

Arbeitswelt Aargau



Impressum

Arbeitswelt Aargau (vormals: publicAWA)
27. Jahrgang

Herausgeber

Departement Volkswirtschaft und Inneres
Amt für Wirtschaft und Arbeit
des Kantons Aargau
Rain 53, Postfach, 5001 Aarau
www.ag.ch/awa
Vorsteher: Thomas Buchmann

Redaktionsleitung

Maria-Monika Ender
Öffentlichkeitsarbeit AWA
(Stabsstelle Recht und Informatik/Logistik)
und David Reichart (Amtsleitung)

Produktion

Maria-Monika Ender (maria-monika.ender@ag.ch)
Tel. 062 835 17 05

Redaktionskommission

Thomas Hartmann (Industrie- und Gewerbeaufsicht),
Claudia Kunz-Hatunsek (Öffentliche Arbeitslosenkasse),
Ismael Liuzzi (RAV Suhr),
Ruth Merz (RAV Suhr),
Urs Schmid (Mobiles RAV),
Caroline Steinmann (Bereich LAM),
Roman Wanner (Amtsstelle ALV)

Kostenlose Abonnements und Einzelbestellungen

AWA – Amt für Wirtschaft und Arbeit
Tel. 062 835 16 80, awa@ag.ch

Auflage: 2'500 Exemplare
Erscheint vierteljährlich.
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Titelbild

Cartoon von Silvan Wegmann

Bildnachweise

Seite 4, 8, 9, 10, 17: © AWA; Seite 13, 14: zur Verfügung gestellt.

Editorial



Sich trennen ist erfahrungsgemäss häufig schwieriger als frisch verliebt einen gemeinsamen Haushalt aufzubauen. Menschen wünschen sich, etwas aufzubauen; sei es beruflich, in der Beziehung oder auch mit einem Hobby. Etwas abzubauen entspricht nicht unseren Vorstellungen vom Leben. Eine Trennung hat daher immer auch mit Verlust zu tun, man hat sich hineingegeben und hinterlässt am Schluss etwas und seien dies nur Erinnerungen. Trennungen haben deshalb selten mit glücklichen Gefühlen zu tun, allenfalls mit Erleichterung, dass eine schwierige Situation beendet ist.

Auch wenn ein Arbeitgeber professionell und fair kündigt, im besten Fall mit Sozialplan und Outplacement-Angeboten, ist dies für die Betroffenen schwierig und mit viel Emotionen, Enttäuschung und manchmal auch Tränen verbunden. Lesen Sie in dieser Ausgabe von Arbeitswelt Aargau, was Betroffene auf beiden Seiten vorkehren können, um eine Trennungssituation möglichst gut zu meistern.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas Buchmann'.

Thomas Buchmann, Leiter AWA



Bei einem Kündigungsgespräch gehören Taschentücher in Reichweite.

Führungskräfte müssen zum Thema Kündigung geschult werden

«Machen Sie es bitte besser»

Viel zu oft führen Unternehmen Kündigungen nicht professionell durch. Verletzungen bei Betroffenen und Bleibenden sind die Folgen. Trennungsexperte Dr. Laurenz Andrzejewski setzt sich dafür ein, dass Unternehmen professionell und fair kündigen.

Arbeitswelt Aargau: Weshalb sind Führungskräfte so hilflos, wenn sie Kündigungen aussprechen müssen?

Dr. Laurenz Andrzejewski: Es gibt zahlreiche Gründe, weshalb sich Chefs und Chefinnen damit so schwertun: Betroffenheit, fehlende Argumente, Angst vor den Reaktionen der Entlassenen und vor einem Imageschaden bei den Bleibenden – und die Sorge eine Existenz zu zerstören. Niemand will schlechte Nachrichten übermitteln. Die Führungskräfte und Personalfachleute bräuchten unbedingt ein Forum, wo sie sich über das Thema austauschen könnten. Leider ist bei Aus- und Weiterbildungen von Führungskräften professionelles Trennungsmanagement nach wie vor kein Thema. Unternehmen handhaben viele Bereiche professionell, aber Trennungen gehen sie oft dilettantisch an. Vorgesetzte werden zum Beispiel ohne Vorbereitung und mit enger Terminvorgabe in Trennungsgespräche hineingejagt.

Welches sind die grössten Fehler, die Führungskräfte dabei machen?

Es ist vor allem die Art und Weise, wie sie kündigen. Es gibt zum Beispiel Vorgesetzte, die Kündigungsgespräche einfach an die Personalabteilung delegieren. Ein anderer Punkt sind unklare Botschaften im Gespräch; der Chef redet einfach um den heissen Brei herum. Und am schlimmsten ist eine mangelnde Vorbereitung. Mein Aufruf an Führungskräfte: Machen Sie es bitte besser. Wir setzen uns doch auch nur in einen Zug, dessen Lokführer wir voll vertrauen und der alles im Griff hat. Unternehmen sind bei Trennungen oft meilenweit davon entfernt, alles im Griff zu haben. Ich möchte wirklich aufrütteln und sagen: Es sollten keine Fehler passieren bei Kündigungen. Eine Null-Fehler-Toleranz sollte Ziel sein. Denn es geht um Menschen und meist auch um viel Geld.



Dr. Laurenz Andrzejewski: «In einem Trennungsgespräch ist alles anders als in anderen Begegnungen.»

Wann hat es ein Unternehmen geschafft, «fair» zu kündigen?

Wenn es die Persönlichkeit der Menschen nicht verletzt und auch dem Unternehmen möglichst wenig Schaden zufügt. Alles muss so gestaltet sein, dass Vorgesetzte, Gehende und Bleibende gesund und stabil aus den Veränderungen hervorgehen. Der Gehende kann sein Gesicht wahren – die Bleibenden verstehen das Ziel der Veränderung und behalten ihre Loyalität und Motivation. Auch die Chefs stehen den Prozess gesund durch.

In Ihrem Buch sprechen Sie von Trennungskultur. Weshalb ist Ihnen dieser Begriff so wichtig?

Was ich jahrelang in der Outplacement-Beratung erlebt habe, war eine Un-Kultur: Entlassene wurden durch unbedachte Formulierungen verletzt, viel Porzellan wurde zerschlagen, Arbeitsgerichtsprozesse waren die Folge. Ich fordere, dass Unternehmen endlich ihre Regelwerke vervollständigen. Sie haben Ordner voll Anweisungen und Beschreibungen, was «Unternehmenskultur» bedeutet – bei der Mitarbei-

terrekrutierung, bei der Kundenpflege etc. Nur ein Ordner, in dem beschrieben ist, wie man mit Menschen umgeht, wenn man sich trennt, fehlt meistens. Dieser Ordner sollte Trennungskultur heissen, damit Unternehmen Kündigungen endlich professionell, respektvoll und umsichtig durchführen.

Was ist im Kündigungsgespräch besonders wichtig?

Basisfragen: Wer wann mit wem und welchen Inhalten wo und wie lange das Gespräch führt. Wenn diese Fragen genau geklärt sind, ist schon ein wesentlicher Beitrag zum positiven Verlauf geleistet. Ganz wichtig sind auch die ersten fünf Sätze. Darin muss die Führungskraft die Botschaft übermitteln. Dann folgen eine schlüssige Begründung und die Beantwortung der Frage «warum ich?». Emotionale Reaktionen müssen Platz haben, auch Rückfragen müssen beantwortet werden. Die Führungskraft muss das weitere Vorgehen, die Termine und Fristen mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin besprechen.

«Bitte kein Smalltalk während des Kündigungsgesprächs»

Beim Kündigen, so schreiben Sie, soll man nicht zu ehrlich sein, das verletze den Mitarbeiter zu stark. Ist Ehrlichkeit nicht wichtig?

Ehrlichkeit ist sehr wichtig, ich meine Wahrhaftigkeit. Im Trennungsgespräch kommt es darauf an, um welchen Mitarbeiter es geht und wie seine Geschichte aussieht. Wenn es etwa im Alltag nie ein ehrliches Feedback zur schlechten Leistung gegeben hat, was oft der Fall ist, dann ist das Trennungsgespräch wegen Massenentlassung der falsche Moment um zu sagen: «Sie sind ein Versager...» Das verletzt zusätzlich. Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit gehören in den Führungsalltag, da muss man dem Mitarbeiter sagen, wo er steht. Da muss die Führungskraft Ziele und Massnahmen definieren, ermahnen, abmahnen und klare Aussagen über die Konsequenz Trennung machen, wenn sich die Leistung nicht bessert.

Welche Floskeln sollten Führungskräfte im Gespräch unbedingt vermeiden?

Jegliche Formulierung, die das Selbstwertgefühl des Menschen verletzen könnte, Beschönigungen

sowie Tröstungsversuche wie «Ich weiss wie es Ihnen geht». Der Vorgesetzte weiss nichts über die Befindlichkeit des Betroffenen. Auch von Chancen und Perspektiven zu sprechen ist unangebracht.

Warum sollte man im Rahmen eines Kündigungsgesprächs nie «einen guten Tag» wünschen?

In einem Trennungsgespräch ist alles anders als in anderen Begegnungen: Natürlich gibt es eine freundliche Begrüssung, aber bitte keinen Smalltalk zu Beginn, wie zum Beispiel «Gefällt Ihnen die neue Ausstellung im Empfangsgebäude?». Da kriegen Sie die Kurve nicht mehr. Der Chef sollte am Schluss des Gesprächs kein schönes Wochenende wünschen, da fühlt sich der Mitarbeiter nur veräppelt. Besser ist, im letzten Satz zu sagen: «Wir sehen uns am kommenden Dienstag um 14 Uhr wieder.» Und dem Mitarbeiter dann die Hand zu geben.

Was sollte die Führungskraft für die Zeit nach dem Kündigungsgespräch bedenken?

Nachsorge ist das Stichwort – für den Betroffenen und für die Bleibenden. Bei den Gehenden kommen Ängste, Fragen und Emotionen hoch. Die Menschen brauchen dann einen Ansprechpartner und im besten Fall eine Outplacement-Beratung, die sie unterstützt, wieder eine neue Stelle zu finden. Auch Details zur Pensionskasse oder Freistellung sollten geklärt werden. Die Bleibenden sollten so früh wie möglich informiert werden, dass sie nicht betroffen sind. Es geht darum, aufzuzeigen, was das Ziel der Veränderung ist, wie dies zu schaffen ist mit weniger Personal und wie man die Arbeit neu organisieren will. Alle brauchen in dieser Zeit Zuspruch und Unterstützung.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Zur Person

Dr. Laurenz Andrzejewski gilt als «Deutschlands Trennungspapst». Seit mehr als 25 Jahren begleitet er Unternehmen bei Veränderungs- und Trennungsprozessen und unterstützt Menschen bei der Neuorientierung. Sein Handbuch wurde soeben überarbeitet: «Trennungskultur und Mitarbeiterbindung», Personalwirtschaft, ISBN: 978-3-472-08660-4

Was bei Entlassungen zu beachten ist

Checkliste Kündigungen

Die Liste hilft Ihnen den Überblick zu behalten, falls Sie Entlassungen aussprechen müssen. Sie beinhaltet die wichtigsten Schritte zur Planung und Durchführung, zusammengefasst von Urs Schmid vom Mobilien RAV.

Phasen	Bemerkungen
Phase 1: Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> Projektziele und Visionen werden definiert und am besten schriftlich festgehalten. Sie fliessen später in die Kündigungsbegründung gegenüber den Betroffenen ein. Gleichzeitig dienen sie der Argumentation zur Neuausrichtung gegenüber den Verbleibenden.
Phase 2: Vorbereitung Zu Kündigende auswählen, Argumente und Einwände sammeln, Gespräche organisieren	<ul style="list-style-type: none"> Ausarbeiten der Begründung und Konditionen, Formulieren der Unterlagen Achtung! Massenentlassungen erfordern ein besonders Vorgehen (siehe OR 335d) Informieren der Personalvertretung bei Massenentlassungen <p>Mehr Informationen zu Massenentlassungen und deren Definition finden sich auf: www.ag.ch/awa > Unternehmen > Personalabbau und Betriebsschliessung > Massenentlassung</p>
Phase 3: Gespräche Veränderungs- oder Kündigungsgespräche durchführen, Unterstützungsangebot für die Gehenden anbieten	<ul style="list-style-type: none"> Basisfragen klären: Wer? Wann? Wo? Was? Wie lange? Kündigungsgespräche nie an einem persönlichen Festtag der Betroffenen wie Geburtstag durchführen Freitags nie Kündigungsbotschaft möglichst in den ersten fünf Sätzen Gespräch sollte ca. 7 bis 15 Minuten dauern, baldiges Folgegespräch ankündigen Getränk und Papiertaschentücher bereithalten
Phase 4: Nachbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene betreuen Folgetermine wie Auffanggespräche und Verhandlungen abschliessen
Phase 5: Neuausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Informieren der Kollegen und des Teams Aufgaben neu organisieren Falls möglich externe Beratung für die Gehenden organisieren

Schliessung wegen starkem Umsatzeinbruch

Fertig gegossen an der Limmat

Die Oederlin Giesserei AG bei Baden muss ihren Betrieb nach 157 Jahren schliessen. Zwölf Mitarbeitende verlieren ihren Job. Das Mobile Regionale Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) unterstützt und begleitet sie auf der Stellensuche.



Urs Schmid vom Mobilien RAV informiert die Giesserei-Mitarbeiter über die Stellensuche und die Arbeitslosenversicherung.

In der Oederlin Giesserei AG bei Baden sitzen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Festbänken in einer Produktionshalle und warten. Der Beamer funktioniert nicht. Urs Schmid vom Mobilien Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) muss improvisieren und wechselt ans Flipchart. 157 Jahre lang wurde in den Werkstätten an der Limmat gegossen, nun muss das Unternehmen schliessen. «Ich bin heute hier, um Ihnen Informationen zur Stellensuche und zur Arbeitslosenversicherung zu geben», erklärt Urs Schmid. Auf den Bänken sitzen Männer in Arbeitskleidung, viele von ihnen über 50 und 60 Jahre alt, teilweise Jahrzehnte im Betrieb. Zwei jüngere Mitarbeiterinnen aus dem Einkauf und Verkauf hören Schmid ebenfalls zu. «Es ist logisch, dass man nach einer Kündigung erstmal wütend ist», sagt dieser. Schliesslich sei der Schritt nicht von einem selbst ausgegangen. Wut und Verwirrung seien in dieser ersten Zeit ganz normal. «Trotzdem müssen Sie

wieder nach vorne schauen. Ich bin hier, um Sie zu unterstützen.»

Es ging schon länger bergab

Für Geschäftsleiter Dr. Thomas Schmid war es ein schlimmer Tag, als er den zwölf Mitarbeitenden vor drei Wochen kündigen musste. 1985 übernahm sein Vater zusammen mit mehreren Partnern die Giesserei. Schon einige Male musste das Unternehmen Mitarbeiter entlassen. «In den letzten zwölf Monaten erlebten wir einen massiven Umsatzeinbruch und hatten 40 Prozent weniger Aufträge.» Der Betrieb sei nicht mehr rentabel. Auch die Mitarbeiter hätten seit längerem bemerkt, dass es bergab gehe. «Sie sind sogar zu mir gekommen und haben mich gefragt: Wie geht es dir, Chef?» Thomas Schmid hätte den Betrieb weiterführen wollen, wenigstens solange bis die älteren Mitarbeiter ordentlich pensioniert worden wären. Nun ist er froh, dass er seinen Mitarbeiten-



Ali Agac, laut Thomas Schmid einer der besten Gussputzer der Oederlin Giesserei AG.



Dr. Thomas Schmid, Geschäftsleiter der Oederlin Giesserei AG: «Ich wollte den Betrieb noch lange nicht schliessen.»

den wenigstens die Unterstützung des Mobilien RAV anbieten kann.

Die eigenen Stärken erkennen

«Was ist am wichtigsten bei der Stellensuche?», fragt Urs Schmid die Mitarbeitenden. Jemand antwortet: «Man muss arbeiten wollen.» Genau, die Motivation sei das A und O, so Schmid. Wichtig sei es, sich ein Ziel zu setzen und die Wege zum Ziel zu finden. «Will ich wieder in einer Giesserei arbeiten oder suche ich eine Stelle in einer Fabrik? Wie sieht der Stellenmarkt aus? Solche Fragen muss ich vor der Stellensuche genau klären.» Von enormer Bedeutung sei, genau zu wissen was man könne und wo die eigenen Stärken liegen, um diese in Bewerbungsschreiben und Vorstellungsgesprächen gut zu verkaufen.

Die Betriebe unterstützen

Das Mobile RAV gibt es bereits seit 1998. Es ist einzigartig in der Schweiz. Seine Mitarbeitenden unterstützen Unternehmen, die Entlassungen durchführen müssen. Sie informieren und beraten die Entlassenen bei der Stellensuche; präventiv, so dass diese sich möglichst gar nicht auf einem RAV anmelden müssen. Sie unterstützen aber auch die Personalfachleute und die Führungskräfte in den betroffenen Unternehmen. Das Mobile RAV im Aargau stand schon in über 600 Betrieben im Einsatz; in grossen, kleinen, lokal verankerten und in internationalen. Die betreuten Entlassenen waren Chemiker, Finanzdienstleister, Ungelernte, Handwerker, Sekretärinnen und viele andere Fachleute. Nun gehören auch die Fachkräfte der Oederlin Giesserei AG dazu. Ihr Vertrag läuft bis Ende November, bei einigen bis Ende Dezember. Die Mitarbeiter haben viele Fragen an Urs Schmid: Wann muss ich mich beim RAV anmelden? Wie läuft das mit der

Pensionskasse, der AHV, der Unfallversicherung und bei Krankheit? Wie viel Geld bekomme ich? Ein Mann sagt: «Ich muss doch meine Familie ernähren!»

Gemeinsames Bewerbungstraining

Geschäftsleiter Thomas Schmid erklärt, am Freitag käme ein Vorsorgeberater, der abkläre, ob bei einigen der älteren Mitarbeitern eine vorzeitige Pensionierung in Frage käme. Urs Schmid bietet an, in der nächsten Woche einen Workshop mit den Mitarbeitern durchzuführen. Er will mit ihnen die Bewerbungsunterlagen anschauen und besprechen, wie sie bei der Stellensuche vorgehen sollen. Auch Einzelgespräche sind möglich. «Passt es Ihnen am nächsten Mittwoch, 15 Uhr?», fragt er. Der Chef ist einverstanden. Am Workshop werden alle Produktionsmitarbeiter teilnehmen. «Dass der Chef an dieser Veranstaltung hier dabei ist, ist ein gutes Zeichen, er stellt sich der Situation», erklärt Urs Schmid. Das sei nicht immer der Fall.

Nach der Veranstaltung bedankt sich Thomas Schmid bei ihm. «Ich bin froh über Ihre Unterstützung.» Er steht bei den Arbeitern, zieht einen zu sich heran und stellt ihn vor: «Das ist Ali Agac, einer unserer besten Gussputzer.» Dieser lächelt. Thomas Schmid steht in Kontakt mit anderen Giessereien, um seine Leute zu vermitteln. Einige suchen Fachleute, da der Nachwuchs fehlt. «Das Problem ist: Die Giessereien sind meist weit weg, in Biel oder in der Ostschweiz.» Die wenigsten seiner Mitarbeiter wollten umziehen. Trotzdem hofft der Chef, dass sie bald eine neue Stelle finden. «Es sind alle gute Arbeitskräfte.»

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Mehr über das Angebot des Mobilien RAV erfahren Sie auf: www.ag.ch/awa > Unternehmen > Personalabbau

Was man tun kann, wenn die Leistung eines Arbeitnehmenden nachlässt

«Will einer nicht – oder kann er nicht?»

Rico Jacomet, Leiter Stabsstelle Personal des Amts für Wirtschaft und Arbeit, über den Umgang mit «Mitarbeitenden mit geringer Leistung». Ein Thema, das Führungskräfte stark fordert.



Rico Jacomet: «Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin soll sich auffangen und die Leistung wieder einbringen können.»

Wenn die Leistungen eines Mitarbeitenden nachlassen, passiert häufig lange gar nichts. Wieso tun sich Führungskräfte so schwer damit, Mitarbeitende auf schlechte Leistungen anzusprechen?

Es ist schwierig, dieses Thema anzusprechen. Denn man muss unterscheiden: Will einer nicht, oder kann er nicht. Mitarbeitende entscheiden sich nicht einfach, weniger zu leisten. Häufig liegen Probleme vor, für die sie keine Lösung finden. Beispielsweise genügt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin den Anforderungen nicht, oder die Beziehungen zur Führungskraft oder im Team beeinträchtigen die Leistung. Eventuell stehen private oder gesundheitliche Probleme im Weg. Eine schwere Erkrankung oder der Tod eines geliebten Menschen ziehen häufig einen Leistungseinbruch nach sich.

Was soll die Führungskraft tun?

Der Leistungsrückgang ist oftmals ein langwieriger

Prozess. Häufig kennen die Vorgesetzten die Umstände nicht. Daher sollten sie genau hinschauen. Es gilt, den Betroffenen eine Chance zu geben, die schwierige Situation zu überwinden. Sie sollen sich auffangen und ihre Leistung wieder einbringen können. Dieser Prozess nimmt oft mehrere Monate in Anspruch. Je länger ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin bislang gute Dienste geleistet hat, desto eher wird ein sozialverantwortlicher Arbeitgeber dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin eine angemessene Zeit zur Stabilisierung einräumen.

Haben Vorgesetzte Angst, ihr Gesicht zu verlieren, wenn sie einen Mitarbeiter wegen mangelnder Leistung kritisieren müssen, da sie ihn selbst eingestellt haben?

In einer zeitgemässen Führungskultur sind solch unprofessionelle Ansätze kaum zu finden. Kann ein Vorgesetzter sich jedoch nicht eingestehen, dass ein

früherer Entscheid falsch gewesen ist, so ist meines Erachtens zu hinterfragen, ob er seiner Aufgabenstellung als Führungsperson gewachsen ist.

Wie kann man «Low Performer» zu besseren Leistungen motivieren?

Um eine Verbesserung der Leistungsbereitschaft und -möglichkeit herbeizuführen, ist es wichtig, dass man die Problematik hinter dem Leistungsabbau kennt. Dies setzt eine Kooperation der betroffenen Mitarbeitenden voraus. Redet er oder sie über den Schmerz? Sagt sie, was sie bedrückt? Nicht selten jedoch verschliessen sich Menschen in einer bedrängenden Situation gänzlich, und der Zugang wird noch schwieriger. Ermutigend und motivierend ist sicherlich ein starkes Signal an Verständnis und Einfühlungsvermögen sowie die Bereitschaft eines Teams oder eines Vorgesetzten, die Betroffenen zu unterstützen. Wohlverstanden: Unterstützen, nicht schonen.

Weshalb gelingt es so selten, Minimalisten oder Enttäuschte zu einer Leistungssteigerung zu bewegen?

Menschen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeit oder wegen erlebter Enttäuschungen in eine über Monate oder Jahre hinweg andauernde Negativspirale begeben, ist schwer zu helfen. Im Fokus steht nur noch das Negative, Chancen und Hoffnungen finden dann keinen Platz mehr: Es fehlt die Kraft, sich allein aus diesem belastenden Prozess zu befreien.

«Man muss den Finger in die Wunde halten.»

Wie soll man als Führungskraft am besten vorgehen, wenn jemand seine Arbeit nicht gut macht?

Was ich empfehle, ist eine nahe Begleitung und Führung. Mit Laufenlassen und Schonen werden die Probleme schlimmer. Man muss den Finger in die Wunde halten. Das braucht Mut zur Konfrontation und gleichzeitig den Willen zur Unterstützung. Hält der Vorgesetzte sein Wissen zurück, unterdrückt er seinen Missmut, schaut er weg statt hin, wird es später schwierig sein, sich der Thematik unvoreingenommen zu stellen. Unterstützende Konfrontation, dies bestätigt eine kürzlich veröffentlichte Studie, führt am häufigsten zu gangbaren Lösungen. Mitarbeitende müssen wissen, dass sie ihre Aufgaben nicht oder ungenügend erfüllen. Denn geduldete Minderleistun-

gen erzeugen Unmut im Team – und weitere Probleme sind vorprogrammiert. Ein Team, das leidet, wird eines Tages rebellieren.

Wie bemerkt man ein mangelndes Engagement oder eine innere Kündigung?

Nicht selten erkennt man eine zunehmende Antriebslosigkeit. Der Wunsch, Teil eines Teams zu sein, geht verloren. Es folgt der schleichende Rückzug bis hin zur Isolation. Die Kollegin oder der Kollege kommt beispielsweise nicht mehr in die Kaffeepause oder verbringt die Mittagszeit am Schreibtisch.

In der Privatwirtschaft werden Kündigungen häufiger ausgesprochen als in der öffentlichen Verwaltung. Unter welchen Umständen ist beim Kanton eine Kündigung denkbar und was geschieht vorgängig?

Mit Mitarbeitenden, die den Anforderungen über einen längeren Zeitraum nicht mehr genügen, sollte auch zwischen den jährlichen Qualifikationsgesprächen ein verbindliches Mitarbeitergespräch geführt werden. Die Minderleistung oder ein allfälliges Fehlverhalten sollen darin besprochen und dokumentiert werden. Zur Behebung des Mangels werden messbare Ziele vereinbart und nach Ablauf einer Bewährungsfrist bewertet. Denkbar ist auch eine Begleitung mittels Case Management. Ist der Loslösungsprozess jedoch schon weit fortgeschritten, empfiehlt es sich gemeinsam eine Trennung zu erarbeiten. Denn wer gelangweilt ist oder sich innerlich verabschiedet hat, neigt zu Intrigen.

Gibt es zu diesem Thema Weiterbildungen für Führungskräfte?

Viele Bildungsinstitute bieten Kurse zu diesem Thema an. Im Angebot des Kantons gibt es auch eine Weiterbildung mit dem Titel «Probleme bei Mitarbeitenden erkennen, hinschauen und angemessen handeln». Ich finde es sehr gut, wenn sich Führungskräfte zu diesem schwierigen Thema schulen lassen. Vorgesetzte haben beim Kanton auch die Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

Wie können die Teammitglieder positiven Einfluss üben, wenn sie Probleme bei einem Kollegen oder einer Kollegin bemerken?

Sie sollten sich vertrauensvoll an ihre Teamleitung oder die Personalstelle wenden.

Interview: Ruth Merz, Personalberaterin RAV Suhr

Worauf bei Kündigungen zu achten ist

Kündigen – so nicht!

Bei Kündigungen passieren immer wieder formelle Fehler. Diese können für Unternehmen einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden bedeuten. Welche Fehler typisch, aber leicht vermeidbar sind, erfahren Sie hier.

Die Rechtsberatung der Öffentlichen Arbeitslosenkasse hat seit ihrer Einführung vor zehn Jahren 8'200 Auskünfte erteilt. Dabei ging es meist um eine Kündigung durch den Arbeitgeber. Die häufigsten Fehler, die bei Kündigungen vorkommen:

- **Der Arbeitnehmer fehlt sehr oft am Arbeitsplatz, weil er krank ist. Der Arbeitgeber spricht daraufhin die fristlose Kündigung aus.**
Häufiges Fehlen infolge Krankheit ist kein Grund für eine fristlose Kündigung.

- **Ein Arbeitgeber löst die Beschäftigung auf Abruf mit dem Arbeitnehmer ohne Einhaltung der Kündigungsfrist auf. Oder er kündigt die Anstellung, ohne den Arbeitnehmer in der Kündigungsfrist zu beschäftigen.**
Auch bei einem Arbeitsvertrag auf Abruf ist die gesetzliche Kündigungsfrist einzuhalten. Entsprechend ist eine sofortige Vertragsauflösung nur aus wichtigen Gründen zulässig. Verzichtet der Arbeitgeber in der Kündigungsfrist auf die Arbeitseinsätze muss er dennoch den für diese Zeit entfallenden entsprechenden Lohn bezahlen.

- **Ein Arbeitsvertrag wird auf das Ende der vereinbarten Probezeit von drei Monaten aufgelöst, dann wird aber ein neuer Vertrag abgeschlossen, der mit einer neuen Probezeit beginnt.**

Weil ein einheitliches Arbeitsverhältnis vorliegt, ist die Klausel über die Probezeit im neuen Arbeitsvertrag nichtig. Die Verlängerung der Probezeit kann den Arbeitnehmer missbräuchlich um den gesetzlichen Kündigungsschutz bringen. Deshalb ist die Höchstdauer der Probezeit auf drei Monate nach Stellenantritt festgelegt.

- **Der Arbeitgeber kündigt dem Arbeitnehmer unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von drei Monaten. Der Arbeitnehmer wird in der Kündigungsfrist zwei Tage krank. Der Arbeitgeber stellt sich auf den Standpunkt, dass die Arbeitsverhinderung von zwei Tagen unbedeutend sei und deshalb die Berufung auf die Erstreckung des Arbeitsverhältnisses rechtsmissbräuchlich sei.**

Auch eine kurze Arbeitsverhinderung unterbricht die Kündigungsfrist und kann so die Erstreckung des Arbeitsverhältnisses bis zum darauffolgenden Kündigungstermin zur Folge haben.

Jean-Claude Löttscher, Leiter Rechtsberatung

Tipps für Arbeitgeber

- Die Kündigung muss am letzten Tag des Monats beim Adressaten eingegangen sein. Der Poststempel ist nicht massgebend.
- Beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags mit geänderten Anstellungsbedingungen: Bleibt der Arbeitnehmer für denselben Betrieb tätig, so handelt es sich um ein einheitliches Arbeitsverhältnis. Berechnet man die gesetzliche Kündigungsfrist, muss man die Laufzeiten beider Verträge zusammenzählen.
- Kündigen Sie nicht während einer Sperrfrist; eine solche Kündigung ist nichtig.
- Kündigen Sie im Zweifelsfall nicht fristlos, sondern unter Einhaltung der vertraglichen Kündigungsfrist und stellen Sie die betreffende Person frei.

Wie man sich von einem Arbeitgeber am besten verabschiedet

Einen guten Abgang machen

Es gibt viele Bücher dazu, wie sich ein Unternehmen von Mitarbeitenden trennen sollte. Wie aber kündige ich als Mitarbeiter? Dazu gibt es kaum Ratschläge. Lesen Sie einige Gedanken und Tipps von David Reichart.

Manche Angestellten kündigen, obwohl sie ihren Job toll finden. Sie suchen aber eine neue Herausforderung. Andere reichen die Kündigung ein, weil sie völlig unzufrieden sind und nur noch weg wollen. Und zwischen diesen beiden Extremen kommen alle Mischformen vor. Denn Unzufriedenheit fördert die Lust, Neues zu wagen.

Was auch immer die Gründe für eine Kündigung sind, hier ein paar Tipps:

- **Danke sagen:** Es gibt immer Grund zur Dankbarkeit. Man hat ja nicht nur Lohn bezogen. Auch für die Erfahrungen und Begegnungen mit anderen Menschen darf man dankbar sein. Kündigungen von Unzufriedenen werden manchmal zu «Rachekündigungen». Mitarbeitende, die sich gekränkt fühlen oder unzufrieden sind mit den Vorgesetzten, wollen es «denen noch einmal richtig zeigen». Als letztes Mittel sprechen sie die Kündigung aus. Und überschätzen häufig die Folgen: Nur weil sich die Kündigungen in einem Team häufen, wechselt die Unternehmensleitung die Vorgesetzten meist nicht gleich aus. Und nur weil ins Kündigungsschreiben der über Jahre gesammelte Frust einfliesst, ändert sich die Betriebskultur nicht. Besser macht es sich, wenn man den Kollegen alles Gute wünscht.
- **Weiterarbeiten:** Während der Kündigungsfrist die Arbeit ruhen zu lassen, ist keine gute Idee. Das sollte ich nur tun, wenn mich das Unternehmen freigestellt hat. Zu einem guten Abgang gehört eine saubere Arbeit bis zu letzten Tag. Darin inbegriffen ist ein Abschluss von laufenden Projekten oder eine Dokumentation von Pendenzen, die ich nicht mehr erledigen kann.
- **Baustellen schliessen:** Habe ich mich nie getraut, dem Chef zu sagen, wie sehr er mich gekränkt hat?



David Reichart, stellvertretender Amtsleiter: «Vor dem Gehen sollte man seine Baustellen schliessen.»

Muss ich noch einen Streit mit einem Kollegen beilegen? Jetzt ist der Moment dazu. Nach der Kündigung ist es zu spät.

- **Feiern:** Rituale sind wichtig. In vielen Betrieben hat es sich eingebürgert, den Austritt mit einem Apéro zu begiessen. Das bietet Gelegenheit für lustige und versöhnende Sprüche und für eine persönliche Verabschiedung.

Warum das alles? Um dem Bald-Ex-Arbeitgeber zu gefallen? Das schadet zwar nichts. Viel wichtiger ist aber: Ein guter Abgang tut mir selber gut. Ich gehe in Frieden.

David Reichart, stellvertretender Leiter des AWA, verlässt das Amt nach zwölf Jahren. Er gehört zu jenen, die zufrieden mit ihrem Job sind, aber eine neue Herausforderung suchen. Seine neue Stelle bei der Reformierten Landeskirche des Kantons Aargau tritt er im Januar an.

Langzeitarbeitslos und über 50 – das RAV bietet viele Unterstützungsangebote

«Langsam wurde es eng»

Alles lief in Roland Martis Leben rund. Bis er mit 55 Jahren seine Stelle als Solution Consultant verlor. Sein Weg zur neuen Stelle war lang und harzig. Er gab jedoch nicht auf und konnte nach 23 Monaten aus zwei Jobangeboten auswählen.

Direkt ans Ziel

Sattel fest im Umgang mit Menschen und Technik

Lenkt und steuert vorausschauend und zuverlässig

Souveränes Auftreten und Handeln

Markantes Profil mit Ecken und Kanten

Standfest auch unter Druck

Roland Marti

Diesen Bewerbungsflyer erstellte Roland Marti im Online-Labor. Dazu gehörten eine eigene Webseite und Visitenkarten.

«Mein beruflicher Werdegang verlief seit der Lehre wie man es sich wünscht. Lehre – super Jobs – langfristige Anstellungen. Meine letzte Anstellung hatte ich bei einem amerikanischen Software-Unternehmen. Sie dauerte 13 Jahre. In der Funktion als Solution Consultant betreute ich viele Grosskunden im technischen Bereich. Als einziger Consultant in der Schweiz war ich mir meines Jobs relativ sicher. ‚Einer muss ja die Schweizer Kunden betreuen‘, dachte ich. Dass ich falsch dachte wurde mir mit einem Schlag klar, als ich im März 2013 die Kündigung erhielt. Restrukturierung und Neuausrichtung (gesund schrumpfen) waren die Gründe. Weltweit wurden in mehreren Ländern mehr als 150 Personen entlassen.

Bewerbungsunterlagen verbessern

Neuausrichtung war nun auch für mich angesagt. ‚Kann ja nicht so schwer sein‘, dachte ich. Schnell

merkte ich, dass ich auch hier wieder falsch lag. Um es vorwegzunehmen: 23 Monate arbeitslos, über 250 Bewerbungen, ca. 20 Vorstellungsgespräche. Aufarbeiten des Bewerbungsdossiers war nun angesagt. Mit guten Unterlagen startete ich also meine Bewerbungen. Ziemlich erfolglos.

**23 Monate arbeitslos,
über 250 Bewerbungen, ca.
20 Vorstellungsgespräche.**

Die Möglichkeit am Standortbestimmungskurs des RAV teilzunehmen, nahm ich sehr gerne an. Es stellte sich heraus, dass es bei den Unterlagen doch noch einiges an Verbesserungspotenzial gab. Nach diesem Kurs hatte ich also ein super gepflegtes, aufgearbeitetes Dossier. Leider kam ich auch mit

diesem Dossier nicht wirklich weiter. «Überqualifiziert», «nicht ins Profil passend», «zur Position besser passende Kandidaten» bis «zu alt» waren die Gründe der Absagen. Das Alter wurde nie explizit als Grund erwähnt, wurde mir jedoch von einigen Headhuntern bestätigt.

Dranbleiben im Onlinelabor

Nach weiteren Monaten erfolglosem Bewerben bekam ich via RAV die Chance an einem Kurs beim Onlinelabor teilzunehmen. Die ersten Gedanken: Super, da wird mit interessanten Tools gearbeitet, welche meinen Wissensstand erhöhen und mich hoffentlich weiterbringen. Aber schon wieder ein neues Dossier erstellen, obwohl meines schon diverse Male überarbeitet wurde. Trotzdem meldete ich mich voller Freude an diesen Kurs an. Die Idee des Kurses war: eine eigene Werbekampagne für sich selbst zu erstellen («Mehr werben beim Bewerben»). Ein neues überarbeitetes Dossier, ein Bewerbungsflyer, eine eigene Webseite sollte ich erstellen.

Eigene Werbekampagne gestartet

Zwölf Wochen intensive, interessante und sehr lehrreiche Zeit standen vor mir. Ideenfindung im Designen der Unterlagen und im Texten des Flyers waren Aufgaben, welche mir einiges abverlangten. Diverse Anläufe, Arbeiten und Beurteilungen im Team sowie der tolle Support von den Profis im Onlinelabor halfen, tolle Kampagnen zu entwerfen. Am Ende des Kurses hiess es: Ziel erreicht. Neues Dossier, Bewerbungsflyer, eigene Webseite. Ich ging noch etwas weiter und erstellte dazu noch eigene Visitenkarten. Selbstverständlich alles unter meiner Corporate Identity. Jetzt war es also soweit: Loslaufen mit den neuen Unterlagen und der Webseite, um endlich eine Anstellung zu finden.

Das Feedback der Unternehmen war gut: Die Bewerbung steche aus anderen Bewerbungen heraus. Trotz vermehrten Vorstellungsgesprächen dank dieser Unterlagen kam es nicht zu einer Anstellung. Gutes Feedback, tolle Bewerbungsunterlagen – was also lief jetzt falsch? Nichts. Es hat einfach nicht gepasst. Trotz aller Bemühungen immer noch kein Job. Etwas frustrierend. Bei einem Gespräch mit der RAV-Personalberaterin bekam ich die Möglichkeit einen weiteren Kurs zu besuchen.

Trainieren und nicht aufgeben

Durch den Kurs «Projektmanagement» konnte ich mein Know-how verbessern und bei den Bewerbungen weiter punkten. Erstens durch das erworbene Wissen und zweitens durch mein Engagement, Neues zu lernen. Der zweite Punkt kam bei einzelnen Gesprächen sehr gut an. Jedoch verhalf mir das immer noch nicht zu einer Anstellung. Langsam wurde es eng und die Angst, nach Ausschöpfen der Taggelder immer noch keinen Job zu haben, nahm zu. Die Möglichkeit eines Besuchs eines Einzelcoaching ergriff ich dankbar. Einzelgespräche, Tipps und Trainings-Vorstellungsgespräche bestärkten mich im Auftreten und bestätigten mir, dass ich grundsätzlich auf dem richtigen Weg war. Also weiter bewerben und die Hoffnung nicht verlieren.

Dran glauben

Nach 22 Monaten war es dann soweit. Ich hatte zwei Verträge auf dem Tisch und war in der komfortablen Lage, mich zwischen diesen entscheiden zu können. Was mir, neben den Kursen und der RAV-Personalberaterin, durch die nicht ganz einfache Zeit half: Die Familie, mein Sport und die Hoffnung nicht aufgeben.»

Roland Marti

Potenzial 50plus

Stellensuchende über 50 Jahren suchen länger eine neue Arbeit als jüngere. Mit der Kampagne «Potenzial 50plus» hat der Kanton im Jahr 2013 begonnen, Arbeitgeber und Öffentlichkeit für das grosse Potenzial der über 50-jährigen Stellensuchenden zu sensibilisieren. Auf der Facebook- und Twitter-Seite des Kantons Aargau gibt es alle zwei Wochen Mel-

dungen zum Thema. Fachleute halten Vorträge. Zudem unterstützt das neue Projekt «Tandem 50plus» Stellensuchende über 50 Jahren. Freiwillige Mentorinnen und Mentoren begleiten dabei Stellensuchende vier Monate lang auf ihrer Arbeitssuche.

www.potenzial50plus.ch

www.tandem-ag.ch

Was Stellensuchende gleich nach der Kündigung unternehmen müssen

Intensive Stellensuche in der Kündigungsfrist

Wer seine Stelle unerwartet verliert, fühlt sich zunächst oftmals wie gelähmt. Viel Zeit, um den Schock zu verarbeiten, bleibt meistens nicht. Denn mit der Kündigung beginnt laut Arbeitslosenversicherungsgesetz die Pflicht zur Stellensuche.

Wer in der Kündigungsfrist keine neue Stelle oder eine andere Anschlusslösung findet, soll sich spätestens am ersten Tag der Arbeitslosigkeit beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) anmelden und Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung stellen. Die Pflichten gegenüber der Arbeitslosenversicherung beginnen aber nicht erst am ersten Tag der Arbeitslosigkeit.

Eine versicherte Person muss bereits unmittelbar nach Erhalt der Kündigung *alles Zumutbare* unternehmen, um die drohende Arbeitslosigkeit zu beenden. Der Gesetzgeber spricht dabei von der sogenannten «Schadenverhütungs-» respektive von der «Schadenminderungspflicht». Kern dieser Pflicht sind die persönlichen Arbeitsbemühungen. Das zuständige RAV prüft bei jeder Neu- oder Wiederanmeldung, ob sich die Stellensuchenden während der Kündigungsfrist *intensiv* um eine neue Stelle bemüht haben. Wer sich vor Anspruchstellung nur ungenügend bewirbt oder keine Arbeitsbemühungen nachweisen kann, muss mit einer Kürzung der Taggelder rechnen.

Doch was heisst «ungenügend»? Aus den beiden Formulierungen «alles Zumutbare» und «intensiv» lässt sich erahnen, dass die Menge der erforderlichen Bewerbungen zahlenmässig nicht generell festgelegt werden kann. Aber auch die Qualität der Bewerbungen hängt von verschiedenen Faktoren ab. Im konkreten Einzelfall berücksichtigt das RAV die jeweiligen beruflichen und persönlichen Verhältnisse der versicherten Person. Wer sich jedoch nicht rechtzeitig informiert, kann sich nachträglich nicht für ungenügende Arbeitsbemühungen entschuldigen. Denn die Pflicht zur intensiven Stellensuche während der Kündigungsfrist muss auch ohne Aufklärung oder Verwarnung durch das RAV befolgt werden.

Roman Wanner, Fachspezialist Einsprachestelle

Tipp: Was ist «genügend»?

- Suchen Sie umgehend nach Erhalt der Kündigung nach einer neuen Stelle – auch wenn Sie noch kein aktuelles letztes Arbeitszeugnis haben.
- Wenn Sie während der Kündigungsfrist zwei bis drei Bewerbungen pro Woche nachweisen, ist dies in der Regel genügend.
- Verteilen Sie Ihre Bewerbungen über die ganze Kündigungsfrist und vermeiden Sie Lücken von mehreren Wochen.
- Falls Sie in Ihrer angestammten Branche nur wenige oder keine offenen Stellen finden, müssen Sie auch ausserhalb Ihres Berufs nach Arbeit suchen.
- Je näher die drohende Arbeitslosigkeit kommt, umso intensiver müssen Sie sich um eine neue Stelle bewerben.
- Vertrauen Sie nicht darauf, wenn Ihnen ein Arbeitgeber eine neue Stelle oder den Verbleib am Arbeitsplatz mündlich «zusichert».
- Es ist ungenügend, wenn Sie nur private Stellenvermittler «abklappern» oder sich nur im beruflichen und privaten Umfeld umhören.
- Falls Sie in der Kündigungsfrist längere Ferien geplant haben, dann nehmen Sie am besten einen USB-Stick mit Ihren Bewerbungsunterlagen mit. Mit den heutigen Kommunikationsmitteln wie Internet und E-Mail ist die Stellensuche auch vom Ausland aus zumutbar.
- Falls Sie aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Lage sind, nach einer neuen Stelle zu suchen, dann müssen Sie dies mit einem Arztzeugnis belegen.

Weitere Infos unter www.treffpunkt-arbeit.ch

Der Fachmann für Zeugnis- und Kündigungsfragen

«Fernsehen ist langweiliger als die Realität»

Ein Tag im Leben von Karl Kunz, Berater bei «*los Mensch und Arbeitswelt*» in Aarau

«Meine Tage ähneln sich und beginnen immer mit einer Meditation. Diese hilft mir, den ganzen Tag lang möglichst aus meiner Mitte heraus zu arbeiten. Ich berate Stellensuchende mit arbeitsrechtlichen oder psychosozialen Problemen. Sie haben beispielsweise ein nicht zufriedenstellendes Zeugnis erhalten oder ihre Kündigung ist juristisch nicht korrekt verlaufen. Ich bin bei jeder Beratung gefordert. Von Stunde zu Stunde lasse ich mich auf neue Menschen ein, höre viel zu und unterstütze meine Klienten auf der Suche nach Lösungen. Pro Woche weisen mir die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren zehn neue Klienten zu, da wird mein Alltag bunt. Im ersten Teil der Woche habe ich Neuanmeldungen, im zweiten Teil Folgeberatungen. Dann schreibe ich Einsprachen, Schlichtungsgesuche oder redigiere Arbeitszeugnisse. Immer wieder kommt etwas Neues. So ähnlich wie die Tage auch scheinen mögen, so einmalig ist doch jeder Klient mit seinen Problemen. Wenn Menschen arbeitslos werden, gerät viel in Bewegung; manche Menschen werden krank, Beziehungs- und Geldprobleme können dazukommen. Viele haben mit den administrativen Anforderungen der Arbeitslosenstellen Mühe oder mit der plötzlichen Leere nach einem anstrengenden Berufsleben. Sie haben viele Fragen und brauchen wieder eine Orientierung, wie sie ihre neue Lebenssituation bewältigen können. Ich versuche Lösungswege mit ihnen zu finden. Was sie aber selbst tun können, sollen sie auch selbst tun.

Immer wieder ist interessant, was sich in der Bearbeitung von Arbeitszeugnissen widerspiegelt. Nicht selten kommen Spannungen oder bereits früher erlebte Probleme am Arbeitsplatz zum Vorschein. Für die berufliche Zukunft eines Menschen ist es wichtig, was im Arbeitszeugnis steht. Deshalb haben viele Zukunftsängste, wenn sie ein schlechtes Zeugnis haben oder darin steht, dass sie krank waren.

Es gibt immer verschiedene Wahrheiten – ich höre anfangs nur eine. Meine Aufgabe ist es auch, mit den Klienten herauszufinden, was ihr Beitrag dazu war,



Karl Kunz: «Eine Zeit lang kann man in der Opferhaltung verharren, dann gilt es daraus herauszufinden.»

dass die Trennung negativ verlaufen ist. Die Klienten müssen loslassen und manchmal lernen, was sie bei der nächsten Anstellung besser machen können.

Schön bei meiner Arbeit ist, dass wir meistens Lösungen finden. Sei es in der Neuorientierung in einer schwierigen Lebensphase, sei es bei Verbesserungen in den Zeugnissen oder in der Einforderung ausstehender Lohnzahlungen. Die Menschen sind sehr dankbar, ich erhalte von ihnen oft Karten und Briefe. Das ist mir ein grosser Lohn. In der Arbeit hier kommt alles zusammen, was ich in meinem Leben gelernt habe: Die Juristerei, meine Führungserfahrung, systemisches Coaching, Traumatherapie. Ich kann hier all mein Wissen und meine Lebenserfahrung einbringen und dafür bin ich auch sehr dankbar. Das Fernsehen ist direkt langweilig gegenüber der Realität, von der ich hier erfahre. Etwa Geschichten von schlimmen Mobbing- oder Burnout-Fällen. Ein Problem, das viele meiner Klienten haben, ist ihre Opferhaltung. Eine Zeit lang kann man darin verharren, dann gilt es daraus herauszufinden. Dabei helfe ich ihnen.»

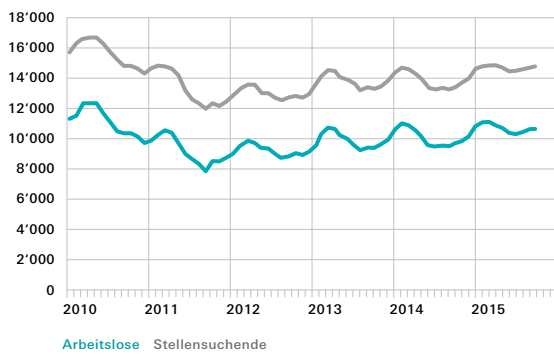
Aufgezeichnet von Maria-Monika Ender

Lage und Entwicklung des Arbeitsmarkts im Aargau

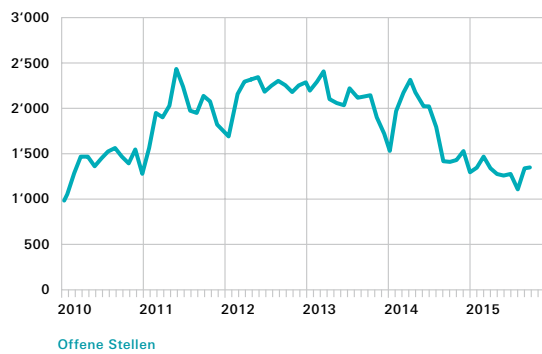
Statistik

Die untenstehenden Grafiken geben die Entwicklung der vergangenen Jahre bis zum September 2015 (Arbeitslose und offene Stellen) beziehungsweise bis zum Juli 2015 (Kurzarbeit und Aussteuerungen) wieder. Genauere Angaben sind auf dem Internet unter www.seco.admin.ch zu finden.

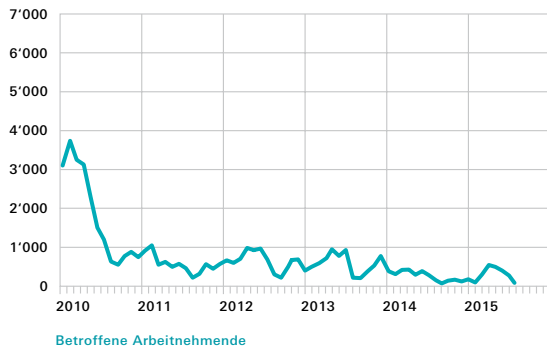
Arbeitslose im Kanton Aargau



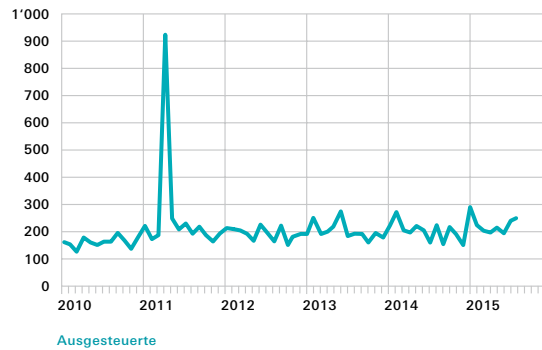
Offene Stellen im Kanton Aargau



Kurzarbeit im Kanton Aargau



Aussteuerungen im Kanton Aargau



Die Werte ab 2014 bei der Kurzarbeit und ab 2015 bei den Aussteuerungen sind gemäss Angaben des SECO provisorisch. Die Angaben sind erst mit einer Verzögerung von zwei Monaten einigermaßen verlässlich. Sie sind daher in beiden Darstellungen nur bis Juli 2015 nachgetragen. Der sprunghafte Anstieg der Aussteuerungen 2011 ist auf die vierte Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes zurückzuführen.

Herausgeber

Departement Volkswirtschaft und Inneres
Amt für Wirtschaft und Arbeit
5001 Aarau
E-Mail awa@ag.ch

Copyright

© 2015 Kanton Aargau