

«Für Arbeitgeber ist das katastrophal»

Jede und jeder Dritte plant 2023 einen Stellenwechsel – weil sie es können, sagt der HR-Experte Matthias Mölloney im Gespräch mit Katharina Bracher. Der Arbeitsmarkt habe sich zugunsten der Fachkräfte gedreht. Von der Schweiz will der frühere Swissair-Mann wissen: Wie halten wir es mit der Migration? Und wie viel Wachstum ist zu viel?

Herr Mölloney, derzeit zeichnet sich auf dem Schweizer Arbeitsmarkt die wohl grösste Umwälzung seit Jahrzehnten ab. Würden Sie heute nochmals in einer Personalabteilung arbeiten wollen?

Ich bin 62 Jahre alt, da nimmt mich eh keiner mehr. Wäre ich jünger, würde ich definitiv dabei sein wollen. Denn jetzt wird's gerade richtig spannend: so viele unterschiedliche Entwicklungen auf ein Mal, das hat es in dieser Konzentration noch nie gegeben. Wir stehen womöglich vor einer Rezession und haben gleichzeitig einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, der sich immer mehr zuspitzt. Hinzu kommen die Entwicklungen seit der Pandemie.

Gemäss repräsentativen Befragungen sollen 1,9 Millionen Schweizer Beschäftigte in Betracht ziehen, dieses Jahr eine neue Stelle zu suchen. Das heisst, jeder Dritte spielt mit dem Gedanken, zu kündigen. Dieser Wert ist um ein Vielfaches höher als noch vor der Pandemie. Erleben die Arbeitnehmenden gerade eine Sinnkrise?

Die Situation ist schon sehr ungewöhnlich, denn die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt ist höher, als es in einer Zeit wie dieser normal wäre.

Einer Zeit wie dieser? Wie meinen Sie das genau?

Laut Prognosen ist eine Rezession in diesem Jahr nicht auszuschliessen. Aus der Vergangenheit weiss man, dass die Leute in Erwartung einer Wirtschaftskrise auf Nummer sicher gehen und ihre Stelle behalten wollen. Man hat das auch ganz zu Beginn der Pandemie gesehen, da kündigte fast niemand. Doch dann zog die Fluktuation immer stärker an.

Die Amerikaner nannten es «The Great Resignation»: Viele haben sich während der Pandemie gefragt, ob sie noch das Richtige tun, und als Antwort darauf gekündigt.

Ich würde es eher eine Umorientierungswelle nennen, die auch Europa und mit der üblichen Verzögerung den Schweizer Arbeitsmarkt erreicht hat.

Wohin sind denn diese Leute?

Wohin die Leute gewechselt haben, ob ganz raus aus der Branche oder innerhalb ihres Gebietes, oder aus welchen Gründen sie das getan haben, dazu existieren noch kaum Daten. Da ich stets im Gespräch bin mit Personalverantwortlichen von Firmen aus verschiedenen Branchen, könnte ich jedoch gefühlsmässig antworten.

Nur zu: Was sagt Ihnen Ihr Gefühl?

Die Mentalität der Arbeitnehmenden verändert sich gerade stark. In den vergangenen Jahren hat sich das Leben von vielen Menschen verändert. Ob man wollte oder nicht: Man musste sich neu

orientieren. Für einen Teil war plötzlich Home-Office angesagt. Für einen anderen Teil gab es gar keine Arbeit mehr oder Kurzarbeit. Da kamen ganz viele ins Nachdenken: Ist das der Beruf, den ich morgen noch haben will? Und wenn man dann noch merkt, dass es viele freie Stellen auf dem Arbeitsmarkt gibt, dann denkt man schnell: wenn nicht jetzt, wann dann?

Welcher Wunsch steckt dahinter? Mehr Lohn? Weniger Druck?

Die Hoffnung auf mehr Lohn ist immer noch weit vorne, wenn man sich die Statistik anschaut über die Kündigungsgründe. Aber was dramatisch zugenommen hat – schon vor der Pandemie –, ist das Bedürfnis nach Wertschätzung. Wir wollen als Menschen wahrgenommen werden vom Arbeitgeber. Während der Pandemie hat sich das noch akzentuiert: Der Anteil an Home-Office hat dramatisch zugenommen. Man weiss aus Be-

fragungen, dass viele diese Möglichkeit sehr schätzen. Andererseits fühlen sich viele abgetrennt vom Rest des Betriebes, nicht richtig wahrgenommen.

Nicht jede Arbeit lässt sich von zu Hause aus erledigen. Auffällig viele sind offenbar aus der Gastro- und Hotelbranche ausgestiegen, da gab es diesen Home-Office-Effekt nicht.

Das stimmt. Nach meiner Erfahrung waren es drei Gruppen, die der Branche den Rücken gekehrt haben. Zur ersten zählen die Ausländerinnen. Die waren im Lockdown und kriegten nur 80 Prozent Lohn wegen Kurzarbeit und kein Trinkgeld. Dazu muss man wissen, dass Trinkgeld in der Spitzengastronomie bis zu einem Drittel des Einkommens ausmachen kann. Wenn das wegfällt, dann gehen diese Arbeitskräfte lieber in die Heimat zurück, wo die Kosten tiefer sind – und der Fachkräftemangel genauso gross ist. Klar, die Schweiz hat im Vergleich Superlöhne, aber die Leute überlegen sich dreimal, ob sie zurückkehren und sich mit Zimmerstunden und hohen Lebenshaltungskosten herumschlagen wollen.

Und wer gehört zur zweiten Gruppe?

Die zweite Gruppe ist die der Studierenden. Zumindest kurzfristig haben die sich gesagt: Wenn ich wieder zu Hause bei meinen Eltern wohne, kostet das nichts. Und der Kühlschrank ist immer voll. Ich muss nicht mehr zwingend einen Job haben. Ein Grossteil der Vorlesungen findet auch heute noch hybrid statt. Die Anwesenheitspflicht ist nicht mehr an die persönliche Präsenz gebunden. Das verbilligt ein Studentenleben. Gleichzeitig fehlt genau diese wichtige Gruppe als Arbeitskräfte in Restaurants. Ich habe das vor allem von Gastronomen in München gehört, dort stellen Studierende 20 Prozent des Servicepersonals. Der Anteil ist vergleichbar mit demjenigen in der Stadt Zürich.

Fehlt die dritte Gruppe, die freiwillig ausgestiegen ist.

Das sind jene, die sagten sich: Kurzarbeit und kein Trinkgeld bei so wenig Lohn, da schaue ich doch lieber, ob es nicht was anderes gibt. Irgend-eine Arbeit, die nicht so anstrengend ist. Hinzu kommen die schwierigen Arbeitszeitmodelle in der Gastro- und Hotelbranche: An vielen Orten in der Schweiz kennt man immer noch die Zimmerstunde. Da ist es schwer, ein Familienleben zu organisieren. Die Leute sagten sich: Dann arbeite ich lieber im Callcenter, die suchen dringend Leute, da habe ich geregelte Arbeitszeiten und weniger Stress.

Das sind doch jetzt gute Zeiten für die Arbeitnehmer. Sie sind in der Lage, Forderungen zu stellen, denn überall werden händierend Leute gesucht.



Wie viel gebt ihr mir? Dann gebe ich euch genauso viel – aber nicht mehr. Matthias Mölloney

O ja, die Situation hat sich zugunsten der Arbeitnehmer gedreht. Sie orientieren sich neu, weil sie es können. Sie merken: Jetzt sind wir gefragt, sind keine Bittstellerinnen und Bittsteller mehr. Früher hiess es nach einem Vorstellungsgespräch: Wir melden uns bei Ihnen und sagen, wie es weitergeht. Heute sagt die Bewerberin: Ich werde es mir überlegen, ob ich für Ihre Firma arbeiten möchte.

Eine Berufsgruppe, die immer schon viel Macht ausüben und Bedingungen stellen konnte, sind die Piloten.

Das ist ein interessanter Fall. Die Airlines arbeiten mit sehr niedrigen Gewinnmargen. Wenn Flüge nicht stattfinden können, dann wird es schnell brenzlich und man muss Leute entlassen. Wenn dann die Nachfrage wieder stark anzieht, fehlen die Besatzungen. Die auf die Schnelle zu rekrutieren, ist aber schwierig. In kürzester Zeit neue Piloten

ausbilden geht auch nicht. Es dauert zwei Jahre bis zur Lizenz. Ich habe das mal ausgerechnet für die letzten Jahrzehnte: Hätten die Airlines immer dann, wenn die Passagierzahlen einbrachen, mehr Piloten ausgebildet, statt die Pilotenschulen zu schliessen, hätten sie keinen Mangel in jenen Zeiten, wenn Flüge wieder Konjunktur haben. Aber solange die Airlines das nicht tun, kommen die Piloten immer wieder in die komfortable Lage, höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen einfordern zu können.

Gibt es ähnliche Entwicklungen auch in anderen Branchen?

Ich kenne einen Elektriker im Zürcher Oberland, der in seinem Unternehmen die Viertageweche eingeführt hat. Das ist doch höchst bemerkenswert für einen Handwerksbetrieb. Der Mann hat einfach gemerkt: Mit mehr Lohn allein kann ich die Leute nicht mehr anwerben. Auch in so einem traditionell eher männlichen Betrieb legen die Väter heute Wert darauf, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Also hat er die Arbeit auf vier Tage eingedampft – die Mitarbeiter haben drei Tage am Stück frei.

Viertageweche heisst: nur an vier Tagen die Woche arbeiten und 100 Prozent Lohn erhalten. Wie kann das aufgehen?

Der Unternehmer hat gemerkt, dass die Angestellten jeden Tag Zeit verlieren, zum Beispiel beim Packen und Einräumen der Fahrzeuge für die Aufträge. Wenn sie das nur viermal in der Woche machten, dann sparte man unproduktive Zeit ein. So hat er mir das erklärt. Das scheint zu klappen.

Wie soll das mit einem Restaurant oder einem Hotel funktionieren?

Spezialist für Personalfragen



brk. · Matthias Mölloney, 62, leitet seit 2010 das Center for Human Resources Management & Leadership an der Hochschule für Wirtschaft (HWZ) in Zürich. Seine ersten 20 Berufsjahre verbrachte er bei der Lufthansa, 1998 wechselte er in die Schweiz und wurde Personalchef und Mitglied der Konzernleitung der Swissair, des Medizintechnikkonzerns Centerpulse und bei Unaxis, der heutigen OC Oerlikon. 2005 gründete Mölloney sein eigenes Beratungsunternehmen, peopleXpert in Uster. Die Firma bietet auch Coachings und Trainings an.



geht mit dem «Quiet Quitting» der jungen Generation hart ins Gericht.

GORAN BASIC / NZZ

Ich höre oft von Unternehmerinnen in dieser Branche, dass eine Viertageweche nicht drinliege. Gerade kürzlich meinte ein Gastronom zu mir: Ist ja schön und gut, deine Idee, aber wir können das bei uns nie und nimmer machen. Und dann hörte ich kürzlich, dass die 25hours-Hotelgruppe eine Auszeichnung erhalten hat, weil sie die Viertageweche eingeführt hat.

Die haben das auch nicht freiwillig gemacht, sondern weil sie aufgrund des Fachkräftemangels kaum noch Leute fanden. Werden sich die Machtverhältnisse dauerhaft zugunsten der Arbeitnehmer verschieben?

Das könnte gut sein. Es gibt jedenfalls ein paar Hinweise darauf, dass es so sein könnte, denn alleine mit Blick auf die Bevölkerungsentwicklung wird in der Wirtschaft auch in Zukunft um jede Arbeitskraft gerungen. Ein guter Indikator ist die sogenannte Beveridge-Kurve, die misst, wie sich das Verhältnis zwischen Arbeitslosenquote und Anteil freier Stellen über die Zeit verändert hat. In der EU befindet sich dieser Indikator seit Ende Pandemie in der «Todeszone». Das heisst: sehr viele freie Stellen bei gleichzeitig tiefen Arbeitslosenquoten. Für die Arbeitnehmer ist das genial – für die Arbeitgeber katastrophal. Und die Schweiz bleibt von dieser Entwicklung nicht verschont. Hier ist der Fachkräftemangel ebenso dramatisch.

Was heisst das eigentlich, Fachkräftemangel?
Gemeint ist ein Mangel an Leuten, die irgendwas gelernt haben.

Also keine Ungelernten? Wie Hilfsarbeiter auf Baustellen?

Genau. Allerdings: Dass wir keinen Mangel hätten an ungelerten Arbeitskräften, stimmt so auch nicht. Wir soll-

ten statt von Fachkräftemangel besser von «Menschenmangel» sprechen. Denn das trifft die Situation besser.

Warum?

Dazu müssen wir über das sperrige Wort des «Erwerbspersonenpotenzials» eines Landes sprechen: Mit wie vielen Arbeitskräften kann unsere Wirtschaft in fünf bis zwanzig Jahren rechnen?

Und?

In Deutschland gibt es eine Berechnung der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 1996, die zeigt, dass bis 2040 ein Drittel der Arbeitskräfte fehlen werden, die nötig wären, um das nötige Wirtschaftswachstum zu stemmen. Diese Prognose wurde mit folgenden Prämissen errechnet: Falls der Migrationssaldo null ist, also gleich viele Ausländer einwandern wie das Land verlassen. Und falls das Pensionsalter und die Erwerbsquote von Männern und Frauen gleich bleiben. Die Schweiz hat eine ähnlich düstere Prognose. Wir haben einfach zu wenig Menschen, die künftig die Wirtschaft am Laufen halten.

Das müssen Sie erklären.

Die Schere zwischen Produktionswachstum und verfügbarem Personal öffnet sich immer weiter. Um es nicht noch schlimmer werden zu lassen, müssen wir den Geburtenrückgang irgendwie kompensieren.

Die Rechnung ist ohne die Zuwanderung gemacht. Und die gibt es ja.

Stimmt. In der Schweiz gehen manche Ökonomen davon aus, dass wir jedes Jahr 100 000 qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland holen müssen, nur um die schwindende Geburtsrate auszugleichen. Dann wären wir aber erst bei null. Das kommende Wachstum wäre nicht abgedeckt. Man könnte Produk-

tionsstätten schliessen, Arbeitsplätze verlagern, auf Digitalisierung und Effizienzsteigerung setzen. Doch das allein löst das Problem nicht. Es sei denn ...

... man bringt die Leute dazu, noch mehr zu arbeiten? Die Zeichen stehen gerade ganz anders. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten nimmt auch bei Männern zu.

Es geht nicht so sehr darum, die Leute, die schon im Arbeitsmarkt sind, zu mehr Arbeit zu bringen. Sondern darum, das Potenzial derjenigen, die trotz Qualifikation nicht mehr im Arbeitsmarkt sind, zu reaktivieren.

Sie sprechen von den Frauen. Fast 60 Prozent der weiblichen Arbeitskräfte arbeiten Teilzeit. Aber was, wenn sie gar nicht so viel arbeiten wollen, wie es für das Wirtschaftswachstum notwendig wäre?

Die Frage stellt sich natürlich. Weshalb es gleichzeitig wichtig wäre, einmal offen darüber zu sprechen, wie viel Wachstum wir haben wollen und ob wir eine Migrationsgesellschaft sein möchten und können oder nicht. Denn ganz ohne die Zuwanderung geht es voraussichtlich nicht.

Wir sind bereits eine Migrationsgesellschaft. Jeder Dritte hat einen Migrationshintergrund, in der Stadt Zürich ist es fast jeder Zweite.

Ja, aber mir kommt es schon vor, als wäre das so gut wie ungesteuert zustande gekommen. Eine aktive Migrationspolitik sehe ich jedenfalls nicht dahinter. Es ist mehr so ein: «Ja, die kommen halt. Die Unternehmen brauchen die eben.» Wenn wir ein Einwanderungsland sein wollten, dann müssten wir definieren, zu welchen Bedingungen wir welche Leute ins Land holen wollen. Das würde aber auch bedeuten, dass alle politisch dahinterstehen müssten und das nicht permanent bekämpfen dürften.

Wie sieht es aus mit anderen Faktoren? Arbeiten wir lange genug? Oder sollten wir uns erst mit 70 Jahren pensionieren lassen?

Man müsste auch das Pensionsalter erhöhen, um den Mehrbedarf zu decken, das ist richtig. Man muss noch eine ganze Reihe anderer Bedingungen verändern: mehr Teilzeit, andere Arbeitsformen und qualifizierte Migration fördern. Die Situation lässt für mich einen anderen Schluss nicht zu.

Die heutigen Arbeitnehmerinnen wollen nicht mehr Vollzeit arbeiten. Sie wollen flexible Arbeitszeiten und Home-Office nach eigenem Gutdünken. Und sie wollen als Menschen gesehen werden. Aber haben sie wirklich die Macht, etwas zu ändern an ihren Arbeitsbedingungen?
Davon gehe ich aus. Für die Unternehmen wird aber eine andere Entwicklung zunehmend zum Risiko: die fehlende Loyalität ihrer Mitarbeiterinnen.

Loyal der Firma gegenüber waren bestenfalls noch meine Grosseltern.

Genau. Man machte eine Ausbildung, eine Lehre, vielleicht sogar ein Studium. Und dann fing man bei einer Firma an, und da wurde man dann pensioniert. Und dann kamen die siebziger Jahre mit dem Ölpreisschock. Das Erste, was die Firmen gemacht haben: Leute auf die Strasse stellen. Das war eine neue Erfahrung, denn seit dem Zweiten Weltkrieg ging es ja immer aufwärts. Das heisst, diese Generation hat gelernt: Loyalität zur Firma zahlt sich nicht aus. Das haben sie dann an uns weitergegeben. Dieser Effekt hat sich jetzt über Generationen weitergezogen. Die Arbeitgeber müssten ein Zeichen setzen und sagen: Wir sind daran interessiert, dass du bei uns bleibst, und investieren in diese Beziehung.

Aber will man das als Firma? Es gibt ja auch die Sesselkleber.

Das ist die Frage, die ein Arbeitgeber zuerst mal klären muss. Es reden ja alle von Mitarbeiterbindung. Sprechen wir da von fünf oder zwanzig Jahren? Welche Fluktuation ist unser Ziel? Denn Kündigungen sind teuer.

Wie teuer?

Je nach Stufe bis zu einem Jahreslohn. Denn vom Entschluss, kündigen zu wollen, bis zur tatsächlichen Kündigung dauert es eine Weile, in der die- oder derjenige nicht die volle Arbeitsleistung bringt. Dann ist die Stelle vielleicht län-

ger unbesetzt, der Rekrutierungsprozess kostet, die Einarbeitung einer neuen Arbeitskraft auch.

Das würde für möglichst wenige Kündigungen sprechen.

Richtig. Aber wenn ich jetzt sehe: In diesem Betrieb ändert sich nie irgendwas, die bleiben alle bis zur Pension, dann ist das auch nicht wünschenswert. Stellen Sie sich vor: Sie setzen einen mit 35 als Teamleiter ein – und mit 65 ist der immer noch Teamleiter an der gleichen Stelle.

Dann profitiert man von seiner jahrelangen Erfahrung.

Ja, oder man hat dreissig Jahre lang keine Veränderung, keine Innovation. Das muss man auch berücksichtigen.

Was wäre die optimale Fluktuation?

Wenn ich mit Betrieben spreche, dann wissen die meisten zwar, wie hoch oder tief ihre Fluktuation ist, aber so gut wie niemand definiert eine Zielfluktuation. Das wäre allerdings wichtig, und sie kann in unterschiedlichen Bereichen anders aussehen. In der Logistik eines Handelsunternehmens braucht es vielleicht mehr Erneuerung als etwa im Kundendienst, wo die Kundschaft Wert darauf legt, immer vom selben Sachbearbeiter beraten zu werden. Bei den Sesselklebern sehe ich eine andere Gefahr.

Welche denn?

Heute wird oft dieses «Quiet Quitting» diskutiert. Also der Fakt, dass jemand in Gedanken eigentlich schon gekündigt hat und nur noch das Minimum leistet.

Das hiess früher innere Kündigung. Was ist daran neu?

Das war eben früher noch was anderes: Innerlich zu kündigen, hiess, gerade noch so viel zu arbeiten, damit man nicht entlassen wird. Und sobald man was Neues hat, zu wechseln. Aber das meine ich nicht. Es gibt heute noch eine andere Definition von «Quiet Quitting».

Welche?

Ich höre das oft, zum Beispiel von IT-Unternehmen. Kürzlich von einem Betrieb, der Software für den Finanzsektor macht. Die haben ein paar junge, hochqualifizierte Spezialistinnen, die offenbar eine Gemeinsamkeit haben: Sie arbeiten immer nur das, wozu sie verpflichtet sind. Wenn ihnen gesagt wird: Kunden betreust du bitte bis 17 Uhr, dann sind die um 17:01 Uhr weg. Sie erledigen ihre Arbeit gut und liefern hochwertige Resultate, aber sie machen nicht mehr, als im Vertrag steht. Wenn sie vom Arbeitgeber gebeten werden, ausnahmsweise etwas länger zu bleiben, heisst es: Nein, warum auch? Ihr bezahlt mir auch nur genau das, was vereinbart ist. Warum sollte ich mehr leisten, als abgemacht ist?

Ja, genau. Warum?

Sie sind nicht einmal bereit, einen Extrazentimeter zu gehen. Diese Generation rechnet einfach auf: Wie viel gebt ihr mir, dann gebe ich euch die entsprechende Leistung. Die Unternehmen müssen hier viel mehr kommunizieren, wo sie mehr bieten, als sie unbedingt müssen, und welche weiteren Vorteile es bei ihnen gibt. Manchmal wissen die Mitarbeiterinnen nicht, dass ihre Firmen für sie Dinge tun, die über das gesetzliche Minimum hinausgehen, zum Beispiel, mehr in die Pensionskasse einzuzahlen.

Es gibt auch Berufe, da arbeiten viele Leute mit Idealen. Zum Beispiel in der Pflege. Branchenvertreter sagen, dass Dienst nach Vorschrift dort nicht möglich ist, weil sonst die Gesundheitsversorgung zusammenbricht.

Dort sind die Machtverhältnisse noch nicht ganz so weit zugunsten der Arbeitnehmer gekippt. Die Anforderungen an die Ausbildung sind kontinuierlich gestiegen. Die Akademisierung wurde vorangetrieben, gleichzeitig hat sich die Arbeit verdichtet mit neuen administrativen Aufgaben. Und auf der anderen Seite kam vom Arbeitgeber kein Ausgleich. Da wurde über Jahre ständig mehr gefordert und gleichzeitig nicht mehr geboten. Das kann nicht gutgehen. Um Fachfrauen in der Branche zu halten oder sie zurückzuholen, muss man vor allem etwas bieten: neue Arbeitsmodelle. Mehr Teilzeitarbeit. Zusätzliche Ferientage. Das kann man organisieren, wenn man den Planungsaufwand nicht scheut.

«Die Schere zwischen Produktionswachstum und verfügbarem Personal öffnet sich immer weiter.»