

VON RUNDSTEDT

KÜNDIGUNGSKULTUR IN DER SCHWEIZ WIE VERHALTEN SICH FIRMEN IM FALLE VON KÜNDIGUNGEN IN DER SCHWEIZ?



INHALT

1. EINLEITUNG	4
2. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK	8
3. ERGEBNISSE DER UMFRAGE IM DETAIL	12
4. UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BRANCHEN UND REGIONEN	22
5. SCHLUSSBEMERKUNGEN	30

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

1. EINLEITUNG

1.1. HINTERGRUND

Der Schweizer Arbeitsmarkt erlebt bereits seit einigen Jahren eine paradoxe Zeit. Während auf der einen Seite viele Firmen und Verbände einen grossen Mangel an geeigneten Fachkräften beklagen, bekunden auf der anderen Seite eine Gruppe Arbeitskräfte zunehmend Mühe, sich im Arbeitsmarkt zu halten. Kantonale arbeitsmarktliche Massnahmen erleben deshalb diese Jahre Hochkonjunktur. Dabei erhitzt vor allem die wachsende Ausgesteuertenquote der Ü50 die Gemüter. Die Parallelität von Fachkräftemangel und zunehmender struktureller Arbeitslosigkeit ist aber per se nichts Ungewöhnliches. Sie ist ein klares Symptom und eine Auswirkung eines tiefgehenden und branchenübergreifenden Strukturwandels. Mit der digitalen Transformation brauchen Firmen Fachkräfte und Mitarbeitenden mit neuen Fähigkeiten und Kompetenzprofilen. Das ist aber noch nicht alles. Die zunehmende Dynamik des Wissens und der Veränderung braucht auch eine neue Arbeitsweise und eine neue Arbeitskultur. Dies führt bei Arbeitgebern dazu, dass (1) neue Fachkräfte gesucht werden, (2) aktuelle Fachkräfte und Mitarbeitende weiterentwickelt und «transformiert» werden und (3) man sich von einigen Mitarbeitenden trennt. COVID hat diese Transformationsdynamik zusätzlich beschleunigt. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass Kündigungen und Trennungen von Mitarbeitenden trotz Fachkräftemangel auch in Zukunft eine wichtige Aufgabe von HR und Arbeitgebern bleibt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bekommt die Kündigungskultur eines Unternehmens sogar noch zusätzliche Wichtigkeit, weil soziale Verantwortung für viele Fachkräfte und Talente eine der relevanten Faktoren bei der Auswahl eines Arbeitgebers ist. Die Kündigungskultur ist also wichtiger Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität und kann daher auch durchaus als strategische HR-Aufgabe betrachtet werden.

1.2. RAHMENBEDINGUNGEN IN DER SCHWEIZ

Die Schweiz ist für ihren liberalen Arbeitsmarkt bekannt. Wenn auch hierzulande die Regulierungen im Arbeitsrecht zunehmen, können Arbeitgeber in der Schweiz nach wie vor relativ leicht Personal leicht auf- und abbauen, Stellen streichen, Arbeitsverträge frei gestalten und diese bei Bedarf auch wieder auflösen. Diese Gestaltungsfreiheit für Unternehmen bedeutet aber nicht, dass es bei Kündigungen oder Personalabbau keine weiterführenden Standards und ungeschriebene Gesetze gibt. Die Sozialpartnerschaft in der Schweiz verlässt sich darauf, dass Arbeitgeber soziale Verantwortung übernehmen, auch wenn dies nicht in jedem Fall vom Gesetz vorgeschrieben ist. Wenn gewisse Arbeitgeber dies von sich aus nicht tun, ist das häufig keine nachhaltige Personalpolitik und wird mittelbar durch den Arbeitsmarkt selber abgestraft. Die Arbeitgeberattraktivität wird vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels immer mehr zu einem existenziellen Faktor für Unternehmen. Die Kündigungskultur eines Unternehmens spielt deshalb nicht primär eine rechtliche, sondern vielmehr eine strategische Rolle.

1.3. INDIVIDUELLE KÜNDIGUNGEN UND MASSENENTLASSUNGEN

Die Natur von Kündigungen kann sich aber auch rechtlich je nach Situation recht stark unterscheiden. So gibt der Gesetzgeber seit einigen Jahren bei Massenentlassungen viel im Rahmen der Sozialplanpflicht viele Vorgaben und Vorschriften. Diese betreffen unter anderem auch das Vorgehen und die Kommunikation bei Kündigungen sowie die Unterstützungspflicht von Betroffenen. Wir haben deshalb in der Umfrage bei einigen Fragen bewusst zwischen Massenentlassungen und Einzelkündigungen unterschieden, um die Erkenntnisse und Resultate richtig einordnen zu können.

1.4. UMFRAGE (STICHPROBEN UND METHODIK)

Zusammen mit HR TODAY führen wir bereits seit vier Jahren zu verschiedenen HR- und arbeitsmarktrelevanten Themen regelmässig Marktuntersuchungen und Studien mittels Umfragen durch. (siehe dazu <http://research.hrtoday.ch>)



Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

- **Formulierung der Hypothesen;** die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Expertenmeinungen (abgeleitet aus einer gründlichen Literaturrecherche) und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- **Hypothesenvalidierung;** durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR Managern und Geschäftsinhaber, die mit der Technik des *Convenience Sampling*¹ ermittelt wurden.
- **Abschlussbericht;** die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in einen Abschlussbericht (diesem) aufgenommen, der die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst.

Der Fragebogen arbeitet grundsätzlich mit „geschlossenen Fragen“ und ist mit „Kontrollfragen“ (sie sind eine Wiederholung von anderen Fragen und dienen dazu, die Zuverlässigkeit des Befragten zu bescheinigen) versehen.

Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:

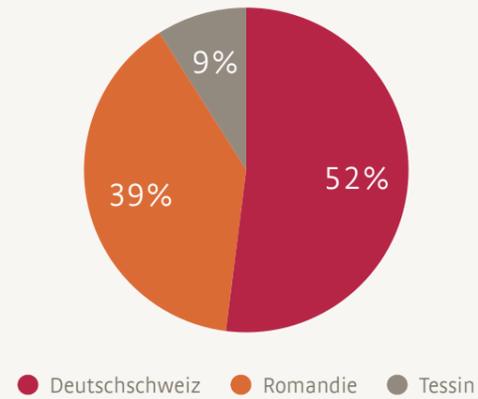
- Daten zu den teilnehmenden Unternehmen;
- Fragen zur Kündigungspraxis
 - (1) Kündigungsumfang
 - (2) Profile der Betroffenen
 - (3) Kündigungsgründe
 - (4) Massenentlassungen
 - (5) Individuelle Kündigungen
 - (6) Unterstützung der Betroffenen
 - (7) Arbeitszeugnisse & Referenzen
 - (8) Kündigungen im Lockdown (COVID)
- Fragen zu allgemeinen Trends im Arbeitsmarkt



¹Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

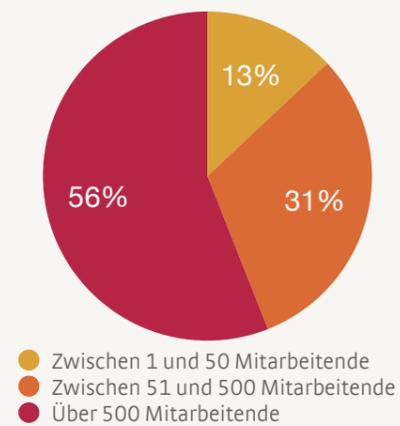
Insgesamt nahmen 950 Unternehmensvertreter aus HR oder Führungslinie aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen an der Umfrage teil. Die Teilnehmer decken die gesamte Schweiz ab und die drei Sprachregionen des Landes verteilen sich prozentual wie in Abb. 1.1 dargestellt.

Abb. 1.1: Sprachregionen



Die überwiegende Mehrheit der Befragten (56%) arbeitet für grosse Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeitende), während nur etwa 13% für kleinere Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende arbeiten).

Abb. 1.2: Unternehmensgrösse



Aufgrund ihrer Zusammensetzung repräsentiert die Stichprobe statistisch nicht die reale Verteilung der Schweizer Unternehmer, da sie einen höheren Prozentsatz an mittelgrossen Unternehmen aufweist. Dies ist jedoch für unsere Zwecke funktional, da es uns erlaubt, die Ausrichtungen der Unternehmen zu kennen, die aufgrund ihrer Grösse und ihres Einflusses auf die Gesellschaft den grössten Einfluss auf die Wirtschafts- und Managementtrends des Landes haben.

2. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

(1) WHO – BETROFFENE PERSONEN UND RISIKOGRUPPEN

Kündigungen im Vorpensionsalter sind kein Tabu mehr. Aber keine Nachteile für ältere Arbeitskräfte Ü50.

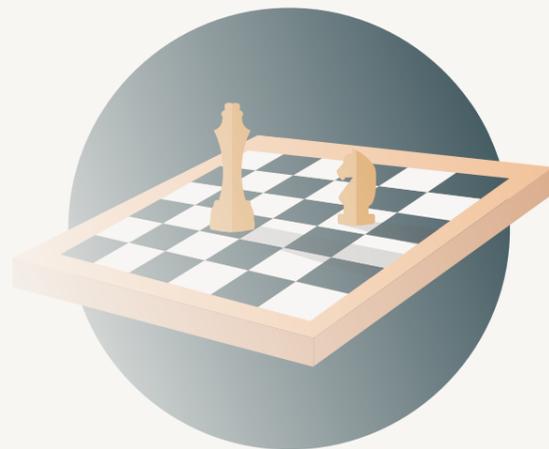
Bei Hierarchiestufe, Funktionstypen, Alter und Geschlecht und Beschäftigungsgrad hat die Erhebung keine statisch relevanten Unterschiede ausgemacht. Aktuell gibt es in der Schweiz also keine Diskriminierungstendenzen, auch keine strukturell bedingten. Im Speziellen hat sich gezeigt, dass Ü50 entgegen der öffentlichen Wahrnehmung zumindest bei Kündigungen nicht generell benachteiligt sind. Es kommt aber auch klar hervor, dass Kündigungen von Ü60 wenige Jahre vor der ordentlichen Pensionierung kein besonderes Tabu darstellen. Sie sind zwar relativ weniger von Kündigungen betroffen als andere Altersgruppen, sie werden aber nicht davor verschont.

(2) WHY – HÄUFIGE KÜNDIGUNGSGRÜNDE

Trotz COVID primär kein Abbau, sondern Umbau. Persönliche Leistung und Verhalten stehen bei Einzelkündigungen im Zentrum.

Bei Massenentlassungen sind der häufigste Grund Umbaumassnahmen und strukturelle Veränderungen, weitaus häufiger als Personalabbau. Dies ist eine vor dem Hintergrund der COVID Pandemie eine spannende Erkenntnis. Die Pandemie hat also mehrheitlich zu strukturellen Veränderungen innerhalb von Firmen geführt und viel weniger wie befürchtet zu effektivem Personalabbau. Wir müssen in Zusammenhang mit COVID also eher von einer Restrukturierungswelle als von einem Abbautrend sprechen.

Individuelle Kündigungen sind mehrheitlich mit unbefriedigendem Leistungsvermögen oder ungewünschtem Verhalten begründet, und viel weniger mit unzureichenden Kompetenzen. Auch diese Erkenntnis ist überraschend, würde man aufgrund der Kompetenzdiskussion rund um den Fachkräftemangel und die digitale Transformation eher davon ausgehen, dass vor allem die veränderten Kompetenzanforderungen zu Kündigungen führen würden.



(3) HOW – PROFESSIONALITÄT BEI DER DURCHFÜHRUNG VON KÜNDIGUNGEN

Grosse Unterschiede bei Massenentlassungen. Gute Noten bei individuellen Entlassungen, wobei die Potenziale interner Mobilität noch zu wenig ausgeschöpft werden.

Bei Massenentlassungen fällt auf, dass die Kündigungsprofessionalität betreffend interner und externer Transparenz, Kommunikation, Prozesse, Konsistenz des Managements, Unterstützung der Survivors und der gezielten Unterstützung der Gekündigten sehr unterschiedlich, sogar recht polarisiert wahrgenommen wird. Die Einschätzungen sind meist regelmässig zwischen sehr professionell und gar nicht professionell verteilt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Professionalität bei der Durchführung von Massenentlassungen in der Schweiz stark vom einzelnen Unternehmen abhängt, und dies obschon dieser Bereich vom Gesetzgeber stärker reguliert ist. Allerdings ist zu erwähnen, dass wir hier einen signifikanten Unterschied zwischen den Sprachregionen festgestellt haben. So fallen in der Deutschschweiz die Professionalität und Qualität bei Massenentlassungen bei allen Merkmalen recht viel höher aus als in der Romandie. Auch betreffend interner und externer Transparenz erzielen die in der Deutschschweiz sitzenden Firmen einen klar höheren Wert. (mehr zu den regionalen Unterschieden im Kapitel 4).



Bei individuellen Kündigungen ist mehr Homogenität zu erkennen. So zeichnet die Erhebung hier einen recht hohen Qualitätsstandard bei Schweizer Unternehmen. Individuelle Kündigungen werden mehrheitlich als professionell wahrgenommen, Betroffene werden nach Möglichkeit zweckmässig auf die Kündigungen vorbereitet, die Kündigungen sind meist transparent und fair. Einzig bei der Suche nach internen Alternativen für Betroffene (interne Mobilität) schneiden Schweizer Unternehmen nach wie vor ungenügend ab. Dies überrascht vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ein wenig, ist in Zusammenhang mit den mehrheitlichen Kündigungsgründen (Leistung, Verhalten) aber nachvollziehbar.

(4) KOMPENSATION – ANGEBOT AN DIE BETROFFENEN

Grosszügige Arbeitgeber mit Fokus auf Freistellungen, Outplacement und finanziellen Abfindungen.

Die Erhebung zeichnet ein positives Bild bei Schweizer Firmen. Es ist ein grosser Wille vorhanden, betroffene Gekündigte substanziell grosszügig und sinnvoll zu unterstützen. Am meisten setzen Schweizer Arbeitgeber dabei auf frühzeitige Freistellungen, gezielte Outplacement Unterstützung und finanzielle Abfindungen. Weniger häufig werden PK-Zuschüsse und finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen ermöglicht. Auch Frühpensionierungen sind offensichtlich in vielen Unternehmen eine Option, was für soziales Verantwortungsbewusstsein spricht.

(5) QUALIFIZIERUNG DER ARBEIT – UMGANG MIT ARBEITSZEUGNISSEN UND REFERENZEN

Arbeitszeugnisse sind und bleiben umstritten. Eine zunehmende Digitalisierung und Standardisierung macht sich breit.

Die Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit von Arbeitszeugnissen nimmt weiterhin ab. So sehen die Hälfte der Unternehmen die geltenden gesetzlichen Bestimmungen als nicht befriedigend und nicht zweckdienlich. Als Folge dessen legt fast die Hälfte der Unternehmen keinen grossen Wert mehr auf die Qualität und Individualität von Arbeitszeugnissen und sind betreffend persönlichen Referenzauskünften sehr defensiv und zurückhaltend. Das ist alarmierend!

(6) DIGITALISIERUNG – VIRTUELLE KÜNDIGUNGEN DURCH COVID

Klare Präferenz für persönliche Kündigungsgespräche trotz virtuellen Möglichkeiten und widrigen Umständen.

Bis vor kurzem war es völlig verpönt, Kündigungsgespräche nicht persönlich durchzuführen. Schriftliche oder virtuelle Kündigungen waren glücklicherweise die seltene Ausnahme. Durch die Home Office Pflicht (oder Empfehlung) war es für viele Unternehmen jedoch teilweise schwierig, Kündigungen ordentlich und respektvoll vor Ort durchzuführen. Das führt dazu, dass in der jüngsten Vergangenheit in mehr als einem Drittel der Firmen Kündigungen auch virtuell ausgesprochen wurden. Die gute Nachricht ist, dass trotz der widrigen Umstände nach wie vor fast zwei Drittel der Firmen auf persönlichen Kündigungsgesprächen vor Ort bestehen. Trotzdem kann man das als schlechte Entwicklung ansehen, welche für die Zukunft neue Standards setzen könnte.

(7) AGILITY – EIN SCHLAGWORT ALS WUNSCHDENKEN MIT WIDERSPRÜCHEN

Viele Unternehmen reden von Agilität, haben aber keine Ahnung von Agilität. Agilität verkommt zum Unwort des Jahres.

Alle sprechen von der Wichtigkeit von Agilität und Flexibilität. Gerade im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation und den Future Skills belegt Agilität und Beweglichkeit der Arbeitskräfte regelmässig einen Spitzenrang. Das scheint in der Realität aber mehr Wunschdenken zu sein und strotzt nur so von Widersprüchen. So wird die geforderte Agilität nicht nur als gesundheitsschädlich (Erschöpfung, Burn-out) eingeschätzt, sondern mehrheitlich auch als Ausrede für einen Mangel an Strategie, Struktur und Planung verstanden. Das müssen Unternehmen unbedingt widerlegen und klar definieren, ansonsten droht hier ein Konflikt und ein Leerlauf.

(8) EMPLOYER RELATIONS – FACHKRÄFTEMANGEL UND NEUE GENERATIONEN

Die Sozialpartnerschaft nur auf dem Papier – ein vertrauensvolles Miteinander und füreinander sieht anders aus.

Die Sozialpartnerschaft stützt sich in der Schweiz bisher primär nicht auf gesetzliche Pflichten, sondern auf gegenseitiges Vertrauen und eine ehrliche Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Dieses Vertrauen bröckelt aber. Eine Mehrheit der Unternehmen stellen fest, dass das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden abnimmt. Dazu kommt, dass Unternehmen zunehmend mit dem starken Selbstvertrauen und einer grossen Forderungshaltung jüngerer Arbeitskräfte konfrontiert sind, obschon diese nicht mehr Leistungsbereitschaft und -vermögen zeigen. Diese Entwicklungen stellen die Employer Relations auf die Probe. Schweizer Firmen müssen in der Entwicklung der Unternehmenskultur und einer nachhaltigen Beschäftigungspolitik darauf achten, diese Vertrauenskomponente und die Arbeitspartnerschaft neu zu definieren.



3. ERGEBNISSE DER UMFRAGE IM DETAIL

3.1. KÜNDIGUNGSUMFANG

Es hat auf den ersten Blick in den Jahren 2020/2021 weniger Kündigungen gegeben als in den beiden Jahren zuvor, und zwar weniger Einzelkündigungen und weniger Massenentlassungen. Hier ein Überblick:

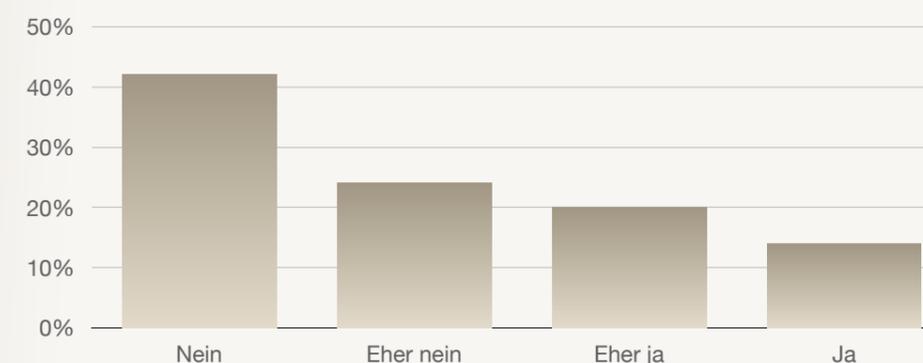
ANZAHL KÜNDIGUNGEN	2018-2019	2020-2021
<5	27%	31%
5-20	30%	28%
21-50	14%	15%
51-100	9%	9%
>100	20%	17%

MASSENTLASSUNG	2018-2019	2020-2021
Ja	24%	23%
Nein	76%	77%

Bei dieser Betrachtung muss allerdings berücksichtigt werden, dass (1) zum Zeitpunkt der Erhebung nur die ersten 4-8 Monate von 2021 berücksichtigt wurden. Ausserdem sind (2) Kündigungen in den beiden Covid-19 geprägten Branchen Gastronomie und Unterhaltung in der Erfassung kaum berücksichtigt. Trotzdem können wir aufgrund dieser Zahlen davon ausgehen, dass in allen anderen Branchen sich der Kündigungsumfang trotz Covid-19 in den Jahren 2020-2021 in etwa auf gleichem Umfang wie in den Vorjahren bewegt.

3.2. PROFILE DER BETROFFENEN

Vor dem Hintergrund der polemisch geführten öffentlichen Diskussion über Altersdiskriminierung im Arbeitsmarkt interessieren hier vor allem die Fragen nach der relativen Betroffenheit von älteren Arbeitnehmenden. Bei rund 66% der Unternehmen ist man der Meinung, dass Ü50 bei Kündigungen nicht oder kaum benachteiligt werden und gleich betroffen sind wie jüngere Arbeitnehmende.



In der öffentlichen Wahrnehmung wird es häufig als verwerflich gesehen, wenn Ü60 kurz vor der Pensionierung noch gekündigt werden. Trotzdem scheint dies in der Schweiz kein Tabu mehr zu sein. Bei rund 38% der Unternehmen werden auch Ü60 gekündigt, wenn es nötig ist.

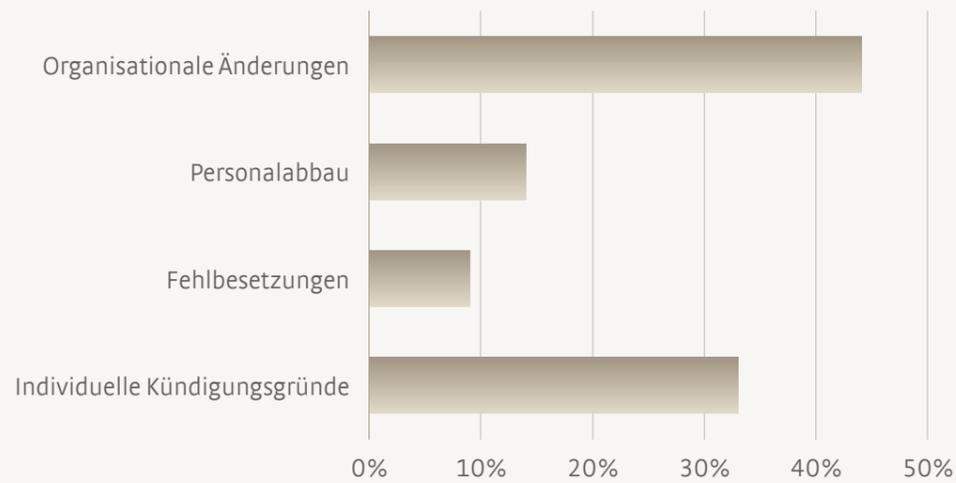
Das zeigt einerseits auf, dass Ü60 bei einem Grossteil der Firmen speziell geschützt werden. Bei immerhin 62% der Unternehmen werden Ü60 kaum oder gar nicht gekündigt. Dazu kommt, dass bei 35% der Firmen in diesen Fällen Frühpensionierungen finanziert werden (siehe Seite 13). Das verdeutlicht, dass Firmen in der Schweiz dieser Altersgruppe gegenüber viel soziale Verantwortung wahrnehmen. Es liegt halt auch auf der Hand, dass vor allem bei Schliessungen oder massiven Abbaumassnahmen Kündigungen häufig gar nicht verhindert werden können und somit auch Ü60 automatisch mit betroffen sind.

Bei anderen Merkmalen haben wir in der Erhebung kaum statistisch relevante Vor- oder Nachteile verschiedener Gruppierungen feststellen können.

	KLAR IM VORTEIL	EHER IM VORTEIL	KEIN UNTERSCHIED	EHER IM NACHTEIL	KLAR IM NACHTEIL
Kader gegenüber Nicht-Kader	10%	13%	59%	12%	6%
Fachkräfte gegenüber Hilfskräften	4%	12%	69%	10%	5%
Stabsarbeiter gegenüber Linie	10%	12%	64%	11%	3%
Männer gegenüber Frauen	2%	6%	83%	6%	3%
Vollzeit- gegenüber Teilzeitarbeiter	4%	6%	69%	13%	8%

3.3. KÜNDIGUNGSGRÜNDE

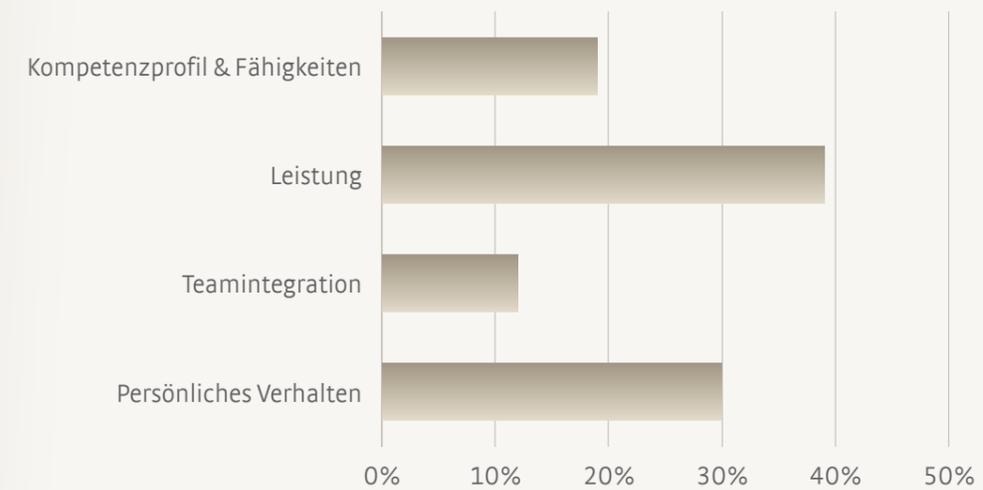
Bei der Mehrheit der erfolgten Kündigungen sind keine individuellen Faktoren der Gekündigten dafür verantwortlich. Bei nur 33% der Kündigungen handelt es sich um individuelle Kündigungen, die aufgrund einer individuellen Konstellation erfolgt ist. Die meisten Kündigungen fallen demnach unter «höhere Macht», das können organisationale Änderungen, Umstrukturierungen, Personalabbau oder Schliessungen von ganzen Einheiten oder Firmenteilen sein. Dabei ist vor allem spannend, dass während der von COVID geprägten Erhebungsperiode die meisten Kündigungen nicht durch einen Personalabbau und konkrete Stellenstreichungen (nur 14%) erfolgt sind, sondern eine Folge von Restrukturierungen und Umbaumassnahmen (44%) sind. Das heisst, dass die meisten Massenentlassungen, die in den Jahren 2020 und 2021 stattgefunden haben, schlussendlich keine Verminderung von Arbeitsplätzen bedeuten, sondern lediglich Umwälzungen und Veränderungen sind, welche an anderen Stellen neue Arbeitsplätze schaffen. Die verbreitete Angst, dass durch die Pandemieregulierungen viele Arbeitsplätze verloren gehen würden, könnte somit unbegründet gewesen sein.



Es ist auch spannend, die Gründe für die individuellen Kündigungen (33%) näher anzuschauen. In Diskussionen über die Digitale Transformation wird immer wieder betont, dass durch die Digitalisierung neue Stellenprofile mit neuen Stellenanforderungen entstehen, neue Kompetenzen und Fähigkeiten gefragt sind und daher Upskilling und Weiterbildung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden so wichtig sind. Daraus könnte man ableiten, dass fehlende Fähigkeiten und Abweichungen der Profilanforderungen die häufigsten und wichtigsten individuellen Kündigungsgründe sind. Das ist aber nicht der Fall. Mangelnde Leistung (39%) und unpassendes persönliches Verhalten (30%) sind viel häufiger für individuelle Kündigungen verantwortlich als Fähigkeiten und Kompetenzprofil (19%).



Das lässt sich vielleicht damit erklären, dass Verhaltens- und Leistungsabweichungen besser ersichtlich, stärker erkennbar und leichter nachzuweisen sind als Kompetenzabweichungen. Ausserdem gehen Veränderungen der Kompetenzanforderungen häufig mit strukturellen Veränderungen und Anpassungen einher. Dann kommt es meistens zu Massenentlassungen im Rahmen einer Restrukturierung. Diese Kündigungen gelten dann nicht mehr als individuell.



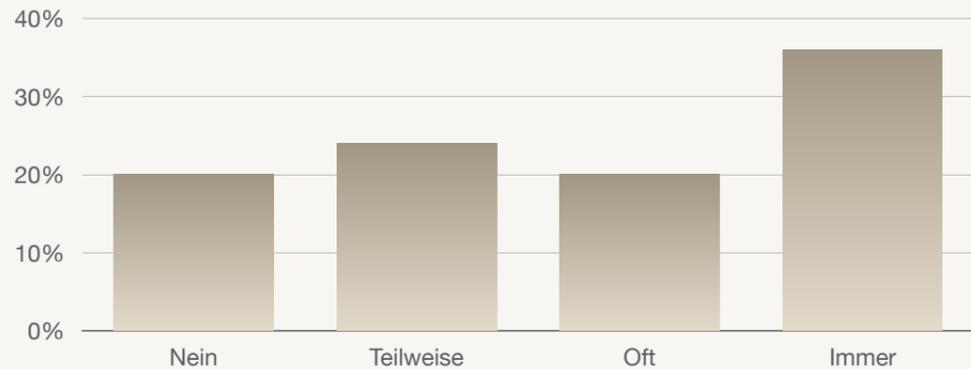
3.4. MASSENENTLASSUNGEN

Bei der Frage, wie professionell Schweizer Firmen Massenentlassungen durchführen, fällt auf, dass bei praktisch allen Kriterien die Meinungen recht verteilt sind und stark auseinander gehen. Daraus können wir schliessen, dass die Unterschiede betreffend Professionalität zwischen den Firmen recht gross sind. Es gibt Firmen, welche bei der Durchführung der Massenentlassung von Beteiligten und Betroffenen professionell und positiv beurteilt werden. Es gibt aber ebenso viele Unternehmen, welche sehr schlecht abschneiden. Dies betrifft zumindest die Aspekte interne und externe Transparenz, Konsistenz des Managements, Unterstützung der Führung und des Managements und Unterstützung der verbleibenden Mitarbeitenden (Survivors). Bei den zwei Aspekten Kommunikation (53% positiv vs. 37% negativ) und Prozesse/Organisation (45% positiv vs. 30% negativ) besteht doch ein mehrheitlich positives Bild von Schweizer Firmen bei Massenentlassungen. Dies rührt sicherlich auch daher, dass für die Gestaltung und Steuerung der Kommunikation sowie auch für die Prozess- und Ablaufplanung häufig externe Experten zur Hilfe geholt und eingesetzt werden.

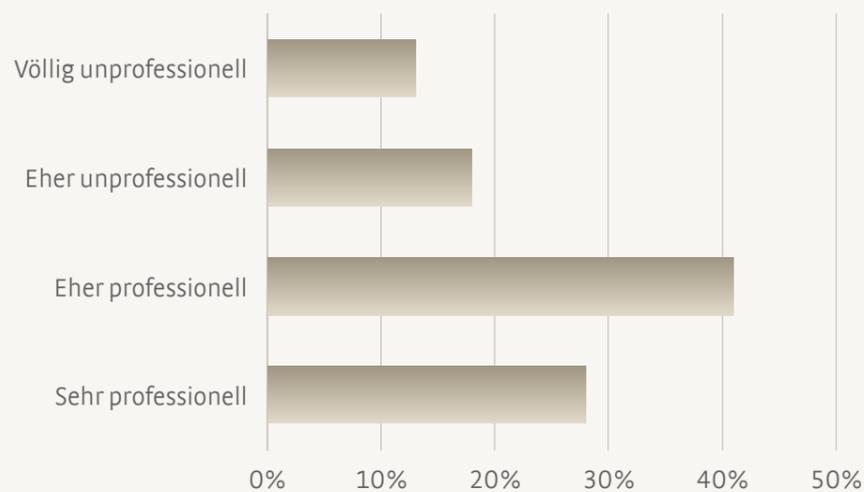
PROFESSIONALITÄT BEI MASSENENTLASSUNGEN	STARK	EHER GUT	EHER SCHLECHT	GANZ SCHLECHT	KEIN STATEMENT MÖGLICH
Transparenz nach innen	10%	22%	18%	24%	26%
Transparenz nach aussen	8%	18%	18%	29%	27%
Kommunikation	20%	33%	18%	19%	10%
Prozesse und Organisation	17%	28%	17%	13%	25%
Konsistenz des Managements	12%	21%	25%	14%	28%
Unterstützung von Führung und Linie	16%	20%	15%	17%	32%
Unterstützung der Survivors	16%	21%	20%	27%	16%

3.5. INDIVIDUELLE KÜNDIGUNGEN

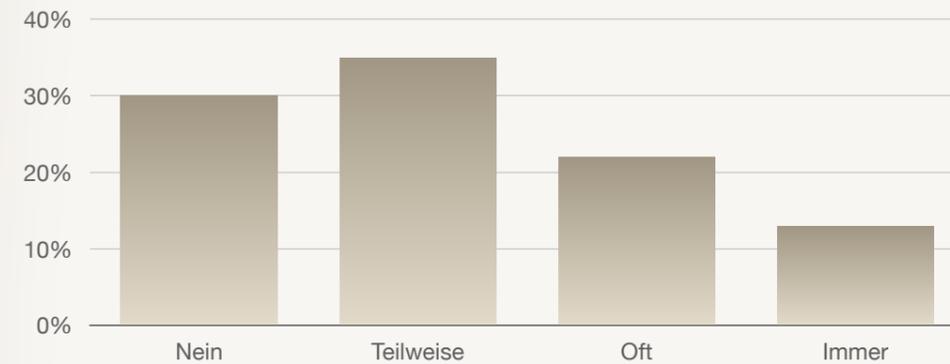
Bei den individuellen Kündigungen ist die Meinung klar, dass der Kündigungsablauf und Kündigungsgespräche mehrheitlich gut und professionell über die Bühne gehen. So werden betroffene Mitarbeitende meistens vorgängig in Kenntnis gesetzt oder zumindest auf den Kündigungsmoment vorbereitet. Nur bei den wenigsten Firmen werden Betroffene mit der Kündigung überrascht (20%). Bei der Mehrheit ist die Vorbereitung der Betroffenen und ein transparenter Vorprozess die Regel (56%).



Ausserdem ist man bei rund 70% der Firmen der Meinung, dass die Kündigungsgespräche professionell ablaufen. Nur gerade bei 12% der Firmen wird das Kündigungsverhalten als komplett unprofessionell taxiert. Es ist übrigens auch schön zu sehen, dass in Schweizer Firmen im Regelfall die Führungslinie im Lead ist (74%) und dieser nicht auf das HR abgeschoben wird. Auch bei der Transparenz der Kündigungsgründe schneiden die Firmen in der Mehrheit gut ab. So werden den betroffenen Mitarbeitenden die Gründe zu 61% transparent erklärt und aufgezeigt. Das ist für die Betroffenen sehr wichtig, um diese meist negative Erfahrung besser zu verdauen und rascher abzuschliessen.



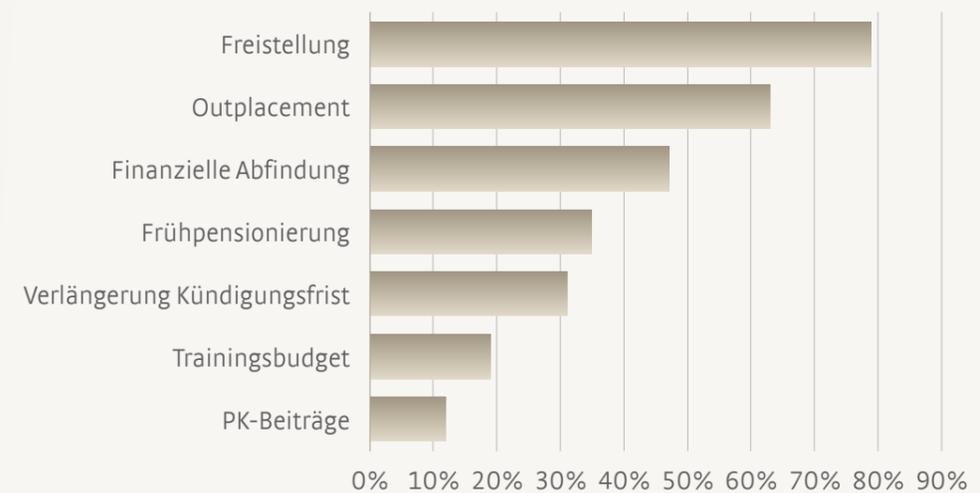
Nur bei einem Punkt schliessen Schweizer Arbeitgeber nach wie vor weniger gut ab: bei der internen Mobilität. So wird gemäss Umfrage bei rund zwei Drittel der Fälle (67%) nicht genügend nach alternativen internen Optionen für die Betroffenen gesucht. Das ist einerseits hinsichtlich des zunehmenden Fachkräftemangels doch eine Überraschung, andererseits aufgrund der Tatsache, dass die Mehrheit der individuellen Kündigungen aufgrund von mangelndem Leistungsvermögen oder unpassendem Verhalten erfolgen, allerdings nachvollziehbar.



3.6. UNTERSTÜTZUNG DER BETROFFENEN

Ein wichtiger Aspekt der Kündigungskultur einer Firma ist vor allem auch die Unterstützung und Hilfestellung, die Betroffenen nach einer Kündigung geboten werden. Die Grosszügigkeit und die Fürsorge gegenüber Gekündigten wirkt sich nicht nur direkt auf die Meinung und Stimmung der Betroffenen aus, sondern hat auch auf die verbleibenden Survivors im Unternehmen eine wichtige Signalwirkung und strahlt sogar auf den Arbeitsmarkt und die Öffentlichkeit aus. Deshalb wird dieser Aspekt gerade vor dem Hintergrund des sich zuspitzenden Fachkräftemangels für das Employer Branding und die Arbeitgeberattraktivität zu einem der Schlüsselfaktoren. Ein Arbeitgeber mit einem sozialen Gewissen hat da die besseren Karten in der Hand. Ganz allgemein wird Schweizer Firmen mehrheitlich zugestanden, das Beste für die Betroffenen zu wollen und sich auch nach einer Kündigung ehrlich und bestmöglich für diese einzusetzen. So wird bei 54% der Firmen diese Hilfsbereitschaft als gross angesehen, bei 24% als durchschnittlich gross und nur bei 22% als klein.

Bei der Form der Unterstützung setzt eine Mehrheit der Unternehmen vor allem auf frühzeitige Freistellungen (79%) und Outplacement Dienstleistungen (63%). Das zeugt von Weitblick und Nachhaltigkeit. Bei fast der Hälfte der Firmen werden finanzielle Abfindungen in Betracht gezogen (48%). Die Möglichkeit von Frühpensionierungen besteht grundsätzlich bei rund 35% der Firmen.



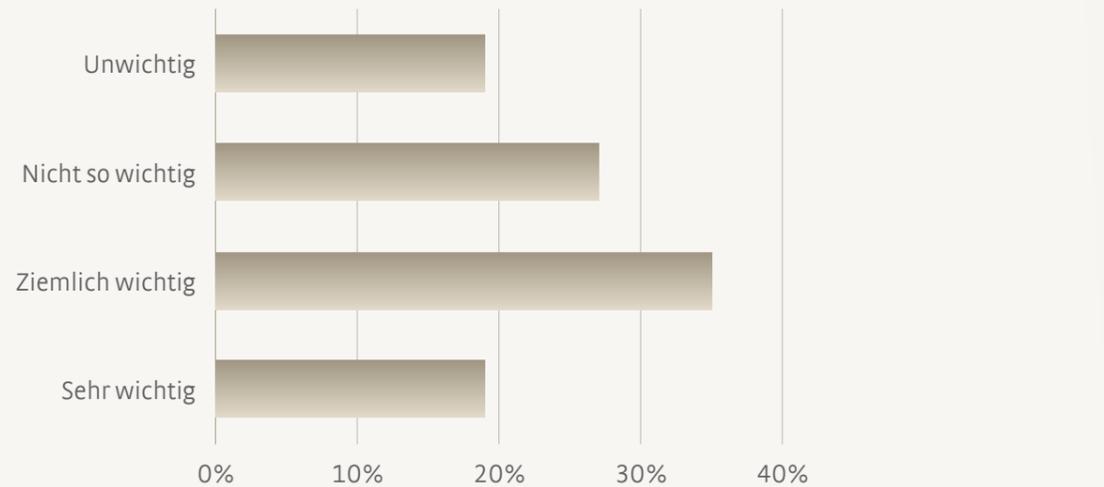
Die meisten Firmen, die ihren Mitarbeitenden im Kündigungsfall ein Outplacement anbieten, geben dafür zwischen CHF 5'000 und CHF 10'000 aus. Der Median eines Outplacement Budgets beträgt dabei CHF 8'577.

Bei den finanziellen Abfindungen bezahlt nur ein kleiner Teil der Firmen (4%) mehr als sechs Monatsgehälter. Die meisten der Abfindungen bewegen sich bei 1-2 Monatsgehältern (21%) oder 3-6 Monatsgehältern (22%).

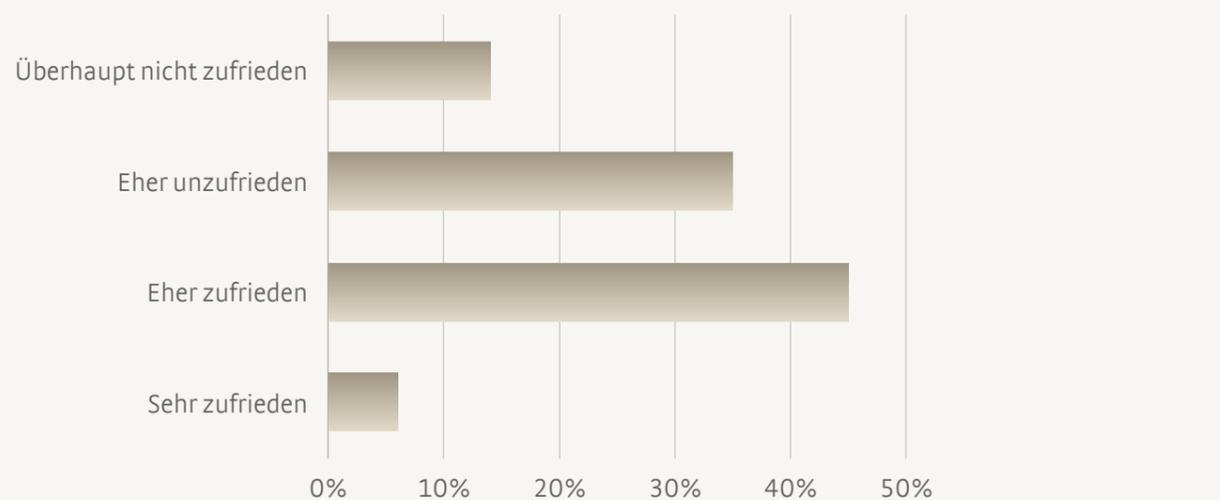
3.7. ARBEITSZEUGNISSE & REFERENZEN

Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit von Arbeitszeugnissen und Referenzen sind in der Schweiz seit längerem recht umstritten. Es gibt im HR und in der Führungslinie zahlreiche Befürworter und Gegner der Zeugnispflicht. Schuld daran sind unter anderem die Zielkonflikte der teilweise widersprüchlichen Gesetzgebung. Es gibt aber sicher auch andere praktische Gründe dafür. So ist das Arbeitszeugnis im Kündigungsfall für Firmen häufig der preisgünstigste Verhandlungsgegenstand. Ausserdem greifen Firmen gerade bei Massenentlassungen gerne auf Softwarelösungen zurück, welche die Individualität und Qualität von Zeugnissen reduzieren. Das trägt schlussendlich alles zur Abwertung von Arbeitszeugnissen bei.

Die Umfrage hat hervorgebracht, dass heute bereits viele Arbeitgeber (43%) bei der Zeugniserstellung auf Softwarelösungen zurückgreifen. Trotzdem misst immer noch eine Mehrheit der Firmen (54%) der Qualität und Individualität von Arbeitszeugnissen eine hohe Bedeutung bei. Bei 27% der Firmen ist dies eher nicht und bei 19% der Firmen sogar überhaupt nicht der Fall. Dieses Bild stellt aber die Wichtigkeit von Arbeitszeugnissen durchaus in Frage, zumal 46% der Firmen der Qualität und Individualität von Arbeitszeugnissen keinen grossen Wert beimessen.



Auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen angesprochen, ist rund die Hälfte der Unternehmen mit der aktuellen Gesetzgebung sichtlich unzufrieden. Das bringt die Polarisierung in dieser Frage auf den Punkt.



Bei der Frage der persönlichen Referenzanfragen zeigen sich die Firmen dann entsprechend auch eher zurückhaltend. So bieten die meisten Vorgesetzten dies selber nur vereinzelt oder gar nicht an (56%). Bei leistungs- oder verhaltensbezogenen Kündigungen stellt sich eine Mehrheit der Vorgesetzten (63%) nicht oder nur vereinzelt für Referenzauskünfte zur Verfügung.

BEREITSCHAFT ZUR PERSÖNLICHEN REFERENZAUSKUNFT DURCH VORGESETZTE	OFT	MANCHMAL	VEREINZELT	GAR NICHT
Bei Kündigungen pro-aktiv angeboten	19%	25%	24%	32%
Einwilligung bei leistungs- oder verhaltensbezogenen Kündigungen	13%	24%	32%	31%

3.8. KÜNDIGUNGEN IM LOCKDOWN (COVID)

Viele Mitarbeitende haben nicht nur im Lockdown den grössten Teil ihrer Arbeit vom Home Office aus verrichten müssen. Seit dem Ausbruch der Pandemie Anfang 2020 ist die Arbeit von zu Hause für viele die neue Realität. Auch wenn einzelnen Office Days immer wieder möglich waren und auch heute im Rahmen von hybriden Arbeitsmodellen Mischformen von Office- und Heimarbeit angestrebt werden, sind physische Zusammentreffen mehrerer Personen heute schwieriger als früher. Deshalb stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf die Kündigungsgespräche der Firmen hatte.

Trotz den erschwerten Umständen haben fast zwei Drittel der Firmen (63%) konsequent daran festgehalten, auf virtuelle Kündigungsgespräche zu verzichten. Zu einer virtuellen Kündigungskultur (regelmässige virtuelle Kündigungen) ist es nur bei 12% der Firmen gekommen.

Die Pandemie hat generell auch die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust geschürt. So hat man bei den meisten Firmen (79%) vereinzelt oder sogar flächendeckend eine grössere Unsicherheit der Mitarbeitenden betreffend Arbeitsplatzsicherheit gespürt, obschon ja nicht in den meisten Firmen keine pandemiebezogenen Kündigungen ausgesprochen wurden.

KÜNDIGUNGEN IM LOCKDOWN	REGELMÄSSIG	VEREINZELT	NEIN, GAR NICHT
Virtuelle Kündigungen ausgesprochen	12%	26%	62%
Mehr Unsicherheit bei den Mitarbeitenden	41%	38%	21%
COVID als Vorwand bei Kündigungen	11%	19%	70%

Häufig wurde Firmen während der Pandemie ja auch vorgeworfen, Kündigungen unter dem Deckmantel der Pandemiefolgen durchzuführen und COVID als Vorwand und Rechtfertigung dafür zu nehmen. Das ist gemäss Umfrage aber nur bei einer Minderheit der kündigenden Unternehmen so passiert. Bei rund 70% der Firmen wurde das absolut ausgeschlossen.

3.9. ALLGEMEINE TRENDS IM ARBEITSMARKT

Wie schon in den Vorjahren, haben wir auch dieses Jahr nach einer kurzen Einschätzung von allgemeinen Trends und provokativen Aussagen zum Schweizer Arbeitsmarkt gefragt. Hier die Ergebnisse im Überblick:

FRAGEN ZU ALLGEMEINEN TRENDS IM SCHWEIZER ARBEITSMARKT	EHER JA	EHER NEIN
Die Altersdiskriminierung wird überzeichnet	39%	61%
Der Fachkräftemangel wird allgemein überbewertet	43%	57%
Agilität ist für viele Unternehmen ein Vorwand für ein Manko an Strategie und Planung	75%	25%
Die zunehmende Agilität wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Menschen aus	66%	34%
Das gegenseitige Vertrauen von Arbeitgeber und -nehmer nimmt stetig ab	71%	29%
Junge Fachkräfte fordern viel, leisten aber nicht mehr	73%	27%
Arbeitszeugnisse sind mehr Aufwand als Nutzen	58%	42%
Einholen informeller Referenzankünfte ist zwar widerrechtlich, aber moralisch vertretbar	40%	60%
Generalisten haben es in der agilen Arbeitswelt einfacher als Fachexperten	42%	58%
Branchenerfahrung ist bei einer Stellenbesetzung immer noch zentral	83%	17%
Die Stellenmeldepflicht ist eine gute Sache	61%	39%
Frauen sind heute aufgrund der öffentlichen Gender Diskussion bei Auswahl- und Beförderungsentscheiden im Vorteil	41%	59%
Frauenquoten in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten sind begrüssenswert, um die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern voranzutreiben	56%	44%
Stellenvermittler gehen schlecht mit Kandidaten und Bewerbern um	42%	58%
Home Office ist nicht so produktiv und effizient, wie es überall heisst	28%	72%

Bei einigen Statements und Themen mag das Ergebnis durchaus erstaunen. So glaubt zwar eine Mehrheit grundsätzlich an die Altersdiskriminierung und den Fachkräftemangel und stellt diese nicht in Frage. Trotzdem denken doch mehr als ein Drittel der Befragten (39% resp. 43%), dass diese Themen in der öffentlichen Diskussion überzeichnet, übertrieben und überbewertet werden. Das kommt sicher daher, dass in der betrieblichen Realität mehr differenziert werden muss als in dogmatischen Diskussionen. Wir können aus der Erhebung auf alle Fälle klar bestätigen,

dass es zumindest im Bereich der Kündigungen keine Benachteiligung von älteren Mitarbeitenden gibt (siehe dazu 3.2).

Die so hoch gepriesene und überall geforderte Agilität kommt in dieser Erhebung auch nicht gut weg. So stellen 75% die Ernsthaftigkeit und Professionalität der Agilität bei vielen Firmen in Frage wenn sie die Meinung teilen, dass Agilität häufig nur ein Vorwand für mangelnde Strategie und Planung ist. Das zeugt nicht von viel Vertrauen. Dazu kommt, dass 66% glauben, dass Agilität und Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft sich zunehmend negativ auf die Gesundheit der Menschen auswirken. Zudem bestätigt eine Mehrheit der Befragten, dass es immer noch so ist, dass Generalisten (58%) und Branchenfremde (83%) bei Auswahlverfahren die schlechteren Karten haben. Offensichtlich fehlt den agilen Arbeitgebern die Flexibilität und Mobilität in der Realität dann doch. Diese Botschaften müssen Unternehmen zu denken geben und rufen nach Handlungsbedarf.

Auch das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden ist eine zentrale Frage. Die Abnahme des gegenseitigen Vertrauens (71%) und auch die kritische Wahrnehmung der jungen Generation (73%) sind dieses Jahr noch stärker ausgefallen wie letztes Jahr. Die Pandemie hat also keine vertrauensbildende Wirkung gehabt, sondern im Gegenteil das Vertrauensverhältnis belastet.

Mit 58% bestätigt sich die kritische Haltung der Unternehmen gegenüber Arbeitszeugnissen. Dieser Wert ist über die letzten drei Jahre stabil geblieben und zeigt, dass sich hier auf regulatorischer Ebene vielleicht etwas ändern sollte.

Verschiedene regulatorische Eingriffe erfahren dieses Jahr erstaunlich grosse Unterstützung von Firmenseite. So spricht man sich mit 61% mittlerweile in deutlich mehr Unternehmen für die Stellenmeldepflicht aus, als dies noch 2019 der Fall war (40%). Auch die positive Haltung gegenüber Frauenquoten in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten (55%) erstaunt und fällt höher aus als im Vorjahr (2020: 46%). Auch das lässt aufhorchen. Bei diesen Punkten müssen aber unbedingt die signifikanten Unterschiede in den verschiedenen Regionen der Schweiz berücksichtigt werden (siehe Kapitel 4.3).



4. UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BRANCHEN UND REGIONEN

4.1. REGIONENSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht die Kündigungskultur. Wenn wir von Kultur sprechen, liegt es auf der Hand, dass die Ergebnisse und Realität bei gewissen Fragen und Themen in den drei Sprach- und Kulturregionen Deutschschweiz, Romandie und Tessin unterschiedlich aussehen. Wir haben im Folgenden die wichtigsten Bereiche herausgenommen und zusammengefasst.

A) UMGANG MIT ÄLTEREN MITARBEITENDEN

In der Romandie werden die Skepsis und die Nachteile für Ü50 generell höher bewertet. Sowohl beim allgemeinen Statement (siehe weiter unten), als auch bei der Frage nach der Betroffenheit von Kündigungsentscheiden sehen die Firmen grössere Nachteile für Ü50 als in der Deutschschweiz oder im Tessin. So sieht man in der Romandie bei 44% der Firmen eine tendenzielle Benachteiligung älterer Mitarbeitenden auch in Kündigungssituationen, während dies in der Deutschschweiz nur bei 29% und im Tessin bei 38% der Fall ist.

Haben Ü50 ein grösseres Kündigungsrisiko als jüngere Arbeitnehmende?

REGION	NEIN	EHER NEIN	EHER JA	JA
Romandie	35%	21%	26%	18%
Deutschschweiz	45%	27%	17%	12%
Tessin	47%	15%	21%	17%
<i>Gesamtergebnis</i>	42%	24%	20%	14%

Bei den Kündigungen von Ü60 kurz vor der regulären Pensionierung zeichnet sich ein ähnliches Bild, wobei hier vor allem der Tessin sich abhebt. Im Tessin scheint der Schutzfaktor von Ü60 und die soziale Verantwortung dieser Zielgruppe gegenüber noch recht hoch zu sein. In der Romandie kommt es in 47% und in der Deutschschweiz in 36% der Firmen zu Ü60 Kündigungen, im Tessin nur bei 23%.

Werden in Ihrem Unternehmen auch Ü60 gekündigt?

REGION	NEIN	EHER NEIN	EHER JA	JA
Romandie	27%	27%	18%	29%
Deutschschweiz	31%	33%	13%	23%
Tessin	51%	26%	8%	15%
<i>Gesamtergebnis</i>	32%	30%	14%	24%

B) PROFESSIONALITÄT IM UMGANG MIT MASSENENTLASSUNGEN

Bei den Massenentlassungen haben wir gesamtschweizerisch festgestellt, dass die Beurteilung von Professionalität und Qualität in der Durchführung je nach Firma sehr unterschiedlich aussieht. Es gibt eine ziemlich gleichmässige Verteilung zwischen sehr gut und sehr schlecht. In der regionalen Betrachtung wird deutlich, dass bei praktisch allen Kriterien die Firmen in der lateinischen Schweiz signifikant schlechter abschneiden als die Firmen in der Deutschschweiz.

Dazu drei Beispiele:

Wie transparent ist die interne Kommunikation bei Massenentlassungen?

REGION	VOLL TRANSPARENT	ZIEMLICH TRANSPARENT	NICHT IMMER TRANSPARENT	NICHT TRANSPARENT	KEINE ANTWORT MÖGLICH
Romandie	8%	22%	20%	31%	20%
Deutschschweiz	14%	24%	18%	21%	24%
Tessin	5%	18%	15%	13%	50%
<i>Gesamtergebnis</i>	10%	22%	18%	24%	26%

Wie transparent ist die interne Kommunikation bei Massenentlassungen?

REGION	SEHR PROFESSIONELL	ZIEMLICH PROFESSIONELL	EHER UN-PROFESSIONELL	VÖLLIG UN-PROFESSIONELL	KEINE ANTWORT MÖGLICH
Romandie	14%	29%	18%	18%	22%
Deutschschweiz	19%	30%	16%	10%	25%
Tessin	18%	13%	16%	5%	47%
<i>Gesamtergebnis</i>	17%	28%	17%	13%	25%

Wie gross ist die Konsistenz des Managements bei einer Massenentlassung?

REGION	SEHR KONSISTENT	KONSISTENT	NICHT IMMER KONSISTENT	VÖLLIG INKONSISTENT	KEINE ANTWORT MÖGLICH
Romandie	13%	17%	26%	20%	24%
Deutschschweiz	11%	25%	25%	12%	27%
Tessin	8%	10%	26%	3%	54%
<i>Gesamtergebnis</i>	12%	21%	25%	14%	28%

C) FÜRSORGE UND UMGANG MIT DEN BETROFFENEN

Im Umgang mit den Betroffenen ist im Tessin am meisten Goodwill und Unterstützung spürbar. Das zeigt sich einerseits bei der persönlichen Fürsorge, aber auch beim aufgebrauchten Aufwand, intern nach alternativen Möglichkeiten zu suchen (interne Mobilität). Diese Grundhaltung zeigt sich aber auch bei der Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation der Kündigungsgründe.

Wie stark kümmert sich HR persönlich um die Betroffenen?

REGION	STARK	MITTEL	EIN WENIG	GAR NICHT
Romandie	19%	18%	28%	34%
Deutschschweiz	25%	32%	24%	19%
Tessin	43%	26%	17%	13%
<i>Gesamtergebnis</i>	24%	27%	25%	24%

Wird im Vorfeld von Kündigungen gemeinsam nach internen alternativen Lösungen gesucht?

REGION	IMMER	OFT	TEILWEISE	GAR NICHT
Romandie	7%	20%	34%	38%
Deutschschweiz	14%	21%	39%	26%
Tessin	23%	23%	26%	28%
<i>Gesamtergebnis</i>	12%	21%	36%	31%

Wird im Vorfeld von Kündigungen gemeinsam nach internen alternativen Lösungen gesucht?

REGION	VOLL TRANSPARENT	ZIEMLICH TRANSPARENT	NICHT IMMER VERSTÄNDLICH	INTRANSPARENT
Romandie	14%	36%	24%	26%
Deutschschweiz	23%	40%	21%	16%
Tessin	45%	25%	15%	15%
<i>Gesamtergebnis</i>	22%	37%	22%	19%

Das liegt vielleicht auch daran, dass im Tessin HR von Anfang an bei Kündigungen viel mehr im Lead ist. So hat im Tessin untypischerweise bei 45% der Firmen HR den Lead bei individuellen Kündigungen, während dies in Deutschschweiz (26%) und in der Romandie (20%) klar Führungsaufgabe ist.

D) NUTZUNG VON OUTPLACEMENT DIENSTLEISTUNGEN

Bei den konkreten Unterstützungsleistungen, welche den Betroffenen nach einer Kündigung angeboten werden, sind zwischen der Deutschschweiz und der Romandie keine grossen Unterschiede erkennbar. Es fällt aber auf, dass im Tessin Outplacement viel weniger verbreitet ist als in der restlichen Schweiz. Während Outplacement in der Deutschschweiz (61%) und in der Romandie (67%) vor allem bei grösseren Unternehmen sich stark etabliert hat, nutzen im Tessin nur 42% diese Möglichkeit.

Welche Leistungen werden den Betroffenen im Kündigungsfall angeboten?

LEISTUNG	ROMANDIE	DEUTSCHSCHWEIZ	TESSIN	GESAMTERGEBNIS
Freistellung	79%	75%	74%	79%
Längere Kündigungsfrist	17%	35%	34%	31%
Finanzielle Abfindung	52%	44%	42%	48%
Frühpensionierung	26%	36%	34%	35%
Outplacement	67%	61%	42%	63%
Budget für Training	19%	17%	17%	19%
PK-Beitrag	9%	13%	11%	12%



WIR VERFOLGEN KEINE STANDARDS, SONDERN FORDERN DEN STATUS QUO HERAUS, ENTWICKELN NEUE ANSÄTZE UND BETREIBEN MARKTFORSCHUNG.

E) STELLENWERT VON ARBEITSZEUGNISSEN

Es wird innerhalb der HR Community schon länger darüber diskutiert, ob und inwieweit der zunehmende Einsatz von Softwarelösungen bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen die Qualität und Individualität der Zeugnisse verlor. Die Kausalität ist ziemlich unbestritten, das Ausmass aber unklar. Im Tessin und in der Romandie werden Arbeitszeugnisse gross mehrheitlich noch immer persönlich erstellt. Nur 30% der Firmen im Tessin und 36% in der Romandie arbeiten mit digitaler Softwareunterstützung. Deshalb erstaunt es nicht, dass im Tessin der Qualität und Individualität von Arbeitszeugnissen nach wie vor eine grosse Bedeutung beigemessen wird (60%). Es erstaunt aber, dass in der Romandie nur eine knappe Minderheit von 47% sich für die Qualität und Individualität der Arbeitszeugnisse einsetzt. In der Deutschschweiz liegt das Commitment ähnlich hoch wie im Tessin (57%), obwohl viel häufiger bei der Zeugniserstellung mit digitalen Tools gearbeitet wird (51%).

Nutzt Ihr Unternehmen digitale Tools und Software zur Erstellung von Arbeitszeugnissen?

REGION	JA	NEIN
Romandie	36%	64%
Deutschschweiz	51%	49%
Tessin	30%	70%
<i>Gesamtergebnis</i>	43%	57%

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen Qualität und Individualität von Arbeitszeugnissen?

REGION	SEHR WICHTIG	ZIEMLICH WICHTIG	NICHT SO WICHTIG	UNWICHTIG
Romandie	16%	31%	30%	23%
Deutschschweiz	19%	38%	26%	16%
Tessin	26%	34%	19%	21%
<i>Gesamtergebnis</i>	19%	35%	27%	19%



F) BEREITSCHAFT ZU PERSÖNLICHEN REFERENZAUSKÜNFTEN

Bei der Stellensuche im Bewerbungsprozess ist es für Gekündigte später sehr wichtig, trotz Kündigung persönliche Referenzpersonen angeben zu können. Eine gute Referenz macht in der Schlussauswahl häufig den entscheidenden Unterschied. Als verantwortungsvoller Arbeitgeber ist es deshalb wichtig, dass die direkten Vorgesetzten sich für Referenzauskünfte zur Verfügung stellen. Hier gibt es aber regional grosse Unterschiede. Während dies im Tessin eine Selbstverständlichkeit zu sein scheint (77%) und auch in der Deutschschweiz mehrheitlich von Vorgesetzten angeboten wird (53%), möchten viele Führungskräfte in der Romandie offensichtlich nichts davon wissen (22%).

REGION	OFT	MANCHMAL	VEREINZELT	NIE
Romandie	7%	15%	25%	53%
Deutschschweiz	26%	27%	26%	21%
Tessin	28%	49%	9%	13%
<i>Gesamtergebnis</i>	19%	25%	24%	32%



ANSTAND DEFINIEREN WIR DURCH ZUVERLÄSSIGKEIT, TRANSPARENZ, FAIRNESS UND RESPEKT. WIR HALTEN IMMER, WAS WIR VERSPRECHEN

4.2. BRANCHENSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

Der Branchenvergleich ist bei den meisten Fragen und Themen unspektakulär ausgefallen. Wir haben festgestellt, dass die Kündigungskultur eher eine Frage des Kulturraumes ist, und weniger der einzelnen Branchen. Innerhalb der Sprachregionen verhalten sich die Firmen verschiedenen Branchen recht ähnlich. Trotzdem gibt es einige spezifische Aspekte, welche in den einzelnen Branchen unterschiedlich sind. Detaillierte Zahlen und Daten zu den einzelnen Branchen können jederzeit bei von Rundstedt nachgefragt werden.

4.3. STATEMENTS ZUM SCHWEIZER ARBEITSMARKT

FRAGEN ZU ALLGEMEINEN TRENDS IM SCHWEIZER ARBEITSMARKT	ROMANDIE		DEUTSCHSCHWEIZ		TESSIN	
	JA	NEIN	JA	NEIN	JA	NEIN
Altersdiskriminierung wird überzeichnet	36%	64%	41%	59%	35%	65%
Fachkräftemangel wird allgemein überbewertet	52%	48%	36%	64%	55%	45%
Agilität ist Vorwand für mangelnde Strategie und Planung	83%	17%	71%	29%	67%	33%
Agilität wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus	67%	33%	65%	35%	59%	41%
Vertrauen zwischen Arbeitgeber und -nehmer nimmt ab	76%	24%	70%	30%	65%	35%
Junge Fachkräfte fordern viel, leisten aber nicht mehr	85%	15%	65%	35%	71%	29%
Arbeitszeugnisse sind mehr Aufwand als Nutzen	59%	41%	59%	41%	41%	59%
Informelle Referenzen sind moralisch vertretbar	48%	52%	34%	66%	55%	45%
Generalisten haben es einfacher als Fachexperten	47%	53%	40%	60%	41%	59%
Branchenerfahrung ist immer noch zentral	89%	11%	78%	22%	90%	10%
Die Stellenmeldepflicht ist eine gute Sache	73%	27%	53%	47%	65%	35%
Frauen sind bei Stellenbesetzungen im Vorteil	45%	55%	40%	60%	39%	61%
Frauenquoten sind begrüssenswert	69%	31%	50%	50%	45%	55%
Stellenvermittler gehen schlecht mit Kandidaten um	49%	51%	41%	59%	20%	80%
Home Office ist nicht so produktiv wie es überall heisst	25%	75%	30%	70%	37%	63%

Die Differenz beim Fachkräftemangel kann sicherlich auch mit der aktuellen Lage auf den regionalen Arbeitsmärkten erklärt werden. Während sich in der Deutschschweiz der Arbeitsmarkt nach COVID gut erholt. Die Unternehmen haben viele offene Stellen ausgeschrieben und bekunden Mühe, die gesuchten Fachkräfte zu finden. Anders sieht es aktuell in der Romandie und im Tessin aus. Diese unmittelbare Erfahrung prägt wahrscheinlich die Beurteilung des Fachkräftemangels.

Gegenüber der Agilität gibt es vor allem in der Romandie grosse Vorbehalte. Auch die fordernde junge Generation geniesst in der Romandie weniger Verständnis als in der restlichen Schweiz.

Informelle Referenzauskünfte ohne Wissen der Bewerber geniesst in der lateinischen Schweiz mehr Verständnis; im Tessin sogar eine Zustimmung von 55%.

Bei der Stellenmeldepflicht sehen wir ein ähnliches Bild wie letztes Jahr. Die Skepsis kommt vor allem aus der historisch liberaler ausgerichteten Deutschschweiz (47%), während sie in der Romandie und im Tessin positiv bewertet wird.

Die Reputation der Stellenvermittler ist im Tessin um einiges besser als in der Deutschschweiz und in der Romandie. Nur 20% teilen die häufig geäusserten Vorwürfe, dass unprofessionell und opportunistisch mit Bewerbern umgegangen wird.



5. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Abschliessend können wir festhalten, dass die Kündigungskultur in der Schweiz recht sozial ausgerichtet und weit entwickelt ist, auch wenn man in manchen öffentlichen Diskussion nicht diesen Eindruck erhält. Die Sozialpartnerschaft scheint also auch in diesem Bereich grundsätzlich gut zu funktionieren, obwohl es in der Schweiz relativ wenige gesetzliche Auflagen dazu gibt. Es gibt bei den Firmen natürlich immer schwarze Schafe. Von denen hört man dann in der Öffentlichkeit umso mehr. Insgesamt erscheint die Kündigungspolitik in der Schweiz aber professionell und sozialverträglich zu sein. Die teilweise grosse Varianz bei den Massenentlassungen ist häufig auch darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen nicht regelmässig, oder zum Teil sogar zum ersten Mal eine breit angelegte Kündigungswelle durchführen. Die schlechten Werte können in diesem Zusammenhang auch mit der Unerfahrenheit und dem fehlenden Wissen erklärt werden. Wir können also ableiten, dass es keinen allgemeinen politischen oder regulatorischen Handlungsbedarf in der Schweiz gibt, zumal verschiedene Beispiele im Ausland klar aufzeigen, dass diese häufig nicht zielführend oder sogar kontraproduktiv sind.

Trotzdem gibt es einige Bereiche, wo vereinzelt Handlungsbedarf besteht. Politisch stehen sicherlich die gesetzlichen Regelungen rund um das Arbeitszeugnis und die Referenzen zur Diskussion. Da erfahren wir durch diese Erhebung, aber auch durch viele Gespräche mit Unternehmen eine breite Unzufriedenheit und Unsicherheit. Bei den Firmen zeichnet sich der grösste Handlungsbedarf bei der Nutzung und beim Ausbau der internen Mobilität ab. Gerade im Zeichen des zunehmenden Fachkräftemangels sollten Firmen zunehmend versuchen, die Potenziale interner Alternativen im Vorfeld von Kündigungen systematischer und professioneller auszuloten und zu nutzen. Auch im Umgang mit der zunehmenden Dynamik und dem damit aufkommenden Bedürfnis nach Agilität in Organisationen sollte langsam aber sicher ein Umdenken bei den Firmen stattfinden. Es kann ja nicht sein, dass Unternehmen einerseits mit grossem Aufwand versuchen, die Agilität und Beweglichkeit der Mitarbeitenden zu fördern, auf der anderen Seite bei der Rekrutierung aber nach wie vor eine starke Branchen- und Fachgläubigkeit demonstrieren. Es sollte mehr Fokus auf die Metakompetenzen und den Future Skills der Digitalen Transformation gelegt werden. Das würde bedeuten, dass Soft Skills und Lernagilität über einzelne und rasch vergängliche Fachkompetenzen gestellt werden. Dies scheint für viele Firmen noch ein langer Weg zu sein. Die operativen Führungseinheiten sind hier stark vom kurzfristigen und operativen Druck getrieben.

Wir möchten an dieser Stelle all den Führungskräften und HR Manager ganz herzlich danken, welche bei dieser Erhebung teilgenommen haben. Wir haben dank der starken Beteiligung 950 Firmenstimmen auffangen können, welche zu einer grossen Repräsentativität beigetragen haben.



Dr. Pascal Scheiwiller
Chief Executive Officer

**MIT VIEL FÜRSORGE UND VERANTWORTUNG
KÜMMERN WIR UNS UM UNSERE KLIENTEN.
WIR PASSEN UNS DEN BEDÜRFNISSEN UNSERER
KUNDEN UND KLIENTEN AN UND STELLEN DIE
ZIELERREICHUNG UNSERER KUNDEN
UND KLIENTEN IN DEN MITTELPUNKT.**

VON RUNDSTEDT

Mehr zu unserer Vision finden Sie auf unserer Webseite:

www.rundstedt.ch