

## EDITORIAL

## Unerklärbare Erklärungen



Dominik Rieder,  
Leiter Politik  
Arbeitgeber Baselland

Bis zum 30. Juni müssen Arbeitgeber, die mehr als 100 Mitarbeitende beschäftigen, die Belegschaft über das Ergebnis der Lohngleichheitsanalyse informieren. Die Analyse muss vorab überprüft werden.

Dazu eine köstliche Pointe: Nicht nur Revisionsunternehmen mit einer Zulassung nach dem Revisionsaufsichtsgesetz dürfen diese Prüfung übernehmen, sondern auch «Organisationen, die nach ihren Statuten die Gleichstellung von Frau und Mann fördern oder die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahren». Dazu zählen offenkundig Gewerkschaften. Diese Organisationen gelten tatsächlich als «unabhängige Stellen». Politics at its best.

Was die Mitarbeitenden mit dieser Information anfangen sollen, erschliesst sich indessen nicht ganz. Der Bundesrat führt immerhin aus, dass diese Information den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Stütze bieten kann, gegebenenfalls eine Individualklage einzureichen, wenn sie eine Lohndiskriminierung bei sich vermuten. Nicht gerade ein einleuchtendes Ziel. Überdies ist eine solche Zielformulierung auch rechtstaatlich höchst bedenklich.

Muss denn ein Arbeitgeber auf eigene Kosten künftig auch seine Kündigungen überprüfen lassen und das Ergebnis veröffentlichen, damit Klagen wegen missbräuchlicher Kündigung einfacher erhoben werden können?

Neu soll gemäss dem Nationalrat hinzukommen, dass Unternehmen sanktioniert werden, die gegen die Lohngleichheit verstossen. Die Motion mit dem Titel «Schluss mit den Lippenbekenntnissen. Gleicher Lohn für gleiche Arbeit», über die wir im vergangenen Standpunkt berichtet haben, kommt denn nicht etwa von gewerkschaftlicher Seite, sondern von der Mitte, die sich – gemäss Wissensstand des Kolumnisten – noch immer zum bürgerlich-liberalen Lager zählt.

Die Analysen werden freilich Lohnunterschiede zeigen. Dabei unterscheidet man üblicherweise zwischen erklärbaren Unterschieden, wie etwa dem Bildungsniveau oder den Dienstjahren, und unerklärbaren.

Bis heute habe ich nicht begriffen, warum Lohnunterschieden, die unerklärbar sind, auf das Geschlecht zurückzuführen sein sollen. Wenn dem so wäre, wären die Unterschiede ja eben nicht mehr unerklärbar, oder? Wir sind gespannt, wie mit den Ergebnissen der Lohngleichheitsanalysen umgegangen wird. Vorhang zu und alle Fragen offen? Wohl kaum. Das Theater um die Lohngleichheit wird weitergehen.

## ARBEITGEBERVERBAND BASELLAND

Arbeitgeber Baselland ist die Vereinigung aller der Wirtschaftskammer angeschlossenen Arbeitgeber. Die Angebote von Arbeitgeber Baselland stehen allen arbeitgebenden Mitgliedern der Wirtschaftskammer Baselland zur Verfügung.



Haus der Wirtschaft  
Hardstrasse 1  
4133 Pratteln

Telefon: +41 61 927 64 64  
E-Mails: info@arbeitgeber-bl.ch

www.kmu.org/arbeitgeber-bl

**ARBEITGEBER-ZMORGE** – Die Unternehmenskultur stand im Zentrum des ersten Arbeitgeber-Zmorge von Arbeitgeber Baselland im laufenden Jahr. Ein Thema, das angesichts des raschen Wandels der Arbeitswelt zum entscheidenden Faktor für Erfolg wird.

# Zeiten von Top-Down sind vorbei

Referent **Marco Gadola** unterstrich es mehrmals: «Die Welt dreht sich schneller, alte Managementsysteme haben ausgedient. Führung heute heisst, das Potenzial von Mitarbeitenden abrufen.»

Der Mann weiss, wovon er spricht. Er ist VR-Präsident von DKSH, WS Audiology und Medartis AG, Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group AG sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Straumann Group AG. Und das äusserst erfolgreich. Seine Botschaft lautet: «Die Unternehmenskultur ist der entscheidende Baustein für den Unternehmenserfolg. Sie ist die Software eines Unternehmens, das Betriebssystem, aus dem sich alles andere ergibt.»

## Keine Erfüllungsgehilfen

Gadola machte am ersten Arbeitgeber-Zmorge des Jahres am 31. Mai mehr als deutlich, dass ein Wandel eingesetzt hat. Die Zeiten, in denen mit Top-Down-Führungsstil nachhaltig hervorragende Geschäftsergebnisse erzielt werden konnten, sind vorbei. «Mitarbeitende sind nicht Erfüllungsgehilfen für Vorgesetzte», sagte er.

Um dies zu verdeutlichen, zitierte er **Steve Jobs** (CEO Apple), der einst gesagt hat: «Es macht keinen Sinn, kluge Leute einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie tun sollen. Wir stellen kluge Leute ein, damit sie uns sagen können, was wir tun sollen.»

Ein wesentlicher Aspekt des Referats war die psychologische Sicherheit. Sie erlaube Menschen in Unternehmen, sich aus der Komfortzone zu bewegen, sich zu entfalten, aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen und dadurch gemeinsam bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen, so Gadola. Sie sei auch wesentlich, um innovativ zu sein. Ein psychologisch sicheres Umfeld zu schaffen, sei ein Muss für jede Führungspersönlichkeit.

## Verschwendung von Potenzial

Gadola kam danach auf die transaktionale und die transformationale Führung zu sprechen. Bei der transaktionalen Führung macht der Mitarbeiter das, was der Vorgesetzte von ihm erwartet. Gadola: «Das ist alte Schule. Diese Zeiten sind vorbei, das ist Verschwendung von Potenzial. Wer heute schnell und agil reagieren will, macht das mit motivierten Mitarbeitenden, die selbstständig Entscheidungen treffen.»

Basis dafür sei die genannte psychologische Sicherheit. Das heisst, dass sich Mitarbeitende sicher fühlen dürfen, Entscheidungen zu treffen und Dinge zu hinterfragen. «Wenn man den Status quo nicht infrage stellen darf, optimiert man mit der Zeit zwar den Status quo – aber man kommt nicht weiter», führte Marco Gadola weiter aus. Zudem seien Empathie und Verletzbarkeit die Merkmale moderner und erfolgreicher Führung und die wesentlichen Treiber von psychologischer Sicherheit.

## Radikale Veränderungen

**Giovanni Adornetto**, Geschäftsführer Basel von Grass & Partner, bestätigte in seinem Referat die Ausführungen von Marco Gadola und zeigte weitere Facetten der Unternehmenskultur auf. Notabene in einer Welt, die sich immer rascher dreht. Adornetto führte zur Veranschaulichung der schnellen und radikalen Verän-

derungen unter anderem das VUCA-Modell an. Dieses beschreibt die Veränderungen der heutigen Welt. Das Wort VUCA als Akronym steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität).

Adornetto ging auch auf die aktuellen Trends am Schweizer Arbeitsmarkt ein. Weniger Verbundenheit zum Arbeitgeber als Risiko, direkte Vorgesetzte als Gewinner durch gute Führung in anspruchsvollen Situationen (Covid) oder Erfolg durch Einbezug ergibt Win-Win-Situationen.

## Wandel zum Arbeitnehmermarkt

Adornetto betonte auch, dass sich der Jobmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt hat. Dass die transaktionale Führung ein Auslaufmodell ist, wurde auch bei den Ausführungen des Outplacement-Profis deutlich. Er legte eindrücklich dar, welche Vorteile die transformationelle Führung für ein Unternehmen hat. «Führung heisst nicht, der oder die Beste zu sein. Führung heisst, ausnahmslos alle Mitarbeitenden besser zu machen.»

Es war eine sehr gehaltvolle Veranstaltung mit zwei sehr spannenden Referenten, die Perspektiven und Handlungsfelder aufzeigten. Und ihre Worte unterstrichen, weshalb die Unternehmenskultur in jeder erfolgsorientierten Organisation an Bedeutung gewinnen muss. Gerade in der jetzigen Zeit des raschen Wandels.

Patrick Herr



Die Referenten Giovanni Adornetto (links) und Marco Gadola sprechen am Arbeitgeber-Zmorge über Unternehmenskultur in einer Welt, die sich immer rascher dreht.

Bilder: iwf



Giovanni Adornetto informiert über Trends auf dem Schweizer Arbeitsmarkt.



Nach den Referaten erwartet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein reichhaltiges Frühstücksbuffet.