

FÜNF FRAGEN AN FÜNF ARBEITSMARKT- EXPERTINNEN UND -EXPERTEN

Chancen und Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt

Expertsuisse-Direktor a. i. Sergio Ceresola sprach mit fünf Arbeitsmarktexpertinnen und -experten: Stefan Andexer, Martina Bender, Thomas Geiser, Roland A. Müller und Daniel Zimmermann.

Stefan Andexer



MAG. RER. SOC. OEC.,
CHIEF HUMAN
RESOURCES OFFICER
LIDL SCHWEIZ

Martina Bender



DR. RER. POL.,
CHIEF PEOPLE
OFFICER
PWC SCHWEIZ

Thomas Geiser



PROF. EM. DR. IUR.
DR. H. C.,
PROFESSOR FÜR
ZIVIL- UND
HANDELSRECHT
UNIVERSITÄT
ST. GALLEN, EHEM.
NEBENAMTLICHER
BUNDESRICHTER

Roland A. Müller



PROF. DR. IUR.,
TITULARPROFESSOR
UNIVERSITÄT ZÜRICH,
DIREKTOR
SCHWEIZERISCHER
ARBEITGEBERVERBAND

Daniel Zimmermann



DR. RER. OEC.,
HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT CSS

Welche Massnahmen eignen sich gegen den Fachkräftemangel und wie gewinnt man qualifizierte Fachkräfte?

Attraktive Vergütung, Benefits und eine fördernde Unternehmenskultur sind bei uns selbstverständlich. Alle können sich individuell entwickeln, während wir als Team gemeinsam voranschreiten. Die Gewinnung von Mitarbeitenden ist erst der Anfang; deren Bindung hat für uns ebenso hohe Priorität. Strukturierte Einarbeitung, Entwicklungsmöglichkeiten und faire, wertschätzende Arbeitsbedingungen sind entscheidend. Viele unserer neuen Kolleginnen und Kollegen kommen auf Empfehlung unserer «#teamlidl»-Mitarbeitenden zu uns. Als Dankeschön für erfolgreiche Empfehlungen winkt ein CHF-500-Einkaufsgutschein.

Die Investition in das Upskilling bestehender Mitarbeitender und die Stärkung der Mitarbeiterbindung sind wichtig. Hier investieren wir als Unternehmen. Eine kontinuierliche Förderung der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten unserer Mitarbeitenden motiviert und bindet diese langfristig. Zusätzlich setzen wir immer stärker auf einen Skills-first-Ansatz. Dies bedeutet konkret, dass wir anstatt in Rollen stärker in Skills oder Fähigkeiten denken und entsprechend unseren Rekrutierungsansatz anpassen werden.

Kurzfristig lässt sich das nur durch Zuwanderung machen. Mittelfristig müssen die Leute durch attraktive Arbeitsbedingungen länger im Erwerbsleben behalten werden. Arbeit und Familie müssen vereinbar sein, sodass es mit Kinderbetreuung möglich ist, Vollzeit zu arbeiten. Zudem muss die Berufslehre aufgewertet bzw. attraktiver werden. Sie bringt Fachkräfte hervor. Diese müssen aber auch eine Perspektive für anschliessende Weiterbildungen haben. Es müssen nicht 30% der Jugendlichen das Gymnasium besuchen, es sollte aber ein Drittel der Bevölkerung beim Tod eine tertiäre Bildung haben.

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene gibt es drei grosse Hebel. In absteigender Priorität sind dies erstens die bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials, zweitens die Steigerung der Effizienz durch einen Abbau von Bürokratie und durch Digitalisierung und drittens die Rekrutierung von Spezialistinnen und Spezialisten aus Drittstaaten. Im Inland liegt das grösste Potenzial bei den Frauen und den älteren Arbeitnehmenden. Hier braucht es bessere Anreize, damit sich Mehrarbeit auch lohnt. Stichworte sind z. B. bezahlbare Kitas, Individualbesteuerung, ein höherer AHV-Freibetrag.

Wir wollen als Arbeitgeberin attraktiv sein und bieten sinnstiftende Tätigkeiten an – für neue und auch bestehende Talente. Sie profitieren von einem modernen Arbeitsumfeld und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Ein wichtiger Pfeiler ist zudem die stetige Weiterbildung der Mitarbeitenden mit internen und externen Programmen. Mit einer systematischen Nachfolgeplanung ermöglichen wir, dass bestehende Talente neue Funktionen übernehmen und sich im Unternehmen weiterentwickeln können. In Zukunft werden wir im Recruiting noch aktiver Netzwerke aufbauen und Beziehungen pflegen.

Welche Auswirkungen hat die künstliche Intelligenz (KI) Ihrer Ansicht nach auf den Arbeitsmarkt? Wie denken Sie, wird die Arbeit in Ihrem Unternehmen von KI betroffen sein?

Ich denke, KI wird in den nächsten Jahren viele Arbeitsplätze verändern. Es wird noch mehr darauf ankommen, dass die Unternehmen bereit sind, sich zu verändern, denn auch die Arbeit jeder und jedes einzelnen Mitarbeitenden wird sich verändern. Auf diesem Weg müssen wir unsere Mitarbeitenden bestmöglich begleiten. Die neuen Technologien werden uns zudem Möglichkeiten eröffnen, unseren Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden einen noch besseren Service zu bieten.

Als Unternehmen, das sich stets an neuen Technologien orientiert, sehen wir bei PwC Schweiz die Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt insgesamt positiv. KI kann die Effizienz in vielen Bereichen steigern und erschliesst neue Tätigkeitsfelder und -möglichkeiten. Durch die KI-bedingte Veränderung bestehender Berufe erwarten wir auf dem Arbeitsmarkt einen hohen Qualifizierungsbedarf. Gleichzeitig werden neue Berufsbilder und Karrierechancen entstehen, die genau dieses Zusammenspiel zwischen Mensch und Technologie erfordern. Um unsere Mitarbeitenden bestmöglich in diesem Wandel zu unterstützen, investieren wir stark in die Kompetenzerweiterung im digitalen Bereich mit konkreten Trainings und Tools.

Viele Berufe werden anspruchsvoller, weil man schneller viele Informationen hat und diese dann verarbeiten muss. Dabei muss man aber kritisch denken. Gewisse Berufe werden verschwinden; dafür kommen neue dazu. Grosse Veränderungen wird dies bei der Ausbildung bringen, weil die Auszubildenden lernen müssen, mit der Fülle an Informationen und vorgefertigten Lösungen umzugehen.

KI führt u. a. dazu, dass bestimmte Aufgaben automatisiert und neue Berufsfelder geschaffen werden. Dies wiederum führt dazu, dass gewisse Jobs teilweise oder sogar ganz ersetzt werden, während andere an Bedeutung gewinnen. Es entstehen neue Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitnehmenden – mit entsprechend unterschiedlichen Auswirkungen auf unterschiedliche Branchen. Es sind sowohl Arbeitnehmende als auch Unternehmen gefordert.

KI wirkt sich bereits jetzt auf unsere Arbeit aus. Dies wird sich in Zukunft noch beschleunigen. Darum wird KI bei uns bereits unterstützend eingesetzt: Wir nutzen Instrumente, Daten und Analysen in Prozessen und bei inhaltlichen Fragestellungen. Qualität, Geschwindigkeit, Bewerberpools, Ansprache etc. lassen sich durch KI steigern und sind unerlässlich für eine zukunftsorientierte Rekrutierung. Der Mensch bleibt aber der zentrale Faktor: der persönliche Kontakt, das kritische Denken, die Berücksichtigung von ethischen Faktoren, letztlich die Entscheidung für eine Anstellung lässt sich nicht durch KI ersetzen.

Stefan Andexer

Wie wirkt sich New Work auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Branche aus?

Die Arbeitsweisen und Anforderungen an Büroarbeitsplätze haben sich stark verändert. Zeitliche und örtliche Flexibilität spielen eine grosse Rolle. Wir bieten an, bis zu fünf Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Auch bei den Arbeitszeiten bieten wir flexible Modelle an und arbeiten ständig an neuen. Homeoffice hat aber auch Grenzen: Bei Lidl Schweiz arbeiten die meisten Mitarbeitenden in Filialen oder im Lager, wo Homeoffice tätigkeitsbedingt nicht möglich ist. Umso wichtiger sind hier eine faire Arbeitsplanung und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Martina Bender

Für uns bedeutet New Work mehr Flexibilität und Autonomie in der Gestaltung unserer Arbeitswelten, die durch Digitalisierung und Automatisierung zusätzlich unterstützt werden. In Technologie investiert PwC ebenso stark; beispielsweise hat das Unternehmen eine Zusammenarbeit für Steuerberatung mit dem KI-Start-up Harvey lanciert. Es handelt sich um eine Plattform, die natürliche Sprachverarbeitung, maschinelles Lernen und Datenanalyse nutzt, um verschiedene Aspekte der juristischen Arbeit zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Thomas Geiser

Es kommt darauf an, was man alles unter New Work versteht. Die Flexibilisierung der Arbeit bringt viele Vorteile. Sie macht aber auch deutlich, wie wichtig der direkte menschliche Kontakt ist. Und sie führt zweifellos zu einer weiteren Internationalisierung der Arbeitswelt.

Roland A. Müller

New Work fordert traditionelle Arbeitsstrukturen und -prozesse heraus. Allerdings waren mir und dem Arbeitgeberverband eigenverantwortliches Arbeiten, bei welchem die Zielerreichung im Zentrum steht, Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit in der Arbeit und kreative Entfaltungsmöglichkeiten schon immer wichtig – lange bevor der Begriff den Weg in die breite öffentliche Debatte fand.

Daniel Zimmermann

Unter den Begriff New Work fällt vieles – oftmals ist es zudem weit entfernt von dem, was der Erfinder Frithjof Bergmann darunter verstanden hat. Für die CSS bedeutet New Work eine neue Arbeitswelt, die wir offen – frei von Dogmen und Ideologien – gemeinsam gestalten. Wir gewähren unseren Mitarbeitenden funktions- und aufgabenspezifische Freiräume. Daneben ist uns aber auch die starke Gemeinschaft ein wichtiges Anliegen und ein Erfolgsfaktor, den wir erhalten wollen. Im Vordergrund stehen immer unsere Kundschaft und der Nutzen, den wir für sie erzielen. Es geht bei uns also vielmehr um Good Work als um New Work.

Sind Boni und variabler Lohnbestandteil noch zeitgemäss? Wieso oder wieso nicht? Welche sinnvollen Alternativen gibt es?

Die Herausforderung bei Boni und variablen Lohnbestandteilen besteht darin, sie so zu gestalten, dass sie sich auf die richtigen Teamziele beziehen und nicht Einzelkämpfer/-innen begünstigen. Anstelle von Boni und variablen Lohnbestandteilen setzen wir auf ein attraktives Basissalär sowie gute Benefits und verzichten bei der Pensionskasse auf den Koordinationsabzug, was insb. unseren Teilzeitangestellten zugute kommt. Der Mutterschaftsurlaub beträgt 18 Wochen bei 100% Lohn, Väter erhalten vier Wochen Vaterschaftsurlaub. Unser GAV garantiert unseren Mitarbeitenden attraktive Arbeitsbedingungen.

Sinnvoll ist eine Mischung aus monetären und nicht monetären Anreizen, eingebettet in einer ansprechenden People Value Proposition, die auch Kultur, Entwicklung und Weiterbildung, Flexibilität, eine entsprechende Arbeitsumgebung sowie Feedback und Anerkennung von Vorgesetzten und Peers beinhaltet. Im Sinne einer Partizipation am Unternehmenserfolg sehe ich Boni nach wie vor als ein hilfreiches Instrument. Jedoch ist kritisch zu hinterfragen, welche Verhaltensanreize gefördert werden. Sinnvolle Ansätze berücksichtigen den Teamerfolg und weichen stärker von der strikt individuellen Performance ab. Zudem haben wir ein Spot-Bonus-Konzept entwickelt, das zeitnah ausserordentliche Leistungen honoriert.

In den letzten Jahren ist mit variablem Lohn zweifellos übertrieben worden, was man nun auch zu begreifen beginnt. Es ist ein Irrtum, zu glauben, mit flexiblen Löhnen könne ein Unternehmen in Krisensituationen die Lohnkosten senken. Zudem sollten die Anreize für eine gute Arbeit nicht (nur) monetär sein. Viel wichtiger sind eine interessante Arbeit und ein gutes Arbeitsumfeld. Auch hier ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sehr wichtig. Dafür ist das Salär aber nicht das Wichtigste.

Variable Lohnbestandteile können sinnvoll sein, wenn sie die Leistung und das Engagement der Mitarbeitenden direkt belohnen. Sie bieten Anreize für eine bessere Leistung und motivieren die Mitarbeitenden, ihre Ziele zu erreichen. Sie können auch dazu beitragen, die Kostenstruktur eines Unternehmens flexibler zu gestalten. Dies kann besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von Vorteil sein. Es ist jedoch wichtig, dass variable Lohnbestandteile klar definiert und transparent kommuniziert werden, um Missverständnisse und Unzufriedenheit zu vermeiden.

Wir haben bei der CSS für alle Mitarbeitenden – inklusive Geschäftsleitung – ein transparentes Entschädigungssystem. Dieses beinhaltet auch eine variable Komponente. Wir haben ein ganzheitliches Verständnis, was wir unter Unternehmenserfolg verstehen. Unsere variable Entschädigung ist darauf ausgerichtet, gemeinsam am Erfolg des Unternehmens zu partizipieren. Dies erachten wir nach wie vor als sehr sinnvoll.

Sind Lohngleichheitsprüfungen Ihrer Meinung nach sinnvoll und sollte man diese auch auf kleinere Firmen ausweiten? Wenn ja/nein, warum?

Ich halte diese Audits für sehr sinnvoll! Man kann keine geeigneten Massnahmen ableiten, wenn man nicht weiss, wo man steht. Für uns bei Lidl Schweiz ist der Grundsatz «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit» eine Selbstverständlichkeit, und so sollte es auch überall sein. Bereits zum vierten Mal wurde Lidl Schweiz mit dem Zertifikat «Good Practice in Fair Compensation» von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) ausgezeichnet. Der geschlechtsspezifische Lohnunterschied beträgt bei uns weniger als 1%.

Lohngleichheitskontrollen sind sinnvoll und sollten auf kleinere Unternehmen/Firmen ausgeweitet werden. Durch die Implementierung dieser Kontrollen wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht, Rasse oder anderen Merkmalen fair bezahlt werden. Darüber hinaus fördert es eine positive und integrative Arbeitskultur, in der Vielfalt und Gleichstellung geschätzt werden. Wir sind stolz darauf, dass wir die Equal-Salary-Zertifizierung haben.

Diese Prüfungen sind sehr sinnvoll. Sie zeigen nicht nur auf, ob eine Diskriminierung vorliegt oder nicht. Sie lassen auch erkennen, ob das Lohnsystem eines Unternehmens in sich kohärent ist. Wie weit solche Lohngleichheitsprüfungen auch in kleinen Unternehmen technisch möglich sind, müssen Statistiker/-innen und Ökonomen und Ökonomen beantworten. Das ist eine technische Frage.

Der Grundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» ist wichtig und richtig. Kritisch wird es, wenn die Firmengrösse und/oder der statistische Toleranzbereich immer weiter verkleinert werden. Denn die angewendeten Analyseverfahren geben eine Genauigkeit vor, welche in der Realität nicht gewährleistet werden kann. Innerbetriebliche Lohngleichheitsanalysen bieten einen deutlich besseren Gradmesser für die Lohngleichheit. Dabei werden keine statistischen Werte berechnet, sondern konkrete Löhne von bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Lohngleichheit überprüft.

Die CSS lässt die Lohngleichheit von Frau und Mann systematisch von einem externen Experten prüfen und ist seit 2014 mit dem Label «Fair Compensation» zertifiziert. Seit 2021 haben wir den Lohnunterschied von Frau und Mann praktisch eliminiert. Die finanzielle Gleichstellung von Frau und Mann ist für uns von zentraler Bedeutung für die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt und entspricht gleichzeitig unseren Wertvorstellungen.

Vielen Dank für das Gespräch.