

Arbeitgeber und Verantwortung: Interview mit Thomas Daum

«Wir brauchen Wirtschaftsführer, die Vertrauen geniessen»

Unternehmen verfolgen innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen das primäre Ziel, finanziell gesund zu wirtschaften. Welche Aufgaben sie darüber hinaus wahrnehmen sollten, wird aktuell unter Schlagwörtern wie Corporate Social Responsibility beziehungsweise unternehmerische Verantwortung diskutiert. Thomas Daum äussert sich dazu aus Arbeitgebersicht – umrahmt von einem Rück- und Ausblick zum Abschluss seiner Tätigkeit als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. **Interview: Daniela Baumann**



Bild: Mirja Weber

Für SAV-Direktor Thomas Daum ist klar: «Die Arbeitgeber müssen ihre Verantwortung im eigenen Interesse wahrnehmen.»

Herr Daum, welches waren bei Ihrem Stellenantritt als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) im Sommer 2006 die arbeitgeberpolitisch heissen Themen?

Thomas Daum: Es liefen erste Diskussionen über die Revision der Arbeitslosenversicherung. Wir wiesen damals schon darauf hin, bei jungen Arbeitslosen ohne familiäre Verpflichtungen eine gewisse Reduktion der Taggelder ins Auge zu fassen – und dadurch das Anreizsystem zu verbessern. Dieser Vorschlag sorgte anfänglich für viel Wirbel, wurde 2010 in der Volksabstimmung aber angenommen. Daneben war die 5. Revision der Invalidenversicherung aktuell, und es gab schon zu jener Zeit Diskussionen über die Personenfreizügigkeit sowie mit steigender Vehemenz über die Abzockerei.

Wie hat sich der Wirtschaftsstandort Schweiz seither aus Arbeitgebersicht entwickelt?

Im Vergleich zum Ausland hat er sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt. Ich bin überzeugt, dass wir dies nicht zuletzt der Personenfreizügigkeit verdanken. Sie hat uns auch geholfen, den Einbruch nach der Finanzkrise von 2008 in Grenzen zu halten. Im zeitlichen Vergleich hebt sich das letzte Jahrzehnt ebenfalls stark positiv ab. In den 90er-Jahren schrie alles nach Wachstum. Aufgrund der positiven Entwicklung der letzten Jahre nehmen die einen oder anderen Kreise das Wachstum jetzt für selbstverständlich. Dabei vergessen sie, dass es auf günstige Rahmenbedingungen zurückzuführen ist, die nun mit verschiedenen Vorstössen gefährdet werden. Die Regulierungsbereitschaft, vor

allem im Parlament, nimmt gegenwärtig eher wieder zu.

Sehen Sie in dieser Regulierungstendenz die derzeit grösste Herausforderung für die hiesige Wirtschaft?

Die Grossthemenlage ist heute sehr ähnlich wie vor sieben Jahren: auf der einen Seite Revisionsvorhaben in den Sozialversicherungen, die mit Blick auf die künftige demografische Entwicklung zu konsolidieren sind. Auf der anderen Seite der ständige Kampf für einen freien, offenen und effizienten Arbeitsmarkt und gegen zusätzliche Regulierungen. Das sind die zwei hauptsächlichen Herausforderungen.

Die Wirtschaft hat momentan in der Öffentlichkeit einen schweren Stand. Worauf führen Sie dies zurück?

Die Wirtschaft hat in der Tat ein – teilweise selbstverschuldetes – Glaubwürdigkeitsdefizit. Das Problem beginnt beim Verständnis von Wirtschaft: Die breite Öffentlichkeit denkt primär an die Unternehmen und vergisst die andere Hälfte: die Konsumentinnen und die Arbeitnehmer. Das Ziel muss sein, dass sich die Bevölkerung selber als Teil der Wirtschaft sieht. Zudem ist zu fragen, was sich seit jenen Zeiten verändert hat, als das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung noch weniger kritisch war. Ich denke dabei etwa an die Globalisierung und ihre Konsequenzen für die Unternehmen bei uns.

Wie wirkt sich die Globalisierung aus?

Mit der Globalisierung, von der wir sehr stark profitiert haben, sind auch angelsächsische Vorstellungen über Entschädigungen oder über das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in unser Land gekommen. Diese Einflüsse von aussen gilt es mit unseren eigenen gesellschaftlichen Strukturen und Wertvorstellungen so zu vereinbaren, dass wir unsere Stärken – beispielsweise die sozialpartnerschaftlich geprägten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen – nicht aufgeben müssen. Auf der anderen Seite sind gewisse

Dinge zu akzeptieren, die wir nicht beeinflussen können. So haben sich in der Frage der Entschädigungen globale Regeln eingespielt, die uns nicht gefallen, denen sich weltweit tätige Unternehmen in der Schweiz aber beugen müssen, um im globalen Umfeld nicht an Konkurrenzfähigkeit zu verlieren. Meines Erachtens haben verschiedene Exponenten der Wirtschaft diesen Spagat zwischen globaler Ausrichtung und gleichzeitiger Präsenz und Akzeptanz in der Schweiz noch nicht geschafft.

Was können Arbeitgeber tun, um die verlorene Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen?

Wichtig ist, dass Persönlichkeiten aus der Wirtschaft wieder vermehrt zum Volk gehen und im Milizsystem präsent sind, indem sie sich beispielsweise in Organisationen der Zivilgesellschaft, in der Armee oder in der lokalen Politik engagieren. Dadurch könnten sie aufzeigen, dass sie nicht nur für ihre eigenen Interessen arbeiten, sondern sich auch für das Gemeinwohl einsetzen, und dass sie gerne Teil unserer Gesellschaft sind. Dies wiederum würde der Bevölkerung ermöglichen, Exponenten der Wirtschaft in ganz anderen Zusammenhängen kennen zu lernen. Das war frü-

her noch viel eher der Fall. Wir brauchen wieder Wirtschaftsführer, die allgemein akzeptiert sind und Vertrauen geniessen. Allein mit breit angelegten PR-Massnahmen und schönen Nachhaltigkeitsberichten lässt sich die Glaubwürdigkeitslücke hingegen nicht schliessen.

Was verstehen Sie unter Begriffen wie Unternehmensethik oder unternehmerischer Verantwortung?

Unternehmer haben in verschiedenster Hinsicht Verantwortung, so auch gegenüber der Gesellschaft. Sie bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld; sie müssen die entsprechenden Werte und ethisch-moralischen Vorstellungen beachten. Beispielsweise, dass Einzelinteressen nicht so weit getrieben werden, dass andere Interessen Schaden nehmen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die ökologische Seite des unternehmerischen Handelns. Überhaupt sollten möglichst wenige Lasten auf Folgegenerationen abgewälzt werden. Dies gilt aktuell besonders für die Sozialversicherungen. Schliesslich genügt ein banaler Verweis auf den Anstand, den gesunden Menschenverstand und die Tugend der Mässigung, um viele Fragen rund um das Thema Verantwortung zu klären.

Was sind konkret die Aufgaben, die Unternehmer in der Gesellschaft wahrnehmen sollten?

In der Diskussion über die soziale Verantwortung der Arbeitgeber ist zunächst zu berücksichtigen, dass in der Nachkriegszeit ein öffentliches und obligatorisches soziales Sicherungssystem aufgebaut wurde, das die Arbeitgeber in einem hohen Mass mitfinanzieren. Heute hat sich ein grosser Teil dessen, was man früher als soziale Verantwortung eines Patrons bezeichnete, zu einer gesetzlichen Pflicht weiterentwickelt. Insofern sollten den Arbeitgebern nicht noch zusätzliche Lasten auferlegt werden. Soziale Verantwortung hat jedoch neben der materiellen auch eine wichtige persönliche Dimension. Zum Beispiel, dass der Arbeitgeber seine Angestellten darin unterstützt, in einem sich rasant wandelnden Umfeld ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Weiter können die Arbeitgeber wichtige Integrationsaufgaben für die Gesellschaft ►

Thomas Daum übergibt an Roland A. Müller

Thomas Daum, der bisherige Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), tritt am «ARBEITGEBERTAG» vom 5. Juli 2013 aus Altersgründen von seinem Amt zurück. Er übernahm die operative Führung des SAV im Jahr 2006. Zuvor hatte er als Direktor den Arbeitgeberverband der Schweizerischen Maschinenindustrie (ASM, 1993 bis 1999) und danach den Branchenverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem geleitet. Im Verlauf seiner Karriere vertrat Thomas Daum die Arbeitgeberschaft in zahlreichen Kommissionen des Bundes. Zudem war er für verschiedene Organisationen der Wirtschaft und Institutionen der Sozialversicherungen tätig. Er wird einige dieser Mandate auch nach seinem Rücktritt als SAV-Direktor weiter betreiben.

Thomas Daum übergibt den Posten des Direktors an Roland A. Müller, der seit fünf Jahren als Mitglied der SAV-Geschäftsleitung für das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen verantwortlich ist. Der 50-jährige Jurist ist ein ausgezeichneter Kenner des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts. Er hat sich neben der beruflichen Tätigkeit mit einer Studie zur Arbeitnehmersvertretung an der Universität Zürich habilitiert und wurde 2005 zum Titularprofessor ernannt. Roland A. Müller arbeitet in mehreren sozialpolitisch orientierten Fachgremien und Organisationen mit. Er ist verheiratet, hat vier Kinder und wohnt in Erlenbach (ZH). ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100'000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil. Er liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen, Verbänden und vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungsträger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 15'000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift genießt bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

Nutzen Sie diese ausgezeichnete Möglichkeit, für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Dienstleistungen zu werben.

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

Ihr Kundenberater: Pietro Stuck, Tel. 044 928 56 17

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

► wahrnehmen. Insbesondere im Hochlohnland Schweiz mit seinem zunehmenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften wird es eine der grossen Aufgaben sein, auch jene Personen im Arbeitsprozess zu halten, die weder top ausgebildet noch top leistungsfähig sind. Welche Folgen es hat, wenn zu viele Menschen aus dem primären Integrationskontext des Arbeitslebens ausgeschlossen sind, sehen wir in den französischen Banlieues oder in den nordenglischen Suburbs.

Um nochmals auf das schwierige Verhältnis zur Bevölkerung zurückzukommen: Welchen Beitrag kann das soziale Engagement der Wirtschaft zur Akzeptanz in der Öffentlichkeit leisten?

Gerade in der Schweiz haben die Arbeitgeber ein ureigenes Interesse daran, ihre soziale und politische Verantwortung wahrzunehmen. Wenn Unternehmen über längere Zeit gegen gesellschaftliche Konventionen verstossen, reagiert die direkte Demokratie. Jüngstes Beispiel ist die Annahme der Minder-Initiative, und die Personenfreizügigkeit ist der nächste Anwendungsfall: Die Arbeitgeber haben es selbst in der Hand, das Verständnis der Bevölkerung für die freie Rekrutierung von EU-Arbeitskräften aufrecht zu erhalten. Sie müssen mit der Personenfreizügigkeit korrekt und gesellschaftsverträglich umgehen, indem sie erstens jedes Lohn-dumping unterlassen und zweitens die inländischen Personalressourcen optimal ausschöpfen – etwa durch Frauenförderung, gute Aus- und Weiterbildung oder die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender.

Welche Werte waren Ihnen selber als Arbeitgeber in der Verbandsführung wichtig?

Wichtig ist, dass ein Vorgesetzter authentisch und konsequent ist, dass also sein Denken, Reden und Handeln möglichst echt und deckungsgleich sind. Weiter erachte ich die Wertschätzung für jede Arbeitsleistung als zentral: Ich kann eine noch so gescheite Eingabe an den Bundesrat schreiben; sie bleibt letztlich wirkungslos, wenn niemand den Brief in ein Couvert steckt, frankiert und zur Post trägt. Insofern hat jede Art



Bild: Silvia Opliger

Thomas Daum: «Ich bin kein besserer Mensch, nur weil ich der Chef bin.»

von Arbeit die gleiche Bedeutung für die Gesamtleistung der Geschäftsstelle. Schliesslich unterscheide ich klar zwischen Funktions- und persönlichen Kompetenzen: Ich bin kein besserer Mensch, nur weil ich der Chef bin. Ich kann zwar gewisse Dinge besser als meine Mitarbeitenden – aber genauso können meine Mitarbeitenden viele Dinge besser als ich. Meine Aufgabe ist es, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass ihre Fähigkeiten und Kenntnisse am besten zum Tragen kommen.

Wie fällt Ihr persönliches Fazit der Jahre als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands aus?

Ich empfand es als spannend, mich nochmals vertieft mit den materiellen Dossiers – zum Beispiel mit Fragen der sozialen Sicherheit – zu befassen und diese gegenüber unseren Mitgliedern, anderen Wirtschaftsverbänden, der Gesellschaft und der Politik zu vertreten. Denn zuvor war ich als Direktor von Swissmem, dem Verband der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, bedeutend stärker mit reinen Management- und Führungsaufgaben beschäftigt gewesen.

Verraten Sie uns eine Anekdote aus Ihrer Amtszeit, die Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben ist?

Als ich einmal in Paris in der Warteschlange vor dem Eiffelturm stand, erhielt ich einen Anruf aus Bern. Dadurch wurde ich so lange aufgehalten, dass

ich den Anschluss an die Schlange verpasste – und bis jetzt noch nicht auf dem Eiffelturm war.

Dafür werden Sie hoffentlich nach der Übergabe Ihres Amtes als SAV-Direktor Zeit finden. Welche Zukunftspläne hegen Sie darüber hinaus?

Ich werde weiterhin ein paar Mandate haben, so das Vizepräsidium des Suva-Verwaltungsrats, im Ausschuss des Verwaltungsrats des AHV-Fonds und ab 1. Juli neu als Verwaltungsrats-Präsident der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (Serv). Davon abgesehen warten zahlreiche ungelesene Bücher und verschiedenste Reiseziele. Ausserdem möchte ich die Frequenz von Theater-, Kino- und Konzertbesuchen aus der Studienzeit wieder erreichen, also mindestens zwei pro Woche.

Was für eine Zukunft prophezeien Sie dem Schweizerischen Arbeitgeberverband?

Der Verband ist meines Erachtens gut aufgestellt. Wir sind in der Politik, bei den Sozialpartnern, in Wirtschaftskreisen und in der Öffentlichkeit gut akzeptiert. Es stehen aber grosse Fragen an, so die Themen der Altersvorsorge, der Zuwanderung – und mit beidem zusammenhängend – der Demografie. Ich gehe davon aus, dass hier in den nächsten Jahren entscheidende Weichen gestellt werden.

Zum Schluss: Was geben Sie Roland Müller, Ihrem Nachfolger als SAV-Direktor, mit auf den Weg?

Nichts, er muss selbst schwimmen (lacht). Er kennt den Laden, er kennt die Themen. Die Herausforderungen werden weitgehend dieselben sein, wie wir sie heute haben. Wichtig ist, eine saubere strategische Grundlage zu haben, gleichzeitig aber innerhalb der grossen Linien dialogfähig, beweglich und lösungsorientiert zu bleiben. Denn die Unternehmen, die unser Orientierungspunkt sein müssen, haben lieber in drei Jahren eine 70-Prozent-Lösung, als dass sie zehn Jahre auf die 100-Prozent-Lösung warten – mit dem Risiko, dass diese dann doch nicht kommt. Diese Einsicht führt automatisch zu einem gewissen Pragmatismus. ■