

# Interview

## «Zeichen wachsender Unsicherheit»

*Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, sieht in den Ergebnissen unserer Studie Indizien für eine wachsende Unsicherheit – allerdings vor dem Hintergrund einer nach wie vor guten Wirtschaftslage.*

### VON THOMAS BERNER

Der Schweizerische Arbeitgeberverband sieht nach der gewonnenen Abstimmung zum Mindestlohn eine Beruhigung der Lage. «Das Thema Mindestlohn ist wieder in den Hintergrund gerückt», meint Roland A. Müller. Doch es drohen neue Unsicherheitsfaktoren. Wir konfrontierten ihn mit unserer jüngsten KMU-Befragung, welche einige für ihn aufschlussreiche Ergebnisse zeigt.

**Unabhängig von den Ergebnissen unserer Befragung: Wie sehen Sie die Lage der Schweizer KMU aus Arbeitgebersicht?**

**Roland A. Müller:** Das ist nicht leicht zu beantworten. Viele Unternehmen gehen davon aus, dass vieles so weitergehen kann, wie bis anhin. Dennoch besteht eine Tendenz zu Unsicherheit, vor allem hinsichtlich des Fachkräftemangels. Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative sowie die Frage, wie es mit den bilateralen Verträgen mit der EU weitergeht, verstärkt diese Unsicherheit. Die Situation ist gleichwohl speziell: Unserer Wirtschaft läuft es im direkten Vergleich mit dem Ausland immer noch sehr gut, auch wenn die Prognosen etwa vom KOF nach unten angepasst wurden.

**Inwieweit finden Sie diesen Eindruck in unserer Studie bestätigt?**

Die Megathemen wie Kostendruck, Regulierungen sowie Fachkräftemangel sind alle klar ersichtlich.

**Gibt es etwas, was besonders auffällt?**

Die Einschätzung der Wirtschaftslage ergibt ein gemischtes Bild. Kleinere Organisationen haben eher das Gefühl, dass die Entwicklung etwas gebremst verläuft. Und auch bei ihnen wird sehr schnell der Fachkräftemangel als grösste Herausforderung genannt. Das zeigt: Dies ist ein echtes Thema der Zukunft. Verschärfend dürfte sich die Unsicherheit bezüglich Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative auswirken.

**Gerade grössere Unternehmungen, aber auch Industrieunternehmen, zeigen sich im Schnitt optimistischer – trotz der genannten Herausforderungen.**

**Ist also vieles nur halb so schlimm?**

Möglicherweise liegt der Grund für die unterschiedliche Bewertung darin, dass grössere Unternehmungen eher flexibler sind und durch Umstrukturierungen besser reagieren können als etwa ein Gewerbebetrieb. Kritischer für den Bereich Gewerbe und Handel wird es zudem erst, wenn auch die Kon-

sumentwicklung negativ verläuft. Aber auch für mittlere und grössere Betriebe bleibt trotz Umstrukturierungen und Orientierung in neue Märkte am Schluss die Frage: Wo sollen die Fachkräfte herkommen?

**Lässt sich der Fachkräftemangel aber nicht auch als Chance sehen?**

Sie sprechen damit die Nutzung des Inländer-Potenzials an. Es besteht Hoffnung, dieses besser ausschöpfen zu können. Aber das benötigt Zeit. Denn erst in ein paar Jahren wird man sehen, wie hoch dieses Potenzial wirklich ist. Vieles wird erst auf einem akademischen Level diskutiert, etwa das Schaffen von mehr Teilzeitstellen und die Erhöhung von Krippenplätzen, um Frauen den Wiedereinstieg zu erleichtern, oder auch das Thema ältere Arbeitskräfte. Doch die Bereitschaft muss auch von den Arbeitnehmenden selbst kommen. Denn es zeigt sich beispielsweise, dass es viele Akademikerinnen gibt, die gar nicht oder nicht wieder in die Wirtschaft einsteigen wollen. Und es reicht auch nicht aus, viele zusätzliche Teilzeitstellen zu schaffen. Vielmehr müsste es darum gehen, die Pensen anders zu verteilen. Sie sehen: Wir stehen erst am Anfang der Diskussion.

**Wo sollten Unternehmen am ehesten investieren?**

Da dünkt mich das Ergebnis spannend, dass 59 Prozent der Befragten gar nicht bereit sind, in höhere Produktivität zu investieren. Das deutet ich als ein Zeichen der Unsicherheit. Das gibt zu denken, wenn man davon ausgeht, dass die Wirtschaft ja weiterhin floriert. Bei der IT hingegen scheint überall die Notwendigkeit zu bestehen, da diese derart systemkritisch geworden ist. Wenn die EDV nicht mehr funktioniert, kann in der Regel kaum mehr gearbeitet werden. Unternehmen tun aber gut daran, mit Investitionen nicht zu lange zuzuwarten.

**Burn-out-Fälle häufen sich bzw. gewinnen an Aufmerksamkeit. Auf der anderen Seite sagen fast 40 Prozent der befragten Unternehmen, dass die Arbeitsbelastung steigen wird. Wo sind hier die Arbeitgeber besonders gefordert?**

Das Thema steht weit oben auf der Agenda vieler Unternehmen. Viele Leute sind stark beansprucht, weil es wirtschaftlich gut läuft. Arbeitgeber müssen diesbezüglich wachsam sein, wachsam aber auch bezüglich Kosten. Denn viele versuchen natürlich, immer mehr Arbeit bei gleichem Personalbestand zu bewältigen. Aber ich beobachte auch, dass das Be-

## «Arbeitgeber bewegen sich auf einem schmalen Grat zwischen Arbeitskapazitäten schaffen und Arbeitsbelastung reduzieren.»

Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

geben. Es muss aber auch in die Weiterbildung älterer Arbeitnehmender investiert werden. Wie sich damit der Fachkräftemangel abfedern lässt, muss die nahe Zukunft zeigen. Und auch hier: Mitarbeitende müssen auch selbst die Bereitschaft für Weiterbildung mitbringen.

**Inwiefern schafft auch das breite Weiterbildungsangebot die Nachfrage?**

Das ist durchaus möglich. Aber aufgrund der in Diskussion stehenden Systemänderung, wonach weniger das Objekt, sondern mehr das Subjekt, also die Nutzer von Weiterbildung, unterstützt werden soll, dürfte das Weiterbildungsangebot künftig etwas zurückgefahren werden.

**Sprechen wir noch etwas zum Thema Löhne. Gewerkschaftliche Kreise fordern ja in steter Regelmässigkeit mehr. Was liegt nun wirklich drin?**

Da ist die Palette sehr breit – das zeigt sich auch in Ihren Befragungsergebnissen. In Branchen, in denen es weniger gut läuft, sind sicher auch Nullrunden ein Thema, woanders sind durchaus Lohnerhöhungen zu erwarten. Mit explosiv höheren Löhnen darf man hingegen wohl nirgends rechnen. Kommt hinzu, dass die Teuerung immer noch gegen null tendiert; real dürften also viele Arbeitnehmende nächstes Jahr mehr verdienen.

**Um ein allgemeines Fazit aus den Ergebnissen zu ziehen: Welche Hausaufgaben sollten jetzt gemacht werden?**

In vielen Bereichen wird es um die Optimierung von bestehenden Verhältnissen gehen. Etwa: Was kann bezüglich Teilzeit, Home Office, Weiterbildung etc. getan werden, um den Fachkräftemangel aufzufangen? Bei den Produktionsmitteln ist festzustellen, dass dort investiert wird, wo Notwendigkeit besteht. Da besteht eine Gefahr des Stillstands, das bereitet etwas Sorge. Denn die Unsicherheit wird anhalten. Diese darf man aber nicht noch fördern, indem noch mehr Regulierungen und Abgaben geschaffen werden. Es ist deshalb sehr viel Sorgfalt angebracht.

wusstsein für Burn-out insgesamt gestiegen ist, und viele Unternehmen engagieren sich verstärkt für das Thema Mitarbeitergesundheit.

**Tun Unternehmen damit genug?**

Das hängt davon ab, wie die Entwicklung weitergeht. Sehen Sie: Arbeitgeber machen eine Gratwanderung. Auf der einen Seite müssen sie Arbeitskapazitäten schaffen und auf der anderen Seite aber auch die Belastung der Mitarbeitenden senken. Wenn nun ein Mitarbeitender den Wunsch äussert, sein Pensum auf 80 Prozent reduzieren zu wollen: Wie sollen die übrigen 20 Prozent besetzt werden? Ein weiterer Weg ist die Reduktion der Präsenzzeiten durch Einrichtung von Home-Office-Lösungen. Arbeitgeber müssen mit immer mehr Formen von flexiblen Arbeitszeiten umgehen lernen. Aber nicht nur die Unternehmen sind gefordert, sondern auch die Arbeitnehmer, etwa: Sind auch mehr Frauen wirklich bereit, mehr zu arbeiten?

**Welche Rolle spielt auch die Weiterbildung?**

Ihre Umfrage zeigt, dass die Bereitschaft, in die Weiterbildung von Mitarbeitenden zu investieren, nach wie vor sehr hoch ist. Es ist klar, dass Weiterbildung notwendig ist, insbesondere auch für Mitarbeitende über 45. Denn immer noch werden zu viele Aus- und Weiterbildungsgelder für Jüngere ausge-

