

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

April/Avril 2014

S C H W E I Z E R
ARBEITGEBER
EMPLOYEUR
S U I S S E

BRENNPUNKT

Staatlicher Mindestlohn

DOSSIER

Salaire minimum

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Marcel Frank über seine Firma
und neue Türen-Technologien**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Spitex Verband Schweiz
engagiert sich für die Pflege**

ENTRETIEN

**Marcel Frank: son entreprise
fabrique des portes sur mesure**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Association suisse des services
d'aide et de soins à domicile**

Streitpunkt Arbeitszeugnis.

Grundlagen, Inhalt und Analyse.



Der Band bietet eine umfassende Darstellung zum Thema Arbeitszeugnis. Er verarbeitet die wissenschaftliche Literatur und Rechtsprechung, weist aber auch einen **starken Praxisbezug** auf und dient damit als kompaktes Nachschlagewerk zur Beantwortung von allfälligen Fragen rund um die Ausstellung, Formulierung und Bewertung von Arbeitszeugnissen. **Zahlreiche Muster und Checklisten** sowie ein umfangreiches Sachregister bieten zusätzlich eine wertvolle Hilfe.

Die Autoren

Prof. Dr. iur. **Roland Müller**, Titularprofessor an den Universitäten St.Gallen und Bern, Rechtsanwalt und Notar, und M.A. HSG **Philipp Thalmann**, juristischer Mitarbeiter

2012, 144 Seiten, broschiert
CHF 48.–
ISBN 978-3-7190-3143-5

Helbing
Lichtenhahn
Verlag



Fax-Bestellschein (061 228 91 50). Ja, senden Sie mir bitte gegen Rechnung folgenden Titel

Ex.	Titel	CHF	ISBN
	Müller Thalmann, Streitpunkt Arbeitszeugnis 2012, 144 S., brosch.	48.–	978-3-7190-3143-5

Name/Vorname

E-Mail

Strasse/Nr.

Datum

PLZ/Ort

Unterschrift

Portofreie Lieferung

www.helbing.ch

Vielfalt statt Einfalt



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Arbeitslosen oder Bezüglern von Sozialhilfe und IVsinnvolle Arbeitsplätze bietet. Warum das Konzept von Daniela Merz und ihren Kolleginnen und Kollegen so gut funktioniert – und welche Ziele sie damit verfolgen, erfahren Sie ab Seite 22.

Die dynamische Firmenlandschaft in der Schweiz hat natürlich sehr viel mit dem offenen und liberalen Arbeitsmarkt zu tun. Doch gerade dieser Standortvorteil steht bekanntlich unter Dauerdruck. Denn nach dem Ja zur Kontingentierung von ausländischen Arbeitskräften kommt bereits der nächste Angriff auf das liberale Wirtschaftssystem zur Abstimmung: die Initiative der Gewerkschaften für einen flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohn von rund 4000 Franken pro Monat in der ganzen Schweiz. Dieses Begehren ist aus der Sicht von Arbeitgebern sowie Wirtschafts- und Branchenverbänden weder sinnvoll noch zweckmässig, zumal ein Mindestlohn in dieser stolzen Höhe weltweit einzigartig wäre und mit Sicherheit zahlreiche Betriebe und Arbeitsplätze bedrohen würde. Besonders bedenklich ist bei der Mindestlohn-Debatte die Tatsache, dass die Gewerkschaften mit ihrer Initiative die – von ihnen notabene mitbestimmten – Branchenlösungen im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen aushebeln wollen. Für Hans Hess, den Präsidenten von Swissmem, ist dieses Vorgehen unredlich und ein Verstoß gegen Treu und Glauben. Über die vielen Argumente, die klar gegen einen staatlich diktierten Mindestlohn sprechen, orientieren wir Sie ausführlich im Brennpunkt ab Seite 14.

Ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Ich bin immer wieder erstaunt, was die Unternehmen in unserem Land alles produzieren. Verblüffend finde ich auch, mit welcher innovativen neuen Produkten die Firmen aufwarten und wie agil sie sich auf lokalen und globalen Märkten bewegen. Deshalb ist es schön, dass wir Ihnen in jeder Ausgabe dieses Magazins Arbeitgeber/innen und Unternehmen präsentieren können, welche die Vielfalt der Schweizer Firmenlandschaft repräsentieren.

Diesmal haben wir mit dem Chef der Firma Frank Türen in Buochs, Marcel Frank, gesprochen. Frank und seine Mitarbeitenden fabrizieren ein Produkt, das auf den ersten Blick reichlich banal ist: Türen. Aber in einer Tür steckt mittlerweile viel mehr, als sich die meisten Leute vorstellen können. Und die Technologie, mit der die Öffnungs- und Schliessmechanismen weiterentwickelt werden, ist genauso spannend wie ein guter Krimi. Lesen Sie das Interview mit Marcel Frank ab Seite 8 – und staunen Sie.

Erstaunlich ist auch die Geschichte der Dock-Gruppe unter der Führung von Daniela Merz. Ursprünglich aus einem Beschäftigungsprogramm hervorgegangen, hat sich die Dock-Gruppe zu einer veritablen Sozialfirma entwickelt, die mittlerweile rund 1200 Langzeit-



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2014 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

109. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon +41 (0)44 421 17 00
zeitung@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Abonnementspreis

Pro Jahr Fr. 130.–
(Ausland Fr. 180.–) + MwSt
Einzelnummer: Fr. 10.–
+ MwSt und Versandkosten

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
Telefon +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Telefon +41 (0)44 928 56 17
Fax +41 (0)44 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4100
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2013:
Total verbreitete Auflage: 3534
Verkaufte Auflage: 3108
Gratisauflage: 426

Leserschaft

Rund 15 000 Leserinnen und Leser.
Über 50 Prozent Top-Führungskräfte
und Firmeninhaber (Quelle: Leser-
befragung Publicom AG, 2008)

Titelbild

Keystone/Peter Schneider

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF****38 MEMBRES**

Convention patronale
de l'industrie horlogère suisse

39 OPINION

Roland A. Müller

40 ENTRETIEN

Marcel Frank,
directeur de Frank Türen AG

42 DROIT DU TRAVAIL

Applicabilité de la loi
sur le travail à l'étranger

Licenciement abusif

46 DOSSIER

Salaires minimums imposés
par l'État: une atteinte à la liberté
contractuelle

Opinion de branches

Un diktat salarial qui ruine
des emplois

Les bas salaires en Suisse

52 ENTREPRISES

Le portrait du groupe Dock

Industrie MEM: évolution positive

55 ASSOCIATIONS

Hôtellerie: nouvelles impulsions

**56 SANTÉ ET SÉCURITÉ
AU TRAVAIL**

Étude sur les coûts liés
à l'alcool en Suisse

57 ÉCLAIRAGE

Adolphe Ribordy

58 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Association suisse des services
d'aide et de soins à domicile

60 INTERNATIONAL

Mise en place d'un régime
volontaire d'épargne-retraite
au Canada

Entretien avec Marcel Frank, directeur de Frank Türen AG

La rubrique Entretien accueille Marcel Frank, directeur et propriétaire en quatrième génération de l'entreprise Frank Türen AG. De la porte d'appartement à la porte blindée, cette entreprise développe et produit des portes adaptées à la plupart des situations. De plus en plus complexes, les portes doivent en effet pouvoir s'ouvrir et se fermer simplement et en toute commodité, Pari réussi, comme le montre la dernière née sortie des usines Frank Türen, une porte avec contrôle d'accès par scanner de veines. **Page 40**

Dossier: Non au salaire minimum d'État

Le marché du travail très libéral que nous connaissons en Suisse est sous pression, tout comme la liberté salariale. Nous nous prononcerons le 18 mai prochain sur l'initiative des syndicats qui veut introduire un salaire minimum obligatoire de 4000 francs dans tout le pays. Un niveau si vertigineux ne peut que nuire à l'économie, tout en rendant caducs les salaires minimums spécifiques aux branches négociés jusqu'ici par les partenaires sociaux. Tour d'horizon des arguments qui condamnent le salaire minimum étatique. **Dès la page 46**



Photo: Keystone/Gaetan Bally

Le groupe Dock: faire travailler les chômeurs au lieu de délocaliser

Le groupe Dock offre des emplois aux chômeurs de longue durée, aux bénéficiaires de l'aide sociale et aux rentiers AI. Au fil du temps, ce programme d'occupation saint-gallois s'est développé pour devenir une entreprise sociale gérée selon les principes économiques et qui propose aujourd'hui des emplois rémunérés à plus de 1200 personnes sur dix sites en Suisse alémanique. **Page 52**

Portrait d'un membre: Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

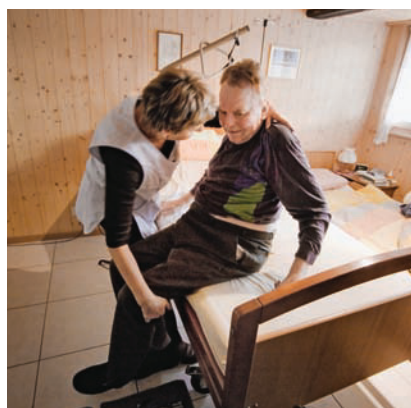


Photo: Spitz/Alan Meier

Les personnes vivent plus longtemps et, malgré les contraintes de l'âge avancé, veulent rester dans leur foyer le plus longtemps possible. Les prestations fournies par les organisations d'aide et de soins à domicile tiennent compte de cette tendance. Pourtant, le secteur est soumis à des pressions politiques, ce qui mobilise l'Association faîtière des organisations d'aide et de soins à domicile à but non lucratif. **Page 58**

Interview mit dem Chef von Frank Türen

Das Unternehmen Frank Türen in Buochs (NW) entwickelt und produziert Türen aller Art – von der einfachen Wohnungstüre bis zur schussfesten High-Tech-Türe. Dabei setzt Firmenchef Marcel Frank (Bild) auf zwei Prinzipien: innovative Technik und Komfort. Frank engagiert sich aber auch für einen stabilen Familienbetrieb, der für die Angestellten attraktive Arbeitsplätze bietet. Mehr zu seinen Prinzipien und Zielen im Arbeitgeber-Gespräch. **Seite 8**



Bild: zlg

Im Brennpunkt: Was alles gegen staatliche Mindestlöhne spricht

Der liberale Schweizer Arbeitsmarkt und die Lohnfreiheit bleiben unter Druck: Schon am 18. Mai wird über die Initiative der Gewerkschaften abgestimmt, die einen flächendeckenden staatlichen Mindestlohn von rund 4000 Franken pro Monat verlangt. Ein derart hoher Mindestlohn schadet der Wirtschaft – und untergräbt auch die Festsetzung von sinnvollen, branchenspezifischen Mindestlöhnen im Rahmen der Sozialpartnerschaft. Alle Argumente gegen den staatlichen Mindestlohn im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Daniela Merz und die Dock-Gruppe



Bild: zlg

Daniela Merz hat mit Kolleginnen und Kollegen aus einem St. Galler Beschäftigungsprogramm eine Sozialfirma gemacht, die mittlerweile an zehn Standorten in der Schweiz mehr als 1200 Personen Arbeitsplätze bietet: die Dock-Gruppe. Sie ermöglicht etwa Langzeit-Arbeitslosen oder Bezüglern von Sozialhilfe und IV eine sinnvolle Beschäftigung, aber auch einen Weg zur sozialen Integration. Daniela Merz sieht nach wie vor Potenzial und peilt noch andere Ziele an. **Seite 22**

Für eine Branche mit Zukunft: Spitex Verband Schweiz

Immer mehr ältere Menschen sind auf pflegerische und hauswirtschaftliche Betreuung zu Hause angewiesen – und profitieren von den Dienstleistungen der Spitex. Der Spitex Verband Schweiz setzt sich als Dachverband der nicht gewinnorientierten Spitex-Organisationen dafür ein, dass sowohl die Bedürfnisse der Anbieter als auch jene der Pflegebedürftigen bestmöglich erfüllt werden. Und dies in einem Bereich, der politisch durchaus unter Druck ist. **Seite 32**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Swissmem
- 7 STANDPUNKT**
Roland A. Müller
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Marcel Frank, Frank Türen AG
- 10 ARBEITSRECHT**
 - 10 Anwendbarkeit des Arbeitsgesetzes im Ausland
 - 12 Beweiswürdigung bei missbräuchlicher Kündigung
- 14 BRENNPUNKT**
 - 14 Staatliche Mindestlöhne verstossen gegen die Lohnfreiheit
 - 17 Lohndiktat vernichtet Arbeitsplätze
 - 18 Meinung von Branchen
 - 19 Tiefe Löhne in der Schweiz
- 21 KOLUMNE**
Reinhard K. Sprenger
- 22 UNTERNEHMEN**
 - 22 Porträt der Dock-Gruppe
 - 25 Mehr Frauen, weniger Ausländer
 - 26 Aargauer Firmen meist optimistisch
- 27 BILDUNG**
Uhrenbranche bleibt attraktiv
- 29 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ**
Alkohol: Enorme Verluste für die Wirtschaft
- 30 VERBÄNDE**
Hotellerie braucht neue Impulse
- 31 SERVICE**
- 32 VERBANDSPORTRÄT**
Spitex Verband Schweiz

Baubranche konnte Umsätze wieder steigern

Das Baujahr 2013 ist erfreulich verlaufen. Die Rückschläge aus dem Vorjahr konnten wettgemacht werden – und die Auftragslage hat sich noch verbessert.

Die nominellen Umsätze im Bauhauptgewerbe betrugen rund 19,9 Milliarden Franken, das ist ein Plus von 4,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der witterungsbedingte Rückschlag von 2012 konnte damit aufgefangen werden. Das geht aus der neusten Jahres- und Quartalsstatistik des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) hervor.

Auch letztes Jahr prägte die Witterung das Geschehen auf den Schweizer Baustellen. Bis in den April hinein fiel immer wieder Schnee bis ins Flachland, aber es war nie so kalt wie im Vorjahres-Winter. Das Wetter in den ersten Monaten machte das Bauen zwar schwierig und verursachte einen Mehraufwand, unmöglich war es aber nur selten. Dem

Bauhauptgewerbe gelang es so, wieder das Umsatzniveau von 2011 zu erreichen. Auch die Auftragseingänge sind weiterhin solid: Sie stiegen im Vergleich zu 2012 um 1,7 Prozent und erreichten ein Volumen von 19,2 Milliarden Franken.

Ein Wachstumstreiber im vergangenen Baujahr war erneut der Wohnungsbau, der von den tiefen Zinsen, steigenden Einkommen und vom Bevölkerungswachstum profitierte. Das Bauvolumen nahm in diesem Segment um 3,2 Prozent zu, die Auftragseingänge sogar um 8,1 Prozent.

Für das laufende Jahr sind die Ausichten durchgezogen: Rückläufige Baubewilligungen und die Auswirkungen des Zweitwohnungsartikels in der Verfassung, welchen der Bundesrat zwar pragmatisch, aber praktisch wortgetreu umsetzen will, werden langsam spürbar. Der nach wie vor hohe Auftragsbestand der Firmen verhindert aber einen substanziellen Rückgang der Bautätigkeit. Das Bauvolumen dürfte darum 2014 nochmals ein ähnliches Niveau erreichen wie 2013. ■

In der Baubranche ging es im vergangenen Jahr wieder aufwärts.



Bild: Stockphoto.com

Der Aufschwung der Wirtschaft dauert an

Die Konjunktur in der Schweiz dürfte in diesem und im nächsten Jahr weiter anziehen. Das geht aus der neusten Konjunkturprognose des Bundes hervor.

Die Expertengruppe des Bundes geht davon aus, dass sich der Konjunkturaufschwung 2014 und 2015 weiter festigen wird. Wie das Seco mitteilte, erwarten die Experten nach dem soliden Wachstum von 2 Prozent im letzten Jahr eine weitere Beschleunigung des BIP-Wachstums – und zwar auf 2,2 Prozent in diesem und 2,7 Prozent im nächsten Jahr. Zudem rechnen sie mit einer sukzessiven Verbesserung der globalen Konjunktur, was den Aussenhandel beleben dürfte. Dieser sollte nach einigen verhaltenen Jahren wieder vermehrt positive Impulse liefern und so die nach wie vor robuste Binnennachfrage ergänzen.

Angesichts des positiven Konjunkturausblicks ist auch auf dem Arbeitsmarkt eine weitere Verbesserung zu erwarten. Mittlerweile nimmt auch in der Industrie, die eine längere Phase mit einem Stellenabbau hinter sich hat, die Beschäftigung wieder zu.

Weniger Arbeitslose

Bei der saisonbereinigten Arbeitslosigkeit ist der leichte Anstieg gegen Ende 2013 zum Stillstand gekommen, und in den ersten Monaten 2014 stieg die Arbeitslosenzahl nur geringfügig an. Insgesamt prognostizieren die Experten des Bundes für 2014 einen Rückgang

der Arbeitslosenquote um 0,1 auf 3,1 Prozent – und für das nächste Jahr sogar auf 2,8 Prozent.

Noch nicht abschätzbar sind die Konsequenzen der Masseneinwanderungs-Initiative, weil diese stark von der konkreten Umsetzung (etwa der Ausgestaltung des Kontingentsystems) und der künftigen Beziehung mit der EU abhängen. Ein potenzielles Risiko für die konjunkturelle Entwicklung in den kommenden Quartalen besteht laut den Experten darin, dass sich die erhöhte Planungsunsicherheit dämpfend auf das Investitionsverhalten der Firmen auswirkt. ■

Kein Appell an die Arbeitgeber

Der Nationalrat spricht sich – im Unterschied zum Ständerat – gegen einen gesetzlichen Appell an die Arbeitgeber aus, wonach diese die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden begünstigen sollen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüsst den Entscheid des Nationalrats, verhindert er doch unnötige Rechtsunsicherheiten. Denn es ist ungewiss, was «begünstigen» im konkreten Fall bedeutet. Der Nationalrat stellt mit seinem Entscheid auch klar, dass sich die öffentliche Hand im weitgehend privat organisierten und verantworteten Weiterbildungsbereich regulatorisch zurückhalten muss.

Gesetzliche Appelle sind auch deswegen nicht nötig, weil Weiterbildungen

im gegenseitigen Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden in der Schweiz bereits ausreichend unterstützt werden. Nicht zuletzt im Bereich der Lehrlingsausbildung (als Teil der formalen Bildung) demonstriert die Wirtschaft, dass es keine Appelle braucht, damit sich die Arbeitgeber engagieren. Zudem versteht das Weiterbildungs-gesetz unter Weiterbildung die nicht-formale Bildung (Kurse, Seminare etc.) in allen beruflichen oder gesellschaftlichen Bereichen. Ein gesetzlicher Appell an die Arbeitgeber könnte sich jedoch nur auf die berufsorientierte Weiterbildung beziehen. Nun wird sich noch einmal der Ständerat mit der Vorlage befassen. ■

Lohnungleichheit bleibt Thema

Das Lohnungleichheits-Projekt der Sozialpartner und des Bundes wurde Ende Februar 2014 abgeschlossen. Es hat zwar für Lohnfragen sensibilisiert, das quantitative Ziel von 100 teilnehmenden Unternehmen wurde aber nicht erreicht. Die Endphase war trotzdem nochmals erfreulich, weil neun weitere Teilnehmer dazu kamen. So waren es zum Schluss 51 Unternehmen mit rund 230 000 Mitarbeitenden, die sich am Projekt beteiligt hatten.

Das Knacken der 50er-Marke war jedenfalls ein positiver Abschluss des Projekts. Die Sozialpartner – darunter der

Schweizerische Arbeitgeberverband – wollen sich weiterhin für Lohnungleichheit engagieren. Mit dem Eidgenössischen Gleichstellungsbüro wurden Instrumente geprüft, welche die freiwillige Durchsetzung der Lohnungleichheit zwischen Mann und Frau ermöglichen. Erstes Resultat ist eine Plattform, die unter anderem Informationen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende, rechtliche Hintergründe, Statistiken und einen Selbsttest zum Thema Lohnungleichheit enthält. ■

www.ebg.admin.ch

Gegen öffentliche Krankenkasse

Die Initiative für eine öffentliche Krankenkasse fordert einen Kurswechsel in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung: Danach soll die Grundversicherung nur noch von einer einzigen, öffentlichen Krankenkasse angeboten werden. Nach Bundesrat und Ständerat hat sich auch der Nationalrat dagegen ausgesprochen. Das heutige System habe sich bewährt, ausserdem würden die Kosten mit einem staatlichen Mo-

nopolbetrieb steigen statt sinken, da im Gegensatz zu einem System mit mehreren Wettbewerbern keine Anreize zum Sparen bestünden. Der Schweizerische Arbeitgeberverband teilt diese Argumentation und begrüsst die Arbeiten zur Verfeinerung des Risikoausgleichs im Rahmen einer Teilrevision des Krankenversicherungs-Gesetzes. Dadurch soll die Risikoselektion der Krankenversicherer verringert werden. ■

AUSBLICK

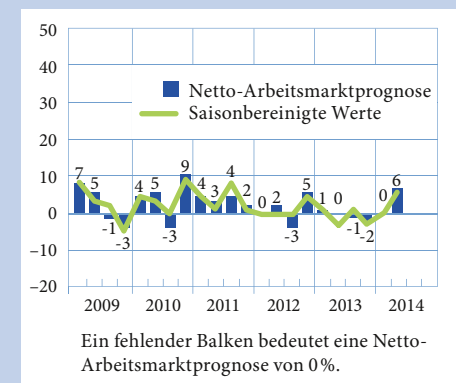
Gute Aussichten

Die Perspektiven für die Beschäftigung in der Schweiz sind für das zweite Quartal dieses Jahres sehr gut.

Die Zuversicht der Arbeitgeber mit Blick auf ihre Beschäftigung ist so gross wie seit anderthalb Jahren nicht mehr. Das belegt das neuste Arbeitsmarktbarometer von Manpower. Danach rechnen für das zweite Quartal 10 Prozent der befragten 752 Arbeitgeber mit einem Anstieg ihrer Personalbestände, während 4 Prozent einen Rückgang und 86 Prozent keine Veränderung erwarten. Die saisonbereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose liegt damit bei 5 Prozentpunkten. Das entspricht einem Plus von 5 Prozentpunkten im Quartalsvergleich – und dem höchsten Stand seit dem letzten Quartal 2012. Allerdings ist die Stimmung je nach Region unterschiedlich: Während die Arbeitgeber in der Zentralschweiz, Nordwestschweiz und in der Genferseeregion sehr optimistisch sind, sind sie im Mittelland und im Tessin skeptischer.

Aufgeschlüsselt nach Branchen rechnen die Arbeitgeber in sieben der zehn analysierten Sektoren mit einem Anstieg der Beschäftigten – darunter der Bau, der Handel und das Gastgewerbe. Weiterhin negativ sind die Aussichten hingegen in der verarbeitenden Industrie, die im Branchenvergleich den tiefsten Wert aufweist. Mittelfristig rechnet Manpower aber generell mit einer grösseren Zurückhaltung bei Neueinstellungen – als Folge der Abstimmung zur Zuwanderung. ■

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

MEM-Industrie: Erholung mit Risiken

Die Geschäfte der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie laufen besser: Im vergangenen Jahr haben Aufträge, Umsätze und Exporte zugenommen. Für 2014 sind die Firmen relativ optimistisch, obwohl die Trendwende zum Positiven mit Unsicherheiten verbunden bleibt.

Die vor einem Jahr vom Branchenverband Swissmem erhoffte Erholung der MEM-Industrie wurde ab Mitte 2013 spürbar und akzentuierte sich im letzten Quartal, wie Swissmem-Direktor Peter Dietrich an der Jahresmedienkonferenz feststellte. Mit Blick aufs ganze Jahr präsentierte er folgende Zahlen: Die Auftragseingänge stiegen um 2,3 Prozent. Die Kapazitätsauslastung, die 2013 zeitweise bis auf 82,1 Prozent gefallen war, erreichte im vierten Quartal 83,8 Prozent. Die jüngste Erhebung der KOF im Januar ergab sogar eine Auslastung von 87 Prozent, womit sie etwas besser war als im langjährigen Durchschnitt.

Auch die Umsätze entwickelten sich positiv. Im vierten Quartal 2013 stiegen sie um 5,3 Prozent, über das ganze Jahr um 2,8 Prozent. Zum Plus trugen insbesondere Grossfirmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden bei, derweil die Umsatzentwicklung bei den KMU stagnierte. Die Zahl der Beschäftigten in der Branche ging 2013 jedoch leicht zurück und

lag (unter Einbezug der Uhrenindustrie) bei rund 332 000.

Exporte leicht gestiegen

Die Exporte erreichten 2013 einen Wert von 65,4 Milliarden Franken. Das entspricht einem Plus von 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Am stärksten stiegen die Ausfuhren von Präzisionsinstrumenten (3,7 Prozent), während die Zuwächse bei den Metallen (0,7 Prozent) und in der Elektrotechnik/Elektronik (0,1 Prozent) moderat ausfielen. Etwas rückläufig waren die Exporte im Maschinenbau (minus 0,2 Prozent).

Die Absatzmärkte entwickelten sich unterschiedlich. Mit einem Plus von 2,4 Prozent verzeichneten die Exporte in die USA den stärksten Anstieg. Auch die Ausfuhren in die EU, mit einem Exportanteil von 59,4 Prozent nach wie vor der wichtigste Absatzmarkt der MEM-Industrie, nahmen leicht zu (0,8 Prozent). Hingegen ging der Güterstrom nach Asien um 0,2 Prozent zurück. Betrachtet man nur das vierte Quartal, war

aber in allen grossen Märkten ein Aufschwung spürbar.

Gemäss Peter Dietrich dürfte die erfreuliche Entwicklung andauern. Das belegt die neuste Umfrage unter den Meldefirmen von Swissmem: Danach rechnen 54,1 Prozent der befragten Unternehmen in diesem Jahr mit höheren Bestellungseingängen aus dem Ausland. Lediglich 11,5 Prozent befürchten eine Verschlechterung der Auftragssituation.

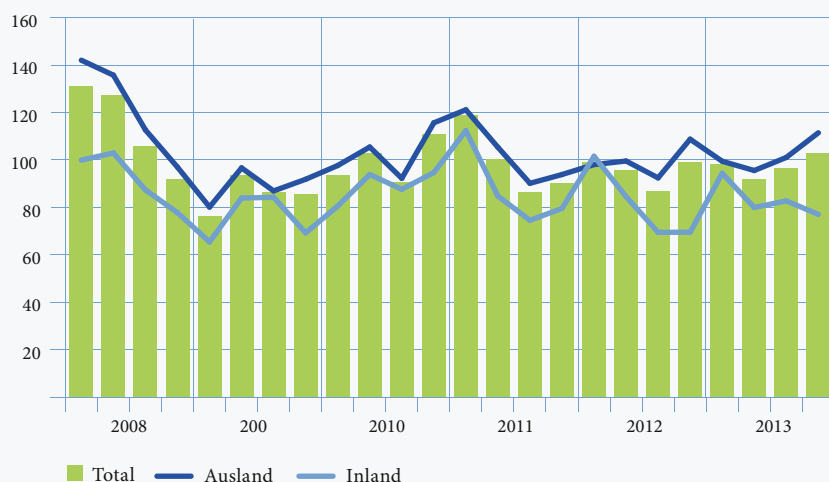
Zugang zur EU erhalten

Laut Dietrich ist die Erholung vor allem dem besseren wirtschaftlichen Umfeld in wichtigen Absatzmärkten und der Beruhigung an der Währungsfront zu verdanken. Ob die Trendwende nachhaltig sei, sei aber noch offen. Risiken ortet Dietrich unter anderem wegen der Annahme der Initiative zur Zuwanderung und der Unsicherheit im Verhältnis zur EU. Ein Kontingentsystem werde den Zugang zu benötigten Fachkräften auch für die Industrie erschweren, betonte er. Zudem bestehe das Risiko, dass der freie Zugang zum EU-Binnenmarkt falle – mit gravierenden Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen und das Investitionsklima. Weiter warnte er davor, die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes zu verschlechtern – wie zum Beispiel mit staatlichen Mindestlöhnen.

Klartext redete auch Swissmem-Präsident Hans Hess: Der Verband engagiere sich sehr dafür, dass für die Kontingentierung der ausländischen Arbeitskräfte ein möglichst unbürokratisches System geschaffen werde. Wichtig sei zudem, dass die bilateralen Verträge gerettet würden. Swissmem setze sich aber auch dafür ein, das Fachkräfte-Potenzial im Inland besser auszuschoöpfen. ■ (Pfi.)

Auftragseingang der MEM-Industrie

(Basis: 1. Q. 2001 = 100)



Gewerkschaftspolitik versus echter Lohnschutz

Die Gewerkschaften betreiben unter dem Deckmantel der flankierenden Massnahmen Gewerkschaftspolitik in Reinkultur. Das ist aus Arbeitgebersicht verfehlt. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

*Roland A. Müller ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Die sogenannten flankierenden Massnahmen (FlaM) galten bis vor dem 9. Februar unwidersprochen als siamesische Zwillinge der Personenfreizügigkeit. Für einmal ist der Wortlaut des Entsendegesetzes in Artikel 15 bemerkenswert klar: «Dieses gilt, so lange das Freizügigkeitsabkommen (FZA) in Kraft ist.» Zurzeit ist das Schicksal dieses FZA – und damit der FlaM – völlig offen. Es zeichnet sich ein Grundkonsens ab, die Bilateralen Verträge mit einem neu auszuhandelnden FZA (denn jegliche Zuwanderungssteuerung widerspricht dem heutigen) retten zu wollen. Damit beginnt die Quadratur des Zirkels; denn ob die EU und ihre 28 Mitgliedstaaten einem solchen Ansinnen je zustimmen werden, ist nicht absehbar. Bis auf Weiteres bleiben die FlaM aber in Kraft und der SAV setzt sich für deren konsequenten Vollzug und somit für die Bekämpfung allfälligen Lohndumpings infolge der Personenfreizügigkeit ein.

Aus der eingangs geschilderten, unsicheren und damit für den Wirtschaftsstandort Schweiz höchst schädlichen Situation versuchen nun viele Kapital zu schlagen. Während die einen mit Blick auf ein Kontingentsystem unreflektiert mit dem sofortigen Wegfall sämtlicher Lohnschutzbestimmungen (FlaM) drohen und damit Wasser auf die Mühlen der Befürworter der Mindestlohn-Initiative giessen, nutzen die Gewerkschaften andererseits die Gunst der

Stunde und betreiben unter dem Deckmantel einer angeblichen Missbrauchsbekämpfung reine Gewerkschaftspolitik. Unter dem Titel eines angeblich notwendigen, weiteren FlaM-Ausbaus wird versucht, die Allgemeinverbindlicherklärung der GAV zu forcieren. Auf diesem Weg soll schweizweit ein Mindeststandard an Arbeitsbedingungen eingeführt werden – notabene ein Mindestlohn. Eine geschickte Alternativstrategie der Gewerkschaften zu ihrer Mindestlohn-Initiative! Dass bei diesen Absichten in ihrer Optik die heutige Tripartite Kommission (TPK) stört, welche bisher den Missbrauch prüfte und damit eine erleichterte GAV-Allgemeinverbindlicherklärung gegenüber Dritten legitimierte, ist klar. Dass dabei in ihrer Optik das Arbeitgeberquorum generell stört und sie dieses deshalb abschaffen wollen, ist klar. Dass sie dabei am liebsten alle GAV-Bestimmungen allgemeinverbindlich erklären wollen und nicht nur, wie heute zur Missbrauchsbekämpfung vorgesehen, die im Gesetz erwähnten, ist klar. Dass dabei ein solches System nicht nur für einzelne (Fokus-)Branchen gelten soll, sondern gleich für alle, ist ebenso klar.

Zu offensichtlich sind hier die Absichten der Gewerkschaften – Gewerkschaftspolitik in Reinkultur unter dem Deckmantel der FlaM, und dies mit Unterstützung des Bundesrats. Denn in der heutigen Situation wäre ein klarer Entscheid der Landesregierung nicht nur wünschbar, sondern angezeigt gewesen: rasche Optimierung des FlaM-Vollzugs und Sistierung eines materiellen FlaM-Ausbaus. Die Arbeitgeber in der Seco-Arbeitsgruppe zeigten einen Kompromiss-Weg auf. Doch der Bundesrat konnte sich nicht dazu durchringen und sucht weiter – nach dem Kompromiss des Kompromisses! Immerhin, ein Trostpflaster für die Arbeitgeber, hat der Bundesrat den Gewerkschaftsanliegen nicht entsprochen. Er realisierte offenbar, was sich hinter dem Deckmantel der gewerkschaftlichen Missbrauchsbekämpfung verborgen hatte. ■

Marcel Frank, Geschäftsführer Frank Türen AG

«Die Bedürfnisse ändern sich, unsere Qualität aber bleibt»

Von der Wohnungs- bis zur schussfesten Türe – die Frank Türen AG aus Buochs (NW) entwickelt und produziert Türen für fast alle Situationen. Immer im Fokus: die Liaison von Technik und Komfort. Laut Geschäftsführer Marcel Frank ist es wichtig, dass sich Türen einfach und intuitiv – eben komfortabel – bedienen lassen. Ein gutes Beispiel dafür: eine Türe, die sich mittels Venenmuster-Erkennung öffnet. **Interview: Mirija Weber**

Herr Frank, Türe ist nicht gleich Türe: Welche Arten von Türen produzieren Sie?

Marcel Frank: Wir fertigen alle unsere Türen nach Mass. Das heisst, wir stellen verschiedenste Türen her – Standardtüren gibt es bei uns nicht. Wir produzieren also für ganz unterschiedliche Anforderungen: Einbruchschutz, Minergie-Standard, Brandschutz, Schallschutz, Strahlenschutz oder Hochsicherheit. Auch Türen für Reinräume, zum Beispiel in Operationssälen, oder schussfeste Türen bieten wir an. Heute ist auch der Denkmalschutz ein wichtiges Thema in unserem Business, gerade bei öffentlichen Gebäuden. Solche Türen restaurieren wir, gleichzeitig rüsten wir sie auf, indem wir sie sicherer und komfortabler machen.

Was muss ich mir unter einer «komfortablen» Türe vorstellen?

Türen werden immer grösser und komplexer. Das hat einmal mit dem gestiegenen Sicherheitsbedürfnis zu tun, einmal mit den hohen Ansprüchen an eine Türe heute. Komfort bedeutet, dass unsere

die Scanner-Box und schon entriegelt und öffnet sich die Türe. Im Inneren der Türe befindet sich ein Rechner, der die verschiedenen Prozesse steuert. Sie können die Türe beziehungsweise den Scanner so programmieren, dass die rechte Hand öffnet, während die linke Hand öffnet und gleichzeitig einen stillen Alarm auslöst. Das ist mit Blick auf Missbräuche und kriminelle Situationen wichtig. Oder: Sie richten Zeitfenster ein, in denen die eingelezten Venenmuster eine Türe öffnen dürfen. So können Sie Zugänge flexibel und einfach organisieren. Bei Bedarf können Sie auch kontrollieren, wer sich wann Zutritt verschaffte.

Was ist denn der Vorteil des Venen-Scanners gegenüber den bestehenden biometrischen Schliesssystemen wie Iris- oder Fingerprint-Scanner?

Der Vorteil liegt darin, dass der Venen-Scanner drei Probleme auf einen Schlag löst. Erstens ist das Venen-System viel hygienischer als das Fingerprint-System: Der Venen-Scanner funktioniert im Unterschied zum Fingerabdruck-Scanner nämlich kontaktlos. Zweitens ist das Venen-System zuverlässiger als die Fingerprint-Methode: Bei Fingerabdrücken gibt es interkulturelle Unterschiede – die Fingerkuppen von Asiaten zum Beispiel sind anders beschaffen als unsere. Beim Auslesen von Fingerprints passieren also Fehler. Das Scannen von Venenmustern dagegen verläuft fehlerfrei. Drittens können Sie bei der Iris-Kontrolle gewisse Krankheiten erkennen – das verletzt streng genommen den Datenschutz. Beim Venen-Scanner haben wir dieses Problem nicht. Der Schweizer Datenschützer hat unser System übrigens geprüft und grünes Licht gegeben.

Die Venen-Technologie zeigt es: Frank-Türen sind Hightech-Produkte und erfordern viel Know-how. Welche Fachkräfte benötigen Sie für die Entwicklung und Produktion Ihrer Türen?

Beim Venen-System arbeiten wir mit einem Zentralschweizer Elektronik-Unternehmen zusammen.

«Ich will nicht, dass meine Mitarbeiter die Arbeit im Kopf mit nach Hause nehmen. Sie sollen ihre Freizeit geniessen.»

Türen trotz der technischen Standards einfach und intuitiv bedient werden können. Ich vergleiche Frank-Türen gerne mit Apple-Produkten: In einem iPhone steckt viel Know-how und Technik – trotzdem kann es ein Dreijähriger mühelos nutzen. So soll es auch mit unseren Türen sein.

Sie haben ja ein neues Schliesssystem für Türen entwickelt – einen Scanner, der die Venenstruktur der Hand erkennt.

Richtig, der Venen-Scanner ist ein gutes Beispiel für unseren Anspruch «einfache Bedienung bei komplexer Technik». Sie halten also Ihre Hand an

Dieses liefert die Software, wir kümmern uns um die Hardware. Die türgerechte Umsetzung solcher Technologien erfordert aber in der Tat viel Fachwissen. Für mich ist das kein Problem, da meine Leute viel mitbringen: In der Entwicklung arbeiten Schreinermeister und Techniker mit höherer Berufsbildung, in der Produktion Schreiner mit Lehrabschluss. Wichtig auch: Wir sind Generalisten – wer entwickelt, leitet zugleich Projekte und berät Kunden. Damit können wir gut auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren.

Bei aller Innovation – Ihr Unternehmen zeichnet sich auch durch Kontinuität aus: Den Familienbetrieb gibt es seit 1897, viele Ihrer Angestellten arbeiten schon lange bei Frank Türen. Wie sehen Sie dieses Spannungsfeld?

Gerade der Mix aus Tradition und Innovation zeichnet uns aus. Unsere Mitarbeiter sind durchschnittlich 12 Jahre bei uns. Das unterstützt den Know-how-Transfer und garantiert langlebige Produkte. Wenn Sie bei uns heute eine Türe kaufen, so verstehen wir Ihre Bedürfnisse auch in 20 Jahren noch. Auf der anderen Seite müssen wir Neues ausprobieren. Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich, unsere Qualität aber bleibt. Das schaffen wir nur, wenn wir innovativ sind.

Wieso arbeiten Ihre Mitarbeiter so gerne und lange – zum Teil über das Rentenalter hinaus – bei Ihnen?

Wir verkörpern als Familienbetrieb Stabilität, das ist sicherlich sympathisch. Wir sind aber wie gesagt auch dynamisch – nicht zuletzt weil ich das Unternehmen als Inhaber führe –, und das ist attraktiv.

Befolgen Sie als Arbeitgeber besondere Prinzipien?

Ich bin eher der patronale Typ. Ich gebe eine klare Richtung vor und entscheide vieles aus dem Bauch heraus. Zum Beispiel habe ich kürzlich, ohne lange abzuwägen, einen 57-jährigen Schreiner eingestellt – ein Glücksgriff dazu! Auch erwarte ich gute Leistungen nicht nur von meinen Mitarbeitern, sondern auch von mir selbst. Und trotzdem sollen meine Angestellten nicht dem gleichen Druck ausgesetzt sein wie ich. Ich

möchte nicht, dass meine Mitarbeiter ihre Arbeit im Kopf mit nach Hause nehmen. Zu Hause sollen sie ihre Freizeit genießen. Hinzu kommt, dass die lange Firmengeschichte vieles relativiert. Bei Herausforderungen oder Problemen denke ich mir jeweils, dass es früher auch schon Konflikte und Krisen gab – ohne dass die Firma deswegen untergegangen wäre. Das entspannt mich und auch die Mitarbeiter.

Sie präsidieren auch die Sektion Unterwalden des Verbands Schweizerischer Schreinermeister. Welches sind für Sie die Vorzüge des Verbandswesens?

Ich finde es wichtig, dass sich Unternehmen austauschen und dass sie zusammenarbeiten. Ein Verband schafft dafür gute Rahmenbedingungen. Früher tickte das Gewerbe allerdings ganz anders. Man wollte mit der Konkurrenz so wenig wie möglich zu tun haben und erhoffte sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Die heutige Generation

hat sich davon emanzipiert. Heute erkennen die meisten, dass der fachliche und unternehmerische Austausch einem viel mehr bringt, als dass er schaden würde.

Mit 40 Jahren gehören auch Sie dieser – jungen – Generation von Gewerbetreibenden an. Was haben Sie mit Frank Türen noch vor?

Über die Zukunft mache ich mir gar nicht so viele Gedanken. Ich führe das Unternehmen wie gesagt eher intuitiv. Fünfjahrespläne sind weniger mein Ding. Natürlich sind unsere Strukturen auf Stabilität und Wachstum ausgerichtet. Wichtig ist mir dabei aber qualitatives Wachstum. Ich möchte gar nicht viel grösser werden als wir heute sind. In erster Linie möchte ich sichere, komfortable und massgeschreinerte Türen herstellen – und das auch in 20 Jahren noch. ■



Marcel Frank ist Inhaber und Geschäftsführer der Frank Türen AG. Er leitet die Firma seit 2009 in vierter Generation. Zuvor war Frank bereits mehrere Jahre in verschiedenen Funktionen für das Unternehmen tätig. Wenn der Schreinermeister sich nicht den Türen widmet, spielt er Schlagzeug in einer Rock-Band. Auf die philosophische Frage, ob eine Türe öffnet oder schliesst, sagt er: «Eine Türe geht immer auf.»

Urteil

Anwendbarkeit des Arbeitsgesetzes im Ausland

In einem Arbeitsverhältnis mit internationalem Sachverhalt können die Parteien vereinbaren, welches Recht anwendbar ist. Das Arbeitsgesetz ist nicht anwendbar auf Arbeitnehmende, die im Ausland beschäftigt werden. Dementsprechend können aus den Regelungen des Arbeitsgesetzes auch keine Ansprüche abgeleitet werden.

Sachverhalt

Die X. GmbH mit Sitz in der Schweiz betreibt in einem abgesperrten und bewachten Logistikzentrum (Camp) an der Peripherie von Kabul in Afghanistan eine Bäckerei und beliefert vor Ort Truppen mit Brot- und Konditoreiwaren. A. ist Bäcker mit abgeschlossener Meisterprüfung und hat Wohnsitz in Deutschland. Am 1. April 2005 schlossen die Parteien einen Arbeitsvertrag. Darin verpflichtete sich A., in der Bäckerei der Arbeitgeberin in Kabul zu arbeiten. Gemäss Vertrag sollte die wöchentliche Arbeitszeit bei einer Sechstageswoche im Durchschnitt 54 Stunden nicht übersteigen. Allfällige Mehrstunden sollten mit dem Monatslohn abgegolten sein. Als Ausgleich hatte A. gemäss Vertrag jährlich 63 Ferientage. Die Parteien unterstellten den Vertrag schweizerischem Recht und vereinbarten Glarus als Gerichtsstand.

Mit Klage vom 15. Januar 2009 beantragte A., X. sei zur Zahlung u. a. von 118 178 Euro als Entschädigung für Mehr-, Nacht- und Sonntagsarbeit zu verpflichten. A. stützte seine Ansprüche auf das Bundesgesetz vom 13. März 1964 über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (ArG).

Aus den Erwägungen

2. X. rügt, die Vorinstanz habe die Anwendbarkeit des Arbeitsgesetzes zu Unrecht bejaht. Richtig besehen sei dieses nicht anwendbar, womit die gesetzliche Grundlage für eine Entschädigung von Mehr-, Nacht- und Sonntagsarbeit fehle.

2.1 Die Vorinstanz hat ausgeführt, das ArG sei öffentlich-rechtlicher Natur und

gelte nach dem Territorialitätsprinzip nur im Staatsgebiet der Schweiz, womit die arbeitsgesetzlichen Vorgaben grundsätzlich nur für Sachverhalte relevant seien, welche sich in der Schweiz zugetragen würden. Art. 342 Abs. 2 OR sehe nun aber im Falle des Bestehens einer öffentlich-rechtlichen Verpflichtung einer Vertragspartei vor, dass der anderen Vertragspartei ein zivilrechtlicher Anspruch auf Erfüllung zustehe, wenn die Verpflichtung Inhalt des Einzelarbeitsvertrages sein könnte (sog. Rezeptionsklausel). Die öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen würden so gestützt auf Art. 342 Abs. 2 OR zu zivilrechtlichen Ansprüchen. Die Vertragsparteien auch eines internationalen Arbeitsverhältnisses könnten sich daher für entsprechende Ansprüche auf die im öffentlichen Recht getroffenen Regelungen berufen, wenn auf ihr Arbeitsverhältnis schweizerisches Recht anwendbar sei.

2.2 X. bringt vor, der Geltungsbereich des ArG werde in dessen Art. 1 geregelt. Im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer würden in dieser Bestimmung nicht erwähnt, was ein qualifiziertes Schweigen darstelle. Was die Rezeptionsklausel von Art. 342 Abs. 2 OR angehe, so sei zu beachten, dass ein zivilrechtlicher Erfüllungsanspruch des Arbeitnehmers nur bestehe, wenn das ArG der Arbeitgeberin öffentlich-rechtliche Verpflichtungen auferlegt habe. Solche Verpflichtungen bestünden vorliegend aber gerade nicht, da das ArG nicht anwendbar sei. Schliesslich würde die Anwendung etwa von Gesundheitsschutzbestimmungen des schweizerischen Arbeitsgesetzes auf Arbeitsverhältnisse, die



mit denjenigen in der Schweiz kaum vergleichbar seien, auch sachlich falsch erscheinen. Diese Vorschriften seien auf schweizerische Verhältnisse zugeschnitten. Sie könnten daher nicht ohne weiteres auf Arbeitsverhältnisse mit Arbeitsort in Ländern übertragen werden, in welchen völlig andere Arbeitsbedingungen herrschten.

2.3 Da X. ihren Sitz in der Schweiz hat und A. mit Wohnsitz in Deutschland seine Arbeit in Kabul geleistet hat, liegt ein internationaler Sachverhalt vor. Arbeitsverträge unterliegen nach Art. 121 Abs. 1 IPRG grundsätzlich dem Recht des Staates, in dem der Arbeitnehmer gewöhnlich seine Arbeit verrichtet. Die Parteien können den Arbeitsvertrag in dessen dem Recht des Staates unterstellen, in dem der Arbeitnehmer seinen gewöhnlichen Aufenthalt hat oder in dem die Arbeitgeberin ihre Niederlassung, ihren Wohnsitz oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt hat (Art. 121 Abs. 3 IPRG). Die Rechtswahl der Parteien, mit welcher sie Schweizer Recht für anwendbar erklärt haben, ist somit zulässig.

2.4 Zu den anwendbaren Bestimmungen des Schweizer Rechts gehören grundsätzlich auch solche öffentlich-rechtlicher Natur. Ob öffentlich-rechtliche Normen auf ein internationales Arbeitsverhältnis Anwendung finden, entscheidet sich nach ihrem eigenen



Illustration: Christine Ruff

persönlichen, sachlichen und örtlichen Geltungsbereich.

Das ArG bestimmt seinen Geltungsbereich in Art. 1 ff. ArG. Nach Art. 1 Abs. 3 ArG ist das Gesetz u. a. auf Arbeitnehmer anwendbar, welche ein im Ausland gelegener Betrieb in der Schweiz beschäftigt, soweit dies nach den Umständen möglich ist. Eine Anwendung auf im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer ist hingegen nicht vorgesehen.

2.5.1 Das Gesetz muss in erster Linie aus sich selbst heraus, das heisst nach dem Wortlaut, Sinn und Zweck und den ihm zugrunde liegenden Wertungen auf der Basis einer teleologischen Verständnismethode ausgelegt werden.

2.5.3 Wie sich aus den Materialien ergibt, sollte mit Art. 342 Abs. 2 OR die Frage geregelt werden, welches die privatrechtlichen Wirkungen der öffentlich-rechtlichen Vorschriften über die Arbeit und die Berufsbildung sind. Im Rahmen der Erläuterung des Art. 342 Abs. 2 OR verweist die Botschaft darauf, dass ein zivilrechtlicher Anspruch auf Erfüllung eingeräumt wird, soweit dem Arbeitgeber oder Arbeitnehmer eine öffentlich-rechtliche Verpflichtung auferlegt ist. An anderer Stelle wird sogar ausdrücklich festgehalten, dass gewisse Bestimmungen des ArG nach Art. 342 Abs. 2 OR für die dem Arbeitsgesetz unterstellten Arbeitsverhältnisse auch privat-

rechtlich gelten. Die Materialien sprechen somit gegen die Einräumung eines zivilrechtlichen Anspruchs auf Erfüllung, wenn das betreffende Arbeitsverhältnis dem ArG wie vorliegend nicht unterstellt ist.

2.5.4 Die Auslegung der Vorinstanz erscheint auch unter systematischen Gesichtspunkten problematisch. Der Beschwerdegegner will sich über Art. 342 Abs. 2 OR auf Bestimmungen des ArG berufen, die grundsätzlich nicht anwendbar wären. Über das Zivilrecht würden so öffentlich-rechtliche Vorschriften durchgesetzt, obwohl diese nach ihrem eigenen ausdrücklich festgelegten Geltungsbereich nicht angewandt sein wollen. Damit würden die Bestimmungen des ArG zu dessen Geltungsbereich umgangen. Zudem leuchtet nicht ein, dass ein zivilrechtlicher Anspruch die direkte Anwendbarkeit des ArG zwar in betrieblicher und persönlicher, nicht aber in örtlicher Hinsicht bedingen sollte. Es würde sich daher die Frage stellen, weshalb nicht auch in der Schweiz beschäftigte Arbeitnehmer, die vom betrieblichen oder persönlichen Geltungsbereich des ArG ausgeschlossen sind (vgl. Art. 2 f. ArG), die Anwendung von Bestimmungen dieses Gesetzes über Art. 342 Abs. 2 OR verlangen könnten. Das Bundesgericht hat aber in einem solchen Fall bereits entschieden, dass die Bestimmungen des ArG nicht über Art. 342 Abs. 2 OR Anwendung finden könnten, da das Arbeitsverhältnis nicht dem Arbeitsgesetz unterstehe. Auch diese Überlegungen sprechen dagegen, dem Beschwerdegegner einen zivilrechtlichen Anspruch auf Entschädigung aufgrund von Mehr-, Nacht- und Sonntagsarbeit einzuräumen, obwohl das ArG eigentlich nicht auf das Arbeitsverhältnis der Parteien anwendbar ist.

2.5.5 Art. 342 Abs. 2 OR regelt die privatrechtlichen Wirkungen der öffentlich-rechtlichen Vorschriften über die Arbeit und die Berufsbildung. Er verleiht diesen mithin zusätzlich zivilrechtliche Wirkung. Es erscheint ausgeschlossen, dass es auch Sinn und Zweck dieser Bestimmung ist, den Geltungsbereich öffentlich-rechtlicher Vorschriften auf

ausländische Arbeitsverhältnisse zu erweitern. X. weist zu Recht darauf hin, dass Arbeit im Ausland teils unter Bedingungen geleistet wird, die nicht mit den schweizerischen verglichen werden können. So seien etwa die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung in Kabul stark eingeschränkt gewesen. A: habe daher relativ hohe Wochenarbeitszeiten, im Gegenzug aber mehr als 10 Wochen Ferien pro Jahr gehabt, um für längere Zeit in die Heimat zurückkehren zu können. Solche Regelungen wären bei Wahl des Schweizer Rechts nicht möglich, wenn die Bestimmungen des ArG zivilrechtlich durchgesetzt werden könnten. Gerade die Entschädigung für Überzeit nach Art. 13 ArG ist zwingend und kann nicht wegbedungen werden. Umgekehrt können alle Verpflichtungen, die über Art. 342 Abs. 2 OR zivilrechtlich durchsetzbar wären, zum Bestandteil eines Einzelarbeitsvertrages erklärt werden. Denn für die Rezeption öffentlich-rechtlicher Verpflichtungen wird in Art. 342 Abs. 2 OR gerade vorausgesetzt, dass diese auch Inhalt des Einzelarbeitsvertrages sein können müssen. Den Parteien bleibt es somit in jedem Fall unbenommen, im ArG enthaltene Verpflichtungen in ihren Arbeitsvertrag aufzunehmen.

2.5.6 Aus dem Gesagten ergibt sich insgesamt, dass über Art. 342 Abs. 2 OR lediglich bestehende öffentlich-rechtliche Verpflichtungen rezipiert werden. Ist das ArG auf das betroffene Arbeitsverhältnis nicht anwendbar, so entstehen auch keine zivilrechtlichen Ansprüche auf Erfüllung von in diesem Gesetz vorgesehenen Verpflichtungen.

2.6 Damit fehlt eine Anspruchsgrundlage für die von A. eingeklagte Entschädigung für Mehr-, Nacht- und Sonntagsarbeit. Es wurde weder geltend gemacht noch ist ersichtlich, dass sich eine solche Entschädigung auf eine zwingende Bestimmung eines ausländischen Rechts stützen liesse. Die Beschwerde erweist sich somit als begründet.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 11. September 2013 (4A_103/2013)

Urteil

Beweiswürdigung bei missbräuchlicher Kündigung

Der Beweis für eine missbräuchliche Kündigung ist grundsätzlich vom Arbeitnehmer zu erbringen. Der Richter kann jedoch von Missbrauch ausgehen, wenn der vom Arbeitgeber vorgebrachte Grund als vorgeschoben erscheint und nicht bewiesen werden kann. Was der Grund für Kritik am Verhalten oder der Leistung des Arbeitnehmers ist, kann durch Beweise belegt werden.

Sachverhalt

Die von der Z. SA entwickelten Versicherungsprodukte werden ihrer Kundschaft von Mitarbeitern der Gesellschaft oder überwiegend von ihren Generalagenten verkauft. Die Schulung dieser Mitarbeitenden wird von der Gesellschaft übernommen. Sie besteht aus Kursen, die von einem Ausbildner nach einem von der Geschäftsleitung vorgegebenen detaillierten Programm erteilt werden, und aus Praktika bei Agenturen. A. war ab dem 1. September 2007 als Ausbilder für die Gesellschaft tätig.

Z. entliess ihn am 12. Januar 2009 auf den folgenden 30. April und stellte ihn von der Arbeitsleistung frei. A. focht die Kündigung als missbräuchlich an.

Aus den Erwägungen

3. A. verlangt eine Entschädigung von 36 615.65 Franken wegen missbräuchlicher Entlassung.

3.1 Die ordentliche Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ist missbräuchlich, wenn sie von der kündigenden Partei aus einem der in Art. 336 Abs. 1 OR aufgezählten Gründe ausgesprochen wird. Diese Bestimmung schränkt das Recht auf einseitige Beendigung des Vertrages für jede Vertragspartei ein. Die Aufzählung von Art. 336 Abs. 1 OR ist allerdings nicht abschliessend und ein Missbrauch des Kündigungsrechts ist auch in anderen Situationen möglich, die von ihrer Schwere her mit den ausdrücklich genannten Fällen vergleichbar sind. Für den Kündigungsgrund ist der Sachverhalt massgeblich, und der Beweis für einen missbräuchlichen Grund ist grundsätzlich vom Arbeitnehmer zu erbrin-

gen. Der Richter kann jedoch von Missbrauch ausgehen, wenn der vom Arbeitgeber vorgebrachte Grund anscheinend unwahr ist und von ihm nicht bewiesen werden kann.

Hat eine der Parteien den Vertrag missbräuchlich gekündigt, gibt Art. 336a Abs. 1 und 2 OR der Gegenpartei die Möglichkeit, eine Entschädigung zu verlangen, deren Höhe vom Richter unter Würdigung aller Umstände festgesetzt wird, die aber den Betrag nicht übersteigen darf, der dem Lohn für sechs Monate entspricht.

3.2 A. macht in seiner Klage geltend, er habe die Aufgabe gehabt, vor allem den neuen Mitarbeitern der Generalagenten Kurse zu erteilen. Er habe sie in einem vollständig von Z. entwickelten System für den Verkauf von Versicherungsprodukten schulen und dabei strenge und ausführliche, von ihr aufgestellte Richtlinien anwenden müssen. Er habe von allen Kursteilnehmern schriftlich und mündlich ein ausgezeichnetes Feedback erhalten. Gewisse Generalagenten seien jedoch von Anfang an gegen das von Z. aufgezwungene Verkaufssystem gewesen, das ihrer Ansicht nach den Erfordernissen vor Ort nicht gerecht wird. Ihre Mitarbeiter seien dadurch verunsichert worden und wenig motiviert gewesen, eine von ihren Vorgesetzten infrage gestellte Arbeitsmethode zu erlernen; mit dem Einverständnis des Generalagenten, für den sie arbeiteten, hätten sie sich erlaubt, den Kursen fernzubleiben oder sie abzubrechen, und diese fehlende Motivation und Disziplin habe das Klima bestimmter Kurse belastet. A. habe diese



Verhaltensweisen seinen Vorgesetzten und der für die Generalagenten der Westschweiz zuständigen Person gemeldet; sein Chef habe ihm versichert, er würde ihn unterstützen und seine Position gegenüber den Generalagenten stärken. Nun sei aber Z. nicht eingeschritten, um diese Beziehungsschwierigkeiten aus dem Weg zu räumen; wie vor dem Bundesgericht argumentiert wird, habe sie vielmehr «ihren Ausbilder als Sündenbock geopfert», um «bei den Westschweizer Generalagenten wieder Gnade zu finden». A. habe jedoch keinerlei Verantwortung getragen in einem Konflikt, bei dem es ausschliesslich um den Schulungsinhalt ging. Zudem sei seine Unterrichtsleistung geschätzt worden; seine Entlassung sei deshalb nach Art. 336 Abs. 1 OR missbräuchlich.

Z. führte damals eine Umstrukturierung durch und hatte für die Mitarbeiter, von denen sie sich trennte, einen Sozialplan ausgearbeitet. Nach Ansicht von A. gestattete seine irreführend mit unbefriedigenden Leistungen begründete Entlassung seinem Vertragspartner, ihm diesen Sozialplan vorzuenthalten; diese Entlassung sei auch deshalb missbräuchlich, weil damit das Entstehen eines Anspruchs verhindert werden sollte, der sich indirekt aus dem Arbeitsvertrag ergeben habe.

3.3 Gestützt auf seine Beweiswürdigung vertritt das Appellationsgericht



Illustration: Christine Ruff

die Ansicht, Z. habe A. tatsächlich entlassen, weil seine Leistungen nicht mehr den Erwartungen entsprachen; dementsprechend entziehe sich diese Kündigung der Zensur von Art. 336 OR.

3.4 A. beklagt sich über eine angeblich willkürliche Beweiswürdigung. Er macht stichhaltig geltend, drei Zeugen – ein ebenfalls als Ausbildner tätiger Kollege und zwei Mitarbeiter, welche die Kurse besucht hatten – hätten die in seiner Klage gemachten Behauptungen vollumfänglich bestätigt und insbesondere seine Vermutung untermauert, er sei entlassen worden, um einen Konflikt zwischen der Versicherungsgesellschaft und ihren Generalagenten über die von ihr auferlegte Verkaufsmethode beizulegen. Ebenso stichhaltig macht er geltend, seine Kursteilnehmer seien gebeten worden, seinen Unterricht auf einem Fragebogen zu beurteilen, und mehrere Dutzend dieser allesamt wohlgesinnten Beurteilungen seien akten-

kundig. Allerdings werden diese Zeugenaussagen und Bestätigungen im Urteil des Appellationsgerichts nicht einmal erwähnt und noch viel weniger erörtert.

Es ist unbestritten, dass sich mehrere Generalagenten ab Mai 2008 direkt oder über die für die Westschweiz zuständige Person beim Leiter der Verkaufsausbildung, dem direkten Vorgesetzten von A., beschwert haben. Aus Zeugenaussagen geht hervor, dass ihre Kritik vor allem den Unterrichtsstil und die Haltung von A. ihnen gegenüber betraf. Als besonders ungeeignet beurteilt wurde die Art des Unterrichts für die Kursreihe, die auf die Praktika bei den Agenturen folgte und in der die Mitarbeitenden nicht mehr Anfänger waren. A. habe es an Sozialkompetenzen gemangelt, er habe sich systematisch zum Opfer gemacht und keine Kritik akzeptiert. Zwischen ihm und dem einen oder anderen Generalagenten habe es mehrere Zwischenfälle gegeben. Im Anschluss an ihre Reklamationen habe der Ausbildungsleiter versucht, die Schwierigkeiten zu beseitigen; dabei habe er persönlich festgestellt, dass A. vom vorgegebenen Programm abwich, was den Kurszielen geschadet habe, und er habe sich geweigert, seinen Stil infrage zu stellen. Im Übrigen habe sich A. erlaubt, verspätet zu Sitzungen zu erscheinen oder sie ohne Entschuldigung oder Erklärung zu verlassen. Die Generalagenten hätten die Eignung der Ausbildner, die vor und nach A. tätig waren, nicht infrage gestellt, während die Zweckmässigkeit der von der Versicherungsgesellschaft auferlegten Verkaufsmethode, so eine der Zeugenaussagen, zu ständigen Kontroversen geführt habe.

Gestützt auf die beigebrachten Beweise können die Richter so ohne Willkür

zur Ansicht gelangen, dass A. aufgrund der Unzufriedenheit der Generalagenten entlassen wurde, nachdem diese ihm hauptsächlich einen ungeeigneten Unterrichtsstil und mangelnde Kritikfähigkeit vorgeworfen hatten. Die Generalagenten haben in dem von Z. aufgebauten Vertriebsnetz für Versicherungsprodukte ganz offensichtlich eine grosse Verantwortung und eine sehr wichtige Betreuungsfunktion. Vor diesem Hintergrund kann Z. zu Recht geltend machen, die Leistungen von A. seien unbefriedigend gewesen, obwohl auch gegen die gelehrte Methode gewisse Bedenken geäussert wurden. Der Kündigungsgrund findet darin Bestätigung und ist sicherlich nicht missbräuchlich im Sinne von Art. 336 OR.

Der Ausbildungsleiter hat A. gegenüber der Geschäftsleitung und den Generalagenten offensichtlich nicht so energisch unterstützt, wie er versprochen hatte. Es zeigt sich auch, dass einer der Kursteilnehmer den Unterricht kritisiert hat, obwohl er einen in jeder Hinsicht positiven Beurteilungsbogen abgegeben hatte. Ungeachtet dieser Umstände ist nicht erkennbar, dass sich Z. bei der Ausübung ihres Vertragskündigungsrechts voreingenommen oder irreführend verhalten hätte, und dass deshalb die Entlassung entweder wegen der Art der Kündigung oder wegen des Kündigungsgrundes als missbräuchlich zu bezeichnen wäre. Daraus ergibt sich, dass Z. die in Art. 336a OR vorgesehene Entschädigung nicht schuldet, was in diesem Punkt zur Abweisung der Bundesgerichtsbeschwerde führt.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 6. Juni 2013
(4A_42/2013)*

(Übersetzung aus dem Französischen)

Darf ein in der Personalkommission aktiver Mitarbeitender aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden?
Was ist bei der Zustellung von Pensionskassenausweisen an die Arbeitnehmenden zu beachten?
Antworten finden Sie in:

SAE 2013

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

Ideal für Juristen und Personalverantwortliche,
die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch
Telefon: +41 (0)44 421 17 17

Nein zur Mindestlohn-Initiative

Staatliche Mindestlöhne verstossen gegen die Lohnfreiheit

Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Mindestlohn-Initiative, über die am 18. Mai abgestimmt wird, entschieden ab. Denn das Begehren greift in die lohnpolitische Gestaltungsfreiheit der Sozialpartner ein und will einen faktischen GAV-Zwang einführen. Zudem gefährden einheitliche staatliche Mindestlöhne Arbeitsplätze und verstossen gegen den freien Arbeitsmarkt sowie die liberale Wirtschaftsordnung.

Weil für die Gewerkschaften «Gesamtarbeitsverträge der Königsweg für anständige Löhne» bleiben, sollen Bund und Kantone gemäss der Mindestlohn-Initiative den Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen (GAV) mit Mindestlöhnen fördern. Diese Förderung entspricht bei näherem Hinsehen aber einem indirekten Vertragszwang. Die Initianten nennen nämlich als Fördermassnahmen die GAV-Pflicht bei öffentlichen Aufträgen, der Erteilung von Konzessionen und der Gewährung von Finanzhilfen.

Gegen Einmischung

Mit der Macht des Staates als Nachfrager und Träger hoheitlicher Funktionen sollen also Arbeitgeber in einen GAV gezwungen werden. Zudem wären unter diesem Druck auch jene Sozialpartner zur Festsetzung von GAV-Mindestlöhnen gezwungen, die das bisher absichtlich nicht getan haben, weil sie die Lohnfestsetzung auf der Firmenebene belassen wollen. Für die Verfechter des GAV als Instrument einer freien Sozialpartnerschaft ist die mit der Initiative verfolgte «Förderung» der GAV unannehmbar. Die Sozialpartner sollen ohne indirekte Einmischung des Staates entscheiden können, ob und auf welcher Höhe in ihren GAV Mindestlöhne festgesetzt werden.

Gegen den Eingriff in die Vertragsfreiheit

Die Festsetzung der Löhne ist Bestandteil der Vertragsfreiheit, welche das Verhältnis zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern respektive ihren Organisationen prägt und eine wesentliche Voraussetzung für die Flexibilität des



Auch die Gastronomie wäre von höheren Mindestlöhnen stark betroffen.

Schweizer Arbeitsmarkts ist. Die dezentrale Lohnfindung führt zu einer Lohnstruktur, in der sich die Wertschöpfungsdifferenzen zwischen den einzelnen Branchen und Unternehmungen sehr gut abbilden. Auf dieser Basis beruht die sehr gute Gesamt-Performance des Schweizer Arbeitsmarkts mit einer hohen Erwerbsbeteiligung, einer tiefen Arbeitslosigkeit, einem hohen Lohnniveau und einem kleinen Niedriglohnssektor.

Diese Standortstärke wird durch die Mindestlohn-Initiative gefährdet, denn sie verlangt die Festsetzung eines allgemeinen, gesetzlichen Mindestlohns,

der für alle Arbeitnehmenden gilt und so auch eine materielle Vorgabe für die Lohnregelungen in den GAV macht. Wie weit dieser Eingriff in die Freiheit der Sozialpartner geht, zeigt die Tatsache, dass zahlreiche geltende GAV-Mindestlöhne unter dem in der Initiative vorgesehenen Wert von 22 Franken pro Stunde oder monatlich 4000 Franken bei einer 42-Stunden-Woche liegen.

Gegen den Druck auf die ganze Lohnstruktur

Die massive Erhöhung der tiefsten Löhne über die Einführung von gesetzlichen Mindestlöhnen hat Auswirkungen

gen auf die gesamten Lohnstrukturen innerhalb der betroffenen Branchen und Firmen. Löhne stehen in einem klaren Verhältnis zu den Anforderungen an die Stelle. Bei Arbeitsplatz-Bewerbungen werden die notwendige Ausbildung, Berufserfahrung und Verantwortung ebenso berücksichtigt wie (schwierige) Arbeitsumstände (zum Beispiel Nachtarbeit, Schichtarbeit oder starke Immissionen). Das zufällige Herausbrechen von einzelnen Gruppen aus einer Lohnstruktur bringt letztlich die ganze Struktur in Bewegung, indem das Verhältnis der einzelnen Stellenbewertungen untereinander neu angepasst werden muss.

Gegen die Gefährdung von Arbeitsplätzen

Der von der Initiative verlangte Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde oder rund 4000 Franken pro Monat ist viel höher angesetzt als die Mindestlöhne in vergleichbaren europäischen Ländern (mehr dazu im Kasten). Dementsprechend müssten nach den aktuell verfügbaren Statistiken die Löhne von mindestens 330 000 oder rund 10 Prozent aller Beschäftigten teilweise deutlich angehoben werden. Ein solch tiefgreifender Eingriff in die Lohnstrukturen würde die betroffenen Arbeitsplätze in der Schweiz zumindest zum Teil infrage stellen.

Mindestlöhne in einzelnen Branchen gemäss GAV

Beruf	Mindestlohn
Personalverleih (Ungelernte)	3000 Fr.
Gastgewerbe ohne Berufslehre	3407 Fr.
Coiffeur (gelernt)	3700 Fr.
Bäcker/Konditor/Confiserie EFZ	3845 Fr.
Gärtnere mit EBA	3650 Fr.

Quelle: SAV

Während die Auswirkungen tiefer Mindestlöhne auf die Beschäftigung – bei einem kleinen Anteil von Betroffenen – umstritten sind (zum Beispiel in den USA und Grossbritannien, wo weniger als zwei Prozent der Arbeitnehmenden betroffen sind), führen hohe Mindestlöhne nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zu Beschäftigungseinbussen. Grund dafür ist die Tatsache, dass die Lohnhöhe von der Produktivität der entschädigten Arbeit abhängt.

Es ist deshalb evident, dass in einem gut funktionierenden Arbeitsmarkt deutlich über dem Marktlohn liegende Mindestlöhne die Wegrationalisierung respektive den Export von Arbeitsplätzen fördern – und den Einstieg oder Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit erschweren. Werden die Löhne wider die Marktkräfte «künstlich» erhöht, so steigen zudem auch die Anforderungen an die Lohnempfänger. Das heisst

auch: Der Druck auf die Mitarbeitenden nimmt zu.

Ein flächendeckender «Einheitstarif» führt ausserdem zu Verzerrungen sowohl der unternehmensinternen Lohnstrukturen als auch des Wettbewerbs unter den Unternehmen. Leidtragende all dieser negativen Effekte sind gerade jene leistungs- respektive qualifikationschwächeren Personen, die angeblich mit gesetzlichen Mindestlöhnen geschützt werden sollen.

Gegen einen falschen Ansatz für den Sozialschutz

Die Begründung gesetzlicher Mindestlöhne mit Sozialschutz-Argumenten ist falsch. Die Lebenshaltungskosten der Betroffenen differieren sehr stark, je nach ihrer familiären Situation und ihrem Wohnort. Der Lohn, der für eine Einzelperson genügt, reicht unter Umständen nicht für eine ganze Familie. Häufig stehen einem Haushalt aber zwei Löhne zur Verfügung.

Der sozialpolitisch richtige Ansatz ist deshalb das Haushaltseinkommen. Wo dieses nicht ausreicht, gewährleistet in der Schweiz ein ausgebautes soziales Sicherungssystem die materielle Existenz der Betroffenen. Gleichsam massgeschneiderte Konzepte tragen den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Risikogruppen und Einzelpersonen Rechnung. Auf diesem Weg ist ein Mindesteinkommen in der Schweiz garantiert, weshalb niemand wegen seines ungenügenden Erwerbseinkommens in echte Armut gerät. ■

Initiative will den höchsten Mindestlohn weltweit

Die Volksinitiative «Für den Schutz fairer Löhne (Mindestlohn-Initiative)» des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds verlangt von Bund und Kantonen, dass sie die Festlegung von Mindestlöhnen in Gesamtarbeitsverträgen fördern und einen gesetzlichen nationalen Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde einführen. Dies entspricht rund 4000 Franken monatlich – bei einer 42-Stunden-Woche.

Mit einem staatlichen Mindestlohn in dieser Höhe hätte die Schweiz gemäss Berechnungen der OECD und des Seco den höchsten Mindestlohn weltweit. Zwar gibt es in verschiedenen Ländern solche Mindestlöhne, aber diese sind auch in Europa oder in den USA viel tiefer. So liegt der Mindestlohn pro Stunde in Frankreich bei umgerechnet 11.60 Franken, in Grossbritannien bei 9.30 Franken und in den USA bei knapp 6.50 Franken. In Deutschland wird derzeit über einen Mindestlohn von 10.50 Franken debattiert. Selbst im Vergleich zu Luxemburg, das in der EU den höchsten Mindestlohn hat (mit 1874 Euro pro Monat), wären 4000 Franken ein Spitzenwert. Das Gleiche gilt auch, wenn man die Mindestlöhne in Relation zur Kaufkraft setzt oder mit dem Durchschnittslohn (Medianlohn) vergleicht. ■

Das vollständige aktualisierte Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbands unter: www.arbeitgeber.ch

Wie kann ich meine Kommunikationsfähigkeit wirksam verändern

Dr. Ingrid Giel

Als Führungskraft erhalten Sie aus Ihrem Umfeld auf unterschiedliche Art und Weise offene und versteckte Hinweise, welche auch Ihr Kommunikationsverhalten betreffen. Aber wie kann dieses verändert werden? Wie gehe ich vor, dass meine Mitarbeiter/-innen wirklich das Gefühl des aktiven Zuhörens empfinden? Wie gebe ich wertschätzendes Feedback, damit eine Entwicklung bei den Mitarbeiter/-innen ausgelöst wird. Wie soll ich als Projektmanager mit Kunden kommunizieren, um in Zukunft auch schwierige Projektsituationen für alle Seiten befriedigend zu meistern?

Das aktuelle Verhalten passt nicht mehr

Wir denken, fühlen und kommunizieren so, wie wir es gelernt haben und wie es sich in unserem bisherigen Leben bewährt hat. Dieses Verhalten hat sich tief in uns eingeprägt. Immer wieder können jedoch Situationen entstehen, in denen sich das gewohnte Verhalten als nicht mehr passend herausstellt. Wie kann sich eine Führungskraft verändern, die feststellt, dass ihre Art der Kommunikation zu den Mitarbeiter/-innen oder zum Unternehmen nicht mehr stimmt? Wie kann sie sich wirksam verändern, damit das neue Verhalten auch in schwierigen Situationen angewendet wird?

Einmalig besuchte Weiterbildungen bewirken oft keine genügend

nachhaltige Veränderung bei den Betroffenen. Die Mitarbeiter/-innen bemerken zwar direkt nach dem Besuch einer Weiterbildung, dass ihre Führungskraft «irgendwie» anders kommuniziert. Aber schon nach wenigen Tagen ist oft alles wie zuvor.

Bewusste Entscheidung zur Änderung

Damit ein Mensch seine Kommunikation verändern kann, muss er als Erstes selbstbewusst entscheiden, dass er anders wie bisher kommunizieren möchte. Er muss Gründe erkennen, warum er sein Verhalten ändern will. Er muss wissen, was in seiner Kommunikation im Berufsalltag nicht (mehr) passend bei den anderen ankommt, und er muss wissen, welche neuen Kompetenzen er erwerben möchte.

Theorie, Anwendung, Reflexion, Vertiefung

Wenn ich beispielsweise konstruktives Feedback erfolgreich an meine Mitarbeiter/-innen geben möchte, brauche ich zunächst einen theoretischen Input zu erprobten Modellen und Methoden. Daran anschliessend erfolgt der Transfer in das eigene Arbeitsumfeld, indem die ersten Feedbackgespräche besonders gut vorbereitet werden. Genauso wichtig ist dann eine differenzierte Nachbearbeitung mit einer selbstkritischen Reflexion, wie gut das Feedback angebracht wurde und was beim nächsten Mal allenfalls zu verbessern wäre.

Beim Ausprobieren und Reflektieren kann es hilfreich sein, die neue Kompetenz zunächst in Rollenspielen z.B. während eines Kommunikationstrainings zu üben. Sowohl Trainer/-in wie auch die anderen Teilnehmer/-innen können hier wertvolle Unterstützung bei der Reflexion anbieten. Optimal ist es auch, wenn das neue Kommunikationsverhalten in regelmässigen Abständen immer wieder überprüft wird.

Üben, Üben, Üben ...

Zunächst wird darauf geachtet, das neue Kommunikationsinstrument in einfachen Situationen anzuwenden. Mit zunehmender Sicherheit können immer anspruchsvollere Feedbacks gegeben werden und die Führungskraft wird durch fortlaufendes Üben dieses neue Verhalten so weit automatisieren und in den Berufsalltag integrieren, dass sie auch schwierige Situationen meistern kann.

Seminar zu diesem Thema:

Kommunikationstraining

29. – 30. September, 21. Oktober und 25. November 2014

Sorell Hotel Zürichberg, Zürich

Informationen: www.bwi.ch

BWI

Management Weiterbildung

Management Weiterbildung BWI AG

Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich

Tel/Mail: 044 277 70 40, info@bwi.ch

Lohndiktat vernichtet Arbeitsplätze

Ein einheitlicher gesetzlicher Mindestlohn verdrängt Schwächere aus dem Arbeitsmarkt und erschwert den Berufseinstieg. Zudem wirft er alle Regionen, Branchen und Qualifikationen in einen Topf. Das ist falsch und schadet der Schweiz.

Die Gewerkschaften behaupten, ihre Initiative schütze Angestellte mit tiefen Löhnen. Das Gegenteil ist der Fall: Die Initiative schadet den Schwächeren auf dem Arbeitsmarkt. Internationale Erfahrungen zeigen, dass gerade Berufseinsteiger, Wiedereinsteiger und weniger gut Qualifizierte durch einen hohen Mindestlohn benachteiligt werden. Wo es Mindestlöhne gibt, werden schwächere Arbeitnehmende häufiger durch Maschinen oder durch besser qualifizierte und produktivere Mitarbeitende ersetzt.

Besonders betroffen sind Berufseinsteiger. Ihre Chance, den Einstieg ins Berufsleben zu schaffen, schwindet mit einem gesetzlichen Mindestlohn. Wenn Arbeitgeber ohnehin den Mindestlohn bezahlen müssen, ziehen sie Leute mit Erfahrung vor. Zudem schadet ein Mindestlohn dem hervorragenden schweizerischen Berufsbildungssystem. Der Anreiz, eine Lehre zu machen, sinkt, wenn man auch ohne Lehrabschluss 4000 Franken verdient.

Ländliche Regionen wären stark betroffen

Vor allem in ländlichen Regionen arbeiten viele Frauen in Teilzeitjobs in der Nähe ihres Wohnorts. So können sie ein Zusatzeinkommen für die Familie

Kampagne gegen Initiative

Dieser Beitrag basiert auszugsweise auf dem Argumentarium des überparteilichen Komitees «Mindestlohn NEIN». Mehr Argumente gegen einheitliche gesetzliche Mindestlöhne und Informationen zur Kampagne gegen die Initiative finden Sie unter:

www.mindestlohn-nein.ch ■



Auch im Detailhandel können nicht alle Anbieter gleich hohe Löhne bezahlen wie Grossverteiler.

verdienen. Genau diese Teilzeitjobs werden mit dem geforderten Stundenlohn von 22 Franken gefährdet, weil viele Kleinbetriebe den höheren Lohn nicht zahlen können.

In Land- und Bergregionen sind die Kosten für Miete, Verpflegung und Dienstleistungen viel tiefer als in Städten wie Zürich, Bern oder Basel. Eine Viereinhalbzimmer-Wohnung mit 100 Quadratmetern Wohnfläche kostet im Jura oder im Toggenburg durchschnittlich 1200 Franken pro Monat, während eine vergleichbare Wohnung in Zürich oder Genf um die 3100 Franken kostet. Ein schweizweit geltender Mindestlohn nimmt keine Rücksicht auf die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten. Er unterscheidet auch nicht zwischen verschiedenen Branchen. Dabei ist klar, dass Gewerbetreibende ihren Angestellten nicht so hohe Löhne zahlen können wie eine Pharmafirma. Heute werden diese Unterschiede in branchenspezifischen Gesamtarbeitsverträgen berücksichtigt. Das Gleiche gilt für die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus.

Würde der Staat allen Regionen und Branchen den gleichen Mindestlohn aufzwingen, würden dafür vor allem die Arbeitnehmenden in ländlichen Regionen und in Branchen wie dem Gast-

gewerbe, der Landwirtschaft oder dem Detailhandel büssen. Gewisse Firmen müssten ihre Betriebe aus Kostengründen schliessen oder ins nahe Ausland verlagern. Andere Betriebe würden personalintensive Arbeiten automatisieren – so wie das heute schon im Detailhandel mit den automatischen Kassensystemen der Fall ist. Kleine Unternehmer würden eher die eigene Arbeitszeit wieder erhöhen, als eine Teilzeitkraft einzustellen.

Falsches linkes Rezept

Wie schädlich übertriebene staatliche Eingriffe in die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt sind, sieht man in den umliegenden europäischen Ländern. Die Arbeitslosigkeit ist hoch, die Löhne – auch die Mindestlöhne – sind tief, und es wird an allen Ecken und Enden gespart. Nicht so in der Schweiz, die von allen Ländern um ihre tiefe Arbeitslosigkeit, den geringen Anteil an Arbeitnehmern mit Tieflöhnen, den sozialen Frieden und ihre innovativen Unternehmen beneidet wird. Davon profitieren wir alle. Die Mindestlohn-Initiative will diese Schweizer Erfolgsgeschichte einem linken Rezept opfern. Die Schweiz darf nicht den Weg der europäischen Krisenstaaten gehen. ■

Meinung von Branchen

«Verstoss gegen Treu und Glauben»

Neben den Spitzenverbänden der Wirtschaft lehnen auch Branchenverbände einen flächendeckenden Mindestlohn vehement ab. Sie werfen den Gewerkschaften zudem vor, die – von ihnen selbst akzeptierten – Mindestlohn-Regelungen im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen auszuhebeln. **René Pfister**

Zu den Gegnern eines staatlich verordneten Mindestlohns gehören – neben vielen anderen Branchenverbänden – zum Beispiel Gastrosuisse und Hotelleriesuisse. Sie machen unter anderem geltend, dass Mindestlöhne im Rahmen der Gesamtarbeitsverträge zu regeln sind. Staatliche Eingriffe sind aus ihrer Sicht weder sinnvoll noch nötig, sondern beschneiden lediglich den Spielraum der Sozialpartner und gefährden damit die gut funktionierende Sozialpartnerschaft.

Gefährdete Betriebe

Gemäss Hotelleriesuisse ist die Hotellerie darauf angewiesen, dass eine Lohn Differenz zwischen ungelernten und gut ausgebildeten Arbeitnehmenden bestehen bleibt. Diesem Umstand trägt der Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV) Rechnung, in dem die Mindestlöhne derzeit zwischen 3407 Franken (für Ungelernte) und 4810 Franken variieren (abgestuft nach Aus- und Weiterbildung). Der L-GAV schafft damit die Grundlage, um den Mehrwert von Aus- und Weiterbildungen zu honorieren, Arbeitsplätze für niedrig qualifizierte zu erhalten und Aufstiegschancen zu ermöglichen. Und dies in einer Branche, die laut Hotelleriesuisse über-

durchschnittlich viele niedrig qualifizierte und Ersteinsteiger beschäftigt.

In die gleiche Kerbe schlägt Gastrosuisse. Der Verband geht davon aus, dass bei einem Mindestlohn von 4000 Franken zahlreiche Betriebe in existenzielle Schwierigkeiten geraten würden. Gemäss Präsident Klaus Künzli wären vor allem klassische Restaurants und Bars, die schon heute Mühe hätten, gefährdet – wie er gegenüber Medien sagte. Zudem müssten die Betriebe ihr Personal reduzieren und die höheren Lohnkosten auf die Preise überwälzen, was weder im Interesse der Angestellten noch der Gäste sei.

Swissmem-Präsident warnt

Gar kein Verständnis haben die Branchenverbände für die Tatsache, dass die gleichen Gewerkschaften, die im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen Mindestlöhne akzeptieren, welche klar unter 4000 Franken liegen, die eigenen vertraglichen Vereinbarungen in Frage stellen. Das gilt auch für Swissmem, den Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. In der MEM-Industrie haben sich die Sozialpartner Mitte 2013 nach längeren Verhandlungen auf einen GAV geeinigt, der regional angepasste Mindestlöhne festlegt.

Breite Allianz sagt Nein

Sowohl der Bundesrat wie auch das Parlament haben sich klar gegen die Mindestlohn-Initiative ausgesprochen. Nein sagen SVP, FDP, CVP, EVP, glp und BDP. Abgelehnt wird die Initiative zudem von allen grossen Wirtschaftsverbänden, dem Bauernverband und der Volkswirtschaftsdirektoren-Konferenz der Kantone – aber auch von Arbeitnehmerorganisationen wie Hotel & Gastro Union und Angestellte Schweiz. ■

Diese betragen zwischen 3300 und 3850 Franken für ungelernte Arbeitskräfte respektive 3600 und 4150 Franken für qualifizierte Angestellte.

Dass die Gewerkschaften dieses Ergebnis nun auf gesetzlichem Weg wieder aushebeln wollen, verstösst für Swissmem-Präsident Hans Hess nicht nur gegen die Sozialpartnerschaft, sondern auch gegen das Prinzip von Treu und Glauben, wie er an der Jahresmedienkonferenz erklärte. Die Gewerkschaft Unia habe bei den Verhandlungen zum GAV nie in Frage gestellt, dass es regional unterschiedliche Mindestlöhne in der MEM-Industrie brauche. Wäre das anders gewesen, so Hess, wäre auch die 40-Stundenwoche kein Thema mehr gewesen. Jetzt aber kämpfe die gleiche Gewerkschaft an vorderster Front für eine Initiative, die «alles über einen Leisten» schlage. Dies sei unredlich, betonte Hess. Zudem hätte ein einheitlicher Mindestlohn von 4000 Franken massive Folgen für die Arbeitsplätze von gering Qualifizierten in Gegenden mit tieferen Löhnen (etwa im Tessin oder Jura). ■

Ein einheitlicher Mindestlohn würde auch der MEM-Industrie schaden.



Bild: Zvg

Fakten

Tiefe Löhne in der Schweiz

Wie viele Beschäftigte in der Schweiz arbeiten für Löhne unter 4000 Franken? Wer bezieht solche Saläre und in welchen Branchen? Was bedeutet ein sogenannter Tieflohn – und weshalb darf man untere Einkommen nicht mit Armut verwechseln? Wichtige Fakten und Zahlen. **René Pfister**

Die besten Daten zum Thema Löhne in der Schweiz liefert die Lohnstrukturerhebung des Bundes. Die Zahlen der neusten Erhebung von 2012 stehen noch aus, weshalb die aktuellsten Daten aus dem Jahr 2010 stammen. Danach gab es in der Schweiz rund 275 000 Vollzeitstellen im Tieflohnbereich, die mit weniger als 3986 Franken brutto pro Monat entlohnt wurden – auf der Basis von 40 Wochenstunden. Zu beachten ist dabei: Als sogenannte Tieflöhne definiert der Bund Saläre, die weniger als zwei Drittel des Schweizer Durchschnittslohnes ausmachen (Brutto-Medianlohn). Dieser lag 2010 bei monatlich 5979 Franken.

Umgerechnet auf die effektive Zahl von Beschäftigten (inklusive Teilzeitstellen), ging der Bund von 368 000 Personen aus, die für Tieflöhne tätig waren. Das entsprach 10,7 Prozent aller Arbeitnehmenden. Der Bund stellte weiter fest, dass die Zahl der Tieflohnstellen rückläufig war: 2008 lag ihr Anteil noch bei 12,4 Prozent.

Was die Statistik zeigt

Schaut man die Verteilung der Tieflohnstellen an, fallen vier Aspekte auf:

- Rund die Hälfte entfiel auf die vier Wirtschaftszweige Detailhandel, Gastronomie und Beherbergung, Gebäudereinigung sowie Garten- und Landschaftsbau. Am höchsten war der Anteil von Beschäftigten mit Tieflöhnen aber im Bereich von gewerblichen Dienstleistungen wie Coiffeursalons oder Wäschereien. Am meisten betroffen waren Arbeitnehmende mit einer Berufslehre (143 000) und solche ohne abgeschlossene Berufsbildung (109 000).
- Der Anteil der Frauen mit Löhnen unter 3986 Franken war mit 68,4 Pro-

zent viel höher als derjenige der Männer. In Relation zu allen Beschäftigten mussten zudem nur 6,9 Prozent der Männer mit Tieflöhnen auskommen – gegenüber 19,1 Prozent der Frauen. Das heisst: Fast jede fünfte erwerbstätige Frau verdiente – umgerechnet auf eine Vollzeitstelle – weniger als 4000 Franken.

«Der Anteil der tiefen Löhne dürfte eher gesunken sein.»

- Ausländer und Ausländerinnen sind proportional stärker betroffen: Der Anteil der Tieflohnbezüger erreichte bei ausländischen Angestellten 18,5 Prozent, bei Schweizer Staatsangehörigen lediglich 9,8 Prozent. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Tieflohnbereich arbeitete ausserdem in kleinen Firmen mit weniger als 50 Angestellten. Und knapp 54 Prozent waren seit weniger als drei Jahren in der gleichen Firma tätig.
- Regional gibt es grosse Unterschiede: Während der Anteil der Tieflohnstellen im Vergleich zur gesamten Beschäftigung im Tessin mit rund 25 Prozent klar am höchsten war, belief sich ihr Anteil in der Nordwestschweiz lediglich auf 8,3 Prozent. Auch im Mittelland, in der Ost- und Zentralschweiz sowie im Grossraum Zürich lag er unter 10 Prozent.

Seit 2010 dürfte sich die Situation nicht wesentlich verändert haben. Die meisten Experten gehen aber davon aus, dass der Anteil der Tieflohnstellen in den vergangenen Jahren eher gesunken ist. Dies unter anderem deshalb, weil die Löhne auch in den tieferen Segmenten

kontinuierlich gestiegen sind. Parallel dazu sind die in Gesamtarbeitsverträgen von einzelnen Branchen (Industrie, Gastronomie etc.) vereinbarten Mindestlöhne gestiegen. Selbst die Gewerkschaften rechnen jetzt noch mit 330 000 Personen, die für einen Lohn arbeiten, der unter der von ihnen geforderten Mindestgrenze von 4000 Franken pro Monat respektive 22 Franken pro Stunde liegt.

Tieflohn ist nicht Armut

Wichtig bei der Einschätzung von Tieflohn ist: Nur etwas mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in diesem Segment arbeitete 2010 Vollzeit, der Rest arbeitete in Teilzeitpensen. Das heisst auch: Tieflöhne können nicht mit dem Erwerbseinkommen von Haushalten respektive Paaren oder Familien gleichgesetzt werden. Sehr häufig besteht das Einkommen aus mehr als einem Lohn – zum Beispiel bei Doppelverdienern.

Zudem gilt es zu beachten, dass man den Begriff Tieflohn nicht mit Armut gleichsetzen kann. Denn entscheidend für Armut ist nicht ein einzelner Lohn, sondern das ganze verfügbare Haushaltseinkommen und die Zusammensetzung des Haushalts (Familie mit Kindern, Alleinerziehende, Einzelperson etc.). Die Armutsgrenze liegt in der Schweiz bei 2200 Franken pro Einzelperson respektive 4050 Franken für eine Familie mit zwei Kindern.

Das Bundesamt für Statistik stellte 2008 fest, dass rund 87 Prozent der Arbeitnehmenden, die einen Tieflohn hatten, nicht als «Working Poor» eingestuft werden konnten – wegen weiterer Einkommensquellen im Haushalt oder gezielten Sozialtransfers. Aus diesem Grund folgte der Bund unter anderem, dass jede Erwerbstätigkeit – selbst jene mit Tieflöhnen – den besten Schutz gegen Armut bietet. ■



«BÜLACHER GLAS»

produzieren wir heute nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Österreich, Kroatien, Tschechien, in der Slowakei und in der Ukraine. www.vetropack.com

vetropack 

ABB Technikerschule

Technik, Informatik, Wirtschaft, Management →

**IHR BILDUNGSPARTNER FÜR EIDG.
ANERKANNTE DIPLOMABSCHLÜSSE**

► DIPL. TECHNIKER/IN HF

BETRIEBSTECHNIK Mit KV-Abschluss möglich
LOGISTIK Mit KV-Abschluss möglich
ENERGIETECHNIK
KONSTRUKTIONSTECHNIK
INFORMATIK
SYSTEMTECHNIK
GEBÄUDEAUTOMATIK

► DIPL. BUSINESS ENGINEER NDS HF EXECUTIVE IN BUSINESS ENGINEERING

► DIPL. LEITER/IN DES TECHNISCHEN KUNDENDIENSTES/SERVICE

► WEITERBILDUNGSKURSE

INFORMATIONSVORANSTALTUNGEN 2014:

→ jeweils um 18.15 Uhr in der Aula der ABB Technikerschule, 5400 Baden

- MONTAG, 28. APRIL
- MONTAG, 26. MAI
- MONTAG, 23. JUNI
- MONTAG, 18. AUGUST



WEITER WISSEN →

Grün waren wir ja schon immer. Jetzt sind wir auch noch 100% CO₂-neutral.

Als echtes Schweizer Familienunternehmen übernehmen wir seit über 60 Jahren immer wieder die Pionierrolle in der Branche. Nun auch im effektiven Klimaschutz. Ab sofort haben Sie die Möglichkeit, mit unseren Printlösungen Ihre unvermeidbaren CO₂-Emissionen beim Drucken und Kopieren ganz einfach zu 100% zu kompensieren. Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne persönlich. Printlösungen von Schumacher. Und es läuft – jetzt auch CO₂-neutral. www.schumacherprint.ch

Fritz Schumacher AG

Frohalpstrasse 27 . 8038 Zürich . T 044 482 81 81
F 044 480 17 15 . zurich@schumacherprint.ch

Unsere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:
Basel . Bern . Glattbrugg . Lausanne . Luzern . Raron . St. Gallen

🌀 Drucken und kopieren auch Sie komplett CO₂-neutral

Ob Versicherung, Beratung und Treuhand, IT und Technologie, Dienstleistungen, Gastronomie oder Gewerbe: Wir kennen Ihre hohen Ansprüche an Zuverlässigkeit, Qualität, Sicherheit – und an Nachhaltigkeit. Nehmen Sie mit uns noch heute Kontakt auf und drucken und kopieren auch Sie in Zukunft 100% CO₂-neutral.



Schumacher 
PrintSolutions

Reinhard K. Sprenger

Zukunft braucht Herkunft



Bild: zvg

Da gibt es das Unternehmen, in dem eine bestimmte Intervention grossartige Früchte trägt. Derselbe Vorschlag scheitert in einem anderen Unternehmen – bei vergleichbarer Problemlage, vergleichbarer Firmengrösse, fast identischer Organisationsstruktur. Da gibt es das Handelsunternehmen, das von seinem Geschäftsführer mit grosser Geduld und tiefem Glauben an die Selbstentwicklungs-Fähigkeiten der Mitarbeiter seit Jahrzehnten von Erfolg zu Erfolg geführt wird. Direkt gegenüber, auf der anderen Strassenseite, gibt es ein Unternehmen derselben Branche, das von der Inhaberbefamie mit beeindruckender Menschenverachtung ebenfalls seit Jahrzehnten von Erfolg zu Erfolg geführt wird. Zwei Unternehmen, die internen Unterschiede kaum grösser denkbar, auf demselben Markt, mit fast demselben Produktsortiment, im Kampf um denselben Kunden, beide dauerhaft erfolgreich.

Irritierende Befunde. Wir wollen doch, dass die Guten gewinnen. Wir sind doch überzeugt, dass es Kniffs und Tipps gibt, wie man es «richtig» macht. In der Managementliteratur stapeln sich die Erfolgsgeschichten, die Rezepte und Instantlösungen – vor allem beim «Change Management». Unter diesem Fahnenwort wehren sich viele Unternehmen bis zur Beliebigkeit gegen alles, was vorher war. Zum Teil hat das handfeste wirtschaftliche Gründe (weil sich das Geschäftsmodell überlebte); teilweise will man aber auch nur auf immer wechselnde Moden aufspringen.

Aber der Machbarkeitsfuror hat Tücken. Wir können nicht alles regeln, haben nicht alles im Griff und können nicht über alles verfügen. Zum Beispiel verfügen wir über keinen absoluten Anfang. Kein Mensch beginnt ganz von vorne. Wir werden hineingeboren in Vorgegebenes, in Geschichte und Geschichten, in Traditionsströme, in Kultur, in Sprache.

Die Sozialforschung spricht von der «Pfadabhängigkeit». Ob eine Intervention erfolgreich eingeführt werden kann, hängt davon ab, welchen Entwicklungsweg sie bisher in einem Sozialzusammenhang genommen hat. Aus diesem Grund ist ein Strukturelement auch nicht einfach übertragbar: Eine Intervention, die Üblichkeiten ignoriert, wird scheitern. Nur das, was aus der Wurzel wächst, hat Bestand; es hat Wurzelkraft. Was vom Ziel gezogen wird, bleibt oberflächlich und unverbindlich. Nichts was bleiben soll, kommt schnell.

So werden gegenwärtig im Bereich des öffentlichen Dienstes jene Managementmethoden eingeführt, die in den 1970er-Jahren erfunden wurden. Nur selten ist man so klug, den Vorteil des historischen Spätkommers zu nutzen und die bisher gemachten Erfahrungen zu berücksichtigen. Als Beispiel gelte die Zielvereinbarung. Sie war sicher eine gute Idee bis in die 1990er-Jahre, also unter den Bedingungen quasi-sozialistischer Abschöpfungsmärkte. Bei den heutigen, zum Teil extrem volatilen Märkten ist sie oft zu inflexibel, langsam und bürokratisch. Die Praxis des Change Managements ignoriert diese Zusammenhänge. Sie ist blind, genauer: kontextblind. Der Hauptstrom der Beratungspraxis hat keinen Blick für die konkreten Umstände eines Unternehmens, für Traditionen, Reifegrade, Herkunft, Lokales. Unterschiedslos beglückt sie Kleinunternehmen, Grosskonzerne, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen mit heilsabsoluten Konzepten. Es gibt aber nicht nur einen Modernisierungspfad, nicht nur ein Fortschrittsmodell, welches man allen Organisationen verpassen könnte. Und wer das Alte wegwirft, wird das Neue nicht lange halten. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.

Dock-Gruppe

Arbeit für Arbeitslose ermöglichen – statt auslagern

Die Dock-Gruppe bietet Arbeitsplätze für Langzeit-Arbeitslose, Sozialhilfe-Empfänger und IV-Bezüger. Vom St. Galler Beschäftigungsprogramm hat sich die Gruppe zur unternehmerisch geführten Sozialfirma entwickelt, die mehr als 1200 Personen an zehn Standorten in der Deutschschweiz eine Arbeit gibt. **Michael Zollinger**

Als Daniela Merz 2002 zur Stiftung für Arbeit stiess, wollte sie etwas Nachhaltiges schaffen. 1997 hatte die Stadt St. Gallen die Stiftung gemeinsam mit dem Gewerkschaftsbund, dem Gewerbeverband und den Landeskirchen gegründet. Als neue Geschäftsführerin schwebte Merz vor, fortan finanzpolitisch keine Angriffsfläche mehr zu bieten. Sie definierte als Ziel, die Löhne der Arbeitnehmenden weiterhin von der öffentlichen Hand zu erhalten, die restlichen Kosten aber vollumfänglich selbst zu erwirtschaften.

Landläufige Beschäftigungsprogramme für Langzeit-Arbeitslose kosten das Gemeinwesen monatlich zwischen 1000 und 2000 Franken netto – und können schnell aus den kommunalen Budgets gestrichen werden. Merz wollte dies mit unternehmerischen Mitteln verhindern. Mit ihrem Team hat sie das hochgesteckte Ziel erreicht: «Mit der Wertschöpfung unserer Arbeitnehmenden decken wir heute die Kosten für 50 Mitarbeitende sowie unsere zehn Standorte», erklärt die 42-Jährige nicht ohne Stolz.

Sich eingliedern und Konflikte austragen

Organisatorisch ist die Dock-Gruppe seit 2010 eine AG und gehört zu 100 Prozent der Stiftung für Arbeit. Von den 50 Mitarbeitenden sind jeweils mindestens zwei in den zehn Betrieben vor Ort. Die anderen kümmern sich um Bewilligungen und die ganzen rechtlichen Belange. Hinzu kommen ein Infrastruktur- und ein IT-Leiter sowie eine operative Gesamtleiterin. Diese heisst Lynn Blattmann, arbeitete früher im Zürcher Sozialdepartement unter Monika Stocker

und bildet als COO gemeinsam mit Daniela Merz die Geschäftsleitung.

«Hinter Dock steht die Grundhaltung, dass ein Mensch für seine Unterstützung arbeiten darf», sagt Merz. Volkswirtschaftlich ist es ein Nullsummenspiel. Der Staat wird zwar nicht entlastet, aber auch nicht belastet. Mit der Idee wurde eine Lösung für jene geschaffen, die irgendwann aus allen Programmen fallen. «Gewisse Langzeit-Arbeitslose kann man mit Schulung, Coaching und sons-

«Dock bietet einen Ort, wo die Leute gebraucht werden und einer Arbeit nachgehen.»

tiger Unterstützung wieder in den Arbeitsmarkt bringen. Schön und gut. Doch was ist mit denen, die es nicht schaffen?», fragte sich Merz.

Für sie sind die Dock-Betriebe. Von den gegenwärtig gut 1200 Arbeitnehmenden in den zehn Betrieben in der Deutschschweiz sind die meisten Sozialhilfe-Beziehende. 50 Prozent sind Ausländer. Gerade mal knapp 20 Prozent schaffen den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt. Nicht alle bleiben lange. «Die Verweildauer bewegt sich zwischen einer halben Stunde und zehn Jahren. Pro Jahr bearbeiten wir etwa 2500 Lohnausweise», so Merz.

Dock bietet einen Ort, wo die Leute gebraucht werden und einer Arbeit nachgehen, wo sie Kollegen haben, sich eingliedern und Konflikte austragen müssen. Als Anfangslohn erhalten sie

12 Franken pro Stunde. Der Lohn geht bis maximal 2560 Franken für eine 80-Prozent-Stelle. «Viele haben Lohnpfändung. Da bringt es nichts, sie für 3200 arbeiten zu lassen – und 700 Franken müssen sie dann dem Betreibungsamt abliefern», findet Merz.

Aufträge aus der Industrie

Die Aufträge akquirieren sie und ihre Kollegen in der Industrie. Man versteht sich als deren verlängerte Werkbank. Erledigt werden serielle Handarbeiten von der Montage über die Konfektionierung bis zur Qualitätssicherung oder Verpackungsarbeiten. Grundsätzlich handelt es sich um nicht konkurrenzierende Arbeiten, also um solche, die entweder ins Ausland ausgegliedert oder mit hohen Investitionen auch maschinell erledigt werden könnten. «Wir sind quasi das Niedriglohnland in der Schweiz», umschreibt es Daniela Merz.

Zur Dock-Gruppe gehören auch zwei Brockenhäuser, die Räumungen durchführen. Für die Industriearbeiten verrechnet man durchschnittlich 7.90 Franken. Dock darf weder das Gewerbe konkurrenzieren noch Werbung für seine Dienstleistungen machen. «Umso wichtiger sind für uns öffentliche Aufträge und nicht zuletzt Interviews wie dieses hier», sagt Merz im Gespräch. Von den 27 Millionen Franken Umsatz sind 20 Millionen Lohnrefinanzierungen durch die 250 zuweisenden Gemeinden. 7 Millionen werden durch die Aufträge erwirtschaftet – vorab in den Bereichen Industrie und Recycling.

Als unternehmerisch geführte Sozialfirma ist die Dock-Gruppe eine steuerbefreite Non-Profit-Organisation (NPO), erwirtschaftet die Strukturkosten selbst ►



Bilder: ZVG

Die Aufträge akquirieren Daniela Merz (oben) und ihre Kolleginnen und Kollegen von der Dock-Gruppe in der Industrie. Insgesamt hat die Sozialfirma zehn Betriebe wie in Arbon (Bild unten rechts), wo die Angestellten diverse Handarbeiten erledigen.

► und bezahlt Leistungslöhne. Nach einem 3-Stufen-Modell werden die Menschen gefördert und auch regelmässig qualifiziert. Die Arbeitsplätze sind unbefristet, man führt aber weder Coaching- noch Kriseninterventions-Programme durch und erhält auch keine Defizitgarantien oder Subventionen.

Kultur des Scheiterns ist omnipräsent

«Wir haben es hier mit Menschen zu tun, die schwere Verletzungen erlebten, die gedemütigt wurden und die Angst haben. Wir geben den Leuten wieder ein Selbstwertgefühl und die Möglichkeit zu partizipieren. Wir verlangen aber auch etwas von ihnen. Entscheidend ist, dass sie nicht daheim im Sofa sitzen und nichts zu tun haben», sagt Daniela Merz, deren Herzblut für die Dock-Gruppe ansteckend wirkt. Nur ganz selten sei sie in den letzten Jahren von Menschen enttäuscht worden. Zum «Dock-Groove», wie sie es nennt, gehören Vertrauen und die Bereitschaft, den Leuten Platz und Raum zu geben. «Die Kultur des Scheiterns gehört hier dazu. Wir alle wissen, dass es in unserem Leben nicht immer nur aufwärts geht.»

In den Dock-Betrieben erhalten die Arbeitnehmenden kostenlosen Kaffee. «Es gibt auch Latte Macchiato. Hier in St. Gallen öffnen wir die Türen um 6 Uhr. Um 6 Uhr 30 sind meistens schon 60 Personen in der Cafeteria», berichtet

die Geschäftsführerin. Es gehe ihr nicht zuletzt auch darum, das Vorurteil des Staatsschmarotzers zu revidieren. Dieses könne sie mit grosser Vehemenz dementieren. In ihrer Aufgabe als CEO von Dock habe sie viel Demut gelernt, sagt Merz.

Ursprünglich war die Appenzellerin Primarlehrerin. Später bildete sie sich betriebswirtschaftlich weiter und führte eine Firma im Informatik-Bereich. Bereits mit 29 wurde sie in Herisau in die Exekutive gewählt und war während einigen Jahren Sozialvorsteherin. An Dock fasziniert sie der Kontakt zu den Arbeitnehmenden, zur Wirtschaft und mit den Behörden in der ganzen Deutschschweiz.

Nach den Jahren an der Front und der Aufbauarbeit, hat sich Merz mittlerweile vom Operativen zurückgezogen. Sie arbeitet mehr in Projekten und auf strategischer Ebene. Ein weiteres Wachstum zu noch mehr Standorten sei nicht das Ziel, sagt sie. Vielmehr will man das Know-how weitergeben und so zusätzliche vergleichbare Sozialfirmen in der Schweiz und auch im deutschsprachigen Ausland ermöglichen.

Für eine unternehmerische Arbeitsintegration

Mit ihrer Kollegin Lynn Blattmann hat Daniela Merz vor zwei Jahren ein Buch veröffentlicht mit dem Titel «Sozialfir-

men – ein Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration». Darin haben die beiden ihre Erfahrungen verarbeitet und üben auch Kritik am System. Es stört sie, dass es bei den Beschäftigungsprogrammen hierzulande keine Vollkostenrechnung und keine Transparenz gibt. Es werde viel zu wenig hinterfragt, mit welchen Investments man welche Wirkung erziele. «Wir diskutieren über AHV und die Höhen von Sozialhilfen, statt über Institutionen und Systeme zu sprechen.»

Weitere Ambitionen für die Zukunft

Für die Zukunft hat Daniela Merz noch einige Ziele. Sie wünscht sich noch mehr Arbeiten direkt vor Ort bei den Kunden. So wie beim Recycling-Unternehmen Immark in Regensdorf, wo man vor kurzem eingezogen ist, um gewisse Arbeiten zu erledigen. Reizen würde sie zudem der Aufbau einer Firma im ersten Arbeitsmarkt für leistungsfähige Arbeitnehmende über 50. Die Idee ist es, für diese eine Firma für sogenannte haushaltsnahe Dienstleistungen zu gründen. «Selbstverständlich nicht steuerbefreit, dafür auch konkurrenzierend zum Gewerbe. Es wäre nicht ohne Risiko, könnte aber meiner Meinung nach funktionieren», meint Merz. ■

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Architecture and Information | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplome (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Militärwissenschaften | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrsingenieurwesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Bewirtschaftung Netzinfrastrukturen | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Nutrition for Disease Prevention and Health | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Für weitere Informationen:
Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.ethz.ch/weiterbildung

ETH zürich

Chefetagen

Mehr Frauen, weniger Ausländer

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der grössten Schweizer Firmen ist weiter gestiegen – und der Anteil der Ausländer in den Geschäftsleitungen gesunken: Das zeigt eine neue Studie des Personalberatungs-Unternehmens Guido Schilling.

Was eine Studie des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) und des Vermögensverwalters zCapital schon im vergangenen Oktober gezeigt hat, bestätigt jetzt der neuste Schilling-Report, der die Chefetagen der 119 personalmässig grössten Schweizer Firmen analysiert hat: Die Frauen sind in den Verwaltungsräten im Vormarsch. Gemäss der Studie des Personalberaters wurde im vergangenen Jahr jeder fünfte vakante Verwaltungsratssitz mit einer Frau besetzt. Der Frauenanteil stieg von 2010 bis Ende 2013 von 10 auf 13 Prozent. Nominell entspricht das einem Zuwachs von 28 Frauen – respektive rund einem Drittel. «Der steigende Frauenanteil zeigt, dass die Verwaltungsräte den Vorteil von durchmischten Gremien erkannt haben», erklärt dazu Guido Schilling.

Die SAV-Studie, die auf einer Umfrage bei 150 börsenkotierten Publikumsgesellschaften basierte, hatte den Trend zu mehr Frauen ebenfalls offenbart: Sie stellte fest, dass der Frauenanteil bei SMI-Gesellschaften im letzten Jahr 16,2 Prozent erreichte – und bei Gesellschaften des SPI Extra 7,6 Prozent. Zudem planten drei Viertel der befragten Unternehmen, den Frauenanteil zu erhöhen.

Nicht mehr Chefinnen

Kein Aufwärtstrend war laut dem Schilling-Report in den Geschäftsleitungen auszumachen: Hier stagnierte der Frauenanteil bei 6 Prozent. Seit dem Beginn der Untersuchung vor neun Jahren hat er sich nur gerade um 2 Prozent erhöht. «Eine ernüchternde Entwicklung, zeigt sie doch, dass in keinem SMI-Unternehmen eine Frau neu in die Geschäftsleitung berufen wurde», meint Guido Schilling. Unverändert ist

die Situation gemäss einem Bericht der NZZ auch bei den Firmenchefs, von denen lediglich drei weiblich sind: Susanne Ruoff (Schweizerische Post), Jasmin Staiblin (Alpiq Holding) und Suzanne Thoma (BKW FMB Energie).

Trendwende bei Ausländern

Erstmals etwas rückläufig war 2013 der Anteil von ausländischen Managern in den Geschäftsleitungen: Dieser sank gemäss Schilling-Report von 45 Prozent im Vorjahr auf 42 Prozent. Auch bei den Neuzugängen nahm der Ausländeranteil im Vergleich zum Vorjahr um 4 auf 48 Prozent ab. Bis 2011 waren die Ausländer lange auf dem Vormarsch gewesen – und hatten ihren Anteil von 36 Prozent im Jahr 2006 stetig ausgebaut. Bei den Verwaltungsräten verharrte der Ausländeranteil mit 36 Prozent auf dem Vorjahresniveau.

Dabei bleiben die Deutschen an der Spitze: Sie waren sowohl in den Geschäftsleitungen mit 32 Prozent wie auch in den Verwaltungsräten mit 25 Prozent die grösste ausländische Gruppe. Auffallend rückläufig war die Tendenz hingegen bei den Briten, deren Anteil in den Geschäftsleitungen auf 8 Prozent und in den Verwaltungsräten auf 10 Prozent sank. Zur Trendwende bei den Ausländern meint Guido Schilling: «Diese Tendenz war absehbar, weil die europäische respektive die deutsche Wirtschaft prosperieren und Führungskräften hervorragende Perspektiven im Heimatmarkt bieten.» Trotzdem sei der Rückgang überraschend, zumal die global tätigen und exportlastigen Schweizer Firmen auf die besten Manager angewiesen seien – unabhängig von deren Nationalität. ■ (Pfi.)



ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software

Aargauer Firmen meist optimistisch

Die Aargauer Dienstleistungsfirmen erwarten ein gutes Geschäftsjahr. Optimistisch für 2014 ist auch der Handel, während die Beurteilungen in der Industrie zwischen gut und befriedigend schwanken. Das zeigt die jährliche Wirtschaftsumfrage der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK).

An der Wirtschaftsumfrage der AIHK, die noch vor der Abstimmung über die Zuwanderungs-Initiative von der Firma Fahrländer Partner durchgeführt wurde, beteiligten sich diesmal 609 Unternehmen mit über 61 000 Beschäftigten. Das waren rund zehn Prozent mehr als 2012. Während die meisten Dienstleistungsbereiche das Geschäftsjahr 2014 gleich gut einschätzen wie das letzte Jahr, ist die Einschätzung in der Industrie unterschiedlich: Derweil die stärker binnenorientierten Sektoren wie Kunststoffwaren, Chemie oder Metallurgie etwas optimistischer sind, glauben exportabhängige Bereiche wie der Maschinenbau und elektrische Ausrüstungen noch nicht an eine richtige Verbesserung.

Bessere Auslastung

Die Kapazitätsauslastung in der Industrie stieg gemäss der Umfrage im vergangenen Jahr auf 84 Prozent, nach 81 Prozent im Vorjahr. Für 2014 wird ein weiterer Anstieg auf 86 Prozent erwartet. Damit ist die Auslastung gemäss AIHK wieder auf einem ansprechenden Niveau. Nach wie vor tief ist sie mit 82 Prozent im Maschinenbau.

Wegen der verbesserten Auslastung und der anziehenden Konjunktur könnte man auch mit einer verstärkten Investitionstätigkeit rechnen. Hier zeigt die Umfrage aber ein uneinheitliches

Bild: Während Branchen wie Pharma oder Nahrungsmittel, die einen steigenden Auftragsbestand erwarten, die Investitionen hochfahren wollen, belassen Kunststofffirmen, deren Auslastung eher durchschnittlich ist, sowie die Bereiche Metallurgie und Chemie die Investitionen auf dem bisherigen Niveau. Der Maschinenbau, der für 2014 nicht von einem höheren Auftragsbestand ausgeht, fährt sie sogar leicht zurück. Gesamthaft dürfte die Investitionstätigkeit deshalb auf dem Niveau des Vorjahrs bleiben.

Neue Stellen geplant

Positive Resultate liefert die neuste Wirtschaftsumfrage der AIHK mit Blick auf die künftige Beschäftigung im Kanton: Die befragten Unternehmen planen insgesamt einen Ausbau der Beschäftigung um 2,6 Prozent. Dieser Wert dürfte über dem Schweizer Durchschnitt liegen. Der geplante Ausbau ist zudem relativ breit abgestützt und wird nicht nur vom Dienstleistungssektor getragen. Deutlich mehr Stellen besetzen wollen neben dem Handel auch die Kunststoffbranche, die Metallurgie, der Bau, die Bereiche Chemie und Pharma sowie Dienstleister wie die Rechts- und Steuerberatung, das Grundstücks- und Wohnungswesen oder Architektur- und Ingenieurbüros.

Gute Noten für den Standort

Generell erachten die befragten Firmen den Kanton Aargau weiterhin als guten Standort. Der Bau und baunahe Branchen sind dank dem dynamischen Markt (etwa im Wohnbereich) zufrieden. Allerdings haben die gut ausgelasteten Architektur- und Ingenieurbüros weiterhin Mühe bei der Rekrutierung von geeignetem Personal. Die MEM-Industrie schätzt ihre regionalen Standorte, wo sie von den verschiedenen Branchen-Netzwerken profitieren kann. Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal beurteilt sie als zufriedenstellend.

Die Umfrage zeigt schliesslich, dass die wirtschaftliche Entwicklung im letzten Jahr auch für die Aargauer Unternehmen besser verlief als Anfang Jahr – auch von den Konjunktexperten – erwartet. Fürs laufende Jahr sind die Konjunkturprognosen klar besser als Ende 2012, was auf die Erwartungen der Firmen im Aargau abfärbt. Nimmt die wirtschaftliche Dynamik weiter zu, ist aus der Sicht der AIHK damit zu rechnen, dass die Investitionstätigkeit wieder zunimmt. Davon profitieren würde etwa die von den Investitionszyklen abhängige Aargauer MEM-Industrie. ■ (MM/Pf.)

www.aihk.ch



Folgen Sie uns auf Twitter:
@arbeitgeber_ch

Berufsbildung

Die Uhrenbranche bleibt attraktiv

Die Zahl der Lehrabschlüsse in der Schweizer Uhrenindustrie ist 2013 auf einen neuen Rekordstand gestiegen. Von den Lernenden haben sich mehr als 40 Prozent für eine duale Ausbildung entschieden. Das zeigt die neuste Erhebung des Arbeitgeberverbands der Schweizerischen Uhrenindustrie.

Jedes Jahr verlassen mehrere hundert Fachkräfte die Berufsschulen der Uhrenbranche. 2013 lag die Zahl der jungen Berufsleute, die ein Diplom erhielten, bei 385. Damit stieg sie im Vergleich zum Vorjahr (381) noch einmal leicht an – auf einen neuen Rekordstand. Zum Vergleich: Im Jahr 2011 erlangten 330 junge Berufsleute ihren Abschluss, während es ein Jahr zuvor noch 318 waren.

Die Zahlen beziehen sich auf acht Berufe, die zu einem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis (EFZ) oder einem eidgenössischen Berufsattest (EBA) führen. Diese Berufe decken gemäss dem Arbeitgeberverband der Schweizerischen Uhrenindustrie (CP) alle wichtigen Etappen bei der Herstellung von Präzisionszeitmessern ab. Sie werden an sieben Berufsschulen unterrichtet, nämlich in Biel, Genf, Grenchen, Le Locle, Le Sentier, Porrentruy und St-Imier.

Erfreuliche Entwicklung

2013 haben 437 Jugendliche eine Lehre im Uhren- und mikrotechnischen Bereich in Angriff genommen. Das entspricht zwar einem Rückgang von 5,6 Prozent, aber 2012 wurde mit 463 neuen Lehrverträgen die bisherige Bestmarke



Die Uhrenindustrie bildet viele Junge aus.

erreicht. Mittelfristig betrachtet ist die Tendenz klar steigend. Erfreulich ist laut CP auch, dass die Zahl der Lernenden, die sich für eine Ausbildung in der Berufsschule und im Lehrbetrieb entschieden haben, weiter zugenommen hat: Der Anteil der dualen Ausbildung war mit 40,5 Prozent noch etwas höher als im Vorjahr. In absoluten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass 177 Jugendliche in der Berufsschule und im Lehrbetrieb ausgebildet werden, während 260 eine rein schulische Ausbildung absolvieren.

Die letzte Umfrage der CP über den Arbeitskräftebedarf in der Uhren- und mikrotechnischen Industrie zeigt zudem, dass der Anteil der dualen Ausbildung noch weiter wachsen sollte. Das heisst: Die Lehrbetriebe sind auch in Zukunft gefordert, Jugendliche bei sich aufzunehmen und auszubilden.

Ausbildung im Betrieb

Erfreulich ist laut CP auch, dass der Aufschwung der dualen Ausbildung insbesondere die mechanischen Berufe betrifft, wo die Ausbildung im Lehrbetrieb traditionellerweise eher unüblich ist. Dies gilt etwa für den Beruf des Mikromechanikers, für den 2013 ein völlig überarbeitetes Reglement zur Ausbildung in Kraft getreten ist, sowie den Beruf des Mikrozeichners. Da diese beiden Berufe praxisorientiert sind, eignen sie sich besonders gut für eine Ausbildung im Unternehmen.

Bei den Mikromechanikern ist der Anteil der Jugendlichen, die den dualen Bildungsweg absolvieren, von 15,3 auf 22 Prozent gestiegen, während er sich bei den Mikrozeichnern von 5,7 auf 19,3 Prozent erhöht und damit mehr als verdreifacht hat. ■ (MM/Pf.)

Machen Sie uns zum Milestone auf dem Weg zum Ziel.

Intensiv-Seminare zu Führung, Kommunikation, Projektmanagement, Management-Techniken, Innovation und Supply Chain Management. An der **Swiss Professional Learning vom 8. – 9. April 2014, Aktionsfläche Training 2** können Sie uns live erleben. Informationen unter:

BWI
Management Weiterbildung

www.bwi.ch



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil wir sie mit unserer effizienten Administration entlasten oder weil sie bei uns eine wirklich persönliche Betreuung geniessen. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf asga.ch oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.

Andrea Ruf, Geschäftsführerin Schweiz, Bodensee Schifffahrt

Einfach ASGA 
pensionskasse

«Weil ich Besseres zu tun habe, als Reglemente und Formulare zu studieren.»

Die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!



Lehrgänge

- CAS Leitende Ingenieure (Kalaídos FH)
- CAS Investitionsgüterverkauf (Kalaídos FH)
- CAS F+E-Management (ZHAW)
- MAS in Industrial Management (Kalaídos FH)
- Technische(r) Verkaufsberater
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Teamleiter/in im Kundendienst
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf
600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Lean Management
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Führen von Aussendienst-Mitarbeitenden
- Projektmanagement
- F+E-Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäss ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernende effizienter ausbilden
- Powerful performances
- und weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen? Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen auch firmenintern an. Jack Rietiker und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

[Wagen Sie einen detaillierten Blick auf
www.swissmem-kaderschule.ch.](http://www.swissmem-kaderschule.ch)

«Führen ist lernbar»

Swissmem Kaderschule

Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur, Tel. 052 260 54 54, kaderschule@swissmem.ch

 **SWISSMEM**
Kaderschule

Studie: Alkoholbedingte Kosten

Enorme Verluste für die Wirtschaft

Missbräuchlicher Alkoholkonsum belastet nicht nur Betroffene, sondern die ganze Gesellschaft: 4,2 Milliarden Franken kostete der Alkoholkonsum die Schweizer Öffentlichkeit im Jahr 2010. Am meisten ins Gewicht fallen die Ausfälle an Produktivität in der Volkswirtschaft. Zu diesem Schluss kommt die vom Bundesamt für Gesundheit in Auftrag gegebene Studie «Alkoholbedingte Kosten in der Schweiz».

Alkohol ist Risikofaktor für 60 Krankheiten, für Unfälle oder Gewalttaten und führt zu Produktivitätsverlusten am Arbeitsplatz. Dies hat weitreichende Folgen für die Schweizer Volkswirtschaft: Insgesamt kostete der Alkoholkonsum die Schweiz im Referenzjahr 2010 4,2 Milliarden Franken. Dies sind 0,7 Prozent des Bruttoinlandprodukts oder im Jahr 630 Franken pro Schweizerin und Schweizer über 15 Jahre. 80 Prozent der Gesamtkosten (3,4 Milliarden Franken) fallen durch Produktivitätsverluste in der Wirtschaft an. Die direkten Kosten belaufen sich im Gesundheitssektor auf 613 Millionen Franken (15 Prozent), in der Strafverfolgung auf 251 Millionen Franken (6 Prozent).

«80 Prozent der Kosten fallen durch Produktivitätsverluste in der Wirtschaft an.»

Wie bezahlt die Wirtschaft?

Grösster Träger der alkoholbedingten Kosten ist die Wirtschaft. Die indirekten Kosten über 3,4 Milliarden Franken in Form von Produktivitätsverlusten fallen zu gut einem Drittel (1,2 Milliarden Franken) direkt bei den Unternehmen an. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Arbeitnehmende aufgrund eines Katers kurzfristig ausfallen oder eine geringere Arbeitsleistung erbringen. Die übrigen 2,2 Milliarden Franken werden durch Mortalität und Morbidität verursacht: Einerseits gehen der Volkswirtschaft durch frühzeitige Todesfälle Produktionsressourcen in Form von Arbeitskraft verloren, andererseits fehlen diese we-

gen Krankheiten und frühzeitigen Pensionierungen. Diese beiden Kategorien zusammen belasten die Unternehmen mit rund einer halben Milliarde Franken. Die restlichen 1,7 Milliarden Franken entgehen der Wirtschaft im Allgemeinen, weil durch Verlust von Arbeitskraft der soziale Wohlstand gemindert wird.

Kosten im Gesundheitswesen und im Strafvollzug

Der Alkoholkonsum verursacht zusätzlich 613 Millionen Franken an direkten Kosten im Gesundheitswesen. Das sind Ausgaben für die Behandlung von alkoholbedingten Krankheiten, Unfällen und Verletzungen. Alkohol gilt bei diversen Krankheiten und bei Unfällen sowie Verletzungen aller Art als Risikofaktor. Stationäre Behandlungen (405 Millionen) wie Akutsomatik oder Psychiatrie verursachen fast doppelt so hohe Kosten wie ambulante Behandlungen (208 Millionen).

Alkoholkonsum begünstigt zudem das Begehen von Straftaten wie Gewalthandlungen oder Trunkenheit am Steuer. Dies belastet die öffentliche Hand in den Bereichen Polizei, Justiz und im Strafvollzug mit 251 Millionen Franken. Fast die Hälfte dieser Kosten fällt bei der Polizei an (113 Millionen); die wegen alkoholbedingten Straftaten inhaftierten Gefängnisinsassen belasten die öffentliche Hand mit 75 Millionen Franken. Die Justiz hat einen vergleichsweise kleinen Kostenanteil (64 Millionen), weil hier nur die ungelösten Fälle Ausgaben verursachen. Die überführten Straftäter zahlen in der Regel die Verwaltungsaufwendungen aus der eigenen Tasche.

Insgesamt tragen hauptsächlich die Sozialversicherungen (298 Millionen Franken) sowie der Staat, sprich der

Steuerzahler (387 Millionen), die direkten Kosten. Die übrig bleibenden 179 Millionen Franken betreffen Ausgaben von Privathaushalten in Form von Krankenkassen-Franchisen und -Selbstbehalten.

Von einer wirksamen Prävention profitieren alle

Im Bericht «Gesundheit 2020» zu den gesundheitspolitischen Prioritäten hält der Bundesrat fest, dass Gesundheitsförderung und Krankheitsvorbeugung intensiviert werden sollen. Damit können auch die volkswirtschaftlichen Kosten reduziert werden, die durch unausgewogene Ernährung und mangelnde Bewegung, übermässigen Alkoholkonsum oder Tabak verursacht werden. Das Nationale Programm Alkohol (NPA) sieht vor, die negativen Folgen des Alkoholkonsums im öffentlichen Leben und in der Volkswirtschaft zu verringern.

Mit der aktuellen Studie «Alkoholbedingte Kosten in der Schweiz» des Bundesamts für Gesundheit – durchgeführt von der Polynomics AG – sollen Kostenträger über ihre Aufwendungen informiert und die breite Öffentlichkeit für die Konsequenzen sensibilisiert werden. Letztlich zahlen alle Schweizerinnen und Schweizer für den Alkoholkonsum. Die Gesellschaft trägt eine kollektive Verantwortung. Die Prävention von Alkoholmissbrauch hilft, die Kosten zu senken. Sie ist deshalb nicht nur im Interesse der Unternehmen und der Sozialversicherungen, sondern auch aller Bürgerinnen und Bürger. ■ (BAG)

Informationen und Unterstützungsmassnahmen für Präventionsprogramme in Unternehmen bietet die Plattform www.alkoholamarbeitsplatz.ch.

Hotelleriesuisse

Hotellerie braucht neue Impulse

Mit der Schweizer Hotellerie geht es aufwärts: Die Zahl der Übernachtungen ist 2013 gestiegen, und der positive Trend setzt sich fort. Allerdings hat die Branche nach wie vor ein Rentabilitätsproblem – wegen des Preisdrucks und hoher Kosten.

Die Hotellerie konsolidiert sich: Die Nachfrage aus Europa hat sich 2013 erholt, und auch Schweizer haben wieder vermehrt Ferien im eigenen Land verbracht. Aufstrebende Märkte wie China und die Golfstaaten vermochten erneut deutlich zuzulegen. Dieser positive Trend dürfte laut einer Umfrage von Hotelleriesuisse auch im laufenden Jahr andauern. Allerdings erwarten rund 90 Prozent der befragten Betriebe keine Verbesserung der nach wie vor angespannten Preissituation. Zusammen mit dem schwierigen Kostenumfeld schlägt sich dies auf die Rentabilität der Betriebe nieder – was eine grosse Herausforderung bleibt.

Die Branche könne angesichts des andauernden Strukturwandels nicht durchatmen, betonte Verbandspräsident Guglielmo L. Brentel an der Jahresmedienkonferenz von Schweiz Tourismus. Belastend sei insbesondere das vergleichsweise hohe Kostenniveau, das den finanziellen Spielraum der Hotelunternehmer einschränke.

Businesspläne sind gefragt

«Es kann aber nicht sein, dass Ideen für innovative Hotelprojekte an der Finanzierung scheitern», hielt er fest. Vonseiten der Unternehmer brauche es überzeugende Businesspläne als Bewerbungsgrundlage für die Finanzunterneh-

men. Hoteliers könnten zudem mittels Kooperationen gemeinsam investieren. Es liege in der Verantwortung der Branche, Strategien festzulegen sowie Angebote zu strukturieren und zu vermarkten, meinte Brentel. Aufgabe des Staates sei es, für faire Rahmenbedingungen zu sorgen und Anreize für handlungsfähige Unternehmen zu schaffen. Gute Beispiele dafür seien der Entwurf des Bundesrates zum Zweitwohnungs-gesetz und die im Rahmen des Tourismusberichts geforderte Optimierung der Beherbergungsförderung durch die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit – mittels der Erweiterung ihres Aufgabenkatalogs. ■ (MM/Pf.)

ABB Technikerschule

Technik. Informatik. Wirtschaft. Management →

Neuer Vorbereitungslehrgang zur Höheren Fachprüfung an der ABB Technikerschule in Baden «Dipl. Leiter/in des Technischen Kundendienstes/Service»

Dipl. Leiter/innen des Technischen Kundendienstes/Service sind gefragte Fach- und Führungskräfte und haben beste Voraussetzungen im Hinblick auf eine erfolgreiche Karriere.

Die ABB Technikerschule bietet eine praxisorientierte, umfassende Ausbildung und qualitativ hochstehende Vorbereitung auf die eidg. höhere Fachprüfung.

Themenschwerpunkte gemäss Prüfungsordnung sind u.a.:

- Kundenbeziehungs- und Servicemanagement
- Marketing, Service- und Verkaufsschulung
- Arbeits- und Problemlösungstechniken
- Personalführung und -entwicklung
- Rechtliche Grundlagen für den technischen Kundendienst

Der Vorbereitungslehrgang dauert zwei Jahre und ist berufsbegleitend.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Informieren Sie sich über unser Bildungsangebot auf unserer Website www.abbt.ch

Auskünfte:

ABB Technikerschule, Wiesenstrasse 26, 5400 Baden
Telefon 058 585 33 02 / www.abbt.ch / sekretariat@abbt.ch



**Studienbeginn:
26. April 2014**



VERANSTALTUNGEN

Fachmesse 2. Säule

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
 Datum: 7. und 8. Mai 2014
 Ort: Kongresshaus, Zürich
www.pk-messe.ch

Einführungskurs zum Arbeitsrecht

Veranstalter: Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK)
 Datum: 12. und 13. Mai 2014
 Ort: Geschäftsstelle AIHK, Aarau
www.aihk.ch → Agenda

5. Home Office Day

Veranstalter: Microsoft, Swisscom und Witzig The Office Company, getragen u. a. vom Schweizerischen Arbeitgeberverband
 Datum: 15. Mai 2014
 Ort: ganze Schweiz
www.homeofficeday.ch

SVIK-Konferenz:**Führungskommunikation – mit Megaphon oder Hörgerät?**

Veranstalter: Schweizerischer Verband für interne Kommunikation (SVIK)
 Datum: 15. Mai 2014
 Ort: UBS Grünenhof, Zürich
www.svik.ch

SGAB Frühjahrstagung:**Heute Schule – morgen Beruf**

Veranstalter: Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung (SGAB)
 Datum: 21. Mai 2014
 Ort: Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten
www.sgab-srfp.ch

26. internationales Europa Forum Luzern: Wachstum – Chancen und Risiken

Veranstalter: Europa Forum Luzern
 Datum: 26. Mai 2014
 Ort: KKL, Luzern
www.europa-forum-luzern.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Sozialversicherungen in der Schweiz**

Kurt Häcki, 2014, 5. Auflage, 366 Seiten, kartoniert, Fr. 54.–, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-1015-9. Anhand von Fallbeispielen aus dem Leben einer unselbständig erwerbstätigen Person wird in diesem Handbuch der Weg durch die Sozialversicherungen aufgezeigt. Die Neuauflage ist um die neuesten Änderungen in den einzelnen Zweigen aktualisiert.

Geschichte der politischen Gräben in der Schweiz

Werner Seitz, 2014, 182 Seiten, broschiert, Fr. 22.–, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-0958-0. Jede Gesellschaft weist mehrere politische Gräben auf. Die Publikation analysiert den konfessionellen, den sprachregionalen und den Stadt-Land-Graben anhand der Ergebnisse der eidgenössischen Volksabstimmungen und der Nationalratswahlen von 1848 bis 2012.

**Jahrbuch zum Sozialversicherungsrecht 2014**

Ueli Kieser/Miriam Lendfers (Hrsg.), 2014, 248 Seiten, broschiert, Fr. 58.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-604-1. In den drei Hauptteilen geht es um die Entwicklungen in der Gesetzgebung und der Rechtsprechung sowie um praxisbezogene Fragen. Auch die 2014 in Kraft getretenen Bestimmungen und die wichtigsten Reformvorhaben werden beleuchtet.

Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG)

Franco Lorandi, 2014, 2. Aufl., 166 Seiten, broschiert, Fr. 39.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-592-1. Das Schuldbetreibungs- und Konkursrecht wird kompakt dargestellt, Querbezüge werden aufgezeigt und Verfahrensabläufe illustriert. Berücksichtigt sind zudem die Gesetzesänderungen, die aufgrund des neuen Sanierungsrechts seit 2014 in Kraft sind.

**Innen- und Aussenpolitik von Unternehmen**

Corporate Governance und Public Affairs in der Praxis. Andreas Hugi/Ronny Kaufmann (Hrsg.), 2014, 216 Seiten, gebunden, Fr. 49.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1363-2. Zwei Seiten einer Medaille: Public Affairs als aussenpolitische Aktivität und Corporate Governance als Innenpolitik eines Unternehmens werden in diesem Managementbuch zusammengeführt.

New World of Work

Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Michael Bartz/Thomas Schmutzer, 2014, 192 Seiten, gebunden, Fr. 36.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0535-5. Ob technologische Entwicklung, Arbeitsformen oder Nachwuchs: Unternehmen sehen sich vielen Veränderungen gegenüber. Welche Aufgaben stellen sich und wie können sie diese bewältigen?

**Rettet die Wall Street – Warum wir die Zocker brauchen**

Jens Korte, 2014, 224 Seiten, gebunden, Fr. 26.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05524-3. Wer heute das Wort «Börse» hört, denkt sofort an geldgierige Abzocker. Laut dem Autor, Gesicht der Wall Street des Schweizer Fernsehens, liegt nicht darin die Gefahr für die Weltwirtschaft, sondern in den zunehmenden, dunklen Geschäften ausserhalb der Börsen.

Spitex Verband Schweiz

Gesundheitsbranche mit Zukunft

Die Menschen leben länger und möchten trotz hohen Alters und damit verbundenen Einschränkungen in ihren eigenen vier Wänden wohnen. Spitex-Dienstleistungen – pflegerische und hauswirtschaftliche Betreuung zu Hause – tragen diesem Trend Rechnung. Dennoch ist die Branche politisch unter Druck. Da ist der Spitex Verband Schweiz, der Dachverband der nicht gewinnorientierten Spitex, gefordert. **Daniela Baumann**



Bild: Spitex Verband Schweiz/Alan Meier

Dank Pflege zu Hause können viele, vor allem ältere Menschen in ihrem gewohnten Umfeld leben.

Sie ist wohl älter als jedes Spital – die Betreuung erkrankter, behinderter oder alter Menschen in ihren eigenen vier Wänden. Unter dem heute bekannten Namen «Spitex» ist die spitalexterne Pflege und Hilfe zu Hause indes erst seit den 1980er-Jahren bekannt. Sowohl kommerzielle als auch gemeinnützige Spitex-Organisationen bieten entsprechende Dienstleistungen an, wobei letztere mit einem Anteil von 80 Prozent aller geleisteten Stunden den Markt klar dominieren. Sie sind im Spitex Verband Schweiz vereint, dem Dachverband der sogenannten Non-Profit-Spitex (NPO-Spitex), und unterscheiden sich von den privaten Anbietern insbesondere durch ihren öffentlichen Leistungsauftrag: Sie haben die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen – selbst im abgelegensten Tal. Oder wie es Beatrice Mazenauer, die Zentralsekretärin des Spitex Verbands, pointiert ausdrückt: «Wir können im Gegensatz zur Konkurrenz nicht sagen, 15 Minuten Weg alleine für eine Insulininjektion rentiere nicht.»

Pflege und Hilfe unter einem Dach

Die über 600 Basisorganisationen, die über ihren jeweiligen Kantonalverband dem Spitex Verband

Schweiz angeschlossen sind, funktionieren eigenständig und versorgen jeden Tag 200 000 Patientinnen und Patienten. Nach einer vorgängigen Bedarfsabklärung umfassen die Aufgaben hauptsächlich pflegerische Leistungen, aber auch – und gemäss Beatrice Mazenauer nicht weniger wichtig – Unterstützung in der Alltagsbewältigung. «Dieser zweite Aspekt unserer Tätigkeit hat einen stark sozialen und präventiven Charakter. Wir nehmen den Klienten die Hausarbeit nicht ab, sondern leiten sie darin an und nehmen wenn nötig Anpassungen vor, damit sie ihren Haushalt möglichst lange selbstständig bewältigen können», erklärt Mazenauer. Zentral für den Erfolg sei zudem das soziale Umfeld: «Wir beziehen die Angehörigen bewusst in unsere Arbeit ein, unterstützen und beraten sie.»

Seit einer Fusionswelle unter den Spitex-Organisationen in den 1980er- und 1990er-Jahren können Pflege und Unterstützung im Alltag aus einer Hand bezogen werden. Insbesondere das Jahr 1994 hat für die Branche grosse Bedeutung: Zum einen entstand damals aus dem Zusammenschluss der Schweizerischen Vereinigung der Hauspflegeorganisationen (SVHO) und der Schweizerischen Verei-

nigung der Gemeindekrankenpflege- und Gesundheitspflegeorganisationen (SVGO) der heutige Spitex Verband Schweiz. Zum anderen wurde die Spitex-Pflege kurz darauf als Pflichtleistung ins neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) aufgenommen.

Die Spitex-Dienstleistungen sind ein Mosaikstein im umfassenden Netz der hiesigen Gesundheitsversorgung. Deshalb arbeitet man eng mit anderen Leistungserbringern wie Ärzten, Apotheken, Spitälern und Heimen, aber beispielsweise auch mit dem Roten Kreuz, der Pro Senectute oder der Alzheimervereinigung zusammen. «Zu Beginn musste der Verband seinen Platz neben all den anderen Playern im Gesundheitswesen erst finden», erinnert sich Beatrice Mazenauer an die schwierige Startphase. Bezeichnend dafür ist eine parlamentarische Initiative nur wenige Jahre nach Aufnahme der spitalexternen Pflege ins KVG, wonach diese auf 60 Stunden pro Quartal und Person begrenzt werden sollte. «Zum Glück konnte diese Ratio- nierung abgewendet werden», so die Medizinalrechts-Expertin.

Anhaltender Spardruck

Druck von politischer Seite ist auch heute kein Fremdwort: Die föderalistisch organisierten und von den Krankenversicherern, den Kantonen und den Patienten finanzierten Dienstleistungen der NPO-Spitex drohen verschiedentlich Opfer kantonal Sparprogramme zu werden. In Bern etwa wurde bereits der Kantonsbeitrag für die Alltagsunterstützung gestrichen. «Solch kurz- sichtiges Handeln bringt den Service pub- lic in Gefahr und leistet der neuerlichen Trennung von Pflege und Hilfe Vor- schub», befürchtet Mazenauer. «Wir wer- den alles daran setzen, dass dies nicht passiert. Die Bündelung der Angebote ist ein Mehrwert für die Patienten und vermeidet Schnittstellen-Probleme.»

Der Spitex Verband Schweiz setzt sich dafür ein, dass die Versicherungs- beiträge – sie decken knapp die Hälfte der Kosten – nicht gesenkt, geschweige denn Teile der Dienstleistungen sogar wieder aus dem KVG gestrichen wer- den. In die Hoheit der Kantone kann er hingegen nicht eingreifen. Die Forde- rung aber liegt auf dem Tisch: «Von der

Politik ist ein klares Bekenntnis zur Spi- tex gefragt, wenn der Grundsatz «ambu- lant vor stationär» weiterhin gelten soll. Die volkswirtschaftlichen Folgekosten eines Abbaus wären um einiges höher als die kurzfristigen Einsparungen.»

Mehr Nachwuchs ausbilden

Neben der Interessenvertretung der NPO-Spitex gegenüber Politik, Behör- den, Partnern und Versicherern auf nationaler Ebene sowie den Vertrags- verhandlungen mit Letzteren ist die Berufsbildung eine dritte wichtige Auf- gabe des Spitex Verbands. Unter dem Dach der Organisation der Arbeitswelt Gesundheit «OdA Santé» entwickelt man mit den Verbänden H+ (Spitäler) und Curaviva (Heime) die Berufsbildung im Gesundheitswesen weiter.

Ein Meilenstein in der jüngeren Ver- gangenheit war etwa die Herabsetzung des Mindestalters für Gesundheitsbe- rufe. Damit war der Weg frei für die Ein- führung der Berufslehre zur FAGE (Fach- frau/Fachmann Gesundheit). Das zeigt Wirkung: Die Zahl der Lehrverhältnisse bei den Basisorganisationen steigt sub- stanziell an. Dennoch ist Beatrice Maze- nauer überzeugt, dass diese noch mehr eigenen Nachwuchs ausbilden müssen, um künftige Engpässe beim Personal zu verhindern. Zudem seien in Zukunft neben der beruflichen Grund- und höheren Berufsbildung auch Qua- lifikationen auf (Fach-)Hochschulstufe vermehrt gefragt, da die Phänomene in der Pflege immer komplexer würden.

Obwohl derzeit die Basisorganisatio- nen ihre offenen Stellen noch besetzen können, ist der Verband bestrebt, dass die NPO-Spitex eine attraktive Arbeit- geberin bleibt. Da sich die Löhne und die Anstellungsbedingungen meist nach den Vorgaben der Kantone rich- ten, sind sie mit jenen der Spitäler und Heime konkurrenzfähig. Angesichts der demografischen Entwicklung stellen Spitex-Dienstleistungen einen Wachs- tumsmarkt dar, der sichere Arbeitsplätze bietet. Ausserdem sind die Arbeitsin- halte spannend, abwechslungsreich und verantwortungsvoll, so Mazenauer, die den Spitex Verband seit 1995 leitet. Gleichzeitig sei man aber einem enor- men Effizienzdruck ausgesetzt. «Die Zit- rone ist ausgepresst; die Mitarbeiten-

den stossen an ihre Grenzen», warnt Mazenauer eingehend vor weiteren Sparmassnahmen.

Arbeitgeber- und Fachverband

Der Dachverband der nicht gewinnori- entierten Spitex versteht sich sowohl als Fach- wie auch als Arbeitgeberver- band. In dieser Doppelfunktion erarbei- tet er für die Mitglieder Argumentarien zu verschiedenen Fachthemen. Dazu kommen standardisierte Arbeitsinstru- mente, die beispielsweise in der Be- darfsabklärung, der Rechnungslegung, der Arbeitszeiterfassung oder der Qua- litätskontrolle zum Einsatz gelangen. Sie sollen für eine branchenweite Ver- einheitlichung und Vergleichbarkeit der Daten sorgen. Schliesslich nimmt er ver- schiedene kommunikative Aufgaben für die Branche wahr.

Seit Anfang Jahr ist der Spitex Ver- band Mitglied des Schweizerischen Ar- beitgeberverbands. Beatrice Mazenauer zu den Beweggründen: «Wir möchten vom Wissen des Arbeitgeberverbands in arbeitgeberpolitischen Angelegen- heiten profitieren und gleichzeitig un- sere Anliegen auf übergeordneter Ebene einspeisen können.» So wohl auch dem- nächst betreffend Kontingente für aus- ländisches Personal: «Wir eruieren der- zeit, wie stark unsere Organisationen vom Ja zur Masseneinwanderungs-Ini- tiative betroffen sind, und werden dem- entsprechend unsere Forderungen de- ponieren.» ■



Gründung: 1994

Mitglieder: 26 Kantonalverbände mit über 600 lokalen Basisorganisationen

Präsident: Walter Suter

Zentralsekretärin: Dr. Beatrice Mazenauer

Kontakt

Spitex Verband Schweiz

Sulgenauweg 38

Postfach 1074, 3000 Bern 23

Tel. +41 (0)31 381 22 81

admin@spitex.ch, www.spitex.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes.
- «Employeur Suisse» paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 15 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

Saisissez cette excellente opportunité de faire connaître votre entreprise, votre organisation ou vos services.

Publicité



ZürichseeWerbe AG

Responsable Suisse romande : Marianne Pöhl, tél. 044 928 56 18

Zürichsee Werbe AG

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11

www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

La meilleure protection: l'emploi



Alexandre Plassard, membre de la direction de l'Union patronale suisse, est responsable de la rédaction romande d'«Employeur Suisse».

«Employeur Suisse»

109^e année

Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable

Hélène Kündig-Etienne

Rubrique juridique:

Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Téléphone +41 (0)44 421 17 00

employeur@arbeitgeber.ch

www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.-

(étranger Fr.180.-) + TVA

Prix de l'exemplaire: Fr.10.-

+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich

Téléphone +41 (0)44 295 97 97

www.sihldruck.ch

druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG

Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Seestrasse 86, 8712 Stäfa

Téléphone +41 (0)44 928 56 17

Fax +41 (0)44 928 56 00

arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4100

Tirage certifié (REMP 2013):

Tirage diffusé: 3534

Vendu: 3108

Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres

dirigeants et de propriétaires

d'entreprises (Source: Etude de

lectorat, automne 2008)

Photo couverture

Keystone/Peter Schneider

Chères lectrices, chers lecteurs,

L'Union patronale suisse est fermement opposée à l'initiative sur les salaires minimums qui sera soumise au peuple le 18 mai prochain. Cette initiative exige de la Confédération et des Cantons qu'ils «encouragent» l'inscription dans les conventions collectives de travail de salaires minimums et veut ancrer dans la Constitution un salaire minimal légal de 22 francs de l'heure, ce qui correspond à 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures.

Le texte de cette initiative constitue une ingérence dans la liberté de négociation des partenaires sociaux en matière de politique salariale et vise à rendre la signature de CCT obligatoire. Ceci est inacceptable. Les partenaires sociaux doivent pouvoir décider sans ingérence de l'État si et comment des salaires minimums doivent être fixés dans leur CCT. Ils doivent aussi pouvoir décider librement s'ils souhaitent conclure une convention collective de travail ou plutôt régler leurs relations de travail au niveau de l'entreprise ou du contrat individuel. La liberté de contrat est un principe essentiel de l'ordre juridique suisse. De plus, avec un tel niveau de salaire imposé par l'État, la Suisse aurait le salaire minimal le plus élevé du monde. Il est clair

qu'une telle ingérence étatique dans le marché du travail mettrait nombre d'emplois en danger. Pour le rappeler, l'Union patronale suisse ne défend pas une politique des bas salaires. En revanche, il s'agit de sauvegarder notre système décentralisé de formation des salaires qui explique pour une grande part l'excellente performance globale du marché suisse de l'emploi. Un système qui fonctionne bien ne doit pas être mis en danger. Notre Dossier est consacré à cette vaste et complexe thématique qui demande un jugement différencié.

A notre Entretien, nous avons convié Marcel Frank, directeur de Frank Türen AG. Cette entreprise familiale de Buochs dans le canton de Nidwald développe et produit des portes adaptées à la plupart des situations. Ceci va de la simple porte d'appartement à la porte blindée ou à la porte avec contrôle d'accès par scanner reconnaissant la structure veineuse d'une main. Nous présentons également le groupe Dock créé à St. Gall et dirigé par Daniela Merz. Cette organisation sans but lucratif offre des emplois à des chômeurs de longue durée et à nombre de bénéficiaires de l'aide sociale.

Dans notre société, chacun est protégé par un filet social et il en est fort bien ainsi. Adolphe Ribordy entend dans son Eclairage poser néanmoins quelques repères et nous montre pourquoi il faut rejeter la socialisation rampante.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

L'année 2013 favorable au secteur de la construction

L'évolution a été favorable dans le secteur principal de la construction lors de l'année écoulée. De même les entrées de commande ont augmenté.

Les chiffres d'affaires du secteur principal de la construction ont augmenté de 4,9 pour cent en valeur nominale à 19,9 milliards de francs environ par rapport à 2012. Ainsi, la baisse de 2012 due aux mauvaises conditions météorologiques est compensée. C'est ce qui ressort de la dernière enquête trimestrielle et annuelle réalisée par la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE).

En 2013, l'activité sur les chantiers a aussi été marquée par les conditions météorologiques. Il a neigé jusqu'en avril et même en pleine. Mais il n'a jamais fait si froid qu'en février 2012. Au cours des premiers mois 2013, l'activité a été freinée par la météo défavorable entraînant un surcroît de travail, mais a rarement dû être immobilisée. Par conséquent, les chiffres d'affaires du secteur principal de la construction ont à nouveau atteint leur niveau de 2011. De même, la situation demeure stable sur le front des commandes, puisque celles-ci se sont accrues de 1,7 pour cent à 19,2 milliards de francs par rapport à 2012.



Les chiffres d'affaires dans le secteur de la construction ont à nouveau atteint leur niveau de 2011.

Le secteur du logement ayant bénéficié du faible niveau des intérêts, de la croissance démographique et de la hausse des revenus a une fois de plus stimulé l'activité. Dans ce segment, le volume de construction s'est accru de 3,2 pour cent et les commandes même de 1,8 pour cent.

Les perspectives sont mitigées pour 2014: le recul des permis de construire et les effets de l'article constitutionnel

sur les résidences secondaires – que le Conseil fédéral veut mettre en œuvre de manière pragmatique, mais en le transposant de manière quasi littérale – seront peu à peu perceptibles. Cependant, grâce au niveau toujours élevé des réserves de travail des entreprises, le recul de l'activité ne sera pas sensible. Par conséquent, le niveau de construction devrait être en 2014 analogue à celui de 2013. ■

La reprise de l'économie continue

Selon les prévisions conjoncturelles de la Confédération, la conjoncture en Suisse devrait continuer à s'intensifier cette année et aussi l'année prochaine.

Le Groupe d'experts de la Confédération maintient ses prévisions de décembre 2013 et considère que la reprise conjoncturelle devrait se consolider en Suisse en 2014 et en 2015. Après un solide 2 pour cent de croissance atteint en 2013, le Groupe d'experts table sur une accélération de l'expansion du PIB à 2,2 pour cent en 2014 et à 2,7 pour cent en 2015.

Dans le sillage d'une conjoncture mondiale qui progressivement s'éclaircit, le commerce extérieur devrait, après quelques années plutôt moroses, recommencer à livrer des impulsions positives à la conjoncture en Suisse, en plus des impulsions livrées par la de-

mande intérieure, qui devrait rester relativement robuste. Les perspectives favorables permettent d'escompter une amélioration de la situation sur le marché du travail et un recul du chômage de 3,2 pour cent en 2013 à 3,1 pour cent en 2014 et à 2,8 pour cent en 2015.

A la suite de l'acceptation de l'initiative sur l'immigration de masse, les incertitudes concernant nos relations futures avec l'UE sont venues sur le devant de la scène. Pour l'heure, on ne sait pas dans quelle mesure la nouvelle donne compliquera les choses pour les entreprises voulant recruter de la main-d'œuvre étrangère. D'autre part, la forme à donner à la voie bilatérale entre la

Suisse et l'UE est en suspens. Les conséquences économiques à long terme ne sont actuellement guère quantifiables, tant elles dépendent de la forme que prendront concrètement les mesures d'application (le système des contingents, notamment) et des relations futures entre la Suisse et l'UE. Dans les trimestres à venir, un risque potentiel pour le développement de la conjoncture réside dans l'activité d'investissements des entreprises, qui risque de diminuer en raison de l'incertitude plus élevée (report de projets d'investissements), ce qui pourrait freiner la dynamique conjoncturelle et l'emploi. ■

Le Conseil des États rejette l'initiative «Ecopop»

L'Union patronale suisse (UPS) salue le net rejet prononcé par le Conseil des États à l'endroit des initiants d'«Ecopop». Suite à l'approbation de l'initiative du 9 février dernier, le Conseil fédéral doit en priorité s'atteler à sa mise en place pragmatique et préservant les intérêts de l'économie. Cet effort est incompatible avec l'initiative Ecopop, puisqu'il faut en premier lieu sauver les Accords bilatéraux I, sachant que, depuis leur introduction, ceux-ci ont largement contribué à la croissance économique de la Suisse.

Celle-ci, dont le but est de limiter à 0,2 pour cent au maximum la croissance de la population, constitue pour l'UPS une approche erronée face aux enjeux d'une population en croissance. L'UPS est consciente qu'une augmentation de la population nécessite plus de ressources, notamment en termes de logements, de santé, de transports et d'énergie. Pour chacun de ces défis, des solutions intelligentes et durables, mais également favorables à l'économie s'imposent. L'initiative «Ecopop» ne répond pas à ces exigences. ■ (UPS)

Non à une caisse publique d'assurance-maladie

L'initiative populaire «Pour une caisse publique d'assurance-maladie» veut réformer l'assurance obligatoire des soins en instituant une caisse unique nationale, seule à proposer l'assurance de base. Après le Conseil fédéral et le Conseil des États, le Conseil national a lui aussi décidé de recommander le rejet du projet. Non seulement le système en vigueur a fait ses preuves, mais un monopole de l'État ferait augmenter plutôt que baisser les coûts car, contrairement à la situation de concurrence

réglée, il n'y aurait plus d'incitation à épargner. Pour les assurés, la caisse unique serait la fin du libre choix entre différents prestataires.

L'Union patronale suisse partage le raisonnement de la majorité du Conseil. Elle salue également les travaux entrepris pour ajuster la compensation des risques dans le cadre de la révision partielle de la loi sur l'assurance-maladie, visant à empêcher la sélection des risques pratiquée par les assureurs. ■

Portail d'informations sur la libre circulation des personnes

La Confédération a ouvert un portail offrant une vue d'ensemble concernant la libre circulation des personnes. La plate-forme renferme notamment des informations sur la mise en œuvre de l'initiative «Contre l'immigration de masse». Le portail propose également divers accès thématiques sur les questions liées

à l'accord actuel sur la libre circulation. Placé sous la responsabilité du Département fédéral de justice et police, il est construit comme un réseau de liens donnant accès aux sites internet des départements et offices fédéraux, directions et Secrétariats d'Etat concernés. ■

PERSPECTIVES

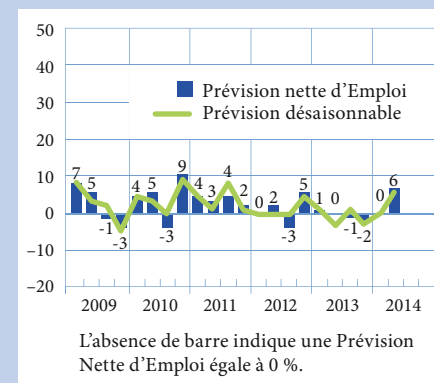
Évolution positive

Un regain d'optimisme règne à nouveau sur le marché de l'emploi en Suisse.

Les résultats de l'Étude Manpower sur les Perspectives d'Emploi en Suisse pour le 2^e trimestre 2014 indiquent que sur les 752 employeurs interrogés, 10 pour cent prévoient une hausse de leurs effectifs, 4 pour cent une baisse et 86 pour cent n'envisagent aucun changement. Après correction des variations saisonnières, la Prévision Nette d'Emploi s'établit à plus 5 pour cent, un résultat en hausse de 5 points en comparaison trimestrielle et de 6 points en comparaison annuelle. Sur les 7 régions sondées, 5 présentent des perspectives de recrutement positives. La Région Lémanique enregistre la plus forte hausse en comparaison trimestrielle. Les régions de la Suisse centrale et du Nord-Ouest continuent à afficher un résultat positif. À l'inverse, la région du Tessin enregistre pour le septième trimestre successif une prévision négative.

Les employeurs de 7 des 10 secteurs d'activité interrogés prévoient une hausse de leurs effectifs. Il s'agit des secteurs: Hôtellerie et restauration, Construction et Commerce. À l'inverse, le secteur Industrie manufacturière enregistre la prévision la moins favorable et un résultat négatif pour le sixième trimestre consécutif. Cependant, Manpower s'attend à ce que la politique d'engagement des employeurs reste sur la réserve à moyen terme suite à l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse. ■

Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP)

Les métiers de la montre continuent d'attirer les jeunes

En 2013, les écoles des métiers ont récompensé 385 apprentis arrivés au terme de leur formation horlogère et microtechnique. Le nombre de titres fédéraux décernés ces dernières années n'a cessé de progresser. Quant aux nouveaux contrats signés à la rentrée 2013, on dénombre 437 jeunes inscrits. Parmi les nouveaux apprentis inscrits, plus de 40 pour cent effectuent leur apprentissage en entreprise.

Plusieurs centaines d'apprentis sortent chaque année des écoles professionnelles leur diplôme en poche. Alors qu'en 1984 (première année de relevé des données) seuls 137 personnes décrochaient leur sésame, en 2013 on en compte pratiquement trois fois plus, soit 385. Ce chiffre marque une nouvelle fois un record: une progression de d'un pour cent par rapport à 2012, année particulièrement exceptionnelle où l'on comptabilisait déjà 381 diplômés. En comparaison, on n'en dénombrait que 330 en 2011 et 318 en 2010.

Un succès qu ne se dément pas

Ces chiffres concernent huit métiers menant à un Certificat fédéral de capacité (CFC) ou à une Attestation fédérale de formation professionnelle (AFP). Ces

métiers, dont la CP a la responsabilité en tant qu'organisation du monde du travail, couvrent les principales étapes de réalisation d'un garde-temps, de la conception des plans à la fabrication des composants, en passant par l'assemblage et le réglage du mouvement. Ils sont enseignés dans sept écoles des métiers réparties dans l'Arc horloger: Bienne, Genève, Granges, Le Locle, Le Sentier, Porrentruy et St-Imier.

Nouveaux contrats: dual au-dessus de 40 pour cent

Après le chiffre record enregistré en 2012 avec 463 nouveaux contrats, les apprentis ayant entamé leur apprentissage dans le domaine horloger et microtechnique en 2013 sont un peu moins nombreux avec 437 unités (-5,6 pour cent).

Toutefois, force est de constater que, sur le moyen terme, là aussi la tendance est à la hausse: on dénombrait 425 nouveaux contrats en 2011 et 386 en 2010.

A ce sujet, il est réjouissant d'observer que la part des apprentis ayant signé un contrat en entreprise (apprentissage dual) continue de progresser. En effet, le dual franchit une nouvelle fois la barre des 40 pour cent pour s'établir à 40,5 pour cent (contre 40,2 pour cent en 2012). En chiffres absolus, cela signifie que 177 jeunes apprendront leur métier en entreprise, contre 260 à plein temps à l'école des métiers. Selon la dernière enquête sur les besoins en effectifs réalisée par la CP, il est impératif que cette proportion du dual continue à progresser, en d'autres mots que les entreprises formatrices continuent à former massivement des apprentis.

Par ailleurs, la bonne nouvelle est que la progression du dual touche surtout les métiers de la mécanique où traditionnellement la formation en entreprise est peu fréquente. C'est le cas du métier de micromécanicien, dont l'apprentissage a subi une refonte complète entrée en vigueur en 2013, et de celui de dessinateur-constructeur en microtechnique. Ces deux métiers étant axés sur la pratique, ils sont particulièrement bien adaptés au travail en entreprise. Ainsi le micromécanicien passe de 15,3 à 22,2 pour cent d'apprentis en dual, alors que le dessinateur triple la mise en passant de 5,7 à 19,3 pour cent. A noter encore que pour trois des métiers analysés, l'apprentissage se déroule exclusivement en entreprise, la part du dual se trouve donc à 100 pour cent. ■ (CP)

La part des apprentis ayant signé un contrat en entreprise (apprentissage dual) continue de progresser.



Politique syndicale contre protection des salaires

Sous couvert de mesures d'accompagnement, les syndicats cherchent à imposer leur politique pure et dure. Les employeurs dénoncent cette démarche. **Par Roland A. Müller**



Photo: Rob Lewis

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse.

Jusqu'au 9 février dernier, les mesures d'accompagnement (FlaM) étaient incontestées et considérées comme inséparables de la libre circulation des personnes. Mais à présent, la loi sur les travailleurs détachés est très claire (art. 15): «Celle-ci a effet aussi longtemps que l'accord de libre circulation des personnes (ALC)». Actuellement, le sort de cet ALC – partant des FlaM – est totalement ouvert. Un consensus de base se dessine pour sauver les accords bilatéraux à partir d'un ALC renégocié, étant donné que tout pilotage de l'immigration est contraire à l'ALC actuel. C'est le début de la quadrature du cercle, car on ne voit pas comment faire adopter cette conception par l'UE et ses 28 Etats membres. Jusqu'à nouvel ordre, toutefois, les FlaM restent en vigueur et l'UPS milite pour leur application cohérente, c'est-à-dire la lutte contre tout dumping salarial lié à la libre circulation des personnes.

Nombreux sont ceux qui cherchent à tirer parti de la situation actuelle, avec son degré d'incertitude très préjudiciable à l'économie suisse. Alors que les uns, en songeant au système des contingents, réclament inconsidérément l'abandon immédiat de toutes les mesures de protection des salaires (FlaM), apportant de l'eau au moulin des tenants de l'initiative sur les salaires minimums, les syndicats profitent de l'occasion pour chercher à imposer une poli-

tique syndicale pure et dure sous couvert de lutte contre les abus. Prétextant la nécessité d'étendre les FlaM, ils essaient de forcer l'extension obligatoire des CCT. Ils espèrent ainsi introduire en Suisse des standards minimums en matière de conditions de travail – en l'occurrence un salaire minimum: une habile stratégie alternative à leur propre initiative sur les salaires minimums! Il est clair que pour leurs menées, l'actuelle Commission tripartite (CTP) dérange qui, jusqu'ici, vérifiait les cas d'abus pour légitimer l'extension facilitée aux tiers des CCT.

Il est évident que dans leur optique, le quorum d'employeurs requis dérange et qu'ils souhaitent le supprimer. Tout aussi évident qu'ils préfèrent déclarer de force obligatoire toutes les dispositions de CCT et pas seulement celles qui aujourd'hui dans la loi sont dirigées contre les abus. Très clair, enfin, qu'un tel système ne doit pas se focaliser seulement sur certaines branches (clés), mais être le même pour toutes.

Les intentions des syndicats ne sont que trop limpides – politique syndicale pure sous couvert de FlaM – et avec le soutien du Conseil fédéral. Car dans la situation actuelle, une décision claire et ferme du gouvernement ne serait pas seulement souhaitable, mais impérative: rapide optimisation de la mise en œuvre des FlaM, mais suspension de leur renforcement. Dans le groupe de travail du SECO, les employeurs du groupe de travail ont indiqué une voie de compromis. Mais le Gouvernement n'a pas su l'imposer et continue de chercher ... un compromis du compromis! Consolation pour les patrons, toutefois: le Conseil fédéral n'a pas répondu aux demandes des syndicats, réalisant manifestement ce que ceux-ci mijotent derrière le paravent de la lutte contre les abus. ■

Marcel Frank, directeur de Frank Türen AG à Buochs (NW)

«Les besoins évoluent, mais notre qualité reste constante»

De la porte d'appartement à la porte blindée, la société Frank Türen AG développe et produit des portes adaptées à la plupart des situations. De plus en plus complexes, les portes doivent en effet pouvoir s'ouvrir et se fermer simplement et en toute commodité, explique Marcel Frank. Pari réussi, comme le montre la dernière née sortie des usines Frank Türen, une porte avec contrôle d'accès par scanner de veines. **Interview: Mirija Weber**

Monsieur Frank, il y a porte et porte. Quel type de portes fabriquez-vous?

Marcel Frank: Toutes nos portes sont fabriquées sur mesure. En d'autres termes, pour des produits standard, ce n'est pas à nous qu'il faut s'adresser. Nous sommes spécialisés dans les portes de sécurité et de protection contre le feu, le bruit, l'effraction et les rayonnements. Nous produisons aussi des portes certifiées Minergie, des portes blindées ou pour salles blanches. Le domaine de la protection des monuments historiques, surtout les bâtiments publics, occupe une place importante dans notre activité. Nous restaurons d'anciennes portes tout en les mettant au goût du jour et en les rendant à la fois plus sûres et plus faciles à utiliser.

Que faut-il entendre par «porte confortable»?

Pour répondre aux besoins de sécurité et aux exigences de qualité croissants, on construit des portes de plus en plus grandes et complexes. Pour nous, une porte confortable doit rester d'un maniement aisé malgré sa grande technicité. Je compare volontiers les portes Frank aux produits Apple.

de placer la main devant le scanner pour déverrouiller la porte. Une boîte de contrôle intégrée à la porte gère les divers processus. Le scanner peut par exemple être programmé de telle sorte que la main droite actionne l'ouverture de la porte tandis que la gauche l'ouvre physiquement tout en déclenchant une alarme silencieuse. Cette technique permet de lutter efficacement contre les falsifications et les actes criminels. Vous pouvez aussi définir des plages horaires pendant lesquelles les structures veineuses enregistrées peuvent ouvrir la porte, ce qui vous permet d'organiser le contrôle d'accès de manière souple et simple. Au besoin, vous avez également la possibilité de vérifier qui entre et à quel moment.

Quels sont les avantages du scanner de veines par rapport aux systèmes de fermeture biométriques existants tels que les scanners à iris ou à empreintes digitales?

Trois grands avantages. Premièrement, il est beaucoup plus hygiénique que le système d'identification par empreintes digitales, puisqu'il n'exige aucun contact direct entre la paume et l'appareil. Ensuite, il est plus fiable que ledit système, en raison de différences interculturelles liées au fait que certaines ethnies, par exemple la population asiatique, ont des empreintes digitales très fines. L'identification par empreintes digitales est donc une technique plus exposée aux erreurs que celle, parfaitement sûre, par cartographie de la structure veineuse de la paume. Troisièmement, la reconnaissance iridologique permet d'identifier certaines maladies, ce qui peut poser problème du point de vue de la protection des données. A cet égard, notre scanner a reçu le feu vert du préposé fédéral à la protection des données.

Cette technologie des veines le montre bien: les portes Frank sont des produits haute technologie qui exigent un grand savoir-faire. A quel type

«Je ne veux pas que mes collaborateurs ramènent leurs soucis professionnels à la maison. Ils doivent pouvoir se détendre!»

Bien qu'il soit un concentré de technologie, un iPhone peut aisément être utilisé par un enfant de trois ans. Nous voulons qu'il en aille de même avec nos portes.

Vous avez mis au point un nouveau système de fermeture pour portes, un scanner qui reconnaît la structure veineuse de la main. Comment cela fonctionne?

Notre scanner de veines répond au défi qui consiste à conjuguer simplicité et technicité. Il suffit

de main-d'œuvre recourez-vous pour concevoir et produire vos portes?

Pour le système de reconnaissance des veines, nous travaillons avec une société d'électronique basée en Suisse centrale qui nous fournit les logiciels. De notre côté, nous nous chargeons du matériel. Implanter de telles technologies dans nos portes exige des connaissances très pointues, il est vrai. Mais j'ai su m'entourer des bonnes personnes: des maîtres menuisiers et des techniciens spécialisés pour la conception, des menuisiers avec CFC pour la production. Je tiens aussi à souligner que nous sommes des généralistes, donc à la fois créateurs, directeurs de projets et conseillers à la clientèle. Nous avons ainsi tous les atouts en main pour répondre aux besoins du marché.

Très innovante, votre entreprise est aussi un bel exemple de continuité: fondée en 1897, Frank Türen AG est toujours en mains familiales et peut compter sur de nombreux employés fidèles. Quel est le secret de ce succès?

Chez nous, tradition et innovation ont toujours fait bon ménage. Nos collaborateurs restent en moyenne douze ans chez nous, ce qui assure le transfert de savoir-faire et garantit la durabilité des produits. Une porte achetée aujourd'hui chez nous vous donnera toujours satisfaction dans 20 ans. D'un autre côté, nous devons aussi nous renouveler: les besoins des clients évoluent, mais notre qualité reste constante. Notre succès passe donc aussi par l'innovation.

Qu'est-ce qui fidélise vos collaborateurs et en incite certains à continuer de travailler au-delà de l'âge de la retraite? Cela tient-il aux principes que vous prônez en tant qu'employeur?

En tant qu'entreprise familiale, nous incarnons la stabilité, une qualité qui suscite de toute évidence la sympathie. Mais, et je le répète, nous sommes aussi dynamiques – peut-être parce que je suis à la fois propriétaire et directeur de l'entreprise – ce qui est stimulant. Si je devais qualifier mon style de gestion, je dirais qu'il est d'un patron proche de ses gens: je donne des instructions claires et prends souvent mes décisions «au feeling». Récemment, je n'ai pas hé-

sité longtemps avant d'engager un menuisier de 57 ans, un choix dont je ne peux que me féliciter! J'attends beaucoup de mes collaborateurs, mais suis aussi très exigeant envers moi-même. Le but n'est toutefois pas de les soumettre à de trop fortes pressions, comme moi je peux l'être. Je ne veux pas que mes collaborateurs ramènent leurs soucis professionnels à la maison, où ils doivent pouvoir se reposer et se détendre. La longue histoire de mon entreprise me permet aussi de relativiser les choses: lorsque je suis confronté à des défis ou à des problèmes, je me dis que mes ancêtres ont eux aussi connu des conflits et des crises et que l'entreprise y a survécu. Cela me rassure, de même que mes employés.

Vous êtes aussi président de la section Unterwalden de l'Association suisse des maîtres menuisiers. Quel est l'intérêt de s'affilier à une association?

Je pense qu'il est important pour les entreprises de pouvoir collaborer et échanger leurs expériences. L'association est la plate-forme idéale pour le faire. A

Marcel Frank est propriétaire et directeur en quatrième génération de Frank Türen AG. Avant d'en reprendre la tête en 2009, il a occupé pendant plusieurs années diverses fonctions au sein de l'entreprise. Lorsque ce maître menuisier ne construit pas des portes, il joue de la batterie dans un groupe de rock. A la question philosophique de savoir si une porte ouvre ou ferme, il répond: «Une porte s'ouvre toujours.»

l'époque, l'artisanat et l'industrie travaillaient dans un tout autre état d'esprit: moins on avait affaire à la concurrence, mieux on se portait. La génération actuelle a opéré un virage à 180 degrés et estime au contraire que les échanges sur les plans technique et pratique apportent bien plus qu'ils ne nuisent.

A 40 ans, vous faites partie de cette jeune génération d'industriels. Quelles sont vos ambitions pour Frank Türen AG?

L'avenir, je n'y pense pas plus que nécessaire. Comme je vous l'ai dit, mon style de direction est plutôt intuitif. Les plans quinquennaux ne sont pas trop ma tasse de thé. Nos structures sont bien entendu axées sur la stabilité et la croissance, qualitative avant tout. Je ne cherche pas vraiment à agrandir la société. Ce qui me tient à cœur, c'est de pouvoir fabriquer, aujourd'hui comme dans 20 ans, des portes sûres, confortables et adaptées aux besoins de notre clientèle. ■

Photo: m. à d.

Jugement

Applicabilité de la loi sur le travail à l'étranger

Les parties liées par un contrat de travail à caractère international peuvent convenir ensemble du droit applicable. La loi sur le travail (LTr) n'est pas applicable aux travailleurs occupés à l'étranger. En conséquence, ceux-ci ne peuvent s'appuyer sur la LTr pour en déduire des prétentions.

Faits

L'entreprise X., sise en Suisse, exploite une boulangerie dans un centre logistique (camp) situé dans une zone interdite et surveillée en périphérie de Kaboul, en Afghanistan. Elle approvisionne les troupes sur place en produits de boulangerie et de pâtisserie. A. est boulanger, titulaire d'une maîtrise professionnelle, et est domicilié en Allemagne. Le 1^{er} avril 2005, les parties ont conclu un contrat de travail, dans lequel A. s'engageait à travailler dans la boulangerie de X. à Kaboul. Selon le contrat, la durée moyenne du travail hebdomadaire, répartie sur six jours par semaine, ne devait pas excéder 54 heures. La rémunération des éventuelles heures de travail supplémentaires était comprise dans le salaire mensuel. En guise de compensation, le contrat garantissait à A. 63 jours de vacances par année. Les parties ont décidé que le contrat était régi par le droit suisse et ont désigné Glaris comme for.

Intentant une action en justice auprès du tribunal cantonal de Glaris (Kantonsgericht Glarus) le 15 janvier 2009, A. a notamment réclamé à X. le versement de 118 178 euros à titre d'indemnisation pour les heures supplémentaires, le travail de nuit et le travail du dimanche effectués. Pour faire valoir ses prétentions, A. s'est fondé sur la loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (LTr).

Extraits des considérants

2. X. invoque que la première instance a eu tort d'admettre l'applicabilité de la LTr. Une analyse correcte des faits indique que celle-ci n'est pas applicable, supprimant par là tout fondement légal pour l'indemnisation des heures supplé-

mentaires, du travail de nuit et du travail du dimanche exigée.

2.1. Selon la première instance, la LTr relève du droit public; conformément au principe de la territorialité, elle n'est applicable que sur le territoire de la Suisse: les directives du droit du travail ne sont donc en principe déterminantes que pour les états de faits situés en Suisse. Néanmoins, l'art. 342, al. 2 CO prévoit que si des dispositions imposent à une partie contractante une obligation de droit public susceptible d'être l'objet d'un contrat individuel de travail, l'autre partie peut agir civilement en vue d'obtenir l'exécution de cette obligation (clause dite de réception). Ainsi, sur la base de l'art. 342, al. 2 CO, les obligations de droit public se muent en prétentions de droit civil. Les parties liées par un contrat de travail à caractère international peuvent donc elles aussi invoquer les dispositions de droit public pour faire valoir certaines prétentions, à condition que leur rapport de travail soit régi par le droit helvétique.

2.2. X. argumente que le champ d'application de la LTr est défini à l'art. 1 de ladite loi. Cette disposition ne mentionne pas les travailleurs occupés à l'étranger, ce qui constitue un silence qualifié. Pour ce qui est de la clause de réception de l'art. 342, al. 2 CO, il faut relever que le travailleur ne peut agir civilement en vue d'obtenir l'exécution d'une obligation que si la LTr a imposé des obligations de droit public à l'employeur. Or, comme la LTr n'est pas applicable, ce type d'obligations précisément n'existe pas dans le cas présent. L'application, par exemple, de dispositions de la LTr sur la protection de la santé à des



rapports de travail pouvant à peine être comparés à ceux de la Suisse, semble elle aussi objectivement incorrecte. Ces directives sont adaptées aux conditions en vigueur en Suisse. Elles ne peuvent donc pas être reprises sans autre pour des rapports de travail situés dans des pays où les conditions de travail sont foncièrement différentes.

2.3. Comme X. a son siège en Suisse et que A. est domicilié en Allemagne et a travaillé à Kaboul, la situation revêt un caractère international. La première instance a donc correctement défini le droit applicable selon la loi fédérale sur le droit international privé (art. 1, al. 1, let. b LDIP). Aux termes de l'art. 121, al. 1 LDIP, le contrat de travail est en principe régi par le droit de l'Etat dans lequel le travailleur accomplit habituellement son travail. Néanmoins, les parties peuvent soumettre le contrat de travail au droit de l'Etat dans lequel le travailleur a sa résidence habituelle ou dans lequel l'employeur a son établissement, son domicile ou sa résidence habituelle (art. 121, al. 3 LDIP). Le choix des parties, qui ont déclaré que le droit suisse était applicable, est donc recevable.

2.4. Les dispositions légales suisses applicables comprennent également des dispositions de droit public. L'application de normes de droit public à des rapports de travail internationaux est fonction de leur propre champ d'appli-



Illustration: Christine Ruff

cation personnel, matériel et géographique.

Le champ d'application de la LTr quant à lui est défini aux art. 1 ss de la loi. Selon l'art. 1, al. 3 LTr, la loi s'applique notamment, dans la mesure où les circonstances le permettent, aux travailleurs occupés en Suisse par une entreprise sise à l'étranger, mais ne prévoit pas l'application à des travailleurs employés à l'étranger.

2.5.1. La loi s'interprète en premier lieu selon sa lettre, autrement dit sur la base de son énoncé, de son but et des valeurs sur lesquelles elle repose, au moyen d'une méthode de compréhension téléologique.

2.5.3. Il ressort de la documentation disponible que l'art. 342, al. 2 CO devait régler la question des effets de droit privé des dispositions de droit public sur le travail et la formation professionnelle (Message du 25 août 1967 concernant la révision des titres dixième et dixième bis du Code des obligations [Du contrat de travail], FF 1967 II 414, art. 342, chiffre 2). Dans ses explications sur l'art. 342, al. 2 CO, le message indique que si une obligation de droit public est imposée à l'employeur ou au travailleur, l'autre partie peut agir civilement en vue d'obtenir l'exécution de cette obligation. Ailleurs, il précise expressément que selon l'art. 342, al. 2 CO, certaines dispositions de la LTr s'appliquent également

sur le plan du droit privé pour les rapports de travail régis par la LTr (point ajouté; FF 1967 II 313, art. 321c, chiffre 4). Lorsque le rapport de travail concerné n'est pas régi par la LTr comme dans le cas présent, la documentation ne penche donc pas en faveur d'une action civile en vue d'obtenir l'exécution d'une obligation.

2.5.4. L'interprétation de la première instance semble problématique également du point de vue systématique. En invoquant l'art. 342, al. 2 CO, l'opposant au recours veut faire valoir des dispositions de la LTr qui en principe ne seraient pas applicables. Ainsi, le droit civil permettrait d'imposer des dispositions de droit public qui, selon leur propre champ d'application expressément défini, ne devraient pas l'être. Les dispositions se rapportant au champ d'application de la LTr seraient ainsi contournées. De plus, il n'est pas compréhensible qu'une prétention de droit civil vise l'application directe de la LTr quant aux entreprises et aux personnes, mais non sur le plan géographique. La question se poserait alors de savoir pourquoi des travailleurs occupés en Suisse et exclus du champ d'application de la LTr quant aux entreprises et aux personnes (cf. art. 2, let. f LTr), ne pourraient pas eux aussi exiger l'application de dispositions de cette même loi par l'effet de l'art. 342, al. 2 CO. Or, le Tribunal fédéral a déjà tranché en la matière: les dispositions de la LTr ne sont pas applicables par l'intermédiaire de l'art. 342, al. 2 CO, puisque le contrat de travail n'est pas régi par la LTr. Ces réflexions aussi s'opposent au fait d'accorder à l'opposant au recours le droit d'agir civilement pour obtenir l'indemnisation des heures supplémentaires, du travail de nuit et du travail le dimanche, bien que la LTr n'est en principe pas applicable aux rapports de travail liant les parties.

2.5.5. L'art. 342, al. 2 CO régit les effets de droit privé des dispositions de droit public sur le travail et la formation professionnelle, leur conférant ainsi un effet supplémentaire en droit civil. Il semble exclu que cette disposition vise également à étendre le champ d'application des prescriptions de droit public aux

rapports de travail à l'étranger. X. indique avec raison que le travail à l'étranger est en partie effectué dans des conditions qui ne peuvent pas être comparées avec les conditions applicables en Suisse. Ainsi par exemple, en raison des possibilités de loisirs fortement restreintes à Kaboul, la durée de travail hebdomadaire de A. était relativement élevée; en contrepartie, il bénéficiait de plus de dix semaines de vacances par année lui permettant de rentrer au pays pour une période prolongée. De telles réglementations ne seraient pas recevables en droit suisse, si les dispositions de la LTr pouvaient être imposées sur le plan civil. L'indemnité pour travail supplémentaire définie à l'art. 13 LTr précisément est obligatoire et ne peut être supprimée. A l'inverse, toutes les obligations civilement imposables par le biais de l'art. 342, al. 2 CO peuvent être déclarées partie intégrante d'un contrat de travail individuel. Car pour que des obligations de droit public soient admises, l'art. 342, al. 2 CO exige justement qu'elles soient également l'objet d'un contrat de travail individuel. Les parties sont donc en tous cas libres d'intégrer à leur contrat de travail des obligations définies dans la LTr.

2.5.6. Au vu de tout ce qui précède, il résulte que seules des obligations de droit public existantes peuvent être admises par l'art. 342, al. 2 CO. Si la LTr n'est pas applicable au contrat de travail concerné, il n'est pas non plus possible d'agir civilement pour obtenir l'exécution des obligations imposées par la loi.

2.6. Ainsi, l'indemnisation des heures supplémentaires, du travail de nuit et du travail du dimanche réclamée par A. est sans fondement. Il n'a pas été invoqué et il n'est pas visible qu'une telle indemnisation puisse être fondée sur une disposition contraignante de droit étranger. Le recours s'avère donc fondé.

*Arrêt du Tribunal fédéral,
11 septembre 2013 (4A_103/2013)
(Traduit de l'allemand)*

*Jugement***Licenciement abusif**

Le motif de la résiliation relève du fait et il incombe en principe au travailleur d'apporter la preuve d'un motif abusif; le juge peut cependant présumer un abus lorsque le motif avancé par l'employeur semble mensonger et que celui-ci ne parvient pas à en apporter la confirmation.

Faits

A. Les produits d'assurance élaborés par Z. SA sont placés auprès de la clientèle par des collaborateurs de la compagnie ou, principalement, de ses agents généraux. La compagnie pourvoit à la formation de ce personnel. La formation comprend des cours donnés par un formateur selon un programme détaillé fixé par la direction, en alternance avec des stages auprès des agences. Dès le 1^{er} septembre 2007, A. est entré au service de la compagnie en qualité de formateur.

Z. SA l'a licencié le 12 janvier 2009 avec effet au 30 avril suivant et elle l'a libéré de l'obligation de travailler. A. s'est opposé à son congé qu'il tenait pour abusif.

Extraits des considérants

3. A. prétend à une indemnité pour licenciement abusif qu'il chiffre à 36 615 francs.

3.1. La résiliation ordinaire du contrat de travail est abusive lorsqu'elle intervient dans l'une des situations énumérées à l'art. 336 al. 1 CO, lesquelles se rapportent aux motifs de la partie qui résilie. Cette disposition restreint, pour chaque cocontractant, le droit de mettre unilatéralement fin au contrat. L'énumération de l'art. 336 al. 1 CO n'est d'ailleurs pas exhaustive et un abus du droit de résiliation peut se révéler aussi dans d'autres situations qui apparaissent comparables, par leur gravité, aux hypothèses expressément visées. Le motif de la résiliation relève du fait et il incombe en principe au travailleur d'apporter la preuve d'un motif abusif; le juge peut cependant présumer un abus lorsque le motif avancé par l'employeur semble mensonger et que celui-ci ne parvient pas à en apporter la confirmation.

Lorsque l'une des parties a résilié abusivement le contrat, l'art. 336a al. 1 et 2 CO autorise l'autre partie à réclamer une indemnité dont le juge fixe librement le montant en tenant compte de toutes les circonstances; cette indemnité ne peut toutefois pas excéder l'équivalent de six mois de salaire.

3.2. Selon les allégués de sa demande en justice, A. avait pour tâche de donner des cours destinés principalement aux nouveaux collaborateurs des agents généraux. Il devait leur enseigner un système de vente des produits d'assurance entièrement conçu par Z. SA, en appliquant des directives strictes et détaillées établies par elle. Il a reçu d'excellents échos écrits et oraux de toutes les personnes ayant participé à ses cours. Toutefois, certains des agents généraux étaient d'emblée opposés au système de vente imposé par Z. SA, système qui ne répondait pas, à leur avis, à la réalité du terrain. Leurs collaborateurs étaient donc déstabilisés et peu motivés à apprendre une méthode de travail contestée par leurs supérieurs; ils se sont permis de manquer les cours ou de les quitter pour de simples prétextes, avec l'accord de l'agent général dont ils dépendaient, et ce manque de motivation et de discipline a pesé sur l'ambiance de certains cours. A. a signalé ces comportements à ses supérieurs et au responsable des agents généraux pour la Suisse romande; son chef lui a assuré qu'il le soutiendrait et renforcerait sa position face aux agents généraux. Or, Z. SA n'est pas intervenue pour aplanir ces difficultés relationnelles; selon l'argumentation développée devant le Tribunal fédéral, elle a plutôt «sacrifié son formateur comme bouc émissaire» afin de «retrouver grâce au-



près des agents généraux romands». A. n'assumait pourtant aucune responsabilité dans un conflit portant exclusivement sur le contenu de la formation. Ses prestations d'enseignant étaient par ailleurs appréciées; son licenciement est donc abusif aux termes de l'art. 336 al. 1 CO.

Z. SA procédait alors à une restructuration et elle avait adopté un plan social à l'intention des travailleurs dont elle se séparait. Selon A., son licenciement fallacieusement motivé par des prestations insatisfaisantes permettait à sa cocontractante de lui refuser le bénéfice de ce plan; ce licenciement est donc aussi abusif parce que destiné à empêcher la naissance de prétention découlant indirectement du contrat de travail.

3.3. Sur la base de son appréciation des preuves, la Cour d'appel retient que Z. SA a effectivement licencié A. au motif que les prestations reçues de lui ne répondaient plus aux attentes; en conséquence et selon la Cour, ce congé échappe à la censure de l'art. 336 CO.

3.4. A. se plaint d'une appréciation prétendument arbitraire des preuves. Avec pertinence, il fait valoir que trois témoins – un collègue formateur et deux collaborateurs qui avaient suivi les cours – ont entièrement confirmé les allégués de sa demande et, en particulier, accredité sa thèse selon laquelle il



Illustration: Christine Ruff

a été licencié dans le but d'apaiser un conflit entre la compagnie d'assurances et ses agents généraux, relatif à la méthode de vente imposée par elle. De manière également pertinente, il fait valoir que les participants à ses cours étaient invités à remplir un questionnaire d'évaluation de son enseignement, et que plusieurs dizaines de ces évaluations, toutes entièrement favorables, sont présentes au dossier. Il est vrai, aussi, que ces témoignages et attestations ne sont guère mentionnés et moins encore discutés dans la décision de la Cour d'appel.

Il est incontesté que dès mai 2008, plusieurs agents généraux, directement ou par l'entremise de leur responsable pour la Suisse romande, se sont plaints au responsable de la formation «vente», soit au supérieur direct de A. Il ressort

des témoignages que leurs critiques portaient principalement sur le style de l'enseignement et sur l'attitude de A. envers eux. La manière d'enseigner était jugée particulièrement inadaptée dans la série de cours qui suivait les stages auprès des agences, où les collaborateurs n'étaient plus des débutants. A. manquait de compétences sociales, se posait systématiquement en victime et n'acceptait pas la critique. Plusieurs incidents sont survenus entre lui et l'un ou l'autre des agents généraux. Suite à leurs réclamations, le responsable de la formation a cherché remède aux difficultés; il a alors personnellement constaté que A. s'écarterait du programme fixé, ce qui nuisait aux objectifs du cours, et refusait de mettre son style en question. Par ailleurs, A. se permettait de venir en retard aux réunions ou de les quitter sans excuse ni explication. Les agents généraux n'ont pas mis en doute l'aptitude des formateurs qui ont précédé A. ou qui lui ont succédé, alors que, d'après l'une des dépositions, la pertinence de la méthode de vente imposée par la compagnie d'assurances était un sujet de controverse permanent.

Au regard des preuves administrées, les juges du fait peuvent retenir sans arbitraire que A. a été licencié en raison de l'insatisfaction des agents généraux, ceux-ci lui reprochant essentiellement un style d'enseignement inadéquat et un manque de réceptivité aux critiques. Les agents généraux assument de toute évidence une responsabilité et une fonction d'encadrement très importantes dans le réseau de distribution des

produits d'assurance mis en place par Z. SA. Dans ce contexte, celle-ci peut légitimement faire valoir que les prestations de A. ne donnaient pas satisfaction, alors même que la méthode enseignée éveillait elle aussi certaines réticences. Le motif du licenciement se trouve ainsi confirmé et il n'est certainement pas abusif aux termes de l'art. 336 CO.

Le responsable de la formation semble n'avoir pas soutenu A., face à la direction et aux agents généraux, aussi énergiquement qu'il l'avait promis. Il apparaît aussi que l'un des participants aux cours a critiqué l'enseignement reçu alors même qu'il avait restitué un questionnaire d'évaluation entièrement positif. En dépit de ces circonstances, il n'apparaît pas que Z. SA ait usé d'un comportement biaisé ou trompeur dans l'exercice de son droit de mettre fin au contrat, avec cette conséquence que le congé doit être jugé abusif à raison de ses modalités sinon de son motif. Il s'ensuit que la défenderesse n'est pas débitrice de l'indemnité prévue par l'art. 336a CO, ce qui conduit, sur ce chef des conclusions soumises au Tribunal fédéral, au rejet du recours.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
6 juin 2013, (4A_42/2013)*

Peut-on licencier un employé actif au sein de la commission du personnel pour raisons économiques?
Par quel moyen et comment une attestation de prévoyance professionnelle doit être remise à l'employé?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2013

Recueil de jugements du droit du travail

L'instrument idéal pour les juristes et les responsables
du personnel confrontés aux questions du droit du travail.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
Téléphone: +41 (0)44 421 17 17

Non à l'initiative sur les salaires minimums

Salaires minimums imposés par l'État: une atteinte à la liberté contractuelle

L'Union patronale suisse est vigoureusement opposée à l'initiative sur les salaires minimums qui sera soumise au peuple le 18 mai prochain. Ce texte est une ingérence dans la liberté de négociation des partenaires sociaux en matière de politique salariale et vise à rendre la signature de CCT obligatoire. Non contente de bafouer la liberté du marché du travail et les principes d'une économie libérale, l'introduction de salaires minimums imposés par l'État mettrait en outre l'emploi en danger.

Etant donné que, pour les syndicats, les conventions collectives de travail demeurent «la voie royale pour des salaires convenables», la Confédération et les cantons devraient, selon l'initiative, encourager la conclusion de CCT prévoyant des salaires minimums. A y regarder de près, il s'agit en fait d'une contrainte contractuelle indirecte. Les initiants demandent que l'on encourage la conclusion de CCT pour les contrats publics, l'attribution de concessions et la garantie d'aides financières.

Contre l'obligation de fait de conclure des CCT

En d'autres termes, on se sert du pouvoir qu'a l'Etat en tant que demandeur de biens et de services ou détenteur de prérogatives officielles pour contraindre les employeurs à signer une CCT. Au bout du compte, cette pression pousserait aussi à la signature de CCT des partenaires sociaux qui s'en étaient abstenus jusque-là parce qu'ils souhaitent que cette question demeure du ressort des entreprises. Pour les défenseurs de la CCT considérée comme l'instrument d'un partenariat social libre, «l'encouragement» de la CCT visé par l'initiative est inacceptable. Les partenaires sociaux doivent pouvoir décider sans ingérence indirecte de l'Etat si, et dans quelle mesure, des salaires minimums doivent être fixés dans leur CCT.

Non aux ingérences dans la liberté contractuelle

La fixation des salaires est un précieux élément de la liberté contractuelle qui régit les rapports entre employeurs et employés ou leurs organisations. Cet



Photo: Keystone/Gaetan Bally

La gastronomie serait aussi touchée par la hausse du salaire minimum légal.

élément est une condition essentielle de la souplesse du marché suisse de l'emploi. Notre système décentralisé de formation des salaires crée une structure salariale qui reflète clairement les différences de valeur ajoutée entre les diverses branches et les entreprises. Il explique aussi l'excellente performance globale du marché de l'emploi suisse, avec un taux d'activité élevé et un bon niveau de salaires d'une part, un faible taux de chômage et peu de bas salaires d'autre part.

L'initiative sur les salaires minimums met en danger cet atout de la place économique suisse, puisqu'elle exige l'introduction d'un salaire minimum

légal qui s'impose à tous les salariés et devient une norme matérielle des réglementations salariales dans le cadre de CCT. La majorité des salaires minimums fixés dans des CCT en vigueur se situent en-dessous de la limite de 22 francs de l'heure exigée, ou de 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures. Cela montre à quel point l'initiative porte atteinte à la liberté des partenaires sociaux.

Conséquences fatales pour toutes les structures salariales

L'augmentation massive des salaires les plus bas qu'entraînerait l'introduction de salaires minimums légaux affecterait

toutes les structures salariales des branches et entreprises touchées. La rémunération pour un poste est liée directement aux exigences attachées à la fonction concernée. L'estimation de ces exigences tient ainsi compte de la formation, de l'expérience professionnelle et de la responsabilité requises, mais aussi du contexte (difficile) avec travail de nuit ou par équipe, fortes immissions, etc. Lorsque des groupes isolés se détachent d'une structure salariale, c'est l'ensemble de la structure qui doit être réadaptée puisqu'il faut réévaluer les divers postes les uns par rapport aux autres.

Non à la mise en danger de nombreux emplois!

Le salaire minimum exigé par l'initiative (22 francs de l'heure ou 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures) dépasse de loin les valeurs de nos voisins européens comparables. Selon les initiants, la rémunération devrait dès lors être relevée, parfois sensiblement, pour pas moins de 330 000 salariés, soit 10 pour cent de la population active. Une telle ingérence dans les structures salariales suisses risquerait de remettre en question l'existence même de certains de ces emplois.

Tandis que l'impact sur l'emploi de salaires minimums faibles et touchant peu

Salaires minimums selon CCT

Profession	Salaire minimum
Travail temporaire (sans formation professionnelle)	3000 Fr.
Hôtellerie et restauration, sans formation professionnelle	3407 Fr.
Coiffeurs (avec formation professionnelle)	3700 Fr.
Boulangier-pâtissier-confiseur CFC	3845 Fr.
Horticulteur AFP	3650 Fr.

Source: UPS

de personnes est sujet à débats (aux États-Unis et en Grande-Bretagne par exemple, où moins de 2 pour cent des salariés sont concernés), les salaires minimums élevés portent atteinte à l'emploi selon l'Organisation internationale du travail (OIT). Le niveau des salaires dépend en effet de la productivité du travail rémunéré. Sur un marché de l'emploi qui fonctionne bien, des salaires minimums qui dépassent notablement le niveau du marché encouragent donc clairement la rationalisation de l'emploi (suppression ou exportation de postes) et empêchent l'accès ou le retour à l'activité professionnelle. Un relèvement «artificiel» du niveau salarial, c.-à-d. contraire à la dynamique du marché, accroît également les exigences attachées aux emplois et du même coup la pression sur les salariés.

L'introduction d'un «barème unitaire» dans tout le pays entraîne en outre des

distorsions non seulement dans les structures salariales internes des entreprises, mais aussi dans la compétition entre les entreprises. Ceux qui en feront les frais sont précisément les salariés aux performances et qualifications plus faibles que l'on veut prétendument protéger grâce aux salaires minimums légaux.

Non à une mauvaise approche de protection sociale!

Les arguments de protection sociale mis en avant par les défenseurs des salaires minimums légaux sont faux. Le coût de la vie des personnes concernées varie fortement selon la situation de famille et le domicile. Un salaire suffisant pour une personne seule peut être insuffisant pour toute une famille. De nombreux ménages peuvent toutefois compter sur deux salaires.

La bonne approche du point de vue de la politique sociale passe donc par le revenu du ménage. Lorsque celui-ci ne suffit pas, le minimum vital est garanti en Suisse par le système des assurances et de l'aide sociales. Des concepts adaptés à presque chaque cas répondent aux besoins des différents groupes de risques et individus. Le revenu minimum ainsi garanti en Suisse évite que quiconque ne tombe dans une extrême pauvreté à cause de revenus insuffisants. ■

L'initiative veut instaurer en Suisse les salaires planchers les plus élevés du monde

L'initiative populaire de l'Union syndicale suisse dite «Pour la protection de salaires équitables (Initiative sur les salaires minimums)» exige de la Confédération et des cantons qu'ils encouragent l'inscription dans les conventions collectives de travail de salaires minimums et veut ancrer dans la Constitution un salaire minimal légal de 22 francs de l'heure – ce qui correspond à 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures.

Avec un tel niveau imposé par l'Etat, la Suisse aurait, selon les calculs de l'OCDE et du Seco, le salaire minimal le plus élevé du monde. Divers pays connaissent aussi des salaires minimums, mais ceux-ci sont beaucoup plus modestes, tant en Europe qu'aux États-Unis. Par exemple, le salaire horaire minimum est l'équivalent de 11.60 francs en France, de 9.30 francs en Grande-Bretagne et de tout juste 6.50 francs aux États-Unis. En Allemagne, le débat porte en ce moment sur 10.50 francs de l'heure. Même par rapport au Luxembourg, pays de l'UE qui pratique le salaire minimum le plus élevé (1874 euros par mois), les 4000 francs que réclament l'USS donnent presque le vertige. Il en va de même quand on compare les salaires minimums au pouvoir d'achat ou au salaire moyen (salaire médian). ■

La prise de position intégrale et actualisée de l'Union patronale suisse est disponible sous: www.arbeitgeber.ch

«Atteinte au principe de la bonne foi»

Les associations faïtières de l'économie, mais aussi celles des branches rejettent fermement un salaire minimum applicable à l'ensemble du pays. Elles reprochent aux syndicats de démanteler les dispositions sur le salaire minimum qu'ils avaient eux-mêmes acceptées dans le cadre des conventions collectives de travail. **Par René Pfister**

Parmi les opposants à un salaire minimum prescrit par l'Etat figurent notamment GastroSuisse et hotelleriesuisse. Ces associations font valoir que la question des salaires minimums doit être réglée dans le cadre des conventions collectives de travail. De leur point de vue, les interventions de l'Etat sont à la fois déplacées et superflues. Elles ne font que réduire la marge de manœuvre des partenaires sociaux et compromettent ainsi le bon fonctionnement de leurs relations.

Entreprises menacées

Selon hotelleriesuisse, l'hôtellerie-restauration tient à maintenir une différence de salaires entre les travailleurs non qualifiés et les travailleurs bien formés. Sa convention collective tient compte de ce facteur. Elle fixe des salaires minimums actuellement compris entre 3407 francs (pour les non-qualifiés)

et 4810 francs (selon le degré de formation et de perfectionnement). Cette base permet d'honorer la plus-value découlant de formations et de perfectionnements, de fournir des emplois à des personnes peu qualifiées et de leur offrir des chances de promotion. Et cela dans une branche qui selon hotelleriesuisse occupe une majorité de travailleurs peu qualifiés et des nouveau-venus sur le marché du travail.

Il en va de même chez GastroSuisse. L'association considère qu'avec un salaire minimum de 4000 francs, de nombreuses entreprises auraient de la peine à survivre. Selon son président, Klaus Künzli, qui s'est exprimé devant les médias, les restaurants classiques et les bars sont aujourd'hui déjà à la peine. Les établissements seraient amenés à réduire leur personnel et à répercuter sur les prix leurs charges salariales plus élevées. Ce ne serait ni dans l'intérêt des employés, ni dans celui des clients.

Conventions

collectives remises en question

Les associations de branches ne comprennent pas que les mêmes syndicats qui acceptent des salaires minimaux nettement inférieurs à 4000 francs dans le cadre de conventions collectives puissent les remettre en cause. C'est aussi le point de vue de Swissmem, l'Association suisse de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux. Dans l'industrie MEM, les partenaires sociaux se sont entendus à mi-2013, à l'issue de longues négociations, sur une convention collective fixant l'adaptation des salaires minimums sur le plan régional. Ils s'échelonnent entre 3300 et 3850 francs pour les travailleurs non qualifiés et entre 3600 et 4150 francs pour les employés qualifiés.

Une large alliance dit non

Aussi bien le Conseil fédéral que le Parlement se sont clairement prononcés contre l'initiative sur les salaires minimums. L'alliance du non regroupe l'UDC, le PLR, le PDC, le PEV, les Verts Libéraux et le PBD. L'initiative est aussi rejetée par toutes les grandes organisations économiques, par l'Union suisse des paysans, par la Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'économie publique et aussi par des organisations de travailleurs telles Hotel & Gastro Union et Employés Suisse. ■

Comme l'a déclaré le président de Swissmem, Hans Hess, lors de la conférence annuelle de l'association, la détermination des syndicats à démanteler maintenant ce résultat par la voie légale enfreint non seulement les règles du partenariat social, mais porte aussi atteinte au principe de la bonne foi. Lors des négociations de la CCT, le syndicat Unia n'a jamais remis en question la nécessité de différences régionales dans les salaires minimaux de l'industrie MEM. S'il en avait été différemment, a précisé M. Hess, il y a longtemps qu'on ne parlerait plus de la semaine de 40 heures. Et c'est maintenant le même syndicat qu'on retrouve en première ligne pour réclamer un salaire minimum unique. Ce n'est pas loyal, a souligné M. Hess. Sans compter qu'un salaire minimum unique de 4000 francs entraînerait d'énormes conséquences pour les salariés peu qualifiés des régions où le niveau des salaires est bas (par exemple le Tessin ou le Jura). ■

Hans Hess, président de Swissmem



Salaires minimums imposés par l'Etat

Un diktat salarial qui ruine des emplois

L'introduction d'un salaire minimum légal écarte les plus faibles du marché du travail et rend leur (ré)insertion professionnelle plus difficile. Les syndicats mettent en outre dans le même sac et au même régime toutes les régions, branches et qualifications. Cette approche aberrante ne peut que nuire à la Suisse.

Les syndicats prétendent qu'un salaire minimum fixé par l'Etat protégera les travailleurs à bas salaire. En réalité, leur situation va davantage se précariser. Les travailleurs sans formation ou peu qualifiés ainsi que les personnes en réinsertion professionnelle en seront les premières victimes, qui subiront de plein fouet les conséquences néfastes de l'initiative: des stages plutôt qu'un emploi fixe, des contrats à durée déterminée, du travail sur appel, plus de travail au noir, des licenciements. Les jeunes en début de carrière seront confrontés à une concurrence encore plus forte qu'aujourd'hui. Des collaborateurs plus expérimentés leur seront préférés; car l'entreprise devra rester compétitive et dans les chiffres noirs. Leur accès au marché du travail sera encore plus ardu.

L'initiative des syndicats fera donc augmenter le chômage, alors que la Suisse a un des taux les plus bas d'Europe. Le salaire minimum, fixé par l'Etat, deviendra le tarif de base à l'engagement, même pour des personnes qui pourraient obtenir plus. Le nombre de travailleurs qui toucheront ce minimum augmentera, comme le montre l'exemple de la France. Il faudra aussi compter sur un gel des salaires pour tous les travailleurs, puisque l'effort à consentir sera tel pour certaines entreprises qu'

elles ne pourront plus octroyer d'augmentations salariales.

Toutes les entreprises ne peuvent pas payer un salaire horaire de 22 francs au minimum à tous leurs employés, en particulier ceux qui sont sans formation, ou avec peu d'expérience professionnelle. Aujourd'hui, 1 entreprise sur 5 comptant moins de 5 employés est dans cette situation. Pour respecter les exigences de l'initiative, certains employeurs devront prendre des mesures pour supporter une hausse aussi forte des charges salariales. L'adaptation consécutive de la masse salariale mettra les petites entreprises dans une situation ingérable, en particulier dans les secteurs à faible valeur ajoutée et peu d'entreprises pourront se permettre une telle augmentation des coûts.

Des régions entières pénalisées

Le niveau de vie varie beaucoup en Suisse. Le prix du café au Tessin n'est pas le même qu'à Zurich. Se loger coûte moins cher dans le canton du Jura que sur l'Arc lémanique. Ces différences entre les régions sont une force: elles permettent à des entreprises industrielles ou de services de créer et de maintenir des emplois. L'initiative des syndicats ne tient pas compte de ces disparités entre régions. De fait, elle touchera plus durement les régions touristiques, frontalières et celles composées majoritairement d'entreprises actives dans l'hôtellerie, la restauration ou les petits commerces.

Depuis plus de 100 ans, la culture de la négociation en Suisse a permis de tenir compte des spécificités du marché du travail, des secteurs économiques et des régions. Ce dialogue social a encore récemment permis la conclusion d'une convention collective de travail avec des



L'introduction d'un salaire minimum mettrait aussi les salons de coiffure dans une situation difficile.

salaires minimums bénéficiant à 96 000 travailleurs de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux. L'initiative des syndicats casse ce système.

Vers une génération de «smicards»

Les études réalisées pour le gouvernement français montrent que, tendanciellement, les personnes payées au SMIC le restent longtemps. Combinée avec une part croissante de travailleurs payés au salaire minimum, l'initiative des syndicats aura pour effet un nivellement vers le bas des salaires. La Suisse connaîtra, à son tour, comme la France, des «générations de smicards», sans beaucoup de perspectives d'amélioration. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les trois pays de l'Union européenne, les plus égalitaires – la Finlande, le Danemark et la Suède – n'ont pas de salaire minimum légal. ■

Campagne contre l'initiative

Le présent article s'inspire de l'argumentaire du Comité romand «NON au SMIC». Vous trouverez sous www.smic-non.ch plus d'arguments contre les salaires minimums uniformes ainsi que des informations supplémentaires sur la campagne contre l'initiative. ■

Souhaitez-vous obtenir régulièrement
des informations actualisées sur des sujets
susceptibles de vous intéresser en tant
qu'employeur?

Alors n'hésitez pas à vous
abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:
www.employeur.ch

Plus d'informations:
Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00
arbeitsgeber@zs-werbeag.ch
www.zs-werbeag.ch

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.



La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles pour les personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Les bas salaires en Suisse

Combien de personnes travaillent en Suisse pour un revenu inférieur à 4000 francs? Qui perçoit de tels salaires et dans quelles branches? Qu'entend-on par bas salaires? Pourquoi il ne faut pas confondre revenus modestes et pauvreté? Réponses chiffrées. **Par René Pfister**

L'enquête (fédérale) sur la structure des salaires offre la meilleure source d'informations sur la problématique salariale en Suisse. Les chiffres de 2012 n'étant pas encore disponibles, les dernières données dont nous disposons datent de l'enquête 2010. Selon celle-ci, il y avait en Suisse cette année-là quelque 275 000 postes à plein temps dans le segment des bas salaires, soit inférieurs à 3986 francs bruts mensuels, sur la base de 40 heures par semaine. Il est à relever que la Confédération définit comme bas salaires ceux qui atteignent moins des deux tiers du salaire moyen helvétique (salaire médian brut). En 2010, celui-ci était de 5979 francs par mois.

Compte tenu du nombre réel d'actifs (postes à temps partiel compris), la Confédération a conclu que 368 000 personnes travaillaient pour des salaires dits modestes, un nombre correspondant à 10,7 pour cent de l'ensemble des salariés. Berne constatait aussi que le nombre de postes faiblement rémunérés était en diminution, puisqu'en 2008, il atteignait encore 12,4 pour cent.

Ce que montre la statistique

La répartition des postes à bas salaires met en évidence ces quatre aspects:

- Environ la moitié de ces postes appartient aux secteurs du commerce de détail, de l'hôtellerie-restauration, du nettoyage des immeubles, de l'horticulture et de l'aménagement paysager. Le plus important pourcentage d'actifs à bas salaires se trouvait dans le domaine des services artisanaux, telles que salons de coiffure ou buanderies. Les plus concernés étaient les salariés au bénéfice d'un apprentissage professionnel (143 000) et ceux n'ayant pas de formation professionnelle (109 000).

- Avec 68,4 pour cent, la part des femmes ayant des salaires inférieurs à 3986 francs était largement supérieure à celle des hommes. Par rapport à l'ensemble des personnes actives, 6,9 pour cent des hommes seulement ont dû s'accommoder de bas salaires, contre 19,1 pour cent de femmes. En d'autres termes, près du cinquième de celles-ci gagnaient en 2010 moins de 4000 francs par mois.

- Les étrangers sont davantage concernés: le pourcentage des salaires bas était de 18,5 pour cent parmi les employés étrangers et de 9,8 pour cent seulement chez les Suisses. Plus de la moitié de ces employés travaillaient en outre dans de petites entreprises comptant moins de 50 salariés. Enfin, près de 54 pour cent étaient actifs dans la même société depuis moins de trois ans.

- On note de grandes différences sur le plan régional: alors que la part des postes à bas revenus dans le total des emplois était clairement la plus élevée au Tessin, avec près de 25 pour cent, elle ne dépassait pas 8,3 pour cent dans le nord-ouest de la Suisse. Sur le Plateau, en Suisse orientale et centrale, de même que dans le Grand Zurich, elle se situait aussi au-dessous de 10 pour cent.

Depuis 2010, la situation ne devrait pas avoir beaucoup changé. La majorité des experts semblent estimer néanmoins que la part de ces postes a plutôt reculé ces dernières années. Et cela grâce, notamment, à la hausse continue des salaires, y compris dans les segments inférieurs. Parallèlement, les salaires fixés dans les conventions collectives de travail de différentes branches (industrie, restauration, etc.) ont augmenté. Les syndicats recensent aujourd'hui en-

core 330 000 personnes travaillant pour un salaire inférieur aux 4000 francs minimums par mois, ou 22 francs de l'heure, qu'ils réclament.

Bas salaire n'est pas pauvreté

Pour évaluer les bas salaires, il est important de savoir qu'un peu plus seulement de la moitié des salariés de ce segment travaillait à plein temps en 2010, et le reste à temps partiel. Cela signifie qu'on ne peut pas assimiler sans autres les bas salaires aux revenus du travail des ménages, c'est-à-dire des couples ou des familles. Le plus souvent, en effet, le revenu du ménage comprend plus d'un salaire, avec des conjoints exerçant tous deux une activité lucrative.

Il faut en outre veiller à ne pas confondre bas salaire avec pauvreté, car ce qui détermine le seuil de pauvreté n'est pas le salaire unique, mais la totalité du revenu disponible d'un ménage et la composition du ménage (famille avec enfants, monoparentalité, personne seule, etc.). La limite de la pauvreté est fixée à 2200 francs pour une personne seule et à 4050 francs pour une famille avec deux enfants.

En 2008, l'Office fédéral de la statistique précisait qu'environ 87 pour cent des travailleurs disposant d'un bas salaire ne pouvaient pas être considérés comme des «working poor» car leur ménage bénéficiait d'autres sources de revenus ou de transferts sociaux ciblés. Pour cette raison même, la Confédération a notamment conclu que toute activité professionnelle, même à bas salaire, offrait la meilleure protection contre la pauvreté. ■

Le groupe Dock

Faire travailler les chômeurs au lieu de délocaliser

Le groupe Dock offre des emplois aux chômeurs de longue durée, aux bénéficiaires de l'aide sociale et aux rentiers AI. Au fil du temps, ce programme d'occupation saint-gallois s'est développé pour devenir une entreprise sociale gérée selon les principes économiques et qui propose aujourd'hui des emplois rémunérés à plus de 1200 personnes sur dix sites en Suisse alémanique. **Par Michael Zollinger**

Daniela Merz est entrée à la Fondation pour le travail en 2002 avec un but clair: créer quelque chose de durable. Cette fondation a été constituée en 1997 par la ville de St-Gall, l'Union syndicale cantonale, l'Union cantonale des arts et métiers et les Eglises. Lorsqu'elle a pris ses fonctions de directrice, Daniela Merz s'est promise de ne plus donner prise aux attaques concernant la politique financière. Son objectif était de faire en sorte que les salaires des employés continuent d'être versés par les pouvoirs publics, mais que l'entreprise couvre elle-même l'intégralité des autres coûts.

Les programmes d'occupation courants destinés aux chômeurs de longue durée coûtent entre 1000 et 2000 francs nets par mois à la collectivité et peuvent être biffés des budgets communaux dès que ces derniers deviennent trop serrés. Daniela Merz (42 ans) voulait éviter ce risque en travaillant selon des principes entrepreneuriaux. Avec son équipe, elle a atteint son objectif ambitieux: «La valeur ajoutée créée par nos employés nous permet aujourd'hui de couvrir les charges de personnel de 50 collaborateurs ainsi que les coûts d'exploitation de nos dix sites», explique la quadragénaire non sans fierté.

Depuis 2010, le groupe Dock est organisé en société anonyme détenue à 100 pour cent par la Fondation pour le travail. Sur les 50 collaborateurs rémunérés par cette dernière, au minimum deux sont employés sur chacun des dix sites suisses alémaniques. Les autres ont pour tâche d'obtenir les autorisations nécessaires et de régler tous les aspects juridiques. Nous avons aussi un responsable des infrastructures et un informaticien, ainsi qu'une directrice



Daniela Merz, CEO de Dock

opérationnelle. Son nom est Lynn Blattmann; auparavant, elle travaillait au département social de Zurich, dirigé par Monika Stocker; elle fait partie de la direction en qualité de COO, aux côtés de Daniela Merz.

Être utile et réussir sa réinsertion

«L'idée à la base de Dock est qu'un être humain a le droit de travailler en échange du soutien dont il bénéficie», explique Mme Merz. D'un point de vue économique, il s'agit d'un jeu à somme nulle: les charges de l'Etat ne sont pas allégées, mais la collectivité n'a pas non plus à supporter de nouvelles charges. Partant de ce concept, nous avons élaboré une solution pour les gens qui, à un moment ou à un autre, ne sont plus aptes à suivre aucun programme. «Certains chômeurs de longue durée réussissent leur réinsertion sur le marché

du travail grâce à des formations, du coaching ou d'autres mesures de soutien. Tant mieux. Mais que deviennent ceux qui n'y parviennent pas?», s'est demandé Daniela Merz.

Les sociétés du groupe Dock sont faites pour eux. La plupart des quelque 1200 collaborateurs qui travaillent actuellement dans les dix entreprises en Suisse alémanique sont au bénéfice de l'aide sociale. La moitié d'entre eux sont étrangers; à peine 20 pour cent parviennent à réintégrer le marché du travail primaire. Ils ne restent pas tous longtemps. «La durée d'engagement va d'une demi-heure à dix ans. Nous établissons chaque année environ 2500 certificats de salaire», précise Daniela Merz.

Dock offre un lieu où les gens sont utiles et accomplissent un travail, où ils nouent des liens avec des collègues, peuvent s'intégrer et doivent surmonter des conflits. Le salaire de départ est de 12 francs de l'heure. Le salaire maximal est de 2560 francs pour un poste à 80 pour cent. «Nombre d'entre eux sont sous le coup d'une saisie de salaire. Il ne vaut donc pas la peine de les faire travailler pour 3200 francs, puisqu'ils devront de toute façon donner 700 francs à l'Office des poursuites», estime Daniela Merz.

Mandats de l'industrie

Les deux directrices et leurs collègues obtiennent des commandes de l'industrie. Dock se voit comme une extension de leurs ateliers. On y exécute des travaux manuels en série, du montage à la confection, jusqu'au contrôle de qualité, en passant par l'emballage ou le conditionnement. Il s'agit en principe

de tâches qui ne sont pas en concurrence avec l'économie locale, soit parce qu'elles sont habituellement délocalisées à l'étranger, soit parce qu'elles peuvent être accomplies par des machines moyennant d'importants investissements. «Nous sommes en quelque sorte un îlot à bas salaires en Suisse», résume Daniela Merz.

Le groupe Dock comprend aussi deux brocantes qui proposent des travaux de débarras. Les travaux industriels sont facturés en moyenne 7.90 francs/heure. Dock n'a pas le droit de concurrencer l'industrie locale, ni de faire de la publicité pour ses services. «Des apparitions publiques ou des interviews comme celle-ci sont donc très importants pour nous», avoue Daniela Merz. Sur les 27 millions de francs de chiffre d'affaires, 20 millions proviennent du refinancement des salaires par les 250 communes qui envoient des travailleurs, et 7 millions découlent des mandats – principalement dans les domaines de l'industrie et du recyclage.

En tant qu'entreprise sociale gérée selon des principes économiques, le groupe Dock est une organisation sans but lucratif exonérée d'impôt. Elle couvre ses coûts de structure et verse des salaires liés à la performance. Les collaborateurs sont évalués et qualifiés régulièrement selon un modèle à trois niveaux. Les contrats de travail sont de durée indéterminée. Néanmoins, le coaching et les interventions de gestion de crise sont exclus. L'entreprise ne bénéficie pas non plus de garantie de couverture des déficits, ni de subventions.

La culture de l'échec est omniprésente

«Ici, nous avons affaire à des êtres humains qui ont été traumatisés, humiliés et ont peur. Nous les aidons à retrouver l'estime de soi et la possibilité de s'impliquer. Mais nous avons aussi des attentes à leur égard. L'important est qu'ils ne restent pas assis sur le canapé à la maison sans rien faire», raconte Daniela Merz, dont l'enthousiasme pour le groupe Dock est communicatif. Ces dernières années, elle n'a que très rarement été déçue par des gens. La confiance et la volonté de donner de

l'espace aux gens sont deux grandes «valeurs Dock», comme elle les appelle. «La culture de l'échec n'a pas sa place ici. Nous savons tous que dans la vie, les choses ne vont pas toujours comme on veut.»

Les collaborateurs des entreprises Dock ont droit à du café gratuit. «Aussi du Caffè Latte Macchiato. Ici à St-Gall, les portes ouvrent à 6h00 du matin et à 6h30, près de 60 personnes sont déjà à la cafeteria», rapporte la directrice, notamment parce que les gens ont envie de tordre le cou au préjugé de «parasite de la société», qu'elle dénonce d'ailleurs avec véhémence. En tant que CEO de Dock, Daniela Merz a appris l'humilité.

A la base, l'Appenzelloise était maîtresse d'école primaire, puis elle s'est lancée dans une formation complémentaire d'économie d'entreprise, avant de diriger une société informatique. A 29 ans à peine, elle a été élue à l'exécutif d'Hersau, où elle a été pendant quelques années responsable des affaires sociales. Chez Dock, elle apprécie particulièrement les contacts avec les travailleurs, l'économie et les autorités de toute la Suisse alémanique. Après avoir passé de nombreuses années au front à mettre les structures en place, elle s'est retirée des activités opérationnelles. Elle travaille davantage sur des projets spécifiques et au niveau stratégique. L'objectif n'est pas de continuer de développer le groupe en ouvrant de nouveaux sites, dit-elle. L'important est plutôt de transmettre un savoir-faire et d'encourager ainsi la création d'autres entreprises sociales d'insertion en Suisse et dans l'espace germanophone.

Pour une insertion par l'activité économique

Il y a deux ans, Daniela Merz a publié, en collaboration avec sa collègue Lynn Blattmann, un livre intitulé «Les entreprises sociales – plaidoyer pour une insertion par l'activité économique». Les deux femmes y présentent leurs expériences et formulent également des critiques à l'encontre du système. Elles déplorent le manque de transparence au sujet du coût des programmes d'occupation organisés dans notre pays. Personne ne se demande vraiment quel



Dans l'entreprise sociale d'Arbon, les collaborateurs exécutent, entre autres, des travaux manuels en série.

but est atteint avec quel investissement. «Nous discutons de l'AVS et des montants de l'aide sociale au lieu de remettre les institutions et le système en question.»

Daniela Merz s'est encore fixé quelques objectifs pour l'avenir. Elle souhaiterait obtenir davantage de travail sur place de la part des clients locaux. Par exemple de l'entreprise de recyclage Immark à Regensdorf, qui a récemment fait appel à Dock pour des tâches bien précises. Elle serait également intéressée à créer sur le marché du travail primaire une entreprise pour les travailleurs employables de plus de 50. L'idée serait de mettre sur pied une entreprise offrant des services de proximité aux personnes. «Pas une entreprise exonérée d'impôt, bien sûr, et donc en concurrence avec l'industrie. Le projet n'est pas dénué de risques, mais il pourrait fonctionner», affirme-t-elle. ■

Swissmem

Industrie MEM: évolution positive

Les affaires dans l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) se portent mieux. Au cours de l'année dernière, les commandes, le chiffre d'affaires et les exportations ont augmenté. Pour 2014, les entreprises s'attendent à une évolution commerciale assez positive.

La reprise amorcée au milieu de l'année passée dans l'industrie MEM suisse s'est poursuivie au quatrième trimestre 2013, où les entrées de commandes ont augmenté de 3,7 pour cent comparé à la même période de 2012. Sur l'ensemble de l'année, elles ont progressé de 2,3 pour cent. La hausse des commandes a automatiquement augmenté le taux d'occupation. Après sa chute en cours d'année à 82,1 pour cent, il a repassé au quatrième trimestre 2013 à 83,8 pour cent (trimestre correspondant 2012: 83,6 pour cent). Le dernier recensement du KOF en janvier 2014 fait même état d'une utilisation des capacités de 87 pour cent, ce qui la hisserait légèrement au-dessus de la moyenne sur plusieurs années. Le chiffre d'affaires a également évolué de façon positive. Au 4^e trimestre 2013, il a gagné 5,3 pour cent et 2,8 pour cent sur l'ensemble des douze derniers mois. Ceci est en particulier le mérite des grandes entreprises (avec plus de 250 employés). Chez les PME, le chiffre d'affaires n'a pas évolué lors du dernier trimestre 2013.

Exportation en hausse

En 2013, l'industrie MEM a exporté des marchandises pour une valeur de 65,4 milliards de francs, ce qui par rapport à l'année passée correspond à une hausse de 1,2 pour cent. A l'exception de la construction de machines (moins 0,2 pour cent), les chiffres recensés par la Direction générale des douanes ont augmenté dans tous les secteurs de production par rapport à 2012. Ce sont les exportations d'instruments de précision qui ont le plus profité de cette évolution (3,7 pour cent). La croissance dans la métallurgie (0,7 pour cent) et l'électrotechnique/électronique (0,1 pour cent) a été moins importante.

En 2013, les débouchés ont connu, selon les régions, une évolution différente. Avec un chiffre positif de 2,4 pour cent, les exportations vers les USA ont enregistré la progression la plus élevée. Les exportations vers l'UE ont également légèrement augmenté (0,8 pour cent) ce qui, avec 59,4 pour cent des exportations, la confirme comme débouché principal de l'industrie MEM suisse. Par contre, les ventes vers l'Asie n'ont pas bougé (moins 0,2 pour cent). A lui seul, le 4^e trimestre a enregistré une augmentation des exportations considérable dans les trois débouchés principaux (UE: 3,5 pour cent/USA 2,9 pour cent/Asie 3,2 pour cent).

La reprise de l'industrie MEM suisse a été favorisée par une meilleure situation économique mondiale. Selon le sondage trimestriel des entreprises recensées par Swissmem, les chances sont bonnes que cette évolution réjouissante se poursuive. Actuellement, 54,1 pour cent des entreprises recensées s'attendent pour les douze mois à venir à une augmentation des commandes de l'étranger. Seulement 11,5 pour cent craignent une détérioration de la situation au niveau des commandes.

Conséquences du oui à l'initiative sur l'immigration de masse

A noter toutefois que ce sondage a eu lieu avant le 9 février 2014. Les mois et années à venir vont montrer si l'acceptation de l'initiative sur l'immigration de masse aura des conséquences négatives sur les attentes et sur les affaires des entreprises MEM. Il est bien possible cependant qu'en raison des incertitudes surgies concernant les futurs rapports avec l'UE, le climat d'investissement se détériore. De plus, la suspension de l'accord sur la recherche «Horizon 2020»



L'année dernière, l'industrie MEM a exporté des marchandises pour une valeur de 65,4 milliards de francs.

diminue directement l'attrait de la place industrielle et intellectuelle suisse.

Swissmem va s'engager pour qu'un système le plus simple possible pour le contingentement de la main-d'œuvre étrangère soit mis en place. Le maintien des accords bilatéraux est encore plus important. Swissmem va soutenir activement le Conseil fédéral dans ses efforts à cet égard. Swissmem ne va pas manquer non plus d'intensifier ses efforts pour une meilleure exploitation du potentiel des spécialistes en Suisse. Nous pensons principalement aux jeunes gens, femmes et personnes plus âgées. De plus, Swissmem exige de la part des personnes responsables dans la politique et de l'administration de s'occuper sans attendre de la situation critique dans le domaine de l'asile et du logement. ■

Hotelleriesuisse

Nouvelles impulsions pour l'hôtellerie suisse

En 2013, l'hôtellerie suisse a enregistré une augmentation réjouissante des nuitées, et la tendance se poursuit cette année. Néanmoins, le problème de la rentabilité demeure entier – la pression exercée sur les prix ne faiblit pas et les coûts continuent de grever lourdement le budget des établissements.

Pour garantir une mutation structurelle durable, la branche a besoin d'une répartition claire des rôles et de nouvelles impulsions. Le projet de loi fédérale sur les résidences secondaires, tel qu'il a été adopté par le Conseil fédéral, est un signal qui va dans le bon sens.

L'année 2013 a été une année de consolidation. La demande en provenance de l'Europe s'est redressée d'une manière générale et les Suisses ont été à nouveau plus nombreux à passer leurs vacances dans leur pays. Quant à la demande venant des marchés en expansion comme la Chine et les pays du Golfe, elle a continué de s'accroître. Selon une enquête menée par hotelleriesuisse auprès de ses membres, cette évolution réjouissante devrait se poursuivre durant l'année en cours. Les hôteliers interrogés sont toutefois 90 pour cent à n'attendre aucune amélioration de la situation tendue sur le front des prix, laquelle, conjuguée aux problèmes des coûts élevés, se répercute négativement sur la rentabilité – un des grands défis que doit affronter la branche.

Soutenir les idées de projets hôteliers innovants

«Vu les changements structurels continus, nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de nous reposer», a souligné Guglielmo L. Brentel, président d'hotelleriesuisse, lors de la conférence de presse annuelle de Suisse Tourisme. Le niveau élevé des coûts affecte particulièrement la branche, car il restreint la marge de manœuvre financière des entrepreneurs hôteliers. «Il est inadmissible que des idées de projets hôteliers innovants soient réduites à néant faute de financement» a relevé Guglielmo L. Brentel. Pour les établisse-

ments existants qui présentent un besoin de rénovation, des plans d'affaires convaincants établis comme base d'évaluation à l'intention des instituts financiers pourraient assurer ces derniers de la capacité de réussite de l'hôtel. La coopération permettrait aussi aux hôteliers de réaliser des investissements communs.

La branche et les politiques mis à contribution

«Pour assurer un avenir prometteur, nous avons besoin d'entrepreneurs hôteliers qui tracent la voie», a noté Guglielmo L. Brentel. «Car ce ne sont pas les destinations qui agissent, mais les éléments qui les composent – les entreprises et les entrepreneurs». Il relève de la responsabilité de la branche de définir des stratégies et de structurer et commercialiser l'offre. La tâche de l'Etat est de veiller à mettre en place des conditions-cadres

équitable et de créer des incitations visant à renforcer la capacité d'action des entreprises. La récente parution du projet de loi fédérale sur les résidences secondaires en est un bon exemple tout comme l'optimisation de la promotion de l'hébergement requise à travers l'élargissement de la mission de la Société suisse de crédit hôtelier dans le cadre du rapport du Conseil fédéral sur le tourisme. Guglielmo L. Brentel se dit préoccupé par contre par les votations fédérales prévues cette année. «Le modèle de réussite suisse est mis à mal – et les conséquences peuvent être fatales pour l'hôtellerie suisse». L'association mettra toute son énergie à défendre une mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse qui soit compatible avec les besoins de la branche et elle combattra avec véhémence l'introduction de salaires minimaux fixés par l'Etat. ■

En 2013, les Suisses ont été à nouveau plus nombreux à passer leurs vacances dans leur pays.

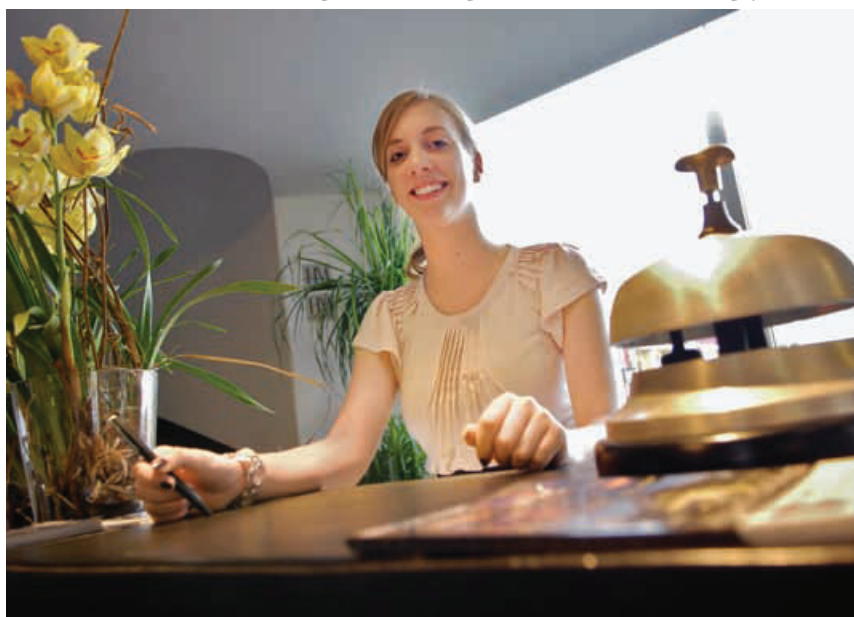


Photo: Hotelleriesuisse

Étude: coûts liés à l'alcool en Suisse

Énorme perte pour l'économie

L'abus d'alcool ne porte pas uniquement préjudice aux personnes directement concernées. Il a des répercussions sur l'ensemble de la société. En 2010, la consommation d'alcool a coûté 4,2 milliards de francs à la collectivité. La majeure partie des coûts constituent les pertes de productivité dans l'économie. Telles sont les conclusions de l'étude intitulée «Coûts liés à l'alcool en Suisse», réalisée sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique.

Facteur de risque pour une soixantaine de maladies, l'alcool provoque aussi nombre d'accidents et d'actes de violences. Il cause également des pertes de productivité dans le monde du travail. En 2010, année de référence pour l'étude, la consommation d'alcool a coûté 4,2 milliards à l'économie suisse. Cela représente 0,7 pour cent du produit intérieur brut, soit 630 francs par citoyen suisse de plus de quinze ans. 80 pour cent du total des coûts (3,4 milliards) correspondent aux pertes de productivité dans l'économie. Dans le secteur de la santé, les coûts directs s'élèvent à 613 millions de francs (15 pour cent). Dans le secteur pénal, ils atteignent 251 millions de francs (6 pour cent).

Que paie l'économie?

L'économie est le secteur qui assume la plus grande partie des coûts générés par la consommation d'alcool. Elle supporte des coûts indirects atteignant 3,4 milliards de francs dus à des pertes de productivité. Les entreprises en assument 1,2 milliard imputables à de courtes absences au travail ou à une baisse du rendement des employés en raison d'une «gueule de bois», par exemple. Les 2,2 milliards de francs restants découlent de la mortalité et de la morbidité dues à l'alcool. La mortalité, à savoir les décès prématurés, fait disparaître des ressources de production. Quant à la morbidité, elle diminue la productivité en raison d'absences pour cause de maladie ou de mises à la retraite anticipée. Les coûts ainsi générés se montent à un demi-milliard de francs, à la charge des entreprises. Quant au 1,7 milliard restant, il correspond à des pertes économiques générales dues à la réduction

du niveau de vie. Elles découlent de la diminution du niveau de vie résultant de l'incapacité de travailler.

L'abus d'alcool coûte cher à la collectivité

Dans le secteur de la santé, les coûts directs s'élèvent à 613 millions de francs. Ils incluent les traitements dispensés en cas de maladie, d'accident ou de blessure liés à l'alcool. La consommation

«80 pour cent des coûts correspondent aux pertes de productivité dans l'économie!»

d'alcool constitue en effet un facteur de risque pour différentes maladies. Elle provoque également toutes sortes d'accidents et des blessures. Les traitements stationnaires (405 millions de francs), tels que les soins somatiques aigus ou la prise en charge psychiatrique, occasionnent des coûts presque deux fois plus élevés que les traitements ambulatoires (208 millions de francs).

Les infractions dues à l'alcool, comme les actes de violences ou la conduite en état d'ébriété, coûtent 251 millions de francs à la collectivité, répartis entre les frais de police, de justice et d'exécution des peines. Ils découlent, pour moitié, du travail occasionné aux forces de l'ordre (113 millions de francs). Les frais de détention des auteurs de ces infractions coûtent 75 millions de francs à la collectivité. La part des coûts concernant la justice est moins importante (64 millions), car seuls les cas non résolus sont

à la charge du contribuable. En règle générale, les auteurs des infractions qui ont pu être confondus paient les frais administratifs de leur poche.

Le travail de prévention: un plus pour l'ensemble de la société

Dans le rapport «Santé 2020», qui répertorie ses priorités en matière de politique sanitaire, le Conseil fédéral constate qu'il faut renforcer la promotion de la santé et la prévention des maladies. Il entend ainsi diminuer les coûts que les mauvaises habitudes alimentaires, le manque d'exercice et l'abus d'alcool ou de tabac induisent pour l'économie. Le programme national alcool (PNA) vise à réduire les conséquences négatives de la consommation d'alcool sur la vie en société et l'économie.

L'étude «Coûts liés à l'alcool en Suisse» réalisée par Polynomics AG sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique met en lumière les coûts induits par l'alcool dans les différents secteurs concernés et sensibilise le grand public aux conséquences économiques de l'abus d'alcool. En effet, dans l'absolu, tout le monde passe à la caisse. Or la collectivité a sa part de responsabilité à assumer. Les actions préventives, qui permettent de réduire les coûts, profitent donc non seulement aux entreprises et aux assurances sociales mais aussi à l'ensemble de la société. ■ (OFSP)

Vous trouverez des informations et des conseils concernant des programmes de prévention dans l'entreprise sur la plateforme www.alcoolautravail.ch

Adolphe Ribordy

La socialisation rampante



Photo m. 3/d.

Au mois de mai, le peuple suisse votera sur le salaire minimum. Dans le canton de Vaud une initiative de la gauche postule le remboursement des soins dentaires. La hausse à petit pas de la TVA se profile année après année. Lors de la récente votation sur l'augmentation de la vignette autoroutière, les offices publics, avant le résultat de la votation, avaient engagé du personnel, près de 40 à la Confédération et des policiers dans divers cantons. Or aucun n'a été remercié, après le refus populaire, tous ont été intégrés dans la fonction publique! Plus tard la caisse maladie unique créera des milliers de fonctionnaires avec les incidences propres à un système étatique. Bref, on peut multiplier les exemples du passage des activités privées dans le secteur public. En soi, on ne peut pas dire, à priori, qu'il s'agit d'une mauvaise chose, tout s'argumente, il faut donc rappeler quelques repères.

Une activité sociale ressort-elle du secteur privé ou du domaine public? En matière de solidarité où commence-t-elle ou finit-elle? Il est généralement admis que le groupe social, organisé dans un Etat démocratique, a le monopole sur les tâches dites régaliennes: organisation politique et législations, fiscalité, police, justice, armée. En revanche les modèles sont souvent différenciés selon les Etats concernant la formation scolaire, le domaine social, la santé, les transports, l'économie. C'est donc sur ces domaines que s'achoppent les concepts libéraux ou étatistes. Pour ce qui concerne la solidarité, le principe dans notre pays veut qu'on aide celui qui est touché par un accident de la vie

indépendamment de sa volonté. Ainsi l'âge, devenir orphelin, veuf ou veuve, tout comme une atteinte à la santé ou à l'intégrité physique ressortent de l'AVS, de l'AI ou de la caisse maladie. On y a ajouté les allocations pour pertes de gains liées au service militaire ou à la maternité, le chômage. En Suisse 12 lois sociales couvrent la solidarité entre les gens. En un mot chacun est protégé par ce filet social et en fin de compte si ce filet ne fonctionne pas il reste l'aide sociale auprès des communes.

Mais l'être humain a une grande faculté à s'abriter derrière des principes et parfois de détourner, à son avantage, des systèmes. Ainsi en matière d'AI on apprend qu'en quelques années les maladies psychiques grimpent aux premières places puisque les scanners et IRM ont fait un sort au mal de dos, mais que la catégorie professionnelle qui profite de cette assurance est la fonction publique! Que voilà une belle thèse pour un étudiant en sociologie! L'initiative vaudoise sur le remboursement des frais dentaires est aussi une dérive. L'AI prend en charge les défauts congénitaux de la mâchoire. Par ailleurs l'assurance maladie couvre les pathologies dentaires. Donc les initiants demandent de la solidarité entre ceux qui ont une bonne hygiène dentaire et ceux qui ne se lavent jamais les dents! Le salaire minimum pose également un problème de fond. Cette socialisation du travail peut perturber durablement toute une société.

La socialisation rampante menace chaque société moderne tant il est dans la nature de l'homme de s'abriter de tous les aléas de l'existence et même de couvrir ses petits vices et défauts dans un moule collectif. Mais une socialisation rampante c'est un peu comme du surpoids ou de l'obésité, elle n'empêche pas le mouvement ni les actes quotidiens, elle ralentit le rythme, crée une inertie et finalement ne l'adapte pas aux changements. Tout comme il ne doit pas y avoir de libéralisme triomphant, il faut rejeter la socialisation rampante. ■

Adolphe Ribordy est journaliste, ancien rédacteur en chef du Confédéré, Martigny, consultant du groupe Hersant et président de Radio Rhône SA.

Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

Soins de santé de l'avenir

Les personnes vivent plus longtemps et, malgré les contraintes de l'âge avancé, veulent rester dans leur foyer le plus longtemps possible. Les prestations fournies par les organisations d'aide et de soins à domicile tiennent compte de cette tendance. Pourtant, le secteur est soumis à des pressions politiques, ce qui mobilise l'Association faîtière des organisations d'aide et de soins à domicile à but non lucratif. **Par Daniela Baumann**



Photo: Spitex Verband Schweiz, Alan Meier

Grâce aux soins à domicile, de nombreuses personnes, surtout âgées, peuvent rester dans leur environnement.

Les soins prodigués aux personnes malades, handicapées ou âgées à leur domicile ont existé bien avant les hôpitaux, mais ce n'est que depuis les années 80 que l'aide à domicile et les soins extra-hospitaliers sont connus sous la dénomination «Aide et soins à domicile». Des organisations tant commerciales que d'intérêt public offrent des prestations correspondantes. Avec 80 pour cent des heures fournies, cette seconde catégorie domine clairement le marché. Réunies dans l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile, la faîtière de l'Aide et soins à domicile à but non lucratif, ces organisations se distinguent des prestataires privés par leur mandat de prestations public et garantissent à l'ensemble de la population une couverture de base en la matière, même dans les régions les plus reculées. Beatrice Mazenauer, Secrétaire centrale de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile, le résume ainsi: «Vous ne nous entendrez jamais dire, contrairement à la concurrence, qu'un déplacement d'un quart d'heure juste pour une injection d'insuline, ce n'est pas rentable.»

Les organisations locales, plus de 600, rattachées à l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile à travers leur association cantonale, fonctionnent de manière indépendante et dispensent chaque jour aide et soins au domicile de 200 000 clientes et clients. Conformément aux besoins analysés, les tâches englobent pour l'essentiel des prestations de soins, mais aussi de l'aide au quotidien, un aspect tout aussi important selon Beatrice Mazenauer. «Cette deuxième dimension de notre activité a une grande valeur sociale et préventive. Nous n'effectuons pas les travaux ménagers à la place de nos clients, mais les conseillons et adaptons ce qui doit éventuellement l'être, afin qu'ils puissent s'en occuper eux-mêmes le plus longtemps possible» explique-t-elle. Le succès dépend beaucoup de l'environnement social. «Nous associons les proches à notre travail et les encadrons aussi.»

Dans les années 80 et 90, une vague de fusions a consolidé le marché de l'aide et de soins à domicile. Depuis, les prestations sont réunies sous un même emblème. 1994 a été une année clé avec,

d'une part, la naissance de l'actuelle Association suisse des services d'aide et de soins à domicile par la fusion de l'Association suisse des organisations d'aide familiale (ASOAF) avec la Fédération suisse des services de santé communautaire (FSSC) et, d'autre part, l'intégration des soins extra-hospitaliers à la nouvelle loi sur l'assurance maladie (LAMal), en tant que prestations prises en charge.

Pressions politiques

Les prestations de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile sont essentielles au vaste réseau de la santé suisse, d'où une collaboration étroite avec les prestataires tels que médecins, pharmacies, hôpitaux et foyers, mais aussi avec la Croix-Rouge, Pro Senectute ou l'Association Alzheimer. «Les débuts ont été difficiles car notre Association a dû trouver sa place à côté des nombreux autres acteurs sur le marché de la santé», se souvient Beatrice Mazenauer. Pour preuve, une initiative parlementaire lancée quelques années après l'inscription dans la LAMal des soins extra-hospitaliers, demandant de les limiter à 60 heures par personne et trimestre. «Fort heureusement, il a été possible de prévenir l'application de cette restriction».

Les pressions politiques n'ont pas cessé pour autant. La menace des programmes d'économies cantonales plane toujours sur les prestations de l'Aide et soins à domicile à but non lucratif, organisées de manière fédéraliste et financées par les assureurs, les cantons ainsi que les clientes et clients. À Berne, par exemple, le Grand Conseil a déjà supprimé l'allocation cantonale pour l'aide dans la vie quotidienne. «Une telle action à courte vue met en péril le service public et contribue à déconnecter de nouveau aide et soins», craint Beatrice Mazenauer. «Nous ferons tout notre possible pour que cela n'arrive pas. Le groupage des prestations est une plus-value pour les patients et évite les problèmes des interfaces».

Même si la souveraineté des cantons est la limite de l'Association, l'exigence qu'elle pose est claire: «Pour que le principe de l'ambulatoire avant l'hospitalier reste valable, il faut que la politique affiche son soutien aux services

d'aide et de soins à domicile. En cas de réduction, les coûts consécutifs pour l'économie dépasseraient – et de loin – les économies à court terme.»

Garantir et former la relève

L'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile représente les intérêts de l'Aide et soins à domicile à but non lucratif vis-à-vis des milieux politiques, autorités, partenaires et assureurs à l'échelle nationale. Elle se charge également de mener les négociations avec ces derniers. Enfin, elle œuvre en faveur de la formation professionnelle. Le développement decelle-ci dans le domaine de la santé s'effectue sous l'égide de l'organisation du monde du travail OdASanté, en coopération avec les associations H+ (hôpitaux) et Curaviva (homes et institutions sociales).

Une étape jalon a été franchie récemment avec l'abaissement de l'âge d'admission aux professions de la santé, ce qui a ouvert la voie à l'apprentissage ASSC (employé/e spécialisé/e en santé). Cela n'est pas resté sans effet: les contrats d'apprentissage auprès des organisations locales sont en forte hausse. Beatrice Mazenauer reste cependant convaincue que la formation de la relève doit encore être stimulée davantage si l'on veut éviter une future pénurie de personnel. En plus, la demande de demain ne visera pas que la formation professionnelle initiale et supérieure, mais aussi les qualifications de niveau HES et universitaire, le monde des soins devenant plus complexe.

Les organisations locales trouvent suffisamment de candidats. Néanmoins, l'Association met tout en œuvre pour que l'Aide et soins à domicile à but non lucratif reste un employeur attrayant. Les salaires et conditions d'embauche généralement conformes aux exigences cantonales sont capables de soutenir la compétition des hôpitaux et homes. Au regard de l'évolution démographique, les prestations d'aide et de soins à domicile représentent un marché de croissance offrant des emplois sûrs. Beatrice Mazenauer, qui dirige l'Association depuis 1995, précise encore que le travail est captivant, varié et responsable, mais aussi que les exigences d'efficacité sont énormes. «Inutile de presser encore plus

le citron, les employés atteignent leurs limites», met-elle en garde contre de nouvelles mesures d'économies.

Association patronale et professionnelle

L'association faîtière des organisations d'aide et de soins à domicile à but non lucratif est une association à la fois patronale et professionnelle. Dans cette double fonction, elle élabore pour ses membres des argumentaires sur différents thèmes spécialisés. Elle fournit aussi des outils-types, par exemple pour l'analyse des besoins, l'établissement des comptes, l'enregistrement des heures de travail, visant une harmonisation des données dans toute la branche pour assurer leur comparabilité. Enfin, elle assume diverses tâches de communication pour la branche.

Depuis le début de l'année, l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile est membre de l'Union patronale suisse car, selon Beatrice Mazenauer, elle veut: «Profiter des connaissances et du savoir-faire de l'UPS dans les questions de politique patronale tout en ayant accès aux plus hautes instances pour présenter ses exigences.» Le contingentement des employés étrangers est un tel sujet. «Actuellement, nous examinons comment l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse affectera nos organisations, puis nous déposerons nos revendications.» ■



Fondation: 1994

Membres: 26 associations cantonales avec plus de 600 organisations locales

Président: Walter Suter

Secrétaire centrale: Beatrice Mazenauer

Contact

Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

Sulgenauweg 38

Case postale 1074, 3000 Berne 23

Tél. +41 (0)31 381 22 81

www.spitex.ch, admin@spitex.ch

Prévoyance vieillesse

Mise en place d'un régime volontaire d'épargne-retraite au Canada

En décembre dernier, les députés de l'Assemblée nationale du Québec ont adopté un projet de loi relatif à la création de régimes volontaires d'épargne-retraite, dits RVER.

En effet, d'après la Régie des rentes du Québec, près de la moitié des salariés de cette province n'ont pas accès à un régime d'épargne-retraite d'entreprise. Il leur est donc plus difficile d'épargner suffisamment en vue de leur retraite. En application de cette nouvelle loi, dont les dispositions entreront en vigueur le 1^{er} juillet 2014, ces salariés auront accès à un régime volontaire d'épargne-retraite proposé par l'employeur. Celui-ci sera administré par un administrateur autorisé.

Adhésion aussi possible pour les travailleurs indépendants

Le RVER vise principalement les salariés qui n'ont accès à aucun régime d'épargne-retraite collectif d'entreprise, qui sont âgés d'au moins 18 ans et qui comptent un an d'ancienneté dans l'entreprise. L'inscription des salariés à ce régime sera automatique. Ils n'auront aucune démarche à accomplir à ce titre. Le RVER sera également accessible aux travailleurs indépendants ainsi qu'à toute autre personne qui souhaiterait y adhérer. Il leur suffira de contacter un administrateur agréé.

Les entreprises devront mettre en place un tel système:

- si elles comptent au moins le nombre de salariés requis, âgés d'au moins 18 ans et ayant au minimum un an d'ancienneté, et

- si elles n'offrent aucun régime enregistré d'épargne-retraite (appelé REER) ou compte d'épargne libre d'impôt (CELI) pour lequel une retenue sur le salaire pourrait être effectuée, ou régime de pension agréé.

L'employeur devra obligatoirement inscrire ses salariés entrant dans le champ d'application de la loi au RVER. Le prélèvement des cotisations sera également effectué par l'employeur, mais la gestion de celles-ci sera confiée à un administrateur agréé, soumis à des exigences rigoureuses et à la surveillance de la Régie des rentes du Québec.

Les entreprises visées par la loi devront proposer un RVER au plus tard:

- le 31 décembre 2016, lorsqu'elles comptent, au 30 juin 2016, 20 salariés entrant dans le champ d'application de la loi ou plus;
- le 31 décembre 2017, lorsqu'elles comptent entre 10 à 19 salariés visés à leur service au 30 juin 2017;
- à la date fixée par le gouvernement, qui ne peut être antérieure au 1^{er} janvier 2018, lorsqu'elles comptent 5 à 9 salariés visés à leur service.

Les autres entreprises pourront mettre en place un RVER sur une base volontaire.

Il est à noter que les entreprises ne seront pas tenues de cotiser pour leurs

salariés. Les salariés auront, par ailleurs, la possibilité de renoncer à adhérer au régime, ou cesser ou suspendre leur participation en le demandant à l'employeur.

En outre, le RVER pourra suivre le salarié lors des changements d'emploi. Les cotisations versées par le salarié ne sont pas immobilisées, contrairement à celles versées par l'employeur qui demeureront dans le régime jusqu'à 55 ans ou jusqu'au départ du salarié de l'entreprise.

Attirer une main-d'œuvre qualifiée

Le Conseil du patronat du Québec, patronat interprofessionnel québécois, a salué l'adoption de ce texte. En effet, selon lui, la mise en place des RVER est une bonne nouvelle à la fois pour les entreprises, car il leur offre un outil additionnel en matière d'épargne retraite pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et la retenir, et pour les salariés car il favorise leur sécurité financière en matière de retraite, particulièrement pour ceux qui ne bénéficient pas à ce jour d'un régime complémentaire d'entreprise. ■

Source: Conseil du patronat du Québec, UIMM févr. 2014



Suivez-nous sur Twitter:
@arbeitgeber_ch

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

Klimaneutrale Druckerzeugnisse bieten neue Differenzierungschancen. Ein starkes Angebot im Wettbewerb. Kommunikation und Botschaft gleichermassen. Aber auch ein Zeichen für Innovation und Ihr Klimaschutz-Engagement.

Nachhaltigkeit weckt Potenziale. Dank Sihldruck-Prozessansatz, Informationstransparenz und Energieeffizienz wird «klimaneutrales Drucken» glaubwürdig. Ein innovatives Angebot für engagierte Unternehmen.

Was die Sihldruck AG unternimmt

Unsere gesamten Produktionsräume sind mit modernsten Anlagen so ausgebaut, dass die ganze Abwärme genutzt und mittels Wärmepumpe in das Gebäude zurückgeführt werden kann.

Unsere Arbeitsprozesse werden laufend auf ihre Effizienz in Bezug auf Energie und umweltbelastende Stoffe von neutralen Stellen geprüft und durch uns optimiert.

Ein wichtiges Kriterium für unseren Standort in der Stadt Zürich ist der direkte Anschluss an den öffentlichen Verkehr mit S-Bahn (4 Minuten ab Zürich HB), Bus und Tram. Diese ideale Lage mit Direktanschluss ermöglicht unseren Mitarbeitenden, zu 90 % ohne Auto zur Arbeit zu fahren.

Alle diese Massnahmen geben Ihnen und uns die Gewissheit, dass wir auch im Umweltschutz zu den Besten gehören.

Sihldruck AG

Binzstrasse 9
8045 Zürich
Telefon 044 295 97 97
Telefax 044 295 97 98
www.sihldruck.ch

Jedes Jahr werden rund 45 000 Fussballer durch Verletzungen zum Zuschauen gezwungen.



Fussball ist eine der populärsten Sportarten in der Schweiz. Leider verletzen sich jedes Jahr rund 45 000 Menschen dabei – ein ganzes Stadion voll. Bestimmen Sie jetzt Ihr persönliches Risikoprofil und senken Sie so Ihre Verletzungsgefahr: mit dem Fussballtest auf suva.ch.

suvaliv
Sichere Freizeit