



Kernige Erkenntnisse

Studie 2017

So kündigt die Schweiz

- Wie wird heute in der Schweiz wirklich gekündigt?
- Was gelingt im Kündigungsprozess gut und was nicht?
- Welche Gründe führen zu Kündigungen?
- Wie viel Orientierung wird in Firmen rund ums Kündigen gegeben?

Vorwort

Diese Studie ist für mich eine Herzensangelegenheit – als Herausgeber, als Unternehmer und als Mensch. Lassen Sie mich kurz erklären, warum.

Kündigungen sind im beruflichen Umfeld teilweise unvermeidlich. Dass sie jedoch auf eine Art und Weise ausgesprochen und kommuniziert werden, dass gravierende Schäden entstehen, das lässt sich vermeiden. Dafür braucht es jedoch ein Aufarbeiten dieses Themas, welches in den Unternehmen und in der Gesellschaft weitgehend tabuisiert ist.

Im Umgang mit Kündigungen geht es um weit mehr als Leistungs-Management. Das Selbstwertgefühl vieler Betroffenen ist gefährdet, manchmal sogar die Gesundheit. Dementsprechend fundiert und sorgfältig sollten Kündigungen geplant und umgesetzt werden. Sehr am Herzen liegt mir der Bezug zur Unternehmenskultur. Diese hat in den Unternehmen der Schweiz in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Denn am Standort Schweiz ist diese nicht nur einfach eine Rahmenbedingung, nein – die Unternehmenskultur ist längst ein Erfolgsfaktor. So ist die Positionierung als Arbeitgeber wichtig, um die richtigen Mitarbeiter, Spezialisten und Leistungsträger anzuziehen. Ohne diese bleiben hohe Qualität, Innovation, Mehrwerte für Kunden und hohe Produktivität Wunschenken. Wenn fahrlässig schlecht gekündigt wird, ist schnell auch die Unternehmenskultur in Gefahr, mit den entsprechenden Folgen.

Apropos Leistungs-Management: Vor dem Hintergrund einer Kündigung verkommt diese Hauptaufgabe von Führungskräften nahezu zur Nebensache. Trotzdem ist dieser Aspekt wichtig: Denn wenn die Kultur stimmt, gibt es kaum einen Grund, warum auch gekündigte Mitarbeiter nicht bis zum letzten Arbeitstag gute Leistungen erbringen sollten.

Deshalb soll diese Studie Antworten auf spannende und wichtige Fragen liefern: Wie wird heute in der Schweiz wirklich gekündigt? Wie viel Orientierung wird in den Firmen rund ums Kündigen gegeben und wie viel ist einfach nur Hoffnung, dass es irgendwie gut geht? Welche Gründe führen zu Kündigungen? Was gelingt im Kündigungsprozess gut und was nicht?

Ein herzlicher Gruss aus Meggen – direkt aus dem Head Office für wertschätzendes, konsequentes und innovatives Führen.



Jörg Neumann

Jörg Neumann
joerg@nzp.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	5
1. Studien-Design	6
2. «Wie haben Sie sich beim Kündigungsgespräch gefühlt?»	8
3. «Wie haben Sie sich beim Aussprechen der Kündigung gefühlt?»	10
4. «Was gelingt beim Kündigen eigentlich gut?»	12
5. Wenn der Arbeitgeber kündigt	13
5.1. Deskriptive Statistik	13
5.2. Ein Thema – zwei Blickwinkel	16
So fühlt sich kündigen an	16
Ist gute Vorbereitung die halbe Miete?	17
Wie steht es um die Fairness?	18
Alles klar. Alles klar? Über Empathie und Perspektivenübernahme	18
Weg mit den Gefühlen. Her mit den Gefühlen!	19
Kündigung und Kündigungsgründe	20
Trennung zwischen Person und Handlung	21
Kündigung und Wertschätzung	22
Kündigung und Kontrollverlust	25
6. Wenn der Arbeitnehmer kündigt... ..	27
6.1. Deskriptive Statistik	27
6.2. Ein Thema – zwei Blickwinkel	30
Weshalb kündigen Arbeitnehmer?	30
Innere Kündigung	31
Werte und Normen	31
Sie können mir alles sagen, ich ertrage Kritik!	33
7. Arbeitszeugnis	34
7.1. Erhalt des Arbeitszeugnisses	34
7.2. Wer verfasst das Arbeitszeugnis?	34
7.3. Einflussnahme auf die Formulierung des Arbeitszeugnisses	34
8. Austrittsgespräch	35
8.1. Hat ein Austrittsgespräch unabhängig vom Kündigungsgespräch stattgefunden? ..	35
8.2. Wunsch nach einem Austrittsgespräch	35
8.3. Wer führt das Austrittsgespräch?	35
9. Gesamtzufriedenheit mit dem Ablauf der Kündigung	37
10. Literatur	38
11. Kommentar des Herausgebers	40
12. Studien-Team	41
13. NeumannZanetti & Partner	42

Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir die männliche Grundform gewählt. Unsere Kolleginnen sind damit genauso gemeint. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten also gleichermassen für beiderlei Geschlecht.



Regionen-Box

1. Studien-Design

Die Daten, die dieser Studie zugrunde liegen, wurden vom 13. Januar bis 5. März 2017 mittels einer schweizweiten Online-Befragung erhoben. In diesen 7 Wochen haben 597 Arbeitgeber/HR-Verantwortliche und Arbeitnehmer an der Befragung teilgenommen.

Insgesamt wurden vier Fragebogen entwickelt, von denen jeweils 2 korrespondieren.

	Fragebogen Arbeitgeberseite	Fragebogen Arbeitnehmerseite
Der Arbeitgeber kündigt...	Aussprache einer Kündigung (FB1)	Erhalt einer Kündigung (FB4)
Der Arbeitnehmer kündigt...	Entgegennahme einer Kündigung (FB3)	Aussprache der eigenen Kündigung (FB2)

Alle vier Fragebogen beziehen sich auf eine konkrete Kündigungssituation und sind in die folgenden Kapitel aufgeteilt:

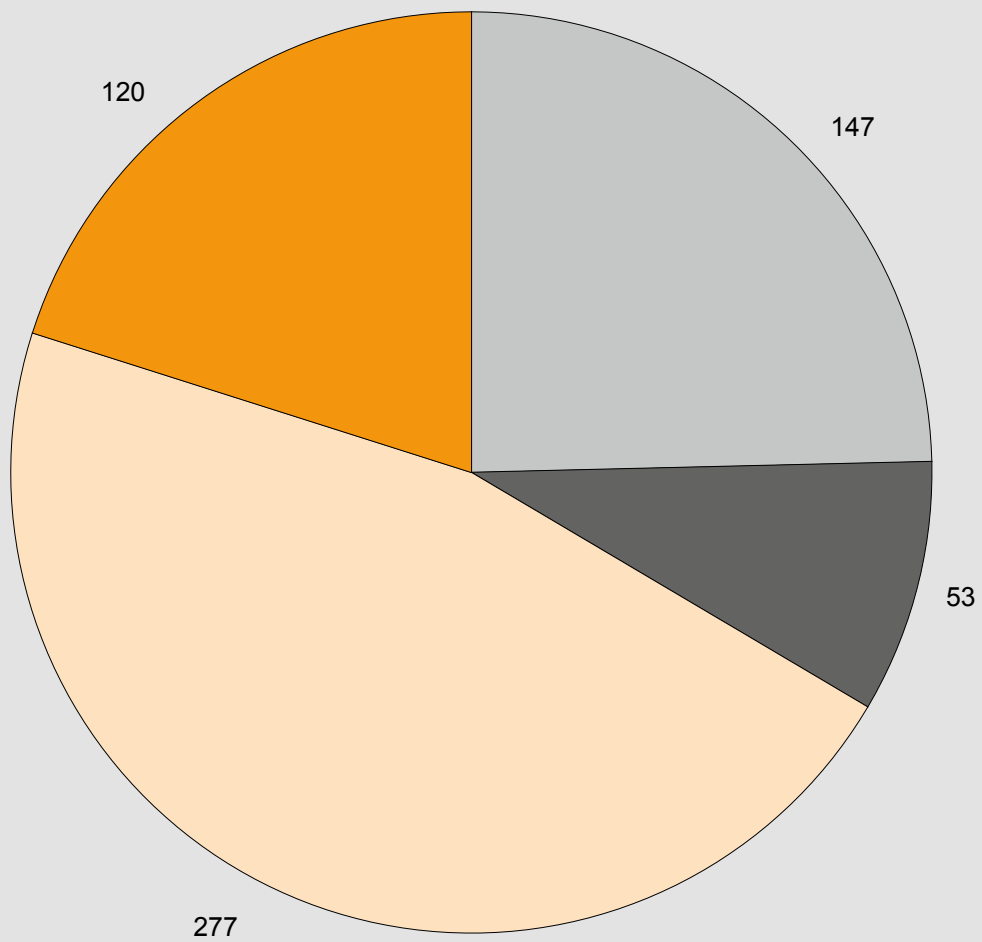
- Demografische Daten
- Allgemeine Fragen zum Einstieg ins Thema
- Vorbereitung auf die Kündigung und Ablauf der Kündigung
- Das Kündigungsgespräch
- Persönliche Wahrnehmung
- Kommunikation der Kündigung im Unternehmen
- Arbeitszeugnis
- Austrittsgespräch
- Abschlussfragen

Die Fragebogen setzen sich aus einer Mischung von geschlossenen und offenen Fragen zusammen. Die Entscheidung, viele offene Fragen, deren Beantwortung fakultativ ist, aufzunehmen, trägt dem explorativen Charakter der Studie Rechnung.

Für die Auswertung werden aus den Antworten auf die offenen Fragen Kategorien gebildet, um diese quantifizierbar zu machen. Die statistische Auswertung der Daten erfolgt in R.

Teilnehmende pro Fragebogen

- Fragebogen 1 (FB1)
- Fragebogen 2 (FB2)
- Fragebogen 3 (FB3)
- Fragebogen 4 (FB4)



2. «Wie haben Sie sich beim Kündigungsgespräch gefühlt?» _____

Diese Frage stellten wir den Arbeitnehmern, denen durch ihren Arbeitgeber gekündigt wurde. Hier finden Sie die Sammlung der Antworten, die die Studien-Teilnehmer notierten, ohne auf Mehrfachnennungen hinzuweisen.

schockiert *abbandonato* *sehr unwohl* **machtlos**
triste *enttäuscht* *nicht gewürdigt*
pas surpris *scheisse* *amareggiato* *neutral* *soulagée*
den Tränen nahe *komisch* *geschlagen*
überhaupt nicht geschätzt *betrogen*
überrascht *katastrophal* *beherrscht* *kollegial*
als fiel ich aus allen Wolken **erschrocken**
leer *unwohl* *déçu* *in gewisser Weise bestätigt*
rabaissée *gedemütigt* *traurig* *hilflos* *mal*
erniedrigt *geschockt*
unvorbereitet *triste* *etwas verloren* *erschlagen*
sehr verletzt *hintergangen* **ohne Wert**
mitgenommen **sprachlos** *gefasst* *surpris*

demotivato très mal **frustriert** inquiète
im Stich gelassen

unverstanden total niedergeschlagen sehr schlecht
beschissen déprimé
konsterniert

am Boden zerstört **abasourdi** rassurée
choquée tranquilla

verraten wütend dépassée effrayé
arnaquée inutile dévalorisée zwiespältig

schlecht desorientée gut humiliée völlig aufgelöst

niedergeschlagen bien **pas respectée** frustrée

auf dem Boden zertrampelt überrumpelt verarscht

miserabel lésée veräppelt étonné mal verletzt

ohnmächtig vor den Kopf gestossen
entourée male fatiguée

sehr traurig indifferente ungerecht behandelt

3. «Wie haben Sie sich beim Aussprechen der Kündigung gefühlt?» _____

Diese Frage stellten wir den Arbeitgebern, die Kündigungen ausgesprochen haben. Es antworteten jeweils Führungskräfte oder HR-Verantwortliche. Auch hier finden Sie die Sammlung der Antworten, die notiert wurden, ohne Mehrfachnennungen zu berücksichtigen.

déterminé et convaincu *schlecht*
relativ gut
mit Vorfreude *unwohl aber gut*
soulagé *très malheureuse*
nicht gut *danach erleichtert*
ein wenig gescheitert *Knopf im Bauch*
erleichtert *sachlich*
persönlich nicht wohl *gut*
sicher und gut *mit einem klaren Ziel*
übel *nervös* *betroffen*
befreiend
nicht sonderlich gut
schwierige Situation *unangenehm*
normal, es ist mein Job *seule*
coupable *keine angenehme Situation*

nicht lustig **bene**
sicher *neutral* **angespannt**
umfassend unterstützt *zweigespalten* *überzeugt*
responsabile *unwohl* *gefasst*
angesspannt *neutral bis betroffen*
leicht angespannt **beklemmend**
emotional *unter Druck*
très mal **klar und bewusst**
enttäuscht *konzentriert* *trotzdem unsicher*
überzeugt **bien**
situationsabhängig *akzeptabel*
gut vorbereitet *mitfühlend*
nicht so gut

4. «Was gelingt beim Kündigen eigentlich gut?» _____

Über das Kündigen von Arbeitsverhältnissen wird in unserer Gesellschaft nicht gesprochen wie über Fussball, Ferien oder Feierabend-Aktivitäten. Weder über die Aufgabe selbst «Ich bin bei uns fürs Aussprechen von Kündigungen verantwortlich» noch über die Tatsache, vom Arbeitgeber eine Kündigung erhalten zu haben. Dies führt dazu, dass auch das, was beim Aussprechen von Kündigungen gut gelingt, nicht genügend bekannt ist. Deshalb richten wir den Blick hier auf ausgewählte Ergebnisse, die aufzeigen, was gut gelingt.

85 % der Führungskräfte, die Kündigungen aussprechen, bereiten sich auf ein Kündigungsgespräch vor. Dies ist grundsätzlich sehr erfreulich, denn solche Gespräche sind auch für erfahrene Führungskräfte Hochleistungsgespräche, die eine gründliche Vorbereitung erfordern.

Mit 43 % der Arbeitnehmer, die eine Kündigung von sich aus aussprechen, wird ein spezifisches Austrittsgespräch geführt – immerhin. Dieses Gespräch, das vor allem auch der gemeinsamen Reflexion dient, kann den Verarbeitungsprozess sehr fördern.

80 % der Arbeitgeber, die Kündigungen aussprechen, geben an, dass sie die wahren Gründe für Kündigungen offen nennen. Auf das gemeinsame sowie separate Verarbeiten einer Kündigung (durch Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer) hat dies sicher einen positiven Einfluss.

11 % der Mitarbeiter kündigen langfristiger als nötig, auf einen Zeitpunkt, der über die Kündigungsfrist hinausgeht. Dies ist stets ein Hinweis auf eine besonders gut entwickelte Kultur des Zusammenarbeitens.

«Was mir half? Dass alles gut vorbereitet und der Ablauf minutiös geplant war (im Rahmen einer Change Management Vorgehensweise). Wir waren auf Fragen und auf weiteres Vorgehen (Information der Belegschaft, Job Center und persönliche Beratung der Betroffenen) vorbereitet.»

«Aus meiner Sicht war die Kündigung wirklich fundiert. Wir hatten über einen längeren Zeitraum mit den Gesprächen begonnen und auf die fehlenden Ergebnisse genügend deutlich hingewiesen.»

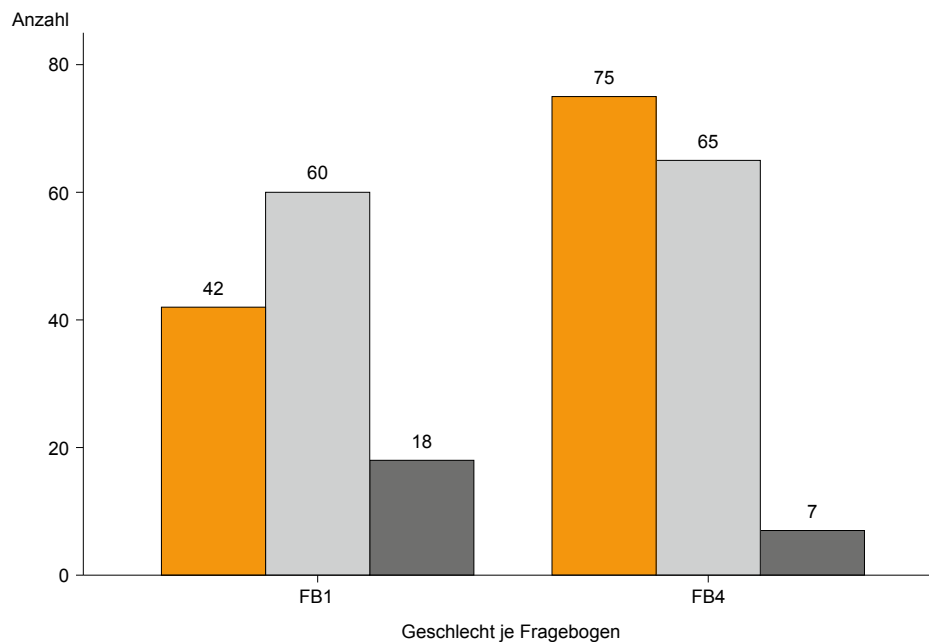
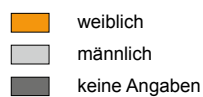
«Als Führungsperson fühlte ich mich klar und bewusst. Als Mensch, mitfühlend.»

5. Wenn der Arbeitgeber kündigt ...

5.1. Deskriptive Statistik

Dieses Kapitel der Studie behandelt die Sicht des Arbeitgebers beim Aussprechen einer Kündigung, sowie die Sicht des Arbeitnehmers, der eine Kündigung erhält. Beide Sichten und Bewertungen stellen wir bewusst gegenüber.

Geschlecht der Teilnehmer nach Fragebogen 1 (Aussprache einer Kündigung) und Fragebogen 4 (Erhalt einer Kündigung)

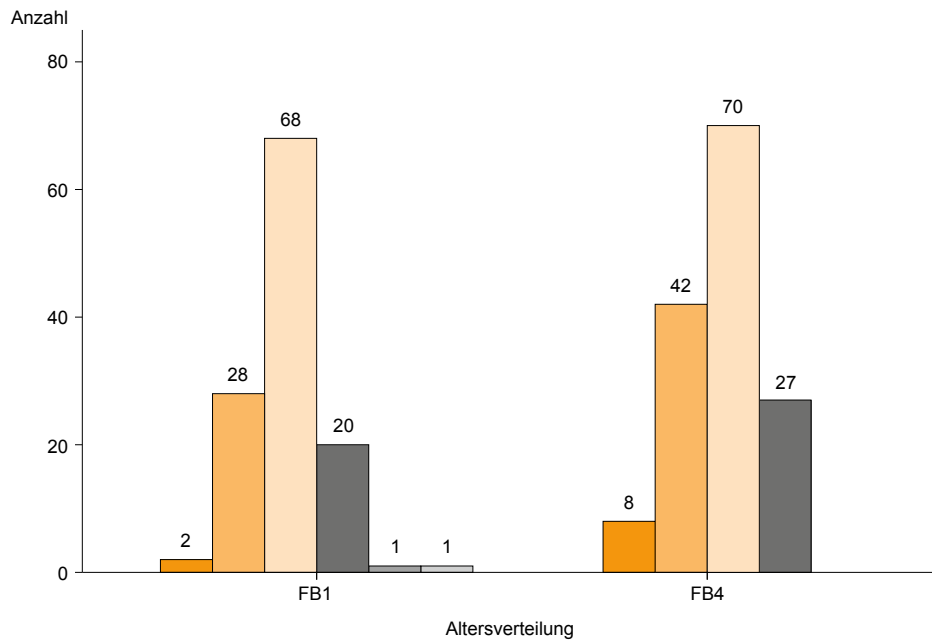


Von den 120 teilnehmenden Arbeitgeber-Vertretern, sind 42 weiblich, 60 männlich und 18 Personen haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht.

Auf Arbeitnehmerseite (total 140) haben 75 Frauen und 65 Männer teilgenommen. 7 Personen haben kein Geschlecht angegeben.

Das Alter der Teilnehmer verteilt sich bei fünf vordefinierten Altersgruppen wie folgt:

Alter der Teilnehmer nach Fragebogen 1 (Aussprache einer Kündigung) und Fragebogen 4 (Erhalt einer Kündigung)

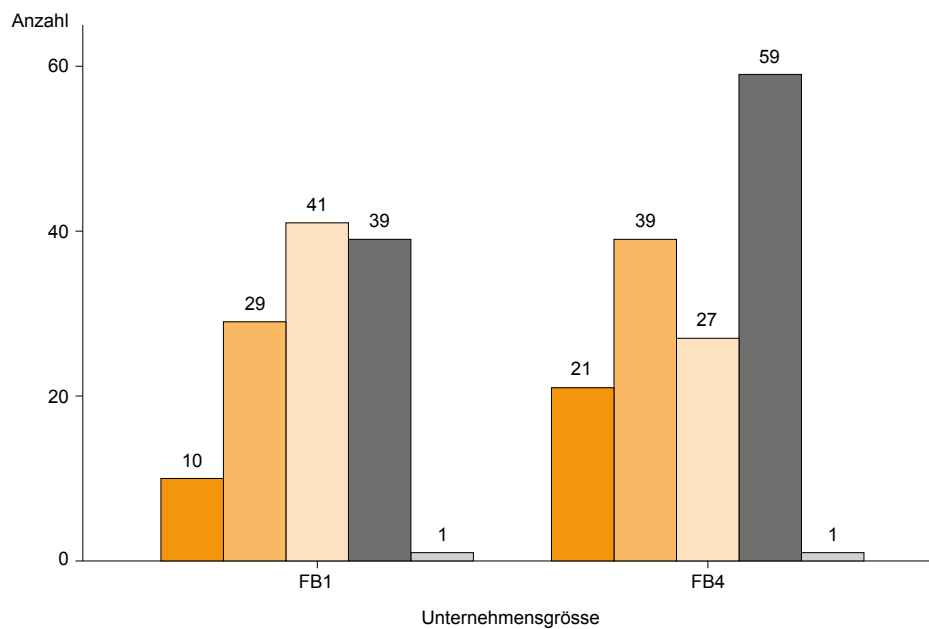


72 % der Arbeitgeber arbeitet bei Unternehmen in der Deutschschweiz, 10 % in der Romandie und 18 % im Tessin. Gemessen an der Sprachenverteilung in der Schweiz, ist der französisch-sprechende Teil leicht unter- und der italienisch-sprechende Teil überrepräsentiert.

Bei 53 % der Arbeitnehmer handelt es sich um Mitarbeiter, welche von einem Unternehmen in der Deutschschweiz eine Kündigung erhalten haben, 38 % von einem Unternehmen in der Romandie und 9 % von einem Unternehmen im Tessin. Hier ist der deutschsprachige Anteil etwas unter- und der französisch-sprechende Anteil überrepräsentiert.

Die Unternehmensgrößen verteilen sich wie dargestellt auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Unternehmensgröße nach Fragebogen 1 (Aussprache einer Kündigung) und Fragebogen 4 (Erhalt einer Kündigung)



5.2. Ein Thema – zwei Blickwinkel

So fühlt sich kündigen an

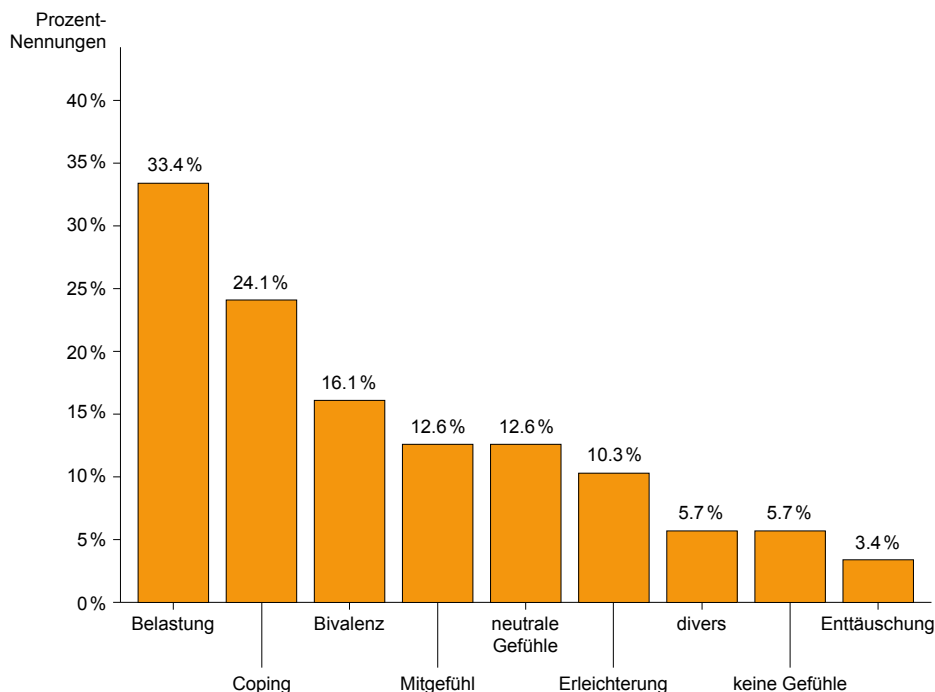
«Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust...» (Goethe, Faust)

Zwar müssen die Arbeitgeber beim Aussprechen einer Kündigung nicht zwischen guten und schlechten Mächten entscheiden, aber viele berichten von einer Zerrissenheit in sich, die ihnen Unwohlsein beschert. So beschreiben ein Drittel der befragten Personen ein Gefühl der Belastung beim Aussprechen der Kündigung: Als Angestellte des Unternehmens verstehen sie den Entscheid, zu kündigen, als Mensch fühlen sie aber mit dem Gekündigten mit.

In den Antworten verdeutlicht sich dies auch dadurch, dass ca. ein Viertel der Arbeitgeber versucht, die Situation für sich zu begründen (zu rechtfertigen), um mit den unangenehmen Gefühlen umzugehen. Dies kann man als Anwendung von Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) bezeichnen. Das kann dann so klingen, wie «Das Aussprechen der Kündigung war unangenehm, aber nötig.»

Die Grafik bildet die Gefühle beim Aussprechen der Kündigung auf Seiten der Arbeitgeber ab.

Gefühle beim Kündigungsgespräch

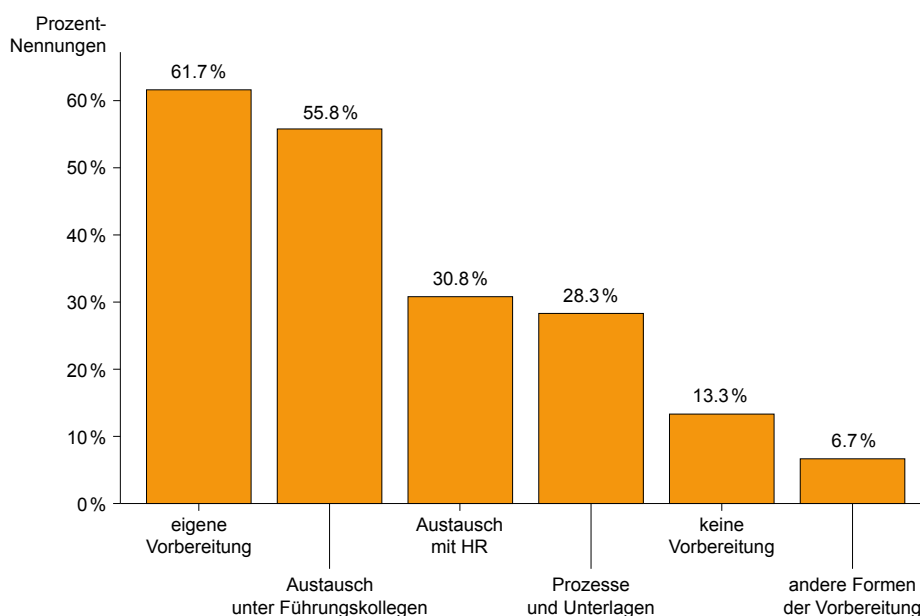


«Kündigungen aussprechen löst nie gute Gefühle aus. Aber im Sinne der Unternehmung und im vorliegenden Fall auch für den Mitarbeiter war es die beste Lösung. Auch der Mitarbeiter kann (muss) sich nun wieder fokussiert auf die Zukunft konzentrieren.»

Ist gute Vorbereitung die halbe Miete?

Aus der folgenden Grafik wird ersichtlich, wie sich die Arbeitgeber auf das Kündigungsgespräch vorbereitet haben.

Vorbereitung auf das Kündigungsgespräch



Ein Grossteil der Arbeitgeber, die an dieser Studie teilgenommen haben, bereiten sich auf die Kündigung vor: Anhand von Prozessen, durch Austausch mit Kollegen oder selbständig.

17% der Arbeitgeber, die vorbereitet in die Kündigung gehen, wünschen sich jedoch zusätzlich mehr Support beim Kündigungsprozess. Dies spricht nicht zwingend gegen das vorhandene Supportsystem, zeigt aber, dass eine Erweiterung sinnvoll sein könnte.

Übrigens: Viele betroffene Arbeitnehmer geben an, dass sie sich mehr Hilfe gewünscht hätten. 10% geben explizit an, dass sie sich auch psychosozialen Support bzw. Beratung gewünscht hätten.

«Im Nachhinein könnte man die Vorgesetzten besser schulen und auf die Gespräche vorbereiten. (...) Eine noch bessere Vorbereitung auf mögliche Reaktionen (...) wäre wohl sinnvoll gewesen.»

«Ich fühlte mich gut vorbereitet und sicher, aber doch auch aufgeregt. Die Emotionen waren spürbar, weil es schliesslich nichts Alltägliches ist und so viel davon abhängt.»

Wie steht es um die Fairness?

95 % der Arbeitgeber, die eine Kündigung aussprechen, finden, dass der Ablauf der Kündigung fair ist. Diese Meinung teilen aber nur 32 % der Gekündigten. Muss das so sein? Nun, wir sprechen hier von der wahrgenommenen prozeduralen Fairness, der Transparenz des Prozesses und der Vorhersehbarkeit. Diese drei Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Kontrollierbarkeit einer Situation. Sie sind auch zentrale Faktoren für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen und somit Auslöser von Stress und Ängsten.



Dass rund ein Drittel der Mitarbeiter, die eine Kündigung erhalten, den Ablauf der Kündigung als nicht fair empfinden, ist übrigens schweizweit gleich. Wir können keine regionalen Unterschiede zwischen Deutschschweiz, Romandie und Tessin feststellen.

Alles klar. Alles klar? Über Empathie und Perspektivenübernahme

Während die Arbeitgeber auf die Frage, was ihnen beim Kündigen gut gelingt, mit «Klarheit» antworten, ist für 40 % der gekündigten Arbeitnehmer nach dem Erhalt der Kündigung und dem Kündigungsgespräch nicht klar, wie es weitergehen wird. Die nächsten Schritte im Kündigungsablauf werden, laut ihren Aussagen, nicht oder zu wenig klar kommuniziert.

Was steckt dahinter? In sozialen Interaktionen ist es wichtig zu interpretieren, was unser Gegenüber gerade fühlt und in welchem Gemütszustand er sich befindet. Unser Gehirn interpretiert laufend alle Inputs, die unser Körper sammelt. Wir schauen unserem Gegenüber ins Gesicht und versuchen den Ausdruck zu deuten: Hat er verstanden, was ich gesagt habe? Wie nimmt er das Gesagte auf? Wir interpretieren Stimmlage und -lautstärke: Ist das Gesagte ernst gemeint oder ironisch? Wir deuten die Körperhaltung und Gestik oder den Händedruck bei der Begrüssung. Vieles davon läuft «automatisch» ab und ohne in unser Bewusstsein zu kommen. Das Gehirn sammelt Inputs und gibt manchmal «Schlussfolgerungen» oder «Auswertungen» in Form eines Gefühls ab. Ziel dieses Vorganges ist es, eine Situation möglichst früh zu deuten. So kann ich als Sozialpartner mein Handeln steuern, um zu versuchen, eine Situation zu entschärfen oder zu lenken. Dieser Wahrnehmungsprozess ist sehr komplex, immer individuell und selten eindeutig in der «Schlussfolgerung». So kommt es immer wieder zu Situationen, in denen die eine Person (in ihrer Wahrnehmung) klar und deutlich «rot» meint, die andere aber «rosa» oder sogar «grün» wahrnimmt (in eben ihrer anderen Wahrnehmung).

«Bei mir war bis am letzten Arbeitstag nicht klar, ob ich nun den Kunden sagen darf, dass ich ab nächster Woche nicht mehr hier arbeite. Das gab mir ein ungutes Gefühl.»

Weg mit den Gefühlen. Her mit den Gefühlen!

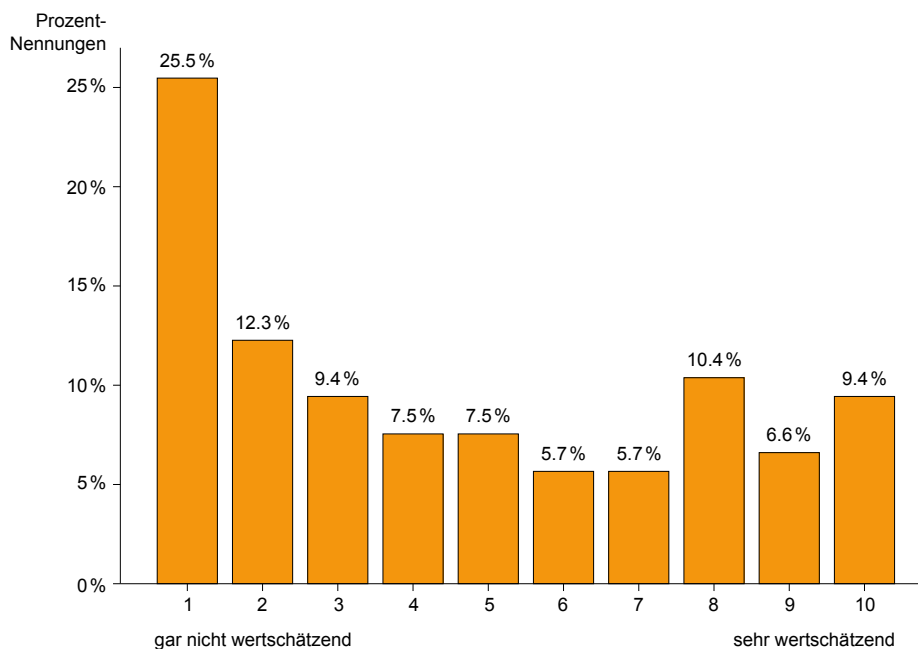
Ein grosser Anteil der Arbeitgeber möchte beim Aussprechen von Kündigungen Gefühle kontrollieren oder unterbinden.

- 9% der befragten Arbeitgeber sind stolz darauf und erwähnen explizit, dass sie ihre Emotionen beim Kündigungsgespräch unter Kontrolle hatten.
- Rund 12% der Befragten wünschen sich, dass sie – im Nachhinein – ihre Gefühle besser hätten unter Kontrolle halten können.
- 29% geben sogar als Tipp für ein nächstes Kündigungsgespräch an, die Gefühle bei einem solchen Gespräch am besten ganz weg zu lassen.

Wenn jedoch der Tipp ist, Gefühle zu unterdrücken, dann müssen sie ja da sein. Oder etwa nicht? Wie viel Gefühl ist denn dann sinnvoll?

Perspektivenwechsel. Viele Arbeitnehmer wünschen sich mehr Einfühlsamkeit, mehr Wertschätzung von den Vorgesetzten. Sie fühlen sich kalt und unfreundlich behandelt, ja abgefertigt. Wertschätzung ist das Zauberwort: Die Betroffenen wollen spüren, dass sie WERTvoll sind. Doch dies gelingt bei vielen Arbeitnehmern, die eine Kündigung erhalten, nicht. Dies zeigt auch die Schiefelage in der folgenden Grafik. 55% der Befragten geben auf einer Skala von 1 (gar nicht wertschätzend) bis 10 (sehr wertschätzend) einen Wert von 4 oder tiefer an.

Wertschätzung beim Kündigungsgespräch

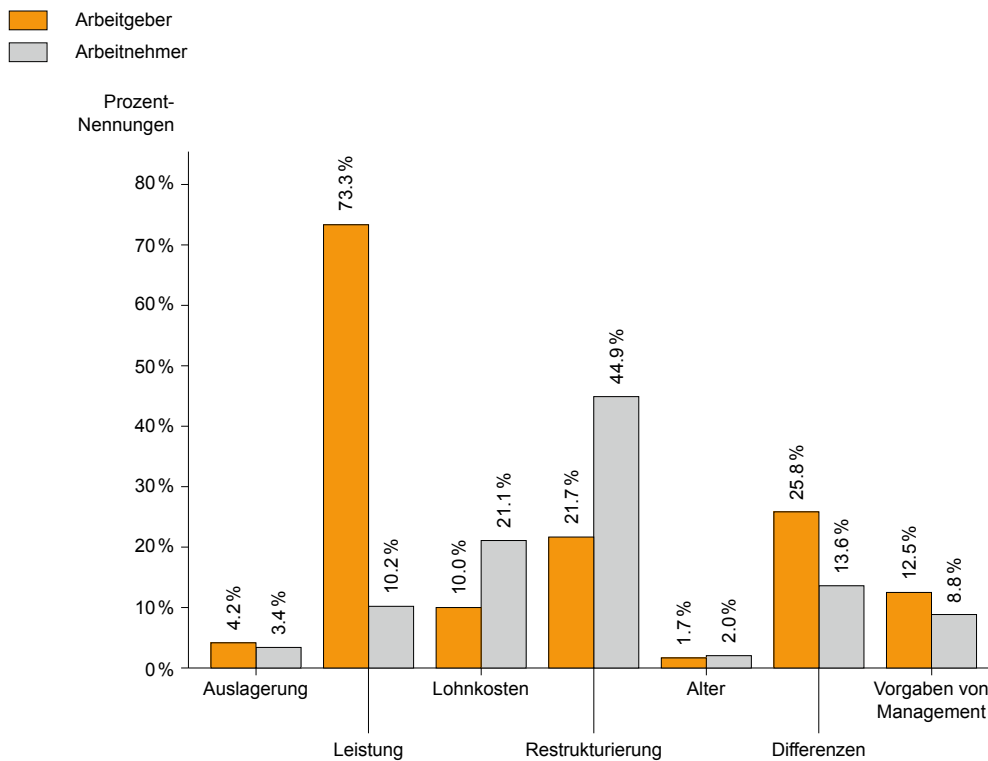


«Mein Ziel war eine klare Botschaft, eine klare Ansprache und sich erst gar nicht auf Diskussionen einlassen. Das Gespräch ging somit nur drei Minuten.»

Kündigung und Kündigungsgründe

Welche sind die am häufigsten angegebenen Kündigungsgründe?

Gründe für die Kündigung



Auf den ersten Blick wird deutlich, dass sich die Angaben zu den häufigsten Kündigungsgründen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer merklich unterscheiden: Arbeitgeber nennen in dieser Befragung überwiegend die mangelnde Leistung von Mitarbeitern als (genannten) Kündigungsgrund. Demgegenüber steht, dass Arbeitnehmer am häufigsten Restrukturierung als Grund für ihre Entlassung genannt bekommen.

Diese Diskrepanz zeigt sich auch in Hinblick auf die Einschätzung, ob weitere, nicht genannte Kündigungsgründe vorliegen. 54 % der gekündigten Arbeitnehmer vermuten, dass «wahre Kündigungsgründe nicht genannt wurden», während auf Seiten der Arbeitgeber das nur von 18 % bestätigt wird.



Arbeitnehmer aus der Deutschschweiz (55 %) und der Romandie (59 %) zeigen ein ähnliches Misstrauen den ihnen genannten Kündigungsgründen gegenüber. Die Tessiner Arbeitnehmer (33 %) misstrauen im Gegensatz dazu den genannten Kündigungsgründen der Arbeitgeber weniger selten.

Trennung zwischen Person und Handlung

Dazu ein spannender und wichtiger Hintergrund. Eine wichtige Lektion für Heranwachsende ist, die Persönlichkeit von der Handlung, die man ausführt, trennen zu lernen: Ich habe zwar die Fensterscheibe eingeschlagen, die Prüfung vermasselt, den Joint gegen den Willen meiner Eltern geraucht (Handlung) aber meine Eltern, die Nachbarn, mein Lehrer, haben mich (als Person) immer noch gern und schätzen mich und meine Fähigkeiten, meine Art und meine Persönlichkeit, so wie ich bin. Für die Handlung muss ich selber Konsequenzen tragen: Scheibe ersetzen und bezahlen, eine schlechte Note im Zeugnis aushalten oder den Zorn meiner Eltern über mich ergehen lassen.

Genau dies müsste auch im Berufsleben und in Kündigungssituationen möglich sein: Ich schätze und akzeptiere dich als Person mit all deinen Persönlichkeitsfacetten, Fähigkeiten und Eigenschaften. Trotzdem kündige ich dir aufgrund deiner Leistungen oder deines Verhaltens. Die Wertschätzung liegt auf der Person und soll auch so ausgedrückt werden.

Auch im Erwachsenenalter haben viele Menschen Schwierigkeiten, Person und Handlung bei sich selber (und anderen) zu trennen. Problematisch ist es, wenn von Mitarbeitern an folgender Sichtweise festgehalten wird: Ein Feedback, eine Rüge, ein Hinweis auf einen Fehler oder eben im Extremfall eine Kündigung ist ein Zeichen, dass mich der Chef als Person nicht schätzt. Wenn dann das Selbstwertgefühl zusammenbricht, ist dies nicht mehr allein ein Problem der Art und Weise, wie ein Vorgesetzter etwas vermittelt, sondern auch deutlich der Art und Weise, wie ein Arbeitnehmer diese Information bewertet und für sich einordnet.

Übrigens: Kündigungen aufgrund von Restrukturierungen, die ganze Abteilungen betreffen, werden deutlich weniger persönlich genommen, weil es eben alle betrifft. Wenn alle gehen müssen, kann es ja nicht an meiner Person liegen.

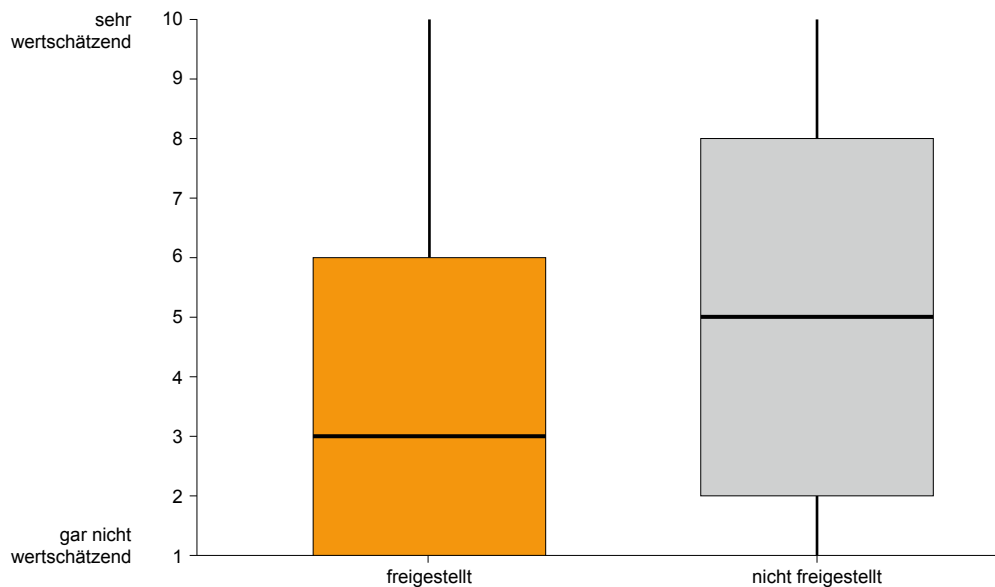
«Dans mon cas, le licenciement a été la seule solution car depuis plusieurs années, il n'y avait plus assez de travail et mes employeurs m'ont trouvé des choses à faire pour retarder plus longtemps cette fin. Depuis longtemps je savais qu'un jour ça devait arriver. De mon côté je remercie mes anciens employeurs de m'avoir gardé aussi longtemps avant de devoir prendre cette décision.»

Kündigung und Wertschätzung

Die Studienteilnehmer wurden auch zum Thema Wertschätzung im Zusammenhang mit Kündigungen befragt. Diese Ergebnisse sind von grosser Aussagekraft. Viele Arbeitnehmer, denen gekündigt wird, fühlen sich im Rahmen der Kündigung nicht wertschätzend behandelt.

Einen besonders negativen Einfluss auf die empfundene Wertschätzung (auf einer Skala von 1 bis 10) scheint die sofortige Freistellung (freigestellt) nach dem Kündigungsgespräch zu haben (Vergleich linke und rechte Box).

Wertschätzung beim Kündigungsgespräch in Relation zu Freistellung



Boxplot: Mithilfe eines Boxplots erhält man einen schnellen Überblick darüber, wie die Daten verteilt sind. Ein Boxplot besteht aus einem Rechteck (Box) und zwei Linien. Diese zwei «Whiskers» verlängern das Rechteck. Der Strich in der Box entspricht dem Median der Verteilung. Die mittleren 50 % der Daten werden durch die Box symbolisiert. Die ausserhalb der Box liegenden Werte, werden durch die Whiskers dargestellt.

«Bei Kündigung und sofortiger Freistellung sollte man dem Mitarbeiter Zeit geben, sich zu verabschieden. Ansonsten kommt man sich vor wie ein Verbrecher.»

In unserer Studie geben 45 % der Vorgesetzten an, dass die Entlassenen freigestellt wurden. Auf Seiten der Gekündigten beläuft sich diese Zahl auf 42 %.

Bei einer fristlosen Kündigung wird das Arbeitsverhältnis sofort aufgelöst. Bei einer Freistellung fehlt offensichtlich der Grund für eine fristlose Kündigung, trotzdem beendet der Arbeitgeber die wirkliche Zusammenarbeit unmittelbar: der Arbeitnehmer wird bis zum Ablauf der Kündigungszeit freigestellt. Der gekündigte Arbeitnehmer bleibt während der Kündigungsfrist angestellt, soll aber seine Tätigkeit nicht mehr für das Unternehmen verrichten. Oft wird er aufgefordert, innerhalb weniger Stunden seinen Arbeitsplatz inklusive den persönlichen Gegenständen zu räumen. Gerade dieses häufig völlig überraschende Verlassen des Arbeitsplatzes wirkt auf die Betroffenen sehr belastend – durchaus auch auf die Vorgesetzten.

Aus einigen Antworten auf die offenen Fragen konnten verschiedene Gründe für eine Freistellung abgeleitet werden. So war zum Beispiel das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angespannt oder das Verhalten des Arbeitnehmers für den Arbeitgeber (im Team, gegenüber Kunden, etc.) nicht mehr tragbar.

Bei anderen wurde aufgrund der Aussagen darauf geschlossen, dass es sich um eine Art Richtlinie oder Usus im Unternehmen handelt, Gekündigte freizustellen.

Es ist jedoch auch denkbar, dass eine Freistellung eine Möglichkeit für die Arbeitgeber ist, mit den (offensichtlich ungeliebten) Emotionen umzugehen, bzw. negative Emotionen bei allen Beteiligten und den Verbleibenden zu verhindern.

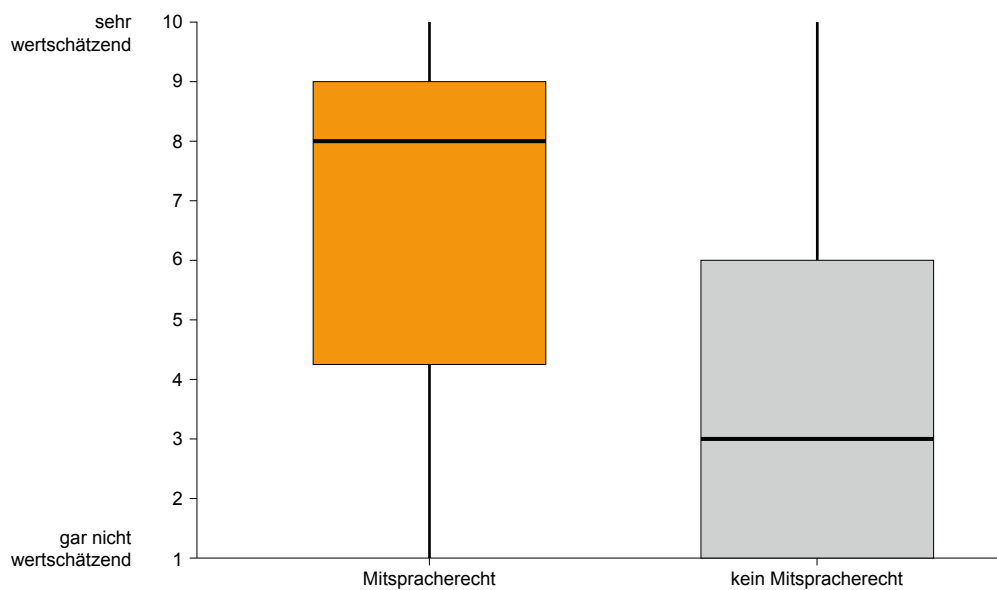
Freistellungen können für die Betroffenen ein grosser Schock sein. Für einige Gekündigte bringt die Freistellung das Fass zum Überlaufen. Sie fühlen sich abgeschoben und ausgegrenzt, da der Beruf und die Anstellung in westlichen Kulturen ein wichtiger Teil der persönlichen Identität sind. Eine Kündigung oder eine Freistellung im Speziellen können einen Angriff auf die Person darstellen.

«Zum Wohl und der Effizienzsteigerung der Firma und der Mitarbeitenden musste dieser Schritt vollzogen werden. Es gab keine Alternativen und ich war damals und bin heute noch überzeugt von diesem Schritt. «Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende.» Die Gefahr bestand, dass auch andere Mitarbeitende in dieses Fahrwasser gerieten. In einem Fruchtkorb müssen die faulenden Früchte auch entfernt werden.»

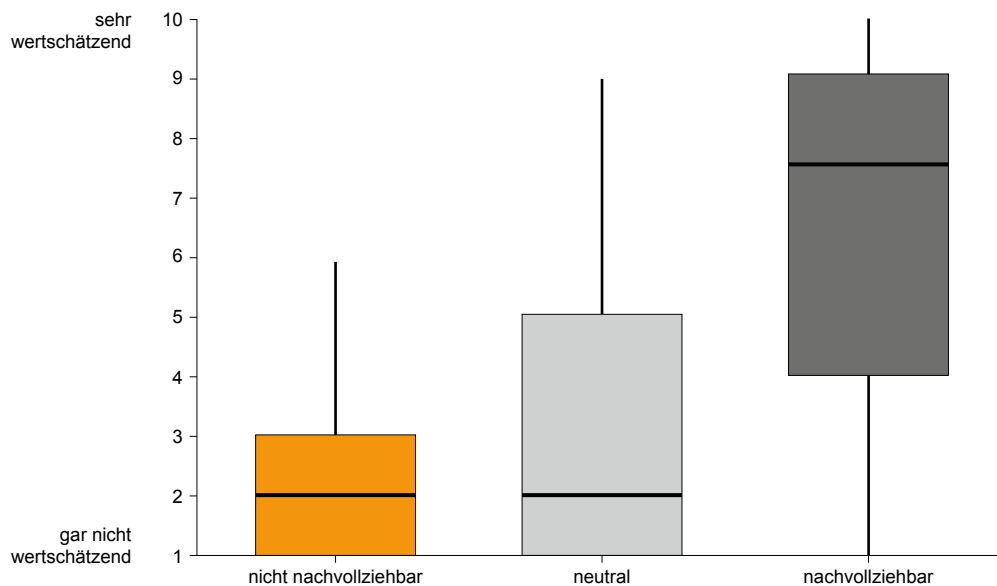
«Das Einsammeln der persönlichen Dinge war auch für mich (als Führungskraft, die den gekündigten Mitarbeiter begleitete) schwer zu ertragen.»

Positiv hingegen wirkt es sich auf die Wertschätzung aus, wenn den Mitarbeitern ein Mitspracherecht gegeben wird, wie die nächsten Schritte des Kündigungsprozesses vorgenommen werden. Das war bei 41 % der befragten Arbeitnehmer der Fall. Ist ein Mitspracherecht bei den nächsten Schritten gegeben (ja), ist die empfundene Wertschätzung (auf einer Skala von 1 bis 10) merklich höher (Vergleich linke und rechte Box). Ähnlich verhält es sich mit der Nachvollziehbarkeit einer Kündigung (siehe Grafik unten).

Wertschätzung beim Kündigungsgespräch in Relation zu Mitspracherecht



Wertschätzung in Relation zu Nachvollziehbarkeit



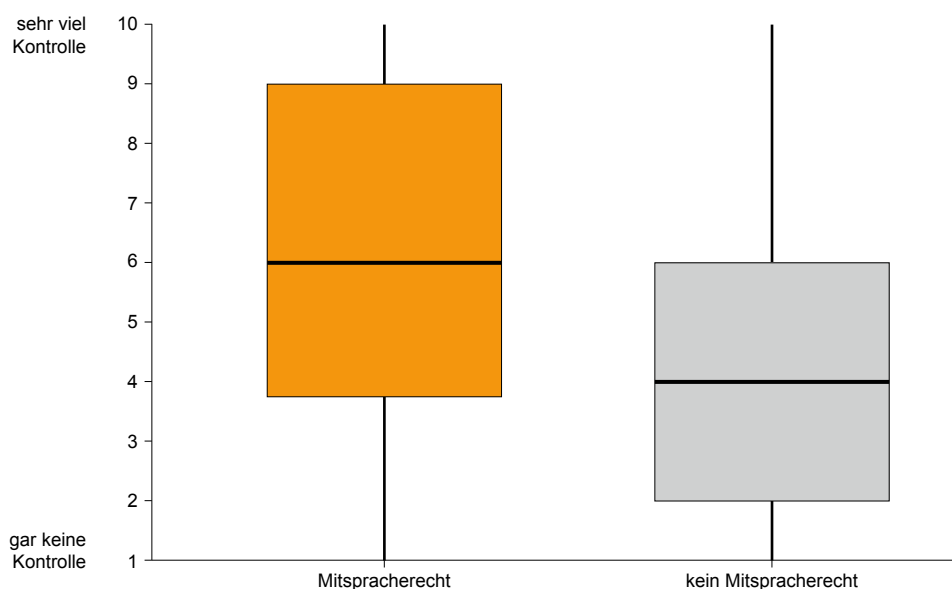
Kündigung und Kontrollverlust

Die meisten Menschen möchten «Herr der Lage» sein, in der sie sich befinden. Das bedeutet, dass man das Gefühl hat, genügend Ressourcen zu haben, um die gegebene und die vermutete zukünftige Situation zu meistern. Unser Gehirn bewertet jede Situation, in der wir uns befinden und entscheidet, ob (potentiell) Gefahr besteht oder nicht. In den allermeisten Situationen entscheidet unser Gehirn, dass wir über genügend Handlungsmöglichkeiten (Kontrolle und Beeinflussbarkeit der Situation) verfügen. Das ist also der Normalzustand. Sonst wären wir ständig im Alarm- und Stresszustand.

Wenn ich weiss, was auf mich zukommt, ist eine Situation bzw. eine Handlung eines Mitmenschen transparent und nachvollziehbar. Unsicherheit macht Angst und löst oft Stress aus. Liegt die Entscheidungskontrolle bei einer vorgesetzten Person, erweist sich diese Transparenz als besonders wichtig. Man spricht dabei von prozeduraler und informativer Fairness. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch die Möglichkeit der Betroffenen, sich zur Sache und dem Verfahren zu äussern. Personen, die ihre Meinung zur Situation und zum Ablauf kundtun dürfen und angehört werden, nehmen den Prozess fairer wahr. Es geht nicht darum, dass die Personen die Entscheidung des Vorgesetzten rückgängig machen können, sondern nur darum, dass sie eine Stimme bekommen und angehört werden. Mitsprachemöglichkeit ist hier ein verlässlicher Lösungsansatz.

Wenn ein Arbeitnehmer Mitspracherecht in Hinblick auf die nächsten Schritte hat (Mitspracherecht), so ist die gefühlte Kontrolle (auf einer Skala von 1 bis 10) stärker. Das sieht man dadurch, dass der Median in der linken Box weiter oben ist als in der rechten (kein Mitspracherecht).

Kontrolle beim Kündigungsprozess in Relation zu Mitspracherecht



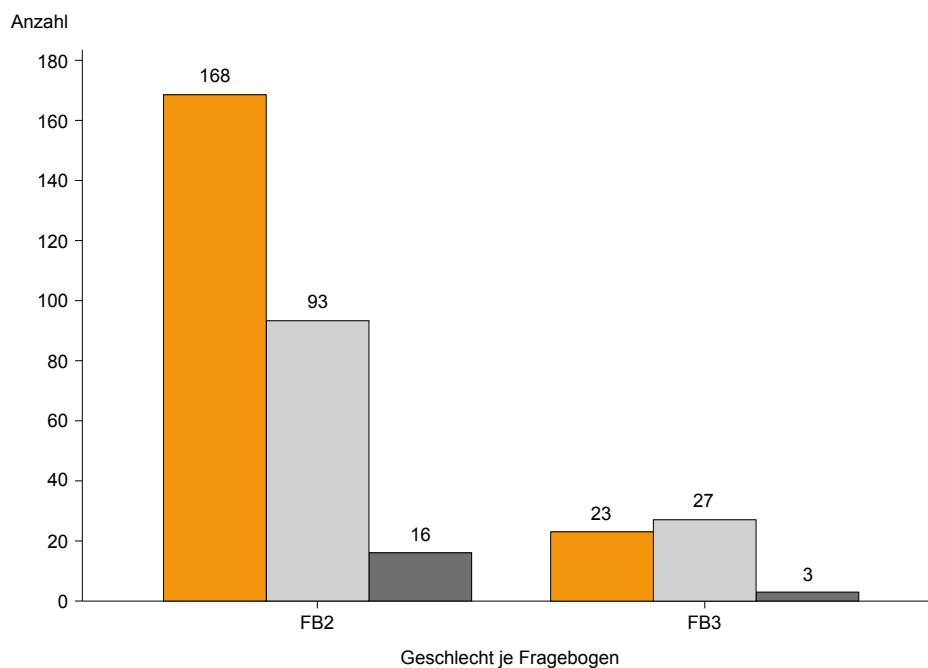
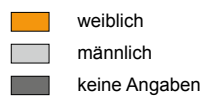
«Meine Kündigung verlief absolut fair. Ein halbes Jahr vorher wurde ich in Kenntnis gesetzt, dass ich auf Ende Jahr wegen Reorganisation die Stelle verliere. Mir wurde sogar während dieser Zeit noch ein Weiterbildungskurs bezahlt.»

6. Wenn der Arbeitnehmer kündigt...

6.1. Deskriptive Statistik

Der nächste Teil der Studie untersucht die Sicht des Arbeitnehmers, der kündigt, sowie das Gegenstück dazu: Die Sicht des Arbeitgebers, der eine Kündigung erhält.

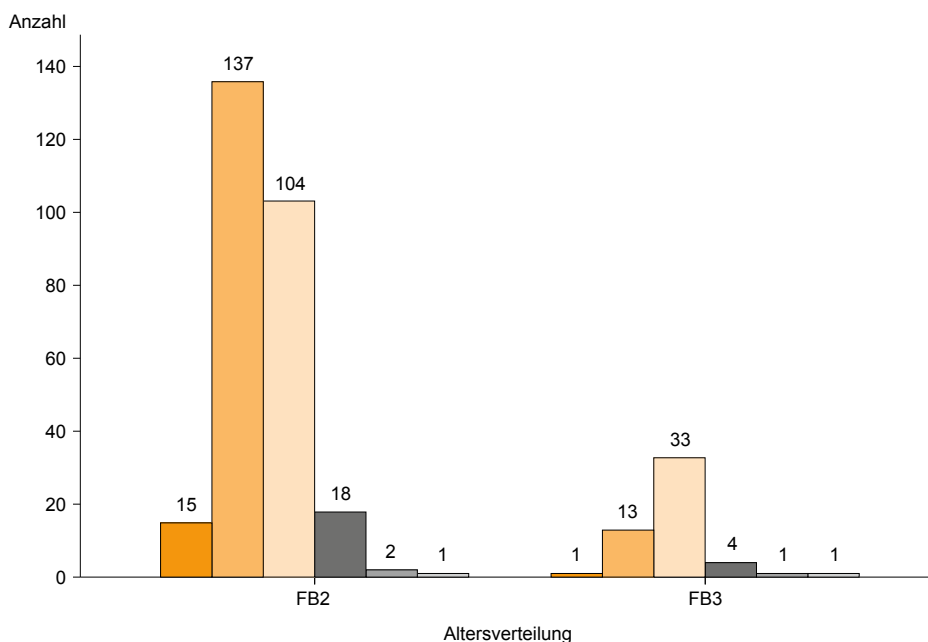
Geschlecht der Teilnehmer nach Fragebogen 2 (Aussprache der eigenen Kündigung) und Fragebogen 3 (Entgegennahme einer Kündigung)



277 Arbeitnehmer haben an der Studie teilgenommen, darunter 168 Frauen und 93 Männer. 16 Personen haben kein Geschlecht angegeben. Von den 53 Arbeitgebern sind 23 weiblich, 27 männlich und 3 Personen haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht. Hier eine Anmerkung zur Anzahl der Arbeitgeber: Aufgrund der Fallzahl liegt in den folgenden Kapiteln der Fokus auf der qualitativen Auswertung.

Das Alter der Teilnehmer verteilt sich so auf die fünf vordefinierten Altersgruppen wie folgt:

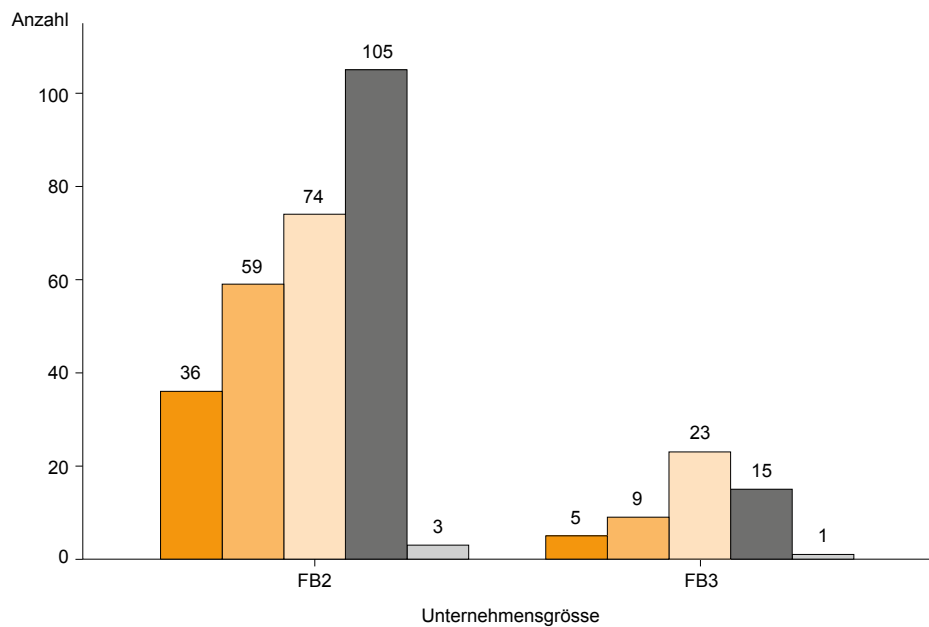
Alter der Teilnehmer nach Fragebogen 2 (Aussprache der eigenen Kündigung) und Fragebogen 3 (Entgegennahme einer Kündigung)



Bei 76 % der Arbeitnehmer handelt es sich um Mitarbeiter, die in einem Unternehmen in der Deutschschweiz arbeiten, als sie gekündigt haben (analog dazu 19 % in der Romandie und 5 % im Tessin). Der deutschsprachige Anteil ist über- und der französischsprachige Anteil etwas unterrepräsentiert. 70 % der Arbeitgeber, die eine Kündigung erhalten, sind deutschschweizer Unternehmen (analog dazu 17 % Romandie und 13 % Tessin). Somit ist die Romandie etwas unter- und das Tessin etwas überrepräsentiert.

Dies sind die Unternehmensgrössen der Teilnehmer:

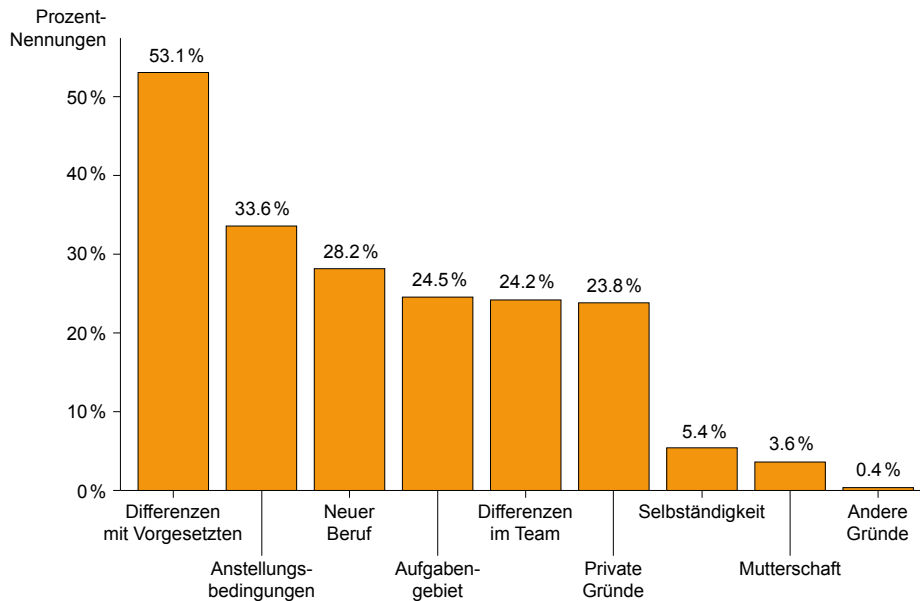
Unternehmensgrösse nach Fragebogen 2 (Aussprache der eigenen Kündigung) und Fragebogen 3 (Entgegennahme einer Kündigung)



6.2. Ein Thema – zwei Blickwinkel

Weshalb kündigen Arbeitnehmer?

Gründe für die Kündigung



Der häufigste Kündigungsgrund der Arbeitnehmer ist mit 146 Nennungen die Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Rund ein Drittel (33%) geben an, nicht mehr zufrieden mit den Arbeitsbedingungen zu sein. 14% der Mitarbeiter, die kündigen, wünschen sich vom Vorgesetzten ganz konkret einen anderen Führungsstil: mehr bzw. ehrlichere Kommunikation, Informationen und Dialog.

Die Kommunikation untereinander ist ein Dauerbrenner in Teams und Firmen. Jede Offenheit kann von der anderen Seite falsch verstanden oder sogar missbraucht werden. In Hierarchien ist eine völlige Offenheit kaum denkbar. Vorgesetzte haben die Interessen und Geheimnisse des Unternehmens zu wahren. Mitarbeiter taktieren diese möglicherweise, um ihre Interessen in den Vordergrund zu stellen. Dieses Taktieren wird bei vielen Arbeitnehmern bis zur Kündigung beibehalten: Satt 27% der Arbeitnehmer behalten den wahren Kündigungsgrund für sich!

Soziale Interaktionen bergen Zündstoff. Auch an Arbeitsplätzen. Je näher wir zusammenarbeiten, je mehr Berührungspunkte wir haben, umso grösser wird die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns über jemanden ärgern oder aufregen.

Innere Kündigung

Die sogenannte «Innere Kündigung» ist kein Entschluss, den man eines Tages für sich fällt. Eine innere Kündigung verläuft langsam, kontinuierlich oder in kleinen Sprüngen.

50 % aller Arbeitnehmer, die kündigen, haben bei der Kündigung bereits einen neuen Job. Als Kündigungsgrund wird dieser neue Job dem Arbeitgeber jedoch nur in 28 % der Fälle kommuniziert.

Es geht aber auch ganz anders: Dem gegenüber stehen 11 % der Arbeitnehmer, die längerfristig (das heisst: über die Dauer der Kündigungsfrist hinaus) gekündigt haben. Diese Bereitschaft, länger im Einsatz zu bleiben, als es gemäss Kündigungsfrist hätte sein müssen, zeugt von einem vertrauensvollen Arbeitsverhältnis.

Werte und Normen

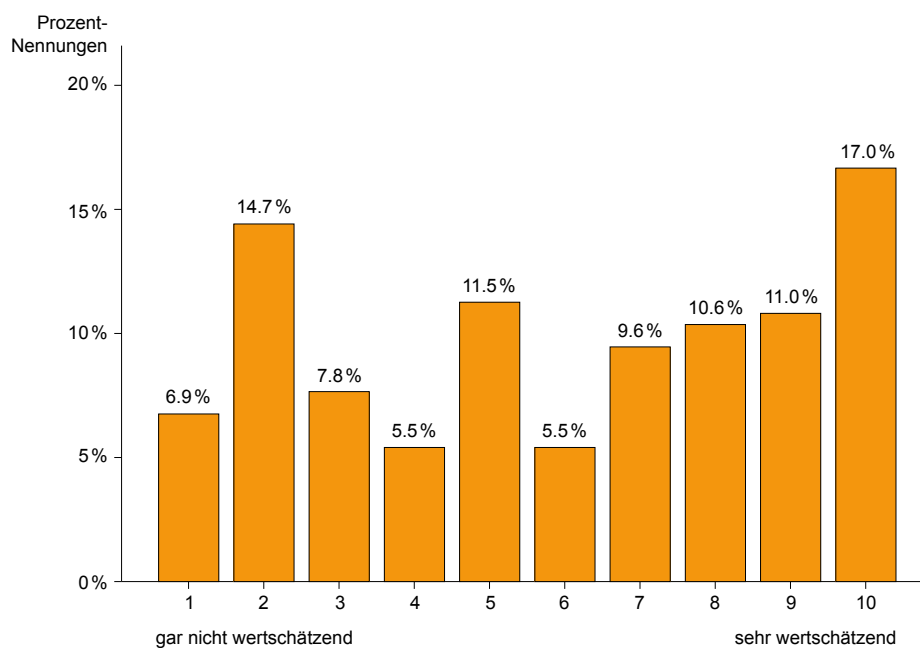
Durch Vermitteln von Werten und Normen lernen wir, wie wir uns in verschiedenen Situationen zu verhalten haben, bzw. was als erwünschtes Verhalten in der betreffenden Gruppe angesehen wird. Da aber auch immer mehr Wert auf Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung gelegt wird, wird das Zusammenleben anspruchsvoller. Die Werte der Gruppe, durch die Mehrheit der Gruppe oder die Führung der Gruppe festgelegt, prallen auf die Werte des Individuums. Welche sind nun höher zu gewichten? Führungskräfte werden schneller ersetzt, Strukturen verändert und somit auch Werte und Normen immer wieder neu definiert.

Es reicht nicht, firmeninterne Verhaltensrichtlinien zu erstellen und sie an alle Mitarbeiter abzugeben. Hier geht es um eine gelebte Kultur. Nur, weil Gesellschaften (oder Firmen) vorgeben eine Kultur A zu haben, heisst das noch lange nicht, dass sie die Kultur A auch leben. Oft zerfallen solche «Kulturen A» de facto in Subkulturen, die den Normen und Werten der Grundkultur widersprechen und sie im Extremfall aushebeln. Es bleiben dann Leitsätze wie «Der Mitarbeiter ist unser grösstes und wichtigstes Gut», die wie Mausoleen in der Firmenkultur-Landschaft stehen.

Es ist Chefsache, die Kultur vorzuleben und es braucht Zivilcourage darauf hinzuweisen, dass die vorgegebenen Werte und Normen nicht mehr eingehalten und gelebt werden. Zudem wird in vielen Firmen ein solches Verhalten nicht belohnt. Statt das Vorleben einer Kultur zu belohnen, wird in vielen Unternehmen immer noch ausschliesslich das Erreichen von Ergebnissen honoriert.

Die Wertschätzung im Kündigungsgespräch wird von den Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen: Grob kann man sagen, dass immerhin 50 % der Arbeitnehmer das Kündigungsgespräch als wertschätzend empfunden haben. Aus der Grafik kann die Verteilung der Antworten von 1 (gar nicht wertschätzend) bis 10 (sehr wertschätzend) abgelesen werden.

Wertschätzung beim Kündigungsgespräch



Arbeitnehmer aus der Deutschschweiz empfinden weniger Wertschätzung im Kündigungsgespräch als jene aus der Romandie und dem Tessin.

Sie können mir alles sagen, ich ertrage Kritik!

21 % der Arbeitnehmer, die an der Studie teilnahmen, würden im Nachhinein frühzeitiger über die Kündigung mit ihrem Arbeitgeber sprechen. Allerdings birgt eine solche frühzeitige Kommunikation auch Risiken, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

«Im Nachhinein würde ich die Kündigung später mitteilen, sozusagen im letzten Moment, da sich danach das Verhalten meines Vorgesetzten mir gegenüber sehr geändert hat. Ich habe wichtige Informationen nicht mehr erhalten, zählte wie nicht mehr dazu und konnte so sogar Kunden nicht mehr so kompetent beraten, wie es nötig gewesen wäre.»

15 % der Arbeitnehmer erfuhren von ihrem Arbeitgeber, nach Aussprache ihrer Kündigung, eine negativere Behandlung.

Die meisten Menschen sagen, sie ertragen Kritik, solange sie gerechtfertigt ist und sachlich vorgetragen wird. Wer bestimmt jedoch, was gerechtfertigt ist? Was ist sachlich? Heisst das mit Beispielen untermauert oder ohne? Heisst das mit wenig Emotionen vorgetragen? Was geschieht, wenn ein wunder Punkt oder ein blinder Fleck getroffen wird? Wie viel Lob braucht es, um einen Kritikpunkt zu ertragen?

In unserer Studie haben wir von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die Kündigungen ausgesprochen haben, Rückmeldungen erhalten, wie sie die jeweils gekündigten Personen wahrnehmen, respektive was sie sich von ihnen wünschen.

«Weiterhin mit dem Mitarbeiter reden und nicht wegen (der Kündigung) beleidigt sein und den Mitarbeiter links liegen lassen.»

«Gegenseitiges Abschotten, Angst vor Transparenz, keine offene klare Kommunikation.»

«Die Reaktion des Vorgesetzten auf meine Kündigung war etwas schwierig. Ich bekam Vorwürfe wie «Warum konntest Du nicht warten?» zu hören.»

7. Arbeitszeugnis

Dieses Kapitel widmet sich dem Themenbereich Arbeitszeugnis. Dabei werden die Ergebnisse aller vier Fragebogen miteinbezogen.

7.1. Erhalt des Arbeitszeugnisses

Wenn der Arbeitnehmer kündigt, decken sich die Angaben von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf die Frage, wann, ausgehend vom Ende der Kündigungsfrist, das Arbeitszeugnis erhalten wurde. Die häufigste Nennung ist «innerhalb von 3 Monaten». 19 % der Arbeitnehmer haben jedoch auch nach 3 Monaten noch kein Arbeitszeugnis erhalten.

Wenn der Arbeitgeber kündigt, geben diese an, das Zeugnis innerhalb einer Woche (30 %) oder eines Monats (32 %) auszustellen. Dem gegenüber steht eine etwas andere Erfahrung der Arbeitnehmer. 40 % erhalten das Arbeitszeugnis innerhalb eines Monats und weitere 40 % innerhalb von 3 Monaten.

Grosse Diskrepanz weist die Anzahl der Arbeitnehmer auf, die auch nach 3 Monaten noch kein Arbeitszeugnis bekommen haben. Laut Arbeitgeber beläuft sich die Zahl auf 2 %, wohingegen 14 % der Arbeitnehmer dies berichten.

7.2. Wer verfasst das Arbeitszeugnis?

Kündigt der Arbeitnehmer, schreibt dieser in 11 % der Fälle die erste Fassung des Arbeitszeugnisses selber – eine erstaunliche Erkenntnis. Wer schreibt das Zeugnis ansonsten? In den meisten Fällen ist der Vorgesetzte (>46 %), gefolgt vom HR-Verantwortlichen (>38 %), der Verfasser.

Spricht der Arbeitgeber die Kündigung aus, schreiben nur mehr 3 % der gekündigten Arbeitnehmer ihr Arbeitszeugnis selbst. Bei diesen gekündigten Arbeitnehmern geben allerdings 16 % an, die erste Fassung des Arbeitszeugnisses selbst verfasst zu haben. Auch in dieser Situation (Arbeitgeber kündigt Arbeitnehmer) schreiben in den meisten Fällen die Vorgesetzten (>40 %) oder HR-Verantwortlichen (>37 %) das Arbeitszeugnis.

7.3. Einflussnahme auf die Formulierung des Arbeitszeugnisses

45 % der Arbeitnehmer, die selbst kündigen, konnten Einfluss auf die Formulierung ihres Arbeitszeugnisses nehmen. Bei jenen, denen gekündigt wurde, sind es 43 %.

8. Austrittsgespräch

Dieses Kapitel thematisiert Fragen rund um das Austrittsgespräch und berücksichtigt dabei alle vier Blickwinkel, sprich Fragebogen. Mit «Austrittsgespräch» ist nicht das administrative Austritts- oder Kündigungsgespräch gemeint, sondern ein zusätzliches Gespräch, das auch der gemeinsamen Reflexion dient.

8.1. Hat ein Austrittsgespräch unabhängig vom Kündigungsgespräch stattgefunden?

43 % der Arbeitnehmer, die kündigen, hatten auch ein Austrittsgespräch. Die Arbeitgeber, denen die Kündigung vom Arbeitnehmer vorgelegt wurde, gaben an, dass in zwei Dritteln der Fälle ein solches Gespräch stattgefunden hat.

Arbeitgeber, die dem Arbeitnehmer die Kündigung aussprechen, sagen, dass in 57 % ein Austrittsgespräch geführt wurde. Die Arbeitnehmer hingegen geben das lediglich für 28 % der Fälle an. Erneut eine grosse Diskrepanz.



Das Austrittsgespräch ist vor allem in der Deutschschweiz beliebt (60 % der Arbeitgeber, die kündigen, geben an, dass ein Austrittsgespräch stattgefunden hat). Im Tessin hingegen ist der Anteil bei 45 %. Für die Romandie ist die Fallzahl zu gering, um eine Aussage treffen zu können.

8.2. Wunsch nach einem Austrittsgespräch

Bei den Personen, die kein Austrittsgespräch hatten, geben 49 % der Arbeitnehmer, die gekündigt haben an, dass sie sich ein solches Gespräch gewünscht hätten.

Auch in der Gruppe der Arbeitnehmer, denen gekündigt wurde, ist der Wunsch nach einem Austrittsgespräch gross. Rund die Hälfte hätte sich eines gewünscht.

8.3. Wer führt das Austrittsgespräch?

Für alle Kündigungssituationen trifft zu, dass mehrheitlich der Vorgesetzte das Kündigungsgespräch führt.

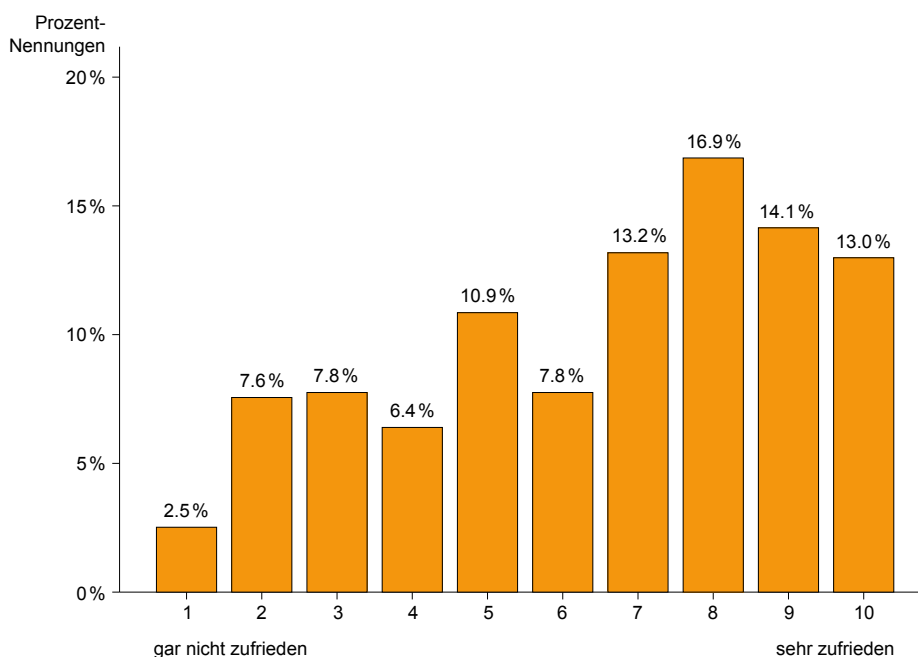
Hier ist die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens durchaus angebracht, wenn man bedenkt, dass doch der Topkündigungsgrund für Arbeitnehmer der Vorgesetzte ist.

9. Gesamtzufriedenheit mit dem Ablauf der Kündigung

Wie zufrieden sind die 597 Arbeitgeber und Arbeitnehmer denn nun rückblickend betrachtet mit dem Ablauf der Kündigung?

Auf einer Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) verteilen sich die Antworten wie auf dieser Grafik dargestellt.

Zufriedenheit mit dem Ablauf der Kündigung?



Auf einer Skala von 1 bis 10 widerspiegelt der Bereich 1–4 Unzufriedenheit, 5–6 eine neutrale Bewertung und ab 7 Zufriedenheit.

Mit einem Median von sieben kann man also festhalten: Immerhin 50% (genauer 57.2%) aller Studienteilnehmer sind rückblickend betrachtet mit dem Ablauf der Kündigung zufrieden.



Über alle Teilnehmer gesehen lässt sich schlussfolgern, dass die Tessiner rückblickend betrachtet am zufriedensten mit dem Ablauf von Kündigungen sind. Sie haben die Nase vorn, vor den Deutschschweizern und den Romands, die gleichauf liegen.

10. Literatur

Wenn Sie sich intensiver mit den besprochenen Themen beschäftigen möchten, ist Ihnen folgende Literatur ans Herz gelegt:

- Bierhoff, H.W. & Rohmann E. (2011). Justice in performance situations: Compromise between equity and equality. In E. Kals & J. Maes (Hrsg.). Justice and conflicts: Theoretical and empirical contributions (S. 135–152). Berlin, Springer.
- Brinkmann, R.D. & Stapf, K.H. (2016). Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird. Beck, München.
- Dimitrova, M. & Lüdmann, M. (2014). Zur Entwicklung der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. In M. Dimitrova & M. Lüdmann. Sozial-emotionale Kompetenzentwicklung. Serie essentials (S. 3–7). Springer, Wiesbaden.
- Franz, M. (2013). Vom Affekt zum Mitgefühl: Entwicklungspsychologische und neurowissenschaftliche Aspekte der emotionalen Regulation am Beispiel der Alexithymie. Aus dem Netz am 2. April 2016 http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/klinisches_institut_fuer_psychosomatische_medizin_und_psychotherapie_id70/dateien/ALX_Franz%20Homepage.pdf
- Gerckhard, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. Organisationsentwicklung Heft 04, Jahrgang: 2006. (S. 48–59).
- Landes, M., Spörrle, M. & Steiner, E. (2013). Emotionen: Überblick und Darstellung ihrer Relevanz für wirtschaftliche Prozesse. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.) Psychologie der Wirtschaft (S. 71–102). Wiesbaden, Springer.
- Montada, L. (2011). The normative impact of empirical justice research. In E. Kals & J. Maes (Hrsg.). Justice and conflicts: Theoretical and empirical contributions (S. 3–19). Berlin, Springer.
- Seligman, M. (2012). Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens. Kösel, München.
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2010). Embodiment. Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Erweiterte Auflage. Huber, Bern.
- Thomas, N., Baumert, A. & Schmitt, M. (2011). Justice sensitivity as a risk and protective factor in social conflicts. In E. Kals & J. Maes (Hrsg.). Justice and conflicts: Theoretical and empirical contributions (S. 107–120). Berlin, Springer.

11. Kommentar des Herausgebers

Die Studie zeigt, dass gut geplante, sorgfältig vorbereitete und wertschätzende Vorgehensweisen beim Aussprechen von Kündigungen möglich sind. «Es geht ja!» möchte man rufen. Firmen, die das Aussprechen von Kündigungen als wichtigen Prozess betrachten und diesen in hoher Qualität leben und umsetzen, tragen so zu den Beteiligten und zur Unternehmenskultur Sorge – das freut mich sehr.

Aber die Anzahl dieser Firmen ist zu klein. Und die «sprichwörtliche Schere» geht weit auseinander. Diesen guten Abläufen stehen zahllose schlechte, unstrukturierte Vorgehensweisen gegenüber. Kündigungen werden zu spät und nur rudimentär vorbereitet. Das Zusammenspiel zwischen Linie und Personalabteilung ist schlecht. Gründe für Kündigungen bleiben unklar oder werden sogar verschleiert. Die Wertschätzung gegenüber der gekündigten Teammitgliedern geht unter. Die Schritte, die zu gehen sind, bleiben unklar, was mehrere negative Entwicklungen verstärkt (so wie teils ausführlich kommentiert). Austrittsgespräche werden nicht als Chance genutzt. Das ist bedenklich und ich bin einmal mehr erstaunt, mit wie wenig Exzellenz beim Führen viele Führungskräfte zufrieden sind.

Einige Ergebnisse dieser Studie hätte ich so zudem nicht erwartet. Der hohe Anteil an Freistellungen gleich nach der Kündigung, beunruhigt mich sogar. Ich bin mir sicher, dass dabei in vielen Fällen nicht die bestmögliche Lösung angestrebt wurde. Jeder siebte Arbeitnehmer, der kündigt, darf sein Zeugnis selber schreiben – das halte ich nicht nur für nicht korrekt, sondern ist Aufgabe eines glaubwürdigen Führungsverhaltens. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten ist der häufigste Kündigungsgrund – trotzdem führen die Vorgesetzten meistens die Austrittsgespräche, wenn solche stattfinden: was macht das für einen Sinn?

Das Optimierungspotenzial beim Aussprechen von Kündigungen ist tatsächlich gross, und zwar ohne jeden Zweifel. Was mich sehr bewegt, ist das enorme Engagement all jener, die an der Befragung teilgenommen haben. So haben wir eine grosse Sammlung an Daten und qualitativen Rückmeldungen erhalten, die wir auch nach dem Veröffentlichen dieser Ergebnisse noch weiter auswerten werden.

Die Studie zeigt auf, wie sehr die Zusammenarbeit in den Unternehmen von der Art und Weise abhängt, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe wahrnehmen. Und das nicht nur, weil sie ja schliesslich auch alle neuen Arbeitnehmer auswählen und einstellen. Folgen sie dabei hilfreichen Grundsätzen? Verstehen sie wichtige Zusammenhänge? Führen sie die notwendigen Gespräche? Agieren sie vorbildlich? In vielen Unternehmen fallen die Antworten auf diese Fragen so aus, dass auch die Verwaltungsräte nicht länger die Augen davor verschliessen sollten. Ihr Kontroll- und Steuerungsauftrag umfasst meiner Meinung nach auch das Thema Unternehmens- und Führungskultur.

Ein engagierter Gruss,



Jörg Neumann
joerg@nzp.ch

12. Studien-Team

Für das Erstellen dieser Studie habe ich ein starkes Team zusammengestellt, dem ich sehr herzlich für den Einsatz danke. Solche Veröffentlichungen sind in einem wachsenden Unternehmen wie NeumannZanetti & Partner (notabene ein mit 26 Teammitgliedern immer noch kleines Unternehmen) nur möglich, wenn die Beteiligten bereit sind, die sogenannte «Extra-Meile» zu gehen – denn die tollen Projekte, die wir für unsere Kunden durchführen dürfen, stehen nicht einfach still.

Herzlichen Dank, liebe Beatrice Höhn, dass Sie während einem Podiumsgespräch im Zürcher Stadthaus, an dem wir beide teilnahmen, mit mir die Idee für diese Studie geboren haben. Von Beginn an teilten wir das Empfinden, dass die Thematik in der Schweiz zu wenig «offizielle» Aufmerksamkeit geniesst und dass Fakten sowie Zusammenhänge zu wenig transparent sind. Ihr sorgfältiger Blick auf die Auswirkungen von Kündigungen und das Aufzeigen von wichtigen Zusammenhängen macht die Studie erst besonders wertvoll.

Herzlichen Dank, liebe Diana Hinninger, liebe Vera Fuchs und lieber Max Holzapfel. Die Fragebogen, die technischen Einrichtungen, die Datenmenge, das Durchführungszeitfenster und die Flut an qualitativen Rückmeldungen brauchten ein Team wie Euch. Liebe Diana, auf Deinen Pragmatismus und auf Deine Zuverlässigkeit würde ich bei weiteren Studien jederzeit gerne wieder setzen. Liebe Vera, welcher Fragebogen auf dieser Welt sollte nicht zuerst von Dir auf Plausibilität und Umsetzbarkeit geprüft werden? Ich kenne keinen. Lieber Max, ohne Dich, Deinen Einsatz und Dein mit einem Katalysator vergleichbares Talent gäbe es viele, viele Daten – aber keine Studie. Und all diese Anstrengungen trafen stets auf eine Moderatorin, die die Zusammenhänge zwischen Studienziel, Studienfahrplan und Marktforschungs-Anforderungen herstellte – liebe Esther Sieber, auch Dir ein grosses Merci.

Studien-Team:

- Beatrice Höhn, lic.phil., Psychologin FSP, Notfallpsychologin NNPN
- Diana Hinninger, M Sc, Projektleiterin, NeumannZanetti & Partner
- Vera Fuchs, Mag.^a, MA, Projektleiterin, NeumannZanetti & Partner
- Max Holzapfel, Projektleiter, NeumannZanetti & Partner
- Esther Sieber, Marketing & Projekte, NeumannZanetti & Partner

13. NeumannZanetti & Partner

NeumannZanetti & Partner wurde 1996 in der Schweiz gegründet. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Meggen bei Luzern. Seine Kundenliste umfasst nicht nur erfolgreiche Banken, Versicherungen, IT- und Handelsunternehmen. Darauf stehen auch weltweit bekannte Marken in den Bereichen Automobil, Telekommunikation, Sport und Tourismus. Trainings, Workshops und Coachings hat NeumannZanetti & Partner bisher in 15 Ländern durchgeführt, darunter die USA, England und China.

Die Kern-Kompetenzen und Erfahrungsschwerpunkte von NeumannZanetti & Partner umfassen das Konzipieren, Umsetzen und Nachbetreuen wirkungsvoller Schulungsprozesse. Dies in folgenden Kernbereichen: Kundenorientierung und -verblüffung, Verkaufschancen nutzen und Aufbau einer starken Unternehmens- und Führungskultur. Als Partner vieler Unternehmen führt NeumannZanetti & Partner Seminare durch, die direkt zur Einarbeitung von Führungskräften und Mitarbeitern gehören.

Im Geschäftsfeld Market & Mystery Research schafft die von NeumannZanetti & Partner entwickelte Projektmethodik eine hohe Ergebnisqualität und eine hohe Identifikation aller Beteiligten. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen systematische und nachhaltige Optimierungsmassnahmen, die auch für die Mitarbeitenden an der Basis nachvollziehbar sind.

NeumannZanetti & Partner ist Herausgeber von Studien und inspirierenden Büchern. Leidenschaft, Do-how, Innovation, Kundenverblüffung und Führungskultur sind auch Themen vom «Weekly Empowerment Innovationsletter», welcher über 15'000 Abonnenten zählt.



Warum soll es nach Plan laufen, wenn es keinen gibt?
Die wichtigsten Regeln einer guten Führungskultur

ISBN 978-3-86881-533-7



Kundenverblüffung
Kreative Tipps, wie Sie Ihre Kunden nachhaltig an sich binden

ISBN 978-3-86881-280-0



Das Love-Story Prinzip
Wege, wie Sie Ihrer Kundenbeziehung einen zweiten Frühling schenken

ISBN 978-3-905848-12-0



Formulieren ohne Floskeln
Geschäftskorrespondenz mit Pep und Persönlichkeit

ISBN 978-3-636-01588-4


NeumannZanetti & Partner
The Empowerment Company

H u o b m a t t s t r a s s e 5
C H - 6 0 4 5 M e g g e n / L u z e r n
T e l + 4 1 4 1 3 7 9 7 7 7 7
F a x + 4 1 4 1 3 7 9 7 7 7 9
w e l c o m e @ n z p . c h w w w . n z p . c h



Huobmattstrasse 5
CH-6045 Meggen/Luzern
Tel +41 41 379 77 77
Fax +41 41 379 77 79
welcome@nzp.ch www.nzp.ch