

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Dezember/Décembre 2010

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

DOSSIER

Responsabilité sociale

ANCILLO CANEPA (FC ZÜRICH)

Fussball als Business

BRENNPUNKT

**Was die soziale Verantwortung
der Unternehmen bedeutet**

VERBANDSPORTRÄT

**Der TVS Textilverband Schweiz
setzt auf Trends und Exporte**

FORMATION

**Formation professionnelle
supérieure: vision nécessaire**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Fédération Textile Suisse:
vers le marché mondial**



Rathausquai, Luzern / cosmic.ch

Richtig verzeichnet. Gross rauskommen.

Vom Adresseintrag übers Werbeinserat bis zum Onlinebanner – Schweizer Verzeichnisse lassen Ihr Unternehmen gross rauskommen. Werben Sie effizient auf local.ch, in den Gelben Seiten® und im Telefonbuch, denn in der Schweiz werden jährlich 300 Mio. Suchabfragen nach Firmen getätigt. Davon führen 75% zu Aufträgen. Mehr Infos auf www.verzeichnis-werbung.ch oder Telefon 0800 86 80 86.



verzeichnis-werbung.ch
Hier werden Sie gefunden.

Gute Vorsätze und Dank



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

nehmen wir uns vor, solche Themen auch 2011 im Auge zu behalten.

Eine ethische Dimension hat jüngst auch das Fussball-Business erhalten – ausgelöst durch Korruptionswürfe gegenüber FIFA-Funktionären. Da stellt sich die Frage, ob Fussball ein Geschäft ist, das anderen Regeln gehorcht als andere Branchen. Und: Wie ist das eigentlich, wenn man als Arbeitgeber in diesem Geschäft tätig ist? Weil ich selber Fussballfan bin, freut es mich, dass wir solche Fragen Ancillo Canepa, dem Präsidenten des FC Zürich stellen konnten. Lesen Sie unser Interview mit dem Mann, der früher als Manager bei Ernst & Young tätig war und auch viel von Führung und Zahlen versteht. A propos Fussball: Ich nehme mir für 2011 vor, weniger über die Schiedsrichter zu meckern – und mehr von den (gut bezahlten) Spielern einzufordern.

Abschliessend möchten wir Ihnen für Ihre Treue zum «Schweizer Arbeitgeber» danken. Wir würden uns freuen, wenn Sie auch künftig zu unseren Leserinnen und Lesern respektive Inserenten gehören. Das ist in Zeiten zunehmender Informationsflut alles andere als selbstverständlich. Wir bemühen uns, Sie auch im kommenden Jahr mit substanziellen Beiträgen zu arbeitgeberrelevanten Themen, interessanten Interviews und inspirierenden Kommentaren zu versorgen. Sachlich, fundiert und kompetent – auch über unsere elektronischen Kanäle Internet und Newsletter. Das ist unser Vorsatz fürs Jahr 2011.

Da unsere nächste Ausgabe im Januar erscheint, wünsche ich Ihnen schon mal ein erfolgreiches neues Jahr und eine anregende Lektüre.

Liebe Leserinnen und Leser

Im Gefolge der Krisendebatten der vergangenen Jahre sind auch Begriffe wie Gerechtigkeit und Verantwortung wieder in den Vordergrund gerückt. So etwa bei den Diskussionen um Managergehälter oder die Besteuerung von Wohlhabenden. Die Linke und die Gewerkschaften haben die Debatte über ethische Werte angeheizt, indem sie Spitzenkräfte der Wirtschaft pauschal und diffamierend als Abzocker und ungerechte Egoisten hinstellten, um damit Abstimmungs- und Wahlkampf-Propaganda zu machen. Wie zuletzt bei der Abstimmung zur Steuerinitiative der SP.

Dass Unternehmer und Arbeitgeber ihre soziale Verantwortung – im Business-Jargon Corporate Social Responsibility – sehr wohl ernst nehmen, wurde nur allzu oft unterschlagen. Doch was heisst soziale Verantwortung eigentlich aus Arbeitgebersicht? Und was beinhaltet sie? Antworten dazu liefern wir in unserem Brennpunkt. Soziale Aspekte der Wirtschaft thematisieren wir aber auch in Beiträgen zum Thema Arbeit und Armut sowie den Thesen von Harvard-Ökonom Michael E. Porter. Dieser propagiert neuerdings Unternehmensstrategien, die das Gesellschaftliche vermehrt berücksichtigen. Im übrigen

«Schweizer Arbeitgeber»

105. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Silvia Oppliger, Jürg Wiler

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon 044 421 17 00
zeitung@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch
Postkonto 80-4806-3

Inserate

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Leserreichweite

17 000 Lesende, über 50 %
Führungskräfte der obersten
Führungsetage und Firmen-
inhaber (Quelle: Leserschafts-
forschung Herbst 2008)

Titelbild

Reto Oeschger

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

Emploi: léger fléchissement

40 MEMBRES

Résultats du

3^e trimestre de Swissmem**41 OPINION**

Thomas Daum

42 ENTRETEN

Karin Lenzlinger

44 DROIT DU TRAVAIL44 Même un certificat médical
peut être remis en question46 Consentement tacite à
une modification du contrat47 Indemnité de vacances
et de jours fériés en cas de
rémunération à l'heure**48 DOSSIER**

Responsabilité sociale

48 Une approche volontaire et créative

50 Authenticité
et contrefaçon de nos valeurs53 ISO 26000:
signification pour les entreprises**55 ECLAIRAGE**

Michel Barde

56 POLITIQUE SOCIALE

Pauvreté:

les employeurs prêts au dialogue

58 FORMATIONFormation professionnelle supé-
rieure: vision d'ensemble nécessaire**60 ENTREPRISE**

Rudolf Stämpfli

nous ouvre ses portes

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Fédération Textile Suisse

64 À L'ÉTRANGER

Michael Parulava, Georgie

Responsabilité sociale de l'entreprise



Photo: Union Suisse du Métal

La rubrique Dossier traite de la responsabilité sociale de l'entreprise. La «RSE» fait depuis une décennie l'objet d'un large débat, au plan national comme international. Il est nécessaire d'en discerner les grandes tendances sans perdre de vue l'entreprise. La RSE est un choix volontaire de l'entreprise. Elle se réalise par le devoir et la responsabilité personnels plutôt que par des déclarations d'intention. **Page 48**

Pauvreté: large volonté de dialogue – aussi de la part des employeurs

Lors de la Conférence nationale sur la pauvreté, la Confédération, les cantons et les communes se sont mis d'accord pour coordonner leurs efforts destinés à lutter contre la pauvreté. Figurent en point de mire la promotion de l'égalité des chances dans la formation, la réinsertion des personnes concernées sur le marché du travail et la lutte contre la pauvreté des familles. Il s'agit en parallèle de renforcer le dialogue. L'Union patronale suisse est prête à prendre part à ce programme et à mettre ses compétences à disposition dans le domaine de l'intégration sur le marché du travail. Quelques éléments relatifs à la position de l'Union patronale suisse. **Page 56**

Rudolf Stämpfli nous ouvre ses portes

Le président de l'Union patronale suisse Rudolf Stämpfli est co-propriétaire de l'entreprise de publications et d'édition Stämpfli SA à Berne. Il souhaite un retour à de solides valeurs chez les dirigeants d'entreprises. Il aimerait voir celles-ci prendre plus souvent la parole. Rudolf Stämpfli favorise une culture de dialogue avec ses employés. **Page 60**

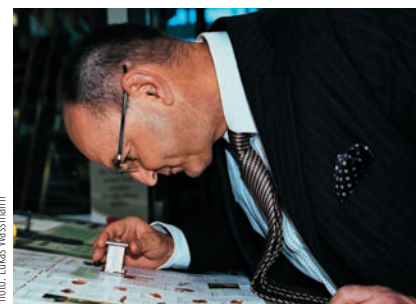


Photo: Lukas Wässmann

La Fédération Textile Suisse: vers le marché mondial

L'industrie suisse du textile et de l'habillement n'est de loin plus aussi importante que c'était le cas pendant la période de l'industrialisation. Mais l'association de la branche s'engage pour que cette industrie fasse ses preuves sur le marché mondial: grâce à l'élaboration de textiles techniques de haute valeur et de produits durables, mais aussi par une promotion plus poussée de l'image de la branche et des exportations. **Page 62**

Ancillo Canepa vom FC Zürich über das Fussballgeschäft

Ancillo Canepa war bis 2006 Manager bei Ernst & Young. Jetzt führt er als Präsident den FC Zürich, der in den letzten fünf Jahren mit drei Meistertiteln und der Teilnahme in der Champions League grosse Erfolge feierte. Wie magnt man einen Profi-Klub, wie steht es mit Spielern und Finanzen – und was hat Canepa für Ziele? Antworten im Arbeitgeber-Gespräch: **Seite 8**



Bild: Rego/Oeschiger

Die soziale Verantwortung der Unternehmen im Brennpunkt

Die soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) wird seit der Krise wieder intensiver debattiert – auch in internationalen Gremien wie der ILO und der Uno. Lesen Sie im Brennpunkt, warum und wie Schweizer Unternehmen aus Arbeitgebersicht ihre soziale Verantwortung wahrnehmen. Dazu eine pointierte Meinung zum Sinn und Unsinn von CSR-Verlautbarungen und dem Widerspruch zwischen Theorie und Praxis: **Ab Seite 14**

Zum Thema Armut und Arbeit

An der nationalen Armutskonferenz im November haben sich Bund, Kantone und Gemeinden darauf verständigt, ihre Bemühungen im Kampf gegen die Armut zu intensivieren und zu koordinieren. Der Schweizerische Arbeitgeberverband beteiligt sich am Dialog und will vorab seine Kompetenzen bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt einbringen. Die zentralen Eckpunkte der Verbands-Position sowie Fakten und Meinungen zur Armut: **Ab Seite 20**

Der TVS Textilverband Schweiz setzt auf neue Produktetrends



Bild: Creation Baumann

Der Verband der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie, der rund 200 Firmen mit 14 500 Beschäftigten vertritt, engagiert sich dafür, dass sich die Branche auf dem Weltmarkt behaupten kann. Dazu sollen neue Trends wie die Entwicklung von technischen Textilien und nachhaltigen Produkten beitragen, aber auch eine verstärkte Image- und Exportförderung. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 Ausblick: Konjunktur

6 Thuner Sozial-Stern

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Ancillo Canepa, Präsident FC Zürich

10 ARBEITSRECHT

10 Urteil: Arztzeugnis

darf in Frage gestellt werden

12 Urteil: Stillschweigende Zustimmung zu Vertragsverlängerung

13 Urteil: Ferien- und Feiertagsentschädigung beim Stundenlohn

14 BRENNPUNKT

14 Soziale Verantwortung:

Warum sie Schweizer Unternehmen wahrnehmen

16 Paul V. Broeckx: Unternehmen sollten authentisch auftreten

19 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

20 SOZIALE SICHERHEIT

Schweizerische Armutskonferenz:

Arbeitgeber zum Dialog bereit

22 Armut: Fakten und Massnahmen

24 UNTERNEHMEN

Michael E. Porter: Gemeinsame Wertschöpfung als Aufgabe

26 BILDUNG

Höhere Berufsbildung

braucht eine Gesamtschau

29 ARBEITSMARKT

29 Löhne wachsen um 1,6 Prozent

30 Lohnungleichheit kommt nicht von alleine

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Michael Parulava, Georgien

34 VERBANDSPORTRÄT

TVS Textilverband Schweiz

Manpower Schweiz feiert 50-jähriges Jubiläum

Das Pionierunternehmen der Temporärarbeit in der Schweiz wurde im November 1960 von Maria Mumenthaler in Genf gegründet. Heute hat Manpower Schweiz über 70 Geschäftsstellen.



Maria Mumenthaler leistete Pionierarbeit mit der ersten Schweizer Firma für Temporärarbeit. Im Bild die Firmengründerin mit dem langjährigen Logo von Manpower, dem vitruvianischen Menschen.

Maria Mumenthaler eröffnete die erste Firma für Temporärarbeit am 7. November 1960. Sie leistete Pionierarbeit in der Schweiz und baute ein Netz von Filialen auf – mit dem berühmten vitruvianischen Menschen im Logo. Mumenthaler engagierte sich fast 40 Jahre für Manpower, bevor sie sich 1998 aus dem

Geschäftsleben zurückzog. Heute deckt Manpower Schweiz mit mehr als 70 Geschäftsstellen die ganze Schweiz ab und beschäftigt 300 Mitarbeitende. Der visuelle Auftritt ist seit 2006 neu, das Portfolio umfasst 5000 Kunden mit 20 000 temporär und 2000 festangestellten Mitarbeitenden. Dieser Erfolg ist auch der

Entwicklung der Temporärarbeit zu verdanken, die in den letzten Jahrzehnten ständig stieg und immer mehr Branchen erfasste. Im vergangenen Jahr arbeiteten 1,7 Prozent der Lohnempfänger in der Schweiz temporär.

1968 gründete Manpower mit wichtigen Wirtschaftsakteuren den Schweizerischen Verband der Unternehmungen für Temporärarbeit und private Arbeitsvermittlung (SVUTA). Heute heisst der Verband Swisstaffing und spielt auf dem Schweizer Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle. 2005 lancierte Manpower auch in der Schweiz den Manpower-Arbeitsmarktbarometer, eine Quartalsstudie zur Entwicklung des Arbeitsmarkts.

Seit den 1980er-Jahren engagiert sich Manpower auch in der Feststellenvermittlung und in der beruflichen Wiedereingliederung. Der heutige Generaldirektor Urs Schüpbach will das Angebot weiter ausbauen und diversifizieren – etwa mit einem erweiterten Pool von qualifizierten Kandidaten und bei der Rekrutierung mittlerer Kader. ■ (Pfi.)

Schweizer Mission der EU: 50 Jahre Interessenpolitik

Vor 50 Jahren eröffnete die Schweiz ihre Mission bei den Europäischen Gemeinschaften in Brüssel. An der Jubiläumsfeier zog Bundesrätin Micheline Calmy-Rey eine positive Bilanz der Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU.

Der europapolitische Ansatz des «bilateralen Wegs» sei zwar tendenziell schwieriger geworden, so die Vorsteherin des eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten, habe aber für beide Seiten gute Resultate gebracht. «Eine grosse Herausforderung unserer künftigen bilateralen Partnerschaft wird es sein, die Bedingungen für die effiziente wirtschaftliche Kooperation zu sichern und gleichzeitig dem Nicht-EU-Mitglied Schweiz einen ausreichenden autonomen Entscheidungsspielraum zu garantieren.»

Die Aufgaben der Mission sind heute im Grunde dieselben wie vor 50 Jahren: die Entwicklung der EU verfolgen, Kontakte herstellen, Beziehungen pflegen und die Interessen der Schweiz verteidigen. Allerdings haben sich Bedeutung und Umfang dieser Aufgaben seither wesentlich geändert. Den Rahmen für die Tätigkeit der Mission gibt der Bundesrat durch seine Europapolitik vor. Im August hat der Bundesrat entschieden, dass das Verhältnis zur EU weiterhin auf Grundlage bilateraler sektorieller Abkommen gestaltet werden soll. ■ (EDA/S.O.)



Die Europäische Union zum Nachbarn: Seit 50 Jahre vertritt die Schweizer Mission die Interessen der Schweiz bei den EU-Institutionen.

Hans Hess neuer Swissmem-Präsident



Ist neu Präsident von Swissmem: Hans Hess

Der Vorstand des Verbands der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie Swissmem hat Hans Hess zum

neuen Präsidenten gewählt. Er tritt die Nachfolge des in den Bundesrat gewählten Johann N. Schneider-Ammann an. Hess ist schon seit über 11 Jahren eng mit Swissmem verbunden. Als CEO von Leica Geosystems wurde er 1999 in den Vorstand und 2004 in den Vorstands-ausschuss gewählt, 2007 übernahm er das Vize-Präsidium. Von 2007 bis 2010 vertrat er Swissmem im Vorstands-ausschuss des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, seit 2009 ist er im Vorstands-ausschuss von Economie-suisse. ■ (Swissmem/S.O.)

Zwang als schlechtes Vorbild bei Anstellung von Handicaperten

Nach dem Vorschlag der Gewerkschaft Travailsuisse sollen Betriebe ab einer Grösse von zehn Mitarbeitenden 2,5 Stellenprozente für Behinderte reservieren. Wer der Einstellungspflicht nicht nachkommt, muss eine Abgabe bezahlen, deren Höhe von der Grösse des Betriebs abhängen soll. Die Einnahmen fliessen der IV zu, die damit Arbeitsplätze für Behinderte schafft. Ein ähnliches Modell hatte bereits die Sozialkommission des Nationalrats gutgeheissen. So sollen Firmen mit mehr als 250 Angestellten 1 Prozent handicaperte Menschen einstellen müssen. Ziel der 6. IV-Revision ist die Wiedereingliederung

von 16 800 IV-Rentnern in den Arbeitsmarkt. Die Vorlage kommt in der Wintersession ins Parlament.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Einführung einer Integrationsquote dezidiert ab. Er ist überzeugt, dass die neuen gesetzlichen Instrumente der 6. IV-Revision, wie sie der Bundesrat in seiner Botschaft vorschlägt, sowie ein allgemeiner Mentalitätswechsel die freiwilligen Integrationsanstrengungen zum Erfolg führen werden (vgl. dazu S. 6). Arbeitgeberbezogene Integrationsquoten, kombiniert mit einem Bonus-/Malusystem, führen dagegen nicht zum Ziel. ■

An unsere Abonnenten und Abonnentinnen

Sehr geehrte Leserinnen und Leser: Wir haben beschlossen, die Preise für Abonnements unserer Zeitschrift im kommenden Jahr nicht zu verändern. Das Einzel-Abo kostet weiterhin 130 Franken, die Preise für Kollektiv-Abos bleiben ebenfalls konstant (Details: www.arbeitgeber.ch). Dazu kommt wie bisher die Mehrwertsteuer, die per 2011 leicht von 2,4 auf 2,5 Prozent steigt. Die unveränderten Preise haben zwei Gründe: Einerseits haben wir stark in den neuen Auftritt des «Schweizer Arbeitgeber» investiert und den Umfang seit August markant erhöht – von durchschnittlich 48 auf 64 Seiten pro Ausgabe. Die Kosten für Inhalte und Optik werden auch nächstes Jahr steigen. Andererseits können wir dank dem Übergang von einer zweiwöchentlichen auf eine monatliche Erscheinungsweise beim Druck und Versand einen Teil der Kosten einsparen. Wir hoffen, dass wir Sie auch künftig zu unserem Abonnentenkreis zählen dürfen und bedanken uns für Ihre Treue. ■ (Pfi.)

AUSBLICK

Die Konjunktur läuft gut

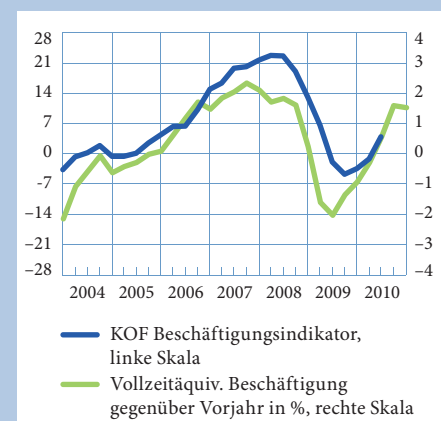
In den meisten Schweizer Branchen zeichnet sich weiteres Wachstum ab. Die Unternehmen planen gemäss Konjunkturforschungsstelle KOF, die Beschäftigung auszubauen.

Die Schweizer Konjunktur läuft gut. Dies zeigen die KOF-Konjunktumfragen vom Oktober bei 7000 Unternehmen. In der Industrie konnten nicht nur die binnen-, sondern auch die exportorientierten Firmen die Produktion steigern. Eine ähnlich positive Entwicklung gab es in den Sektoren Projektierung, Bau, Banken, Versicherungen und übrige Dienstleistungen. Dagegen war das Umsatzwachstum des Detailhandels bescheiden, und im Gastgewerbe stagnierte die Nachfrage. Die Mehrzahl der Unternehmen konnte die Produktion im dritten Quartal 2010 erneut steigern. Einzelne Branchen haben sogar an Wachstumstempo zugelegt. In den meisten Branchen dürfte das aktuelle Expansionstempo in den nächsten Monaten weitergehen. Entsprechend planen die Unternehmen einen Beschäftigungsausbau.

Der KOF-Beschäftigungsindikator konnte im Oktober aber nicht mehr zulegen. Er gab leicht nach – auf 10,7 Zähler, und sein Anstieg seit April 2009 wurde erstmals gestoppt. Der positive Stand weist aber darauf hin, dass die Firmen auch im kommenden Quartal mehr Leute einstellen dürften. ■ (Pfi.)

KOF-Beschäftigungsindikator

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

«Das Engagement für Handicaperte ist selbstverständlich»

Der «Thuner Sozial-Stern» zeichnet Unternehmen für ihr Engagement in der Integration von psychisch beeinträchtigten Menschen aus. Der Preis ging dieses Jahr an einen Betrieb mit 30 Mitarbeitenden, 3 davon sind in ihrer Leistung eingeschränkt. *Jürg Wiler*

Der «Thuner Sozial-Stern» wird an Unternehmen aus dem Berner Oberland verliehen, die sich besonders für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung einsetzen. Der Preis wurde dieses Jahr zum 14. Mal vergeben. Ausgezeichnet wurde die Bürki Electric AG in Steffisburg, sie plant und baut Produkte für Schaltanlagen sowie Steuerungen. Der Betrieb beschäftigt 30 Mitarbeitende, 3 davon – das sind 10 Prozent – haben eine Leistungsbeeinträchtigung, arbeiten in Teilzeitpensen und erfüllen speziell auf sie zugeschnittene Aufgaben.

«Vielleicht ist man ja selbst mal betroffen»

Stefan Schneeberger, der Geschäftsleiter der Firma ist sich bewusst, dass die Integration von Menschen mit einer psychischen Krankheit im zwischenmenschlichen Bereich viel Aufmerksamkeit erfordert. Dennoch ist er überzeugt, dass jeder Betrieb «moralisch verpflichtet und

in der Lage ist, Mitarbeitende mit einem Handicap zu beschäftigen». Diese Aufgabe sei «eine Herausforderung, aber auch ein Geben und Nehmen. Und man weiss ja nie, ob man vielleicht auch mal zu den Betroffenen gehören wird». Das soziale Engagement seiner Firma erachtet er als Selbstverständlichkeit: «Wir fühlen uns ausserordentlich geehrt und motiviert, in unserer Personalpolitik weiterhin diesen Weg der «Selbstverständlichkeit» zu gehen.»

Für den Sozialpreis waren 20 Betriebe vorgeschlagen worden. Sie beschäftigen insgesamt rund 75 Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung aus psychischen, geistigen oder körperlichen Gründen. Die Auszeichnung beinhaltet eine durch Sponsoren gestiftete Preissumme von 8000 Franken, eine Urkunde, das Label «Thuner Sozial-Stern» und einen Wanderpreis. Das Preisgeld muss zweckgebunden eingesetzt werden und soll weiteren Eingliederungs-

massnahmen zugutekommen. Rund 140 Interessierte nahmen am 29. Oktober 2010 in Thun an der Preisverleihung teil. Als Referent sprach Prof. Dr. iur. Roland A. Müller, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, zum Thema «Integration in den Arbeitsmarkt – Möglichkeiten und Herausforderungen aus Arbeitgeberblick».

Preis soll Arbeitgeber zur Nachahmung anregen

Verliehen wird der Preis von der «Beruflichen Förderung & Klärung» (BFK) Thun, einer Abteilung der psychiatrischen Dienste des örtlichen Spitals. Die BFK unterstützt Menschen mit einer psychischen oder körperlichen Beeinträchtigung bei ihrem Wiedereinstieg ins Erwerbsleben. Sie hat 1997 den Thuner Sozial-Preis ins Leben gerufen. Die BFK schreibt jedes Jahr im Frühling die Bewerbung zur Wahl des Preisträgers aus. Sie sammelt die Vorschläge und holt wenn nötig weitere Erkundigungen ein, um das Engagement zu beurteilen. Alle Nominierungen werden sorgfältig geprüft, die Betriebe der engeren Wahl besucht.

Das Sozial-Label soll Betriebe auszeichnen, die Eingliederungsplätze anbieten und weitere Arbeitgeber zur Nachahmung anregen. Eine 10-köpfige Jury mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und dem sozialen Bereich wählt jeweils die Preisträger nach Kriterien wie Anzahl Eingliederungsplätze, Art der Begleitung, Dauer und Nachhaltigkeit aus. ■

Geschäftsleiter Stefan Schneeberger (links) und sein Team von Bürki Electric bei der Ehrung.



Wettbewerbsfähigkeit schlägt Konjunkturspritzen

Die Schweizer Wirtschaft ist wieder auf Erfolgskurs. Das zeigt auch, dass konkurrenzfähige Strukturen effektiver sind als staatliche Stimulierungsmassnahmen. *Thomas Daum*



Bild: Silvia Opplinger

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wer die Konjunkturprognosen vom Herbst 2009 mit dem effektiven Wirtschaftsverlauf dieses Jahres vergleicht, der reibt sich die Augen. Vor 12 Monaten hatten die Auguren noch ein Wachstum von unter 1 Prozent erwartet. Jetzt steuern wir auf einen Wert von ca. 2,5 Prozent zu, notabene ein Wert, den die Schweiz im Verlauf der 1990er-Jahre nie erreichte hatte. Der Prognosefehler schlug erfreulicherweise auch auf die Arbeitslosenquote durch. Diese stieg zwar bis zum Januar 2010 auf 4,5 Prozent, sank aber bis diesen Oktober auf 3,5 Prozent zurück und blieb weit unter dem seinerzeit vorausgesagten Jahresdurchschnitt von 5 Prozent.

Die eklatante Diskrepanz zwischen dem prognostizierten und dem effektiven Wirtschaftsverlauf gäbe Anlass zu einigen belustigenden Kalauern über die Verlässlichkeit ökonomischer Modelle. Interessanter ist jedoch die Frage, weshalb die Schweiz nach dem Urteil der OECD «die Wirtschaftskrise besser überstanden hat als die meisten anderen Industriestaaten» und so rasch wieder auf den Erfolgskurs zurückkehren konnte.

Mehrere Faktoren haben dazu beigetragen, dass die schweizerische Wirtschaft den Stress-Test der Finanzkrise insgesamt gut bestanden hat: Erstens die erfolgreiche Politik der Schweizerischen Nationalbank, die den Absturz der Fi-

nanzmärkte auffing und in der kritischsten Phase eine Aufwertung des Frankens verhinderte. Zweitens die stabilisierende Wirkung der Staatsausgaben und der Arbeitslosenversicherung, die für einen nahezu konstanten privaten Konsum sorgten. Drittens die gesunden öffentlichen Haushalte. Viertens die gezielten Stabilisierungsprogramme des Bundes. Und last but not least: Die Personenfreizügigkeit mit der EU, denn die mehrheitlich gut qualifizierten und verdienenden Zuwanderer stärkten die Nachfrage nach Wohnungen und Konsumgütern.

Fundamentale Stärken

Nach diesen direkten Stützungsfaktoren gegen die Krise waren es dann aber tieferliegende Kräfte, welche die konjunkturelle Erholung antrieben. Die Wirtschaft hat in den letzten 10 bis 15 Jahren ihre Strukturen grundlegend verbessert und kann nun in ihren Märkten ein gesteigertes Leistungspotenzial einsetzen. Lag unser Land in den 1990er-Jahren punkto Wachstum am Ende der OECD-Rangliste, so zählte es in den letzten Jahren zu den stark wachsenden Volkswirtschaften. Sowohl beim «Global Competitiveness Report» 2009 wie auch beim Europäischen Innovationsanzeiger 2009 steht die Schweiz an der Spitze. Hier zeigen sich fundamentale Stärken und Früchte einer Wirtschaftspolitik, die einerseits auf die Förderung des Wettbewerbs im Innern und andererseits auf die Öffnung der Märkte im Aussenverhältnis setzt.

Die Kritiker zur Linken, die im letzten Jahr viel grössere staatliche Stimulierungsmassnahmen forderten, sind durch die reale Wirtschaftsentwicklung widerlegt. Wäre man ihnen gefolgt, dann hätte der Staat unnötigerweise Geld ausgegeben, entsprechende Schulden aufgebaut und womöglich in Teilen der Volkswirtschaft noch Überhitzungserscheinungen provoziert. Hoffentlich haben auch sie jetzt gelernt, dass die Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen auf lange Frist effektiver ist, als die Verabreichung von Konjunkturspritzen. ■

Ancillo Canepa, Präsident des FC Zürich

«Erfolg im Fussball ist schlechter planbar als in der Wirtschaft»

Mit drei Meistertiteln und einer Champions-League-Teilnahme in den letzten fünf Jahren ist der FC Zürich einer der erfolgreichsten Klubs im Schweizer Fussballgeschäft. Der frühere Ernst & Young-Manager Ancillo Canepa, der den Klub seit Ende 2006 führt, hat ihn auf allen Ebenen professionalisiert. *Michael Lütcher*

Herr Canepa, als Leiter der Wirtschaftsprüfungsabteilung von Ernst & Young waren Sie Chef von 900 Angestellten. Beim FC Zürich führen Sie einen Betrieb von 100 Leuten. Was ist einfacher?

Ancillo Canepa: Es gibt gewisse Dinge, die sind überall gleich. Beispielsweise kommt man ohne Leidenschaft, ohne Identifikation mit seiner Arbeit nirgends weiter – weder im Fussball noch in einem anderen Beruf. Andererseits ist das Umfeld sehr verschieden. Bei Ernst & Young mit seinem Prüfungs- und Beratungsumfeld sprechen alle dieselbe Sprache, und es herrscht eine Atmosphäre der gegenseitigen Vertraulichkeit. Im Fussball spielt sich viel in der Öffentlichkeit ab, und es ist manchmal schwierig, eine Sprache zu finden, die alle verstehen.

«Die Champions League wäre finanziell enorm wichtig.»

Aber Fussball gilt doch als universelle Sprache.

Um zu illustrieren, was ich meine, dieses Beispiel: Zu Beginn meiner Zeit beim FCZ forderte ich von den Mitarbeitenden ein kundenorientiertes Verhalten. Das habe ich auch nach aussen kommuniziert. Ich meinte damit etwa, dass Telefone auf der Geschäftsstelle spätestens nach dreimal Klingeln abgenommen werden. Entrüstete Fans protestierten: «Wir sind keine Kunden, wir sind Fans.» Rasch entstehen Missverständnisse, und stets nimmt die Öffentlichkeit, also die Presse, daran teil. Ich habe das zuerst unterschätzt.

Die Spieler, Ihre prominentesten Angestellten, stehen dauernd im Rampenlicht, auch privat. Instruieren Sie die Spieler?

Wir haben einen Code of conduct. Ich will nicht im Detail darauf eingehen. Aber es ist klar, dass wir die Spieler dazu anhalten, die Verkehrsregeln zu achten, Alkohol massvoll zu konsumieren oder, wenn sie darum gebeten werden, Autogramme zu

geben. Sie sind die Visitenkarte unseres Vereins. Unser Medienchef übt mit neuen Spielern Interviewsituationen, auch wenn dies nicht so systematisch geschieht wie in grossen Firmen, wo die Kaderleute von Medienprofis geschult werden.

Fussballteams sind multikulturell. Gibts beim FCZ eine offizielle Umgangssprache, wie in Firmen?

Wir verpflichten nach Möglichkeit nur Spieler, die eine der Landessprachen oder Englisch beherrschen. Die Teamsitzungen werden auf Deutsch gehalten. Wenn ich zum Team spreche, so tue ich das auf Deutsch. Ludovic Magnin hat die Rolle übernommen, meine Äusserungen auf Französisch zu übersetzen, da wir viele frankophone Spieler haben und ich meine Botschaften millimetergenau überbringen will. Wir fordern von den fremdsprachigen Spielern, dass sie Deutschkurse besuchen. Heute verstehen und sprechen die allermeisten zumindest einigermaßen Deutsch.

Nach welchen Kriterien wählen Sie neue Spieler für Ihr Team aus?

Es geht natürlich um fussballerische Aspekte. Wir legen heute aber vermehrt auch Wert auf die charakterlichen Eigenschaften eines Spielers. Passt er sozial in unser Team, ist er lernfähig, ist er integrationsfähig?

Das Fussballgeschäft ist hart umkämpft. Wie gehen Sie vor, wenn ein Spieler mit einem laufenden Vertrag ein Angebot erhält und weg will?

Zu Beginn einer Saison ist es sehr schwierig, einen Spieler umzustimmen. Ich erinnere mich, wie der Stürmer Raffael im Sommer 2007 zu Hertha Berlin wechseln wollte, obwohl wir kurz vor den Champions-League-Qualifikationsspielen standen. Wir sagten ihm, jetzt könne er nicht wechseln, erst im Winter. Die Folge war, dass Raffael lustlos spielte und die Nichtqualifikation mitverschuldete. Eher überzeugen lässt sich ein Spieler, wenn er im Winter ein Angebot erhält, wir gut im Rennen liegen und die Aussicht haben, die Meisterschaft zu ge-

winnen. Ich versuche einen Spieler auch dann zu halten, wenn sein Vertrag im Sommer ausläuft. Bis jetzt ist dieses Vorgehen belohnt worden. Wir wurden Meister, verpassten dann zwar einen Transfererlös, generierten aber wesentlich höhere Champions-League-Einnahmen.

Wovon hängt Erfolg im Fussball ab?

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich Erfolg im Fussball viel schlechter planen lässt als in der Wirtschaft. Klar, es braucht gute Spieler, gute Trainer, die motiviert und kompetent sind. Aber es braucht auch Glück. In der Champions-League-Qualifikation 2009 lagen wir zuhause gegen Maribor 2:3 zurück, als der slowenische Meister kurz vor Schluss einen Penalty treten konnte; der Ball flog um Zentimeter übers Tor. Hätte Maribor 4:2 gewonnen, wir hätten die Qualifikation und Einnahmen von 25 Millionen Franken vermutlich verpasst.

Geht es im Fussball primär um Titel oder um Gewinne?

Beide hängen voneinander ab. Der sportliche Erfolg ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg. Dank der Teilnahme an der Champions League haben wir 2009 einen Gewinn von über sieben Millionen Franken erzielt. Ohne Teilnahme an einem europäischen Wettbewerb sieht es trist aus: Momentan haben wir so gut wie keine Einnahmen. Wir werden in dieser Saison ein happiges Defizit erleiden.

Selbst Top-Klubs wie Manchester United oder Real Madrid sind massiv verschuldet: Die Verlockung, immer noch bessere Stars zu verpflichten, ist gross.

Es ist klar: Das Publikum will Erfolge. Und als Klub will man den Erfolg auch. Wir beim FC Zürich versuchen so hausälterisch wie möglich mit unseren Mitgliedern umzugehen. Wir kaufen nicht Spieler für fünf oder zehn Millionen Franken, so nach dem Motto «jetzt oder dann nie mehr».

Was ist das Ziel für diese Saison?

Meister zu werden, um sich direkt für die Champions League zu qualifizieren. Finanziell wäre dies für uns enorm wichtig.



Bild: Reto Oeschger

Wie sind die Rahmenbedingungen fürs Fussballgeschäft in der Schweiz?

Schwierig. Eines unserer grössten Probleme sind die fehlenden TV-Einnahmen. Sie sind etwa 60 Mal tiefer als in Deutschland. Und: Andernorts werden Stadien innerhalb kurzer Zeit gebaut. In Zürich warten wir seit über 20 Jahren auf ein neues Fussballstadion. In Deutschland sind die Polizeieinsätze Sache des Staates und werden auch von diesem bezahlt. Wir müssen uns an den Kosten beteiligen. In Zürich kämpfen wir auch mit der harten Konkurrenz des grossen Unterhaltungsangebots und der Mentalität der Rosinenpickerei. Für die Champions-League-Spiele hatten wir rund 200 000 Ticket-Anfragen.

Was können Sie tun?

Wir arbeiten daran, den FCZ populärer zu machen und neue Einnahmequellen zu erschliessen. Dazu gehörte die Eröffnung eines Fan-Shops mitten in der Stadt. Dies wurde von aussen belächelt und klubintern kritisiert, weil dies ja nur kostete. Letzte Saison erzielten wir mit dem Merchandising einen Umsatz von

Ancillo Canepa ist VR-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der FC Zürich AG (Profis und Junioren) und Präsident des Vereins FC Zürich (Kinderfussball und Forum der Fan- und Gönnergruppierungen). Der FCZ beschäftigt rund 110 Personen. Canepa war bis 2006 bei Ernst & Young, zuletzt als Leiter der Wirtschaftsprüfung und Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist mit der Unternehmerin Heliane Canepa verheiratet und hält mit ihr gut einen Viertel der Aktien der FCZ AG.

3,3 Millionen, und immer mehr Leute kleiden sich mit FCZ-Accessoires, auch im Alltag. Vor fünf Jahren betrug der Merchandising-Umsatz keine 100 000 Franken.

Werden beim FCZ alle Tätigkeiten bezahlt?

Ja, alle, bis auf eine.

Sie halten als Präsident das Ideal der Freiwilligkeit hoch.

Ich kann es mir leisten. Ich fühle mich dadurch unabhängiger, kann meistens sagen und denken, was ich für richtig erachte. Ich mache den Job, solange ich etwas bewegen kann und Spass daran habe. ■

Michael Lütcher ist Journalist und Autor der neuen FCZ-Biografie «Eine Stadt, ein Verein, eine Geschichte: Der FC Zürich von 1896 bis heute» (NZZ Buchverlag).

Urteil

Auch ein Arztzeugnis darf in Frage gestellt werden

Der Arbeitnehmende hat die Krankheit, die zu einer Abwesenheit führt, zu beweisen. Zweifelt der Arbeitgeber am vorgelegten Arztzeugnis, kann er den Arbeitnehmenden zu einem Arzt seines Vertrauens schicken, auch wenn das im Arbeitsvertrag nicht erwähnt ist. Weigert sich der Arbeitnehmende, sind Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit berechtigt.

Sachverhalt

A. (Kläger) trat nach einem Praktikum im Betrieb von B. AG (Beklagte) per 1. Juni 1991 eine Vollzeitstelle an. Er wurde zunächst als Kunststoffspritzer eingesetzt, arbeitete sich in der Folge betriebsintern hoch, war später als Informatik-, Arbeitsvorbereitungs- und Logistik-Manager tätig und übernahm Mitte November 2007 interimistisch die Leitung der Abteilung Logistik.

In den Jahren 2007/2008 unterzog sich B. AG wegen wirtschaftlicher Probleme Reorganisations- und Umstrukturierungsmassnahmen. Sie zog in diesem Zusammenhang ein externes Wirtschaftsberaterteam unter der Leitung von E. bei und trennte sich von verschiedenen Kadermitarbeitenden. Nach übereinstimmender Darstellung der Parteien löste sie per Ende Mai 2008 auch das Arbeitsverhältnis mit A. auf.

Umstritten sind die näheren Umstände der Kündigung: Gemäss A. bezog dieser ab dem 18. Februar 2008 einen ihm von B. AG in Anerkennung seiner Dienste gewährten dreimonatigen Urlaub, als ihn diese am 28. Februar 2008 in den Betrieb bestellte, das Arbeitsverhältnis unter Übergabe des Kündigungsschreibens auflöste und ihn per sofort freistellte. B. AG behauptet hingegen, E. habe das Arbeitsverhältnis bereits am 18. Februar 2008 mündlich gekündigt und A. sei ab dann freigestellt worden. Im Kündigungsschreiben führte B. AG aus, die Entlassung erfolge «auf Grund innerbetrieblicher Umstrukturierungen». Im Verlauf der späteren Korrespondenz gab sie als weiteren Kündigungsgrund an, A. sei «den Anforderungen an seine Position als Leiter der Logistik nicht gewachsen» gewesen.

Mit Schreiben vom 26. Mai 2008 wandte sich der damalige Rechtsvertreter von A. an B. AG. Er machte geltend, die Kündigung sei missbräuchlich, erhob Einsprache im Sinne von Art. 336b OR und teilte B. AG zudem mit, A. befinde sich – wie schon direkt angezeigt – seit dem 13. Mai 2008 «im Krankenstand». B. AG reagierte darauf mit Brief ihres Rechtsvertreters vom 6. Juni 2008. Sie wies den Vorwurf der missbräuchlichen Kündigung zurück und forderte A. auf, bis zum 14. Juni 2008 ihren Vertrauensarzt zu konsultieren. In seinem Antwortschreiben vom 10. Juni 2008 hielt der Vertreter von A. am Vorwurf der missbräuchlichen Kündigung fest. Zudem teilte er dem Vertreter von B. AG mit, er habe A. angewiesen, sich beim Vertrauensarzt anzumelden, er ersuche aber B. AG, «vorab (...) die gesetzlichen bzw. vertraglichen Grundlagen offenzulegen».

Der Vertreter von B. AG reagierte darauf mit Brief vom 13. Juni 2008. Dieser ging dem Vertreter von A. erst am 16. Juni 2008 zu, wobei sich A. zu diesem Zeitpunkt beim Vertrauensarzt von B. AG, mit dem er zuvor einen Termin vereinbart hatte, mangels einer Antwort auf den Brief vom 10. Juni 2008 bereits wieder abgemeldet hatte. Im Rahmen der nachfolgenden Korrespondenz zwischen den Parteivertretern blieb die Missbräuchlichkeit der Kündigung umstritten. Ebenso, ob A. zum Besuch des Vertrauensarzts verpflichtet und inwieweit eine krankheitsbedingte Sperrfrist ausgewiesen sei. Zu einer vertrauensärztlichen Untersuchung kam es in der Folge nicht. B. AG entlohnte A. dennoch für die Zeit bis Ende Juni 2008.



Aus den Erwägungen

Untersuchung durch Vertrauensarzt

3.1. Die Parteien sind sich einig, dass B. AG die Kündigung per Ende Mai 2008 ausgesprochen hat. Umstritten ist hingegen, ob A. während der Kündigungsfrist erkrankte, diese dadurch unterbrochen wurde und das Arbeitsverhältnis daher erst Ende August 2008 endete (Art. 336c Abs. 2 i.V.m. Abs. 1 lit. b OR).

a) Die Beweislast für eine krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit trägt nach der allgemeinen Beweislastregel von Art. 8 ZGB der Arbeitnehmende. Der Beweis wird in der Regel durch ein ärztliches Zeugnis erbracht. Hat der Arbeitgeber begründeten Anlass, die Richtigkeit des ihm vom Arbeitnehmenden vorgelegten Arztzeugnisses in Frage zu stellen, ist er nach herrschender – und richtiger – Auffassung auch ohne entsprechende vertragliche Grundlage berechtigt, den Arbeitnehmenden anzuhalten, sich vom Vertrauensarzt untersuchen zu lassen, und der Arbeitnehmende im Sinne einer Obliegenheit verpflichtet, dieser Anordnung Folge zu leisten. Verweigert der Arbeitnehmende den Besuch beim Vertrauensarzt, obschon die Aufforderung sachlich gerechtfertigt war, darf er im Allgemeinen als gesund gelten und besteht kein Anspruch auf Lohnfortzahlung, wobei einzelne Autoren verlangen, dass eine Abmahnung vorausgegangen



Illustration: Christine Ruff

ist. In jedem Fall aber ist die Verweigerung einer vertrauensärztlichen Untersuchung geeignet, Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit nahezulegen.

b) Hier stellte der Hausarzt von A. am 13. Mai 2008 zuhanden der Arbeitgeberin ein Arztzeugnis aus, wonach er vom 13. bis zum 31. Mai 2008 wegen Krankheit arbeitsunfähig sei. In zwei weiteren Arztzeugnissen vom 30. Mai und 30. Juni 2008 bescheinigte der Hausarzt A. für die Zeit von 30. Mai bis 30. Juni 2008 bzw. 30. Juni bis 18. Juli 2008, dass er weiterhin krankheitsbedingt arbeitsunfähig sei. Nachdem A. die B. AG auf Grund des ersten Zeugnisses offenbar zunächst persönlich und danach erneut mit Brief seines Rechtsvertreters vom 26. Mai 2008 über die bestehende Arbeitsunfähigkeit informiert hatte und B. AG zudem auch das zweite Zeugnis vom 30. Mai 2008 zugegangen war, liess diese A. mit Brief ihres Rechtsvertreters vom 6. Juni 2008 auffordern, ihren Vertrauensarzt zu konsultieren. Dazu war sie nach dem Gesagten auch ohne vertragliche Grundlage (eine solche bestand soweit ersichtlich nicht) berechtigt. A. kann daher nichts zu seinen Gunsten aus dem Umstand herleiten, dass B. AG auf die Aufforderung seines Vertreters im Antwortschreiben vom 10. Juni 2008, vorab die «gesetzlichen oder vertraglichen Grundlagen offenzulegen», nicht sofort reagierte, was dazu führte, dass er den bereits verein-

barten Termin beim Vertrauensarzt wieder absagte. Auch muss B. AG zugebilligt werden, dass sie berechtigten Anlass hatte, A. zu einer vertrauensärztlichen Untersuchung anzuhalten. Zwar ist aktenkundig und auch nachvollziehbar, dass A. in der letzten Phase des Arbeitsverhältnisses am Arbeitsplatz erhöhtem Druck ausgesetzt war und ihn die Kündigung des langjährigen Arbeitsverhältnisses und die darauffolgende Arbeitsuche massiv belasteten, was gemäss Hausarzt zu einer gesundheitlichen Beeinträchtigung führte. B. AG muss aber zugestanden werden, dass die besonderen zeitlichen Umstände – die krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit wurde erst in der Endphase der dreimonatigen Kündigungsfrist und Freistellungsdauer geltend gemacht – geeignet waren, Zweifel an der Zuverlässigkeit der Arztzeugnisse zu wecken, weshalb die Anordnung einer vertrauensärztlichen Untersuchung aus objektiver Sicht berechtigt war.

Dass A. eine Untersuchung durch den Vertrauensarzt verweigerte, legt im Lichte des Gesagten weniger Zweifel an einer die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigenden Erkrankung als solcher als vielmehr an deren Dauer nahe. Davon ging offenbar auch B. AG aus. So führte ihr Vertreter in seinem Brief vom 13. Juni 2008 an den Anwalt von A. – wörtlich – aus, im Falle einer Verweigerung der vertrauensärztlichen Untersuchung trage A. «insofern» das «Risiko», als B. AG «die Lohnzahlungen nach Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist einstellen» werde, «sofern sie die Arztzeugnisse nicht als stichhaltig» betrachte. Dass B. AG in der Folge A. den Junilohn 2008 – zunächst vorbehaltlos – ausbezahlte, obschon sie damit rechnen musste, dass dieser eine vertrauensärztliche Abklärung endgültig verweigern könnte, kann im Lichte dieses Hinweises nur dahingehend verstanden werden, dass sie auf Grund der vorgelegten Arztzeugnisse eine krankheitsbedingte Verlängerung der Kündigungsfrist bis Ende Juni 2008 als ausgewiesen betrachtete. Dabei ist sie zu behaften, woran auch nichts zu ändern vermag, dass sie in einem – späteren – Schreiben ihres Anwalts vom 11. Juli 2008 doch noch ausführen liess, sie behalte sich die Rückforderung des

Junilohns vor. Mit dem zitierten Hinweis im Brief vom 13. Juni 2008 zeigte B. AG A. auf der anderen Seite aber auch unmissverständlich die Konsequenzen auf, mit denen er im Falle der Verweigerung einer vertrauensärztlichen Untersuchung zu rechnen habe. Da eine solche letztlich an der Mitwirkung von A. scheiterte, wurden die – wie dargelegt berechtigten – Zweifel von B. AG an der Dauer der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit nicht ausgeräumt, weshalb nach dem oben Ausgeführten ein Lohnanspruch für die Zeit nach Juni 2008 nicht ausgewiesen ist. Daran vermag auch nichts zu ändern, dass die Krankentaggeldversicherung – auf Grund der ihr vorliegenden Unterlagen – offenbar davon ausging, die Arbeitsunfähigkeit sei bis 18. Juli 2008 ausgewiesen. Ebensowenig, dass der Vertreter von B. AG im Brief vom 11. Juli 2008 ausführte, mittlerweile erübrige sich aus deren Sicht eine vertrauensärztliche Untersuchung, setzte er doch dabei voraus, das Arbeitsverhältnis sei spätestens Ende Juni 2008 beendet worden. Soweit der Lohnanspruch für Juli und August 2008 betroffen ist, ist die Klage demnach abzuweisen.

Streitwert eines Arbeitszeugnisses

2.2 Bei der Bemessung des Streitwerts eines Begehrens um Ausstellung oder Berichtigung des Arbeitszeugnisses steht dem Richter ein grosses Ermessen zu. Dabei ist es zulässig, auch dem Schutzzweck von Art. 343 OR Rechnung zu tragen. Hier hat die Vorinstanz den Streitwert der Zeugnisberichtigung auf einen halben Monatslohn festgesetzt. Zwar wird im Kanton St. Gallen bei Zeugnisprozessen in Anlehnung an die zürcherische Praxis häufig ein Streitwert in der Höhe eines ganzen Monatslohns angenommen. Die Vorinstanz hat ihre davon abweichende Streitwertbemessung aber nachvollziehbar damit begründet, dass letztlich nur die Bereinigung von Differenzen zwischen dem Ende März 2008 ausgestellten Arbeitszeugnis und dem Zwischenzeugnis vom Sommer 2007 zur Debatte steht.

Urteil des Kantonsgerichts St. Gallen, 111. Zivilkammer, 15. Dezember 2009 (BZ.2009.64-K3)

Urteil

Stillschweigende Zustimmung zur Vertragsänderung

Hat der Arbeitnehmende während dreier Monate vorbehaltlos eine tiefere Lohnzahlung entgegengenommen, darf der Arbeitgeber von einem stillschweigenden Einverständnis zum tiefen Lohn ausgehen.

Sachverhalt

A. (Arbeitnehmer) arbeitete vom 23. März 1995 bis 31. August 2001 und vom 7. Januar 2002 bis 31. Januar 2007 als Küchenplaner und -verkäufer bei der X. AG (Arbeitgeberin).

Am 28. April 2008 klagte A. gegen die X. AG auf Zahlung von 41380.70 Franken nebst Zins.

Zur Begründung führte A. namentlich aus, gemäss Ziff. 6 des Arbeitsvertrags vom 21. Dezember 2001 stehe ihm eine Umsatzprovision von 1,5 Prozent zu. Ab dem 26. April 2004 habe die X. AG jedoch nur noch Provisionen von 0,7 Prozent ausbezahlt. Zwar habe sie ihm mündlich mitgeteilt, dass er nun in Luzern arbeiten solle und die Provision auf 0,7 Prozent gesenkt würde, ansonsten ihm gekündigt werde. Mit diesem Vorschlag habe er sich aber nicht einverstanden erklärt und den entsprechenden Entwurf eines Arbeitsvertrags nicht unterzeichnet. Er habe somit der Vertragsänderung nicht ausdrücklich zugestimmt. Auch eine stillschweigende Zustimmung könne nicht angenommen werden, da er während der weiteren Dauer des Arbeitsverhältnisses aus Furcht vor dem angedrohten Stellenverlust nicht gewagt habe, gegen die Provisionsreduktion zu opponieren. Die X. AG habe daher Provisionen von 0,8 Prozent nachzubezahlen.

Aus den Erwägungen

2.1 Der Einzelarbeitsvertrag bedarf zu seiner Gültigkeit grundsätzlich keiner besonderen Form (Art. 320 Abs. 1 OR). Er kann daher – sofern die Parteien keine Form vorbehalten haben – mündlich oder durch konkludentes Verhalten geschlossen oder abgeändert werden. Dies gilt auch für Änderungen des vereinbarten Lohns.

2.1.1 Ist für einen Vertrag, der vom Gesetz an keine Form gebunden ist, die Anwendung einer solchen vorbehalten worden, so wird vermutet, dass die Parteien vor Erfüllung der Form nicht verpflichtet sein wollen (Art. 16 Abs. 1 OR). Nach der Rechtsprechung können Formvorbehalte durch konkludentes Verhalten, zum Beispiel die Zustellung von unterzeichneten Vertragsdoppeln vereinbart werden. Ein konkludenter Verzicht auf eine vorbehaltene Schriftform ist anzunehmen, wenn die vertraglichen Leistungen trotz Nichteinhaltung der Form vorbehaltlos erbracht und entgegengenommen werden, weil dadurch die Vermutung des Art. 16 Abs. 1 OR entkräftet wird.

2.1.2 Stellt ein Arbeitgeber dem Arbeitnehmenden einen Antrag auf Lohnkürzung, gilt Stillschweigen grundsätzlich nicht als Annahme. Gemäss Art. 6 OR ist jedoch dann von einer stillschweigenden Annahme eines Antrags auszugehen, wenn nach den Umständen eine ausdrückliche Annahme nicht zu erwarten ist und der Antrag nicht binnen angemessener Frist abgelehnt wird. Nach der Lehre liegen derartige Umstände vor, wenn für den Arbeitnehmenden erkennbar ist, dass der Arbeitgeber von seinem (stillschweigenden) Einverständnis ausgeht und er andernfalls bestimmte Massnahmen, namentlich eine Entlassung, veranlassen würde.

Nach Lehre und Rechtsprechung gilt bei vorbehaltloser Annahme des gekürzten Lohns während dreier Monate eine tatsächliche Vermutung für eine stillschweigende Zustimmung zur Lohnkürzung. Diese Vermutung kann der Arbeitnehmende allerdings umstossen, wenn er besondere Umstände nachweist, gestützt auf welche der Arbeitgeber trotz



des langen Schweigens des Arbeitnehmenden nicht auf dessen Zustimmung zur Reduktion schliessen durfte.

In der widerspruchslosen Annahme des gekürzten Lohns während einer sechsmonatigen Vertragsdauer erblickte das Bundesgericht eine konkludente Zustimmung, obwohl der Arbeitnehmende einen ihm vor Arbeitsantritt unterbreiteten neuen Vertrag, der die Lohnkürzung enthält, nicht unterzeichnet hatte. Demgegenüber kann allein daraus, dass der Arbeitnehmende eine Lohnquittung über einen unter dem vertraglichen Lohn liegenden Betrag unterzeichnet, nicht abgeleitet werden, der künftige Lohn sei im Einverständnis mit dem Arbeitnehmenden geändert worden.

2.2 Die Vorinstanz erwog, aus dem Umstand, dass die X. AG die Provisionskürzung zu Papier gebracht habe, lasse sich kein Vorbehalt der Schriftform ableiten, nachdem A. während 34 Monaten gegen diese Kürzung keine Einwände erhoben habe und eine ausdrückliche Vereinbarung über die Schriftform für Vertragsänderungen nicht bewiesen sei. Trotz der befürchteten Kündigung wäre A. nach Treu und Glauben gehalten gewesen, gegen die Provisionsreduktion zu protestieren, wenn er auf der ursprünglichen Provision hätte beharren wollen. Die X. AG habe daher auf eine konkludente Zustimmung vertrauen dürfen.



Urteil

Ferien- und Feiertagsentschädigung beim Stundenlohn

Ferien dürfen nicht durch Geldleistungen ersetzt werden. Nur bei unregelmässiger Arbeit von Teilzeitbeschäftigten kann eine Abgeltung im Lohn zulässig sein. Arbeitnehmende im Stundenlohn haben keinen Anspruch auf eine Entschädigung für Feiertage.

Sachverhalt

Der Vertrag einer Call-Center-Agentin enthielt folgende Regelung (§ 5.2 und § 9.2): «Der Brutto-Stundenlohn setzt sich zusammen aus dem Grundlohn (inkl. 13. Monatslohn) und der Ferien- und Feiertagsentschädigung (8,33 % = 1.54 Fr.)» und «Der gesetzliche Ferienanspruch ist gemäss § 5 dieses Vertrags in dem Salär abgegolten (8,33 % = 1.54 Fr.)».

Aus den Erwägungen

Das Abgeltungsverbot bezweckt, dass Ferien der Erholung dienen und nicht durch Geldleistungen abgegolten werden. Die Durchsetzung dieses Verbots kann namentlich bei sehr unregelmässiger Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten mit Schwierigkeiten verbunden sein. Deshalb lässt die Rechtsprechung Abgeltungsvereinbarungen ausnahmsweise zu, sofern für den Arbeitnehmenden sowohl aus dem Arbeitsvertrag wie aus den Lohnabrechnungen klar ersichtlich ist, welcher Teil des Arbeitslohns den Ferienanspruch abgelden soll (BGE 118 II 136 E.3b, mit weiteren Verweisen).

Der Gesetzgeber hat für Feiertage keine Lohnzahlungspflicht festgelegt. Für Stundenlöhner bedeutet dies, dass der Arbeitgeber grundsätzlich nicht verpflichtet ist, dem Arbeitnehmenden eine Feiertagsentschädigung zu entrichten, ausser natürlich, eine solche wurde vertraglich vereinbart.

Aus §9 des Arbeitsvertrags geht hervor, dass mit den 8,33 Prozent die Ferien abgegolten werden. Wenn es nun in § 5.2 weiter heisst, die Ferien- und Feiertagsentschädigung betrage 8,33 Prozent, kann dies nur bedeuten, dass die Feiertagsentschädigung 0 Prozent ausmacht. Da der Arbeitgeber – wie soeben erwähnt – nicht zur Bezahlung einer Feiertagsentschädigung verpflichtet ist, ist eine solche Null-Regelung zulässig. Somit schuldet die Beklagte der Klägerin keine Feiertagsentschädigung.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich, (AGer., AN090459 vom 23. Oktober 2009; die Berufung wurde am 13.01.10 durch Vergleich erledigt; LA090023)

2.3 A. wendet ein, der Versendung von Vertragsdoppeln komme die Bedeutung eines Schriftvorbehalts zu. Der Beweis eines Formvorbehalts sei somit erbracht und könne nicht durch eine aus dem Stillschweigen geschlossene Vermutung umgestossen werden. X. AG habe wissen müssen, dass er eine Kündigung befürchtet und daher nicht gewagt habe, zu opponieren.

2.4 Sowohl nach diesen Ausführungen als auch nach den vorinstanzlichen Feststellungen hat A. erkannt, dass die X. AG von seiner stillschweigenden Zustimmung zur angekündigten Provisionskürzung ausging, nahm er doch an, andernfalls würde ihm gekündigt. Indem er die X. AG in diesem Glauben belies, erweckte er bewusst den Anschein, er akzeptiere die Provisionssenkung.

Hätte er diese entgegen der erkennbaren Erwartung der X. AG ablehnen wollen, wäre er – ungeachtet seiner Angst vor einer Kündigung – nach Treu und Glauben gehalten gewesen, ihr dies innert angemessener Frist mitzuteilen. Dies hat er unterlassen, weshalb er bei dem von ihm geschaffenen Anschein zu behaften und von einer stillschweigenden Zustimmung auszugehen ist.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, I. zivilrechtliche Abteilung, 12. Juli 2010 (4A_223/2010)

SAE 2009

Der Schweizerische Arbeitgeberverband führt mit der «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide 2009» (SAE 2009) seine praxisbezogene Reihe weiter. Wie bisher werden die deutsche und französische Version im gleichen Band zum unveränderten Preis von Fr. 25.– pro Exemplar (zuzüglich MwSt und Versandkostenanteil) publiziert.

Bestellungen sowie allfällige Nachbestellungen früherer Ausgaben (solange Vorrat) bei:

Schweizerischer Arbeitgeberverband
Hegibachstrasse 47, Postfach, 8032 Zürich
Fax 044 421 17 18, secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch (Bestellungen)



Warum Schweizer Unternehmen die soziale Verantwortung wahrnehmen

Die soziale Verantwortung der Unternehmen wird seit mehr als zehn Jahren breit diskutiert. Aber was bedeutet dieser Begriff – im Businessjargon Corporate Social Responsibility (CSR) – aus Arbeitgebersicht? Sicher ist: Schweizer Firmen nehmen die soziale Verantwortung schon lange wahr. Und bei den Debatten zu diesem Thema sollte man die Unternehmen nicht aus den Augen verlieren. *Alexandre Plassard*

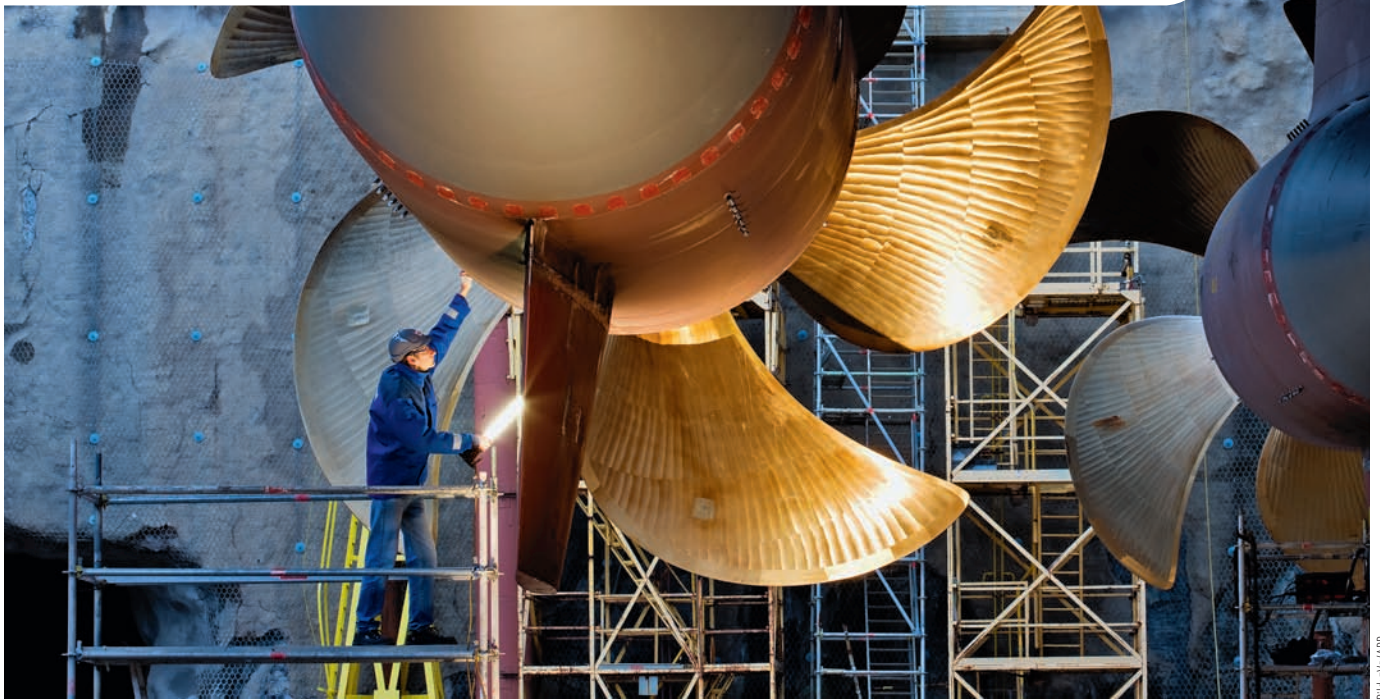


Bild: Zkg/ABB

Firmen wie ABB (hier ein Bild aus der Produktion) müssen sich im globalen Wettbewerb behaupten. Nur dann können sie ihre soziale Verantwortung wahrnehmen.

Die Frage nach der sozialen Verantwortung der Unternehmen wird sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene debattiert. Die Diskussion geht weit über den klar abgegrenzten Rahmen des Unternehmens hinaus und schliesst internationale politische Organisationen oder Institutionen wie die EU oder die Uno mit ein. Weil die Debatte dabei auch zunehmend auf eine institutionelle Ebene mit normativen und rechtlichen Dimensionen – englisch als Bereich des «soft law» umschrieben – verschoben worden ist, hat sie eine ständig wachsende, nur noch schwer überschaubare Komplexität erlangt. Sie sollte deshalb wieder vermehrt auf jene Aspekte fokussiert werden, die konkret die Unternehmen betreffen.

Was heisst soziale Verantwortung?

Auf die Frage, was CSR eigentlich bedeutet, gibt es keine einheitliche Antwort. Alle, die sich an der Diskussion beteiligen, vertreten eine eigene Meinung. So stellt sich der Chef eines Unternehmens

darunter etwas anderes vor als ein Wissenschaftler oder ein Mitglied einer nichtstaatlichen oder gemeinnützigen Organisation. Aus der Sicht der Arbeitgeber bedeutet soziale Verantwortung von Unternehmen allgemein formuliert, dass sich Firmen positiv mit ihrem Geschäftsumfeld auseinandersetzen und entsprechend reagieren und handeln. Dabei erfolgen alle Handlungen freiwillig, also auf Initiative der Unternehmen selbst – und nicht auf Initiative der Regierung. Sie gehen zudem über das den Unternehmen auferlegte gesetzliche Minimum hinaus und können sich auf eine breite Palette von Handlungsfeldern im wirtschaftlichen oder sozialen Bereich sowie im Umweltbereich erstrecken.

Der konkrete Schweizer Ansatz

Viele Unternehmen haben ihre soziale Verantwortung schon wahrgenommen, bevor darüber eine öffentliche Debatte geführt worden ist. Die wichtigste soziale Verantwortung von Unternehmen

besteht zunächst einmal darin, die eigene Existenz in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld zu sichern. Das wird oft als Selbstverständlichkeit betrachtet, ist aber keine leichte Aufgabe. Und nur wenn sich ein Unternehmen im Markt behauptet, kann es Arbeitsplätze schaffen und gute Arbeitsbedingungen sowie attraktive Löhne und Entschädigungen bieten.

Unternehmen können aber noch viel mehr leisten – mit freiwilligen Initiativen. Schweizer Firmen sind in dieser Hinsicht durchaus vorbildlich – denken wir nur an die annähernd fünf Milliarden Franken, welche die Unternehmen im Rahmen des dualen Bildungssystems jedes Jahr in die Ausbildung von Lehrlingen stecken. Es ist zu einem grossen Teil diesem Engagement zu verdanken, dass die Schweiz eine der tiefsten Arbeitslosigkeitsraten bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen (15 bis 24 Jahre) von allen OECD-Staaten hat.

Ein anderes Beispiel ist das Engagement der Unternehmen und der Arbeitgeberverbände für eine konstruktive Sozialpartnerschaft. Ein Engagement, das allerdings kaum für Schlagzeilen sorgt. Wieso, fragt man sich anscheinend, soll man etwas speziell erwähnen, das offensichtlich gut läuft? Fakt ist aber, dass die Sozialpartnerschaft in der Schweiz kontinuierlich gepflegt wird – und dies ist ein wesentliches Element der sozialen Verantwortung. Denn damit tragen Unternehmen und Arbeitgeberverbände entscheidend zum harmonischen sozialen Klima bei, das die Schweiz auszeichnet.

Dieses Engagement ist zudem unabdingbar und die beste Antwort auf die überholte Klassenkampfflogik, die gewisse Ideologen immer noch vertreten. Ganz konkret manifestiert sich die Sozialpartnerschaft beim Aushandeln von Gesamtarbeitsverträgen (GAV), die sowohl im Interesse der Arbeitnehmenden als auch im Interesse der Unternehmen sind.

Die genannten Beispiele von klassischem Arbeitgeber-Engagement machen deutlich, dass die Unternehmen in der Schweiz die soziale Verantwortung schon lange wahrnehmen – und zwar breit gefasst, sehr konkret und im Alltag verankert. Der von den Arbeit-

gebern gewählte Ansatz ist glaubwürdig, authentisch – und eine gelebte Realität.

Die internationale Debatte

Die breite öffentliche Debatte über Corporate Social Responsibility hat hingegen einen anderen Hintergrund. Sie orientiert sich speziell an Fragen, die auf internationaler Ebene aufgeworfen werden, besonders im Zusammenhang mit der Globalisierung des Handels und Lieferketten (supply chains). Diese Fragen werden in den grossen internationalen Organisationen wie der International Labour Organisation (ILO), der OECD, der Uno oder der EU thematisiert. Sie umfassen auch komplexe Themen wie die Problematik der Menschenrechte, konkrete Aspekte im Arbeitsbereich (ILO-Erklärung von 1998) und Umweltfragen.

Diese Themenkreise mögen auf den ersten Blick abstrakt erscheinen, sie haben aber konkrete Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen. So etwa, wenn es darum geht, die Arbeitsbedingungen einer Produktionskette zu überprüfen, die sich über mehrere Kontinente erstreckt. Gerade auf internationaler Ebene sehen sich die Unternehmen mit einem ständig wachsenden Forderungskatalog in Sachen soziale Verantwortung konfrontiert. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Debatte angeführt, die im Anschluss an die Ausarbeitung des globalen Uno-Pakts «Global Compact» eröffnet worden ist und sich mit dem möglichen Beitrag der Unternehmen an die Zielsetzungen der Uno beschäftigt.

Ein Katalog von Instrumenten

Unternehmen können sich mit Blick auf die soziale Verantwortung bei Bedarf von einem Katalog von internationalen Instrumenten und Erklärungen anregen lassen. Erwähnt seien hier die acht Kern-Arbeitsnormen und die Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Multinationale Unternehmen kennen die sie betreffenden Erklärungen der ILO und der OECD seit den 1970er-Jahren.

Dabei ist zu betonen, dass sich diese Instrumente an die Staaten richten. Sie wurden entsprechend konzipiert. Un-

ternehmen, welche solche Instrumente in ihre Leitlinien aufnehmen möchten, sollten vorgängig die damit verbundenen rechtlichen Konsequenzen abklären. Es hat sich nämlich gezeigt, dass die Rechtsabteilungen von Unternehmen die Folgen mitunter anders einschätzen als die Abteilungen, die für Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind. Anders sieht es aus beim Global Compact. Dieser wurde auf Initiative der Uno ausgearbeitet, sein Wortlaut richtet sich direkt an die (in der Regel multinationalen) Unternehmen.

Unternehmen können sich aber auch an privaten Initiativen oder Verhaltensregeln im Bereich sozialer Verantwortung orientieren. Dabei ist zu erwähnen, dass der Internationale Verband der Arbeitgeber (IOE), das Konsultativkomitee der Wirtschaftsverbände bei

In der Schweiz wird die Sozialpartnerschaft kontinuierlich gepflegt.

der OECD (BIAC) und die Internationale Handelskammer ICC beschlossen haben, den neuen «Standard» ISO 26000 zur «Guidance on Social Responsibility» nicht zu unterstützen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband unterstützt diesen Entscheid. Die soziale Verantwortung der Unternehmen ist eine Frage mit grosser politischer Tragweite. Sie beruht auf dem freien Entscheid der Unternehmen und soll nicht Gegenstand von ISO-Standards sein.

Fazit: Kreativ heisst freiwillig

Als Fazit lässt sich Folgendes festhalten: Schweizer Unternehmen nehmen ihre soziale Verantwortung in der Regel wahr. Soll diese kreativ gestaltet werden, muss sie auf Freiwilligkeit basieren. Jedes Unternehmen verfolgt seinen eigenen Ansatz, angepasst an seine spezifische Situation. Und: Es existiert weder ein allein selig machendes Konzept, noch existieren verpflichtende Normen. ■

Alexandre Plassard ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Paul V. Broeckx, Präsident Centre de Formation en Management (CRPM)

Unternehmen sollten authentisch auftreten und geradlinig handeln

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist seit Jahren Gegenstand von Verlautbarungen und Übereinkünften aller Art. Entstanden ist ein Chaos von Prinzipien und Regeln, das Begriffen wie persönlicher Pflicht und Verantwortung zuwider läuft. Was ist wichtig? Ein Beitrag zur Meinungsbildung.

Seit über zehn Jahren verkünden Unternehmen, ihre zentrale Aufgabe sei es, Werte zu schaffen. Unter «Werte» wird dabei das Wachstum der Börsenkapitalisierung verstanden. Niemand zweifelt an der Ernsthaftigkeit derartiger Äusserungen. Damit konnte aber nicht verhindert werden, dass die Finanzkrise die grösste Zerstörung von Werten zur Folge hatte, welche die Geschichte je gesehen hat. Schätzungen zufolge wurden in den Märkten 40 Billionen Dollar vernichtet.

In derselben Zeit haben sich die Unternehmen moralische und ethische Werte auf die Fahne geschrieben, mit denen geradezu Handel betrieben wurde. Die Anzahl von Verhaltenskodizes, Unternehmensleitbildern und Governance-Regeln ist Legion. Und natürlich ist es ein Ding der Unmöglichkeit, sie alle einzuhalten: Zu verschwommen und widersprüchlich ist ihr Wortlaut.



Paul V. Broeckx bei einem Vortrag.

nen Tugend gebührt Bernard L. Madoff. Die rührendste seiner Selbstbeweihräucherungen: «Die Kundschaft weiss, dass sich die Bernard L. Madoff Investment Securities LLC persönlich dafür einsetzt, ihre uneingeschränkte Reputation in Sachen Werte, Ehrlichkeit und hohe ethische Verpflichtung, die das Unternehmen schon immer ausgezeichnet haben, beizubehalten.» Alles in allem hat Madoff seine Kunden um 60 Milliarden Dollar geprellt. Das ganze Arsenal von wohlgemeinten Sätzen hat sich als wirkungslos, gar als schädlich erwiesen.

Das ist weiter nicht verwunderlich. Madoff ging es weniger darum, seine Unternehmenspraxis als moralisch anzupreisen – ihm ging es vielmehr darum, seine Interessen zu verteidigen. Der angelsächsische Raum kennt keinen klar definierten gesetzlichen Rahmen. Was nicht verboten ist, ist erlaubt. Diese Überzeugung hat einen Wust von Regeln, Normen und Verfahren nach sich gezogen. Sie sollen beweisen, dass sämt-

liche Vorsichtsmassnahmen ergriffen wurden, um Schadensersatzzahlungen zu verhindern, deren übertriebenes Ausmass in den USA man ja kennt.

Das Resultat ist ein Chaos von gesetzlichen und tugendhaft-ethisch geprägten Grundsätzen und Regeln, in denen sämtliche Spuren von Pflicht und persönlicher Verantwortung getilgt sind. Viele Firmen sind weit davon entfernt, den Respekt für unsere Werte zu fördern. Im Gegenteil: Sie annullieren die Werte, indem sie diese an den kleinsten gemeinsamen Nenner überantworten, nämlich an die Reglementierung. Das ist auch der Grund, wieso die Grundsätze so einheitlich und konform daherkommen. Es gibt keine Überraschungen, alle schützen sich vor denselben Gefahren. Es ist fast ein Ding der Unmöglichkeit, etwas gegen diese Plattitüden einzuwenden.

Wohltätigkeit ist kein Beleg für Integrität

Aus derselben Verwirrung ist ein Amalgam hervorgegangen, das den Behälter nach und nach durch dessen Inhalt ersetzt. Die Haupttätigkeit mancher Audit-Unternehmen besteht geradezu darin, die Konformität der Leitlinien zu überprüfen. Diese Unternehmen bemängeln zwar eine fehlende Unterschrift auf einem Dokument, das die Auszahlung eines Bonus bewilligt, zur Absurdität des Betrags hingegen schweigen sie.

Es gibt Rating-Agenturen, die fällen ihr Verdikt, ohne je einen Fuss über die Schwelle der betroffenen Firma gesetzt zu haben. Sie wissen nichts, was über das hinausgeht, das sie aus den verschiedenen Audits zusammengetragen haben. Eine Bank behauptet, «grün» zu sein, wenn ihre Direktoren Hybridautos

Die Verantwortung des Unternehmens besteht darin, mit seiner Tätigkeit eine nachhaltige Entwicklung zu generieren.

Doch all die treuherzigen Verlautbarungen waren nicht in der Lage, die grössten Skandale der Bankengeschichte zu verhindern. Faule Kredite in der ganzen Welt zu verhökern und sie dann noch mit einem Gefälligkeits-Rating zu versehen und mit ungedeckten Sicherheiten zu hinterlegen, ist eine krasse Verletzung der Moral, mit der man sich sonst so gern schmückt. Der Hauptpreis für die lautstärkste Verkündung der eige-



Bilder: ABB (2), Lemmen (2), Beat Mäki, Winterthur/Lignum

Sie stehen im Zentrum der unternehmerischen Verantwortung: Die Mitarbeitenden und deren Leistungsbereitschaft.

fahren. Ist das Institut damit bereits glaubwürdig? Wenn ich einen Chirurgen benötige, frage ich auch nicht danach, ob er mit dem Velo zum Spital fährt.

Es ist salonfähig geworden, sich mit Wohltätigkeit zu brüsten. Ich bin der Meinung, wahre Wohltätigkeit verfolge keine Interessen und passe zu keinem wie auch immer gearteten Apparat. Auf alle Fälle ist «Benefizismus», so lobenswert er auch sein mag, noch lange kein Beleg für Integrität. Selbst die Durchtriebenen spenden für Hilfswerke. Wir wurden von geschickten Fälschungen und perversen Täuschungen missbraucht. Die Krise hat die Maske dieser formellen Moralisierung heruntergerissen. Es ist an der Zeit, dieses perfide Modell abzulösen.

Von Moral und Ehre, Geld und Gewinn

Vorneweg: Moralische Werte gehören allen. Es ist nicht an den Unternehmen,

sie für sich zu beanspruchen. Unternehmen haben eine Betriebsrechnung und eine Bilanz. Sie haben keine Werte (siehe dazu den Lesetipp am Schluss). Die Werte sind in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und in ihnen muss man sie auch entdecken. Anstatt seine Zeit mit dem Verfassen von Leitlinien zu vertun, kümmert man sich besser um seine Angestellten, und zwar von Anfang bis Ende. Ein Buchhalter oder ein Verkäufer kann so gut sein, wie er will – man stellt mit ihm letztlich eine grosszügige und integre, oder eben eine pedantische und doppelzüngige Person ein. Es ist sein Wertesystem, das uns interessiert, und nicht umgekehrt.

Die für ein Unternehmen gewinnbringendsten Personen sind nicht unbedingt jene, die am meisten verdienen. Die moralischen Werte eines Mitarbeitenden stehen und/oder fallen mit seiner Einstellung zum Geld. Wer sich sehr ausgeprägt für (eigene) Gewinne interessiert, ist in der Regel ein Egozentriker,

der die Zusammenarbeit mehr behindert als fördert. Folglich ist eine Entlohnung, die auf einem übertriebenen finanziellen Anreizsystem basiert, ein Irrtum – wie die Bankenkrise deutlich bewiesen hat.

Angriffe auf die individuelle Freiheit

Sie steht auch im Gegensatz zu den hehren Prinzipien von Ehre, Integrität und gegenseitigem Vertrauen, die aus den Leitlinien und Verhaltensgrundsätzen auf uns herab plätschern. Was die Ethik betrifft, so sollten sich Unternehmen davor hüten, das Wort überhaupt in den Mund zu nehmen. Ethik ist der letzte Zufluchtsort des persönlichen Gewissens. Wer sie reglementieren will, hat einen totalitären Zug. Jeder Zugriff auf das Gewissen ist ein Angriff auf die individuelle Freiheit.

Eines der wichtigsten ethischen Prinzipien, das ein Unternehmen beherzigen sollte, lautet: Wir mischen uns nicht in ►

- das Privatleben und die Bürgerpflichten unserer Angestellten ein. Ein Unternehmen sollte sich damit begnügen, einen kompetenten, effizienten, ehrlichen und kooperativen Mitarbeitenden einzustellen. Ob er in einer Benzinschleuder oder mit dem Velo zur Arbeit kommt, ist allein seine Sache.

Indem ein Unternehmen Reichtum schafft, leistet es einen realen Beitrag an die soziale und wirtschaftliche Solidarität. Unternehmen sind eine zentrale Quelle von Fortschritt und Wohlstand. Darauf können sie stolz sein. Ihre Verantwortung besteht darin, mit ihrer Tätigkeit eine nachhaltige Entwicklung zu generieren. Sie müssen in ihrem ganzen Auftreten authentisch und in ihrem Handeln geerdet sein.

Das Leadership-Modell basiert weder auf Alexander dem Grossen noch auf Napoleon. Es soll vielmehr die Solidität der Kompetenzen, den Willen zum Erfolg, die Nähe zu und das Wohlwollen gegenüber der Basis spiegeln. Damit könnte man sich unzählige Gespräche und E-Mails sparen. Ein kurzer Seiten-

blick, der bestes Einvernehmen signalisiert, schlägt sämtliche Geschwindigkeitsrekorde in der Kommunikation. Das Einvernehmen funktioniert nicht ohne Nähe. Und ohne Wohlwollen erreicht man rein gar nichts. Wohlwollen erlaubt sämtlichen Tadel, ja selbst strengste Zu-rechtweisungen. Schliesslich und endlich steckt ja der Wille dahinter, mit gutem Beispiel voranzugehen, zu helfen und zu verbessern. Man kann anspruchsvolle Forderungen stellen und dabei doch das menschliche Gesicht wahren. Wahre Leadership hat immer ein offenes Ohr und ist konstruktiv.

Ist die Schweiz ein Wirtschaftsmodell?

Das World Economic Forum hat jüngst eine Liste veröffentlicht, auf der die wettbewerbsfähigsten Nationen der Erde aufgeführt sind. Die Schweiz hat die USA entthront und sich auf dem ersten Platz etabliert. Diese Leistung kann nicht hoch genug geschätzt werden. Denn die Schweiz ist ein kleines Land mit einer starken Währung, hohen Löhnen, einer

vernünftigen Verschuldung und einer niedrigen Arbeitslosigkeit – das pure Gegenteil der USA.

Gibt es also so etwas wie ein Schweizer Wirtschaftsmodell? Man möchte es durchaus meinen. Falls es tatsächlich existiert, basiert es zweifellos auf der dauerhaften Solidität seiner Unternehmen, auf deren ständig mit frischem Wind versorgten Kreativität und der beispielhaften Leistungsbereitschaft seiner Angestellten. Das Modell steht einem hegemonialen Denken, das auf vordergründigen Moralisierungen und zweifelhaften Amalgamisierungen beruht, diametral entgegen. Letzteres auszutauschen gegen Authentizität und Bodenhaftung, wäre ein echter Fortschritt. ■

Paul V. Broeckx ist Präsident des Centre de Formation en Management (CRPM) und ehemaliger Direktor HR von Nestlé.

Buchtipps zu Unternehmen und Werten: André Comte-Sponville: Kann Kapitalismus moralisch sein? Aus dem Französischen übersetzt von Heiner Kober, Zürich 2009 (Diogenes Verlag).

diga
möbel

BÜRO-KOMPETENZ.

diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro, vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

3400 Burgdorf/Bern	8600 Dübendorf/Zürich	8854 Galgenen/SZ
1023 Crissier/Lausanne	6032 Emmen/Luzern	4614 Hägendorf/Olten
8953 Dietikon/Zürich	1700 Fribourg Nord	9532 Rickenbach/Wil

I d'diga muesch higa!

Jetzt **Sonderangebote**
zum Zugreifen!



www.diga.ch

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

Reinhard K. Sprenger, Managementberater

Wettlauf um die Besten



Bild: zlg

Das ist keine kühne Prognose mehr: Der Wettbewerb der Zukunft wird auf den Personalmärkten unterschieden. Schon jetzt leben wir bei Fach- und Führungskräften in Zeiten des Mangels. Die meisten Unternehmen werfen deshalb die Netze aus. Das ist üblich und sicher richtig. Eine unbequeme Frage aber lautet: «Die guten Leute? Wir hatten sie schon mal, aber wir haben sie verloren.» Und das ist in der Regel noch teurer, als mit hohem Mittelsatz neue Bewerber anzulocken. Fluktuation bedeutet Transaktionskosten – die Kosten für Information, Beschaffung, Einarbeitung, Verwaltung und Ausbildung von Mitarbeitern. Jedes Mal, wenn ein Mitarbeiter geht, gehen diese Investitionen mit ihm.

Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten wird gemeinhin als eine Aufgabe gedacht, die im Grunde identisch ist und der man mit «Employer Branding» zu Leibe rückt. Die Kernbotschaft: Wir müssen auf der Liste der Arbeitgeberattraktivität weit oben stehen. Ob wir nämlich gute Leute bekommen, hängt vorrangig ab von der Qualität des Bewerberpools. Und diese hängt wiederum ab vom Image des Unternehmens im umgebenden Meinungsklima. Dem kann man aber nicht von aussen etwas Rouge auflegen – es müssen unsere eigenen Mitarbeiter sein, die gut über das Unternehmen sprechen und damit langfristig für ein positives Image sorgen. Man übertreibt deshalb nur wenig, wenn man sagt: Ein Un-

ternehmen, dass eine Suchanzeige aufgibt, hat den Wettlauf um die Besten schon verloren. Also investiert man in aufwendige Kampagnen, ins Hochschulmarketing, bewirbt sich um Titel wie «Best Company to work for», zahlt den Mitarbeitern Bleibe- oder Vermittlungsprämien, legt Retention-Programme auf. Das erste Missverständnis dabei: Wenn jemand sich entscheidet, das Unternehmen zu verlassen, hat er dafür Gründe. Und diese sind zu respektieren. Was ist gewonnen, wenn jemand bleibt, obwohl er eigentlich gehen will? Was ist gut daran, wenn jemand aus den falschen Gründen bleibt? Wir sollten nicht versuchen, Gründe zu unterlaufen – zum Beispiel mit Geld, Karriereversprechen, langen Kündigungsfristen oder zeitlich verzögerter Bezahlung. Eine Zeitbombe: Die Motoren der Demotivation arbeiten weiter. Was vielmehr zählt: wenn ich jemanden loslasse, und er trotzdem bleiben will. Darum geht es: um das Sichbinden, nicht um das Gebundenwerden.

Das zweite Missverständnis: Die Gründe für das Kommen sind nicht dieselben wie die Gründe für das Gehen. Wenn es eine empirisch gut gestützte Aussage zum Thema gibt, dann diese: Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Das heisst, Menschen fühlen sich angezogen von dem weithin sichtbaren Leuchten der Unternehmensreklame. Aber was dann schliesslich fortreibt, ist kein Phänomen der Makro-Ebene, sondern der Mikro-Ebene – in der Regel ein Beziehungsproblem zwischen Chef und Mitarbeiter. Menschen müssen Wertschätzung spüren; sie müssen erleben können, dass ihre Meinung zählt. Wenn es daran fehlt, gehen sie, sobald sie die Möglichkeiten dazu haben. Und wenn sie die nicht haben, gehen sie auch, bleiben aber physisch anwesend – was noch schlimmer ist.

Gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten – das sind zwei völlig verschiedene Aufgaben. Wenn Sie Mitarbeiterbindung ernst nehmen, dann müssen Sie die Fähigkeit Ihrer Manager entwickeln, warme sozial-emotionale Beziehungen aufzubauen. Sonst können Sie das Geld für die Gewinnung direkt verbrennen. ■

Die Arbeitgeber sind zum Dialog bereit

An der Armutskonferenz in Bern haben sich Bund, Kantone und Gemeinden darauf geeinigt, ihre Bemühungen zur Bekämpfung der Armut zu koordinieren. Dabei stehen die Förderung der Chancengleichheit in der Bildung, die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt und der Kampf gegen Familienarmut im Zentrum. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) ist bereit, am Dialog teilzunehmen und seine Kompetenzen bei der Arbeitsmarktintegration einzubringen. Die Eckpunkte der SAV-Position. *Roland A. Müller*



Bild: Fotopress/Martin Ruetschi

Auf Stellensuche: Die Integration in den Arbeitsmarkt ist das beste Rezept gegen Armut.

Wie auch an der Armutskonferenz zum Ausdruck kam, lässt sich ein breiter Konsens vor allem bei der Identifikation und Gewichtung der Armutsrisiken ausmachen. Der bundesrätliche Bericht über die «Gesamtschweizerische Strategie zur Armutsbekämpfung» gibt dazu einen guten Überblick und macht deutlich, welche Bedeutung der Integration ins Arbeitsleben zukommt.

Erwerbsarbeit zur Armutsvermeidung

Der Satz «Erwerbsarbeit ist das wirksamste Mittel, um Armut zu vermeiden» zieht sich wie ein roter Faden durch den Bericht. Damit liegt es nicht nur an der besonderen Arbeitgeberoptik, wenn im Folgenden diese Frage speziell thematisiert wird. Allerdings müssen wir auch die Feststellung des Berichts zur Kenntnis nehmen, dass «Erwerbsarbeit allein als Schutz vor Armut nicht ausreicht». Deshalb haben wir uns auch und vor allem mit dem Phänomen der «Working Poor» auseinanderzusetzen.

Beschäftigung unter Wettbewerbsbedingungen

Die Wirtschaft respektive die Arbeitgeber leisten ihren wichtigsten Beitrag zur Armutsvermeidung, indem sie Menschen beschäftigen und ihnen dafür einen Lohn sowie die mit der Beschäftigung verbundenen Sozialleistungen entrichten. Diese dienen nicht nur der Deckung der Beschäftigungsrisiken wie Krankheit, Unfall, Invalidität und Arbeitslosigkeit, sondern vor allem auch der Altersvorsorge. Es wird daher immer wieder versucht, die Wirtschaft beschäftigungspolitisch in die Pflicht zu nehmen. Hier muss aber auf die Grenzen hingewiesen werden, die sich aus den Gesetzmässigkeiten der Marktwirtschaft und – für die Schweiz besonders wichtig – aus dem internationalen Wettbewerb ergeben.

Die imperative Forderung nach der Schaffung von Arbeitsplätzen und die pauschale Kritik am Abbau oder an der Verlagerung von Stellen gehen am Wesen der Marktwirtschaft und an den Rea-

litäten des globalen Konkurrenzkampfs vorbei. Damit wird das Ziel einer möglichst hohen Beschäftigung als armutspolitische Kernstrategie keineswegs aufgegeben. Im Gegenteil: Gerade weil wir die ökonomischen Spielregeln nicht politisch auszuhebeln versuchten und dem Arbeitsmarkt die nötige Flexibilität belassen, profitieren wir in der Schweiz von einer der weltweit besten Erwerbsbeteiligungen.

Allerdings lässt sich dieser Stand nur unter zwei grundlegenden Voraussetzungen halten oder gar verbessern:

- Die schweizerischen Unternehmen müssen wettbewerbsfähig bleiben, und
- die Menschen im erwerbsfähigen Alter müssen den Anforderungen der heutigen Arbeitswelt genügen.

Armut trotz Erwerbsarbeit: «Working poor»

Wie die Statistiken und die Praxis der Sozialbehörden zeigen, reicht auch in der Schweiz die Erwerbsarbeit als Schutz vor Armut nicht aus. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Erwerbsarbeit in einem vollen oder in einem Teilpensum geleistet wird. Und weiter müssen jene Fälle speziell beurteilt werden, in welchen die Armutssituation auf eine ausserordentliche Kostenbelastung des betroffenen Haushalts zurückgeht.

Dass Teilzeitarbeit allein in jedem Fall zur Vermeidung von Armut ausreichen muss, wird wohl niemand verlangen. Teilzeit und andere atypische Arbeitsverhältnisse sind aber insofern ein wichtiges Instrument für die Armutsvermeidung, als sie die Erwerbsbeteiligung von Personen ermöglichen, die keine Vollzeittätigkeit ausüben können. Das sind vor allem Personen (insbesondere Frauen), die auf Grund familiärer Verpflichtungen nur zeitlich beschränkte Erwerbsressourcen haben; zu denken ist aber auch an Menschen, die wegen Leistungsbeeinträchtigungen oder mangels Vollzeitangeboten nur reduziert arbeiten können. Da häufig im gleichen Haushalt zu einem Teilzeitlohn noch ein weiterer Voll- oder Teilzeitlohn hinzukommt, kann in der Summe doch oft Armut vermieden werden.

Dem Phänomen der «Working Poor» mit Vollzeitstellen und damit verbunden der Existenz des Niedriglohn-Sektors wollen insbesondere die Gewerkschaften mit der Forderung nach Einführung gesetzlicher Mindestlöhne begegnen. Hierzu sind die oben erwähnten wirtschaftlichen Zusammenhänge in Erinnerung zu rufen. Löhne können unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht nach dem Bedarf der Arbeitnehmenden bestimmt werden. Entscheidend sind vielmehr die Verhältnisse am Arbeitsmarkt, die Anforderungen des Arbeitsplatzes und vor allem die Wertschöpfung, die der Arbeitgeber mit den

Aus Sicht der Armutsvermeidung muss die Beschäftigung Priorität haben.

Leistungen seiner Mitarbeitenden erzielen kann. Legt der Gesetzgeber Mindestlöhne über den Marktlöhnen fest, so geht dies auf Kosten der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen und/oder Beschäftigung. Leidtragende sind oftmals leistungs- bzw. qualifikationsschwächere Personen, also jene Gruppen, die angeblich mit Mindestlöhnen geschützt werden sollen. Gesetzliche Mindestlöhne drohen also Arbeitsplätze zu vernichten und die Entstehung neuer Arbeitsplätze zu verhindern.

Förderung der Partizipation am Arbeitsmarkt

Aus Sicht der Armutsvermeidung muss die Beschäftigung Priorität haben. Der Ausschluss vom Erwerbsleben ist schlimmer, als für einen tiefen Lohn zu arbeiten. In manchen Fällen generieren zwei tiefere Löhne ein genügendes Haushaltseinkommen. Und wo Löhne bzw. Haushaltseinkommen nicht zum Leben ausreichen, kann die Existenzsicherung durch Leistungen der Sozialversicherung, der Sozialhilfe oder andere Bedarfsleistungen gewährleistet werden.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei aber Folgendes betont: Die Wirtschaft verfolgt keineswegs eine Niedriglohn-

strategie, denn in der internationalen Arbeitsteilung sind die Niedriglohnbereiche durch die «low-labour-cost-Standorte» bereits besetzt. Im globalen Wettbewerb können die schweizerischen Unternehmen nur bestehen, wenn sie innovative Leistungen mit einer hohen Produktivität an den Markt bringen, und das ist mit einer Lohnkonkurrenz «nach unten» nicht möglich! Mit Blick auf die Armutsprobleme besteht also eher das Problem, Arbeitsplätze mit geringeren Anforderungen, also im Niedriglohnbereich, in der Schweiz zu halten.

In der Armutsdiskussion unbestritten ist, dass viele Armutsrisiken, die sich in einer mangelnden Erwerbsbeteiligung manifestieren, ausserhalb der Arbeitswelt liegen. Dementsprechend müssen sie auch in den entsprechenden Handlungsfeldern angegangen werden. Mit Fördermassnahmen für Kinder in Problemfamilien, in der Schule, in der Ausbildung und mit medizinischen Rehabilitationsmassnahmen lassen sich die Chancen für die Arbeitsmarktpartizipation verbessern. Hier liegt die Verantwortung weitgehend bei der öffentlichen Hand, weshalb nicht zuletzt auch deshalb als Ergebnis der Armutskonferenz Bund, Kantone und Gemeinden ihre Anstrengungen koordinieren wollen.

Engagement für Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Arbeitgeber kommen dagegen wieder ins Spiel, wenn es um die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Mit einer flexiblen Arbeitsorganisation einerseits und guten Angeboten für die familienergänzende Kinderbetreuung andererseits können zeitliche Ressourcen für die Berufstätigkeit freigespielt und so die Erwerbspotenziale eines Haushalts stärker ausgeschöpft werden. Hier kombinieren sich Chancen zur Armutsvermeidung mit dem Arbeitgeberinteresse an einer optimalen Nutzung des Arbeitsmarkts. Der Schweizerische Arbeitgeberverband engagiert sich deshalb schon seit Langem auf diesem Feld. ■

Prof. Dr. iur. Roland A. Müller
ist Mitglied der Geschäftsleitung des
Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Armut: Fakten und Massnahmen

Einsatz gegen die Armut im Wohlstandsland

Obwohl Armut in der Schweiz nur selten sichtbar ist, hat das Thema Gewicht. Im «Europäischen Jahr zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung» wollen Bund, Kantone und Gemeinden die Situation von Betroffenen effizienter verbessern. Erste Schritte hin zu konkreten Massnahmen sind gemacht. *Jürg Wiler*

Armut in der Schweiz? Noch immer schütteln viele bei dieser Frage den Kopf: «Uns geht es doch gut im Vergleich zu anderen», ist oft zu hören, «man sieht das ja jeden Tag, wenn man die Auslandberichterstattung der Medien verfolgt.» Doch auch in der Schweiz gibt es zahlreiche Menschen, die als arm gelten oder sich als arm wahrnehmen. «Obwohl wir in unserem reichen Land über ein gutes Sozialsystem verfügen, leidet ein Teil der Bevölkerung an Armut», stellte Bundesrat Didier Burkhalter jüngst unmissverständlich fest. Ende März hat der Bundesrat mit der Publikation der «Gesamtschweizerischen Strategie zur Armutsbekämpfung» kundgetan, dass er aktiv gegen die Armut vorgehen will. Die EU hat das Jahr 2010 zum «Europäischen Jahr zur

Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung» deklariert.

Wer gilt als arm?

Alleinerziehende und kinderreiche Familien gelten heute neben den Working Poor und den Langzeitarbeitslosen als jene Gruppen, bei denen das Armutsrisiko am grössten ist. Die Armut kann für Betroffene verschiedene Gesichter haben: Das Geld oder die Arbeit fehlt, das Einkommen ist gering, die Wohnsituation unbefriedigend, die Ernährung und die Gesundheit unzureichend, oder jemand lebt sozial isoliert. Doch wo genau liegt die Armutschwelle? Darüber gehen die Meinungen auseinander.

Wenig Hilfe bietet die technische Definition von Armut, wie sie die EU fest-

gelegt hat: «Personen, Familien und Gruppen sind arm, wenn sie über so geringe (materielle, kulturelle und soziale) Mittel verfügen, dass sie von der Lebensweise ausgeschlossen sind, die in dem Mitgliedstaat, in dem sie leben, als Minimum annehmbar sind.» Zum Teil wenig hilfreich sind auch die Zahlen, wurde doch bis anhin ausschliesslich die Armut der Bevölkerung im Erwerbsalter – also zwischen 20 und 59 Jahren – betrachtet. Für das Jahr 2006 errechnete das Bundesamt für Statistik (BFS), dass in der Schweiz jede elfte Person in diesem Alter betroffen sei. Auf diese Angaben stützte sich die Hilfsorganisation Caritas, als sie vor einem Jahr die Zahl der Armen in der Schweiz auf 700 000 bis 900 000 hochrechnete – vor vier Jahren hatte sie noch eine Million Betroffene geschätzt.

Ärmliche Verhältnisse und dürftige Speisezetteln sind auch in der Schweiz ein Thema.



Besser kooperieren und schneller integrieren

Konkreter ist die aktuelle BFS-Statistik zu den Menschen, die trotz Arbeit in Armut leben. So gehörten Ende 2008 rund 118 000 Menschen oder 3,8 Prozent der Bevölkerung zu den Working Poor; im Vorjahr waren es noch 4,8 Prozent gewesen. Ebenfalls 2008 betrug die definierte Armutschwelle pro Monat 2300 Franken für Alleinstehende, 3900 Franken für eine allein Erziehende mit zwei Kindern und 4800 Franken für ein Ehepaar mit zwei Kindern. Rund 220 000 Menschen bezogen gemäss BFS im Jahr 2008 Sozialhilfe.

Ein wunder Punkt im gut ausgebauten System der sozialen Sicherheit in der Schweiz ist, dass oftmals die Zusammenarbeit der Institutionen nicht funktioniert und Synergien nicht genutzt

werden. Auch kommt es mitunter zum «Drehtüreffekt», bei dem Betroffene von einer Sozialeinrichtung zur nächsten erreicht werden. Das wiederum lässt die Kosten steigen. Hier will der Bund konkret ansetzen, wie Sozialminister Didier Burkhalter an der Armutskonferenz im November in Bern verkündete: «Um die Wirksamkeit des Kampfs gegen Armut zu verbessern, muss die Zusammenarbeit unter allen Beteiligten intensiviert und verbessert werden.» Er wies zudem auf die Wichtigkeit einer guten Bildung im Kampf gegen die Armut hin.

Ergänzungsleistungen für Familien mit Fragezeichen

Eine zentrale Massnahme, die an der Konferenz in einer Erklärung festgelegt wurde, zielt auf eine verbesserte Integration von armutsgefährdeten und betroffenen Menschen in den Arbeitsmarkt ab. Der Bund konzentriert sich auf die Stärkung der interinstitutionellen Zusammenarbeit (ILZ), welche auch der Schweizerische Arbeitgeberverband als wichtig erachtet. Konkret sollen die Schnittstellen von Arbeitslosenversicherung, IV und Sozialhilfe unterstützt werden. Hierzu wird eine ILZ-Fachstelle geschaffen, die beim Bund angesiedelt ist. Dazu kommen ein ILZ-Steuerungs- und ein ILZ-Koordinationsgremium. Erwogen wird auch, systemübergreifende Job-Coachings oder ein Case-Management ins Leben zu rufen. Sowohl die Ziele als auch die Massnahmen der ILZ wird der Bund alle zwei Jahre überprüfen müssen.

Einen zweiten Schwerpunkt legen die Kantone und Städte auf Massnahmen zur gezielten Bekämpfung der Familienarmut. Die Gemeinden wollen die Zusammenarbeit untereinander sowie mit der Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Beispiel Guido S.: «Ich müsste dringend zum Zahnarzt»

Ob er arm sei? Guido S. schiebt die Frage mit einer Handbewegung beiseite. Der 61-Jährige gelernte Hochbauzeichner, der visuelle Kommunikation studiert hat, lebt allein, derzeit ist er ohne jegliches Einkommen. Vor einem Jahr ging alles ganz schnell: Seit längerer Zeit ohne feste Stelle, wurde er noch in der Probezeit für einen neuen Job erneut verabschiedet. Dazu kamen die Trennung von seiner langjährigen Freundin und die Scheidung mit seiner ehemaligen Frau, dann wurde er ausgesteuert. Das war zu viel, er benötigte vier Monate lang psychiatrische Betreuung in einer Klinik.

Inzwischen hat die IV seinen Antrag wegen Depression abgelehnt. Nach einer freiwilligen Tätigkeit im zweiten Arbeitsmarkt, bei der er 2 Franken 50 pro Stunde verdiente, und vielen Bewerbungen will sich Guido S. «mit einem Website-Projekt neu vermarkten». Er versucht, die Selbstständigkeit mit einem «Null-Budget» zu erreichen. Zum Beispiel, indem er gratis frei zugängliche Software aus dem Internet nutzt. Seine Mahlzeiten hat er «zurückgefahren», in letzter Zeit mussten 8 Franken für ein Mittagessen reichen. «Ich müsste seit längerem dringend zum Zahnarzt. Auch benötige ich neue Schuhe, meine alten sind abgelaufen.»

Natürlich plagten ihn hin und wieder finanzielle Ängste. Doch er hofft, dass er die nächsten vier Jahre dank seinem Ersparten über die Runden kommt und nicht aufs Sozialamt muss. Und danach? «Mit 65 werde ich zwar keine volle Rente bekommen, aber mit Ergänzungsleistungen sollte ich es dennoch schaffen.» (JW)

vor Ort intensivieren. Neu vorgeschlagen werden auch Ergänzungsleistungen für Familien (Fam-EL). Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Fam-EL als neuen Sozialversicherungszweig auf Bundesebene ab. Ob die Kantone ein solches System einführen und kantonsintern mit der Sozialhilfe auf Gemeindeebene koordinieren wollen – die Fam-EL werden bereits in den Kantonen Solothurn und Tessin ausgerichtet – soll demgegenüber nicht ausgeschlossen sein.

«Hektische Reparaturen zurückstellen»

Martin Waser, Präsident der Städteinitiative Sozialpolitik, mahnt bei der Realisierung der Massnahmen dazu, «hektische Reparaturen an Teilaspekten für einen Moment zurückstellen». Nötig sei

eine Gesamtschau, «erst danach sollte man sich über die finanziellen Konsequenzen streiten».

Walter Schmid, Präsident der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS), ist der Meinung, dass «den Betroffenen letztlich egal ist, ob sie von der Gemeinde, dem Kanton oder dem Bund Unterstützung erhalten». Dass ihnen geholfen werden könne, habe oberste Priorität. Und mit Blick auf die festgelegte Marschroute für die kommenden Jahre und die Aufgabenteilung bei der Bekämpfung von Armut sagt der Präsident der SKOS: «Nicht an unseren Worten und Erklärungen werden wir gemessen, sondern an der Situation der von Armut Betroffenen in zehn Jahren.» ■

www.arbeitgeber.ch

Michael E. Porter

Gemeinsame Wertschöpfung als Aufgabe

Der renommierte Harvard-Professor Michael E. Porter präsentierte in der Schweiz sein Konzept für Strategien, mit denen sich Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern können. Gleichzeitig diagnostizierte er wachsende Spannungen zwischen Finanzsektor, Firmen und Gesellschaft. Sein Rezept zur Harmonisierung lautet Shared Value – gemeinsame Wertschöpfung. *René Pfister*

Michael E. Porter referierte an einer Tagung der International Business School (ZfU) in Regensburg. Der Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness in Boston und Verfasser des Strategieklassikers «Competitive Advantage» gilt als führender Managementtheoretiker und ist mit seinen Analysen zur Wertschöpfung und Konkurrenzfähigkeit (5-Kräfte-Modell und Cluster-Bildung) bekannt geworden. Vor rund 250 Teilnehmenden, darunter viele Persönlichkeiten aus Chefetagen, legte er seine verfeinerten Konzepte dar, mit denen sich Unternehmen erfolgreich und nachhaltig Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

Einen Schwerpunkt widmete Porter seinem neusten Forschungsthema – dem Konzept des Shared Value. Darunter versteht Porter – allgemein formuliert – eine Unternehmensstrategie, welche die Konkurrenzfähigkeit stärkt und gleichzeitig dafür sorgt, dass sich die sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen Umfeld verbessern. Shared Value bedeutet auch einen Mehrwert, von dem sowohl die Firmen als auch die Gesellschaft profitieren. Dass sich Firmen oder – in Porters Jargon – «das Business» für Shared Value, also «gemeinsame Wertschöpfung» einsetzen, ist für den Harvard-Ökonomen eine zentrale Aufgabe der Wirtschaft.

Umdenken ist nötig

Ausgangspunkt für diese These ist die aktuelle Situation in Wirtschaft und Gesellschaft. Hier diagnostiziert Porter eine wachsende Kluft zwischen dem Finanzsektor und dem Rest der Wirtschaft. Zwischen den Finanzmärkten und dem industriellen Sektor seien die Spannungen so gross, dass man sie nicht igno-



Propagiert Shared Value: Michael E. Porter (Mitte), hier an einem Nestlé-Forum zum Thema im Mai – mit Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Lethmate (links).

rieren könne, betont Porter. Sie seien auch die Folge unterschiedlicher Interessen von Investoren und Aktienmärkten, die primär auf kurzfristige Gewinne aus seien, und langfristig denkenden Unternehmen. Letztere seien nur mit verlässlichen Investoren in der Lage, erfolgreiche Strategien zu entwickeln. «The stock market is not good for companies», sagt Porter dazu provokativ. Viele Investoren auf den Finanzmärkten seien zu weit weg von den realen Cashflows der Firmen. Das sei auch der Grund dafür, dass viele Unternehmen sich von den Börsen abwenden würden – um ihr Glück mit einem Going Private oder der Suche nach verlässlichen Privatinvestoren zu suchen. Unternehmen müssten sich, betont Porter, ihre Kapitalgeber sehr sorgfältig aussuchen, damit sie langfristig operieren könnten.

Ein noch grösseres Problem ist laut Porter der wachsende Graben zwischen dem Business und dem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld. Die Aktivitäten und Ziele der Unternehmen wür-

den, so Porter, von wachsenden Teilen der Gesellschaft zunehmend als unvorteilhaft fürs Gemeinwohl wahrgenommen. Das Auseinanderdriften von Businesswelt und den wachsenden sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen ist laut Porter mit einem Vertrauensverlust gegenüber der Ökonomie verbunden. Der Nutzen vieler Firmen und ihrer Produkte sei für viele Menschen nicht mehr ersichtlich, zumal negative Effekte (social trade-offs) unübersehbar seien. Das gelte etwa für die Umwelt, die Gesundheit, die Sicherheit, den Arbeitsmarkt oder das Gemeinwesen. Die Folge dieser Entwicklung sei der Trend zu businessfeindlichen Interventionen und Regulierungsdruck. Das wiederum beeinträchtige das Wachstum und die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft und führe zu Entlassungen und Arbeitslosigkeit.

Weil die Sorge über soziale und gesellschaftliche Probleme stark zugenommen hat, sollten die Unternehmen aus Porters Sicht umdenken. Dabei stehen zwei Elemente im Vordergrund. Erstens:

Unternehmen sollten ihr Denken und Handeln vermehrt auf soziale Issues ausrichten. Zweitens: Die Managements sollten diese in ihre Strategien integrieren. Dafür braucht es aber eine Transformation des Denkens in den Führungsetagen. Letztlich gehe es darum, so Porter, gesellschaftliche Bedürfnisse und Wertschöpfung neu aufeinander abzustimmen – und damit das Vertrauen in die Wirtschaft und ihre Akteure wiederherzustellen.

Shared Value bietet Chancen

Hier setzt das Konzept vom Shared Value an. Dieses ist für den Ökonomen nicht dasselbe wie Corporate Social Responsibility (CSR), die mittlerweile von vielen Unternehmen gepflegt wird, um sich gegenüber der Gesellschaft als «good guy» (Porter) zu profilieren. Für Professor Porter reicht CSR nicht aus, um Business und Gesellschaft zu versöhnen. CSR sei auch ein zusätzlicher Kostenfaktor für die Firmen und ein Umverteilungsmechanismus. Sinnvoller ist es gemäss Porter, dass Unternehmen ihre Strategie so mit den gesellschaftlichen Herausforderungen verbinden, dass sie einen Mehrwert erzielen können, der sowohl dem Business wie auch der Gesellschaft nützt.

Potenzielle Geschäftsfelder für die Schaffung von Shared Value gibt es viele – wie etwa die effizientere Nutzung von Ressourcen und Energie, den Gesundheitssektor, aber auch unterversorgte Märkte mit Wachstumspotenzial. Hier seien gesellschaftliche Bedürfnisse vorhanden, die den Unternehmen nicht nur neue Märkte, sondern auch grosse Chancen für Innovationen, Differenzierung und die Optimierung der Wertschöpfungskette eröffnen. Positive Beispiele von Shared Value liefern gemäss Porter zum Beispiel der Markt für Mikrokredite, günstige Produktlinien für Einkommensschwache, umweltfreundliche Logistik- und Beschaffungsprozesse oder gesundheitsfördernde Beschäftigungsmodelle.

Bei der Umsetzung des Shared-Value-Konzepts gilt es laut Porter, vier Bereiche anzugehen:

- Das Erkennen von Märkten und Produkten, die sich aus neuen gesellschaft-

lichen Bedürfnissen ergeben. Trendsetter sind etwa die «Social Entrepreneurs», die soziales Engagement mit profitablen Business-Prinzipien verbinden.

- Die Anpassung der Wertschöpfungskette an neue Bedürfnisse, etwa bei den Ressourcen, der Logistik oder dem Personal.
- Der Aufbau von lokalen Clustern, die den Zusammenhalt zwischen Unternehmen und Gemeinschaften stärken: Ein Beispiel ist das Blumengeschäft, das Regierung, NGO und Handelsverbände in Kenia aufgezogen haben.
- Die Berücksichtigung des gesellschaftlichen Umfelds: Das heisst, das Business sollte vermehrt auf Issues wie Umwelt, Gesundheit oder faire Rahmenbedingungen achten. Beispielhaft dafür ist der Nestlé-Konzern, der seine Strategie in den Bereichen Wasser, Ernährung und Rohstoffe mit einem nachhaltigen Umwelt-, Entwicklungs- und Gesundheitsmanagement kombiniert, um so Shared Value für Gesellschaft und Aktionäre zu schaffen.

Damit Shared-Value-Prinzipien umgesetzt werden können, sollten Unternehmen verstärkt mit den anderen Akteuren der Gesellschaft (Regierungen usw.) zusammenarbeiten. Porter plädiert schliesslich dafür, dass «jede Strategie eine gesellschaftliche Komponente» hat. Dies aber nicht, um philanthropisch oder karitativ aufzutreten, sondern um Mehrwerte zu schaffen, von denen Unternehmen, Aktionäre und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Neue Aufgabe fürs Business

Shared Value kann, so Porter, nachhaltiger zur Wertschöpfung beitragen als Kriterien wie Kostenvorteile. Letztlich gehe es auch darum, dass die Unternehmen eine neue Aufgabe («purpose») übernehmen und dazu beitragen, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern. Shared Value – bilanziert Porter – gebe sowohl den Firmen wie auch dem Kapitalismus einen neuen Zweck. Und damit die Chance, neues Vertrauen zu schaffen und das Business neu zu legitimieren. ■

Bundesrat setzt sich für nachhaltige Wirtschaft ein



Beispiel für umweltschonende Technologie: Cleantech-Sektor Sonnenenergie (hier von Tritec).

Strategien für eine nachhaltigere Wirtschaft, die Elemente der Shared-Value-Idee aufgreifen, beschäftigen auch den Bundesrat. Er will auf dem Weg zu einer «grünen Wirtschaft» ressourcen- und klimaschonende Technologien fördern und hat im Oktober den Masterplan Cleantech lanciert. Sein Ziel: Den Ressourcenverbrauch verringern und den Arbeitsplatz Schweiz stärken. Die Schweiz soll zu einem führenden Cleantech-Standort werden. Economiesuisse hat den Masterplan grundsätzlich begrüsst. Der Dachverband der Wirtschaft hat ebenfalls eine Planungsgruppe lanciert und bietet eine enge Zusammenarbeit an. Cleantech könne nur mit der Wirtschaft – und nicht gegen sie – realisiert werden.

Höhere Berufsbildung

Es braucht jetzt eine Gesamtschau

Der höheren Berufsbildung fehlt ein integriertes Förderkonzept. Das heutige unübersichtliche Subventionsgeflecht und der Ruf nach stärkerer staatlicher Unterstützung machen eine strategisch und qualitativ ausgerichtete Gesamtschau nötig. Dies im Spannungsfeld zwischen arbeitsmarktnahen Bildungsangeboten und subventionslegitimierter staatlicher Einflussnahme. *Thomas Daum und Jürg Zellweger*



Bild: zkg / Swissmem

Auch Fachkräfte in Industrie und Gewerbe haben gute Chancen mit einer höheren Berufsbildung.

Die diesjährige Lehrstellenkonferenz in Biel hat Massnahmen zur Stärkung der höheren Berufsbildung beschlossen. Damit wurde die öffentliche Aufmerksamkeit auf ein Ausbildungssegment gelenkt, das wesentlich zur Versorgung des Arbeitsmarkts mit bestens ausgebildeten Fach- und Führungskräften beiträgt. 2009 bestanden 15 000 Personen eine Berufsprüfung oder eine höhere Fachprüfung und erwarben 7000 Absolventen das Diplom einer höheren Fachschule. Sie profitierten von Ausbildungsgängen, die sich durch eine enge Verbindung von Theorie und Praxis, die rasche Umsetzbarkeit der vermittelten Kenntnisse und einen hohen Innovationsrhythmus auszeichnen. Trotzdem ist die höhere Berufsbildung im breiten Publikum kaum bekannt und in der Politik wenig beachtet.

Die Wirtschaft hat ein grosses Interesse an der höheren Berufsbildung. Sie unterstützt deshalb das von der Lehrstellenkonferenz verabschiedete Programm zur besseren strategischen Positionierung der entsprechenden Ausbildungsgänge im

Verhältnis zu den Hochschulen und Fachhochschulen und zur Verbesserung ihres internationalen Ansehens. Bei rund 400 eidgenössischen Prüfungen und 400 Bildungsgängen der höheren Fachschulen wird es allerdings nicht einfach sein, ein System zu entwickeln, das den Wert dieser Abschlüsse und der erworbenen Kompetenzen erfasst und für alle Interessierten eindeutig erkennbar macht.

Die simple Übernahme des akademischen Bologna-Systems ist nicht möglich und auch nicht opportun, weil darin der Praxisbezug als besondere Qualität der höheren Berufsbildung nicht gebührend berücksichtigt würde. Der richtige Ansatz liegt vielmehr bei der Einordnung der höheren Berufsbildung in einen europakompatiblen nationalen Qualifikationsrahmen für alle Ausbildungsgänge und in der Ausstellung von «diploma supplements», welche die mit einem Abschluss erworbenen Kompetenzen erläutern. Die entsprechenden Arbeiten des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) verdienen die Unterstützung der Wirtschaft, auch wenn gewisse Akteure der Bildungsszene ihr

«Gärtchen-Denken» überwinden müssen.

Probleme bei der Finanzierung

Noch schwieriger werden die Probleme, wenn es um die Finanzierung geht. Diese erfolgt heute weitgehend durch die Arbeitgeber und die Studierenden, während die öffentliche Hand lediglich ca. 460 Millionen beiträgt. Bundesbeiträge gibt es nur für die Trägerschaften, welche die Berufsprüfungen und die höheren Fachprüfungen durchführen. Die Finanzierung der eigentlichen Ausbildungen (Vorbereitungskurse und höhere Fachschulen) liegt bei den Kantonen. Deren Subventionsbereitschaft gegenüber den Angeboten der einzelnen Branchen differiert sehr stark, wobei Traditionen und bilaterale Absprachen eine erhebliche Rolle spielen. Aber auch Kurse im gleichen Kanton werden unterschiedlich behandelt. Das kann zur finanziellen Benachteiligung von Studierenden führen, die sich nur ausserhalb ihres Wohnsitzkantons höher qualifizieren können. Im Gegensatz zum Hochschulbereich ist die interkantonale Freizügigkeit der Studierenden nur sehr beschränkt gewährleistet; hier soll aber ein neues Konkordat der Kantone für die höheren Fachschulen entscheidende Verbesserungen bringen.

Zielkonflikte sind evident

Angeichts der grossen Unterschiede zwischen den öffentlichen Beiträgen für die Hochschulen und für die höhere Berufsbildung ist der Ruf nach einer stärkeren Subventionierung der höheren Berufsbildung verständlich. Er wird auch durch Art. 61a Abs. 3 BV legitimiert, der eine gleichwertige, gesellschaftliche Anerkennung durch Bund und Kantone fordert. Es wäre allerdings falsch, die beiden Bildungsbereiche gegeneinander auszuspielen und mit einer unbedachten Mittelverlagerung den Hochschulbereich zu schwächen. Gefordert ist vielmehr ein Konzept, das an die strategische Positionierung der höheren Berufsbildung anschliesst und die öffentliche Finanzierung auf das Nebeneinander von staatlichen, privaten, kommerziellen sowie patronal und sozialpartner-schaftlich organisieren Bildungsangeboten abstimmt.

Zu beachten ist, dass die Erfolgscharakteristik der höheren Berufsbildung mit ihrer hohen Flexibilität, ihrer starken Praxis- und Outputorientierung sowie ihrer engen Verbindung zu den Arbeitsmarktrealitäten das Gewicht der öffentlichen Hand in der Finanzierung limitiert. Je mehr die öffentliche Hand bei der Finanzierung ihre subsidiäre Rolle verlässt, desto mehr müsste sie konsequenterweise auch Steuerungsfunktionen wahrnehmen und damit die höhere Berufsbildung einer bürokratischen Verwaltungs- und Schullogik unterstellen.

Dies ist jedoch nicht erwünscht. Der zukunftsgerichtete Blick auf die Qualifikationsbedürfnisse einer Branche und die Anbindung an die betrieblichen Realitäten muss durch Milizgremien der Verbände und Sozialpartner sichergestellt werden. Die vielfältigsten Bildungsbedürfnisse einer äusserst ausdifferenzierten Wirtschaft dürfen nicht durch die Zwänge und Formalismen einer Vollzugsverwaltung geschwächt werden. Nicht unwichtig sind auch relevante Eigenbeiträge der Studierenden und ihrer Arbeitgeber: Sie fördern die Motivation der Studierenden und sorgen für bewusste Entscheidungen und damit eine gezielte Höherqualifizierung. Die Arbeitgeber ihrerseits sind in der Pflicht und erwiesenermassen auch Willens, diese Förderaufgabe wahrzunehmen.

Arbeiten rasch umsetzen

In diesem Sinne verlangt der SAV ein integriertes «Förderkonzept höhere Berufsbildung», das eine starke strategische Positionierung der Ausbildungsgänge mit einer angemessenen Finanzierung unterstützt. Dabei muss das Engagement der öffentlichen Hand subsidiär, zielgenau und transparent sein sowie die Flexibilität der Trägerschaften und die Freizügigkeit der Studierenden gewährleisten. Um zu einem solchen Konzept zu kommen, braucht es zunächst eine Bestandsaufnahme der völlig unübersichtlich gewordenen Subventionsverhältnisse. Gestützt darauf müssen Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln und den materiellen Rahmen und das

Was höhere Berufsbildung konkret bedeutet

Rund 28 000 Berufsleute machen jährlich einen Abschluss in der höheren Berufsbildung, die sich durch hohen Praxisbezug, Arbeitsmarktnähe und Karrieremöglichkeiten auszeichnet. Zu den populärsten Ausbildungen und Abschlüssen gehören:

- **Berufsprüfungen:** Sie führen zu einem eidg. Fachausweis. Zulassung: eidg. Fähigkeitszeugnis. Beispiele: Ausbilder/in, Polizist/in, Personalfachmann/frau
- **Höhere Fachprüfungen:** Sie führen zu einem eidg. Diplom mit anspruchsvollerem Profil. Zulassung: in der Regel Fähigkeitsausweis. Beispiele: Wirtschaftsprüfer/in, Informatiker/in, Verkaufsleiter/in
- **Höhere Fachschulen:** Sie führen zu einem Diplom mit dem Zusatz HF. Zulassung: eidg. Fähigkeitszeugnis. Fachkräfte und Führungskräfte für Wirtschaft, Technik und Gesundheit

System der Finanzierung bestimmen. Dazu gehört auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen von nachfrageorientierten Finanzierungsformen.

Fazit einer ersten Analyse: Eine optimale Lösung für die Finanzierung der höheren Berufsbildung kann nur mit einer Verlagerung der entsprechenden Kompetenzen von den Kantonen zum Bund gefunden werden. Bundesweit geltende Finanzierungsinstrumente würden vor allem der Tatsache Rechnung tragen, dass ein grosser Teil der Angebote von Absolventen aus mehreren Kantonen oder gar aus der ganzen Schweiz genutzt wird. Da eine solche Kompetenzverlagerung eine Änderung des Berufsbildungsgesetzes verlangt, sollten die Arbeiten für das geforderte «Förderkonzept Höhere Berufsbildung» rasch aufgenommen werden. ■

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung.



Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!

Lehrgänge

- Leitende Ingenieure
- Entwicklungsleiter/in
- Verkaufsingenieur/in
- Technische(r) Verkaufsberater/in
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststofftechnik
- Teamleiter/in
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- ÜK-Leiter/in – Berufsbildner/in im Hauptberuf
- Berufsbildner/in von Lernenden (100 LS)

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Sich und andere wirksam führen
- Führung in herausfordernden Situationen
- Die Führungskraft als Motivator
- Erfolgreich auftreten und präsentieren
- Projektmanagement
- Systematische Produktentwicklung
- Management von R&D-Projekten
- Nutzenorientierte Preisbildung
- Kundenorientiertes Verhalten
- Marketingdenken für Techniker + Ing.
- Leben und leisten in Balance
- Leadership skills
- und viele weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt zu allen Führungsthemen massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Detaillierte Informationen finden Sie unter **www.swissmem-kaderschule.ch** oder erhalten Sie in unserem Schulsekretariat.

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



SWISSMEM Kaderschule

die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Registrieren Sie sich einfach im Internet
auf: www.arbeitgeber.ch



Kein Nachfolger in Sicht?

Gut vernetzte und international erfahrene Führungskraft aus bekannter Unternehmerfamilie empfiehlt sich als

Geschäftsführer / Gesamtprojektleiter

für zeitlich begrenzten Einsatz oder langfristige Nachfolge bei

- *qualitativen oder quantitativen Engpässen im Management*
- *der Erschliessung neuer Märkte*
- *einer Neuausrichtung des Unternehmens*

ich biete

- *akademische Ausbildung*
- *langjährige Management-Erfahrung im Technologiesektor und Industrieumfeld*
- *geografische Unabhängigkeit (auch Auslandeinsätze möglich)*

Bei mittelständischen Traditionsunternehmen ist auch eine spätere Geschäftsübernahme / finanzielle Partizipation möglich.

Ich freue mich über Ihre Kontaktaufnahme via Chiffre SAG 8/18, Lenzin + Partner GmbH, Postfach, 4653 Obergösgen

Die nominalen Löhne steigen nächstes Jahr um rund 1,6 Prozent

Die Löhne der Arbeitnehmenden in der Schweiz dürften nächstes Jahr nominal um durchschnittlich rund 1,6 Prozent steigen. Real dürften sie um 0,7 Prozent steigen, weil mit einer Teuerung von 0,9 Prozent zu rechnen ist. Das zeigt die neuste Lohnumfrage der UBS. *René Pfister*

Gemäss der UBS-Umfrage dürften die Arbeitnehmenden schon im laufenden Jahr von einer moderaten Reallohnerhöhung von 0,4 Prozent profitieren – nach Abzug der Teuerung, die gemäss UBS 0,9 Prozent erreichen wird. Die befragten Unternehmen gaben bekannt, die Nominallöhne 2010 im Schnitt um 1,1 Prozent angehoben zu haben. 2011 dürften die Löhne nominal im Schnitt um rund 1,6 Prozent zunehmen (siehe Grafik), gleichzeitig rechnet die UBS mit einer Teuerung von 0,9 Prozent. Damit bleibt unter dem Strich eine reale Aufbesserung von 0,7 Prozent.

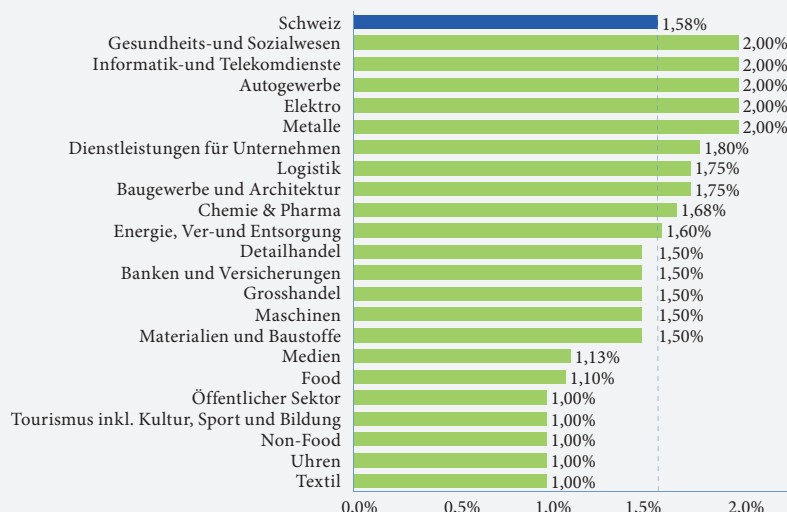
Im Branchenvergleich führend sind jene Branchen, die nominale Erhöhungen von 2 Prozent gewähren: Die Elektro- und Metallindustrie, die Informatik- und Telekomdienste, das Autogewerbe sowie das Gesundheits- und Sozialwesen. Am unteren Ende des Spektrums befinden sich der öffentliche Sektor, der Tourismus, der Non-Food-Bereich sowie die Uhren- und Textilindustrie (plus 1 Prozent).

Ein gewisser Nachholbedarf

Im Vorjahr gab es wegen den Nachwirkungen der Krise keine grossen Lohnrunden, oft waren gar Nullrunden ein Thema. Nach dem überraschend starken Aufschwung, den die Schweizer Wirtschaft im laufenden Jahr erlebt hat, besteht laut UBS nun ein gewisser Nachholbedarf. Gerade in der Metall- und Elektroindustrie und im Baugewerbe fallen die Lohnerhöhungen deutlich höher aus als im Vorjahr.

Die UBS führt die jährliche Lohnumfrage seit 1989 durch. An der aktuellen Befragung, die vom 17. September bis zum 18. Oktober 2010 durchgeführt worden ist, haben 315 Unternehmen sowie

Erwartete nominale Lohnentwicklung 2011



Quelle: UBS Research Schweiz Lohnumfrage 2011

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände aus 22 Branchen teilgenommen. Diese repräsentieren über zwei Drittel der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz. In den Jahren 1989 bis 2009 wichen die mit der Umfrage geschätzten Lohnsteigerungen im Durchschnitt um 0,31 Prozentpunkte von der offiziell veröffentlichten Lohnentwicklung des Bundesamts für Statistik ab.

Etwas vorsichtiger sind die Prognosen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich: Gemäss ihrer Einschätzung steigen die Grundlöhne im Schnitt lediglich um 0,5 Prozent. Die gesamte Lohnsumme dürfte laut KOF inklusive Beschäftigungszunahme und Boni um rund ein Prozent wachsen.

Personal aus der EU

Obwohl in exportorientierten Branchen die Entwicklung an der Wechselkursfront Unsicherheiten verursacht, blicken die Unternehmen mit Optimismus in die

Zukunft und rechnen mit einem moderaten Wirtschaftsaufschwung im nächsten Jahr. Die UBS rechnet für 2011 mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 2,3 Prozent. Die Umfrageteilnehmer erwarten zudem eine weitere Abnahme der Arbeitslosenquote.

Bei der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt bleibt die Personenfreizügigkeit mit der EU ein wichtiger Pfeiler des Wachstums: Über 60 Prozent der Unternehmen geben an, in den letzten drei Jahren bei der Rekrutierung von Arbeitskräften von der Personenfreizügigkeit profitiert zu haben. Gar 70 Prozent der Unternehmen begründen das Anwerben von Mitarbeitenden aus Europa mit dem Mangel an Fachkräften. ■

Details zur UBS-Lohnumfrage:
www.ubs.com/wmr-swiss-research

Analyse der Löhne von Frauen und Männern

Lohngleichheit kommt nicht von alleine

Die neusten Zahlen zeigen: Der bisherige Trend, dass sich die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern regelmässig verringert haben, ist unterbrochen. Lohngleichheit geschieht nicht von selbst. Vielmehr ist es eine Daueraufgabe, deren Einhaltung zu überprüfen. *Ruth Derrer Balladore*

Die Studie mit den neusten Analysen der Löhne von Frauen und Männern wurde Mitte Oktober 2010 veröffentlicht. Sie basiert auf der Lohnstrukturerhebung (LSE) 2008 des Bundesamts für Statistik. Die Studie zeigt auf, wie sich die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern innerhalb der vorangegangenen zwei Jahre, seit der LSE 2006, entwickelt haben. Zu beachten ist dabei, dass die Auswertung auf den Zahlen 2008 basiert, die möglichen Auswirkungen der Wirtschaftskrise also noch nicht sichtbar sind.

Frauen mit Hochschulabschluss verdienen im Durchschnitt 33,4 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen.

Die Analysen sollen Erkenntnisse darüber liefern, wie sich die Beschäftigten in der Schweiz in ihren Qualifikationen und persönlichen Merkmalen – bezüglich hierarchischer Position, Anforderungen des Arbeitsplatzes, der ausgeübten Tätigkeit sowie weiterer lohnrelevanter Merkmale – unterscheiden. Die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern sind in Abhängigkeit der verschiedenen Merkmale identifiziert und nach Branchen und Regionen aufgegliedert.

Alles ist relativ

Gleich zu Beginn hält die Studie fest, dass es nicht nur eine «richtige» Art des Messens und Darstellens von Lohnunterschieden gibt. So liegt zum Beispiel die am Medianlohn (mittlerer Lohn, 50 Prozent der Löhne liegen darüber respektive darunter) gemessene Differenz in

der Schweiz bei 19,8 Prozent zu Ungunsten der Frauen. Die am Durchschnittslohn gemessene Differenz hingegen liegt bei 24,1 Prozent, wobei zu beachten ist, dass nur 9,4 Prozent Durchschnittslohndifferenz nicht erklärt und damit möglicherweise diskriminierend sind.

Private firmen- und branchenspezifische Untersuchungen kommen wiederum zu anderen Resultaten. In aller Regel sind bei solchen Auswertungen die Lohnunterschiede deutlich kleiner als bei der LSE-Auswertung. Denn während die LSE lediglich vier Anforderungsniveaus und fünf Hierarchiestufen kennt, gehen die privaten Lohnvergleiche stärker ins Detail und sind den jeweils untersuchten Verhältnissen besser angepasst, wodurch sie zu differenzierteren Ergebnissen kommen. In einem Grossbetrieb ist mit dem durch die LSE vorgegebenen groben Raster ein echter Vergleich denn auch nicht wirklich möglich.

LSE-Auswertung bleibt wichtig

Obwohl die Auswertung über die LSE nur holzschnittartige Resultate zu Tage bringt, bleibt sie wichtig. Denn einzig damit ist es möglich, die Lohnsituation in der gesamten Schweiz zu vergleichen. Alarmierend ist die Auswertung, wenn man die Aufschlüsselung nach den Ausbildungsstufen betrachtet. Vereinfacht muss festgestellt werden: Je höher die Ausbildung, desto grösser die Lohndifferenz. So sind bei den Universitätsabsolventinnen die Lohndifferenzen überdurchschnittlich hoch. Frauen mit Hochschulabschluss verdienen im Durchschnitt 33,4 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen. Lohnt es sich unter diesen Umständen für Frauen, eine gute Ausbildung zu erwerben? Es ergibt sich die Gleichung: Je höher die berufliche Stellung, desto höher der Lohn, desto

kleiner der Anteil von Frauen und desto grösser die Lohndifferenz.

Auch Heirat und Familie wirken sich für Frauen – nicht aber für Männer – negativ auf den Lohn aus. Während die Lohndifferenz zwischen ledigen Arbeitnehmenden nur 10 Prozent beträgt, liegt sie bei Verheirateten bei 33 Prozent. Spielt da vielleicht versteckt das Bild der Frau als Zweitverdienerin mit?

Während in Kleinbetrieben (weniger als 20 Mitarbeitende) auf der obersten Ebene Frauen mit 22,5 Prozent vertreten sind, ist der entsprechende Frauenanteil in Grossfirmen mit über 500 Beschäftigten mit 14,3 Prozent deutlich tiefer. Erfreulicherweise hat sich dieser Anteil seit 2002 verdoppelt. Verschlechtert hat sich jedoch in der gleichen Zeitspanne die Lohndifferenz. So verdienen Frauen im obersten Kader 33,5 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen (vgl. Grafik).



Lohngleichheitsdialog
Dialogue sur l'égalité des salaires
Dialogo sulla parità salariale

Lohngleichheitsdialog für Unternehmen – Profitieren auch Sie

*Freiwillig, partnerschaftlich, wirksam –
das ist der Lohngleichheitsdialog.*

www.lohngleichheitsdialog.ch

Zudem unterstützen eine neue Internetplattform und ein zugehöriger Film Unternehmen dabei, der Lohndiskriminierung im eigenen Betrieb auf die Spur zu kommen und Lohngleichheit zu verwirklichen.

www.equality-lohn.ch

Dies stimmt umso nachdenklicher, als Studien zeigen, dass Firmen mit geschlechtergemischten Geschäftsleitungen langfristig erfolgreicher sind. Die finanzielle Schlechterstellung und der tiefe Frauenanteil im obersten Kader stehen in auffälliger Korrelation zueinander. Für eine nachhaltig erfolgreiche Wirtschaft ist es wichtig, dass das Potenzial der Frauen besser genutzt und sie ihren Leistungen entsprechend entlohnt werden.

Die Arbeitgeber sind in der Pflicht

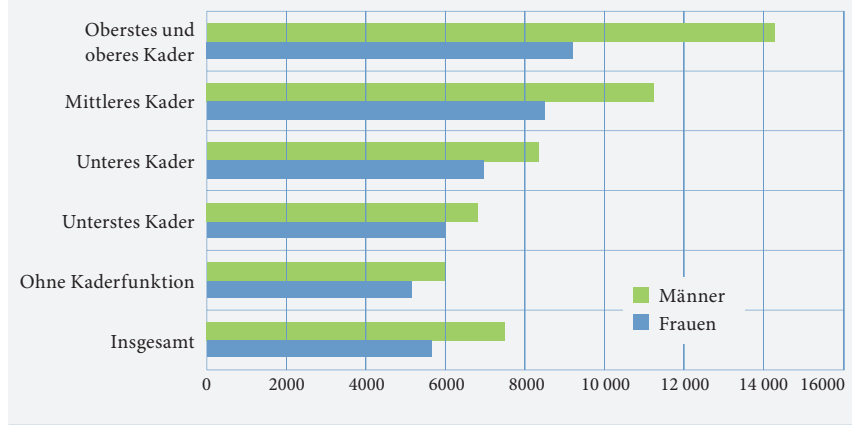
Die dargestellten Resultate basieren auf der Lohnstrukturhebung, der gegenüber es berechnete Vorbehalte gibt. Doch ändert das nichts daran, dass es Sache der Arbeitgeber ist, diskriminierende Lohnunterschiede im Betrieb zu beseitigen. Heute gibt es bewusste, direkte Lohndiskriminierungen – also Fälle, in denen Frau und Mann bei gleicher Qualifikation, Tätigkeit und beruflicher Stellung gezielt unterschiedliche Löhne erhalten – nicht mehr. Vielmehr liegen die Gründe für geschlechtsspezifische Diskriminierung oft in der unterschiedlichen Arbeits- und Leistungsbewertung von Frauen und Männern.

Nach wie vor werden typische Fraueneinsatzplätze zum Teil lohnmässig tiefer eingestuft, da Qualifikationen, die für solche Tätigkeiten erforderlich sind, tiefer bewertet werden. Bezüglich Leistungsbewertung riskieren Frauen, im Vergleich mit männlichen Arbeitskollegen schlechter beurteilt zu werden, da der Vorgesetzte oft ein Mann ist. Die Gewichtung einer Leistung enthält grosse subjektive Anteile und hängt davon ab, was als Leistung definiert und wahrgenommen wird. Leistungen, die man für selbstverständlich hält, nicht explizit fordert oder nicht als wichtig erachtet, werden zu wenig berücksichtigt. Die ausgleichende Wirkung in Teams, die Frauen oft einbringen, sei hier als Beispiel genannt.

Eine Daueraufgabe

Lohngerechtigkeit ist nicht etwas, das einmal erreicht ist. Durch Neuanstellungen und Beförderungen kann es zu Verschiebungen kommen. Deshalb gilt es, die Einhaltung der Lohngleichheit zwi-

Durchschnittslohn nach beruflicher Stellung, privater Sektor
Monatlicher Bruttolohn in Franken, standardisiert auf 40 Std./Woche



Quelle: LSE 2008

schen Frauen und Männern regelmässig zu überprüfen. Arbeitgeber können den Stand der Lohnungleichheit in ihrem Unternehmen auf einfache Art selbst kontrollieren. Das Eidgenössische Büro für Gleichstellung hat dazu die Software «Logib» (www.logib.ch) entwickelt, die geeignet ist für Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden. Die Anwendung ist einfach und basiert auf den Daten, die bei den Unternehmen für die Lohnstrukturhebung erhoben werden.

Zwar hat die Verwendung der LSE-Daten für das Logib auch Nachteile, da nur Ausbildung, Erfahrung, Funktion und Anforderungsniveau der Arbeitsstelle berücksichtigt werden, nicht aber die individuelle Leistung. Doch weil das Instrument nicht einen Vergleich der Einzellöhne, sondern die Einhaltung der Lohnungleichheit über den gesamten Betrieb misst, kann dieser Nachteil vernachlässigt werden. Schliesslich ist davon auszugehen, dass bei einer diskriminierungsfreien Leistungsbewertung der Anteil guter Leistungen der Frauen und Männer im gesamten Betrieb vergleichbar ist.

Engagement für den Lohngleichheitsdialog

Das Thema Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern beschäftigt die Arbeitswelt schon seit vielen Jahren. Auch der Schweizerische Arbeitgeberverband engagiert sich seit Langem für die Lohngleichheit. So hat er bereits 1997 den Leitfaden «Lohngleichheit ge-

währleisten» publiziert, der Hinweise darauf gibt, wo sich Lohndiskriminierungen verstecken können.

2009 haben die Dachverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sowie drei Bundesämter den «Lohngleichheitsdialog» aufgenommen, um gemeinsam die Umsetzung der Lohnungleichheit zu beschleunigen. Die Unternehmen sollen motiviert werden, ihre Löhne freiwillig zu überprüfen und allfällige Diskriminierungen zu beseitigen.

Viele, vor allem auch grössere Unternehmen haben dies längst von sich aus gemacht. Das ist nicht erstaunlich, liegt es doch im Interesse der Firma, sich als faire Arbeitgeberin zu positionieren. Wer auch in Zukunft für Frauen attraktive Arbeitsplätze anbieten will, braucht diskriminierungsfreie Löhne. Für die weitere politische Diskussion über die Umsetzung der Lohnungleichheit ist es wichtig, sichtbar zu machen, was die Firmen bereits alles unternommen und unternommen haben. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die Studie ist verfügbar auf: www.ebg.admin.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Schweizerisches Zivilprozessrecht**

Der 1. Januar 2011 markiert für Anwaltschaft und Gerichte, Lehre und Studierende, Konkursverwaltungen und Notare sowie Rechtsdienste der Verwaltung und der Privatwirtschaft eine Zäsur: An diesem Datum tritt nicht nur die neue Schweizerische Zivilprozessordnung (ZPO) in Kraft, sondern auch das SchKG und das LugÜ werden in für die Praxis wichtigen Bereichen revidiert. Dabei werden Institute eingeführt, die bislang in der Schweiz unbekannt oder gesetzlich nicht geregelt waren (zum Beispiel die vollstreckbare öffentliche Urkunde oder die Schutzschrift).

Zur neuen Zivilprozessordnung erscheinen im Stämpfli-Programm mehrere Publikationen in den unterschiedlichen Reihen:

Stämpfli Handkommentar**Schweizerische Zivilprozessordnung**

Baker & McKenzie Zürich, 2010, 1644 Seiten, geb., Fr. 388.–, Stämpfli Verlag, Bern, 978-3-7272-2558-1.

njus**Zivilprozessrecht, Entwicklungen 2009**

Mit einer Übersicht über die wichtigsten Neuerungen der Schweizerischen Zivilprozessordnung. Peter Reetz, jährlich erscheinend, 228 Seiten, broschiert, Fr. 58.–, Stämpfli Verlag, Bern, 978-3-7272-8061-0.

Stämpfli juristische Lehrbücher**Schweizerisches Zivilprozessrecht**

Und Grundzüge des internationalen Zivilprozessrechts. Karl Spühler/Annette Dolge/Myriam A. Gehri, 9. Auflage des von Oscar Vogel begründeten Werks 2010, 512 Seiten, gebunden, Fr. 118.–, Stämpfli Verlag, Bern, 978-3-7272-8656-8.

Schweizerisches Zivilprozessrecht

Christoph Leuenberger/Beatrice Uffer-Tobler, 2010, 532 S., brosch., Fr. 118.–, Stämpfli Verlag, Bern, 978-3-7272-8655-1.

Zivilprozessrecht

Bernhard Berger/Andreas Güngerich, 2. Auflage 2011, ca. 500 Seiten, broschiert, ca. Fr. 118.–, Stämpfli Verlag, Bern, 978-3-7272-8654-4.

Umfassend – praxisnah – schon morgen umsetzbar!

Tagesseminar

- MWST-Update: 20. Dezember 2010
- Jahresabschlussplanung 2010: 11. Januar 2011
mit Wiederholung am 20. Januar 2011

Lehrgänge

- EU-Mehrwertsteuer: Start am 2. März 2011
- Nachfolgeregelung, Unternehmensbewertung:
Start am 2. März 2011
- IFRS Überblick: Start am 3. März 2011
- CH-Mehrwertsteuer: Start am 7. März 2011
- Experte Swiss GAAP FER: Start am 9. März 2011
- IKS und Risikobeurteilung: Start am 6. April 2011

veb.ch

Lagerstrasse 1

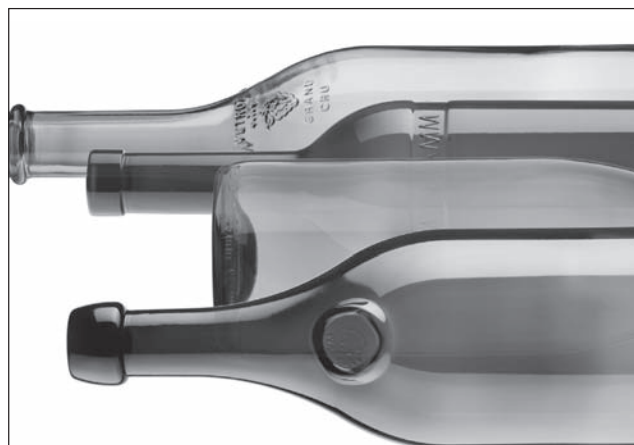
8021 Zürich

Tel. 043 336 50 30

info@veb.ch, www.veb.ch

veb.ch

Der grösste Schweizer Verband
für Rechnungslegung, Controlling
und Rechnungswesen. Seit 1936



«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

Michael Parulava, Tbilisi, Georgien

Erst gab es Bomben, jetzt gibt es Kekse

Der Jungunternehmer beliefert die Bazars und Lebensmittelhändler Georgiens mit seinen Keksen und träumt von den Zukunftsmärkten in Pakistan und Indien. *Thomas Haemmerli*



Bild: Thomas Haemmerli

Verschenkt seine Kekse auch mal an die Armen vor der Kirche: Michael Parulava in Tbilisi.

«Das Hauptproblem für einen georgischen Unternehmer», sagt Michael Parulava, «ist die Unsicherheit. Es ist eine instabile Region, speziell mit einem unberechenbaren Nachbarn wie Russland.» Parulava, 29, der in St. Petersburg internationale Wirtschaftsbeziehungen abgeschlossen hat, wurde auch dank dieser Unsicherheit ein tüchtiger Unternehmer. Eigentlich wollte er in St. Petersburg noch seinen Master zu machen. Doch als im Sommer 2008 russische Truppen in Georgien einmarschierten, wurde das hinfällig.

2003 arbeitet Parulava in einer Firma in Russland, als in Georgien die Rosenrevolution das alte Regime stürzt. Täglich telefoniert er mit den Freunden daheim. «In Russland» sagt er, «kontrollieren einige Clans und Regierungsleute alles. Für junge Unternehmer gibt es kaum Chancen. Meine beste Perspektive wäre mittleres Management in einer mittleren Firma gewesen.»

Parulava zieht in die Hauptstadt Tbilisi, wo er bei einem Lebensmittelimporteur anheuert und ein neues Geschäfts-

feld kennen lernt. Dann gründet er mit einem Freund Georgian Bakers, eine Firma, die Süßigkeiten und Kekse importiert. «Nach einem Jahr», erklärt er, «hatten wir funktionierende Vertriebsstrukturen und wollten selber produzieren.» Mit 300 000 Dollar Eigenkapital, der Staat stellt 100 000 Dollar Investitionsbeihilfe in Aussicht. In der Türkei und der Ukraine bestellt man Maschinen, der Produktionsbeginn ist auf September 2008 festgesetzt.

Für Kinder, Märkte und Bazars

«Am 7. August», erinnert sich Parulava, «hatten wir alle bürokratischen Hürden für die Staatshilfe überwunden, am 8. morgens bestätigte mir mein Banker, das Geld sei bereit. Nachmittags um sechs Uhr bombardierte Russland Georgien.» Während der nächsten zwei Monate bleiben alle Konten eingefroren. Investments werden zurückgezogen. Parulava und sein Partner müssen bis im Februar warten, bevor sie das zugesprochene Investitionskapital flott machen können.

Georgian Bakers

Gegründet: 2008

Sitz: Tbilisi (Tiflis)

Mitarbeitende: 48

Georgien

Einwohner: 4,5 Millionen

Währung: Georgischer Lari

BIP/Kopf: ca. 2450 Dollar

Arbeitslose: 14 Prozent (offiziell)

Dann geht's los. «Wie bei den meisten Produkten wurden Kekse importiert», sagt Parulava. «Wir begannen Importe durch unsere Ware zu ersetzen.» Von den 200 000 Kilo Biscuits und Softcakes, die in Georgien monatlich verkauft werden, liefert Parulava jetzt schon einen Viertel. «Wir setzen auf Qualität, auch wenn das ein wenig teurer ist. Kekse sind vor allem für Kinder, und bei denen spart man nicht.» Zum Erfolgsgeheimnis gehört, dass sich Georgian Bakers an die Eigenheiten georgischer Vertriebskanäle hält. «Organisierte Handelsketten machen nur ein Viertel des Detailhandels aus. Der Rest geht über kleine Supermärkte, Stände oder Bazars. Im Bazar etwa wird nur offen verkauft, und so liefern wir halt unverpackte Ware.»

Direktor Parulava ist ein kühler Rechner, der alle Zahlen im Kopf hat. Das hat seiner Firma stetiges Wachstum garantiert, und macht ihn zu einem Vorzeigeunternehmer für die westlich orientierte Regierung. Die langfristigen Perspektiven sieht er allerdings im Osten. «Gemäss UNO-Statistiken», prophezeit er, «haben Länder wie Indien, Pakistan und China einen setigen Lohnzuwachs, so dass sie in einem Jahrzehnt zu den wichtigsten Konsummärkten werden.» Dorthin möchte Parulava neben Keksen gefrorene Lebensmittel und Konzentrate exportieren: «Die Zukunft liegt dort, nicht in den USA oder der EU.» ■

TVS Textilverband Schweiz

«Wir zeigen der Welt unsere Textilien»

Die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie ist längst nicht mehr so bedeutend wie während der Industrialisierung. Ihr Branchenverband engagiert sich aber dafür, dass sie sich auf dem Weltmarkt behaupten kann: Dank der Entwicklung von hochwertigen technischen Textilien und nachhaltigen Produkten, aber auch mit stärkerer Image- und Exportförderung. *Silvia Oppliger*



Bild: Creation Baumann

Schaffen innovative und kreative Produkte: Schweizer Textil- und Bekleidungsunternehmen.

Blitzlichter, ein Laufsteg, die vordersten Reihen gefüllt mit internationalen Modegrössen. Nein, wir befinden uns nicht in Mailand, Paris oder New York, sondern im Puls 5, mitten im trendigen Zürcher Industriequartier. Dort wurde Anfang November 2010 der 11. Swiss Textiles Award, einer der höchst dotierten und bekanntesten Modepreise für Nachwuchsgestaltung, verliehen. Sechs junge Designer aus aller Welt führten ihre Kollektionen vor. Und die Spannung wuchs, bis die Jury die Gewinnerin bekannt gab: Die in London lebende Griechin Mary Katrantzou konnte den mit 100 000 Euro ausgestatteten Swiss Textiles Award entgegennehmen.

Verliehen wird der Nachwuchsförderpreis vom TVS Textilverband Schweiz. Seit einigen Jahren sind jedoch kaum mehr Schweizer Designer nominiert. Welche Ziele verfolgt der Verband mit seinem Preis? «Der Swiss Textiles Award erlaubt uns, die internationale Modewelt auf Schweizer Textilien aufmerksam zu machen», erklärte Ronald Weisbrod, VR-Präsident der Seidenweberei Weisbrod Zürrer AG, während der Show. «Wir zeigen nicht eine Marke, sondern vielmehr das Gütesiegel Swiss Textiles, das

auf die Qualität der Schweizer Textilien hinweist.» Ein Teil des Preisgelds muss zudem direkt für den Bezug von Schweizer Stoffen verwendet werden.

Imageförderung wirkt gegen Fachkräftemangel

Diese internationale Imageförderung dient gleichzeitig der Nachwuchsförderung in der Schweiz, betont TVS-Direktor Thomas Schweizer. Denn: «Welcher Jugendliche will in einer Branche arbeiten, die seiner Meinung nach ein schlechtes Image hat, oder von der er kaum etwas weiss?»

Vor allem in den 1980- und 1990er-Jahren litt die Branche. Viele Firmen mussten schliessen und entsprechend litt das Branchenimage. «Wir sind heute viel besser positioniert. Viele unserer Unternehmen sind sehr erfolgreich in ihrer Nische und haben gute Zukunftsperspektiven», sagt Schweizer. Doch sei die Textil- und Bekleidungsbranche, die 2009 eine Wertschöpfung von knapp 1,3 Milliarden Franken erwirtschaftete, eine mittelständische Industrie, ohne bekannte Grossfirmen mit internationaler Ausstrahlung. Auch die Tatsache, nach der Lehre

eventuell Schicht arbeiten zu müssen, ist laut Schweizer für viele Jugendliche wenig attraktiv: «Das ist mit unserer heutigen Freizeitgesellschaft schlecht vereinbar.» Kommt dazu, dass die Lohnaussichten in der Branche weniger vielversprechend sind als anderswo.

Um dem fehlenden Interesse und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, zeigt der TVS mit Schulaktionen, welche spannende und hochtechnologische Produkte aus Textilien hergestellt werden. «Diese Aktionen kommen zwar gut an», berichtet der Verbandsdirektor, «trotzdem finden nicht alle Firmen genug Lehrlinge. Und das Problem wird sich akzentuieren, da die Zahl der Schulabgänger abnimmt. Also bleiben wir dran und versuchen, Jugendliche für unsere Branche zu begeistern.»

Technische Textilien: Ein wachsendes Marktsegment

Das kann zum Beispiel mit dem wachsenden Marktsegment technischer Textilien gelingen. Seit etwa zehn Jahren zeichnet sich laut Schweizer ein Trend ab, dass in vielen Bereichen metallische durch textile Produkte ersetzt werden. So verwendet man im Flugzeugbau textile Produkte für die Innenverkleidung von Triebwerken, wodurch sich Gewicht und Energieverbrauch reduzieren. In der Formel 1 sollen textile Radrückhalte-seile sicherstellen, dass die Räder der Rennautos nach einem Unfall am Chassis bleiben, statt durch die Gegend zu fliegen und weitere Unfälle zu verursachen. Und in der Medizintechnik setzt man textile Gewebe für die Blutfiltration ein.

Auch die Bekleidungsindustrie setzt auf technische Textilien. «Ein Handschuh ist nicht mehr nur ein Handschuh, sondern einer, der überflüssige Körperwärme aufnimmt und diese wieder zurückgibt, wenn der Körper sie braucht.» Phase Change Technology nennt sich das, klärt Thomas Schweizer auf. Sie wird immer mehr in Funktionswäsche eingesetzt.

Nachhaltigkeit kreiert unternehmerischen Mehrwert

Ab 2005 hat sich laut Schweizer ein zweiter Trend etabliert: Die Nachhaltigkeit



*Sieht die Zukunft in technischen Textilien und Nachhaltigkeit:
TVS-Direktor Thomas Schweizer.*

von Produkten und Produktionsprozessen. Exemplarisch dafür: Das Label Swiss Organic Fabrics, das eine völlig ökologische und zu 100 Prozent in der Schweiz bearbeitete Produktion garantiert. Einrichtungsstoffe, die zu 100 Prozent aus recyklierten Petflaschen hergestellt werden. Oder biologisch kreislauffähige Bezugstoffe, die am Ende ihres Lebenszyklus in den natürlichen oder technischen Kreislauf zurückfliessen und so wiederverwertet werden können – «cradle to cradle» ist das Stichwort.

«Unsere Firmen haben erkannt, dass Nachhaltigkeit eine Marktchance ist, dass es einen Mehrwert für ihr Unternehmen generiert», so der TVS-Direktor. Dass sie dabei auch noch umweltschonend produzierten, sei eine positive Begleiterscheinung, nicht der Antriebsgrund.

Die beiden Trends garantieren seiner Meinung nach, dass die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie weiter existieren wird. «Die Spezialisierung auf hochwertige und hoch technologische, nachhaltige Produkte, innovativ und kreativ, das ist die Zukunft der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie.»

Wenn die Zukunft der Branche in technischen Textilien und Nachhaltigkeit liegt, warum veranstaltet der Textilverband dann eine Modeschau und verleiht einen Förderpreis für Nachwuchsdesigner? Thomas Schweizer: «Technische Textilien kann man nicht so gut präsentieren wie Mode. Wenn wir international auf Schweizer Textilien aufmerksam machen wollen, funktioniert das über eine Modeschau und die Verleihung des Swiss Textiles Award am besten.»

Internationale Ausstrahlung ist zentral für Exportbranche

Die internationale Ausstrahlung ist für die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie zentral, exportiert sie doch rund 80 Prozent ihrer Produktion, davon zwei Drittel in die EU. Exportförderung ist denn auch ein weiteres wichtiges Aktivitätsfeld des TVS. Vor sechs Jahren wurde in Schanghai ein Kontaktbüro eröffnet, vor zweieinhalb Jahren eines in Moskau. Schweizer ist davon überzeugt, dass dies die Märkte der Zukunft sind: «In 15 bis 20 Jahren wird die EU als Exportmarkt an Bedeutung verloren haben. Viel wichtiger sind dann die BRIC-Staaten, denn dort wachsen Bevölkerung und Kaufkraft. Unsere Kontaktbüros sollen den Unternehmen helfen, in diesen Märkten Fuss zu fassen und sich zu etablieren – vor der Konkurrenz.»

Mit ihren Freihandelsabkommen, die sie bilateral mit Ländern ausserhalb Europas aushandeln, sei die Schweiz auf dem richtigen Weg. Wenn es im multilateralen Rahmen der WTO nicht vorwärts gehe, sei dies – so der TVS-Direktor – die richtige Handlungsalternative: «Doris Leuthard hat als Volkswirtschaftsministerin eine super Arbeit geleistet.» ■

SWISS TEXTILES

Branche: Textil- und Bekleidungsindustrie

Mitglieder: rund 200 Unternehmen

Marktsegmente: Bekleidungs-, Heim- und technische Textilien

Wertschöpfung (2009): 1,29 Mrd. Fr.

Beschäftigte Textil (2009): 10 000

Beschäftigte Bekleidung (2009): 4500

Berufe: Textiltechnologe/in EFZ

Prioritäten: Nachwuchsförderung, Exportförderung und Freihandelsabkommen, Nachhaltigkeit, Sozialversicherungen, Arbeitsrecht, allgemeine Rahmenbedingungen (z. B. Energiesicherheit)

Kontakt

TVS Textilverband Schweiz, Zürich

Telefon 044 289 79 79

www.swisstextiles.ch



Le nouvel «Employeur Suisse»: la plateforme idéale pour vos annonces!

Voici quelques bonnes raisons qui devraient vous inciter à faire de la publicité dans «Employeur Suisse»:

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, laquelle représente 100 000 entreprises comptant environ un million d'employés. Il paraît désormais une fois par mois – avec un nouveau layout et une nouvelle conception éditoriale, mais comme toujours avec une partie en français et une partie en allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. 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 17 000 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.

Le mieux est de vous adresser directement à notre agence d'annonce:

Lenzin + Partner GmbH
Téléphone: 062 844 44 88
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch

Délai d'insertion (date de parution au début du mois):

Édition de janvier 2011	15 décembre 2010
Édition de février	17 janvier 2011
Édition de mars	14 février 2011

Bâtir sur la personne...



Photo: Silvia Opplinger

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

qui œuvrent quotidiennement dans l'entreprise.

Dans un cadre plus large, le problème de la pauvreté, et plus précisément la question des working poor, interpelle aussi les employeurs au titre de leur responsabilité sociale. Suite à la Conférence nationale sur ce thème, Roland A. Müller nous explique la position de l'Union patronale suisse en la matière. Les employeurs appuient la position du Conseil fédéral qui précise que le travail rémunéré est le moyen le plus efficace pour éviter la pauvreté.

Pour préparer l'avenir de nos jeunes, la formation professionnelle revêt une importance fondamentale. Thomas Daum et Jürg Zellweger nous disent pourquoi la formation professionnelle supérieure a besoin d'un concept intégré d'encouragement.

Nous avons invité dans cette édition deux «patrons» à s'exprimer. Karin Lenzlinger nous présente son entreprise familiale basée dans le canton de Zurich. Ici également le personnel est la question essentielle. Dans un autre article, notre président Rudolf Stämpfli ouvre les portes de son entreprise également familiale à Berne.

De retour dans notre rubrique Eclairage, Michel Barde a choisi de s'exprimer sur l'éthique. C'est le poing d'orgue qui arrive au bon moment dans ce numéro.

Avec cette dernière édition 2010, nous vous souhaitons de Joyeuses Fêtes de fin d'année et vous remercions de votre fidélité à «Employeur Suisse». ■

Chères lectrices, chers lecteurs

Nous consacrons le Dossier de cette édition au thème de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette question n'est pas nouvelle mais elle est à nouveau à la mode depuis une dizaine d'années. Pour les employeurs, la responsabilité sociale de l'entreprise «RSE» est tout d'abord l'expression d'un choix volontaire. Elle ne saurait être dictée de l'extérieur ni faire l'objet de directives ou «lignes directrices» conçue par des experts auto-proclamés. Ce qui est important ici c'est la manière qu'a l'entreprise de se comporter. Ceci dépend fortement du caractère des personnes œuvrant chez elle et en particulier de ses responsables. Sur ce plan, les employeurs suisses ne sont pas en reste.

Sans avoir peur des mots, et avec panache, Paul V. Broeckx nous démontre pourquoi l'entreprise doit être authentique et solide dans cette démarche. La RSE vécue sur le terrain dépasse la moralisation d'apparence proclamée par nombre de déclarations d'intention. Le devoir et la responsabilité personnelle sont des bases bien plus solides que le chaos de principes et de réglementations que l'on voit foisonner depuis des années, notamment au plan international. Les vraies valeurs sont à découvrir dans les personnes

«Employeur Suisse»

105^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

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 044 421 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
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch
CCP 80-4806-3

Annonces

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Lectorat

17 000 lecteurs, dont 50 % de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, automne 2008)

Photo couverture

Reto Oeschger

Danemark: ralentissement spectaculaire des hausses de salaires dans les accords d'entreprise

Mi-août, le journal hebdomadaire de la fédération patronale de l'industrie, DI, publiait en première page un article analysant les résultats – provisoires – des négociations salariales annuelles qui se sont déroulées dans les entreprises au cours des mois précédents.

Ces accords d'entreprise complètent les accords pluriannuels négociés au plan sectoriel. Les derniers accords sectoriels, conclus au début de 2010, ont une durée de deux ans 1^{er} mars 2010/1^{er} mars 2012 (SI avr. et juin–juil. 2010). Le journal patronal constate un ralentissement très important des hausses convenues récemment par les entreprises, en tout cas en ce qui concerne les salaires ouvriers, où le taux moyen d'augmentation est de 0,97 pour cent, contre 1,71 pour cent en 2009. Pour les



«Flexicurité» et ouverture sur le monde.

salaires des employés, le ralentissement est sensiblement plus faible, le relèvement moyen s'établissant à 1,55 pour cent contre 1,68 pour cent en 2009. Si l'on prend en compte non pas le taux moyen d'augmentation des salaires ouvriers, mais le chiffre médian, le ralentissement est encore plus important, puisqu'on arrive à 0,84 pour cent en 2010,

contre 2,01 pour cent en 2009. Le responsable de DI en matière salariale remarque que cette évolution résulte de la préoccupation croissante des entreprises face à la compétition internationale. Il souligne également le fait qu'en 2007 et 2008, beaucoup d'entreprises avaient signé des accords de salaires pluriannuels qui couvraient aussi 2009. En conséquence, dans beaucoup d'entreprises, les hausses appliquées en 2009 ne reflètent pas leur situation économique difficile mais sont le résultat d'accords antérieurs. En 2010, ces entreprises ont eu de meilleures possibilités de conclure un accord de salaires correspondant mieux à leur situation réelle. ■ (DI Business (patronat danois), in UIMM, oct. 2010)

La lutte contre le blanchiment d'argent ne doit pas être réduite à un prétexte

La lutte contre le blanchiment d'argent ne doit pas s'appuyer sur des réglementations excessives. Requalifier le délit fiscal en infraction préalable au blanchiment d'argent ne contribue pas à combattre le crime organisé. Telles sont les deux conclusions du 2^e Congrès LBA, qui a réuni près de trois cents spécialistes à Berne.

Assimilation du délit fiscal à une infraction préalable: la lutte contre le blanchiment d'argent deviendrait-elle un prétexte? C'est la question dont ont débattu les spécialistes le 3 novembre 2010 à Berne. Il en ressort que les entreprises exposées s'engagent contre des réglementations excessives dans le domaine de la lutte contre le blanchiment. Les quatre personnalités politiques qui ont participé au panel, Bruno Frick (PRD), Hans Kaufmann (UDC), Susanne Leutenegger Oberholzer (PS) et Christa Markwalder (FDP), ont présenté des points de vue antagonistes au cours de cette manifestation organisée par le Forum des organismes d'autorégulation suisses (Forum OAR) en collaboration avec economiesuisse, SwissBanking et l'Association Suisse d'Assurances. La volonté du Groupe d'action financière (GAFI)

d'assimiler le délit fiscal à une infraction préalable au blanchiment d'argent a pour effet d'éloigner un peu plus la lutte contre le blanchiment de son objectif initial, le combat contre le crime organisé. S'il n'est pas possible de requalifier en infraction préalable seulement les délits fiscaux les plus graves, les intermédiaires financiers suisses risquent d'être transformés en une sorte de poste d'avant-garde des autorités fiscales étrangères. Utiliser le dispositif de lutte contre le blanchiment pour combattre l'évasion fiscale serait une erreur. En effet, les intermédiaires financiers ne seront pas en mesure de mettre en œuvre au quotidien les devoirs de diligence qui en découleraient. Cela réduirait la lutte contre le blanchiment d'argent à un prétexte. Et ce bien que les pays participant au GAFI, dont la

Suisse fait partie, peuvent en principe décider eux-mêmes quels délits fiscaux ils considèrent assez graves pour être requalifiés comme une infraction préalable au blanchiment d'argent. Les organisateurs du congrès invitent la classe politique à faire preuve de mesure lors de la mise en œuvre des dernières recommandations du GAFI. La Suisse doit regarder si d'autres États imposent de nouveaux devoirs de diligence à leurs intermédiaires financiers et lesquels. Quelles conclusions pourrions-nous tirer de la ligne suivie par les autres pays? La Suisse ne doit en aucune façon se laisser mettre sous pression ni se précipiter à l'instar d'un élève modèle. Les autres États n'honoreraient pas un tel comportement et cela placerait nos intermédiaires financiers devant des tâches insolubles. ■ (Source: economiesuisse)

Swissmem: H. Hess nouveau président

Le Conseil de Swissmem, l'association de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux, a élu Hans Hess au poste de président. Il succède à Johann N. Schneider-Amann, élu au Conseil fédéral. Depuis onze ans déjà, Hans Hess est étroitement lié à Swissmem. En tant que CEO

de « Leica Geosystems », il fut élu au sein du Conseil de Swissmem en 1999 et du Comité en 2004. Depuis 2007 il exerce la fonction de vice-président de Swissmem et représente l'association auprès du comité de l'UPS et depuis 2009 auprès du comité d'économie suisse. ■ (Swissmem)

Recherche & Développement (R&D) et crise économique



Vers l'objectif de la stratégie Europe 2020?

Le tableau de bord 2010 sur les investissements en R & D industrielle publié par la Commission montre que les grandes entreprises européennes réduisent moins leurs investissements en R & D que les entreprises américaines même si globalement on assiste à un recul de 2,6 pourcent en 2009 et que

la marge reste importante, ceci sans compter l'Asie. En effet, l'écart qui subsiste avec les entreprises américaines de premier plan dans des secteurs tels que le logiciel et les biotechnologies, et la croissance continue des entreprises asiatiques montrent l'urgence en matière d'innovation. A la lecture de ces résultats, Maire Geoghegan-Quinn, commissaire chargée de la recherche, de l'innovation et des sciences espère que les 27 s'engageront en décembre à prendre les mesures nécessaires visant à atteindre l'objectif de la stratégie Europe 2020 consistant à porter les investissements en R & D à 3 pourcent du PIB européen. ■ (Source: Fondation Robert Schuman, lettre 461)

A nos abonnés

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons décidé de ne pas modifier les prix des abonnements à notre magazine pour l'année prochaine. L'abonnement personnel restera à 130 francs, les prix des abonnements collectifs resteront également inchangés (détails: www.arbeitgeber.ch). A quoi il faut ajouter la TVA qui augmentera légèrement en 2011, de 2,4 à 2,5 pour cent. Cette stabilité des prix s'explique ainsi: certes, nous avons beaucoup investi dans la présentation du «Nouvel Employeur Suisse» et sensiblement augmenté son volume depuis le mois d'août, en moyenne de 48 pages à 64 pages par édition. Les coûts du contenu et de l'illustration augmenteront aussi l'année prochaine. Cependant, grâce au passage du rythme de parution bi-mensuel au rythme mensuel, nous avons pu réaliser des économies au niveau de l'impression et de l'expédition. Nous espérons pouvoir vous compter encore à l'avenir au nombre de nos abonnés et vous remercions de votre fidélité. ■

PERSPECTIVES

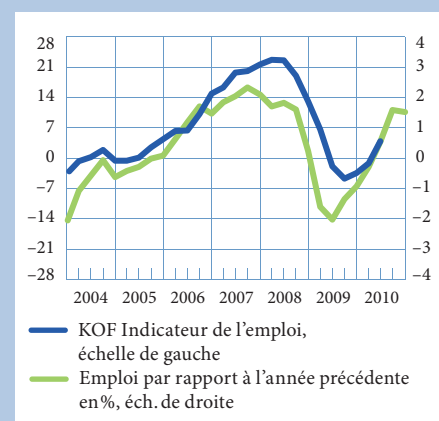
Emploi: léger fléchissement

L'indicateur de l'emploi KOF n'a pu réitérer en octobre la hausse fulgurante de juillet. Il a très légèrement fléchi et atteint 10,7 points contre 11,2 en juillet 2010.

Ainsi, la hausse persistante observée depuis le bas niveau d'avril 2009 (-14,2) a été de nouveau interrompue pour la première fois depuis plus d'un an. Le niveau positif de 10,7 points suggère toutefois que les entreprises de Suisse devraient engager davantage de personnel durant le trimestre à venir. L'indicateur de l'emploi anticipe d'un trimestre le taux de variation annuelle de l'emploi. Sur le plan sectoriel, l'évolution horizontale de l'indicateur global se fonde sur les variations de trois blocs de taille à peu près identique: tandis que les assurances, le commerce de gros et les autres services ont affiché une progression de l'indicateur de l'emploi, celui-ci a diminué dans le secteur des bureaux d'études, dans l'hôtellerie et dans les banques. Le niveau a stagné dans l'industrie, la construction et le commerce de détail. Hormis les banques, chez qui des attentes positives s'opposent à l'appréciation négative de la situation actuelle, ainsi que l'hôtellerie, tous les autres secteurs se maintiennent dans le positif. Un nouvel accroissement de l'emploi est donc à prévoir dans les trois mois à venir. ■ (Source: KOF)

KOF Indicateur de l'emploi et emploi

(Emploi équivalant plein temps selon l'OFS)



Source: KOF

Industrie MEM: perspectives en demi-teinte

La reprise conjoncturelle dans l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux s'est poursuivie au cours du troisième trimestre 2010. Cependant, les entrées de commandes ont nettement perdu de leur dynamisme par rapport au premier semestre. Swissmem s'attend tout de même à une évolution positive pour 2011, avec une croissance économique toutefois en recul.

En 2010, l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) a su profiter de la reprise économique globale. Les différences au niveau des branches sont cependant encore sensibles. Alors que la majeure partie des entreprises considère la situation au niveau des entrées de commandes comme satisfaisante, certaines se trouvent toujours dans une situation difficile, tout particulièrement les entreprises en fin de cycle et donc touchées en dernier.

Pour la branche au global, les entrées de commandes ont progressé de 12,1 pour cent au cours des neuf premiers mois. Les commandes de l'étranger (+11,9 pour cent et celles de Suisse (+12,2 pour cent ont pratiquement évolué de concert.

Bien que le chiffre d'affaires se situe après neuf mois en-dessous de la valeur enregistrée il y a un an (-3,4 pour cent), la situation semble se stabiliser.

En comparaison directe, le chiffre d'affaires généré en Suisse (+5,4 pour cent) a mieux progressé que celui généré à l'étranger (-5,9 pour cent). Actuellement, le chiffre d'affaires dépasse tout juste le niveau de 2005 et se situe de ce fait, encore un quart en-dessous des valeurs record enregistrées en 2008.

L'utilisation des capacités dans l'industrie MEM est passée en cours d'année de 76 pour cent au premier trimestre à 85 pour cent au troisième trimestre et égale presque la moyenne de plusieurs années de 86 pour cent.

Affaiblissement du dynamisme de croissance au 3^e trimestre

Si l'on analyse le 3^e trimestre de manière isolée, le chiffre d'affaires dépasse à peine la valeur d'il y a un an (+0,1 pour cent) – ceci pour la première fois depuis sept trimestres. La croissance au niveau des entrées de commandes (+5 pour cent) s'est par contre nettement affai-

blie par rapport au premier semestre 2010 (+15,7 pour cent).

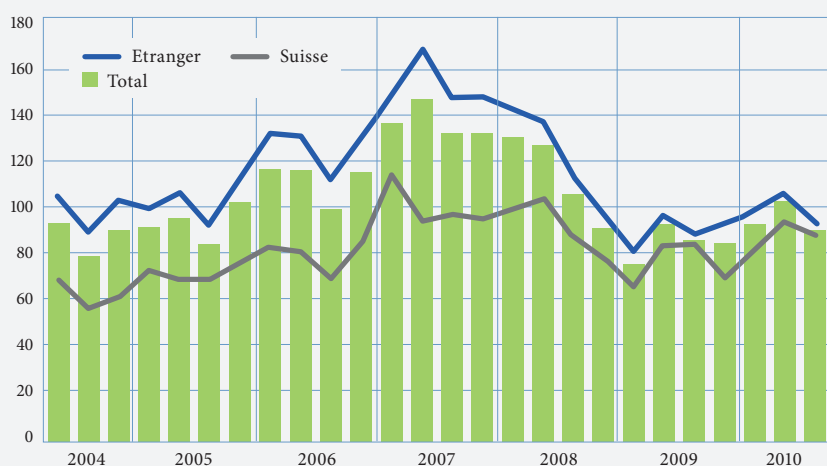
Outre le ralentissement de la croissance économique globale, c'est avant tout la force du franc qui a freiné les entrées de commandes de l'industrie MEM. L'euro s'est stabilisé au cours des dernières semaines et c'est au contraire le dollar US qui par rapport au franc suisse a perdu encore plus de valeur. Avec près d'un cinquième du volume d'exportation, les marchés dominés par le dollar américain constituent le deuxième espace économique le plus important pour l'industrie MEM. En comparaison: avec deux tiers du volume d'exportation, la zone euro est le débouché le plus important. Il convient de remarquer que les concurrents européens, par exemple l'Allemagne, affichent des taux de croissance plus élevés au niveau des commandes que l'industrie MEM en Suisse. Cette situation met en évidence une partie des problèmes occasionnés par le cours des devises auxquels nos exportateurs sont exposés.

2011: optimisme modéré

Les 290 entreprises membres de Swissmem consultées affichent un optimisme modéré en ce qui concerne l'évolution attendue pour 2011. Pratiquement la moitié des entreprises en question s'attend à une amélioration des entrées de commandes de l'étranger. Par conséquent, Swissmem compte sur une évolution en principe positive pour 2011. Et pourtant, il semble qu'au niveau des entrées de commandes, le dynamisme perdra de sa vigueur. ■ (Swissmem)

Entrée des commandes industrie MEM

290 entreprises Swissmem déclarantes (Base: 1. T. 2001=100)



La compétitivité l'emporte sur les programmes conjoncturels

L'économie suisse renoue avec la croissance. Cela montre surtout que des structures compétitives sont plus efficaces que les stimulants étatiques. *Thomas Daum*



Photo: Silvia Oppliger

Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse

En comparant les pronostics conjoncturels de l'automne 2009 avec l'évolution économique effective de l'année en cours, on ne peut que se frotter les yeux. Il y a un an, les augures annonçaient une croissance inférieure à 1 pour cent. Or, elle frise aujourd'hui les 2,5 pour cent, une valeur que la Suisse, notons-le bien, n'a jamais connue dans les années nonante! L'imprécision du pronostic met aussi en relief notre situation avantageuse en termes de chômage. Celui-ci a certes progressé à 4,5 pour cent jusqu'en 2010, mais pour se replier à 3,5 pour cent en octobre dernier et demeurer à ce niveau, très inférieur à la moyenne annuelle de 5 pour cent que les experts prédisaient.

Certains n'ont pas manqué de faire des gorges chaudes de cette disparité frappante entre les prévisions et l'évolution réelle et d'ironiser sur la fiabilité des modèles économiques. Mais l'essentiel est de savoir pourquoi la Suisse, selon le commentaire de l'OCDE, «a mieux surmonté la crise économique que la plupart des autres pays industrialisés» et recommence si tôt à engranger les succès.

Divers facteurs ont permis à l'économie helvétique de passer brillamment, dans l'ensemble, le test de résistance de la crise financière. Citons d'abord la politique avisée de la Banque nationale suisse, qui a su parer aux effets de l'effon-

drement des marchés financiers et empêcher une valorisation du franc au moment le plus critique. Puis l'effet stabilisateur des dépenses publiques et de l'assurance-chômage, qui ont garanti un volume à peu près constant de la consommation privée. Ensuite, la bonne santé des budgets publics. Quatrièmement, le programme de stabilisation ciblé de la Confédération. Last but not least, le régime de libre circulation des personnes avec l'UE, grâce auquel des immigrants pour la plupart très qualifiés et bien rémunérés sont venus renforcer la demande de logements et de biens de consommation.

De solides fondamentaux

A côté de ces facteurs, des forces plus profondes ont aussi favorisé la reprise. Ces dix à quinze dernières années, l'économie suisse a fondamentalement amélioré ses structures, de sorte qu'elle dispose à présent sur ses marchés d'un potentiel de prestations plus élevé. Alors que dans les années 90, notre pays figurait au bas du classement de l'OCDE en matière de croissance, il compte depuis quelques années parmi les économies les plus dynamiques. Tant le classement mondial de la compétitivité de 2009 («Global Competitiveness Report») que les indicateurs européens de l'innovation en 2009 placent la Suisse en tête. C'est le résultat de nos atouts fondamentaux et d'une politique économique qui met l'accent à la fois sur le développement de la concurrence au plan interne et sur l'ouverture vers l'extérieur.

Les critiques de la gauche, laquelle réclamait l'an dernier des stimulants étatiques beaucoup plus massifs, sont contredites par l'évolution de l'économie réelle. Si on les avait écoutées, l'Etat aurait fait des dépenses inutiles, aggravé son endettement et sans doute provoqué une surchauffe dans certains secteurs. Souhaitons que cette gauche en tire la leçon et qu'elle admette à son tour que dans la durée, des structures compétitives sont plus utiles que des plans de relance conjoncturelle. ■

Karin Lenzlinger, CEO de Lenzlinger et Fils SA

«Il est difficile de trouver de bons professionnels»

Karin Lenzlinger est la directrice opérationnelle (CEO) de l'entreprise familiale Lenzlinger & Fils SA, dont le siège est à Nänikon (ZH). La société est active dans le secteur de l'aménagement, plus précisément dans les domaines des faux-planchers et des revêtements de sol, de la menuiserie, de la construction métallique et de la location de tentes et de chapiteaux. La responsable nous parle des objectifs de sa société, de ses produits, du personnel et du développement – à l'étranger aussi. *René Pfister*

Madame Lenzlinger, comment se porte votre entreprise?

Je suis satisfaite. La société est en bonne santé financière même si nous avons aussi ressenti les effets de la crise. Celle-ci a moins affecté nos ventes que nos marges, qui se sont érodées en raison de la crainte ressentie par le secteur de la construction de perdre des commandes. Mais notre situation est bonne grâce au fait surtout que nous avons atteint un niveau de connaissances élevé en matière de produits spéciaux et de procédés.

«Le respect entre direction et employés est aussi une valeur forte.»

Votre entreprise est assez diversifiée, des sols à la location de tentes. Grâce à quoi?

C'est lié au développement historique de la société. Dans les années 1930 déjà, mon grand-père, actif au départ dans la construction en bois, a saisi l'opportunité de créer une nouvelle affaire. Avec ses charpentiers, il entreprit de construire des tribunes, article à partir duquel nos produits pour la location de tentes se sont développés. Autre exemple: la construction métallique, qui s'est développée à partir de sous-constructions métalliques pour les faux-planchers et qui, avec les sols, compte aujourd'hui parmi nos secteurs les plus importants.

Sur le plan géographique, où se déploient vos activités?

Dans nos secteurs les plus importants – les systèmes et techniques de faux-planchers – nous sommes aussi présents à l'étranger. Notre marché principal est cependant la Suisse, notamment le grand Zurich, où nous connaissons toujours une très forte dynamique. Nous réalisons également de bons résultats à Genève, Berne et Bâle.

Quels sont vos clients les plus importants?

Ce sont des entreprises, des sociétés immobilières, des investisseurs, ainsi que des entreprises générales de construction. Nous sommes aussi très présents dans les travaux d'aménagement de bâtiments administratifs. Enfin nous comptons de nombreux propriétaires de maisons et appartements privés parmi nos clients, pour lesquels nous effectuons aussi de petites rénovations.

Votre marché est-il toujours en croissance?

Tout à fait! Le marché des surfaces de bureaux, comme celui de la construction en général est toujours en croissance; Zurich et Genève forment deux pôles intéressants. Tant que la Suisse applique une politique d'ouverture à l'extérieur, également en ce qui concerne l'aéroport, nous resterons attrayants pour les entreprises qui veulent s'installer ici.

Quels sont vos objectifs à moyen terme?

Nous voulons être perçus comme des professionnels d'envergure dans nos domaines de base et poursuivre notre croissance, sur plan géographique également. Nous ne souhaitons pas accroître encore notre diversification.

Vous êtes également présents à Vienne ...

Nous étions associés, à Vienne, à deux grandes constructions – la Tour du millénaire et le River Gate, ce dernier étant primé meilleur bâtiment administratif. Grâce à ces commandes, nous avons ouvert une succursale dans cette ville, qui nous offre aussi des opportunités puisqu'elle constitue la porte vers l'Europe orientale. Nous avons aussi un bureau à Shanghai afin d'en évaluer le marché.

Concernant l'étranger, vous travaillez également pour l'exportation. Quel est l'impact pour vous de la faiblesse de l'euro et du dollar?

Il existe à coup sûr. Nous exportons aussi vers l'Autriche et l'Asie où nous ressentons bien la pression

sur les marges. La force du franc influe sur nos projets d'exportation. Par ailleurs, de grands projets en Europe de l'est ont été stoppés en raison de problèmes financiers. Nos prévisions de développement à l'étranger ont donc été freinées.

Vous êtes une entreprise familiale, quels en sont les avantages?

Je crois que nous avons encore un esprit de solidarité et une forte identification avec l'entreprise. C'est surtout vrai pour nos cadres, mais nous devons veiller à entretenir ces atouts, car ce n'est pas automatique. Le respect entre direction et employés est aussi une valeur forte. Pour moi, c'est une question de respect que de gérer avec soin les ressources financières et humaines, ainsi que l'environnement. Mais l'avantage n'existe que si tout cela est aussi traité de façon professionnelle. Il ne faut donc pas rester bloquer sur des procédures qui nous sont familières.

Beaucoup d'entreprises se plaignent de ne pas trouver assez de personnel qualifié. Est-ce aussi un problème pour vous?

Absolument. Nous avons actuellement une demi-douzaine de postes vacants. Le plus difficile est de trouver des professionnels bien formés, tels que des menuisiers ou des ajusteurs suivant une formation continue et qui sont capables de gérer des projets toujours plus exigeants et complexes.

Avez-vous aussi des apprentis?

Nous y sommes fortement engagés. Actuellement, nous avons 20 apprentis et ce nombre a régulièrement augmenté ces dernières années. Nous n'avons pas de difficulté à trouver des jeunes correspondant à nos critères. Chez nous, la demande en places d'apprentissage est forte. Nous comptons aussi beaucoup de jeunes filles, même parmi les ajusteurs, les poseurs de revêtements sol et les menuisiers.

Vous avez évoqué le thème de la formation continue. Que proposez-vous à vos employés dans ce domaine?

Cet aspect-là est important et nous nous y engageons avec nos chefs de



Karin Lenzlinger, docteur en économie, a effectué ses études à la Haute Ecole de Saint-Gall. Elle occupe depuis 1992 des fonctions dirigeantes au sein de l'entreprise et le poste de CEO depuis 2000. Avec un effectif de 250 collaborateurs, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de quelque 90 millions de francs. Elle est vice-présidente de la Chambre de Commerce zurichoise ainsi que de la Communauté d'intérêts de l'industrie suisse du parquet (ISP) et déléguée de l'association faïtière Constructionsuisse.

secteur, y compris dans les associations. Nous sommes ouverts quand quelqu'un souhaite poursuivre sa formation. Nous le soutenons sur le plan financier ou celui des horaires. Nous proposons en outre des cours à l'interne, par exemple dans les domaines de l'informatique, de la direction ou du management de projets. Nous devons cependant être attentifs à ce que la concurrence ne débauche pas nos collaborateurs bien formés.

Vous êtes dans un secteur plutôt masculin. Est-ce que cela vous a créé des difficultés?

Personnellement, ça n'a jamais été un problème, bien que j'appartienne à une génération pour laquelle il n'allait pas de soi de reprendre la direction de l'entreprise de son père. Celui-ci nous a toujours soutenues, ma sœur et moi. Nous faisons à ce propos régulièrement une blague au téléphone, du genre: «Ma-

dame, pourriez-vous me passer votre chef maintenant!» Sinon mes expériences de responsable ont toujours été positives, aussi bien auprès des clients que de nos partenaires.

Vous êtes également engagée sur le plan associatif et êtes intervenue comme conférencière dans la campagne sur la révision de l'AC. Pourquoi?

Je trouve important que des entrepreneurs prennent position et s'engagent aussi pour leur milieu tout en apportant la vision de l'entreprise sur des questions concrètes, ou au sein des associations. Je pense également qu'il est bon d'intervenir ponctuellement, comme lorsque j'ai été sollicitée par Economie-suisse. J'ai toujours trouvé cela très stimulant. ■

Jugement

Même un certificat médical peut être remis en question

Le travailleur doit présenter un certificat médical lorsque celui-ci est absent pour cause de maladie. Si l'employeur a des doutes sur le certificat médical présenté, il peut envoyer le travailleur chez un médecin-conseil, même si cela n'est pas mentionné dans le contrat de travail. Si le travailleur refuse cet examen, les doutes de l'employeur sont justifiés.

Faits

Après un stage, A. (demandeur) a occupé un poste à plein temps dans l'entreprise de B. SA (défenderesse) à partir du 1^{er} juin 1991. Il a d'abord travaillé en qualité d'injecteur de matières synthétiques puis il a gravi les échelons au sein de l'entreprise. Il a plus tard occupé un poste de manager de l'informatique, de la préparation du travail et de la logistique et il a assumé, dès mi-novembre 2007, la direction par intérim du département logistique.

Dans les années 2007/2008, B. SA a pris diverses mesures de réorganisation et de restructurations suite à des problèmes économiques. Elle a fait appel à cet effet à une équipe externe de consultants dirigée par E. et s'est séparée de divers cadres.

Selon la présentation concordante des parties, elle a résilié le contrat de A. pour fin mai 2008. Les circonstances détaillées du congé sont controversées: A. a exposé qu'il avait pris, à partir du 18 février 2008, un congé de trois mois, accordé par B. SA en reconnaissance de ses services, et que celle-ci l'a convoqué le 28 février 2008 dans l'entreprise, qu'elle a résilié le contrat de travail en lui remettant une lettre de licenciement et qu'elle l'a immédiatement libéré de l'obligation de travailler. B. SA soutient en revanche que E. a résilié oralement le contrat de travail le 18 février 2008 déjà et que A. a été libéré de l'obligation de travailler dès cette date. Elle a exposé, dans la lettre de licenciement, que le congé avait été donné en «raison de restructurations internes à l'entreprise». Elle a mentionné, au cours des échanges de correspondance ultérieurs, que le contrat avait été résilié également

parce que A. «n'était pas à la hauteur des exigences de son poste de chef de la logistique».

Par courrier du 26 mai 2008, le représentant d'alors de A. s'est adressé à B. SA. Il soutenait que la résiliation était abusive, faisait opposition au sens de l'article 336b CO et informait en outre B. SA que, comme cela avait déjà été communiqué directement, A. était en «état de maladie» depuis le 13 mai 2008. B. SA a réagi à ce courrier par lettre de son représentant du 6 juin 2008. Elle rejetait le grief de résiliation abusive et invitait A. à consulter son médecin-conseil jusqu'au 14 juin 2008. Dans sa réponse du 10 juin 2008, le représentant de A. maintenait le grief de résiliation abusive. Il informait en outre le représentant de B. SA qu'il avait ordonné à A. de prendre rendez-vous avec le médecin-conseil. Il invitait cependant B. SA à «d'abord exposer les bases légales ou contractuelles (...)». Le représentant de B. SA a réagi par lettre du 13 juin 2008. Ce courrier n'est parvenu au représentant de A. que le 16 juin 2008, date à laquelle A. avait déjà décommandé le rendez-vous qu'il avait pris auparavant avec le médecin-conseil, faute de réponse à la lettre du 10 juin 2008.

Lors des échanges subséquents de correspondance entre les représentants des parties, le caractère abusif de la résiliation est resté controversé, de même que l'obligation de A. de consulter le médecin-conseil et l'existence d'une période de protection pour cause de maladie. Il n'y a pas eu par la suite d'examen d'un médecin-conseil. Cependant, B. SA a rémunéré A. pour la période allant jusqu'à fin juin 2008.

**Extraits des considérants****Consultation par un médecin-conseil**

3.1 Les parties conviennent que B. SA a donné le congé pour fin mai 2008. Demeurent en revanche controversées la maladie de A. durant le délai de congé, la suspension dudit délai qui en découlait et, donc, la prolongation jusqu'à fin août 2008 du rapport de travail (art. 336c CO al. 2 en relation avec al. 1 lit. b CO).

a) Selon la règle générale sur le fardeau de la preuve de l'article 8 CC, c'est au travailleur qu'il incombe de prouver qu'il est incapable de travailler pour cause de maladie. La preuve est en général fournie par un certificat médical. Selon la conception dominante, et juste, l'employeur qui a un motif fondé de mettre en doute l'exactitude du certificat médical remis par le travailleur est en droit, même sans base contractuelle y relative, de lui ordonner de se faire examiner par un médecin-conseil, le travailleur ayant l'obligation de donner suite à cet ordre. Le travailleur qui refuse de consulter le médecin-conseil alors que la demande était objectivement justifiée peut en général être considéré comme en bonne santé et n'a pas droit au paiement du salaire. Quelques auteurs exigent qu'il y ait eu au préalable un avertissement. Mais dans tous les cas, le refus d'un examen par le médecin-conseil est propre à faire douter de l'incapacité de travail.



Illustration: Christine Hurf

b) En l'occurrence, le médecin de famille de A. a établi le 13 mai 2008 à l'intention de l'employeuse un certificat médical attestant que A. était incapable de travailler pour cause de maladie du 13 au 31 mai 2008. Il a attesté dans deux autres certificats, datés du 30 mai et du 30 juin 2008, que A. était toujours incapable de travailler pour cause de maladie du 30 mai au 30 juin 2008 et du 30 juin au 18 juillet 2008 respectivement. Après avoir été informée, suite à l'établissement du premier certificat, de l'incapacité de travail par A., d'abord oralement puis par lettre du 26 mai 2008 du représentant de celui-ci, et après avoir reçu le deuxième certificat, daté du 30 mai 2008, B. SA a fait inviter, par lettre du 6 juin 2008 de son représentant, A. à consulter le médecin-conseil. Comme on l'a dit, elle y était autorisée même à défaut des bases contractuelles (qui n'existaient pas, pour autant qu'on le sache). A. ne peut donc tirer rien qui lui soit favorable de l'absence de réaction immédiate de B. SA à l'invitation «d'exposer d'abord les bases légales ou contractuelles» faite par son représentant légal dans sa réponse du 10 juin 2008, absence de réaction qui l'a amené à annuler le rendez-vous déjà convenu avec le médecin-conseil (Cf. ci-dessus). Il faut accorder à B. SA qu'elle avait des raisons justifiées d'ordonner à A. de consulter le médecin-conseil. Le dossier indique certes et on conçoit aussi que A. ait été exposé dans la dernière phase

du rapport de travail à une pression élevée à son lieu de travail et que la résiliation d'un contrat de travail qui avait duré plusieurs années et la recherche d'un emploi qui a suivi aient été une source de stress très importante, ce qui a provoqué, selon le médecin de famille, une atteinte à la santé («trouble aigu de l'adaptation» et «trouble de l'humeur»). Mais il faut aussi accorder à B. SA que, comme les circonstances de temps particulières (l'incapacité de travail pour cause de maladie n'a été invoquée que dans la dernière phase du délai de congé et de la durée de la libération de l'obligation de travailler de trois mois) étaient propres à éveiller des doutes sur la fiabilité du certificat médical, il était objectivement justifié d'ordonner un examen par le médecin-conseil.

Le refus de A. de se soumettre à un examen du médecin-conseil suscite, au vu de ce qui a été dit, moins de doute au sujet d'une maladie compromettant la capacité de travail en tant que telle que sur sa durée. C'était manifestement également le point de vue de B. SA. Son représentant a ainsi exposé, dans sa lettre du 13 juin 2008 à l'avocat de A., que celui-ci courrait le «risque», s'il refusait un examen par le médecin-conseil, de voir B. SA «cesser de payer le salaire à l'échéance du délai de congé ordinaire, dans le cas où elle ne considérerait pas le certificat comme convaincant». A la lumière de cette indication, le fait que B. SA ait payé par la suite, dans un premier temps sans réserve, le salaire de juin 2008 à A., bien qu'elle ait dû s'attendre que celui-ci puisse définitivement refuser un examen du médecin-conseil, ne peut que signifier qu'elle considérait qu'il était établi, au vu du certificat médical présenté, que le délai de congé était prolongé jusqu'à fin juin 2008 du fait de la maladie. Elle doit en tirer les conséquences. Peu importe à cet égard qu'elle ait fait dire par la suite, dans la lettre du 11 juillet 2008 de son avocat, qu'elle se réservait le droit de demander le remboursement du salaire de juin. D'autre part, dans l'indication citée de la lettre du 13 juin 2008, B. SA montrait à A. de manière tout à fait claire les conséquences auxquelles il devait s'attendre s'il refusait un examen du mé-

decin-conseil. Comme un tel examen n'a finalement pas eu lieu, faute de concours de A., les doutes (justifiés, comme on l'a exposé) de B. SA au sujet de la durée de l'incapacité de travail consécutive à la maladie n'ont pas été dissipés. Il s'ensuit que, selon ce qui a été exposé au considérant a), un droit au salaire pour la période ultérieure à juin 2008 n'est pas établi. Peu importe à cet égard que l'assurance d'indemnités journalières soit manifestement partie du principe, en se fondant sur les documents dont elle disposait, que l'incapacité de travail était établie jusqu'au 18 juillet 2008 et que le représentant de B. SA ait exposé dans sa lettre du 11 juillet 2008, parce qu'il supposait que le rapport de travail avait pris fin au plus tard à fin juin 2008, que, du point de vue de B. SA, un examen du médecin-conseil était devenu inutile. L'action doit donc être refusée dans la mesure où elle concerne le droit au salaire pour les mois de juillet et août 2008.

Valeur litigieuse d'un certificat de travail

2.2 Le juge dispose d'un large pouvoir d'appréciation lorsqu'il s'agit de déterminer la valeur litigieuse d'une cause portant sur l'établissement ou la rectification d'un certificat de travail. Il est admissible de tenir compte également du but de protection de l'article 343 CO. L'autorité précédente a en l'occurrence fixé la valeur litigieuse de la rectification du certificat à la moitié d'un salaire mensuel. Certes, dans le canton de Saint-Gall, on admet souvent, suivant en cela la pratique zurichoise, une valeur litigieuse égale à un salaire mensuel. L'autorité précédente a avancé, pour justifier cet écart dans la détermination de la valeur litigieuse, un argument plausible: seule était en question l'élimination des divergences entre le certificat de travail établi à fin mars 2008 et le certificat intermédiaire de l'été 2007.

*Arrêt du Tribunal cantonal
de St-Gall, IIIe cour de droit civil,
15 décembre 2009 (BZ.2008.64-K3)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Consentement tacite à une modification du contrat

Si le travailleur a accepté sans réticence une réduction de son salaire sur une durée de trois mois, l'employeur est en droit de considérer que le travailleur a tacitement consenti à cette réduction salariale.

Faits

Le travailleur A. était au service de la X. SA (employeur) en qualité de planificateur et vendeur de cuisines du 23 mars 1995 au 31 août 2001 et du 7 janvier 2002 au 31 janvier 2007.

Le 28 avril 2008, A. engageait une action contre la X. SA en exigeant une somme de Fr.41 380.70 avec intérêts.

A l'appui de sa revendication, A. indiquait notamment qu'en vertu du chiffre 6 de son contrat de travail du 21 décembre 2001, il avait droit à une commission de 1,5 pour cent sur le chiffre d'affaires réalisé. Le demandeur précise qu'à partir du 26 avril 2004, la X. SA ne payait plus que 0,7 pour cent de commission. X. SA lui avait fait savoir oralement qu'il lui confierait désormais un travail à Lucerne avec une commission réduite à 0,7 pour cent, et que faute d'accepter ces conditions, il recevrait son congé. A. dit n'avoir pas donné son accord à cet arrangement et avoir refusé de signer le projet de contrat rédigé dans ce sens. Il estime donc n'avoir pas consenti expressément à la modification contractuelle. Il conteste également l'idée d'une approbation tacite de sa part, étant entendu que, de peur de perdre son emploi, il n'osait pas s'opposer à la réduction de la commission pendant la durée consécutive de ses rapports de travail. En conclusion, A. considère que la X. SA lui doit une différence de commission de 0,8 pour cent.

Extraits des considérants

2.1 Pour être valable, le contrat individuel de travail n'est, en principe, soumis à aucune forme spéciale (art. 320 al.1 CO). Dans la mesure où les parties ne sont convenues d'aucune forme particulière, il peut être conclu ou modifié oralement ou par attitude concluante.

Cette règle est valable également pour des modifications de salaire.

2.1.1 Les parties qui ont convenu de donner une forme spéciale à un contrat pour lequel la loi n'en exige point, sont réputées n'avoir entendu se lier que dès l'accomplissement de cette forme (art. 16 al.1 CO). Selon la jurisprudence, des réserves quant à la forme peuvent être valablement mises en place par simple comportement concluant, par exemple par l'envoi de doubles du contrat dûment signés. En revanche, lorsque les prestations contractuelles sont fournies et reçues sans réserve en l'absence de la forme écrite convenue, il est légitime de considérer qu'il y a eu renonciation concluante à la forme prévue.

2.1.2 Lorsque l'employeur propose au travailleur une réduction de salaire, l'absence de réaction de ce dernier ne saurait être interprétée comme un consentement par principe. Il convient néanmoins de se référer à l'art. 6 CO, qui traite de l'acceptation d'une offre en ces termes: «Lorsque l'auteur de l'offre ne devait pas, en raison ... des circonstances, s'attendre à une acceptation expresse, le contrat est réputé conclu si l'offre n'a pas été refusée dans un délai convenable.» Tant la doctrine que la jurisprudence admettent en effet que l'acceptation sans réserve d'une réduction de salaire sur une durée de trois mois équivaut à un consentement tacite du travailleur. Ce dernier a toutefois la possibilité de s'opposer à cette présomption en fournissant la preuve de l'existence de circonstances qui, malgré son silence prolongé, ne permettaient pas de conclure à son approbation de la réduction salariale. Dans le cas soumis, constatant que le travailleur



avait accepté pendant six mois son salaire réduit sans la moindre résistance, le Tribunal fédéral a estimé qu'il y avait consentement concluant de sa part, même s'il avait en effet refusé de signer le nouveau contrat qui lui avait été soumis avant qu'il ne s'engage dans sa nouvelle fonction. Il n'empêche, d'autre part, que le simple fait que le travailleur ait signé une quittance portant sur un montant inférieur aux conditions salariales contractuelles, ne saurait signifier que la modification salariale en sa défaveur est devenue effective en raison d'un véritable consentement de sa part.

2.2 L'instance antérieure a considéré que le simple fait que la X. SA ait annoncé la réduction de la commission par un document ne prouvait pas que la nécessité de la forme écrite était désormais établie entre les parties; les juges ont, en effet, souligné que A. n'avait pas contesté la diminution de sa rémunération pendant 34 mois et qu'aucun accord explicite concernant l'exigence de la forme écrite pour des modifications contractuelles n'avait été mis en évidence. Conformément au principe de la bonne foi, il apparaît clairement que, malgré sa crainte du licenciement, A. aurait dû manifester son désaccord avec la réduction de la commission s'il entendait conserver le taux initial. Les juges ont admis le principe de son consentement tacite face à l'employeur.



Illustration: Christine Ruff

Jugement

Indemnité de vacances et de jours fériés en cas de rémunération à l'heure

Les vacances ne peuvent être remplacées par des prestations en espèces. Une indemnité pécuniaire n'est admise qu'en cas de travail irrégulier effectué par des employés à temps partiel. Les travailleurs payés à l'heure n'ont pas droit à une indemnité pour jours fériés.

Faits

Le contrat d'une opératrice d'une centrale d'appels téléphoniques contenait, dans ses paragraphes 5.2 et 9.2, le règlement suivant: «Le salaire horaire brut se compose du salaire de base (13^e salaire inclus) et d'une part d'indemnité de vacances et de jours fériés représentant 8,33 pour cent ou CHF 1.54». «Conformément au par.5 du présent contrat, la part légale correspondant aux vacances due est comprise dans le salaire convenu (8,33 pour cent = CHF 1.54)».

Extraits des considérants

Le législateur interdit en principe la compensation des vacances par des prestations en argent, ceci afin de préserver le but premier des vacances, qui est celui du repos. Or, en cas de travail à temps partiel et, à plus forte raison, d'horaires irréguliers, cette règle risque de poser des difficultés d'application. Dans ce cas, la jurisprudence peut, à titre exceptionnel, autoriser une convention de compensation, à condition toutefois que la part afférente aux vacances dues apparaisse clairement aussi bien dans le contrat de travail que dans les décomptes salariaux (ATF 118 II 136, cons. 3b + références citées).

Pour les jours fériés, le législateur n'a prévu aucune obligation de rémunération. Cela signifie que le travailleur payé à l'heure ne peut, en principe, réclamer aucune compensation de jours fériés, à moins que le contrat n'ait prévu une telle indemnité de façon explicite.

Dans le cas soumis, le paragraphe 9 du contrat de travail stipule que la compensation des vacances dues s'élève à 8,33 pourcent du salaire. Si le par. 5.2 précise, de son côté, que l'indemnité

de vacances et de jours fériés est de 8,33 pourcent, il faut en déduire que la rémunération des jours fériés correspond à 0 pourcent. L'employeur n'ayant – comme nous venons de le souligner – aucune obligation de rétribuer les jours fériés, ce taux de compensation de 0 pourcent est admissible. En conséquence, la défenderesse ne doit à la demanderesse aucune rémunération de jours fériés.

*Recueil de jugements
du Tribunal des Prud'hommes de Zurich
(Décision AN090459 du 23 octobre 2009;
appel réglé par compromis le 13.01.10
LA090023)
(Traduit de l'allemand)*

2.3 A. n'admet pas ce point de vue. Il estime que l'envoi de copies du nouveau contrat signifiait que l'exigence de la forme écrite était admise et que, étant ainsi attestée, la réserve de forme ne pouvait être invalidée par une simple présomption basée sur le silence. Selon lui, X. SA devait savoir qu'il n'osait faire objection de peur de perdre son emploi.

2.4 Aussi bien ces explications que les constatations faites par les juges antérieurs démontrent que A. avait bien compris que la X. SA interprétait son attitude passive comme un consentement tacite à la réduction de la commission. Cela est d'autant plus plausible qu'il pensait se faire licencier s'il n'acceptait pas le nouveau tarif. En renonçant à toute opposition, il a sciemment entretenu cette idée d'acceptation aux yeux de la X. SA. S'il avait voulu détromper l'employeur, il aurait dû l'avertir de son désaccord dans un délai raisonnable en vainquant ses craintes de licenciement. Ayant omis de réagir, il a entretenu l'apparence trompeuse et subit les conséquences d'une attitude que l'employeur était en droit de considérer comme un consentement tacite.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse
Ire Cour de droit civil, 12 juillet 2010
(4A_223/2010)
(Traduit de l'allemand)*

JU-TRAV 2009

En éditant la brochure «Recueil de jugements du droit du travail 2009» (Ju-Trav 2009) l'Union patronale suisse poursuit la publication de cette série déjà bien introduite dans la pratique. Cette année à nouveau, la version française et la version allemande sont publiées dans un même volume au prix inchangé de Fr. 25.- (TVA et frais de port en sus).

Union
Patronale Suisse
Hegibachstrasse 47
Postfach, 8032 Zurich
Fax 044 421 17 18
secli@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
(Commandes)



Une approche volontaire et créative

La responsabilité sociale de l'entreprise RSE, fait depuis une décennie l'objet d'un large débat, au plan national comme international. Il est nécessaire d'en discerner les grandes tendances sans perdre de vue l'entreprise. *Alexandre Plassard*



Photo: Union Suisse du Métal

L'engagement de l'entreprise pour la formation professionnelle est un excellent exemple de responsabilité sociale.

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise RSE (corporate social responsibility, CSR) fait depuis plus d'une décennie l'objet d'un large débat au plan national et au niveau international.

Ces discussions ont largement dépassé le cadre clair de l'entreprise pour s'étendre maintenant à celui d'organisations ou institutions politiques internationales, comme par exemple l'UE ou l'ONU. Ce déplacement du débat vers l'appareil quasi normatif de la soft law rend la question de plus en plus complexe et souvent opaque. Dans ce contexte, recentrer le débat sur les aspects concrets de l'entreprise serait salubre.

La RSE: de quoi s'agit-il?

Il n'existe pas d'approche unique en matière de RSE. Chaque interlocuteur a sa propre conception à ce sujet. Un chef d'entreprise s'imaginera sous cette notion autre chose qu'un universitaire ou un

membre d'une ONG. Pour les employeurs, la notion de RSE désigne d'une manière générale une réponse positive de l'entreprise à l'environnement des affaires où elle évolue. Cette démarche est de nature volontaire. Elle va au-delà des obligations légales imposées aux entreprises. Elle est constituée d'initiatives venant de l'entreprise et non d'un gouvernement. Ces initiatives peuvent s'appliquer à un large éventail: au domaine social, économique ou environnemental.

Une approche concrète en Suisse

Nombre d'entreprises ont toujours exercé leur responsabilité sociale et ceci bien avant que ce débat soit à la mode. Leur responsabilité sociale première est d'abord d'assurer leur propre existence dans un environnement concurrentiel. Cela est trop souvent considéré comme évident, malgré la difficulté de cette tâche. De cette affirmation de l'entreprise

sur le marché dépendent la création d'emplois, de bonnes conditions de travail et des rémunérations attractives.

Par son approche volontaire, l'entreprise peut certes faire encore plus. A ce titre, les employeurs suisses ne sont pas en reste. Rappelons qu'ils consacrent chaque année volontairement près de 5 milliards de francs à la formation des apprentis en entreprise dans le cadre du système dual. C'est en grande partie grâce à cet engagement que la Suisse connaît un taux de chômage des jeunes (15 à 24 ans) parmi les plus bas des pays de l'OCDE.

L'engagement des entreprises et des associations d'employeurs pour un partenariat social constructif fait peu la «une» des médias. Quand les choses vont bien pourquoi en parler? Or, le soin continu apporté au partenariat social en Suisse est un élément essentiel de la responsabilité sociale. Il contribue de manière décisive au climat social harmonieux qui caractérise ce pays. Cet engagement est fondamental et constitue le meilleur antidote à la vieillotte logique de lutte des classes que ressortent bizarrement certains idéologues. Sur le terrain, le partenariat social se traduit notamment par la négociation de conventions collectives de travail qui sont dans l'intérêt à la fois des salariés et des entreprises.

Ces quelques exemples de responsabilité sociale montre que l'engagement classique du patronat assure depuis longtemps une large et très concrète responsabilité sociale vécue au quotidien. Cette approche est crédible et authentique.

Large débat public

La RSE pratiquée sur le terrain de l'entreprise est une réalité vécue. Le large débat public sur la RSE a un autre contenu. Il s'oriente en particulier vers les questions soulevées au plan international notamment dans le cadre de la mondialisation des échanges et des chaînes de production (supply chain).

Ces questions thématiques dans les grandes organisations internationales (OIT, ONU, OCDE, UE, etc) couvrent des aspects complexes comme la problématique des droits de l'homme, les questions plus concrètes du travail (Décla-

ration de l'OIT de 1998), et les questions concernant l'environnement. Ces questions peuvent sembler abstraites mais elles ont des implications tout à fait concrètes pour les entreprises concernées, comme par exemple le contrôle des conditions de travail d'une chaîne de production implantée sur plusieurs continents.

Au niveau international en particulier, les entreprises se voient confrontées à un catalogue toujours croissant d'exigences en matière de responsabilité sociale. A titre d'exemple, suite au développement du Contrat mondial de l'ONU (Global Compact), un débat s'ouvre maintenant sur la possible contribution des entreprises aux objectifs de l'ONU.

Un catalogue d'instruments

Les entreprises qui le souhaitent peuvent s'inspirer dans leur démarche de responsabilité sociale d'un large catalogue d'instruments internationaux. On citera en particulier les huit conventions fondamentales de l'OIT et la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail. Les entreprises multinationales connaissent depuis les années septante les Déclarations de l'OIT et de l'OCDE qui les concernent. Il faut souligner que ces instruments s'adressent aux Etats. Ils ont été conçus comme tels. Les entreprises souhaitant les mentionner dans leurs lignes directrices devraient avoir étudié les conséquences juridiques d'une telle démarche. Il s'avère en effet que les départements juridiques des entreprises évaluent les implications de tels instruments de manière différente que ceux des relations publiques.

Le cas du Contrat mondial de l'ONU est particulier. Il constitue une initiative de l'Organisation qui s'adresse directement aux entreprises, en général, multinationales.

A côté des instruments internationaux, il existe nombre d'initiatives privées (codes de conduite) dont les entreprises peuvent s'inspirer si elles le souhaitent. A ce chapitre, il faut rappeler que l'Organisation internationale des employeurs OIE, le BIAC (Comité consultatif et industriel auprès de l'OCDE) et la Chambre de commerce internationale ont décidé de ne pas apporter leur soutien aux nouvelles «lignes directrices»

ISO 26 000 sur la responsabilité «sociétale» récemment adoptées par l'ISO (Organisation internationale de normalisation). L'Union patronale suisse appuie ce refus. La responsabilité sociale est une question à forte charge politique. Elle constitue un libre choix de l'entreprise et ne saurait être «guidée» ni encore moins «certifiée». (Voir à ce sujet l'article de Brent Wilton, page 53).

La question des droits de l'homme en relation avec le monde des affaires («Business and Human rights») fait l'objet de travaux au Conseil des droits de l'homme de l'ONU. Les employeurs soutiennent à ce sujet l'approche du Professeur John Ruggie développée dans le «Cadre: protéger, respecter, remédier». Les entreprises ont ainsi le devoir de respecter les droits de l'homme mais elles ne peuvent se substituer au rôle des Etats qui est de les faire respecter.

En conclusion

Les entreprises suisses assument leur rôle en matière de responsabilité sociale. Celle-ci doit rester une démarche volontaire pour être créative. Chaque entreprise a sa propre approche qui doit être adaptée à sa situation. Il ne saurait y avoir de modèle unique ou de normes contraignantes en la matière. ■

Alexandre Plassard est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Authenticité et contrefaçon de nos valeurs

La responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet depuis des années de déclarations et codes de toutes sortes. Il en résulte un chaos de principes et de règles allant à l'encontre de la notion du devoir et de responsabilité personnelle. Or, l'entreprise créatrice de richesses a besoin d'être authentique dans ses comportements et solide dans son action. *Paul V. Broeckx*

Les paradoxes

Depuis plus de dix ans, les entreprises proclament que leur mission principale est la création de valeurs, entendant par là, la croissance de leur capitalisation boursière. On ne doute pas de leur sincérité.

Ces déclarations n'ont pourtant pas empêché la crise de produire la plus grande destruction de valeurs de l'histoire. On estime qu'elle a fait perdre quelques 40 billions de dollars (ou 40 000 milliards si vous préférez) aux marchés. Pendant cette même période les entreprises se sont accaparées des valeurs morales et de l'éthique dont on a fini par faire commerce.

Le nombre de codes de conduite, chartes d'entreprise et règles de gouvernance se compte en milliers. Il est naturellement impossible de les respecter tant leurs libellés sont fumeux et contradictoires. En tout cas, ces im-

positions de candeur n'ont pas empêché la plus grande escroquerie de l'histoire bancaire. Car vendre dans le monde entier des créances pourries en les assortissant de notations de complaisance et d'assurances sans couverture, est une violation crasse de cette moralité revendiquée.

La palme de ces auto-proclamations de la vertu revient, comme par hasard, à celui qui s'est fendu d'une charte d'entreprise dont la lecture mérite le détour. Voici la plus touchante de ses saillies: «Les clients savent que Bernard L. Madoff Investment Securities LLC. se charge personnellement de maintenir la réputation immaculée de valeur, d'honnêteté et d'exigences éthiques élevées qui ont toujours été le sceau de la firme.» Au demeurant, il a arnaqué sa clientèle pour 60 milliards de dollars. Cet arsenal de déclarations s'est donc révélé stérile pour ne pas dire

nuisible. Ce n'est guère étonnant car il vise moins à moraliser les pratiques de l'entreprise qu'à protéger ses intérêts. Dans l'univers anglo-saxon qui n'a pas de cadre légal clairement défini, tout ce qui n'est pas interdit est autorisé, d'où le foisonnement de règles, normes et procédures.

Elles sont censées démontrer que tous les principes de précaution ont été respectés afin d'éviter à l'entreprise de devoir payer des indemnités dont on connaît la démesure aux USA.

Omettre de mentionner dans ses procédures qu'il est interdit d'entrer dans l'entreprise avec un fusil d'assaut, la rend responsable d'un crime, le jour où un aliéné arrose les employés à l'aide de cet ustensile. Tout allant de ce train, les entreprises ont été forcées de suivre le mouvement, ce qui explique la course à cette moralisation purement formelle.

«Plutôt que de passer son temps à faire des chartes, il vaut mieux consacrer plus de temps à ses employés lors de l'embauche et tout au long de leur emploi».



Confusion et amalgame

Il en résulte un chaos de principes et de règles de droit, de déontologie, de vertu et d'éthique qui ont fini par vider de leur sens toute notion de devoir et de responsabilité personnelle. Loin de promouvoir le respect de nos valeurs, il les annule en ramenant tout à son dénominateur commun le plus bas, à savoir la réglementation.

C'est pourquoi ces textes se caractérisent par un conformisme affligeant, chacun se protégeant sans surprise contre les mêmes pièges. Il est d'ailleurs impossible d'être en désaccord avec la niaiserie de ces platitudes redondantes.

De ce même désordre mental est sorti un amalgame substituant progressivement le contenant au contenu. Les sociétés d'audit vérifient essentiellement la conformité à des procédures. Elles dénonceront le manque d'une signature sur une feuille approuvant un bonus mais ne soulèveront pas l'absurdité du montant.

Des agences de notation formulent leur verdict sans avoir mis les pieds dans une entreprise. Elles ne visitent pas les usines et ne parlent pas aux ouvriers. Qu'est-ce qu'elles savent? Rien en dehors de ce qu'elles ont glané dans des rapports.

Une banque se veut «verte» et se vante que ses directeurs roulent en voiture hybride. Est-ce que cela en fait une institution digne de confiance? Qu'importe. J'avoue que, si j'ai besoin d'un chirurgien, je ne compte pas lui demander s'il vient à l'hôpital à vélo.

Il est devenu courant d'étaler sa charité. Or, il me semble que la vraie charité est désintéressée et donc incompatible avec toute forme d'apparat. En tout cas la charité, aussi louable soit-elle, ne fournit aucun gage d'intégrité. Les plus roués donnent aussi aux bonnes œuvres.

Bref, si on avait voulu vider nos valeurs morales de leur substance, on ne s'y serait pas pris autrement. Nous avons été abusés par des contrefaçons habiles et des trompes-l'œil pervers. La crise a dévoilé que cette moralisation formelle, loin de garantir l'intégrité, ne faisait souvent que cacher l'opprobre auquel elle servait de paravent. Il est donc temps de récuser ce modèle perfide.



Paul V. Broeckx: «L'entreprise en créant des richesses apporte une réelle solidarité sociale et économique.»

Authenticité et solidité

D'abord, les valeurs morales sont à tous et on n'a nul besoin que des entreprises en fassent l'inventaire. Les entreprises ont un compte d'exploitation et un bilan. Elles n'ont pas de valeurs.^(*) Les valeurs sont dans les hommes et les femmes et c'est en eux qu'il faut les découvrir. Plutôt que de passer son temps à faire des chartes, il vaut mieux consacrer plus de temps à ses employés lors de l'embauche et tout au long de leur emploi. Car tout bon comptable ou vendeur qu'elle soit, une personne joindra l'entreprise avec sa générosité et son intégrité ou, au contraire, avec sa mesquinerie et sa duplicité. C'est son modèle de valeurs à lui qui nous intéresse et pas l'inverse.

Les personnes les plus performantes dans une entreprise ne sont pas nécessairement celles qui gagnent le plus. Les valeurs morales d'un collaborateur se traduisent ou se trahissent à travers son attitude vis-à-vis de l'argent. Un intérêt trop marqué pour le gain signale généralement un égoïsme qui entrave la coopération plus qu'elle ne la stimule. Par conséquent, baser la rémunération sur une stimulation financière excessive est une erreur comme la crise bancaire en a fourni la preuve. Elle est aussi en contradiction avec les nobles principes d'honneur, d'intégrité et de confiance mutuelle dont dégoulinent les chartes et les codes de conduite.

Quant à l'éthique, l'entreprise ne devrait même pas utiliser le mot. L'éthique ►

- est le dernier rempart de la conscience personnelle. Vouloir la réglementer est une démarche totalitaire et toute mainmise sur la conscience est une atteinte à la liberté individuelle.

Ethique, solidarité, leadership ...

Prétendre que «l'éthique rapporte», comme le font certaines écoles de business, est une imposture.

Dès lors, un des premiers principes de déontologie qui semble s'imposer à l'entreprise est celle de ne pas se mêler de la vie privée et des devoirs civiques de ses employés. Elle peut se satisfaire d'un collaborateur compétent, efficace, honnête et coopératif. S'il souhaite venir au travail en douze cylindres, c'est son choix. Cela ne regarde que lui.

L'entreprise en créant des richesses apporte une réelle solidarité sociale et économique.^(*) Elle est la source principale de progrès et de prospérité. Elle peut en être fière et ne doit pas se sentir obligée de se dédouaner. Sa responsabilité est de pratiquer le développement durable au sein de son activité. Elle a besoin d'être authentique dans ses comportements et solide dans son action.

Le modèle de leadership ne s'inspire ni d'Alexandre le Grand, ni de Napoléon.

Il doit refléter la solidité des compétences, la volonté de réussir, la proximité de la base et la bienveillance. On se passera de bien de discours et de masses de courriels. En revanche, un regard de connivence peut battre tous les records de vitesse en matière de communication. Mais on ne l'aura pas sans proximité. Quant à la bienveillance, on

«Les valeurs sont dans les hommes et les femmes et c'est en eux qu'il faut les découvrir.»

n'arrive à rien sans elle. Elle permet toutes les corrections y compris les plus sévères remontrances. Mais au bout il y a le souci de donner l'exemple, d'aider et d'améliorer. On peut être exigeant tout en étant humain. Un vrai leadership est donc accessible et constructif.

Un modèle suisse?

Le World Economic Forum vient de publier sa liste des nations les plus compétitives dans le monde. La Suisse, a délogé les USA et y figure en première place. On aurait tort de minimiser cette

performance. Car la Suisse est un petit pays avec une monnaie forte, des salaires élevés, un endettement raisonnable et un faible chômage. Les USA, c'est tout le contraire. Y a-t-il donc un modèle économique suisse? On peut le penser. Si c'est le cas, il se base sans doute sur la solidité endurante de ses entreprises, leur créativité sans cesse renouvelée et l'ardeur exemplaire de ses travailleurs. Ce modèle est aux antipodes d'une hégémonie de pensée fondée sur des moralisations de façade et des amalgames douteux. Les substituer par l'authenticité et la solidité serait un réel progrès. ■

Paul V. Broeckx est président du Centre de Formation en Management (CRPM) et ancien directeur des Ressources Humaines du Groupe Nestlé, Vevey

(*) Voir l'excellent livre de A. Comte-Sponville: «Le capitalisme est-il moral?» Editions Albin Michel, 2004.

Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse
8027 Zurich
Tél. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89

Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.- par mois (CHF 2'160.- par an) exonérés de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP).
Plus d'informations sur le site www.lunch-check.ch.

www.employeur.ch

Lignes directrices ISO 26 000: signification pour les entreprises?

L'ISO vient d'adopter des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises. L'Organisation internationale des employeurs, OIE, la Chambre de commerce internationale, CCI, et le BIAC^(*) n'ont pas apporté leur soutien à ce document controversé. Celui-ci ne doit pas être utilisé comme prétexte à une quelconque «certification» en la matière. L'OIE présente ici son opinion à ce sujet. *Brent Wilton*

Le 12 septembre 2010, les membres nationaux de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ont adopté le projet ISO 26 000 donnant des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Avant d'examiner en détail le contenu de ce recueil de conseils et ses implications pour les entreprises privées, un bref aperçu de sa genèse s'impose pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de ce texte.

Une approche allant à l'encontre des milieux de l'économie

En 2000, l'ISO constatait qu'un certain nombre de membres nationaux de l'ISO s'intéressaient à la thématique de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Ce sujet les éloignait de leurs domaines d'activité habituels puisque jusqu'ici l'ISO s'était essentiellement focalisée sur des normes «techniques» et ne s'aventurait guère dans les secteurs relevant de la politique publique ou sociale. En 2002, le «Comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation» recommanda que l'ISO développe une norme à l'appui d'un système de management RSE susceptible de certification, à l'instar d'ISO 140 001 sur la gestion environnementale, créant ainsi une norme RSE «globale» sur la base de laquelle les entreprises pourraient être auditées et certifiées en cas de conformité avec ses prescriptions. Cette approche allait exactement à l'encontre de celle que le monde industriel et des



La RSE: une initiative volontaire pour laquelle il ne saurait y avoir de prescription de type «taille unique».

affaires préconise en matière de RSE, laquelle doit être considérée comme étant une initiative volontaire pour laquelle il ne saurait y avoir de prescription de type «taille unique». A ce stade, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) décida donc de réagir en marquant son opposition de concert avec la CCI et le BIAC. Même si elles n'ont pas été en mesure de stopper le processus, ces organisations ont néanmoins réussi, grâce à un consensus très étroit, à orienter les discussions non plus exclusivement sur la responsabilité sociétale des entreprises privées, mais vers un débat plus productif sur le concept de responsabilité «sociale» à toute organisation quelle qu'elle soit (p. ex. ONG, communauté religieuse, département gouvernemental, etc.), et cela sous la forme de lignes d'orientation plutôt que d'une norme de management susceptible de certification.

Vers des lignes directrices

Sur cette base, l'on s'est donc attelé en janvier 2005 à l'élaboration de lignes directrices. Le but de l'exercice était de produire un texte capable de fournir des conseils pratiques sur la responsabilité sociétale à toutes catégories d'organisations, d'arrêter une terminologie commune afin de faciliter la compréhension entre les différentes parties prenantes et de rester en phase avec le vaste éventail des normes de responsabilité sociale existantes. Il s'agissait de formuler des recommandations et non de définir des exigences, en utilisant p. ex. la forme «devrait» plutôt que «doit», afin que le texte ne donne lieu à aucun titre de conformité ni aucune certification.

Industrie sous-représentée

Le procédé suivi par l'ISO dans cette affaire était également nouveau. Con-

^(*) BIAC: Comité consultatif et industriel auprès de l'OCDE regroupant les associations patronales et économiques des pays membres de l'Organisation.

► trairement à la tradition, les travaux ne s'effectuaient pas pays par pays, mais étaient conduits par des «groupes de parties prenantes». Choisis par les représentations nationales, ces groupes comprenaient des membres des gouvernements, de l'industrie (dont des entreprises), des travailleurs, des consommateurs, des ONG, du monde universitaire, etc. L'OIE y a participé en tant qu'organe de liaison (c'est-à-dire sans droit de vote) en dirigeant le groupe de l'industrie. Les travaux se sont déroulés dans le cadre de huit séances du groupe de travail réunissant parfois plus de 400 personnes. Différents documents de travail étaient préparés à chaque fois, et dans l'ensemble près de 25 000 commentaires individuels ont dû être pris en considération pour la rédaction du projet définitif.

L'industrie n'a pas eu la possibilité de peser sur ce processus du début à la fin, mais a dû négocier avec divers groupes d'intervenants pour essayer de composer avec eux et leurs préoccupations, pas toujours avec succès. Dans ce processus, les points de vue d'organisations représentatives n'ont pas pesé davantage que ceux d'un individu n'ayant de compte à rendre à personne. Ce n'est pas un moyen très heureux de traiter un sujet de politique publique ...

Des lignes directrices non destinées à la certification

Dans ces circonstances, à quoi le texte final pouvait-il ressembler? Pour utiliser une formule populaire, disons que le résultat «aurait pu être bien pire».

Le texte tient compte des principales requêtes de l'industrie. Il dit clairement qu'il ne contient que des orientations et non des exigences et que les lignes directrices ne sont donc pas destinées à la certification, autrement dit qu'elles ne sont pas une norme de système de management. Il va jusqu'à préciser ceci: «toute tentative d'interpréter ces lignes directrices autrement serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de celles-ci». Tout aussi importante est sa disposition qui relève qu'il ne s'agit pas d'une norme internationale faisant l'objet d'un accord de l'OMC, comme le sont la plupart des normes ISO créées pour faciliter les échanges

commerciaux. Puisque ce n'est pas le cas des lignes directrices ISO 26 000, cette déclaration a donc été ajoutée pour prévenir la possibilité – très concrète – d'une utilisation abusive à des fins protectionnistes.

Objections des employeurs

Quoi qu'il en soit, il existait, de notre point de vue, des problèmes suffisamment sérieux avec le texte pour que nous précisions, au moment de voter sur le projet, que nous ne pouvions pas, malgré certaines améliorations, le soutenir tel quel. Nous avons fait valoir les objections suivantes:

Le texte reste exagérément détaillé, inutilement complexe, trop long (107 pages) et difficilement accessible à des non-experts. En résumé, il n'apporte pas de conseils pratiques et utiles sur la responsabilité sociétale. Le texte est conçu dans l'optique de grandes organisations. Autrement dit, celles qui sont de taille petite ou moyenne auront de la difficulté à trouver son contenu utile et vraiment pertinent. Pire, il pourrait suggérer le message suivant: la responsabilité sociale est une problématique destinée aux grandes organisations, mettant ainsi sur la touche les plus petites. Malgré l'assurance exprimée dans le texte selon laquelle aucune mauvaise utilisation ne doit être faite de ces lignes directrices, le doute persiste quant à savoir si celui-ci sera perçu comme un recueil de «conseils» ou comme une «norme». Le document écrit ne présente pas une approche unique, uniforme et reproductible de la responsabilité sociale (c'est-à-dire une norme). Au contraire, ISO 26 000 propose uniquement des conseils, fournit des suggestions et recommandations auxquels toute organisation peut recourir ou non, sur une base entièrement volontaire.

Risques pour l'avenir

Malgré ce qu'en dit le texte proposant des lignes directrices, il existe de réelles craintes de voir les organismes nationaux chargés des questions de normalisation commencer à développer des variantes nationales des lignes directrices ISO 26 000 en vue d'une certification (ce que dans sa conception même, ISO 26 000 est précisément censé em-

pêcher). Il semble que de tels organismes sont en droit de procéder ainsi (voir le Danemark à l'égard de l'ISO 26 001), mais cela pose la question de savoir si ISO est capable de faire respecter les textes internationaux adoptés. Le texte ne définit pas non plus de manière satisfaisante certains aspects conceptuels et expressions, tels que «sphère d'influence», «normes internationales de comportement» ou «parties prenantes», ce qui ajoute à la confusion. L'utilisation que des gouvernements pourraient faire du texte est également incertaine, compte tenu surtout de la confusion régnant autour du statut de ces lignes directrices donnant des orientations. Des préoccupations naissent également du fait que le respect d'ISO 26 000 pourrait par exemple être exigé dans le cadre de mandats publics ou servir de condition d'une manière ou d'une autre. Le texte déplace également la politique publique des normes du cadre institutionnel (p. ex. l'OIT et sa politique sociale et du travail) vers la privatisation des normes, mais sans les contrôles et les équilibres inhérents au cadre institutionnel. Les débats de politique publique devraient être fondés sur un processus représentatif et non sur un processus «d'expertise», comme celui de l'ISO; particulièrement quand ces experts sont sélectionnés non par les groupes eux-mêmes, mais par l'organe normatif national.

Résultat

Cela étant, le texte peut être employé utilement à deux titres. Pour la première fois, il donne à une organisation une bonne indication des points vers lesquels convergent divers groupes de parties prenantes sur de nombreux aspects de la responsabilité sociétale. Enfin, il fournit aux organisations un modèle dont elles peuvent s'inspirer et se servir pour identifier les lacunes éventuelles. Dans tous les cas, il s'agira pour les entreprises d'un exercice individuel et personnel. ■

Michel Barde

L'éthique, c'est pour les autres



Photo: m. à d.

Dimanche 3 octobre 2010, 22 h 30, aux infos de FR3, François Bayrou, président du parti centriste MoDem, est interrogé sur la réforme des retraites en France. Il esquivé tout d'abord la question, sans l'évacuer, pour dire: «J'ai deux annonces à faire». La première: la dette est devenue le premier poste budgétaire en France; la seconde: la Chine va racheter la dette de la Grèce.

L'importance et l'impact de ces annonces sont évidents. Mais ils n'ébranlent ni ne désarment le journaliste de service qui s'en tient à son agenda: les retraites franco-françaises. Les corrélations avec la dette, c'est pour plus tard ... Circulez, y a rien à voir.

Les grèves multiples et à répétition qui ont gravement perturbé et secoué la France tout au long de cet automne ont de quoi interpellé: la question des retraites en était-elle le motif ou simplement l'alibi, couplée à celle des éboueurs à Marseille et à celles d'autres corps de métier?

La grève est-elle légitime et porte-t-elle encore bien son nom lorsqu'elle s'en prend aux débats et aux décisions d'un parlement démocratiquement élu et lorsqu'elle nie les conséquences inéluctables des évolutions démographiques?

Le développement durable dont on parle tant implique le courage de prendre des décisions

dont l'aspect parfois impopulaire exige dialogue, concertation mais aussi conviction, au-delà des échéances électorales.

C'est probablement cette culture du dialogue qui a, en l'occurrence, fait défaut en France. Ajoutée à la faiblesse numérique des syndicats et à la concurrence à laquelle ils se livrent entre eux, ce défaut se traduit invariablement par des débordements de rue.

En Suisse, l'échec de la 11^e révision de l'AVS, grâce à l'alliance contre nature mais devenue habituelle entre le PS et l'UDC, n'est guère plus brillant. Pour des motifs électoralistes, on s'accroche aux droits acquis comme si la démographie et l'espérance de vie ne bougeaient pas. La méthode Coué tient lieu de programme politique.

Et voilà que la Ville de Genève, fortement ancrée à gauche, se lance dans une «charte éthique» pour ses placements financiers, au moment même où elle est épinglée par la Cour des comptes pour contourner les procédures normales d'embauche. Cet avertissement n'est pas le premier: la Ville, plus important propriétaire immobilier du canton, a déjà été pointée du doigt (voir «Le Temps» du 28 juin 2010) pour sa complaisance dans l'attribution des logements sociaux qui le dispute à l'opacité des règles prévalant en la matière.

L'éthique, c'est pour les autres.

Formation professionnelle supérieure

Une vision d'ensemble et un concept intégré d'encouragement s'imposent

Un concept intégré d'encouragement fait défaut à la formation professionnelle supérieure. Le maquis actuel des subventions et l'appel à un soutien plus marqué de l'Etat rendent nécessaire une vue d'ensemble stratégique et axée sur la qualité. Celle-ci s'étend des offres de formation qui apparaissent sur le marché du travail à la prise d'influence de l'Etat légitimé à fournir des subventions. *Thomas Daum et Jürg Zellweger*



Photo: Union Suisse du Métal

Flexibilité, orientation vers la pratique, rapport étroit avec la réalité du marché du travail.

La conférence qui s'est tenue cette année à Bienne sur les places d'apprentissage a adopté des mesures pour renforcer la formation professionnelle supérieure et le dernier supplément spécial «Bildung und Erziehung» (Formation et éducation) de la NZZ a traité de la question des hautes écoles spécialisées. L'attention de l'opinion publique a ainsi été attirée sur un segment de la formation qui contribue beaucoup à doter le marché du travail en personnel spécialisé et en cadres très bien formés. L'année dernière, 15 000 personnes ont réussi un examen professionnel ou un examen supérieur spécialisé et 7000 se sont vu décerner le diplôme d'une haute école spécialisée. Elles ont toutes bé-

néficié de filières de formation alliant étroitement théorie et pratique, caractérisées par la mise en application rapide des connaissances transmises ainsi que par un rythme d'innovation élevé. Malgré cela, la formation professionnelle supérieure n'est guère connue dans le public et les milieux politiques s'en soucient très peu.

Positionnement systématique

L'économie est très intéressée à la formation professionnelle supérieure. C'est pourquoi elle soutient le programme voté par la Conférence sur les places d'apprentissage en vue d'un meilleur positionnement stratégique des filières de formation en rapport avec les hau-

tes écoles et les hautes écoles spécialisées et en vue de l'amélioration de leur image internationale. Avec 400 examens fédéraux différents et 400 filières de formation des hautes écoles spécialisées, il ne sera pas facile de mettre au point un système qui montre la valeur de ces diplômes ainsi que les compétences acquises et qui les rende perceptibles pour tous les intéressés. Il n'est en tout cas pas possible ni opportun de reprendre simplement le système académique de Bologne parce qu'il ne prendrait pas suffisamment en compte le lien avec la pratique qui constitue une qualité particulière de la formation professionnelle supérieure. La bonne approche consiste bien plutôt à intégrer la formation pro-

fessionnelle supérieure dans un système de qualification national eurocompatible pour toutes les filières de formation et à délivrer des «diplômes complémentaires» qui rendent compte avec davantage de précision des compétences acquises avec telle ou telle filière d'études. Les travaux de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) méritent donc le soutien de l'économie, même si certains acteurs de la scène de la formation doivent surmonter leur «mentalité de pré carré».

Problèmes de financement

Les problèmes deviennent encore plus compliqués lorsqu'il s'agit du financement de la formation professionnelle supérieure. Actuellement, celui-ci est assuré en grande partie par les employeurs et les étudiants, tandis que les pouvoirs publics n'y contribuent qu'à raison de 460 millions de francs environ. Il n'existe de subsides fédéraux que pour les organes responsables d'organiser les examens professionnels et les examens supérieurs spécialisés.

Le financement des formations à proprement parler (cours préparatoires et écoles supérieures spécialisées) est du ressort des cantons. Leur disposition à accorder des subventions par rapport aux offres des différentes branches est très variable. Les traditions et les ententes bilatérales jouent à cet égard un rôle considérable. Mais les cours sont traités différemment à l'intérieur d'un même canton. Les étudiants qui ne peuvent se qualifier qu'à l'extérieur de leur canton de domicile peuvent s'en trouver défavorisés. Contrairement à ce qui se passe dans le domaine des hautes écoles, la libre circulation des étudiants entre les cantons n'est garantie que de manière très limitée; toutefois, un nouveau concordat entre les cantons apportera à cet égard des améliorations décisives pour les hautes écoles spécialisées.

Conflits d'objectifs

Vu les grandes différences qui existent entre les subventions des pouvoirs publics pour les hautes écoles et pour la formation professionnelle supérieure, la demande de davantage de subventions dans le domaine de la formation

professionnelle supérieure peut se comprendre. Elle est légitimée par l'article 61a, al. 3, Cst. qui demande une reconnaissance sociale équivalente de la part de la Confédération et des cantons. Mais ce serait une erreur de jouer les deux domaines de formation l'un contre l'autre et d'affaiblir le domaine des hautes écoles par un transfert de fonds inconsideré.

Ce qu'il faut bien plutôt, c'est un concept de positionnement stratégique de la formation professionnelle supérieure qui confronte le financement public à la coexistence d'offres de formation publiques, privées, commerciales ou organisées au niveau patronal ou à celui des partenaires sociaux.

Il y a lieu notamment d'observer que la formation professionnelle supérieure, caractérisée par une grande flexibilité, par une orientation marquée vers la pratique et les résultats ainsi que par son rapport étroit avec les réalités du marché du travail limite le poids des pouvoirs publics dans le financement. Plus les pouvoirs publics abandonnent leur rôle subsidiaire dans le financement, plus ils devraient prendre conscience de leur fonction de pilotage et soumettre ainsi la formation professionnelle supérieure à une logique administrative et scolaire bureaucratique. Mais cela n'est pas souhaitable.

La prise en compte, en vue de l'avenir, des besoins de qualification dans une branche d'une part et celle des réalités de l'entreprise d'autre part doivent être assurées par les organes de milice des associations et des partenaires sociaux. Les multiples besoins de formation d'une économie extrêmement diversifiée ne doivent pas être affaiblis par les contraintes et les différents aspects du formalisme qui se manifestent au niveau de l'exécution dans une administration. Les contributions propres versées par les étudiants et leurs employeurs ne sont pas non plus sans importance: elles stimulent la motivation des étudiants, assurent la prise de décisions en connaissance de cause et donc un processus de qualification ciblé. Les employeurs ont le devoir et dans une certaine mesure aussi la volonté de s'acquitter de cette tâche d'encouragement.

Concept intégré de formation, compétence de la Confédération

Dans ce sens, l'Union patronale suisse (UPS) demande un concept intégré d'encouragement de la formation professionnelle supérieure qui vienne étayer un positionnement stratégique fort des filières de formation correspondantes avec un financement approprié. L'engagement financier des pouvoirs publics doit rester subsidiaire, précis dans ses objectifs et transparent et garantir la flexibilité des organes responsables du financement et la libre circulation des étudiants. Pour réaliser un tel modèle, il importe de dresser tout d'abord l'inventaire des conditions actuelles de subventions, devenues un maquis impénétrable. C'est à partir de là que la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail pourront mettre au point une conception commune des problèmes et définir le cadre matériel et le système de financement. Cela implique aussi un examen approfondi des possibilités et des limites des formes de financement axées sur la demande.

Une première analyse de la situation actuelle amène à conclure qu'une solution optimale pour le financement de la formation professionnelle supérieure ne peut être trouvée que par un transfert des compétences concernées des cantons vers la Confédération. Les instruments de financement utilisés sur le plan fédéral tiendraient surtout compte du fait que les étudiants de plusieurs cantons, voire de toute la Suisse, feraient appel à une grande partie des offres de formation professionnelle supérieure. Etant donné qu'un tel transfert de compétences nécessite une modification de la loi sur la formation professionnelle, il s'agit de s'atteler rapidement aux travaux qu'implique l'élaboration du Concept demandé d'encouragement de la formation professionnelle supérieure. ■

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse, Jürg Zellweger est membre de la direction.

Conférence suisse sur la pauvreté 2010

Large volonté de dialogue – aussi de la part des employeurs

Lors de la Conférence nationale sur la pauvreté, la Confédération, les cantons et les communes se sont mis d'accord pour coordonner leurs efforts destinés à lutter contre celle-ci. Figurent en point de mire la promotion de l'égalité des chances dans la formation, la réinsertion des personnes concernées sur le marché du travail et la lutte contre la pauvreté des familles. Il s'agit en parallèle de renforcer le dialogue. L'Union patronale suisse est prête à mettre ses compétences à disposition en la matière. *Roland A. Müller*

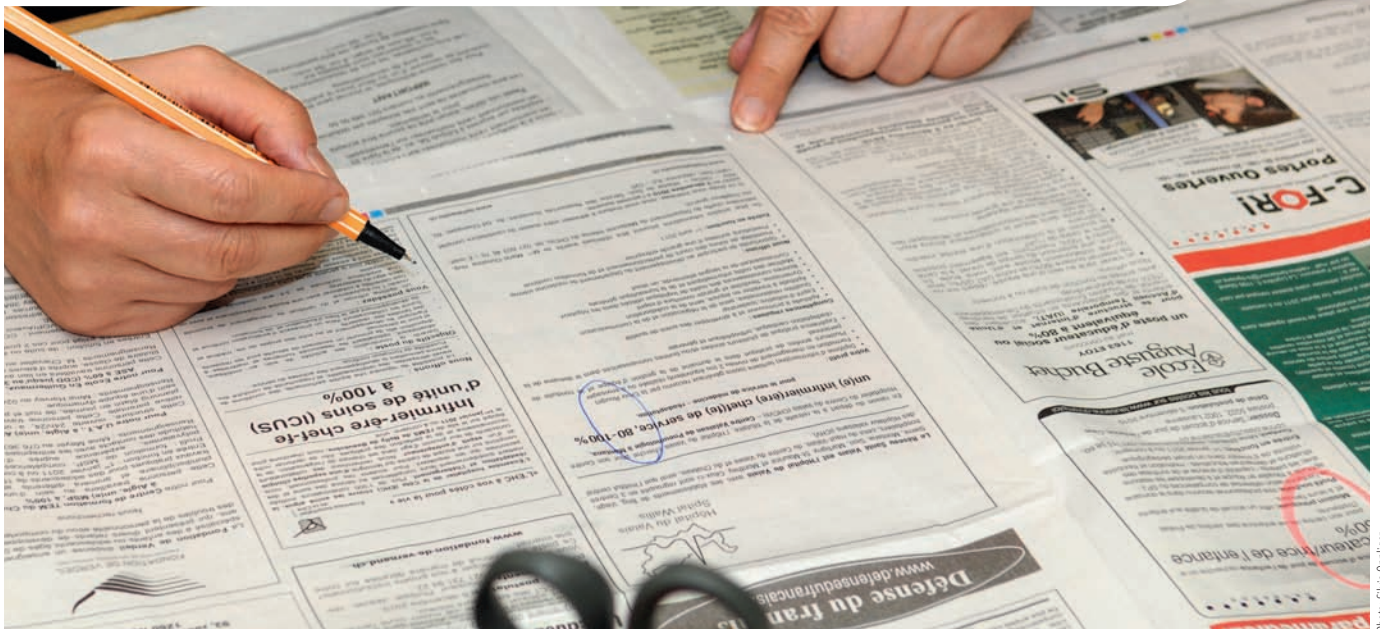


Photo: Silvia Oppiger

*Recherche d'emploi:
l'intégration dans le marché
du travail est la meilleure
solution contre la pauvreté.*

Lors de la conférence sur la pauvreté, un large consensus s'est dégagé sur l'identification et la pondération des risques de pauvreté. Le rapport du Conseil fédéral «Stratégie globale de la Suisse en matière de lutte contre la pauvreté» donne un bon aperçu de la question et montre clairement l'importance que revêt l'intégration dans le monde du travail.

Le travail rémunéré pour éviter la pauvreté

La phrase «travail rémunéré est le moyen le plus efficace pour éviter la pauvreté» est comme un fil rouge qui se déroule tout au long du rapport. Le fait que cette question soit particulièrement développée ici ne tient donc pas exclusivement à la vision patronale du sujet. Nous devons toutefois aussi prendre acte du constat dressé dans le rapport selon lequel le travail rémunéré à lui seul ne suffit pas à prévenir la pauvreté. C'est pourquoi nous sommes aussi confrontés surtout au phénomène des «working poor».

L'emploi dans la concurrence

L'économie ou les employeurs apportent leur principale contribution à la lutte contre la pauvreté en occupant les personnes, en les rémunérant pour leur travail et en versant les prestations sociales liées à leur emploi. Ces dernières servent non seulement à couvrir les risques inhérents à la maladie, à l'accident, à l'invalidité et au chômage, mais aussi et surtout à assurer la prévoyance-vieillesse. C'est pourquoi les tentatives de mettre l'économie à contribution en matière de politique de l'emploi sont nombreuses. Il faut cependant montrer les limites des obligations légales dans une économie de marché et, ce qui est particulièrement important dans le cas de la Suisse, celles découlant de la concurrence internationale. Exiger impérativement la création d'emplois et critiquer globalement le démantèlement social ou la délocalisation d'emplois, c'est méconnaître l'essence de l'économie de marché et les réalités de la concurrence mondiale. Affirmer cette réalité ne signifie nullement renoncer à l'objectif d'atteindre le taux d'emploi le plus

élevé possible dans le cadre d'une stratégie politique de lutte contre la pauvreté. Au contraire: c'est précisément parce que nous n'avons pas cherché à éliminer les règles du jeu économique sur le terrain politique et que nous avons maintenu la souplesse nécessaire sur le marché du travail que nous bénéficions en Suisse de rémunérations parmi les meilleures du monde.

Toutefois, il n'est possible de maintenir, voire d'améliorer cette situation que si deux conditions fondamentales sont respectées:

- les entreprises suisses doivent demeurer compétitives et
- les personnes en âge de travailler doivent répondre aux exigences du monde actuel du travail.

Travail et pauvreté («les working poor»)

Comme l'indiquent les statistiques et la pratique des autorités en matière sociale, en Suisse, le travail rémunéré ne suffit pas toujours à se prémunir contre la pauvreté. Encore faut-il distinguer entre le travail à plein temps et le travail à temps partiel. Il convient aussi d'apprécier les cas dans lesquels la situation de pauvreté s'explique par des charges extraordinaires que le ménage doit assumer.

Personne ne songe à demander que le travail à temps partiel suffise dans tous les cas à éviter la pauvreté. Mais le travail à temps partiel et d'autres conditions de travail atypiques constituent un important instrument permettant d'éviter la pauvreté dans la mesure où ces possibilités constituent un apport pour les personnes qui ne sont pas en mesure de travailler à plein temps. Il s'agit surtout de personnes (en particulier des femmes) qui, en raison de leurs obligations familiales, ne disposent que d'un temps limité pour exercer des activités lucratives; il faut aussi penser aux personnes qui sont limitées dans leur rendement ou qui, par manque d'offres de travail à plein temps, ne peuvent pratiquer qu'un horaire de travail réduit. Le fait que dans un même ménage, un salaire à plein temps ou à temps partiel vient compléter un salaire partiel permet souvent d'éviter la pauvreté.

Les syndicats en particulier entendent remédier au phénomène des «working poor» travaillant à plein temps et à l'existence qui lui est liée d'un secteur à bas salaires, en revendiquant l'introduction de salaires minimaux imposés par la loi. C'est là qu'il convient de rappeler les situations économiques précitées. En régime d'économie de marché, les salaires ne peuvent être déterminés en fonction des besoins des travailleurs. Les éléments déterminants sont bien plutôt les conditions qui prévalent sur le marché du travail, les exigences du poste et surtout la création de valeur que l'employeur peut atteindre avec les prestations de ses collaborateurs. Si le législateur fixe des salaires minimaux supérieurs aux rémunérations du marché, c'est la compétitivité des entreprises et/ou l'emploi qui en pâtissent. Ceux qui font les frais de cette situation sont souvent les personnes aux performan-

Pour lutter contre la pauvreté, l'emploi doit avoir la priorité.

ces ou aux qualifications réduites, c'est-à-dire les groupes que l'instauration de salaires minimaux serait censée protéger. Les salaires minimaux imposés par la loi menacent donc de détruire des emplois et de faire obstacle à la création de nouveaux emplois.

Encouragement de la participation au marché du travail

Dans l'optique de la lutte contre la pauvreté, l'emploi doit avoir la priorité. Il est pire d'être exclu de la vie active que de travailler pour un salaire bas. Dans bien des cas, deux salaires assez bas parviennent à assurer à un ménage un revenu suffisant. Et là où les salaires ou les revenus du ménage ne permettent pas de vivre, le minimum vital peut être garanti par les prestations des assurances sociales, par l'aide sociale ou par d'autres prestations destinées à couvrir les besoins. Pour prévenir tout malentendu, il importe de souligner ceci: l'économie n'adopte nullement une stratégie de bas salaires, car dans la division internationale du travail, les domaines

où prévalent les bas salaires sont déjà occupés par les «sites à faibles coûts salariaux». Les entreprises suisses ne peuvent subsister dans la concurrence mondiale que si elles mettent sur le marché des prestations innovantes à productivité élevée et cela n'est pas possible s'il y a «concurrence à la baisse» au niveau des salaires! Dans la perspective des problèmes de pauvreté, les difficultés apparaissent surtout lorsqu'il s'agit de maintenir en Suisse des emplois pour lesquels les exigences sont faibles, c'est-à-dire qui se situent dans la zone des bas salaires.

Dans le débat sur la pauvreté, il est incontestable que nombre de risques de pauvreté découlant d'un manque de possibilités d'exercer des activités rémunérées se situent en dehors du monde du travail. Il s'agit donc de les aborder dans les domaines où ils se présentent. Il est possible d'améliorer les chances de participation au marché du travail par des mesures d'encouragement destinées aux enfants vivant dans des familles à problèmes, par des appuis à l'école, dans la formation et par des mesures médicales de rééducation. A ce niveau, la responsabilité incombe largement aux pouvoirs publics. C'est pourquoi suite à la Conférence évoquée ci-dessus, la Confédération, les cantons et les communes ont décidé de coordonner leurs efforts. Les employeurs en revanche sont concernés lorsqu'il est question de mieux concilier vie professionnelle et famille. De la souplesse dans l'organisation du travail d'une part et des offres intéressantes de prise en charge extrafamiliale des enfants d'autre part contribuent à dégager du temps pour l'activité professionnelle, ce qui permet de mieux exploiter le potentiel d'activité d'un ménage. Il y a là des possibilités d'éviter la pauvreté en tenant compte de l'intérêt de l'employeur à utiliser le marché du travail de manière optimale. C'est pourquoi l'Union patronale suisse s'engage depuis longtemps dans ce domaine. ■

Roland A. Müller est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Rudolf Stämpfli

Le changement s'amorce au niveau de l'individu

Rudolf Stämpfli, Président de l'Union patronale suisse, souhaite à nouveau un retour à de solides valeurs chez les dirigeants d'entreprises. Il aimerait voir les entreprises prendre plus souvent la parole. *Georges Wüthrich*

Dirigeant économique? Il n'aime pas beaucoup l'expression. Le terme n'est pas assez explicite. Il est unidimensionnel. Il sait bien ce qu'il faut entendre par là. Mais «l'économie est un élément inaliénable de la société». Elle signifie aussi responsabilité, assistance. Elle vit de valeurs. L'homme qui s'exprime ainsi est de tout cœur à son travail: Rudolf Stämpfli, 55 ans, co-proprétaire de l'entreprise de publications et d'édition Stämpfli SA à Berne. Avec son frère Peter Stämpfli, 59 ans, il représente la sixième génération de la direction de l'entreprise. Mais les Stämpfli ont été dépassés par la famille Bernhard, des hôteliers du Löwen à Worb, dit M. Stämpfli en souriant. Le «Löwen» est aux mains de la même famille depuis 13 générations.



Photos: Lukas Wessmann

Le souci du détail: Rudolf Stämpfli vérifie l'ajustage des couleurs.

Une vision globale de l'économie

C'est sa vision globale de l'économie qui a amené Rudolf Stämpfli à reprendre la présidence de l'Union patronale suisse, à mettre le cap sur la vie d'une association. Ce n'est pas l'homme à se répandre en paroles à tort et à travers. Dans son bureau inondé de lumière, il pèse chaque mot, s'exprime posément et donc avec beaucoup de précision. Voilà qui est bienfaisant en ces périodes tendues.

«Tschou Aschi!» C'est frappant lorsqu'il fait sa tournée dans l'entreprise: Rudolf Stämpfli connaît nombre de ses collaborateurs et pas seulement par leur prénom. Leur situation personnelle ne lui est pas inconnue non plus. Il parle avec le relieur qui a appris son métier il y a 45 ans. Il sait que l'homme cultive un hobby rare: les lévriers. Il y a longtemps que cet amateur de chiens s'est

habitué au travail en équipe: «Je sors avec le chien soit le matin, soit le soir.» L'homme manque rarement les courses: celles-ci ont lieu la plupart du temps le dimanche, explique l'imprimeur expérimenté qui se penche sur sa loupe pour contrôler les erreurs à l'aide de repères, geste de contrôle typique dans son métier, destiné à vérifier si les couleurs sont bien ajustées au millimètre près.

La loupe est pratiquement le seul élément qui n'a pas changé depuis 45 ans. Il n'est guère de branche qui a accompli depuis lors une mutation aussi marquée que l'imprimerie. Composition au plomb, reprographie, stéréotypie, autant de notions tombées dans l'oubli. Aujourd'hui, c'est le règne de la composition par ordinateur, qui se fait directement de l'écran à la gravure des plaques. La machine à roulement off-

set derrière l'homme à la loupe est un monstre d'acier gris qui ressemble à un tapis roulant de boulangerie.

Formation continue et aide aux collaborateurs

Les Stämpfli ont aidé les collaborateurs sollicités en leur donnant l'occasion de suivre des cours de formation continue, de recyclage et d'apprentissage par répétition «Learning by Doing». L'ancien boulanger/confiseur s'est recyclé en conducteur de machines. Il règne aujourd'hui sur six machines, de la relieuse par bandes thermo-collantes à la plieu-se. A cette occasion, l'Oberlandais peut évoquer une légende encore répandue. Non, il n'a pas abandonné le métier de boulanger parce qu'il faisait une allergie à la farine, il n'aimait pas du tout se lever tôt le matin, explique-t-il à son patron.

L'équipe qui travaille autour des machines de l'ancien confiseur est devenue multiculturelle. Des collaboratrices de Turquie, d'Argentine, des pays les plus divers font en sorte qu'il y ait toujours suffisamment de feuilles à relier. Une jeune Turque préposée à la relieuse par bandes thermo-collantes trouve vite un petit moment pour s'entretenir quelques minutes d'astrologie avec le chef.

Le groupe Stämpfli compte 320 collaborateurs à Berne, Zurich et Varsovie. Le président de la commission d'entreprise est l'un d'eux. Nous le rencontrons entre deux portes. On peut le croire lorsqu'il dit qu'il n'est pas hypocrite et qu'il parlerait tout autant si le chef n'écoutait pas. Il arrive que la situation soit relativement tendue. Comme l'année dernière en été, lorsque l'entreprise Stämpfli a elle aussi introduit le chômage partiel pendant trois mois. Mais: «Le dialogue est possible. Nous trouvons toujours des portes ouvertes.» Et c'est ainsi que nous avons bien surmonté ensemble la période difficile du chômage partiel:

«Nous nous sommes tous mis d'accord sur un principe: tous doivent être traités à égalité.»

L'homme qui est à la tête de la commission d'entreprise ne redoute pas l'avenir: «Stämpfli a réussi à rester toujours à la pointe du développement technologique.» Et dans cette branche, ce n'est pas si simple. L'employeur se montre aussi satisfait des modèles de travail: horaires flexibles, temps partiel, beaucoup de choses sont possibles. Cela explique que les collaborateurs de longue date n'ont pas non plus peur pour l'avenir des jeunes.

Il est frappant de constater que lors de sa tournée dans l'entreprise, Rudolf Stämpfli est souvent interpellé sur la politique controversée des rémunérations dans les multinationales. C'est bien compréhensible: des bonus chiffrés en millions sont très mal vus. Le «mur du son» est franchi, cela me met terriblement en colère, s'entend dire le président des employeurs.

De retour dans son bureau, M. Stämpfli s'exprime clairement: «Cette politique de rémunération fait de plus en plus peser un soupçon généralisé sur toute



Rudolf Stämpfli à l'écoute de ses collaborateurs.

l'économie.» Cette réaction excessive est non seulement injuste, elle est politiquement dangereuse. «Nous aurons toujours plus de peine à gagner des votations sur des sujets de politique sociale, si nous ne faisons rien pour corriger cette évolution.»

La correction ne se décrète pas

Mais que faire? Introduire davantage de réglementation? Rudolf Stämpfli est sceptique: «La correction ne se décrète pas.» Il faudrait désamorcer autrement la dynamite sociale: le patron ne voit pas d'autre issue: «Le changement s'amorce au niveau de l'individu.» Dans la famille, à l'école, dans les universités, dans les entreprises. Un certain retour en arrière serait aujourd'hui indiqué dans la langue des entrepreneurs: un peu moins d'entreprise, mais en contrepartie un peu plus de respectabilité: des banquiers respectables, des marchands respectables. Et qu'est-il advenu de l'expression générale «un homme intègre», si riche de sens?

M. Stämpfli évoque aussi une majorité silencieuse dans les petites et moyennes entreprises qui ne s'exprime que beaucoup trop rarement: «Il y a tant de chefs d'entreprises qui ne disent rien.» Les entreprises devraient toutes se faire entendre davantage. Et même de la part d'économiesuisse, la jubilante association faîtière de l'économie, il attendrait quelquefois une attitude un peu plus profilée dans ces discussions. Pour autant, Rudolf Stämpfli ne se fait pas de souci pour l'avenir de l'économie suisse: «Elle est bien rôdée, capable de mutations et de réactions rapides.» Elle continuera à réussir, il en est fermement convaincu.

Il laisse vagabonder son regard du côté de la verdure. Le nouveau bâtiment de la Wolflistrasse 1 à l'est de la ville est empreint d'une philosophie de la clarté. Dimanche après dimanche, les deux frères Stämpfli avaient l'habitude de se rendre sur le site du bâtiment en construction où ils ont élaboré cette philosophie. Beaucoup de lumière, vue sur la nature, façade toute en fenêtres et chemins qui se rejoignent. Quiconque veut accéder à son bureau au stade préalable à l'impression ou au niveau de l'édition doit franchir une passerelle à travers les locaux de la production. «Nous voulons sciemment éviter une segmentation des collaboratrices et collaborateurs dans notre entreprise.»

Rudolf Stämpfli s'attaque lui-même toujours à tout. Mais il y a une limite: il est obligé de refuser la demande du photographe de déplacer un peu le chariot élévateur sur le circuit d'induction situé au niveau du stock de papier du rayon d'en haut: «Je n'ai pas l'autorisation de conduire cet engin. Moi non plus, je ne suis pas autorisé à tout faire dans l'entreprise.» ■ (Traduit de l'allemand)

Georges Wüthrich est journaliste indépendant et conseiller publiciste. Son portrait a paru dans le magazine «Starke Wirtschaft. Starke Schweiz» à l'occasion des dix ans d'Economiesuisse; il présente de nombreux articles et portraits de personnalités du monde de l'économie et de la politique. Pour le commander (seulement en allemand) s'adresser à: Economiesuisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich.

Fédération Textile Suisse

«Nous voulons montrer les textiles suisses au monde»

L'industrie suisse du textile et de l'habillement n'est de loin plus aussi importante que c'était le cas pendant la période de l'industrialisation. Mais l'association de la branche s'engage pour que cette industrie fasse ses preuves sur le marché mondial: grâce à l'élaboration de textiles techniques de haute valeur et de produits durables, mais aussi par une promotion plus poussée de l'image de la branche et des exportations. *Silvia Oppliger*



Photo: Inter-Spizen SA

Les textiles suisses: une référence de qualité au niveau international

Des flashes, un podium rempli avec aux premiers rangs des grandes figures internationales de la mode. Non, nous ne sommes pas à Milan, à Paris ou à New-York, mais au Puls 5, au milieu du quartier industriel zurichois «tendance». C'est là qu'a été attribué au début novembre 2010 le 11^e Swiss Textiles Award, l'un des prix de mode les mieux dotés et les plus connus des designers de la relève mondiale. Six jeunes designers en provenance du monde entier ont présenté leur collection. C'est la Grecque Mary Katrantzou, installée à Londres, qui s'est vu attribuer cette année le prix Swiss Textiles Award, doté de 100 000 euros.

Le prix destiné à encourager la relève est décerné par la Fédération Textile Suisse (TVS). Mais depuis quelques années, il n'y a plus guère de designers suisses parmi les lauréats. Quel but poursuit donc l'association en attribuant ce prix? «Le Swiss Textiles Award nous permet de rendre le monde international de la mode attentif aux textiles suisses», a expliqué Ronald Weisbrod, président du conseil d'administration du tisserand en soie Weisbrod Zür-

rer AG, pendant le spectacle. «Nous ne montrons pas une marque, mais bien plus un label de qualité Swiss Textiles, qui met en évidence la qualité des textiles suisses.» En outre, une partie de l'argent du prix doit être utilisée directement pour acheter des étoffes suisses.

Remédier au manque de personnel spécialisé

Cette promotion internationale de l'image sert en même temps à favoriser la relève en Suisse, souligne le directeur de TVS, Thomas Schweizer. Car: «Quel jeune souhaiterait travailler dans une branche dont il pense qu'elle donne une mauvaise image ou dont il ne sait pas grand chose?»

La branche a surtout souffert dans les années 1980-1990. De nombreuses entreprises ont fermé et l'image de la branche en a souffert. «La situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui est bien meilleure. De nombreuses entreprises réussissent bien dans leur niche et ont de belles perspectives d'avenir», affirme M. Schweizer. Pour-

tant, la branche du textile et de l'habillement est une moyenne industrie, sans grandes entreprises connues jouissant d'un grand rayonnement international. En outre, le fait de devoir éventuellement travailler en équipes après l'apprentissage n'est pas très attrayant au regard de nombreux jeunes, explique M. Schweizer. «Les contraintes qui y sont liées sont difficilement compatibles avec notre société de loisirs.» A quoi s'ajoute que les perspectives salariales sont moins prometteuses dans cette branche que dans d'autres.

Pour parer au manque d'intérêt et à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée qui en résulte, TVS montre par des actions dans les écoles quels produits enthousiasmants il est possible de produire à partir des textiles grâce aux hautes technologies. «Ces actions rencontrent un certain succès», raconte M. Schweizer. Il n'en reste pas moins que «toutes les entreprises ne trouvent pas suffisamment d'apprentis. Et le problème va encore s'accroître, du fait que le nombre des élèves ayant achevé leur formation diminue. Attelons-nous donc à la tâche et essayons d'enthousiasmer les jeunes pour notre branche.»

Textiles techniques: un segment du marché en croissance

Cela peut réussir, par exemple avec le segment des textiles techniques, en croissance sur le marché. «Ces textiles sont fabriqués depuis très longtemps», précise M. Schweizer, pourtant on constate depuis une dizaine d'années une tendance à remplacer dans de nombreux domaines les produits métalliques par des produits textiles.»

Dans la construction des avions par exemple, on utilise des produits textiles pour le revêtement intérieur des réacteurs, ce qui a pour effet de réduire le poids et la consommation d'énergie. En formule 1 par exemple, des cordes en textile servant à retenir les roues doivent assurer qu'après un accident, les roues des voitures de course tiennent au châssis au lieu de s'envoler dans la nature et de provoquer d'autres accidents. Il existe aussi des applications en technique médicale où l'on recourt aux tissus textiles pour la filtration du sang. L'industrie de l'habillement mise

elle aussi sur les textiles techniques. «Un gant n'est plus qu'un gant, mais un article qui absorbe la chaleur superflue du corps et la restitue lorsque le corps en a besoin.» Cette technologie du changement de phase est de plus en plus appliquée aux vêtements fonctionnels, explique Thomas Schweizer.

La durabilité ajoute à la valeur de l'entreprise

Selon M. Schweizer, une deuxième tendance s'est installée depuis 2005: la durabilité des produits et des processus de production. Il cite à titre d'exemple: le label Swiss Organic Fabrics, qui garantit une production élaborée de manière totalement écologique et à 100 pour cent en Suisse. Des tissus d'aménagement fabriqués à 100 pour cent à partir de bouteilles en PET recyclé. Ou des étoffes de revêtement qui accomplissent un cycle biologique au terme duquel elles reviennent dans le circuit naturel ou technique et peuvent ainsi être recyclées. «Cradle-to-cradle» est ici le mot clé.

«Nos entreprises ont reconnu que la durabilité représente pour elles une chance sur le marché, qu'elle engendre une valeur ajoutée», dit M. Schweizer. Le fait qu'elles arrivent encore à produire d'une manière respectueuse de l'environnement est un atout secondaire, non le moteur principal de leur action.

Les deux tendances garantissent que l'industrie suisse du textile et de l'habillement continuera d'exister. «La spécialisation sur des produits durables de haute valeur, issus des hautes technologies, incorporant innovation et créativité, tel est l'avenir de l'industrie suisse du textile et de l'habillement.»

Si l'avenir de la branche se situe dans les textiles techniques et la durabilité, pourquoi la Fédération Textile Suisse organise-t-elle un défilé de mode et attribue-t-elle un prix visant à encourager la relève des designers? Thomas Schweizer: «Les textiles techniques sont moins faciles à présenter que la mode. Si nous voulons attirer l'attention d'un public international, c'est avec un défilé de mode et l'attribution du Swiss Textiles Award que cela se passe le mieux.»

Rayonnement international essentiel pour la branche

Son rayonnement international est essentiel pour l'industrie suisse du textile et de l'habillement. En effet, la branche exporte environ 80 pour cent de sa production, dont deux tiers vers l'UE. La promotion des exportations est donc aussi un champ d'activité important de TVS. La Fédération a ouvert il y a six ans un bureau de contacts à Shanghai, et un autre à Moscou il y a deux ans et demi. Monsieur Schweizer est convaincu que ce sont là les marchés de l'avenir: «dans quinze à vingt ans, l'UE aura perdu de son importance en tant que marché d'exportation. Les pays du groupe BRIC seront devenus beaucoup plus importants, car ce sont eux qui voient leur population et leur pouvoir d'achat s'accroître. Nos bureaux de contact sont là pour aider les entreprises à prendre pied sur ces marchés et à s'y établir, avant la concurrence.»

En négociant des accords de libre-échange bilatéraux avec des pays extérieurs à l'Europe, la Suisse est sur la bonne voie. Si les choses n'avancent pas dans le cadre multilatéral de l'OMC, c'est une bonne solution de rechange, affirme le directeur de la Fédération: en tant que ministre de l'économie, «Doris Leuthard a accompli un magnifique travail.» ■

SWISS TEXTILES

Branche: industrie du textile et de l'habillement

Membres: environ 200

Création de valeur (2009): 1,29 milliard de francs

Personnes occupées (2009): 14 500

Professions: technologue en textile CFC

Priorités: promotion de la relève, promotion des exportations et accords de libre-échange, durabilité, assurances sociales, droit du travail, conditions-cadre générales

Contact

TVS Textilverband Schweiz, Zurich

Téléphone: 044 289 79 79

www.swisstextiles.ch

Michael Parulava, Tbilissi, Géorgie

«D'abord la qualité, même si c'est plus cher»

Le jeune entrepreneur livre ses gâteaux aux bazars et aux magasins d'alimentation de Géorgie et rêve des marchés de l'avenir au Pakistan et en Inde. *Thomas Haemmerli*



Photo: Thomas Haemmerli

Devant l'église, Michael Parulava offre souvent ses biscuits aux pauvres.

«Le principal problème auquel se heurte un entrepreneur géorgien», explique Michael Parulava, «c'est l'insécurité». Il travaille dans une région instable, en particulier avec le voisin imprévisible qu'est la Russie.» Si M. Parulava, âgé de 29 ans, qui a noué des relations économiques internationales à Saint-Petersbourg, est devenu un entrepreneur avisé, c'est aussi à cette insécurité qu'il le doit. En 2003, M. Parulava travaille dans une entreprise en Russie lorsque la Révolution des roses met fin à l'ancien régime en Géorgie. Il téléphone chaque jour à ses amis restés au pays. «En Russie», dit-il, «certains clans et membres du gouvernement contrôlent tout. Les jeunes entrepreneurs n'ont guère de chances».

Bombes et obstacles bureaucratiques

M. Parulava déménage dans la capitale géorgienne Tbilissi, où il se fait engager chez un importateur de denrées alimentaires et s'ouvre à un nouveau champ d'activités. Puis, avec un ami, il fonde Georgian Bakers, une entreprise qui importe des friandises et des gâteaux secs.

«Au bout d'une année», explique-t-il, «nous disposions de structures de distribution en état de fonctionnement et nous voulions produire nous-mêmes notre marchandise.» Georgian Bakers possède un capital propre de 300 000 dollars. L'Etat envisage de mettre un montant de 100 000 dollars à titre d'aide à l'investissement dans les PME. Georgian Bakers commande des machines en Turquie et en Ukraine. La production doit démarrer en septembre 2008. «Le 7 août», se souvient M. Parulava, «nous avons surmonté tous les obstacles bureaucratiques qu'il fallait franchir pour obtenir l'aide de l'Etat; le 8 au matin, mon banquier m'a confirmé que l'argent était prêt. L'après-midi à six heures, la Russie bombardait la Géorgie.» Pendant les deux mois qui ont suivi, tous les comptes sont restés gelés. Les investissements ont été retirés. M. Parulava et son partenaire ont dû attendre jusqu'au mois de février pour pouvoir accéder au capital d'investissement promis. Les choses ont alors pu démarrer. «Comme pour la plupart des produits, nous avons importé des gâteaux», raconte M. Parulava. «Puis

Georgian Bakers

Fondée en 2008

Siège: Tbilissi

Collaborateurs: 48

Géorgie

Habitants: 4,5 millions

Monnaie: Lari Géorgien

PIB/habitant: env. 2450 dollars

Taux de chômage:

14 pour cent (officiel)

nous avons commencé à remplacer les importations par notre marchandise.» Sur les 200 000 kilos de biscuits et gâteaux mous vendus chaque mois en Géorgie, M. Parulava en fournit déjà le quart. «Nous misons sur la qualité, même si c'est un peu plus cher. Les gâteaux sont surtout destinés aux enfants, et là, on n'économise pas.» Le secret du succès de Georgian Bakers est qu'ils s'en tiennent aux canaux de distribution caractéristiques de la Géorgie. «Les chaînes commerciales organisées ne représentent qu'un quart du commerce de détail. Tout le reste se vend dans les petits supermarchés, les stands ou les bazars.

Michael Parulava a tous les chiffres dans la tête. C'est ce qui a garanti jusqu'ici à son entreprise une croissance constante et qui fait de lui un entrepreneur modèle pour le gouvernement tourné vers l'Occident. Toutefois, les perspectives à long terme, il les voit surtout à l'Est. «Selon les statistiques de l'ONU, des pays comme l'Inde, le Pakistan et la Chine voient le niveau de leurs salaires augmenter constamment, de sorte que dans une décennie, ce seront les principaux marchés de consommation du monde», prévoit-il. «L'avenir», dit-il, «c'est là-bas, et non aux Etats-Unis ou dans l'UE.» ■



Der neue «Schweizer Arbeitgeber» – die ideale Plattform für Ihr Inserat!

Jetzt gibt es gute Gründe, im «Schweizer Arbeitgeber» Werbung zu schalten:

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die Zeitschrift erscheint künftig monatlich – mit modernem Layout und neu konzipiertem Inhalt. Sie umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungs-träger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 17 000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift geniesst bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

Lenzin + Partner GmbH
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch
Telefon 062 844 44 88

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat):

Januarausgabe 2011	15. Dezember 2010
Februarausgabe	17. Januar 2011
Märzausgabe	14. Februar 2011

In der Schweiz verletzen sich jährlich mehr Menschen bei Stolperunfällen als bei Autounfällen.



In der Schweiz erleiden jährlich rund 295 000 Menschen einen Stolper- oder Sturzunfall. Oft mit fatalen Folgen. Viele dieser Unfälle liessen sich mit wenig Aufwand vermeiden: Beseitigen Sie Stolperfallen und benutzen Sie auf Treppen den Handlauf. Konzentrieren Sie sich auf den Weg und nicht auf Ihr Handy oder die Zeitung. Weitere Präventionstipps finden Sie auf www.stolpern.ch.

suvapro
Sicher arbeiten