

## Wie tausend Nadelstiche

**Kündigung.** Die Zeichen auf dem Arbeitsmarkt stehen auf Sturm. Eine Kündigung verursacht bei allen Beteiligten eine Stresssituation. Richtiges Verhalten ist gefragt.

BERNHARD SCHREGLMANN

**SALZBURG (SN).** Magna, Palfinger, AT & S – die Zahl der Hiobsbotschaften auf dem Arbeitsmarkt wird täglich größer. Glaubt man den Experten, dann wird es mit dem Jobabbau in den nächsten Wochen und Monaten so weitergehen.

Das schwächt nicht nur die Kaufkraft und damit die Konjunktur, es zeigt sich gerade in solchen Situationen, wie gut Unternehmen und ihre Führungskräfte mit dem Thema „Kündigung“ umgehen können.

### Rückschlag fürs Image

Vor allem für jene Firmen, die zuletzt viel für das so genannte „Employer branding“ unternommen haben, ist ein jetzt plötzlich notwendiger Personalabbau ein besonders großer Rückschlag. Viele bemühen sich seit Monaten und Jahren, vor allem bei Technikern als attraktiver



„Rituale helfen bei einer Kündigung.“

W. Reizenzein,  
DBM Linz

Arbeitnehmer dazustehen. Auch wenn der jetzige Jobabbau nicht in erster Linie hoch qualifizierte Techniker trifft, der Imageschaden ist enorm.

### Stil und Würde bewahren

Wenn eine Kündigung schon nicht mehr abzuwenden ist, dann sollte man aber einige wichtige Punkte beachten, betont Walter Reizenzein vom Berater DBM Linz. Er ist Outplacement-Experte und mit Problemen bei Kündigungen besonders vertraut. Führungspersonen, die

Kündigungen aussprechen müssen, sollte damit auch umgehen können. Reizenzein: „Wir machen das in Trainings und spielen das mit den Managern durch. Und obwohl es nur eine Übung ist, ‚prickelt‘ es dabei gewaltig.“

### Reaktionen aushalten

Ganz wichtig sei, dass man die Reaktionen des Betroffenen auch aushalten kann. „Man muss demjenigen die Chance auf eine Reaktion lassen“, sagt der Experte: „Manche schreien los, andere sind reaktionslos und apathisch.“

Ganz wichtig sei, dass die Führungskraft alle Unterlagen auf dem Tisch hat und sofort exakt Auskunft geben kann, wie lange der Betroffene noch im Betrieb ist, wie viel Geld er erhält, wie es um die Abfertigung steht etc.

Der Arbeitgeber kann dem Gekündigten sehr wohl helfen. Ein Mittel ist Outplacement, wodurch die aufkommende Hektik und Panik aufgefangen wird. Auch „Rituale“ helfen, dass der Abschied nicht im Streit erfolgt. Reizenzein denkt hier etwa daran, das der Chef das jeweilige Team noch einmal zu einem Abendessen einlädt. „Das ist dann ein gemeinsamer Schlüsselpunkt, wo sich auch alle verabschieden können und die guten Erinnerungen im Gedächtnis bleiben.“ Ein solches Verhalten ist auch ein wichtiges Zeichen gegenüber jenen, die bleiben dürfen.

Wird die Kündigung vom Arbeitgeber ausgesprochen, ist es auch ganz wichtig, durch wen das erfolgt. Sind Fachvorgesetzte damit überfordert, kommen der Personalchef bzw. eine Führungskraft, die mindestens eine Ebene höher als der unmittelbare Vorgesetzte steht, dafür in Betracht.

Durchbohrt, ausgebeutet und missverstanden fühlen sich die meisten Gekündigten. Bild: S



## Daten & Fakten

### „Strikt verboten“ bei Kündigungen

Kündigungen sind für beiden Seiten ein unangenehme Sache. Umso wichtiger ist es dabei, Stil und Anstand zu bewahren und die Selbstachtung des Gekündigten nicht zu verletzen. Walter Reizenzein von DBM Linz hat einige der wichtigsten Punkte zusammengefasst. Keinesfalls sollte Folgendes passieren:

- ☆ Kündigungen ohne persönliches Gespräch, zum Beispiel per E-Mail.
- ☆ Kündigungsgespräche im Großraumbüro oder in einem einsehbaren Büro.
- ☆ Kündigungsgespräche kurz vor Dienstschluss, am letzten Arbeitstag der Woche, vor Feiertagen, vor oder nach Feiern oder Firmenfesten.
- ☆ Kündigungen ohne Zweitgespräch.
- ☆ Kündigungen von anderen als den direkten Vorgesetzten.
- ☆ Keine Zeit für Reaktionen des Gekündigten vorsehen.
- ☆ Verharmlosungen, Kündigungen als „normales“ Vorkommnis abtun.
- ☆ Lange Diskussionen, Verteidigung und Rechtfertigung.
- ☆ Falsche Hoffnungen wecken.