision. Das ermöglicht diesen, die Erfahrungen in strukturierter Form für weitere Gespräche zu verarbeiten.

3.3. Welche Maßnahmen wirklich helfen



Frage 3: Welche Maßnahmen zur Unterstützung haben Sie seitens des Unternehmens erhalten bzw. wahrgenommen?

Trotz der emotionalen und strategischen Bedeutung von Trennungsgesprächen werden Führungskräfte in vielen Unternehmen unzureichend vorbereitet. **Weniger als die Hälfte erhält gezielte Trainings oder Schulungen für diese sensible Aufgabe.** Das führt dazu, dass entscheidende Elemente oft fehlen – etwa die professionelle Kommunikation mit dem verbleibenden Team.



Für freigesetzte Mitarbeitende ist dies besonders schmerhaft: **Nur 19%** berichten, dass ihr Ausscheiden aus dem Unternehmen durch eine **Information der Geschäftsleitung** begleitet wurde. In den meisten Fällen werden sie beim Abschiednehmen völlig auf sich gestellt. Das kann Gefühle von Isolation, Entwertung und Kränkung verstärken – mit negativen Folgen für die mentale Gesundheit.

Besonders alarmierend: Lediglich ein einziger betroffener Mitarbeitender gab an, dass ihm **psychologische Unterstützung** angeboten wurde. Dabei wäre gerade hier ein Zugang zu professioneller Hilfe sinnvoll – sei es durch interne Ansprechpersonen oder externe Beratung.

Die Zusammenarbeit mit dem **Betriebsrat** zeigt ein weiteres Ungleichgewicht: 45,2% der Führungskräfte nutzen diese Möglichkeit zur Abstimmung, aber nur 16,7% der betroffenen Mitarbeitenden berichten von einer aktiven Einbindung. Hier fehlt es an Transparenz, Kommunikation und strukturierten Prozessen.

Fazit:

Trennungsgespräche verlaufen oft unvorbereitet. Betroffene fühlen sich allein gelassen, Kommunikation fehlt. Es braucht strukturierte Nachsorge, psychologische Unterstützung und klare Prozesse – auch für die verbleibenden Kollegenschaft.

Handlungsempfehlung:

Entwickeln Sie ein **Trennungsprotokoll**, das folgende begleitende Maßnahmen dokumentiert:

1. ein **Abschlussgespräch** zur Klärung offener Punkte und zum wertschätzenden Abschied,
2. eine **offizielle Verabschiedung**, um Anerkennung sichtbar zu machen,
3. und –**bei Bedarf**– den **Zugang zu externen Beratungsangeboten** (z.B. Karriereberatung, psychologische Unterstützung).

Ein klar strukturierter Prozess nimmt **Druck von den Führungskräften** und sorgt für Professionalität im Umgang mit Trennungssituationen.

3.4. Trennung belastet alle

Trennungsgespräche sind nicht nur organisatorisch, sondern vor allem emotional herausfordernd – für alle Beteiligten. Die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage zeigen deutlich, dass Führungskräfte dabei keineswegs frei von

Belastung sind. **60% von der StudienteilnehmerInnen mit Führungsfunktion geben an, während des Trennungsgesprächs Empathie für die betroffenen Mitarbeitenden zu empfinden**, was auf ein grundsätzlich hohes Maß an menschlicher Anteilnahme hinweist. Gleichzeitig empfinden **43% Stress**, was den Druck und die emotionale Komplexität der Situation weiter verstärkt. Besonders bemerkenswert: **23% der Führungskräfte verspüren Selbstzweifel** – ein Wert, der höher liegt als bei den freigesetzten Mitarbeitenden selbst.

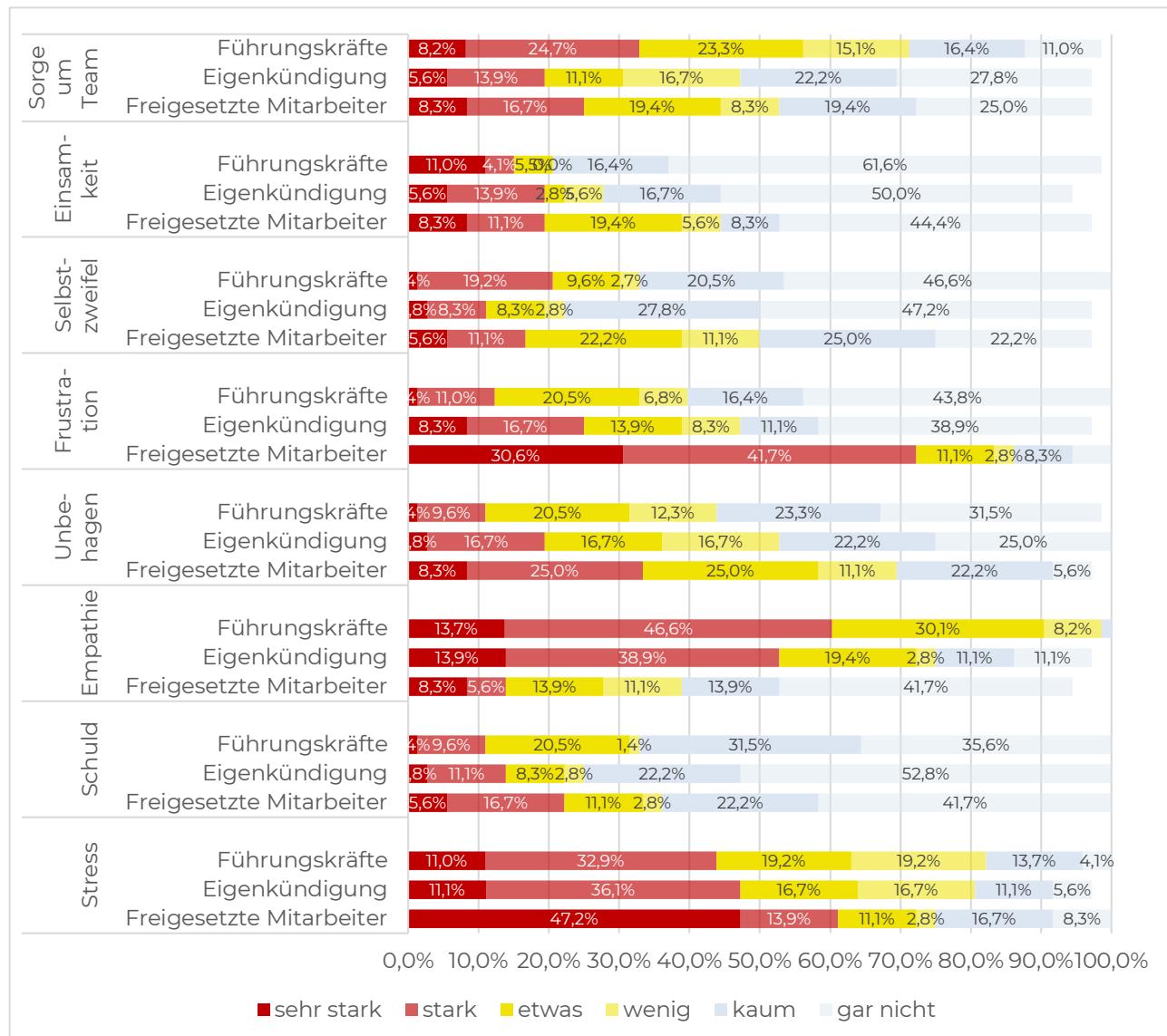
Nur **ein Drittel der Führungskräfte sorgt sich konkret um das verbleibende Team**. Diese Sorge ist berechtigt und wichtig, denn Trennungssituationen wirken oft weit über den Moment hinaus und beeinflussen das Vertrauen, die Stimmung und die Leistung der übrigen Belegschaft. Die Unsicherheit, wie ein Team auf die Kündigung reagiert und ob Loyalität bestehen bleibt, beschäftigt manche Führungskräfte auch über das eigentliche Gespräch hinaus.

„Empathie wird zur Schlüsselkompetenz moderner Führung – insbesondere in einer Arbeitswelt, die von Wandel, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist. Sie ermöglicht Führungskräften, sich in die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden hineinzuversetzen und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.“¹

Auf Seite der freigesetzten Mitarbeitenden zeigt sich erwartungsgemäß ein anderes emotionales Bild: **72% empfinden Frustration**, was den oft als ungerecht empfundenen Umgang mit der Situation widerspiegelt. Nur **17% geben an, Selbstzweifel zu haben** – ein weiterer Hinweis darauf, dass viele Betroffene die Gründe für ihre Kündigung nicht bei sich selbst verorten.

Überraschend ist der Befund bei jenen, die selbst gekündigt haben: **47% von ihnen erleben ebenfalls Stress im Trennungsgespräch**. Das deutet darauf hin, dass auch selbstbestimmte Abschiede emotional fordern – etwa durch

¹ Kienbaum. (2021). *Empathische Führung – Schlüsselkompetenz für die neue Arbeitswelt*. Kienbaum Consultants International GmbH. <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/empathische-fuehrung/>



Frage 4: Welche der folgenden **Emotionen** haben Sie selbst anlässlich des Trennungsgesprächs verspürt?

Schuldgefühle, Unsicherheiten oder die Konfrontation mit Reaktionen des Arbeitgebers.

„Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren, bilden die Grundlage jeder wirkungsvollen Führung.“²

Fazit: Ingesamt zeigt sich: Trennungsgespräche berühren – unabhängig von der Rolle. Sie sind für alle Beteiligten emotional belastend. Empathie, Stress und Selbstzweifel betreffen Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende – professionelle Vorbereitung und sensible Gesprächsführung sind daher essenziell.

Handlungsempfehlung: Führungskräfte sollten gezielt auf die emotionale Dynamik von Trennungsgesprächen vorbereitet werden – etwa durch Simulationstrainings, Reflexion und

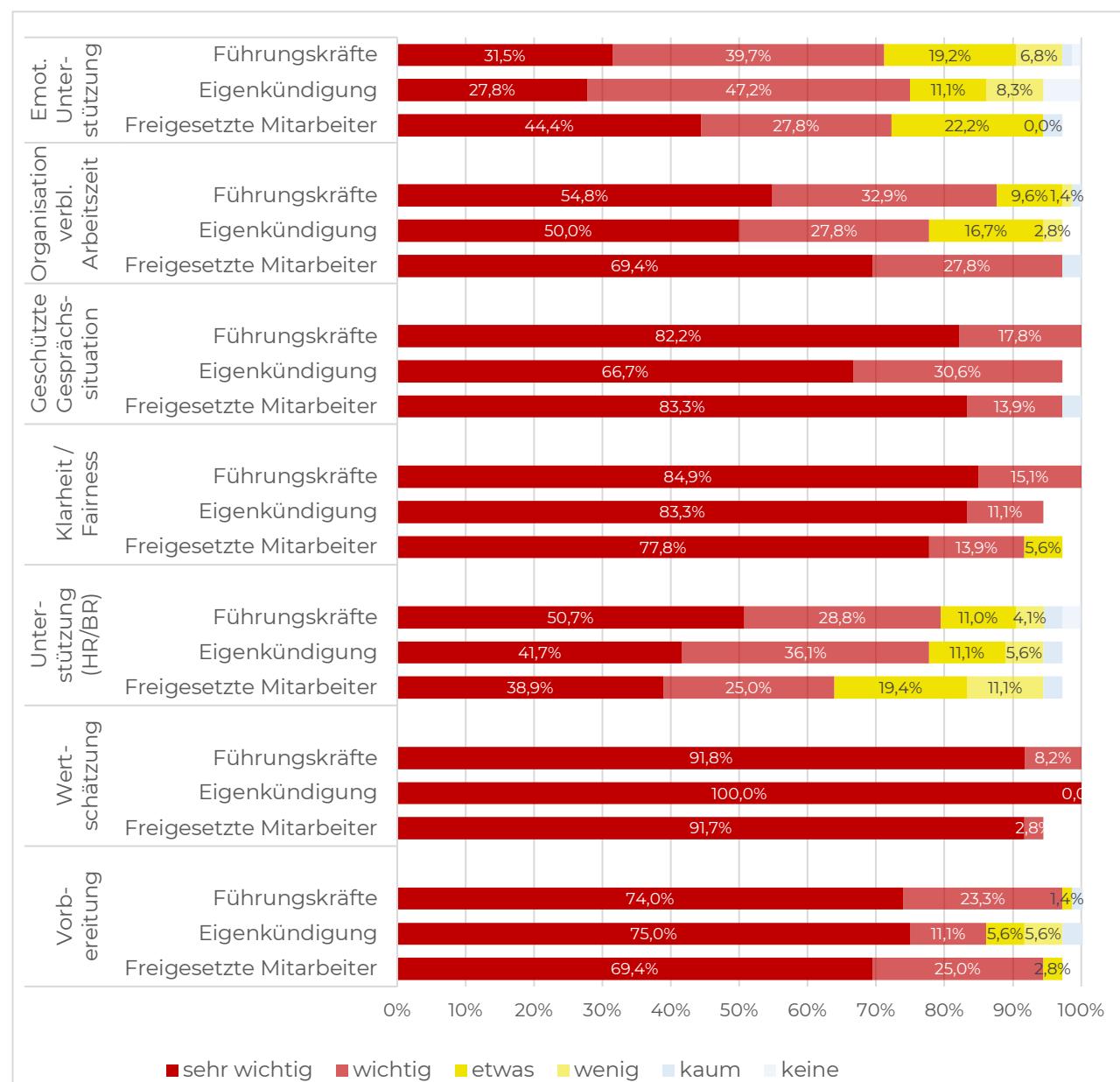
² Coleman, Boyatzis & McKee, Emotionale Intelligenz – Führung mit Herz und Verstand, 2002

psychologisches Basiswissen. Das stärkt ihre Sicherheit im Umgang mit belastenden Situationen.

Strukturierte Gesprächsleitfäden helfen, Empathie mit Klarheit zu verbinden und die emotionale Sicherheit für alle Beteiligten zu erhöhen – auch für jene, die selbst kündigen. So wird das Trennungsgespräch zum Ausdruck professioneller und wertschätzender Führung.

3.5. Erwartungen an das Trennungsgespräch

Trennungsgespräche gehören zu den anspruchsvollsten Situationen im Berufsleben – für Führungskräfte wie für Mitarbeitende. Die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen klar: **Wertschätzung ist dabei der zentrale Schlüssel**. Nahezu alle befragten Personen – unabhängig von Rolle oder Situation – stuften respektvolle Kommunikation als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ein. Das zeigt, dass es im Kern nicht nur um das *Was*,



Frage 5: Ein Trennungsgespräch ist für keine der beteiligten Personen angenehm. Stellen Sie sich vor, Sie sind von einem solchen Gespräch als Mitarbeiter oder Führungskraft betroffen. Welche Bedeutung haben folgende Aspekte für das Gespräch?



sondern vor allem um das Wie der Gesprächsführung geht.

Direkt danach folgt der Wunsch nach einem **ruhigen, geschützten Rahmen für das Gespräch**, der emotionale Sicherheit schafft. Besonders in belastenden Situationen wie Kündigungen oder Trennungsgesprächen ist der äußere Rahmen entscheidend dafür, wie das Gesagte aufgenommen wird. Ein sachlich gestalteter Raum, ausreichend Zeit und ungestörte Aufmerksamkeit signalisieren Respekt – und können helfen, Eskalationen zu vermeiden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die **Organisation der verbleibenden Arbeitszeit**: Während Führungskräfte hier besonders stark auf Planung und Struktur achten, wird auch von der Seite der Mitarbeitenden betont, wie wichtig **Klarheit und Orientierung** in dieser Übergangsphase sind.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass auch alle weiteren untersuchten Faktoren – wie die Vorbereitung auf das Gespräch, **Unterstützung durch HR oder Betriebsrat sowie emotionale Begleitung – von mindestens 70 %** der Befragten als relevant bewertet werden. Das verdeutlicht: Trennungsgespräche sind komplexe Situationen, in denen viele Aspekte zusammenspielen müssen, um einen fairen und konstruktiven Abschluss zu ermöglichen.

Ein gelungenes Trennungsgespräch erfordert also weit mehr als rechtliche Präzision. Es verlangt **Empathie, Struktur, Vorbereitung und Haltung**. Wer diese Faktoren ernst nimmt, schützt nicht nur das Wohlbefinden der Betroffenen, sondern stärkt auch langfristig das Betriebsklima und die Glaubwürdigkeit der Führung.

An dieser Stelle die drei wichtigsten No-Goes, die mir persönlich schon begegnet sind: Top 3 No-Gos bei Trennungsgesprächen

- 1. Das Gespräch zwischen Tür und Angel führen:** Den Mitarbeitenden „zwischendurch“ im Arbeitsprozess anzusprechen – etwa zwischen zwei Terminen oder im Gang – wirkt entwürdigend und überrumpelnd.
- 2. Keine emotionale Reaktion zulassen:** Trennungsgespräche sind belastend. Wer Betroffene auffordert, sich „zusammenzureißen“, ignoriert die menschliche Dimension und beschädigt Vertrauen.
- 3. Keine Möglichkeit zur Verabschiedung oder Information des Team:** Schweigen oder plötzliches Verschwinden hinterlässt Unsicherheit im Team und untergräbt das Zugehörigkeitsgefühl der verbleibenden Mitarbeitenden.

Fazit: Wertschätzung, Vorbereitung und ein geschützter Rahmen sind entscheidend – nur das Zusammenspiel aller Faktoren macht Trennungsgespräche wirklich professionell.

Handlungsempfehlung: Stellen Sie sicher, dass Trennungsgespräche gut vorbereitet, strukturiert und empathisch geführt werden. Entwickeln Sie **klare Leitfäden**, definieren Sie Abläufe für die Organisation der verbleibenden Arbeitszeit und schaffen Sie einen geschützten Rahmen für das Gespräch. Binden Sie HR und – wo sinnvoll – den Betriebsrat frühzeitig ein. **Schulungen zur Gesprächsführung** und zum Umgang mit Emotionen helfen Führungskräften, respektvoll und professionell zu agieren – auch in belastenden Situationen.

3.6. Bedeutung der Nachsorge

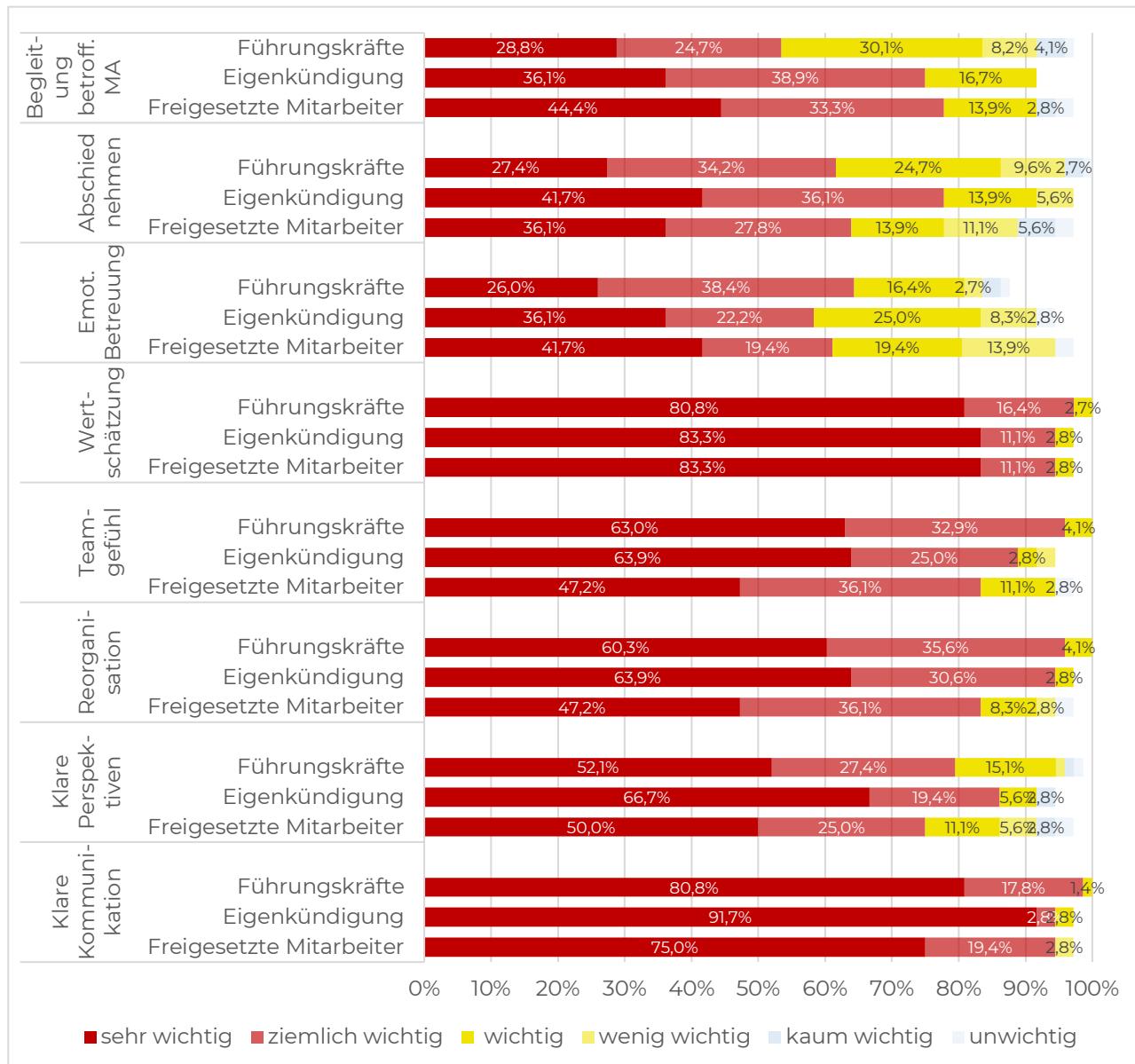
Trennungsgespräche enden nicht mit dem letzten Satz – im Gegenteil: Für alle Beteiligten beginnt danach eine Phase, die über das langfristige Erleben und die emotionale Verarbeitung des Geschehens entscheidet. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, wie wichtig diese Nachsorge ist – und zwar aus Sicht von Führungskräften ebenso wie von Mitarbeitenden.

Besonders deutlich ist die **Forderung nach klarer Kommunikation**: Fast 100 % der Befragten betonen, wie zentral es ist, im Anschluss an ein Trennungsgespräch offen, respektvoll und verbindlich zu kommunizieren – gegenüber der betroffenen Person, aber auch gegenüber dem verbleibenden Team. **Wertschätzung** spielt dabei eine große Rolle. Führungskräfte sind zudem mit einer zusätzlichen Herausforderung konfrontiert: **Die Reorganisation des verbleibenden Teams** wird von ihnen als besonders wichtig eingestuft – nicht nur organisatorisch, sondern auch emotional.

Überraschend deutlich zeigt sich auch, dass **77 % der Mitarbeitenden – selbst bei Eigenkündigung – das Bedürfnis haben, Abschied zu nehmen**. Bei freigesetzten Mitarbeitenden ist dieser Wert mit 61% etwas geringer, was vermutlich mit der emotional schwierigen Gesamtsituation zusammenhängt.

77 % der Mitarbeitenden wünschen sich zudem eine Begleitung nach dem Gespräch, sei es durch HR, Führungskräfte oder externe Unterstützungsangebote. Dass sich immerhin **53 % der Führungskräfte ebenfalls Begleitung wünschen**, unterstreicht, wie belastend Trennungssituationen auch für sie ist.

Ein besonders starkes Signal: **Die Wiederherstellung des Teamgefühls ist für 95 % der Führungskräfte und selbst 83 % der**



Frage 6: Bitte denken Sie nun an die Zeit nach dem Trennungsgespräch. Welche Aspekte erachten Sie aus Ihrer Perspektive als wichtig?

Scheidenden wichtig. Nachsorge ist also kein „weicher Faktor“, sondern ein zentrales Element professioneller Trennungskultur.

Fazit:

Nachsorge ist für alle Beteiligten essenziell. Klare Kommunikation, Abschiedsmöglichkeiten und Teamintegration stärken das Vertrauen – und machen Trennungsgespräche zu einem verantwortungsvoll gestalteten Prozess.

Handlungsempfehlung:

Planen Sie die Phase nach dem Trennungsgespräch bewusst mit ein: Ermöglichen Sie einen

wertschätzenden Abschied, informieren Sie das Team transparent und strukturieren Sie die Neuorganisation klar. Bieten Sie allen Beteiligten – auch Führungskräften – bei Bedarf begleitende Gespräche oder externe Unterstützung an. Ein gezielter Nachsorgeprozess stärkt das Teamgefühl, reduziert Unsicherheit und schützt die Unternehmenskultur auch in herausfordernden Momenten.

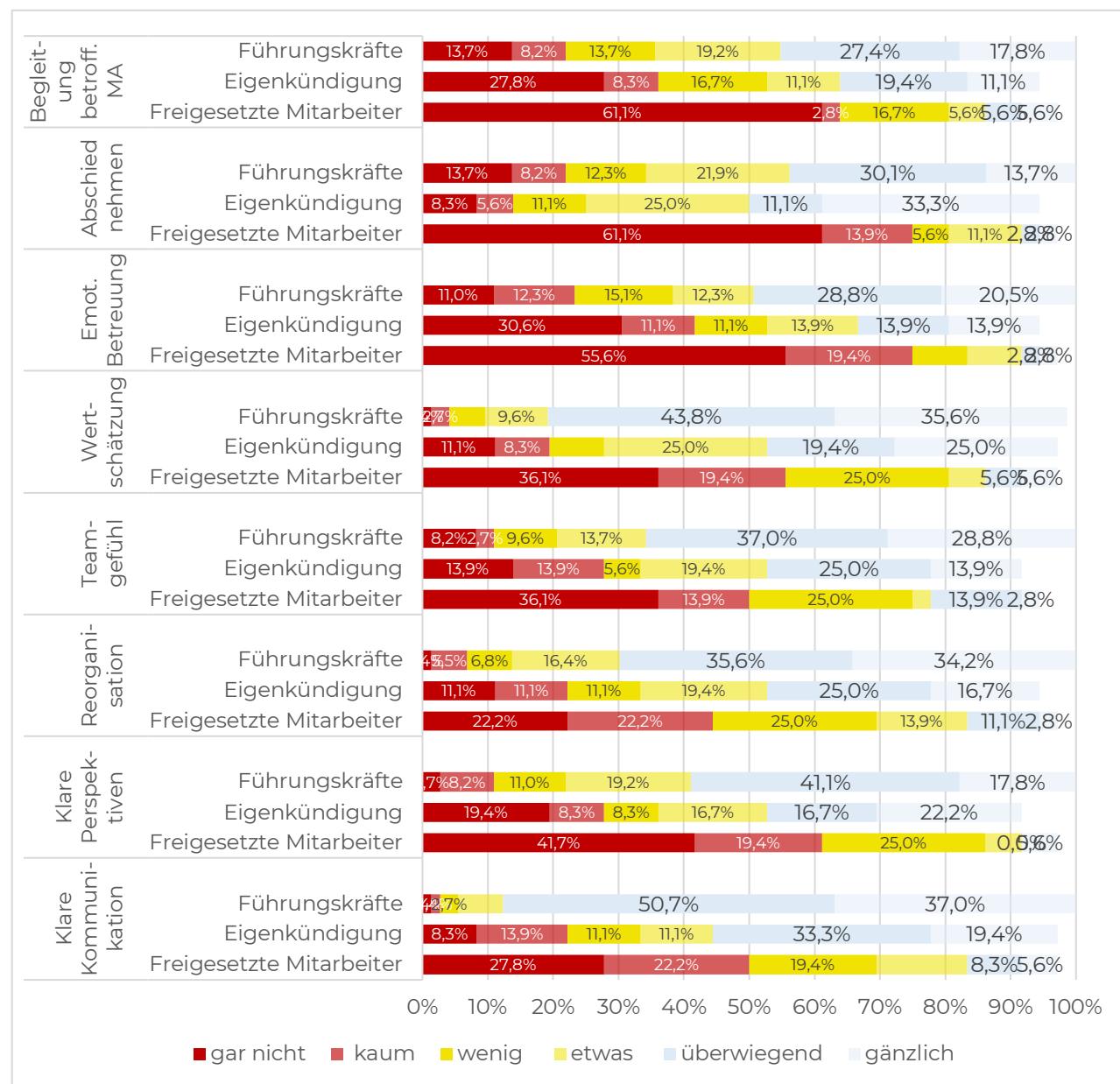
3.7. Erlebte Realität vs. Erwartung

Ausgehend von dem, was Führungskräfte und Mitarbeitende im Trennungsprozess als wichtig erachteten, wollen wir uns nun die unternehmerische Realität ansehen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich: Freigesetzte **Mitarbeitende erleben den Trennungsprozess oft als unbefriedigend und belastend**. Besonders eklatant sind die Defizite beim **Abschiednehmen** (75%), bei der **Begleitung im Prozess** (65%) sowie bei der **Eröffnung von Perspektiven** (61%). Diese Zahlen unterstreichen, wie wichtig es ist, Trennungsgespräche nicht als

isoliertes Ereignis, sondern als umfassenden Prozess zu verstehen.

Gleichzeitig offenbart die Auswertung eine deutliche **Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung**. So geben 88 % der Führungskräfte an, **klar kommuniziert** zu haben – während nur 50 % der freigesetzten Mitarbeitenden diese Klarheit bestätigen. Ähnlich dramatisch ist der Unterschied beim Thema Wertschätzung: Während sich viele Führungskräfte in ihrer Kommunikation als respektvoll und anerkennend wahrnehmen, empfinden 81 % der freigesetzten Mitarbeitenden wenig oder gar keine Wertschätzung.



Frage 7: In welchem Ausmaß wurden die Aspekte in dem Unternehmen erfüllt?

Diese Unterschiede in der Wahrnehmung sind mehr als ein Kommunikationsproblem – sie untergraben Vertrauen, beschädigen das Arbeitgeberimage und erschweren den konstruktiven Umgang mit Trennungen. **Nur wer bereit ist, die Perspektive der Betroffenen ernst zu nehmen**, kann Prozesse verbessern und faire Bedingungen schaffen – auch im Abschied.

Fazit: Trennungsgespräche scheitern oft weniger an fehlendem Willen als an unzureichender Wahrnehmung. Wer als Führungskraft Wertschätzung zeigen will, muss sicherstellen, dass sie auch bei den Betroffenen ankommt – klar, empathisch und nachvollziehbar.

„Mangelnde Kommunikation verschärft Krisensituationen.“³

Handlungsempfehlung: Führungskräfte sollten gezielt in Selbstwahrnehmung und **Perspektivenübernahme** geschult werden. Feedbackgespräche, anonymisierte Rückmeldungen und klare Kommunikationsleitfäden helfen, Diskrepanzen zu erkennen und aufzulösen. Nur wer weiß, wie das Gesagte ankommt, kann wertschätzend und wirksam kommunizieren. Ergänzend braucht es verbindliche Standards für Abschied, Begleitung und Perspektiven – auch bei schwierigen Trennungen.

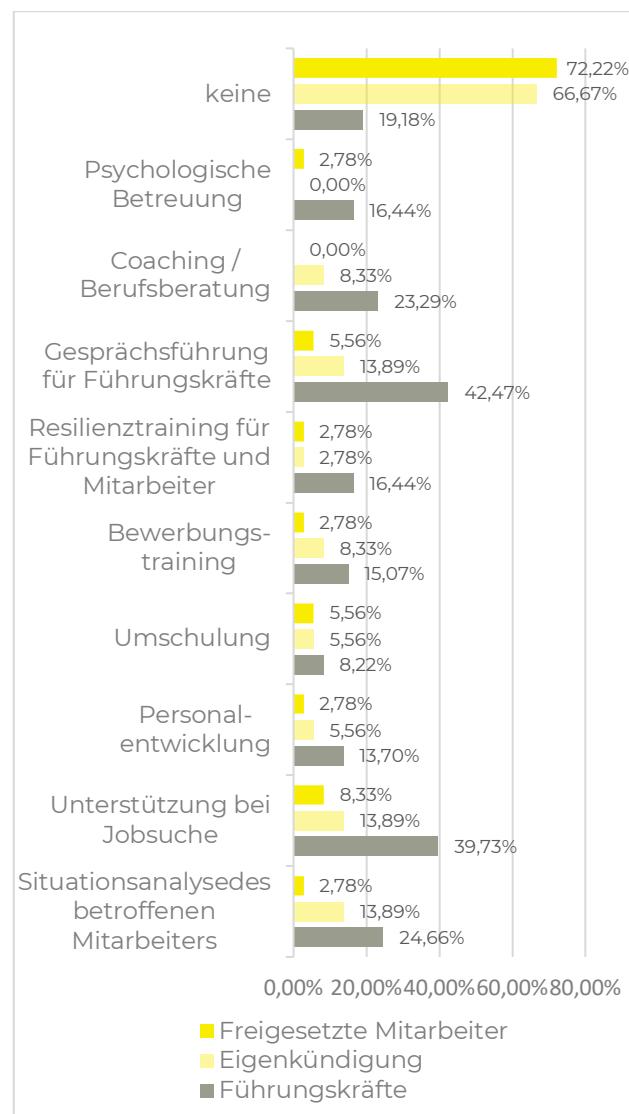
3.8. Angebotene Maßnahmen zur Begleitung

In den letzten zwei Fragen beschäftigen wir uns damit, welche Möglichkeiten Unternehmen Mitarbeitenden bieten, um den Übergang zum nächsten Arbeitgeber zu überbrücken.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (72%) erhalten Mitarbeitende im Rahmen von Trennungsgesprächen **keinerlei Unterstützung durch das Unternehmen beim Übergang zum nächsten Arbeitgeber**. Nur selten sind begleitende Maßnahmen wie Umschulungen, aktive Hilfe bei der Jobsuche oder Outplacement-Angebote vorgesehen. Das wirft eine grundsätzliche Frage auf: Überlässt man diese Verantwortung vollständig dem Arbeitsmarktservice – und zieht sich das Unternehmen damit bewusst aus der

Verantwortung für die berufliche Zukunft seiner Mitarbeitenden zurück?

Auch auf Seiten der Führungskräfte offenbart sich ein kritisches Defizit: Nur 24 % geben an, im Vorfeld von Trennungsgesprächen ein Coaching oder eine gezielte Vorbereitung erhalten zu haben. Erschreckend ist dabei, dass **57 % der Führungskräfte keinerlei Unterstützung für diese heikle Aufgabe bekommen**. Dabei handelt es sich um Gespräche, die nicht nur rechtlich und emotional anspruchsvoll sind, sondern auch entscheidend für das Employer Branding und das Betriebsklima sein können.



Frage 8: Im Rahmen der Beendigung von Dienstverhältnissen bieten manche Unternehmen

³ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2021). *Kommunikation in Krisensituationen: Auswirkungen mangelhafter Kommunikation auf betriebliche Prozesse*. Nürnberg: IAB.

Unterstützung an. Welche davon hat Ihr Unternehmen angeboten?

Die Ergebnisse zeigen, dass der Trennungsprozess oft zu einem **einsamen und wenig professionell begleiteten Moment** wird – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte. Dabei bietet gerade diese Phase die Chance, Wertschätzung zu zeigen, Brücken zu bauen und Verantwortung zu übernehmen. Unternehmen, die diesen Aspekt bewusst gestalten, heben sich nicht nur menschlich, sondern auch kulturell deutlich ab.

Fazit: Trennungsgespräche sind mehr als reine Formalität – sie sind ein Moment der Verantwortung. Wer sie gut führt, zeigt Haltung, stärkt die Kultur und bleibt als Arbeitgeber in Erinnerung.

„Fair Separation-Programme tragen wesentlich zur Imagepflege bei und schaffen eine rechtliche Absicherung für Unternehmen im Trennungsprozess.“⁴

Handlungsempfehlung: Unternehmen sollten Trennungsgespräche aktiv begleiten – durch Coaching für Führungskräfte und Unterstützungsangebote für Mitarbeitende. So entsteht Wertschätzung statt Verunsicherung – und Arbeitgebermarke statt Imageschaden.

3.9. Relevanz der begleitenden Maßnahmen

Wenn es um die Gestaltung von Trennungsgesprächen geht, herrscht in einem Punkt Einigkeit: **Die Gesprächsführung durch Führungskräfte ist entscheidend – und sie muss trainiert werden.** Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende erkennen die hohe Relevanz entsprechender Schulungen an. Das zeigt, dass in der Praxis oft Unsicherheit herrscht, wie ein solches Gespräch sensibel und zugleich klar geführt werden kann. Der Wunsch nach professioneller Gesprächsführung ist dabei Ausdruck eines tieferliegenden Bedürfnisses: nach Würde, Orientierung und Respekt im Moment der Trennung.

Resilienz-Trainings nehmen ebenfalls einen wichtigen Stellenwert ein. **72 % der freigesetzten Mitarbeitenden halten sie für relevant, 65 % der Führungskräfte teilen diese Einschätzung.** Das unterstreicht, wie stark Trennungssituationen emotional belasten – auf beiden Seiten. Resilienz hilft, diesen Umbruch nicht nur zu überstehen, sondern auch gestärkt daraus hervorzugehen.

Interessant ist auch, welche Prioritäten gesetzt werden: Die **Situationsanalyse** – also das Verstehen der konkreten Umstände, Hintergründe und Perspektiven des betroffenen Mitarbeitenden – wird **höher bewertet als direkte Maßnahmen wie Jobsuche oder Bewerbungshilfe.** Es geht offenbar zunächst um das Ernstnehmen der individuellen Lage, bevor operative Schritte folgen können.

Umschulungen hingegen spielt nur eine untergeordnete Rolle – insbesondere für freigesetzte Mitarbeitende. Doppelt so viele Menschen, die **selbst gekündigt haben**, halten Umschulungen für wichtig. Auch Führungskräfte stufen diesen Aspekt als weniger relevant ein – wohl deswegen, weil viele Trennungen leistungs- oder verhaltensbedingt erfolgen und daher kein unmittelbarer Weiterbildungsbedarf gesehen wird.

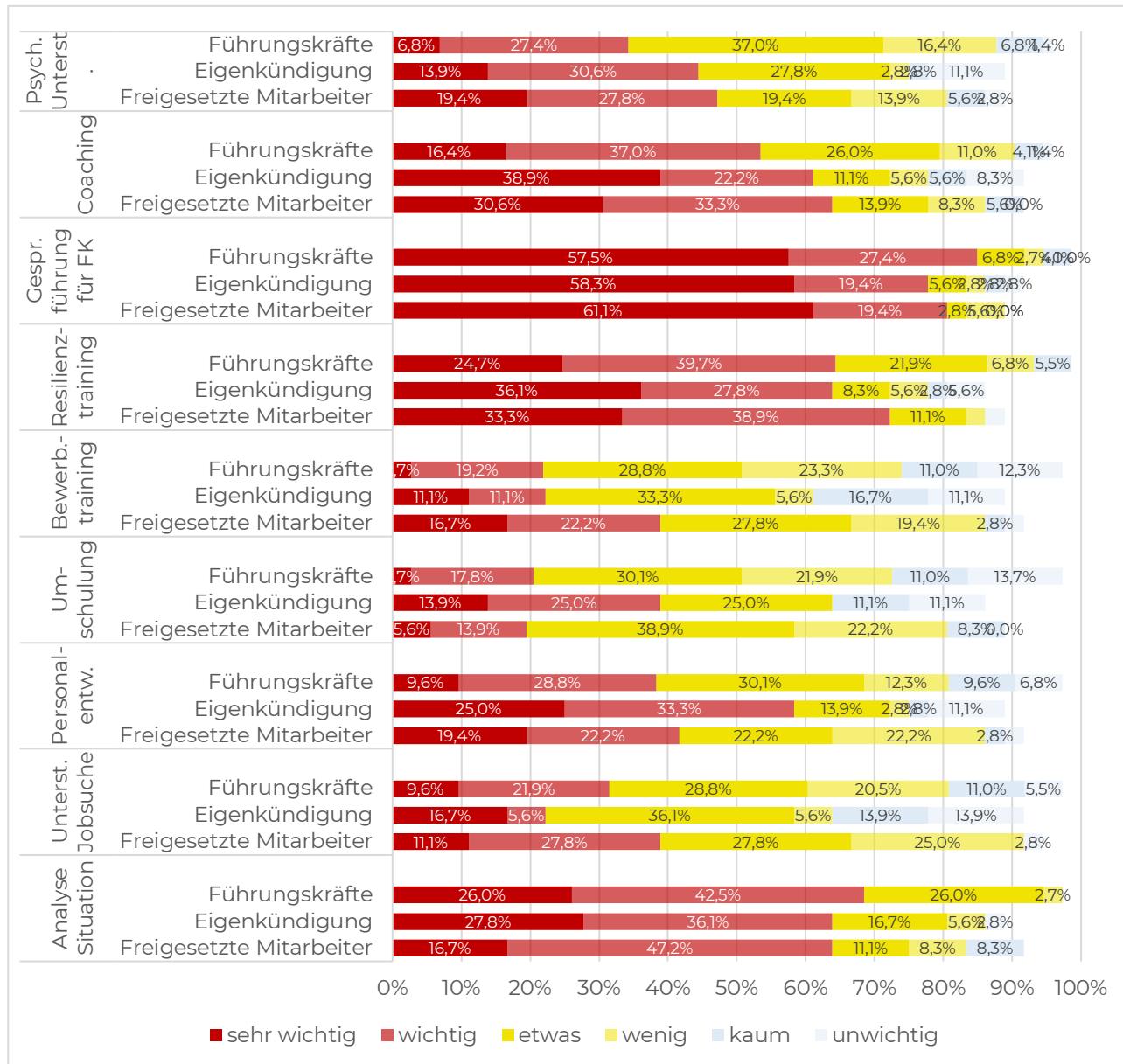
Der Blick auf diese Einschätzungen zeigt: Eine kluge Trennungspolitik braucht mehr als Outplacement-Checklisten – sie braucht echtes Verständnis, Training und eine wertschätzende Haltung. Das stärkt die verbleibenden Mitarbeiter und das Employer Branding.

Fazit: Professionell geführte Trennungsgespräche sowie eine gezielte Stärkung der Resilienz aller Beteiligten gehören heute zu den zentralen Erwartungen an moderne Führung. Wer Trennungen mit Respekt, Klarheit und Empathie gestaltet, schafft Vertrauen – selbst im Moment des Abschieds. So wird auch ein schwieriger Schritt zu einem Ausdruck von Haltung und Verantwortung.

„Moderne Führung setzt dabei verstärkt auf emotionale Intelligenz, Sinnstiftung und nachhaltige Verantwortung – insbesondere in Zeiten von Unsicherheit und Disruption“⁵

⁴ Lurze, 2020: Trennungsmanagement im Wandel – Handlungsempfehlungen für eine faire und professionelle Trennungskultur

⁵ DGFP (2023): Zukunft HR – Führung im Umbruch. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Verfügbar unter: www.dgfp.de → Schwerpunkt „Führung im Umbruch“ Abruf: 13.7.2025



Frage 9: Bitte beantworten Sie zuletzt, wie relevant (wichtig) die eben angeführten Leistungen aus Ihrer Sicht sind.

Handlungsempfehlungen:

- Führungskräfte gezielt schulen** – insbesondere in Gesprächsführung und Umgang mit emotional belastenden Situationen.
- Resilienz-Trainings anbieten** – sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte, um psychische Stabilität in Umbruchphasen zu fördern.
- Individuelle Situationsanalysen integrieren** – um die Trennungsgespräche

auf die persönliche Lage der Betroffenen abzustimmen.

- Trennungsprozesse ganzheitlich betrachten** – nicht nur operative Maßnahmen wie Jobsuche oder Umschulung anbieten, sondern auch emotionale und kommunikative Aspekte einbeziehen.
- Frühzeitig Verantwortung übernehmen** – um Trennungen nicht als Bruch, sondern als professionell begleiteten Übergang zu gestalten.

4. Zusammenfassung

Trennungsgespräche gehören zu den herausforderndsten Situationen im Führungsalltag – emotional, kommunikativ und organisatorisch.

Die vorliegende Studie wurde von PROCONSENS.AT im 1. Halbjahr 2024 durchgeführt und basiert auf 145 qualitativen Interviews, die über LinkedIn geführt wurden. Ziel war es, Perspektiven von Führungskräften, freigesetzten Mitarbeitenden und Personen, die selbst gekündigt haben, systematisch zu erfassen und auszuwerten. Trotz der begrenzten Fallzahl lassen sich deutliche Muster erkennen. Erstmals wurde hier die spezifische Situation in Österreich erhoben.

Emotionale Belastung und fehlende Vorbereitung

Ein zentrales Ergebnis: Trennungsgespräche sind für alle Beteiligten emotional belastend. 60 % der Führungskräfte geben an, Empathie für die Betroffenen zu empfinden, 43 % sind dabei selbst gestresst – ebenso wie fast die Hälfte der Mitarbeitenden, die aus freien Stücken gekündigt haben. Dennoch wird weniger als die Hälfte der Führungskräfte gezielt auf solche Gespräche vorbereitet. Nur 50 % der verbleibenden Mitarbeitenden erhalten eine offizielle Information über die Trennung.

Kommunikationsdefizite und Unterschiede in der Wahrnehmung

Die Diskrepanz zwischen dem, was Führungskräfte glauben zu vermitteln, und dem, was bei Mitarbeitenden ankommt, ist frappierend: Während 88 % der Führungskräfte meinen, klar zu kommunizieren, bestätigen das nur 50 % der freigesetzten Mitarbeitenden. Beim Thema Wertschätzung ist die Differenz noch größer – 81 % der Betroffenen empfinden wenig oder gar keine Anerkennung. Dieser Unterschied verweist auf mangelnde Selbstreflexion und fehlende Feedbackkultur im Trennungsprozess.

Nachsorge und Teamdynamik: Die Zeit nach dem Gespräch wird häufig unterschätzt.

Dabei zeigen die Ergebnisse klar: 77 % der Mitarbeitenden wünschen sich eine persönliche Begleitung – unabhängig davon, ob sie gekündigt wurden oder selbst gegangen sind. Auch 53 % der Führungskräfte geben an, dass sie sich in dieser Phase Unterstützung wünschen. Die Wiederherstellung des Teamgefühls wird von 95 % der Führungskräfte und 83 % der scheidenden Mitarbeitenden als wichtig erachtet. Dennoch fehlen oft konkrete Maßnahmen zur Reorganisation und emotionalen Stabilisierung.

Perspektivenlosigkeit als Belastungsfaktor

Ein zentrales Defizit liegt im Umgang mit

Perspektiven nach der Trennung. Nur wenige Mitarbeitende erhalten Angebote zur beruflichen Neuorientierung oder psychologischen Begleitung. Dies verschärft das Gefühl von Isolation und Ungerechtigkeit – und birgt Risiken für das Arbeitgeberimage. Strukturierte Nachsorgeprozesse tragen wesentlich zur Stabilisierung des Betriebsklimas bei.

Fazit

Die Ergebnisse zeigen: Trennungsgespräche sind keine Randthema, sondern ein zentrales Führungsinstrument. Wer sie professionell gestaltet, stärkt nicht nur die Resilienz der Organisation, sondern auch die emotionale Sicherheit der Mitarbeitenden. Wertschätzung, Klarheit, Vorbereitung und Nachsorge sind dabei keine „weichen Faktoren“, sondern Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Unternehmenskultur.

5. Trennungsgespräche professionell gestalten?

Die Auswertung der 145 Interviews zeigt, dass Trennungsgespräche oft nicht den emotionalen, kommunikativen und organisatorischen Anforderungen gerecht werden. Daraus lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten – für Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Organisationen als Ganzes:

1. Vorbereitung ist entscheidend

Führen Sie verpflichtende Schulungen für Führungskräfte ein, die sich auf Gesprächsführung, Selbstwahrnehmung und Emotionsregulation konzentrieren.

Erarbeiten Sie Gesprächsleitfäden und Handlungsprotokolle für unterschiedliche Trennungssituationen – inkl. konkreter Formulierungen, Checklisten und Eskalationsstufen.

Führen Sie interne Rollenspiele oder kollegiale Fallbesprechungen durch, um Sicherheit im Umgang mit schwierigen Gesprächen zu gewinnen.

2. Klare Kommunikation und Wertschätzung

Vermitteln Sie rationale Gründe offen, aber einfühlsam – Trennungen dürfen nicht als kalte Personalmaßnahmen wirken.

Achten Sie darauf, dass nicht nur Inhalte, sondern auch Tonfall und Haltung stimmig sind – Wertschätzung muss spürbar sein.

Ermöglichen Sie Feedback zu Trennungsgesprächen (z.B. anonym oder durch HR) und werten Sie diese regelmäßig aus.

3. Transparenz im Team und gegenüber dem Betriebsrat

Kommunizieren Sie Trennungen zeitnah und sensibel gegenüber dem restlichen Team – Schweigen erzeugt Unsicherheit.

Falls vorhanden, binden Sie unbedingt den Betriebsrat frühzeitig ein. Klären Sie Rollen und Zuständigkeiten im Vorfeld.

Organisieren Sie geordnete Übergaben und klären Sie Aufgabenverteilungen im Team nach dem Weggang.

4. Nachsorge nicht vergessen

Planen Sie Begleitgespräche und Abschiedsformate: Offizielle Verabschiedungen, Teamnachrichten oder symbolische Gesten (z.B. Abschiedsgeschenke).

Stellen Sie intern oder extern Ansprechpersonen für psychologische Unterstützung zur Verfügung – auch für Führungskräfte.

Bieten Sie Perspektivgespräche für zurückbleibende Teams an, um Orientierung und Motivation zu sichern.

5. Unternehmenskultur stärken

Verankern Sie eine wertschätzende Trennungskultur als Teil Ihrer Employer-Branding-Strategie.

Nutzen Sie Lessons Learned aus vergangenen Fällen zur Weiterentwicklung Ihrer HR-Standards und beobachten Sie Ihre Ratings auf Plattformen wie Kununu.

Machen Sie Trennungsgespräche zum Bestandteil Ihrer Führungskräfteentwicklung – nicht als Ausnahme, sondern als Bestandteil professionellen Führungsverhaltens.

Diese Maßnahmen helfen nicht nur, Konflikte zu entschärfen, sondern wirken nachhaltig auf das Betriebsklima, das Vertrauen in Führung und die Loyalität der Mitarbeitenden – auch nach einer Trennung.

Ich begleite Sie gerne bei der Entwicklung passender Konzepte und bei der Umsetzung. Lassen Sie uns in einem persönlichen Gespräch klären, wie Sie Ihre Führungskräfte in dieser sensiblen Situation unterstützen können.



Jürgen Dostal
Experte für
Konfliktmanagement &
Krisenbegleitung