



# DBM

## INTERVIEW mit Mag. Walter Reisenzein Geschäftsführer der DBM Karriereberatung GesmbH

**Trennungsmanagement: Kündigungen sind eine unangenehme Aufgabe, in schlechten Zeiten sind sie aber oft notwendig. Wie man mit Wertschätzung „richtig“ kündigt und was Personalisten dazu beitragen können, weiß Mag. Walter Reisenzein, Geschäftsführer DBM „DIE Outplacement Company“ in Linz. Wir klären das Warum, Wann, Wo und Wie?**



**Netzwerk** Inwieweit  
**HR:** fallen  
Kündigungen in den  
Aufgabenbereich der  
Personalabteilung?

**Reisenzein:**  
Kündigungen gehören  
zu den Aufgaben einer  
Führungskraft. Eine  
Einbeziehung von  
Personalisten ist

sicherlich hilfreich, nicht nur um eine  
bestmögliche Vorbereitung und einen  
reibungslosen Informationsfluss zu  
gewährleisten sondern auch um  
arbeitsrechtliche Fehler zu verhindern. Die  
Teilnahme von Personalisten am  
Kündigungsgespräch ist nach Maßgabe der  
Situation sinnvoll, aber nicht unbedingt  
notwendig.

**Netzwerk HR:** Welche Vorteile entstehen  
durch die gute Trennungskultur eines  
Unternehmens?

**Reisenzein:** Die Art und Weise wie  
Trennungskultur gelebt wird, spiegelt die  
Wertschätzung und ethische Grundhaltung des  
Unternehmens gegenüber seinem Mitarbeiter  
wieder. Jeder der gehen muss hat informelle  
Kommunikationskreise, in denen er über seine  
Situation spricht. Wertschätzende Behandlung  
wird zu positiven oder zumindest neutralen  
Kommentaren über das Unternehmen und  
seine Führungskräfte führen. Man trifft sich im  
Leben immer zweimal und Mitarbeiter tauchen  
später immer wieder einmal als Lieferant oder  
als Kunde beim früheren Arbeitgeber auf.

Darüber hinaus hinterlassen Kündigungen bei  
den verbleibenden Mitarbeitern ein Bild vom  
eigenen Arbeitgeber, das auch durch die Art  
und Weise der Durchführung von Kündigungen  
positiv oder negativ geprägt wird.

**Netzwerk HR:** Kann  
Kündigungserhalten trainiert  
„fares“  
werden?

**Reisenzein:** Selbstverständlich kann faires  
Kündigungsverhalten trainiert werden, da es  
sich dabei grundsätzlich um nichts anderes als  
um ein besonders schwieriges  
Konfliktgespräch handelt. Dabei ist es wichtig  
die praktische Anwendung zu üben, da die  
emotionale Komponente extrem hoch ist.

**Netzwerk HR:** Dem/r gekündigten  
Mitarbeiter/in soll die Möglichkeit eines  
Zweitgesprächs geboten werden. Welche  
Themen könnten in dem Gespräch behandelt  
werden?

**Reisenzein:** Grundsätzlich alle Themen von  
denen anzunehmen ist, dass sie im  
Erstgespräch auf Grund der beschränkten  
Aufnahmekapazität des Betroffenen nicht  
ausreichend behandelt wurden. Nach  
ausgesprochener Kündigung ergeben sich  
zumindest beim Gekündigten nach einiger Zeit  
viele Fragen, die abgesprochen und geklärt  
werden müssen und letztlich das Bild von  
Fairness ergeben oder nicht.  
Das Zweitgespräch gibt dem Gekündigten  
außerdem die Möglichkeit sich mit seinen  
Vertrauenspersonen gemeinsam darauf  
vorzubereiten.



**Netzwerk HR:** *Wie vermeidet man „schlechte Nachrede“ eines gekündigten Mitarbeiters und wie kann man möglicher Frustration und Verunsicherung bei den verbleibenden MitarbeiterInnen entgegenwirken?*

**Reisenzein:** Wertschätzend kündigen heißt, es in einem persönlichen Gespräch ablaufen zu lassen, die persönliche Situation des Gekündigten in Betracht zu ziehen, mit klaren Worten und ohne Konjunktive. Ausreichend Zeit einplanen, um die Reaktionen des Betroffenen „auszuhalten“, also zuzuhören. Am Wochenbeginn mit der Aussicht auf ein zweites Gespräch, ein bis zwei Tage später. In einem geschlossenen Raum der nicht einsehbar ist. Für die verbleibenden Mitarbeiter ist es besonders wichtig, dass sie den Eindruck mitnehmen – oder auch berichtet bekommen – dass die Vorgangsweise und die Trennungsvereinbarung fair war und dass der gekündigte Mitarbeiter mit seiner Situation nicht allein gelassen wurde.

**Netzwerk HR:** *Gibt es auch positive Aspekte im Kündigungsprozess? Kann man aus Kündigungsgesprächen lernen?*

Reisenzein: Die Organisation kann lernen, dass Veränderungen zum unternehmerischen Lebenszyklus ebenso dazugehören, wie beim Privatleben. Es geht auch um die Erfahrung Angst zu überwinden, sich von vertrauten Erfahrungen und Vorgehensweisen zu lösen und Raum für etwas Neues zu schaffen. Dabei wird Trauer zugelassen und ein Ablösungsprozess eingeleitet, der am Besten mittels eines Outplacementprogramms zu einem erfolgreichen Neuanfang genützt wird. Eine Lernerfahrung ist auch, dass Unternehmen keine absolute Arbeitsplatzsicherheit bieten. Jeder trägt selbst Verantwortung für seine „Employability“ und muss sich Gedanken über seinen Marktwert, seine Talente, aber auch die Chancen und Risiken seiner Branche machen. Scheitern birgt auch immer eine Chance sich positiv zu entwickeln und über das eigene Berufsleben und seine Zufriedenheit damit nachzudenken.

**Nutzen Sie die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch mit Mag. Walter Reisenzein am 26. Februar 2009, beim NHR-Workshop: „Trennungsmanagement – Kündigungsprozesse wertschätzend gestalten“!**