

## GASTKOMMENTARE

Die Ansichten der Gastkolumnisten können von jenen der Redaktion abweichen.

## Management

**Schlank ist nicht stark**

**Katja Unkel**  
Gründerin Managing People

Die Unternehmen stehen unter enormem Beschleunigungsdruck und reagieren darauf mit flachen Hierarchien: Weniger Führungsebenen sollen helfen, schlanker und agiler zu werden. Das klingt vielversprechend. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch: Die Unternehmen sind damit nicht schneller. Das mittlere Management ist erschöpft, und «Manager sein» wird unattraktiv. Was ist passiert?

Die Situation ist bekannt: Rasante Märkte, steigende Kosten und enorme Komplexität sind tägliche Herausforderungen. Man muss agiler werden, um adaptiver zu sein. Der Reflex liegt nahe, mittlere Organisationsebenen abzuschaffen, um flexibler und schneller zu sein. Das klingt plausibel – in der Theorie. In der Praxis bedeuten jedoch weniger Kästchen im Organigramm nicht automatisch mehr Klarheit, bessere Entscheidungen oder gar mehr Umsetzungskraft. Herausgenommene Ebenen und zusammengelegte Teams führen zu enorm grossen Führungsspannen. Das verdünnt die Führung und erschöpft die Manager, weil diese plötzlich für zwanzig Leute anstatt für sieben zuständig sind. Es geht hier nicht um die Verteidigung alter Hierarchien oder verkrusteter Strukturen. Es geht um die Frage: Wer steuert, wenn Ebenen gestrichen werden?

Führungsarbeit verschwindet nicht, nur weil man flacher wird. Sie muss bei der Verschlankung mitgedacht und neu verteilt werden. Denn Fragen, Unsicherheiten und Zielkonflikte bleiben und treffen sonst auf fehlende Führungskapazität. Das frustriert Mitarbeitende und überfordert Manager. Das mittlere Management leistet mehr als blosses Reporting und das Durchreichen von Botschaften. Es übersetzt Unternehmensziele, damit die Mitarbeitenden ihren persönlichen Beitrag kennen. In der Mitte wird erklärt und sortiert, Widersprüche werden benannt, Stimmungen aufgenommen und Menschen entwickelt. All das ist notwendig, um die Realität nach oben zu spiegeln. Das kostet Zeit, aber fehlende Führung kostet mehr. Dann bleibt oben die Strategie, während unten Unklarheit, Überlastung und Frustration wachsen.

Erschöpfte Manager reagieren auf zu grosse Führungsspannen damit, sogenannte Team-Leads (Teamleiter) zu benennen, um die Führungsarbeit aufzuteilen und die Gesamtsteuerung zu verbessern. So wird informell rückgängig gemacht, was offiziell verschlankt wurde. Die Sache hat jedoch einen Haken: Solche Team-Leads führen ein Schattendasein in der Organisation. Sie erhalten weder Anerkennung noch Zeit für Führung und haben vielfach keinen Zugang zur Leadership-Academy, um sich führungstechnisch fortzubilden. Erneut droht Erschöpfung, und die Führungsattraktivität bröckelt.

Flache Organisation kann funktionieren, aber nur mit neu verteilter Führungskompetenz und auf Grundlage klarer Rollen, Zuständigkeiten und Befugnisse. Wenn Führung verdünnt wird, ist die Steuerung geschwächt. Die entscheidende Frage ist daher nicht: Wie viele Ebenen brauchen wir? Sondern: Wie stark führen wir? Können Teams sich selbst organisieren? Wo sind die neuralgischen Punkte, und was muss wie übersetzt, priorisiert und geklärt werden? Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern bessere Führung – und zwar auf allen Ebenen. Die notwendigen Team-Leads müssen sichtbare, anerkannte und ausgebildete Führungskräfte sein. Sie sind wichtige Stellschrauben, die es braucht, damit flache Organisationen funktionieren. Rückt dann das Gestalten, Lenken und Entwickeln wieder ins Zentrum von Führung, bringt es auch die Attraktivität zurück – für die jetzige und die zukünftige Generation.

Die Gastautorin coacht Führungskräfte bei der Managing People AG.

## Politik

**Bankrotterklärung Zehn-Millionen-Schweiz**

**Klaus Wellershoff**  
Ökonom bei Wellershoff & Partners

Die Initiative zur Zehn-Millionen-Schweiz ist eine Bankrotterklärung der Politik. Niemand ist für eine stetig wachsende Wohnbevölkerung der Schweiz! Schon der Titel ist Bauernfängerei. Es geht nicht um das Ziel. Das ist weitgehend unbestritten. Es geht um die Mittel, mit denen das Ziel erreicht werden soll. Und die vorgeschlagenen Mittel sind untauglich, weil sie nicht die Ursache der Zuwanderung adressieren.

Die Schweizer Europapolitik mag verfehlt sein, aber die Freizügigkeit mit der EU ist nicht die Ursache für die Zuwanderung der letzten Jahre. Zur Erinnerung: Die Voraussetzung für die Zuwanderung im Binnenmarkt ist ein Arbeitsplatz in der Schweiz. Wer keine weitere Nettozuwanderung will, muss dafür sorgen, dass es nicht mehr Arbeitskräfte im Land braucht.

Warum ist es denn seit 2002, dem Jahr der Einführung der Freizügigkeit am Arbeitsmarkt, dazu gekommen, dass gut eine Million Menschen aus dem EU-/Efta-Raum zu uns gekommen sind? Erstens, weil wir individuell immer weniger arbeiten, und zweitens, weil wir ein enormes Stellenwachstum in den Sektoren Gesundheit, Soziales, Ausbildung und in der öffentlichen Verwaltung gesehen haben.

Zunächst ist da die Verkürzung der Arbeitszeit. Im Jahr 2002 hat eine beschäftigte Person noch 1555 Stunden pro Jahr gearbeitet. Heute sind es 1417. Hätten wir unsere Jahresarbeitszeit nicht verkürzt, bräuchten wir aktuell 500 000 weniger Beschäftigte. Das ist die Hälfte des Zuwachses an Arbeitsstellen über diesen Zeitraum. Nimmt man an, dass die Schätzung des Staatssekretariats für Migration (SEM) stimmt, dass eine zuwandernde Arbeitskraft im Durchschnitt eine halbe Person im Familiennachzug mitbringt, dann reden wir über 750 000 Zuwanderer, die nicht

**«Die EU-Freizügigkeit ist nicht die Ursache für die Zuwanderung.»**

gekommen wären, wenn wir nicht weniger hätten arbeiten wollen.

Damit sind drei Viertel der Zuwanderung erklärt. Dazu kommt, dass einige Wirtschaftssektoren in der Beschäftigung überproportional zugelegt haben. So liegt die vollzeitäquivalente Beschäftigung im Sektor Gesundheit und Soziales heute 300 000, in Erziehung und Unterricht 90 000 und in der öffentlichen Verwaltung 50 000 Stellen über den Werten von 2002. Nicht alle neuen Mitarbeitenden in diesen Sektoren sind aus dem Ausland gekommen, aber eine grosse Zahl.

Wenn man bedenkt, dass seit 2002 gut eine Million Nettozuwanderer aus der EU und dem Efta-Raum in die Schweiz gekommen sind, wird deutlich: Die Hauptgründe für die Zuwanderung aus der EU liegen in unserer abnehmenden Arbeitsbereitschaft und im Wachstum des Staats und des stark staatlich regulierten Gesundheitssektors.

Damit Sie es richtig verstehen: Das ist kein Aufruf zur Mehrarbeit. Und es ist auch kein Aufruf zu weniger Staat. Hier geht es nur darum, zu zeigen, dass die in der Zehn-Millionen-Schweiz-Initiative vorgeschlagenen Mittel zur Abwendung weiterer Zuwanderung vollkommen sachfremd und ungeeignet sind, um das Problem zu lösen. Problemlösung gibt es nur, wenn man das Weniger-Arbeiten unattraktiver macht und der Staat aufhört, neue Stellen zu schaffen.

Wer aus Sorge wegen der grossen Zahl Schutzsuchender der Initiative zustimmen will, dem sei entgegengedehnt, dass die Aufkündigung unserer Abkommen mit unseren Nachbarn die Schweiz mit allergrösster Wahrscheinlichkeit zu einem Asylmagneten machen würde. Eine Rückweisung von Menschen, die über die EU zu uns eingereist sind oder dort als Asylsuchende abgelehnt wurden, wäre vollends verunmöglicht. Die Anzahl Asylsuchender würde wohl stark ansteigen.

Nein, die Zehn-Millionen-Schweiz will niemand. An der Zuwanderung ist aber nicht die EU, sondern sind nur wir Schweizer und Schweizerinnen schuld. Statt uns mit dem Verlassen des Binnenmarktes zu schaden, müssen wir beginnen, unsere wirklichen Probleme selbst zu lösen. Dafür sollten doch auch die Initianten sein.

Der Gastautor ist Gründer und VR-Präsident von Wellershoff & Partners.

## Lobbying

**Angriffe auf das Arbeitsrecht**

**Rudolf Strahm**  
Ehemaliger Preisüberwacher

Im Bundesparlament steht eine ganze Kaskade von arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen unter Abbau- oder Verschlechterungsdruck. Es geht meist um Arbeitsbedingungen, und diese stehen in direkter Wechselwirkung mit der Personalfuktuation und dem Fachkräftemangel.

Wir haben einen manifesten Personalnotstand in der Pflege. Das Personal leidet unter fehlenden Fachkräften auf allen Stufen. Die Folge: Überzeit, Überforderung, Übermüdung, Stress und das Gefühl des Ungenügens. Jährlich geben Tausende ausgebildete Pflegefachfrauen diesen Beruf auf. Fast 60 Prozent der Pflegefachkräfte arbeiten Teilzeit – mit der Begründung, so den Berufsanforderungen überhaupt erst genügen zu können.

Dieser Mangel an ausgebildeten Fachangestellten Gesundheit (Fage) ist auch hausgemacht. Denn nach der Ausweitung der Personenfreizügigkeit 2007 haben die Spitaldirektoren zunehmend ausgebildete Fachkräfte im Ausland rekrutiert – ohne Kompensation, ohne Bewilligung und kostenfrei –, statt eigene Fachkräfte im Land auszubilden.

Nicht zuletzt wegen des Pflegenotstands ist im November 2021 die eidgenössische Pflege-Initiative mit 61 Prozent Ja-Stimmen angenommen worden. Die Stimmbürger hatten wohl eine Pflegeverbesserung in Spitälern und Heimen erwartet. In einer ersten Vollzugsetappe wurden Mitte 2024 zusätzliche Ausbildungsbeiträge beschlossen. Doch die zweite, grössere Etappe mit dem Ziel der Verbesserung und Attraktivierung der Arbeitsverhältnisse, um das Personal im Pflegeberuf zu halten, ist nach fünf Jahren noch nicht umgesetzt.

Zwei runde Tische zur Arbeitsverbesserung ergaben wenig Ergebnisse. Daraufhin präsentierte der Bundesrat dem Parlament im Februar eigene Anträge. Sie wurden in der Mai-Session im Nationalrat behandelt. Doch das Parlament handelte nicht klug: Die Bundesratsanträge wurden nach dem Lobbying des Spitalverbands H+ und einiger Krankenversicherer fast durchs Band abgeschmettert. Es gab kaum Verbesserungen der Arbeitsverhältnisse in den Spitälern und Heimen: keine Reduktion der wöchentlichen

dass die in den GAV vereinbarten Tiefstlöhne Vorrang erhalten vor den gesetzlichen Mindestlöhnen in Kantonen und Städten. Letztere wurden meist durch Volksentscheide eingeführt und liegen in der Regel auf dem Niveau von 20 bis 23 Franken pro Stunde. Die Motion Ettlín trifft etwa zu zwei Dritteln die Arbeitnehmer in den Tieflohnbranchen Gastroszene und Reinigung, die grossmehrfach Migrationspersonen beschäftigen.

Die Gewerkschaften bekämpfen diese neue Lohnunterbietung, aber sie geraten auch in ein Dilemma, denn die GAV galten bisher als Leuchttürme der Sozialpartnerschaft. Sie regeln nicht nur die Löhne in der Branche, sondern auch Sozialleistungen, Ferien, Freizeit, Arbeitszeiten sowie Abwesenheits- und Krankheitsentschädigungen. Man darf sie nicht aushebeln.

Dem Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) ist neu die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ein Dorn im Auge. Der seit 2023 amtierende SAV-Präsident Severin Moser löste eine Kampagne aus gegen die sogenannten Lifestyle-Teilzeitarbeitenden. Umgerechnet 86 000 Vollzeitstellen würden durch die Teilzeit der über Fünfzigjährigen verloren gehen. Mit der selbst erfundenen Killerphrase «Lifestyle-Teilzeit» sollte die Arbeitsflexibilisierung durch Teilpensionierungsmodelle der Älteren und die familiären Bedürfnisse der jüngeren Frauen madiggemacht und mit dem Etikett von Faulheit und Verantwortunglosigkeit diskreditiert werden.

Dabei ist die Teilzeitarbeit der wichtigste Faktor, durch den die Erwerbsbeteiligung der Frauen und Älteren gesteigert werden konnte. 43 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren (davon zwei Drittel Frauen) begründen ihre Teilzeitbedürfnisse mit der Kinderbetreuung.

Die Arbeitsverhältnisse und Bedürfnisse wandeln sich rasch. Es braucht mehr Klugheit und Sensibilität in der Arbeitsgestaltung. Funktionäre und Lobbyisten des Arbeitgeberverbands hält man aber besser fern von der Problemlösung!

Der ehemalige Preisüberwacher war früher für die SP im Nationalrat.

Höchststarbeitszeit von 50 auf 45 Stunden (im Büro und in der Industrie gelten 45 Wochenstunden!), keine Erhöhung der Überstundenabgeltung, keine Obergrenze der Überstunden und keine Möglichkeit, diese flexibel mittels Freizeit auszugleichen. Dazu keine längeren, personalfreundlichen Ankündigungsfristen von Dienstplänen, damit das Personal seine Ferien und Absenzen besser planen kann, und keine Pflicht zur Aufstellung von kantonalen Überwachungskommissionen analog den tripartiten Kommissionen bei den flankierenden Massnahmen im Gewerbe.

Einen weiteren Angriff auf das Arbeitsrecht hat die Motion des Obwaldner Mitte-Ständerats Erich Ettlín ausgelöst. Das Gesetz über die Gesamt-arbeitsverträge (GAV) soll so geändert werden,

**«Arbeitgeberverbände hält man besser von der Problemlösung fern.»**