

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Dezember/Décembre 2014

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

FIRMENPORTRÄT BARTHOLET

Seilbahnen aus Flums

DOSSIER

Stage pour cadres

UNION PATRONALE SUISSE

**Roland A. Müller, directeur de
l'UPS: défis de l'année électorale**

FORMATION

**Formation professionnelle:
les titres sans académisation**

BRENNPUNKT

**Wie Kader von einem temporären
Seitenwechsel profitieren können**

IM INTERVIEW

**Markus Schmidhauser über die
Giesserei Wolfensberger in Bauma**



«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 

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

Lohnender Ausblick.
Wir verzinsen das
überobligatorische...

...Alterskapital gleich wie
den obligatorischen Teil.

PROMEA 
Pensionsvorsorge

www.promea.ch

Alles Gute zum Abschied



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

funktionieren – mit einem neuen Online-Auftritt als Angelpunkt. Alles Wissenswerte dazu erfahren Sie im Beitrag auf Seite 6.

Für uns von der Redaktion des «Schweizer Arbeitgeber/Employeur Suisse» heisst es damit auch Abschied nehmen. Das machen wir nicht ohne ein grosses Dankeschön an alle Leserinnen und Leser, die lange Jahre zu unseren treuen Abonnenten gehört haben. Bedanken möchten wir uns auch bei allen Inserenten sowie den Partnern, die in der langen Geschichte der Zeitschrift für die Akquisition der Inserate zuständig waren (wie die Zürichsee Werbe AG und Lenzin & Partner). Und schliesslich bedanken wir uns bei allen freien Autorinnen und Autoren, die für unsere Publikation in die Tasten gegriffen haben, sowie beim Team der Sihldruck AG, mit dem wir bei der Produktion, beim Druck und Vertrieb über Jahrzehnte eng und gut zusammengearbeitet haben. Vielen herzlichen Dank!

In diesem Sinn verabschiede ich mich auch als Chefredaktor dieser Zeitschrift von Ihnen. Mir persönlich hat es viel Freude und Spass bereitet, mit meinem Redaktions-Team zusammen den «Schweizer Arbeitgeber/Employeur Suisse» herauszugeben. Und ich hoffe natürlich, dass wir Ihnen mit unseren Beiträgen einen echten informativen Mehrwert liefern und Sie auch ein wenig unterhalten konnten.

Ich wünsche Ihnen einmal mehr eine anregende Lektüre, bereits jetzt schöne Festtage – und alles Gute! ■

Liebe Leserinnen und Leser

Die Arbeitgeber, Unternehmen sowie Wirtschaftsverbände werden in hoher Kadenz mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Egal, ob es den Arbeitsmarkt, die Sozialversicherungen oder die Berufs- und Weiterbildung betrifft. Das wird auch im kommenden Jahr so sein, welches zudem ein Wahljahr ist. Wahljahre sind indes nur sehr bedingt von Vorteil, wenn es darum geht, auf dem politischen Parkett mit dringenden Reformen vorwärts zu machen. Warum ist das so? Und welche Prioritäten und Schwerpunkte stehen für den Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) im nächsten Jahr auf dem Programm? Lesen Sie dazu den Ausblick von Direktor Roland A. Müller ab Seite 18.

Auf der kommunikativen Ebene wird der Schweizerische Arbeitgeberverband seine Aktivitäten künftig nicht mehr mittels dieser Zeitschrift begleiten. Den Grund dafür haben wir – auch gegenüber Ihnen, liebe Abonentinnen und Abonnenten – bereits im vergangenen Frühjahr bekannt gemacht: Der SAV hat beschlossen, die Herausgabe der Verbandszeitschrift per Ende dieses Jahres einzustellen. Diese Ausgabe ist also die letzte! Die Kommunikation des Verbands wird grundsätzlich neu ausgerichtet und soll vermehrt online, mobil und «social»



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

«Schweizer Arbeitgeber»

109. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

33 ÉDITORIAL**34 EN BREF****36 UNION PATRONALE SUISSE**

Nouvelle communication
de l'association

37 OPINION

Marco Taddei

38 ENTRETIEN

Markus Schmidhauser, Bauma

40 DROIT DU TRAVAIL

- 40 Litige sur l'assujettissement à
une convention collective de travail
- 42 Délai à caractère social

44 DOSSIER

- 44 Cinq journées mémorables
- 46 Renforcer le leadership
en le désécurisant
- 47 Commentaires de participants
au programme «transfaire»

48 UNION PATRONALE SUISSE

Perspectives 2015
par Roland A. Müller

50 ENTREPRISES

Groupe BMF/Bartholet

52 MARCHÉ DU TRAVAIL

Seniors actifs: la Suisse
dans le peloton de tête

53 ÉCLAIRAGE

Michel Barde

54 SÉCURITÉ SOCIALE

Le Parlement doit restructurer la
réforme de la prévoyance vieillesse

55 FORMATION

Valoriser la formation
professionnelle sans académisation
des titres

56 INTERNATIONAL

Nouvelle CCT
dans l'industrie en Norvège

Dossier: le programme «transfaire» fait avancer les cadres

Les dirigeants de l'économie suisse s'assurent de nombreux contacts et possibilités d'apprendre lorsqu'ils travaillent cinq jours durant dans une institution sociale. Le programme «transfaire» offre depuis 20 ans une type particulier de formation complémentaire et de développement personnel. Dans notre Dossier, les participants à ce programme parlent de leurs expériences et disent en quoi elles sont profitables aux employeurs. **Dès la page 44**

Valoriser la formation professionnelle sans académisation des titres



Dans la formation professionnelle supérieure, faut-il délivrer des titres comme «Professional Bachelor»? Pour l'Union patronale suisse (UPS), le Conseil des Etats serait bien inspiré, lors de la session de décembre, de rejeter une motion allant dans ce sens. En revanche, l'UPS juge tout à fait judicieux de procéder à un état des lieux des diplômes suisses de formation professionnelle et de leur perception au plan international. **Page 55**

Le directeur de l'UPS Roland A. Müller: les défis de l'année électorale

L'année prochaine sera capitale pour de nombreux projets importants, comme l'urgente et incontournable réforme de la prévoyance sociale. Mais 2015 étant aussi une année électorale, il ne sera pas facile d'infléchir le cours de la réforme pour éventuellement la mener à terme. Ce qui est sûr, souligne Roland A. Müller, directeur de l'UPS dans son tour d'horizon, c'est que 2015 sera une année de plus marquée par de grands défis. **Page 48**

Les remontées mécaniques de Flums dans le monde entier

L'entreprise familiale Bartholet est le numéro 3 mondial du secteur des remontées mécaniques. Sous l'égide du groupe BMF, les ateliers de Flums construisent des téléphériques, télésièges et télécabines à usage hivernal, estival ou urbain, ainsi que des engins destinés aux parcs d'attraction. Le groupe est en outre présent dans la construction mécanique et la mise en forme de métaux. **Page 50**



Die Giesserei Wolfensberger investiert in die Zukunft



Bild: zlg

Die Schweizer Gussindustrie hat schwierige Zeiten hinter sich. Das bekam auch die Giesserei Wolfensberger in Bauma zu spüren, nachdem es bis zur Finanzkrise von 2008 mit den Umsätzen steil aufwärts gegangen war. Heute blickt der Geschäftsführer in dritter Generation, Markus Schmidhauser (Bild), zuversichtlich in die Zukunft – dank Automatisierung der Produktion, konsequenter Nischenorientierung und aussichtsreicher Neuentwicklungen. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Der temporäre berufliche Seitenwechsel bringt Kader weiter

Führungskräften aus der Schweizer Wirtschaft eröffnen sich zahlreiche Anknüpfungspunkte und Lernmöglichkeiten, wenn sie für fünf Tage in einer sozialen Institution arbeiten: Der sogenannte «SeitenWechsel» bietet seit 20 Jahren eine besondere Form der Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung an. Im Brennpunkt berichten Teilnehmende des Programms über ihre Erfahrungen und zeigen auf, weshalb auch die Arbeitgeber profitieren. **Ab Seite 14**

SAV-Direktor Roland A. Müller über die Herausforderungen im Wahljahr

Das nächste Jahr wird für zahlreiche wichtige Projekte wie die dringend nötige Reform der Altersvorsorge zu einem Schicksalsjahr. Doch weil 2015 auch ein Wahljahr ist, dürfte es nicht einfach werden, politische Reformprozesse anzukurbeln oder gar erfolgreich abzuschliessen. Sicher ist aber: 2015 ist erneut ein Jahr der grossen Herausforderungen, wie Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, in seinem Ausblick festhält. **Seite 18**



Bild: Johanna Bossart

Die Flumser Firma Bartholet baut Seilbahnen für die ganze Welt

Das Familienunternehmen Bartholet, das unter dem Dach der BMF Group tätig ist, ist weltweit die Nummer 3 im Geschäft mit Seilbahnen. Sie stellt Pendel-, Sessel- und Gondelbahnen für den Winter- und Sommerbetrieb her – und sieht auch bei Anlagen für den Transport in grossen Städten ein Potenzial. Die Firma beschäftigt rund 200 von 300 Mitarbeitenden in Flums und bildet zahlreiche Lernende aus, um sich die nötigen Fachkräfte zu sichern. **Seite 22**

4	KURZ UND BÜNDIG
5	AUSBLICK
6	SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND Neue Verbandskommunikation
7	STANDPUNKT Marco Taddei
8	ARBEITGEBER IM GESPRÄCH Markus Schmidhauser, Wolfensberger AG
10	ARBEITSRECHT
10	Strittige Unterstellung unter einen GAV
12	Sozialfrist
14	BRENNPUNKT
14	Fünf Tage mit nachhaltiger Wirkung
16	Programm «SeitenWechsel»
17	Statements von «Seitenwechslern»
18	SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND Ausblick von Roland A. Müller
21	KOLUMNE Ludwig Hasler
22	UNTERNEHMEN Porträt BMF Group/Bartholet
25	SOZIALE SICHERHEIT
25	Integration: Compasso
26	Altersvorsorge: Parlament muss Reform umbauen
27	ARBEITSMARKT Ältere Beschäftigte: Schweiz in der Spitzengruppe
29	BILDUNG
29	Berufsbildung: Für Aufwertung ohne Akademisierung
30	Ausbildung für Flüchtlinge
31	SERVICE

Die MEM-Industrie ist nicht mehr optimistisch

Die Dynamik in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie ist einer Stagnation gewichen. Der Optimismus der Firmen ist verfliegen.

Im dritten Quartal 2014 verharrten die Auftragseingänge mit einem Plus von 0,3 Prozent praktisch auf dem Vorjahresniveau. Die Umsätze fielen um 4,2 Prozent, wie der Branchenverband Swissmem mitteilte. Die Dynamik, die Anfang Jahr noch spürbar war, ist vorbei. Die schwache Konjunktur hatte insbesondere seitwärts tendierende Exporte in die Kernmärkte Deutschland und Frankreich zur Folge. Die politischen

Spannungen in Osteuropa führten zu einer klaren Reduktion der Ausfuhren nach Russland und in die Ukraine.

Von den wichtigsten Märkten entwickelten sich in den ersten neun Monaten vor allem die USA und China positiv. Der asiatische Wirtschaftsraum schnitt mit einem Exportplus von 5,7 Prozent klar besser ab als die Märkte in der EU. Die unsichere geopolitische und konjunkturelle Lage hat vor allem die Aus-

fuhren in den Bereichen Elektrotechnik und Elektronik sowie Präzisionsinstrumente gebremst. Die Subbranchen Metallbau und Maschinenbau konnten hingegen einen moderaten Exportzuwachs von 2,8 Prozent verzeichnen.

Schwache Märkte in Europa

Wegen der schwachen Konjunktur in den europäischen Hauptmärkten rechnen die Unternehmen nicht mit einer raschen Verbesserung des Geschäftsklimas. Der Optimismus, der zu Beginn des Jahres vorhanden war, ist kaum noch spürbar. Im ersten Quartal rechnete die Hälfte der befragten Firmen mit steigenden Auftragseingängen. Mittlerweile gehen nur noch 36,5 Prozent von einer besseren Auftragslage in den kommenden zwölf Monaten aus. Demgegenüber ist der Anteil jener, die im selben Zeitraum mit weniger Aufträgen rechnen, um 9 Prozent gestiegen. Positive Impulse erwarten die Firmen in den kommenden Monaten am ehesten aus Nordamerika und Fernost. ■

Die Perspektiven in der MEM-Industrie sind weniger gut als Anfang Jahr.



Bild: zlg

Bau: Lohnverhandlungen endgültig abgebrochen

Die Delegierten des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) haben beschlossen, die abgebrochenen Lohnverhandlungen mit den Gewerkschaften Unia und Syna nicht mehr aufzunehmen.

Der Hauptgrund für den Abbruch der Verhandlungen ist der Fakt, dass die Gewerkschaft Unia eine eigene Stelle zur Risikoanalyse von Unternehmen im Bauhauptgewerbe und im Ausbaugewerbe betreibt – und damit laut SBV die Sozialpartnerschaft unterläuft. Von den Aktivitäten der Fachstelle seien praktisch alle Branchen des Ausbaugewerbes mitbetroffen, teilte der Verband mit.

Zudem betreibt die Unia gemäss SBV seit Mitte September eine systematische Taktik von Stör- und Nadelstichen auf Baustellen von Mitgliedsfirmen, mit denen sie bewusst die absolut geltende Friedenspflicht im Bauhauptgewerbe

verletzt. Die Delegierten bedauern den von der Unia provozierten Abbruch der Verhandlungen. Sie nehmen aber auch zur Kenntnis, dass die Jahreststeuerung im Minusbereich liegt und im Lohnbereich kein Nachholbedarf besteht.

In den letzten acht Jahren sind die effektiv bezahlten Löhne real sogar um 6,1 Prozent gestiegen und liegen an der Spitze aller gewerblichen Branchen mit einem GAV. Ein Bedarf für eine Lohnerhöhung per 2015 sei damit nicht vorhanden, betont der SBV in seiner Mitteilung. Die Delegiertenversammlung war deshalb einstimmig dafür, die Lohnverhandlungen definitiv abzubrechen.

Dies auch aus Solidarität zu den Arbeitgeberverbänden des Bau-Ausbaugewerbes.

Leichter Rückgang der Bautätigkeit in Sicht

Für 2015 erwartet der SBV ferner einen leichten Rückgang der Bautätigkeit. Ein Einbruch ist aber nicht zu befürchten. Die Auftragslage bleibt zufriedenstellend. Anders ist die Lage in den Tourismusgebieten: Hier werden die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative laut SBV stark zu spüren sein, und die Wohnbautätigkeit wird spürbar zurückgehen. ■

Verhandlungen mit der EU: Wettbewerbsfähigkeit sichern

Als Folge der angenommenen Masseneinwanderungs-Initiative hat der Bundesrat ein Verhandlungsmandat vorgelegt, um mit der EU über das Personenfreizügigkeitsabkommen zu verhandeln. Dabei strebt der Bundesrat eine Lösung an, die den Zielen zur Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung ebenso Rechnung trägt wie dem gesamtwirtschaftlichen Interesse der Schweiz und der Sicherung des bilateralen Wegs.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) befürwortet in seiner Stellungnahme grundsätzlich die Stossrichtung des Bundesrats. Er betont aber auch, dass die Wettbewerbsfähigkeit der in der Schweiz ansässigen Unternehmen zu wahren ist. Zentral sind hier folgende Punkte: Die Erhaltung der bilateralen Verträge sowie die Rekrutierungsmöglichkeit für notwendige Fachkräfte. Ausserdem betont der SAV, dass ein mögliches Kontrollsystem zum Schutz der Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Schweiz den Bedürfnissen der Unternehmen angepasst sein muss – insbesondere punkto Aufwand. ■

Unfallversicherung: Versicherter Verdienst wird angehoben

Der Bundesrat erhöht erstmals seit sechs Jahren den Höchstbetrag des versicherten Verdienstes in der obligatorischen Unfallversicherung – und zwar von 126 000 auf 148 200 Franken. Damit werden rund 95 Prozent der Versicherten in der Schweiz zum vollen Lohn versichert sein, wie es in einer Mitteilung des Bundesamts für Gesundheit heisst. Die neue Obergrenze gilt ab dem 1. Januar 2016 und ist auch für die Festsetzung der Beiträge und Leistungen der Arbeitslosenversicherung sowie für die

Höhe des Taggeldes der Invalidenversicherung massgebend.

Die Anpassung des höchstversicherten Verdienstes hat keine Änderung der aktuellen Prämien- und Beitragssätze zur Folge. Neu erfolgen jedoch entsprechende Abzüge auch auf Löhnen über 126 000 Franken. Die letzte Anpassung war per 1. Januar 2008 erfolgt. Die aktuelle Anhebung hält der Bundesrat aufgrund der Lohnentwicklung für nötig. Sie bewegt sich im Rahmen der letzten Anpassung. ■

Tipps zu Deutsch am Arbeitsplatz

Für zugewanderte Mitarbeitende ist der Arbeitsplatz ein idealer Ort, um Deutschkenntnisse anzuwenden, zu festigen und zu erweitern. Und Sprachförderung am Arbeitsplatz muss nicht kompliziert sein: Sie kann etwa bedeuten, oft benutzte Werkzeuge mit dem richtigen Begriff anzuschreiben oder Arbeitsschritte gleichzeitig zu erklären und vorzuführen.

Die Partner des Integrationsdialogs «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen» – unter ihnen der Schweizeri-

sche Arbeitgeberverband – haben gemeinsam sieben kurze Tipps erarbeitet. Der entsprechende Flyer kann im A4-Format auf zwei Seiten und im Broschüren-Format auf vier Seiten heruntergeladen werden. Der Dialog ist eine Initiative der Tripartiten Agglomerationskonferenz (TAK) von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden und hat zum Ziel, in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft die Integration von zugewanderten Arbeitskräften zu unterstützen. ■

www.dialog-integration.ch

AUSBLICK

Arbeitsmarkt ohne Schwung

Die Mehrheit der Schweizer Firmen plant derzeit keinen Ausbau der Beschäftigung.

Der Arbeitsmarkt verliert an Dynamik: Das geht aus der jüngsten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) hervor. Die Zahl der Unternehmen, die ihr Personal etwas reduzieren wollen, ist derzeit grösser als die Zahl jener Firmen, die zusätzliche Stellen schaffen wollen. Die Mehrheit der Firmen schätzt zudem den aktuellen Bestand der Beschäftigten als eher zu hoch ein. Entsprechend ist der Beschäftigungsindikator rückläufig: Er sank im Vergleich zum Vorquartal von 0,7 auf minus 2 Punkte – und rutschte damit ins Negative. Das bedeutet laut KOF aber nicht, dass nun ein genereller Rückgang der Beschäftigung droht.

Allerdings haben sich die Beschäftigungsaussichten in fast allen Branchen eingetrübt. Negativ sind sie etwa im verarbeitenden Gewerbe, im Gastgewerbe oder im Bankensektor. Verschlechtert haben sie sich aber auch im Grosshandel. Das ist deshalb relevant, weil die Entwicklung im Grosshandel und in der Gesamtwirtschaft meist parallel verlaufen. Grund ist die Funktion des Grosshandels als Bindeglied zwischen Erzeugern und Einzelhändlern respektive als Zulieferer. Nach wie vor positiv sind die Aussichten hingegen bei den Versicherungen. ■

KOF-Beschäftigungsindikator und Beschäftigung

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

In eigener Sache

Neue Verbandskommunikation: Abschied und Aufbruch

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge nehmen wir Abschied von unserem Verbandsmagazin. Neue kommunikative Aufgaben warten auf uns. Profil und Inhalt rücken in den Fokus. Online, mobil und «social», dazu medienaffin wird unsere neue Kommunikation sein. Ich freue mich darauf! **Roland A. Müller**

Dies ist die letzte Ausgabe des «Schweizer Arbeitgeber». Die Entscheidung, unser Verbandsmagazin einzustellen, fiel uns zweifelsohne nicht leicht. Es liegt aber auf der Hand, dass wir uns an die neuen kommunikativen Verhältnisse anpassen und unsere Ressourcen konsequent darauf ausrichten müssen.

Das Google-Zeitalter bringt bekanntlich einige Herausforderungen mit sich. Nehmen wir die Glaubwürdigkeit. Angesichts der Informationsflut und der unzähligen Online-Akteure ist Glaubwürdigkeit nicht mehr einfach gegeben. Heute muss man sich Glaubwürdigkeit erarbeiten – mit Expertise, nahbarer Kommunikation und fundierten Geschichten. Die mobile Internetnutzung ist aus dem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken. Laut dem Bundesamt für Statistik rufen bereits heute mehr als die Hälfte der Schweizer User Inhalte via Smartphone oder Tablet ab. Auch bei uns hat sich der Anteil der mobilen Nutzer kontinuierlich erhöht – auf aktuell rund 20 Prozent. Die Nachfrage wird weiter steigen, das mobile Web ist auf der Überholspur.

Online, mobil und «social»

Was bedeuten die Veränderungen in der Kommunikationsarena nun für unseren Verband? Wir müssen unser Profil schärfen. Und zwar indem wir uns auf unsere Schwerpunktthemen konzentrieren: Arbeitsmarkt, Sozialpolitik, Bildung. Hier werden wir unsere Themenführerschaft ausbauen, hier werden wir noch mehr Flagge zeigen. Ebenso wichtig ist es, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen. Und die liegen im Content. Wir

haben etwas zu sagen, und wir haben das Know-how, es zu sagen.

Es liegt deshalb nahe, dass unsere redaktionelle Kompetenz die Top-Themen des Arbeitgeberverbands mehr unterstützt als bisher. Zu diesem Zweck setzen wir künftig stärker auf Online-Kommunikation. Wir werden damit auch formal schlagkräftiger. Indem wir online, mobil und «social» kommunizieren, vergrößert sich der Radius unserer Botschaften. Dazu sollen auch neue Print-Publikationen respektive auflagenstarke Fachbroschüren beitragen.

Die Medienarbeit ist ein weiteres kommunikatives Standbein des Verbands. Hier ist künftig aber eine proaktivere Haltung gefragt. Es gilt, offene mediale Fenster bestmöglich zu antizipieren. Dazu gehört auch, dass wir unsere Kontakte zu den Medien intensivieren. Ein guter Draht zu den Journalisten zahlt sich nicht zuletzt angesichts der Fülle von Informationen aus, mit der auch die Medien zu kämpfen haben. Überdies möchten wir gegenüber den Journalisten noch serviceorientierter auftreten. Also niederschwellig erreichbar und noch besser verfügbar sein – vom Fachspezialisten bis zum Präsidenten.

Die Website als Dreh- und Angelpunkt

Mit Blick auf die Online-Kommunikation liegt schon ein gutes Wegstück hinter uns. Was aber erwartet unsere Bezugsgruppen, wenn wir im kommenden Jahr mit unserer neuen Website live gehen? Zunächst eine benutzerfreundliche und einladende Website. Sie fungiert als Dreh- und Angelpunkt unserer Online-Kommunikation, ist vernetzt und vernetzbar. Ihr Herzstück ist ein News-Room, in dem alle Meldungen, Medienmittei-

lungen und Kommentare des Verbands zusammenfliessen. Dabei möchten wir vermehrt den medialen Nachrichtenstrom anzapfen, sprich arbeitgeberrelevante News aus Wirtschaft und Politik aufgreifen und kommentieren. Unsere Online-Kommunikation wird dadurch dynamischer, sichtbarer und interessanter.

Neben der Website bieten wir ein neues, attraktives Newsletter-Format an, zudem sind wir auf arbeitgeberrelevanten Social-Media-Plattformen anzutreffen. Unsere Bezugsgruppen werden also über verschiedene Wege auf unsere Inhalte stossen – auch über Google. Unsere Website ist suchmaschinenfreundlich aufgebaut, und unsere diversen Online-Aktivitäten werden ebenfalls zu guten Rangierungen beitragen. Kurzum: Wir verstehen uns mehr denn je als Content-Provider, der jedem User freistellt, wo und wann er unsere Inhalte rezipieren möchte.

Dank und Vorfreude

An dieser Stelle möchte ich René Pfister und seinem Team noch einmal für die gute Arbeit danken, die sie für den «Schweizer Arbeitgeber» geleistet haben. Sie haben in den vergangenen Jahren jeden Monat ein journalistisch hochwertiges Produkt herausgegeben. Gleichzeitig freue ich mich auf unsere neue Kommunikation und – als erstes Resultat – auf den neuen Online-Auftritt. In diesem Sinne: bis bald auf unserer Website! ■

Europäische Sozialcharta ist eine Falle

Das Stehaufmännchen der eidgenössischen Politik, die europäische Sozialcharta, kommt erneut aufs Tapet. Das internationale Abkommen, das unser liberales und erfolgreiches Wirtschaftsmodell gefährden könnte, muss unbedingt abgelehnt werden. **Marco Taddei**



Bild: Rob Lewis

Marco Taddei ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die bereits mehrfach vom Parlament abgelehnte europäische Sozialcharta (ESC) kommt zurück auf die politische Agenda. Anfang Juli veröffentlichte der Bundesrat einen Bericht, gemäss dem die Schweiz aus rechtlicher Sicht die Anforderungen für die Ratifikation erfüllen würde. Das ist eine seltsame Kehrtwende: Hatte nicht derselbe Bundesrat in einem Bericht vom Februar 2013 noch verlauten lassen, dass die Ratifikation «in naher Zukunft juristische, politische oder praktische Probleme stellen würde»?

Die beim breiten Publikum wenig bekannte ESC ist ein Abkommen des Europarats, das im Jahr 1961 erarbeitet und 1996 revidiert und ergänzt wurde. Das Abkommen zielt darauf ab, die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen der Vertragsparteien schrittweise zu harmonisieren. Es gesteht den Individuen eine ellenlange Liste von Rechten zu, und das in so unterschiedlichen Bereichen wie Beschäftigung, sozialer Schutz, Erziehung, Wohnen und Gesundheit. Die revidierte ESC lockert die Ratifikationskriterien, die Ratifikation kann künftig «à la carte» erfolgen: Es genügt, dass ein ratifizierender Staat sechs der neun Artikel aus dem harten Kern des Abkommens zustimmt (darunter das Arbeitsrecht, das Vereinigungsrecht und das Recht auf soziale Sicherheit) sowie eine Reihe von Zusatzbestimmungen akzeptiert. Nach der überraschenden Stellungnahme des

Bundesrats vom Juli liegt der Ball nun beim Parlament. Letzteres wäre gut beraten, dem weitreichenden Legalismus der Regierung nicht Folge zu leisten. Und politische Weitsicht zu beweisen, indem es sich einmal mehr gegen dieses Abkommen stellt, das zahlreiche Gefahren für unser Land heraufbeschwört. Die ESC zu ratifizieren, würde bedeuten, die links angehauchte Philosophie, die sich im Abkommen äussert, zu übernehmen. Es würde auch bedeuten, sich einem Abkommen zu unterwerfen, bei dem nicht wirklich klar ist, welches seine Vorteile sein sollen: Welche Tragweite hat beispielsweise der Artikel 1 «Recht auf Arbeit» in den 28 Mitgliedstaaten der EU, die allesamt die ESC ratifiziert haben und wo heute fünf Millionen Jugendliche unter 25 Jahren ohne Arbeit sind?

Die Charta zu ratifizieren, heisst vor allem, sich auf unbekanntes Gebiet zu begeben: Die in der ESC festgeschriebenen Rechte sind nämlich dynamische Rechte, die Gegenstand einer weitreichenden Auslegung vonseiten des Kontrollorgans des Europarats bilden. Setzen wir die Schweiz nicht unter Vormundschaft: Der politische Druck, der von den «Empfehlungen» des Europarats ausgeht, könnte sich dahingehend auswirken, dass unser Arbeitsmarkt stärker reglementiert wird – und dass gleichzeitig die Sozialleistungen ausgebaut werden.

In einer Zeit, in der die Schweiz mühsam versucht, die «Masseneinwanderungs-Initiative» umzusetzen, wäre es deplatziert, eine Einmischung des Europarats in den Arbeitsmarkt zuzulassen. Die Schweiz ist eine Insel des Wohlstands und der Beschäftigung, sie sollte den – politisch korrekten – Sirenenklängen der internationalen Solidarität nicht erliegen und dieses Abkommen, das alle Anzeichen einer Falle aufweist, ohne Wenn und Aber ablehnen. Wozu ein Abkommen ratifizieren, das keinen einzigen Mehrwert aufweist, dafür aber das Risiko birgt, unser liberales und erfolgreiches Wirtschaftsmodell in Mitleidenschaft zu ziehen? ■

Markus Schmidhauser, Wolfensberger AG, Bauma

«Wir setzen auf Automatisierung»

Nach turbulenten Jahren im Gefolge von Finanz- und Euro-Krise investiert die Giesserei Wolfensberger in eine bessere Zukunft. Das Tösstaler Familienunternehmen hat gleich mehrere Pfeile im Köcher, um den Umsatz wieder zu steigern. Geschäftsführer Markus Schmidhauser erklärt, mit welchen Innovationen er neue Marktsegmente erschliessen will und was er von einer Zuwanderungsbeschränkung hält. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Schmidhauser, die Giesserei Wolfensberger wurde vor 90 Jahren gegründet. Was zeichnete das Unternehmen über all die Jahre – und noch heute – aus?

Markus Schmidhauser: Wir definieren uns vor allem über die Werkstoffe, die wir giessen: Der Kunde findet bei uns eine sehr breite Palette. Zudem sind wir seit 1970 wohl weltweit die einzige Giesserei, die den keramischen Präzisionsguss – die Gussherstellung in keramischen Formen – in grossen Mengen betreibt. Schliesslich hat bei uns auch die Nachbearbeitung der gegossenen Teile eine lange Tradition. Da haben wir uns ein grosses Know-how angeeignet. Die Nachbearbeitung, die Einführung neuer Werkstoffe und der keramische Präzisionsguss sind die wichtigsten Meilensteine unserer Firmengeschichte und noch heute unsere Stärken.

Was stellen Sie genau her, und für wen?

Unser «Produkt» ist das Verfahren und das Know-how zur Herstellung von Gussteilen für die Maschinenbauindustrie. Wir sind ein klassischer Zulieferer: Der Kunde kommt mit einem Modell des benötigten Teils zu uns, wir stellen die passende

von Beratung, Engineering, speziellen Werkstoffen und Verfahren sowie Nachbearbeitung sind wir anderen einen Schritt voraus. Würden wir einfach Teile anfertigen, die jede zweite Giesserei herstellen kann, liefe es nur über den Preis. Da könnten wir aus der Schweiz nicht mithalten.

Die Schweizer Gussindustrie hat schwierige Jahre hinter sich. Inwiefern bekamen auch Sie dies zu spüren?

Die Finanz- und anschliessend die Euro-Krise hatten enorme Auswirkungen, nachdem wir in den 2000er-Jahren zunächst ein gewaltiges Umsatzwachstum von 30 auf 80 Millionen Franken erlebt hatten. Seit dem Rekordjahr 2008 hangeln wir uns von Krise zu Krise, das ist frustrierend. Unverschuldet sind uns die Märkte weggebrochen, etwa die Schiffbauindustrie, die richtiggehend abgesoffen ist.

Was bedeutete das konkret?

Wir mussten die Zahl der Mitarbeitenden von 340 auf aktuell 220 reduzieren und die Strategie überprüfen. Eine der Erkenntnisse war, dass wir rationaler werden müssen. Bislang war bei uns zu vieles Handwerk, das zu viel Manpower brauchte. Das ist in der Schweiz angesichts des Lohnniveaus tödlich. Deshalb setzen wir nun voll auf Automatisierung. Vor einem Jahr nahmen wir einen ersten Roboter in Betrieb, mittlerweile haben wir deren drei, und weitere werden folgen. Ausserdem leiteten wir aus der Strategie zahlreiche Projekte für technische Neuentwicklungen ab. Denn wir müssen wieder wachsen, um nach wie vor ein gleichwertiger Partner für die grossen Firmen der Maschinenbauindustrie zu sein.

Auf welche Innovationen aus Ihrem Hause darf man gespannt sein?

Im Moment entwickeln wir ein Verfahren für den dünnwandigen Stahlguss. Es ist nicht einfach, den zähflüssigen Werkstoff Stahl dünn auszugliessen. Wir sind aber überzeugt, dass sich uns damit ein neues Marktsegment auftut. Denn die Automobil-

«Wir zählen auf die Eigenmotivation und die Freude der Mitarbeitenden, gemeinsam etwas zu erreichen.»

Form her, um darin das Teil zu giessen. Es sind Konstrukte, die man in der Regel nicht sieht; sie «verschwinden» beispielsweise in Lastwagen- und Bus-Bremsen oder in Schiffsmotoren. Der deutsche Voith-Konzern und die ABB Turbo Systems in Baden sind unsere Hauptabnehmer. Sie machen zusammen die Hälfte unseres Umsatzes aus. Zusätzlich beliefern wir Firmen in Südkorea und Japan.

Wodurch hebt sich Wolfensberger von anderen Giessereien ab?

Wir versuchen, Nischen zu bedienen. Mit unserem Gesamtpaket bestehend aus einer Kombination

industrie muss immer effizientere und leichtere Autos bauen. Einerseits testen wir zusammen mit einem deutschen Autohersteller ein Teil für die Fahrzeugkarosserie, das weniger Gewicht und erst noch eine bessere Festigkeit aufweist als die bisherige Lösung. Andererseits arbeiten wir an besonders hitzebeständigen Komponenten für Motoren, da diese immer leistungsfähiger werden, dadurch aber auch mehr Wärme entwickeln. Zudem wollen wir uns mit der additiven Fertigung ein neues Standbein aufbauen: Neben dem Giessen wollen wir Teile künftig dank 3D-Printing auch «drucken» können. Das ist die Technologie der Zukunft.

Wie gut können Sie den Bedarf an Fachpersonen, gerade für den Forschungs- und Entwicklungsbereich, decken?

Es ist schwierig, gute Fachleute zu gewinnen. Wir haben zwar Schweizer Ingenieure, aber im Giesserei-Bereich auf unserem Niveau haben wir fast keine Möglichkeiten, im Inland zu rekrutieren. Es gibt diese Fachkräfte bei uns schlicht nicht. Unser Vorteil ist, dass die deutsche Gussindustrie weltweit führend ist. Viele deutsche Fachleute kommen gerne zu uns.

Mit anderen Worten: Die Beschränkung der Zuwanderung stellt für Sie ein Problem dar.

Ohne Zuwanderung haben wir keine Chance, die nötigen Fachkräfte zu finden. Wenn Kontingente eingeführt werden, bin ich gespannt, wer diese wie verteilen wird. Dann kommen zuerst einmal die Pharmaindustrie, Banken und Versicherungen – wir werden sicher nicht erstrangig behandelt.

Welche Bedeutung messen Sie der Ausbildung bei?

Wir haben pro Jahr im Schnitt zwölf Lernende: jeweils acht Polymechaniker und drei bis vier Gusstechnologen. Wobei es bei Letzteren schwierig ist, gute Lernende zu finden. Und die Guten bilden sich weiter, sodass sie dem Beruf früher oder später auch verloren gehen. Als Giesserei ist man für viele nicht der attraktivste Arbeitgeber: Es ist lärmig, heiss, staubig. Dass es sich um einen interessanten und anspruchsvollen Be-



Markus Schmidhauser führt die Wolfensberger AG in dritter Generation; sein Grossvater Jakob Wolfensberger gründete die Giesserei 1924 unweit des heutigen Standorts in Bauma. Sowohl die Frau als auch die beiden Kinder von Markus Schmidhauser, der zugleich den Giesserei-Verband der Schweiz präsidiert, arbeiten im Betrieb. Doch auch jenseits von Büro und Produktionsshalle ist ihm Zeit für die Familie wichtig – genauso wie Ferien machen, Tennis spielen und Musik hören.

ruf handelt, wird von aussen stark unterschätzt.

Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden?

Wir pflegen einen teamorientierten, kollegialen und doch zielgerichteten Führungsstil. Die Hierarchien sind flach, als Familienunternehmen sehen wir uns auch als eine grosse Familie. Wir zählen auf die Eigenmotivation und Freude der Mitarbeitenden, gemeinsam etwas zu erreichen. Probleme werden in den Teams angegangen, statt dass wir von oben herab bestimmen. Schliesslich ist uns eine transparente Kommunikation wichtig. Seit Kurzem veröffentlichen wir jeweils den «Aufsteller der Woche» – als Reaktion auf die Tendenz, immer nur über Probleme zu sprechen.

Wie fördern Sie das familiäre Betriebsklima?

Früher war es noch viel stärker verankert, da traf man sich auch in der Freizeit im Dorf, etwa zum Fussballspiel. Aber wir veranstalten noch heute An-

lässe für die Mitarbeitenden wie zum Beispiel Kochkurse oder demnächst ein Bierbrau-Seminar. Letztlich ist aber das tägliche Vorleben entscheidend.

Was sagt Ihr Blick in die Zukunft punkto Herausforderungen und Chancen?

Die grosse Herausforderung ist der Change-Prozess vom bisher manuell orientierten zum automatisierten Unternehmen. Da sind wir mittendrin. Die erwähnten strategischen Projekte sind unsere Zukunftschancen. Dass eines davon zum Erfolg führen wird, bin ich sicher. Das Potenzial ist riesig, aber wir sind extrem gefordert. Die Messlatte liegt hoch: Bis 2018 wollen wir gegenüber heute wieder 50 Prozent mehr Umsatz machen. Das ist ein hohes Ziel – aber noch nicht, was wir vor der Krise hatten. ■

Urteil

Strittige Unterstellung unter einen Gesamtarbeitsvertrag

Einem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) unterstehen die Arbeitnehmer, die im betreffenden Wirtschaftszweig tätig sind. Welchem Wirtschaftszweig ein Unternehmen zuzurechnen ist, ergibt sich aus der Tätigkeit, die ihm das Gepräge gibt. Der GAV gilt für den ganzen Betrieb. Bestehen innerhalb desselben Betriebes mehrere Teile, können auf diese unterschiedliche GAV zur Anwendung gelangen.

Sachverhalt

Mit Arbeitsvertrag vom 27. Dezember 2005 wurde A. im Betrieb von X. als «Bodenleger-Innendekoration» angestellt.

A. verlangt von X. die Bezahlung von 50852.20 Franken. Er stützt seine Forderung auf Ansprüche, welche ihm vom 1. April 2008 bis zum 31. Dezember 2011 gemäss Gesamtarbeitsvertrag des Ausbaugewerbes der Westschweiz zustehen würden. X. bestreitet die Anwendbarkeit des Gesamtarbeitsvertrages auf das Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien.

Aus den Erwägungen

3.2 Das durch A. eingereichte (teils verdeckte) Protokoll der Sitzung des Präsidenten des Arbeitsgerichts vom 16. Februar 2012 in Sachen C. gegen X., woraus hervorgehe, dass X. die Anwendbarkeit des Gesamtarbeitsvertrages für seinen Betrieb in einem anderen Verfahren anerkannt habe, blieb wegen zu später Einreichung unbeachtlich.

4. Umstritten ist nach wie vor, ob der Gesamtarbeitsvertrag des Ausbaugewerbes der Westschweiz (nachfolgend: GAV) gestützt auf die Allgemeinverbindlicherklärung des Bundesrates vom 28. Februar 2008 auf das Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien anwendbar ist.

4.1 Die Vorinstanz verneinte die Unterstellung des Betriebs des X. unter den GAV. Sie stellte fest, die Einzelfirma des X. biete verschiedene Tätigkeiten im Bereich der Innendekoration an, wovon jedoch lediglich das Verlegen von Parkett in den Anwendungsbereich des GAV falle. Gemäss Arbeitsvertrag vom

27. Dezember 2005 sei A. von X. als «Bodenleger-Innendekoration» angestellt worden. A. habe sich jedoch verpflichtet, bei Bedarf auch andere Arbeiten auszuführen, soweit ihm dies nach Treu und Glauben zumutbar sei. Das Beweisverfahren habe denn auch ergeben, dass A. auch andere anfallende Arbeiten erledigt habe und die Bodenlegearbeiten lediglich 35 Prozent des Betriebs des X. ausgemacht hätten. Entsprechend sei der Betrieb des X. nicht hauptsächlich in dem vom Anwendungsbereich des GAV erfassten Bereich tätig, weshalb gestützt auf die bundesgerichtliche Rechtsprechung die Anwendbarkeit des GAV zu verneinen sei.

4.2 A. macht geltend, entgegen der Ansicht der Vorinstanz sei das Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien dem GAV zu unterstellen. Der Wortlaut der Allgemeinverbindlicherklärung sei klar: Der GAV gelte für sämtliche Arbeitgeber, die hauptsächlich oder nebenbei Parkette verlegen. Es sei beweisrechtlich erstellt, dass X. (als Nebenbeschäftigung) auch Parkettböden verlege, womit der GAV Anwendung finde. Entsprechend habe entgegen der Ansicht der Vorinstanz nicht bewiesen werden müssen, dass das Bodenlegen mindestens 50 Prozent des Gesamtumsatzes des X. ausmachen würde; diese Bedingung sei aber ohnehin erfüllt gewesen, da X. gleichzeitig zwei Bodenleger zu je 100 Prozent beschäftigt habe. Entscheidend sei aber, dass die paritätische Berufskommission in ihrem Schreiben vom 7. Mai 2013 die Anwendbarkeit des GAV auf den Betrieb des X. bejaht habe.



Darüber hinaus habe die Vorinstanz nicht beachtet, dass X. zugegeben habe, auch Polsterungen zu 10 Prozent ausführen zu lassen, was mit Sicherheit unter Art. 2 Abs. 1 Bst. a GAV («Reparation und/oder Restauration von Möbeln») falle. Der GAV sei somit auf das Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien anwendbar.

5.1 Die für den Geltungsbereich damals gültige, einschlägige Bestimmung von Art. 2 Abs. 1 lautet wie folgt:

«Der vorliegende Gesamtarbeitsvertrag gilt für sämtliche Arbeitgeber, Betriebe und Betriebsteile, die hauptsächlich oder nebenbei folgende Arbeiten verrichten oder verrichten lassen:

- a) Schreinerei, Möbelschreinerei und Zimmerei, eingeschlossen:
 - (...)
 - Herstellung, Reparation und/oder Restauration von Möbeln;
 - Parkettverlegung (Holzbodenlegen), als Nebentätigkeit;
- c) weitere Arbeiten des Ausbaugewerbes:
 - Bodenbeläge und Parkettverlegung (...)

5.2 Ob ein Betrieb unter einen allgemeinverbindlichen GAV fällt, entscheidet allein der Richter, nicht die paritätische Kommission. Soweit A. somit vorbringt, der GAV finde Anwendung, da die paritätische Berufskommission dies



Illustration: Christine Rür

in ihrem Schreiben vom 7. Mai 2013 bejaht habe, geht seine Rüge von vornherein fehl.

5.3 Bei einem Branchen- beziehungsweise Industrievertrag unterstehen diejenigen Arbeitnehmer dem GAV, die in einem bestimmten Wirtschaftszweig tätig sind. Die Frage, welchem Wirtschaftszweig ein Unternehmen zuzurechnen ist, beantwortet sich nach der Tätigkeit, die ihm das Gepräge gibt; entscheidend ist nicht der Handelsregistereintrag, sondern die tatsächliche Tätigkeit. Nach dem Grundsatz der Tarifeinheit gilt der GAV für den ganzen Betrieb und somit auch für berufsfremde Arbeitnehmer, wobei regelmässig gewisse Funktionsstufen und besondere Anstellungsverhältnisse ausgenommen werden. Allerdings kann ein Unternehmen mehrere Betriebe umfassen, welche unterschiedlichen Branchen angehören, oder es können innerhalb ein und desselben Betriebs mehrere Teile bestehen, welche eine unterschiedliche Zuordnung rechtfertigen, weil sie eine genügende, auch nach aussen erkennbare Selbstständigkeit aufweisen. In diesen Fällen können dann auf die einzelnen Teile des Unternehmens unterschiedliche

Gesamtarbeitsverträge zur Anwendung gelangen. Massgebliches Zuordnungskriterium bei einem Industrievertrag ist somit die Art der Tätigkeit, die dem Betrieb oder dem selbstständigen Betriebsteil – und nicht dem Unternehmen als wirtschaftlichem Träger allenfalls mehrerer Betriebe – das Gepräge gibt. Dabei ist Tatfrage, welche Tätigkeiten in einem Betrieb oder selbstständigen Betriebsteil in welchem Ausmass vorkommen. Rechtsfrage ist dagegen, welche der festgestellten Tätigkeiten dem Betrieb das Gepräge geben.

5.4 Beim Betrieb des X. handelt es sich unbestrittenermassen um einen unechten Mischbetrieb, der mit seinen vier bis fünf Angestellten zu klein ist, um in Sektoren aufgeteilt zu werden. Entsprechend gilt der Grundsatz der Tarifeinheit, was von keiner Partei in Abrede gestellt wird.

Nicht zu hören ist A., soweit er vorbringt, der Betrieb des X. falle unter Art. 2 Abs. 1 Bst. a GAV, da er auch Möbelpolsterungen vornehme. Diese Rüge entbehrt jeglicher Grundlage, da es sich beim Betrieb des X. zweifellos nicht um eine Schreinerei, Möbelschreinerei oder Zimmerei handelt.

Zu prüfen gilt demnach einzig, ob der Betrieb von X. unter Art. 2 Abs. 1 Bst. c GAV fällt.

5.5 Nach den tatsächlichen Feststellungen der Vorinstanz bietet die Einzelfirma des X. verschiedene Produkte im Zusammenhang mit Innendekoration an, wovon die Bodenlegerarbeiten beziehungsweise die Parkettverlegung lediglich 35 Prozent des gesamten Tätigkeitsbereiches ausmachen. Die Arbeiten im Bereich der Innendekoration – welche von der Vorinstanz nicht näher definiert wurden, gemäss dem Arbeitsgericht jedoch im Verkauf von Vorhängen, Bettwaren und dergleichen sowie in der Verarbeitung/Produktion von Vorhängen, Polsterungen als auch die Lieferung dieser Produkte besteht – stellen somit den

hauptsächlichen Tätigkeitsbereich des Betriebs dar. So hat die Vorinstanz denn auch festgestellt, dass A. mehrere im Betrieb des X. anfallende Arbeiten erledigt hat; soweit A. im bundesgerichtlichen Verfahren vorbringt, er habe nur Bodenlegerarbeiten ausgeführt und zudem sei auch noch ein zweiter Arbeitnehmer ausschliesslich als Bodenleger beziehungsweise Parkettverleger tätig gewesen, weicht er in unzulässiger Weise von den tatsächlichen Feststellungen der Vorinstanz ab, womit er nicht zu hören ist.

Die Arbeiten im Bereich der Innendekoration geben dem Unternehmen somit das Gepräge im Sinne der bundesgerichtlichen Rechtsprechung, womit der Parkettverlegung nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt.

5.6 Ausgangspunkt für die Zuordnung eines Betriebs ist die auf dem Markt angebotene einheitliche (Arbeits-)Leistung; den dabei notwendigerweise und als integrierender Bestandteil anfallenden Hilfs- und Nebentätigkeiten kommt keine eigenständige Bedeutung zu, selbst wenn sie einen grösseren Arbeitsaufwand als die Grundleistung erfordern sollten. Die Vorinstanz ist demnach zutreffend davon ausgegangen, dass der Betrieb des X. mit seiner prägenden Tätigkeit nicht unter den Geltungsbereich des GAV beziehungsweise nicht unter Art. 2 Abs. 1 Bst. c GAV fällt. Daran vermag nichts zu ändern, dass der Betrieb des X. (nebenbei) auch das Verlegen von Parkettböden anbietet. Denn bietet ein Betrieb höchstens in untergeordnetem Ausmass weitere «branchenfremde» Leistungen an, ist es für die prägende Tätigkeit bedeutungslos, ob sie in einem sogenannten (unechten) Mischbetrieb ausgeübt werden, und folglich auch, ob diese Qualifikation erkennbar war.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 9. September 2014 (4A_351/2014)

*Urteil***Sozialfrist**

Um die Folgen einer fristlosen Entlassung zu mildern, kann unter Umständen eine Sozialfrist gewährt werden. Sie darf nicht gleich lang wie die der ordentlichen Kündigung sein und wird im Ausnahmefall gewährt, wenn die persönliche Situation für eine betroffene Person besonders schwierig ist und angenommen werden darf, sie finde dank der eingeräumten Frist eher wieder eine Anstellung.

Sachverhalt

A. war als Sportlehrer angestellt. Er wurde im Juni 2011 mit Vorwürfen einer weiblichen Schülerin konfrontiert. Am 21. Juni 2011 unterzeichnete er eine Vereinbarung mit der Schulleitung, welche insbesondere sein Verhalten gegenüber weiblichen Lernenden im Sportunterricht zum Gegenstand hatte. Am 23. September 2011 erteilte A. eine selbstbestimmte Sportlektion, welche er mit seinem privaten Handy filmte. Am 30. September 2011 beanstandete die Schulleitung sein Verhalten (Filmen ohne Einverständnis, Anstarren des Busens, Sprüche). Nach den Herbstferien führte der Rektor am 20. Oktober 2011 eine Anhörung der betroffenen Lernenden durch und gab A. am 31. Oktober 2011 Gelegenheit, sich zu den Vorwürfen zu äussern. Nachdem dieser die Vorwürfe bestritten hatte, schlug ihm die Schulleitung die Auflösung des Arbeitsverhältnisses bis spätestens Ende Januar 2012 vor und gab ihm eine Bedenkzeit bis zum 4. November 2011. A. lehnte am 4. November 2011 eine vorzeitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses ab, worauf dieses gleichentags schriftlich fristlos gekündigt wurde.

Aus den Erwägungen

4. Streitig und zu prüfen ist die Bundesrechtskonformität der fristlosen Kündigung vom 4. November 2011. A. rügt eine Verletzung des rechtlichen Gehörs, negiert das Vorliegen eines wichtigen Grundes und macht schliesslich geltend, die Gewährung einer Sozialfrist schliesse die fristlose Kündigung aus.

5.1 A. rügt eine Verletzung seines verfassungsmässigen Anspruches auf recht-

liches Gehör. Zwar habe ihm die Schulleitung Gelegenheit gegeben, sich zu den Umständen seiner Entlassung zu äussern. Der Entscheid, ihn fristlos zu entlassen, habe aber faktisch bereits vor der Anhörung vom 31. Oktober 2011 festgestanden. Seine Einwendungen seien gar nicht berücksichtigt worden.

5.3 Nach Klärung des Sachverhaltes, namentlich nach der Befragung der betroffenen Schulklasse, hat der Rektor A. im Beisein von zwei weiteren Personen mit den Vorwürfen konfrontiert und ihm insbesondere die Möglichkeit geboten, sich dazu zu äussern. A. hat die gegen ihn erhobenen Vorwürfe bestritten. Hierauf wurde ihm dargelegt, dass – auch in Anbetracht der früheren Vorwürfe – für die Schulleitung nur eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses in Frage komme. Denkbar sei die Gewährung einer Sozialfrist bis längstens Ende Januar 2012. Die Schulleitung gewährte A. eine Bedenkfrist von vier Tagen, sich dazu zu äussern. Erst nach Ablauf dieser Frist wurde das Anstellungsverhältnis fristlos aufgelöst.

5.4 Unter diesen Umständen kann nicht angenommen werden, der Entscheid über die fristlose Entlassung sei bereits vor der Anhörung festgestanden.

7. Sozialfrist

7.1 Die Schulleitung hat A. nach Gewährung des rechtlichen Gehörs am 31. Oktober 2011 mitgeteilt, das Arbeitsverhältnis könne nicht fortgesetzt werden. Im Sinne eines Entgegenkommens könne es aber noch längstens bis Ende Januar 2012 erstreckt werden. A. wurde dem-



nach eine sogenannte Sozialfrist eingeräumt.

A. macht geltend, die Einräumung dieser Frist beweise, dass kein wichtiger Grund für die sofortige Kündigung vorgelegen habe. Indem das Dienstverhältnis auch aus Sicht des Arbeitgebers noch habe fortgesetzt werden können, belege dies, dass die Weiterbeschäftigung für beide Seiten zumutbar und daher nur eine ordentliche Kündigung zulässig gewesen wäre.

7.2 Das Bundesgericht hatte sich bis anhin noch nie zur Zulässigkeit einer Sozialfrist im öffentlichen Personalrecht zu äussern. Für das Zivilrecht hat das Bundesgericht die Gewährung einer Sozialfrist jedenfalls dann als zulässig erachtet, wenn die Frist nicht gleich lang wie die der ordentlichen Kündigung dauert und in erster Linie im Interesse des Arbeitnehmenden und nicht in demjenigen des Arbeitgebers liegt.

7.3 Die Lehre äussert sich zur Zulässigkeit beziehungsweise den Voraussetzungen für die Gewährung einer Sozialfrist im Kontext mit der fristlosen Entlassung im Arbeitsvertragsrecht (Art. 337 OR). Rehinder hält die Gewährung der Sozialfrist für zulässig, verlangt aber, dass der Kündigende erkennbar erklärt, dass er ausserordentlich kündigen will; die Sozialfrist dürfe nicht die Frist für eine ordentliche Kündigung erreichen. Subilia/Duc halten eine Schonfrist für be-



Illustration: Christine Bar

achtlich, sofern in der Gewährung dieser Frist nicht zum Ausdruck komme, dass die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht unzumutbar sei.

Streiff/von Kaenel/Rudolph erachten die Gewährung der Frist hingegen für unzulässig, da damit zum Ausdruck gebracht werde, die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses sei zumutbar und es sei demnach gar kein Grund für eine fristlose Kündigung gegeben. Dem hält Portmann entgegen, die Einräumung einer Sozialfrist erfolge ausschliesslich im Interesse des Gekündeten und entspreche dem Grundsatz «in maiore minus»: Wenn eine fristlose Entlassung möglich sei, müsse dies auch für eine mildere Massnahme gelten. Auch Staehelin hält die Gewährung einer Sozialfrist im Interesse des Gekündigten für zulässig. Emmel geht von der Zulässigkeit der Gewährung einer Sozialfrist aus, sofern darin ein Entgegenkommen für die gekündigte Partei liegt.

7.4 Insgesamt sprechen keine Gründe gegen die grundsätzliche Zulässigkeit einer Sozialfrist. Sind die Voraussetzungen für eine fristlose Entlassung gegeben und wäre eine sofortige Auflösung des Arbeitsverhältnisses rechtmässig, ist nicht einzusehen, weshalb ein Entgegenkommen unstatthaft sein soll. Praktisch gesehen entspricht es den Interessen des Arbeitnehmers, wenn der Arbeitgeber für ein solches Entgegen-

kommen nicht abgestraft wird. Sozial sein sollte nicht schaden.

7.5 Mit der Gewährung einer solchen Frist wird die fristlose Entlassung abgefedert. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die Unterscheidung zwischen ordentlicher und ausserordentlicher Kündigung relativiert oder gar unklar wird. Es sind daher die Voraussetzungen zu prüfen, unter welchen eine solche Frist rechtmässig erscheint.

7.5.1 Die Überlegung, dass die Sozialfrist die Länge der ordentlichen Kündigungsfrist nicht erreichen darf, erweist sich selbstredend auch im öffentlichen Personalrecht als zutreffend: Es wäre widersprüchlich anzunehmen, die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist sei dem Arbeitgeber nicht mehr zuzumuten, indessen dürfe dem Arbeitnehmer eine gleich lange Zeitdauer bis zum Weggang aus sozialen Gründen zugebilligt werden. Dadurch würde der wichtige Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses in einer Weise relativiert, welche der ratio legis einer fristlosen Entlassung widerspricht.

7.5.2 Ähnliches gilt für die Erwägung, die Gewährung einer Sozialfrist sei dann unzulässig, wenn sie einzig oder vorwiegend dem Interesse des Arbeitgebers diene. Im öffentlichen Personalrecht tritt an die Stelle des Interesses des Arbeitgebers das öffentliche Interesse. Diesem Interesse darf die Gewährung einer Sozialfrist nicht widersprechen. Dies träfe etwa dann zu, wenn sie einzig dazu diene, die zur fristlosen Kündigung führenden Gründe, die allenfalls auch den Arbeitgeber in einem ungünstigen Licht erscheinen lassen könnten, durch Stillschweigen der öffentlichen Meinungsbildung beziehungsweise Kritik zu entziehen. Ebenso dürfte sich die Gewährung einer Sozialfrist verbieten, wenn von einer Weiterbeschäftigung eine erhebliche Gefährdung Dritter oder des Gemeinwohles ausginge oder ein rechtskonformes Verwaltungshandeln beziehungsweise eine Dienstleistung nicht sichergestellt werden könnte.

7.5.3 Vielmehr muss die Sozialfrist im primären Interesse des Mitarbeiters, der Anlass zur fristlosen Auflösung des Arbeitsverhältnisses geboten hat, stehen. Sie wird aus sozialen Gründen etwa dann gewährt werden können, wenn die persönliche Situation für eine betroffene Person besonders schwierig ist und angenommen werden darf, sie finde dank der eingeräumten Frist eher wieder eine Anstellung.

7.6 Zusammenfassend erweist sich demnach die Gewährung einer Sozialfrist auch im öffentlichen Recht dann als zulässig, wenn Gründe für eine fristlose Entlassung ausgewiesen sind, die die Frist für die ordentliche Kündigung klar unterschritten wird und keine Verletzung öffentlicher Interessen gegeben ist, vielmehr die Gewährung der Sozialfrist in erster Linie im Interesse des Dienstnehmers liegt. Ob diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist im Einzelfall anhand der konkreten Umstände zu prüfen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 15. Oktober 2014 (8C_340/2014)

Letztes Urteil

Mit diesem Urteil endet eine langjährige Dienstleistung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands: 1980 erschien erstmals ein Urteil in der Zeitung des Zentralverbandes Schweizerischer Arbeitgeberorganisationen. Seit der zunehmenden Publikation wichtiger Urteile im Internet hat sich die Suche nach Antworten der neuesten Gerichtspraxis auf arbeitsrechtliche Probleme verändert. Dies ist mit ein Grund, weshalb künftig auf die Veröffentlichung von Urteilen verzichtet wird.

In der «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide» hat der Schweizerische Arbeitgeberverband jeweils alle im Verlauf eines Jahres publizierten Urteile zusammengefasst. Sie wird Anfang 2015 zum letzten Mal erscheinen. Besonders geschätzt wurde das Angebot auch von vielen Juristen, da die deutsch-beziehungsweise französischsprachigen Urteile in die jeweils andere Sprache übersetzt wurden. ■

«SeitenWechsel»: Wirtschaftsakteure in sozialen Institutionen

Fünf Tage mit nachhaltiger Wirkung

Heim statt Büro, Psychiatrie statt Schalterhalle, Asyl- statt Einkaufszentrum: Wenn Führungskräfte für eine Woche ihre gewohnte Arbeit gegen jene in einer sozialen Institution eintauschen, wechseln sie im wahrsten Sinne des Wortes die Seite. Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung bei der Migros, und René Wilhelm, in leitender Funktion bei einer Raiffeisenbank, schildern ihre Erfahrungen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. **Daniela Baumann**

«Hier geht es nur um Geld, dort um Menschenleben.» Auch ein Jahr danach erzählt René Wilhelm noch voller Hochachtung von seinem Seitenwechsel. Man merkt, dass die fünf Tage im Schulheim St. Johann Klingnau beim Bankleitungsmitglied der Raiffeisenbank Lägern-Baregg in Wettingen nachhaltige Eindrücke hinterlassen haben. Die Belastung sei eine ganz andere, wenn man Verantwortung für junge Menschen und deren Zukunft trage, die zudem ständig etwas von einem wollten. «Die ununterbrochene Präsenz ohne Möglichkeit, sich mal kurz auszuklinken, war anstrengend und hat mich mental stärker ausgelaugt als meine gewohnte Arbeit.»

Freiwilligkeit ist zentral

Wer René Wilhelm berichten hört, realisiert schnell: Der Seitenwechsel ist keine alltägliche Weiterbildung. Seit 20 Jahren ermöglicht das Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft Führungspersonen aus Wirtschaft und Verwaltung, mit einem kurzen Arbeits-einsatz in einer sozialen Institution «in eine ganz andere Welt», so Wilhelm, einzutauchen. Mittlerweile haben sich wie er über 3000 Firmenchefs, Finanzverantwortliche, Marketingspezialisten, Filialleiter und andere Kader aus über 30 Unternehmen auf diese Horizons-erweiterung eingelassen.

Praktisch seit der ersten Stunde dabei ist die Genossenschaft Migros Zürich. Esther Schnider ist als Leiterin Personal- und Führungsentwicklung seit vielen Jahren dafür verantwortlich, Mitarbeitende beim Seitenwechsel zu begleiten. «Wir hatten im ersten Jahr gleich 20 Seitenwechsler und in den Folgejahren immer mindestens deren zwölf», erin-



Esther Schnider, Leiterin Führungsentwicklung der Genossenschaft Migros Zürich.



René Wilhelm, Bankleitungsmitglied der Raiffeisenbank Lägern-Baregg.

nert sie sich an die auf Anhieb hohe Resonanz.

Esther Schnider hatte selber zehn Jahre im sozialen Bereich gearbeitet, bevor sie zur Migros kam. Auch das Interesse des damaligen HR-Leiters der Migros Zürich an gesellschaftspolitischen und sozialen Themen habe wesentlich zum Erfolg beigetragen, ist Schnider überzeugt. Die Motivation müssten die

«Die Mitarbeitenden müssen Motivation, Reflexionsbereitschaft und Offenheit mitbringen.»

Mitarbeitenden allerdings von sich aus mitbringen, ebenso eine gewisse Reflexionsbereitschaft, Offenheit und Vorurteilsfreiheit gegenüber Neuem, benennt Schnider die wesentlichen Voraussetzungen für einen Seitenwechsel.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist in ihren Augen oberstes Gebot, ausserdem sollten die Mitarbeitenden die Institution frei wählen können. Das Alter dagegen stellt kein wesentliches Kriterium mehr dar. Ursprünglich als Angebot für Kader ab 45 ausgeschrieben, hätten sich in den letzten Jahren vermehrt jüngere Führungskräfte angemeldet.

Der Aufwand lohnt sich

Ein Selektionsverfahren für die potenziellen Seitenwechsler gibt es nicht. Gleichwohl will die Programmverantwortliche der Migros Zürich in einem Vorbereitungsgespräch wissen, was die Mitarbeitenden dazu motiviert. Ebenso macht sie mit ihnen vorgängig eine Standortbestimmung und organisiert eine Einführung mit den jeweiligen sozialen Institutionen. Während der Einsätze legt Esther Schnider Wert darauf, die Mitarbeitenden zu besuchen – zur Qualitätssicherung.

In seltenen Fällen habe sie feststellen müssen, dass das Angebot nicht genü-

gend Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit bietet oder dass die Betreuung nicht dem erwünschten Austausch entspricht. Denn darum gehe es in erster Linie: den Austausch mit anderen Führungskräften und neue Impulse für den eigenen Berufsalltag, beispielsweise mit Blick auf das Problemlösen, die Kundenorientierung oder das Führungsverhalten. Um den Transfer des Erlebten und Gelernten zu planen sowie die Eindrücke zu verarbeiten, schliesst die Weiterbildung bei der Genossenschaft Migros Zürich mit einer Auswertung ab.

Abgesehen vom organisatorischen Aufwand fallen für das Unternehmen vor allem Kosten für die Ausfalltage der betreffenden Mitarbeitenden und ein finanzieller Beitrag an das Programm «SeitenWechsel» sowie die sozialen Institutionen an. Bei der Migros, wo neben fachlicher Weiterbildung besonders beim Kader auch auf die Persönlichkeitsentwicklung geachtet wird, ist man nach 17 Jahren und gegen 200 Seitenwechseln nach wie vor überzeugt: «Der Aufwand zahlt sich längstens aus.» Schnider empfiehlt den Seitenwechsel grundsätzlich jedem Unternehmen.

Höhere Zufriedenheit führt zu besserer Leistung

Auch René Wilhelm sieht praktisch nur Chancen in einem Seitenwechsel, für die Teilnehmenden wie deren Arbeitgeber. Aus seiner Sicht ist es gar nicht möglich, eine Kosten-Nutzen-Berechnung zu machen, da sich nicht alle Faktoren in Zahlen fassen lassen. So habe sich die Woche im Schulheim für ihn und seinen Arbeitgeber vor allem deshalb gelohnt, weil sie ihm bestätigte, in der Bank am richtigen Platz zu sein. «Mir wurde bewusst, dass ich es hier doch eigentlich ganz gut habe. Und diese Zufriedenheit mit dem Job wirkt sich positiv auf die Leistung aus.» Allerdings hat er im Aus-

tausch mit anderen Seitenwechslern im Nachhinein festgestellt, dass die Erfahrungen stark variieren. «Es lohnt sich, gut zu überlegen, wo man seinen Einsatz machen will. Ein Pflegeheim beispielsweise hätte ich mir nicht vorstellen können.»

Bei der Raiffeisenbank in Wettingen ist der zweifache Familienvater vorerst der einzige Seitenwechsler geblieben. Es war nicht sein Arbeitgeber, sondern er selber, der die Idee einbrachte, nachdem er aufgrund einer privaten Bekanntschaft vom Leiter des Klingnauer Schulheims für einen Seitenwechsel angefragt worden war. «Die Kollegen in der Bankleitung reagierten sehr offen und fanden das eine gute Sache», erinnert sich Wilhelm.

«Mir wurde bewusst, dass ich es in meinem Job doch eigentlich ganz gut habe.»

Er liess sich auf das Abenteuer ein – und fand sich sofort mittendrin: Er habe am Montagmorgen gleich in der Wochensitzung mitdiskutieren können. Und dies, obwohl für einmal weder Kreditanfragen noch Regulatorien das Thema waren, sondern die Schulkinder und ihre Probleme. Der 55-jährige Banker war mit seiner Lebenserfahrung für die meist jüngeren Angestellten des Schulheims offenbar eine willkommene Unterstützung. Es stand ihm frei, sich im Verlauf der Woche in ganz unterschiedlicher Form einzubringen, beispielsweise in der Pausenaufsicht, im Unterricht, bei der Aufgabenhilfe oder beim Mittagessen mit den Kindern. Diese hätten ihn sofort akzeptiert. «Es berührte mich sehr,

wie ein ansonsten äusserst zurückhaltendes Mädchen sich mir öffnete – ich weiss bis heute nicht weshalb», schildert Wilhelm einen der schönsten Momente.

Proaktives Führen

Was blieb von diesem Einsatz haften, einmal zurück im Bankalltag? «Das Tagesgeschäft hatte mich natürlich sofort wieder eingeholt», sagt René Wilhelm, doch: «Ich konnte immer wieder Verbindungen zu meinem Berufsleben herstellen. Zum Beispiel erinnerte mich der Umgang der Betreuer mit den Kindern daran, dass es auch in der Personalführung wichtig ist, öfter mit den Mitarbeitenden zu reden. Und zwar nicht nur in Notfällen, sondern genauso, wenn der Karren läuft.»

Ausserdem habe der Seitenwechsel den Blick auf seinen eigenen Beruf verändert. Er findet heute, dass die Bankwelt im Vergleich zur Arbeit mit Kindern weniger komplex sei: «Erstere wird tendenziell über- und letztere unterschätzt.» Dennoch ist Wilhelm überzeugt, dass er auch den Angestellten des Schulheims etwas aus seiner Welt weitergeben konnte. «Mir fiel auf, dass häufig auf der emotionalen Ebene diskutiert wurde. Da war es hilfreich, konnte ich meine analytische Denkweise einbringen.»

Überhaupt wäre er nicht abgeneigt, bei der Raiffeisenbank einen Seitenwechsel in die andere Richtung anzubieten: «Menschen, die mit Kindern arbeiten, müssen schliesslich die Welt auch kennen, auf die sie sie vorbereiten.» Vorerst aber will er den klassischen Seitenwechsel intern wieder aufs Tapet bringen. Denn für ihn ist klar: «Jedem Arbeitnehmenden würde diese Erfahrung guttun.» ■



Folgen Sie uns auf Twitter:
@arbeitgeber_ch

Ein Sprung ins kalte Wasser

Eine nachhaltige Form der Persönlichkeitsentwicklung anbieten, die soziale Verantwortung von Unternehmen stärken und Mitarbeitende für soziale Themen sensibilisieren: Das bezweckt «SeitenWechsel», ein zielorientierter Arbeitseinsatz für Führungskräfte in einer sozialen Institution.

Die Idee ist simpel: Durch den Wechsel in eine komplett fremde Umgebung, durch Entzug der üblichen Business-Attribute wie Anzug, Smartphone, Computer, Hierarchie und vertraute Aufgaben erlebt der Seitenwechsler ein emotionales Tauchbad, das seine Führungskompetenzen stärkt. Teilnehmende erweitern ihre sozialen Stärken, bekommen aussergewöhnliche Instrumente für den Umgang mit Stress, knappen Ressourcen und komplett unterschiedlichen Menschen. Sie lernen, zuzuhören und unkonventionelle Lösungen zu wagen.

Ein Unternehmen, dessen Grundhaltung soziale Verantwortung beinhaltet, sieht in der individuellen Erfahrung eines Seitenwechslers denn auch eine mögliche Form der Managemententwicklung. Gleichzeitig ist Seitenwechsel ein Beitrag zum Employee Branding. Er fördert Loyalität und Motivation der Mitarbeitenden sowie das Bewusstsein für Diversity und wirkt ausserdem burnout-präventiv.

Der Nachteil von Seitenwechsel: Er braucht Zeit, und Zeit ist Geld. Sich fünf Tage Zeit nehmen, um Abstand zum Berufsalltag zu gewinnen, braucht eine kurze Überwindung.

Unterschiedliche Wirkweisen

Seitenwechsler bringen als «Nebenwirkung» oft die Erkenntnis mit, dass die eigene Situation, der eigene Arbeitsplatz privilegiert sei. Je nach unternehmerischer Situation können zwei Arten von Wirkungen beobachtet werden: Befindet sich das Unternehmen in einer Veränderungsphase, bewirkt die Seitenwechsel-Erfahrung eine Relativierung des wahrgenommenen Stresses und der Verunsicherung. In Unternehmen, die in einer stabileren Phase sind, wird das Seitenwechsel-Erlebnis als Ansporn zu stärkerem sozialem Engagement des

Unternehmens genutzt. Es hat einen innovationsfördernden Effekt.

Zielsetzung ist wichtig

Ein Seitenwechsel bringt dann am meisten, wenn er eine klare Zielsetzung hat und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag sorgfältig begleitet wird. HR und die Geschäftsleitung sollen klare Aufträge und Erwartungen an die Weiterbildung haben.

Konkret läuft der Prozess so ab: Das Unternehmen schreibt Seitenwechsel intern für bestimmte Mitarbeitende aus. Interessierte melden sich verbindlich an. Um sich für einen Einsatzort entscheiden zu können, nehmen sie an einer Präsentation der verschiedenen sozialen Institutionen teil. Jeder Seitenwechsler unterzeichnet eine Vereinbarung mit Schweigepflicht mit der Institution seiner Wahl. Es folgt der fünftägige Einsatz, der anschliessend in einem Workshop – im Idealfall unter Teilnahme eines Unternehmensvertreters – evaluiert wird.

Die Kosten für dieses Gesamtpaket betragen inklusive Beitrag an die soziale Institution 2500 Franken pro Seitenwechsler.

Die Seitenwechsler setzen sich am ersten Einsatztag zwei Ziele. Zum Beispiel vom Psychiater zu lernen, wie man ein schwieriges Gespräch führt. Oder in der Kinderkrippe oder im Heim für herausfordernde Jugendliche zu lernen, wie man klar und unmissverständlich kommuniziert oder – ganz simpel – die eigenen Grenzen erweitern.

Das fängt oft schon bei der Wahl der Institution an: dorthin gehen, wovor man am meisten Angst hat. Seitenwechsler müssen in «ihrer» Institution schon am ersten Tag mitarbeiten, nehmen an Teamsitzungen teil und reflektieren Entscheidungen mit. Ein Seitenwechsel ist eine Art «Auslandaufenthalt» im Inland: sehen, wie es andere machen, die eigenen Grundsätze überprüfen, neue Anregungen holen und vor allem: ins kalte Wasser springen. ■

«SeitenWechsel» kurz erklärt

«SeitenWechsel» wurde 1991 zur 700-Jahr-Feier der Eidgenossenschaft ins Leben gerufen. Seit 1994 haben über 3000 Kaderleute aus Wirtschaft und Verwaltung einen Seitenwechsel gemacht. Das Programm der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG wird schweizweit angeboten.

Seitenwechsel ist eine Weiterbildung in Führungs- und Sozialkompetenz und eine einzigartige Kombination von Persönlichkeitsentwicklung und sozialem Engagement. Teilnehmende können aus Einsatzplätzen in rund 160 Institutionen wählen – von der Psychiatrie bis zum Gefängnis. Im Vordergrund des Einsatzes stehen der Erfahrungsgewinn für die Führungstätigkeit, etwa punkto Kommunikation oder Umgang mit Stress, und der Blick über den eigenen beruflichen Tellerrand hinaus. In den Worten von Oliver Flubacher, Relationship Manager, Director, LGT Bank (Schweiz) AG: «Mein Horizont hat sich durch den Einsatz im Heim für Demenzkranke sehr erweitert, da ich erlebt habe, wie wichtig diese Arbeit für unsere Gesellschaft ist.» ■

www.seitenwechsel.ch

Statements von «Seitenwechslern»

«Aus der Komfortzone katapultiert»

«SeitenWechsel» feierte in diesem Jahr das 20-jährige Jubiläum. Aus diesem Anlass wurden ehemalige Teilnehmende gefragt, was sie bei ihrem Einsatz im Gefängnis, im Jugendheim oder in der Suchtklinik gelernt haben. Die folgende Auswahl aus den über 100 Zitaten gibt interessante Einblicke in die Erfahrungen von Führungskräften.



«Ich habe im Jugendheim erfahren, was Führen unter erschwerten Bedingungen wirklich heisst. Eine Bereiche-

rung, welche ich entsprechend angepasst in meinen Führungsalltag transformieren konnte.»

Jörg Hanselmann, Wealth Management & Swiss Bank Geschäftsstellenleiter, UBS.



«Mein Einsatz in der Suchtklinik hat mich darin bestärkt, dass für kranke Menschen eine Wiederintegrationsmöglich-

keit in den Arbeitsalltag enorm wichtig ist. Ich bemühe mich deshalb in meinem Bereich aktiv um einen solchen Arbeitsplatz. Die Erfahrung zeigt: Auf diese Weise können die meisten Betroffenen bei PostFinance bleiben.»

Patrick Jacot, Leiter Kredite, PostFinance.



«Die Erfahrung im Kinderheim öffnet die Augen für den Führungsalltag. Auch gestandene Manager katapultiert der

Seitenwechsel aus der «Komfortzone» der gewohnten Abläufe und Situationen, die im eigenen Businessumfeld sehr wohl komplex und herausfordernd sind. Im komplett neuen Umfeld bin ich mit sehr schwierigen Situationen konfrontiert worden und habe gelernt, sie auch hier zu kontrollieren. Ich kann mir kein besseres Training für den Umgang mit kritischen Situationen vorstellen.»

Dr. Stephan Hess, Vice President Product & Platform Management, Alstom.



«Ich habe von Spezialisten für Soziales gelernt, wie sie in ihrem Alltag das Thema Führung umsetzen. Diese Woche ist die

beste Weiterbildung in Lebenserfahrung und Führung.»

Felix Kolb, Leiter Key Account Management Zürich, PostMail.



«Ich erinnere mich gut an eine verbale Eskalation zwischen den Straftätern und die Deeskalation durch den

Gruppenleiter. Das war definitiv nicht mehr in meiner Komfortzone. Ich habe meine Wahrnehmung geschärft, was mir in anspruchsvollen Führungssituationen zugutekommt. Unerwartete Situationen bewältige ich seither besser.»

Samuel E. Lehmann, Head of Process Management & Segment Transfers, Credit Suisse.



«Zuvorkommender Umgang mit Kunden ist Voraussetzung für Mitarbeiten-de im Verkauf. Auch wenn die Kunden nicht

einfach sind. Im Gefängnis waren alle «Kunden» nicht einfach. Das Verhalten der Mitarbeiter war sehr eindrücklich; sozial, geduldig und neutral. Ich lernte, Verständnis für die nicht ganz einfachen Menschen zu haben.»

Guido Riedi, Filialleiter, Migros Luzern.

Weitere Zitate können auf www.seitenwechsel.ch nachgelesen werden.

Ausblick von Roland A. Müller

Das Wahljahr 2015 wird zur grossen Herausforderung

Das kommende Wahljahr wird für zahlreiche Reformprojekte zum Schicksalsjahr: Roland A. Müller, der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), über die wichtigsten Herausforderungen, ihre Erfolgschancen – und die Positionen des SAV.

Wichtige Geschäfte im Bereich der SAV-Dossierthemen könnten nächstes Jahr vom Parlament behandelt werden. Geplant oder ungeplant ausgerechnet in einem Wahljahr. Mit Blick auf deren Erfolgschancen ist dies heikel. Denn die Vergangenheit lehrt uns: Wahljahre sind Gift für grosse Reformen – zu erinnern ist dabei beispielhaft an die gescheiterte 11. AHV-Revision!

Herausforderung Arbeitsmarkt

Das Parlament wird – unvorhersehbare Entwicklungen vorbehalten – nächstes Jahr mit der Debatte zum Umsetzungsgesetz der Masseneinwanderungs-Initiative (Art. 121a BV) beginnen. Das Thema an sich ist schon Herausforderung genug, denn innen- und aussenpolitische Antipole stehen sich gegenüber – autonome Zuwanderungssteuerung versus Freizügigkeitsabkommen beziehungsweise Bilaterale Verträge.

Getoppt wird diese inhaltliche Quadratur des Kreises nun noch von der Besonderheit eines Wahljahres. Parteipolitische Positionierungen werden sachorientierte Problemlösungsansätze überschatten. Thematische Annäherungen könnten daher Wunschtraum bleiben. Beeinträchtigt wird all dies von einem zusätzlichen Faktum, welches auch zu einem Wahljahr gehört: Personelle Mutationen von rund einem Drittel der ParlamentarierInnen führen zu Know-how-Verlust und bedingen Einarbeitungszeit. Komplexe Geschäfte erfahren damit unausweichlich Verzögerungen.

Herausforderung Sozialpolitik

Gleiches gilt für das staatspolitische Megaprojekt «Reform Altersvorsorge 2020». Die Debatten zur umfangreichen

Botschaft sind traktandiert. Doch ihr Fortschritt und ihr Erfolg sind völlig offen. Das Megaprojekt fordert – ja überfordert – bereits inhaltlich. Getoppt wird diese Ausgangslage nun – auch hier –

«In einem Wahljahr besteht auch die Gefahr, dass grosszügige Geschenke gemacht werden.»

noch von der Besonderheit des Wahljahres. Gerade in diesem Geschäft sind Fachkenntnis und Reformwille zwingend. Werden sie durch die erwähnten, besonderen Umstände infrage gestellt, sind taktische Schachzüge zur strategischen Zielerreichung unabdingbar. Aber gerade dies ist eigentlich bei der dringend notwendigen Neukonzipierung der Altersvorsorge fehl am Platz.

Sozialpolitische Reformen haben es in oder kurz vor Wahljahren besonders schwer. Auch der zweite Anlauf zur 11. AHV-Revision im Jahr 2010 scheiterte im Vorfeld des Wahljahres 2011, weil eine Referendumsabstimmung – jede AHVG-Änderung kommt vors Volk – im Wahljahr als nicht opportun erachtet wurde.

Aktuell befinden wir uns in einer vergleichbaren Situation. Der Beginn der parlamentarischen Debatte eines hoch komplexen und überladenen Geschäfts in einem Wahljahr könnte dazu führen, dass Verzögerungen in den Beratungen resultieren und die obligatorische oder fakultative Volksabstimmung (Verfassungsänderung für eine allfällige Mehrwertsteuer-Erhöhung respektive fakultatives Gesetzesreferendum zur Renten-

alterfrage) wieder kurz vor oder in einem Wahljahr – dannzumal 2019 – stattfinden würde. Damit stehen die Strategien vor der Herausforderung: Gas geben oder bremsen, denn Normalgeschwindigkeit führt nicht zum Ziel!

Neben der Altersvorsorge wird aber auch die Neuauflage der gescheiterten IV-Revision 6b die ParlamentarierInnen fordern, und der Handlungsdruck besteht nach wie vor! Noch ist die IV in zweistelliger Milliardenhöhe verschuldet, und die Befristung der Mehrwertsteuer-Erhöhung läuft 2017 aus. Vor dem Hintergrund der oben geschilderten Gefahren eines Wahljahres ist es dringend angezeigt, das dem Volk im Rahmen der Abstimmung über die Zusatzfinanzierung versprochene Sparpaket wenigstens in Miniform zu realisieren.

Die zuständige Kommission will Anfang 2015 die Beratung des sistierten Teils der Vorlage 6b mit einer Sparwirkung von 100 Millionen Franken wieder aufnehmen. Zudem sollte die Umsetzung der unbestrittenen Massnahmen aus der Vorlage 6b – wie mit der Motion Schwaller in Auftrag gegeben – zügig an die Hand genommen werden, um den Gedanken der Integration weiter zu stärken. Also Gas geben statt bremsen!

Herausforderung Bildungspolitik

Der SAV misst der Berufsbildung einen hohen Stellenwert zu, denn das duale Bildungssystem der Schweiz ist eine der Errungenschaften, die unser Land gegenüber anderen Ländern auszeichnen und zum Erfolg beitragen. In diesem Zusammenhang ist auch die sogenannte höhere Berufsbildung (HBB) von grundsätzlicher Bedeutung.

Als Verbundpartner im Strategieprojekt «Stärkung der Berufsbildung» engagiert sich der SAV zu den Fragen der Finanzierung der HBB sowie ihrer besseren Positionierung im Bildungssystem, auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft. Eine angemessene Subventionierung der vorbereitenden Kurse auf eidgenössische Berufs- und höhere Fachprüfungen, die Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit der höheren Berufsbildung zu anderen Bildungswegen sowie die Frage international verständlicher Titel für Abschlüsse der höheren Berufsbildung stellen dabei zentrale Herausforderungen dar.

Die Verbundpartner Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt haben die eingeschlagenen Stossrichtungen mit einem Massnahmenpaket konkretisiert und gebündelt, das im August 2014 vom Bundesrat verabschiedet wurde. Das WBF wurde beauftragt, einen Vorschlag zur Subventionierung der Vorbereitungskurse zu konkretisieren, und die Vernehmlassungsvorlage für eine Teilrevision des BBG wird bis Ende 2014 erwartet. Im Wahljahr erfolgen die diesbezügliche Vernehmlassung und Vorbereitungen zur Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2017–2020 (BFI-Botschaft), welche die entsprechenden Neuerungen umsetzen soll. Auch hier gilt: Gas geben statt bremsen!

Herausforderung internationale Arbeitgeberpolitik

Am 2. Juli 2014 hat der Bundesrat einen Bericht über die revidierte Europäische Sozialcharta (ESC) angenommen. Der Bericht kommt zum Schluss, dass die Schweiz zum jetzigen Zeitpunkt aus rechtlicher Sicht die Mindestanforderungen für die Ratifikation erfüllen würde. Der Bundesrat vertrat bisher aber zu Recht die Meinung, dass die ESC zu jenen Abkommen gehört, «die für die Schweiz von Interesse wären, deren Ratifikation in naher Zukunft jedoch juristische, politische oder praktische Probleme stellen würde». Zusammen mit der Hälfte der Kantone lehnt der SAV eine Ratifizierung nach wie vor ab.

Es besteht aber die grosse Gefahr, dass in Wahljahren Geschenke gemacht wer-



Ausblick mit klarer Ansage: Roland A. Müller, der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

den. Doch wäre es – abgesehen von rechtlichen Bedenken – falsch, die ESC einzig mit dem Ziel zu ratifizieren, das Image der Schweiz im Ausland aufzupolieren. Das Argument der internationalen Solidarität, das zugunsten der Ra-

«Nicht nur bei der Altersvorsorge, auch bei der IV besteht ein grosser Handlungsdruck.»

tifikation eines derartigen Instruments vorgebracht wird, muss mit Vorsicht genossen werden.

Eine Ratifikation durch die Schweiz würde die anderen Länder zu nichts verpflichten. Sie würde hingegen für die Schweiz Verpflichtungen gegenüber sämtlichen Vertragsstaaten der Sozialcharta mit sich bringen. Im Anschluss

an die Volksabstimmung vom 9. Februar 2014 zur Masseneinwanderungs-Initiative ist es nicht angezeigt, auf Stufe Europarat zusätzlich Diskussionen über unser System der Arbeitsbeziehungen in Gang zu setzen.

2014 hinterlässt Spuren

In Bälde geht ein bemerkenswertes Jahr zu Ende. In der Geschichte der Arbeitgeberpolitik wird es Spuren hinterlassen. Rund um das Wahljahr 2015 sind wichtige Entscheide zu fällen und Richtungsentscheide zu treffen – sämtliche politischen Gremien, sei es die Landesregierung oder das Parlament, werden gefordert sein. Mit zu berücksichtigen ist dabei, dass in einem Wahljahr Parteipolitik dominiert und damit Lösungen schwieriger sind, andererseits aber auch die Gefahr für grosszügige Geschenke besteht – Aspekte, welche einer vernünftigen Sachpolitik diametral im Wege stehen! ■

Lunch-Checks machen Appetit auf die Lohnrunde

Bereits seit über 100 Jahren bieten Lunch-Checks geschmackvolle Vorteile. Denn die zurechtgebundenen Verpflegungsbeträge sind eine wirtschaftliche Alternative gegenüber Kantine und bieten kulinarische Auswahl für das Team.

Als sinnvoller und geschätzter Lohnbestandteil steigern Lunch-Checks die Attraktivität des Arbeitgebers und Mitarbeitende freuen sich über viel Entscheidungsfreiheit bei der Restaurantauswahl. Denn Lunch-Checks sind in über 5000 Restaurants ein willkommenes Zahlungsmittel und ermöglichen so individuelle und abwechslungsreiche Mittagspausen für das Team. Beim auswärts Essen den Arbeitsalltag unterbrechen und

genossen. Fördert nicht nur den Teamgeist, sondern auch die Leistungsfähigkeit.

Das System überzeugt: Heute beziehen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein bereits über 500 Betriebe für mehr als 40.000 Mitarbeitende Lunch-Checks.

Mehr Work-Life-Balance für die Mitarbeitenden, weniger Kosten für die Arbeitgeber: Die Verpflegung mit Lunch-Checks sind für Arbeitgeber wesentlich günstiger als eine betriebseigene Kantine. Auch gegenüber Barentscheidungen stimmt die Bilanz, denn bis 180 Franken pro Mitarbeitenden und Monat zahlen Arbeitgeber keine Sozialleistungen.

Gewiss zum Verschenken: Lunch-Checks eignen sich dank unbeschränkter Gültigkeit und der Restaurantvielfalt auch ideal als Geschenk – zum Beispiel für Arbeitsmehrende und Kunden.



Ab dem zweiten Halbjahr 2018 auch im praktischen Kartenzahlung erfüllt.
Die neuen Lunch-Check Prepaid-Karten machen bezahlen noch einfacher: Für Arbeitgeber entfällt die Verteilung der Papier-Checks und im Restaurant zahlen Sie bequem über das Terminal.

Schweizer Lunch-Check
Gottthardstrasse 55, Postfach, 8027 Zürich
T 044 202 02 08, lunch-check.ch

**SWISSMEM**
Kaderschule

**WIR MACHEN KEINE
SUPERHELDEN AUS IHNEN,
ABER LEADER MIT FORMAT.**



superhelden.ch / swissmem-kaderschule.ch

Scannen und Format gewinnen



Ludwig Hasler

Wachstum? Wachstum!



Bild: zvg

Seit es der CH-Sippe so fabelhaft geht, sagt sie immer öfter: Es reicht, es ist genug. Brauchen wir mehr Mobilität? Mehr Konsum? Wir haben genug von allem. Was darüber ist, kippt ins Negative. Lasst uns zur Ruhe kommen. Wir haben es prima mit Smartphone, intelligentem Kühlschrank, Offroader, Nano-Skijacke. Nie lebten Menschen auch nur halb so feudal wie wir. Wozu also weiter bügeln? Warum nicht stillstehen auf dem klasse Niveau?

Antwort 1: Es braucht Wachstum, weil alles immer besser wird (glauben wir wenigstens). Irgendwann nervt jeder Zustand – oder er langweilt. Darum drängen Menschen stets weiter. Wo vor 2000 Jahren ein Wald war und vor 1000 Jahren ein Feld und vor 500 Jahren ein Haus stand, gab es vor 150 Jahren eine Weberei, vor 75 Jahren einen Bahnhof, vor 25 Jahren eine Chemiefabrik, steht heute der Google-Hauptsitz, und was in 20 Jahren da stehen wird, weiss keiner, vielleicht ein Gen-Labor für Glück. Stets ging und geht es um mehr Freiheit, um Erlösung von Abhängigkeit, weg von Natur, Armut, Mühsal. Und falls die CH-Sippe genug hätte von diesem Rennen, ginge es ihr wie aussterbenden Spezies oder Sprachen. Denn es gilt, in Evolution wie Zivilisation, das Gesetz: Entweder wir werden besser – oder andere werden besser als wir.

Antwort 2: Es braucht Fortschritt, also Wachstum, weil alles immer schlimmer wird. Vor allem der Status quo. Wir wollen stets Übel abschaffen (z. B. frühe Sterblichkeit) und schaffen dabei neue (z. B. Demenz). Die Ambivalenz des Fortschritts. Beispiel Mobilität: Vor bald 60 Jahren

startete der erste Düsenjet für Passagiere über den Atlantik, man sah das Goldene Zeitalter anbrechen, schneller, komfortabler, luxuriöser (für Fluggäste gab es Hummer, Fasan, Rinderlende, Zigarren, 6 Sorten Whiskey). Heute ist Fliegen demokratisiert, verbilligt, entzaubert. Jeder war schon überall, alle stehen sich im Weg, wir riskieren Thrombosen in den engen Sitzreihen, von Fasan und Whiskey können wir träumen. Das heisst: Wenn wir uns mit der bisherigen Mobilität nicht einmotten wollen, müssen wir uns eine neue einfallen lassen.

Ergo: Erstens ist die Menschheit nie am Ende ihrer Möglichkeiten. Zweitens müssen alle realisierten Möglichkeiten von Zeit zu Zeit überholt, korrigiert, ausgewechselt werden. Also Wachstum. Muss nicht zwingend quantitativ verlaufen, schon gar nicht mit den bisherigen Nebenwirkungen: geplünderte Ressourcen, versauter Himmel. Etwas abwerfen muss aber auch das sogenannte qualitative Wachstum – klarer noch: Ohne Rendite springt gar kein qualitatives Wachstum heraus, weil nämlich ohne Profit kein Spielraum da ist für Investition in Bildung und schlauiere Technologien. Oder wollen wir auf «inneres» Wachstum bauen? Macht sich die Menschheit auf, ihre Bedürfnisse zu halbieren? Schön wärs. Läuft aber eher so: In der Theorie finden alle Franz von Assisi toll – praktisch schafft keiner die Bedürfnislosigkeit. Also doch besser technologisch: mit Tesla, innovativer Architektur, ungeahnter Energie. Nicht ohne Wachstum. ■

Dr. Ludwig Hasler, Publizist und Philosoph, lebt in Zollikon. Sein jüngstes Buch: *Des Pudels Fell. Neue Verführungen zum Denken.* (Huber Verlag)

BMF Group/Bartholet

Flumser Seilbahnen für die ganze Welt

Das Familienunternehmen Bartholet ist die weltweite Nummer 3 im Seilbahn-Geschäft. Unter dem Dach der BMF Group vereinen die Flumser heute Pendel-, Sessel- und Gondelbahnen für den Winter- und Sommerbetrieb sowie das urbane Umfeld – und auch Bahnen für Vergnügungsparks. Darüber hinaus ist die Gruppe weiterhin in der Metallverarbeitung und im Maschinenbau tätig. **Michael Zollinger**

Wer das bündnerische Laax als Skiort wählt, lässt sich seit dem vorletzten Winter in schnittigen und erst noch bequemen, verschliessbaren Haubensesseln den Berg hoch transportieren. Die Bahn mit den Komfort-Sesseln im Porsche-Design stammt aus Flums. Dort im Industriegebiet Lochriet produziert die BMF Group der Familie Bartholet auf 22 000 Quadratmetern Produktionsfläche seit Jahren mit Erfolg Seilbahnen aller Art und noch einiges mehr. Und die Laaxer Sechser-Sesselbahn, die in Zusammenarbeit mit dem renommierten Porsche Design Studio in Zell am See entstanden ist, verfügt noch über eine weitere Besonderheit: Kurz nach dem Start drehen die Sessel um 45 Grad und offenbaren dem Schneesport-Freund eine völlig neue und ungewohnte Bergsicht. Die Bahn hat voll eingeschlagen und wird demnächst in weiteren Schweizer Skigebieten und auch im Ausland verkehren.

«Die Seilbahnen machen heute rund 50 Prozent des ganzen Gruppenumsatzes aus.»

«Unser Unternehmen steht für Innovation und neue Ideen. Wir machen das Unmögliche möglich», sagt Thomas Spiegelberg im grossen Sitzungszimmer am Firmensitz der BMF Group in Flums. Während rund zehn Jahren wirkte der Maschinenbauingenieur und Betriebsökonom hier als CEO. Heute ist Spiegelberg Vizepräsident des Verwaltungsrats

und noch immer mit verschiedenen operativen Aufgaben betraut. Seit vier Monaten wirkt Martin Benkler als neuer CEO. Er soll das Unternehmen weiterhin auf Erfolgskurs halten. Neu zum aktuellen Managementteam gehört auch Adrian Beer, als Leiter Marketing und Verkauf.

Val d'Isère als Meilenstein

Begonnen hat alles 1962 – vor mehr als 50 Jahren. Damals startete Anton Bartholet in Flums mit einer mechanischen Werkstätte und reparierte bald einmal von den Küchen- bis zu den Landmaschinen fast alles. Bartholet senior war ein begabter Tüftler, der die Lehre bei der Seilbahnfirma Städeli Lift AG in Oetwil am See gemacht hatte und dem das Thema also bereits im Blut lag. Das erste Seilbahn-Projekt setzte er anfangs der 1970er-Jahre am Kleinberg in Flums mit einer Gruppenpendelbahn um.

Anton Bartholets Sohn Roland Bartholet, der heutige VR-Präsident, hatte zunächst ganz andere Pläne und wanderte nach Kanada aus. 1995 folgte der Meinungsumschwung und die Rückkehr nach Flums. Das väterliche Unternehmen, inzwischen fest im Seilbahn-Bau und in der mechanischen Metallverarbeitung tätig, beschäftigte rund 30 Mitarbeitende. Innert zehn Jahren verdreifachte Bartholet junior die Belegschaft und verstärkte das Team 2005 mit Thomas Spiegelberg als Geschäftsführer.

Ein Meilenstein gelang 2007, als BMF die erste eigene kuppelbare Sesselbahnanlage in die bekannte Skidestination Val d'Isère verkaufen konnte. 2009 wurden dort die alpinen Weltmeisterschaften ausgetragen. Kuppelbare Bahnen sind komfortabler beim Einsteigen, weil

sie in der Talstation ausgekuppelt sind und erst nach dem Start wieder aufs Seil gehen. Im Gegensatz dazu bewegen sich fixe Bahnen wie klassische Skilifte immer am Seil.

Das Projekt in Frankreich brachte Folgeaufträge in ganz Europa und ermöglichte weiteres Wachstum. Spiegelberg als CEO und Bartholet als VR-Präsident formten ein innovatives neues Team und expandierten weiter – nebst der Schweiz vorab nach Frankreich und Italien, aber auch nach Polen, Tschechien und Russland sowie vereinzelt nach Asien. Bereits in den frühen 2000er-Jahren war Roland Bartholet in Südamerika tätig gewesen, wohin er erfolgreich gebrauchte Seilbahnen verkaufte. Seither realisierte man grössere Projekte vor allem in Europa, aber auch in Asien, wo Spiegelberg beträchtliches Potenzial ortet.

Mit Diversifikation und Produktions-Synergien

Die Seilbahnen machen heute rund 50 Prozent des Gruppenumsatzes aus, wobei es zunehmend auch um Bahnen für den Sommerbetrieb und urbane Verwendungszwecke geht. Durch die zunehmenden Verkehrs-, Platz- und Umweltprobleme in grossen Städten werden Seilbahnen zur valablen und vernünftigen Transportalternative. «Wir haben ausserhalb der Schweiz erste solche Projekte am Laufen und sehen gerade zur Anbindung an andere Träger des öffentlichen Verkehrs künftig einige Möglichkeiten», erklärt Spiegelberg. Dass die Diskussion zum Thema hierzulande noch in den Kinderschuhen steckt, zeigt zurzeit die Idee einer Zoo-Seilbahn in Zürich. ►



Bilder: Zg

Die Flumser Firma Bartholet produziert verschiedene Varianten von Seilbahnen.
Dazu gehört auch die neue und komfortable Sesselbahn mit verschliessbaren Haubensesseln im Porsche-Design (oben).

► Unter dem Namen «Swiss Road Trains» fertigt Bartholet urbane Nahverkehrszüge auf Rädern und unter dem Label «Swiss Rides» Bahnen für Vergnügungsparks. So hat man für das Connyland eine neue Bahn entwickelt, welche die Betreiber als Reaktion auf das Delfin-Verbot zur Attraktivitätssteigerung initiiert haben. Spiegelberg nennt als Zielgrösse fürs kommende Jahr 20 Prozent des Gruppenumsatzes im Bereich Vergnügungsparks.

Die Konzentration in der Branche nimmt zu

Dazu kommen Projekte im Solarbereich. Das bislang bekannteste ist der Skilift in Tenna, eine Anlage, die 13-mal mehr Strom produziert, als sie zum eigenen Betrieb benötigt. Dieses Projekt hat 2011 weltweit enorme Publizität erlangt. Trotzdem ist es laut Spiegelberg bislang noch zu keinem Zweitprojekt gekommen. Weiterhin ist Bartholet auch im Bereich der Metallverarbeitung und im Maschinenbau tätig. Für die Halbleiterindustrie stellt man zum Beispiel in Lohnfertigung Ventile her – oder man baut für die Firma Netstal eine PET-Linie.

Durch die Diversifizierung ist die BMF Group relativ breit aufgestellt und bearbeitet die verschiedenen Märkte auch unterschiedlich. Bezüglich Engineering und Produktion profitieren die Sparten aber stark voneinander. Im Hauptmarkt Seilbahnen ist die Schweiz wichtig geblieben. So stehen diverse Projekte kurz vor der Umsetzung, wie etwa in Andermatt, Saas Fee, auf dem Pizol – oder in



Gruppenbild von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – mit Placi Wenzin, Thomas Spiegelberg, Roland Bartholet, Martin Benkler, Adrian Beer, Markus Lareida und Erich Sulser (von links).

der Lenzerheide die erste Panorama-Gondelkabine zusammen mit dem Porsche Design Studio.

Noch vor 30 Jahren gab es rund 25 im Seilbahnbau tätige Firmen. Geblieben ist europaweit eine gute Handvoll. Nach der österreichischen Firma Doppelmayr, zu der heute auch Garaventa und Städeli gehören, und der Südtiroler Leitner-Gruppe ist Bartholet mit einem Marktanteil von rund 10 Prozent die weltweite Nummer 3. Mehr als 300 Mitarbeitende sind mittlerweile für das Familienunternehmen tätig, davon gut 200 in Flums, wo praktisch die gesamte Produktion getätigt wird. Einige wenige Teilbereiche lässt man im europäischen Ausland produzieren.

Mit gezielten Akquisitionen wurde in den vergangenen Jahren das Know-how ausgebaut, so auch mit dem Erwerb der Gangloff Cabins AG Switzerland, einem im Kabinenbau tätigen Familienunternehmen. Die letzte Akquisition erfolgte mit dem Buyout und der Gründung der Firma Linth Mechanik AG, einer Fertigungsfirma in Netstal, die für BMF heute eine wichtige Stütze darstellt.

Mit mehr Berufsbildung gegen den Fachkräftemangel

Ein grosses Thema für Bartholet ist der Fachkräftemangel. Die Verantwortlichen haben vor einigen Jahren mit einer mas-

siv ausgebauten Berufsbildung darauf reagiert und beschäftigen heute nicht weniger als 34 Lernende in sechs verschiedenen Berufen. «Die meisten von ihnen bleiben bei uns oder kehren nach einigen Jahren zurück. Unser Konzept und unsere Investitionen in eine moderne Lehrlingswerkstatt haben sich

«Mehr als 300 Mitarbeitende sind für die Firma tätig, davon gut 200 in Flums.»

ganz klar gelohnt», zieht Thomas Spiegelberg eine positive Bilanz.

Ein Dauerthema in der Branche ist auch die Sicherheit. Die entsprechenden Auflagen und Anforderungen steigen stetig, und bei diesem Thema gibt es selbstredend keine Kompromisse. Dank dem BMF-Qualitätssystem ist die lückenlose Rückverfolgbarkeit jedes einzelnen Teils gewährleistet. Dazu Spiegelberg: «Die hundertprozentige Sicherheit gibt es nicht. Doch wir machen bezüglich interner Qualitätsabläufe und Kontrollen das Menschenmögliche und unterstützen unsere Kunden optimal in Unterhalt und Service.» ■

Die Produktionsfläche von Bartholet in Flums hat 22000 Quadratmeter.



Unter der Federführung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) nimmt am 1. Januar 2015 der neue Verein «Compasso» seine Tätigkeit auf – mit dem Ziel, die Arbeitgeber bei der Früherfassung und Integration von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen noch besser zu unterstützen.

Die Arbeitgeber nehmen den Grundsatz «Arbeit vor Rente» ernst und sind bereit, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen. Die bisherigen Erfolge, 2013 fast 18 000 Fälle gelungener Integration in den ersten Arbeitsmarkt, zeigen: Die Eingliederung nach dem Prinzip der Freiwilligkeit funktioniert; entscheidend dafür ist, dass alle Parteien praxisorientiert zusammenarbeiten. Nicht zielführend wären hingegen starre gesetzliche Vorgaben. ■ (SAV)

Schweizer Arbeitgeber 12/2014

Altersvorsorge

Parlament muss Reform umbauen

Das Parlament muss die unausgewogene und zu teure Vorlage des Bundesrats komplett umbauen. Ansonsten droht sie zu scheitern. Die Wirtschaft weist den Weg: Nur eine portionierte Reform mit den richtigen Prioritäten kann die heutigen Renten sichern.

Der Bundesrat hat im November sein unausgewogenes und zu teures Mammutpaket zur Reform der Altersvorsorge dem Parlament überwiesen. Dieses muss nun seine staatspolitische Verantwortung wahrnehmen und die Vorlage komplett umbauen. Nur so gelingt es, AHV und berufliche Vorsorge an die demografische Realität anzupassen. Nur so ist das heutige Rentenniveau auch künftig garantiert. Der Bundesrat hingegen hat es versäumt, die Resultate der Vernehmlassung – die den Weg für langfristig sichere Renten geebnet hätten – in seine Botschaft einfließen zu lassen.

Unausgewogen ist die bundesrätliche Reform, weil sie zu fast 90 Prozent über höhere Steuern und Lohnbeiträge finanziert ist. Lediglich gut 10 Prozent werden ausgabenseitig korrigiert. Zu teuer ist sie, weil sie die Wirtschaft und die Bürger jährlich Milliarden kosten wird. Konkret: gegen 10 Milliarden Franken pro Jahr per Stichjahr 2030. Ein Ehepaar mit 4700 Franken Rente verliert dabei jeden Monat über 200 Franken an Kaufkraft. Auch einer erwerbstätigen Mit-

telstandsfamilie reisst die Reform ein Loch von monatlich rund 200 Franken in die Haushaltskasse.

Sichere Renten dank Portionierung und Priorisierung

Allein mit Blick auf die happigen Mehrkosten ist absehbar, dass die Vorlage spätestens an der Urne abgelehnt wird. Das Parlament ist deshalb gefordert, das überdimensionierte Reformpaket umzubauen. Die Wirtschaft fordert sichere Renten. Sie verlangt daher, dass die Vorlage portioniert wird und die einzelnen Reformschritte priorisiert werden.

Zwei Kernvorlagen nötig

Konkret fordert die Wirtschaft eine Aufsplittung der Reform in zwei separate Kernvorlagen: Vorlage 1 umfasst:

- Die Anhebung des Referenz-Rentenalters auf 65 für Männer und Frauen. Diese ist gekoppelt an eine Erhöhung der Mehrwertsteuer um maximal 0,6 Prozentpunkte.
- Die Senkung des Mindestumwandlungssatzes in der zweiten Säule. Kom-

pensationsmassnahmen (kein Leistungsausbaue) sichern das heutige Rentenniveau.

Die Vorlage 2 umfasst eine Stabilisierungsregel für die AHV – und zwar in zwei Schritten:

- Schritt 1: Gerät die Rentenfinanzierung in Schieflage, so müssen Bundesrat und Parlament stabilisierende Massnahmen ergreifen.
- Schritt 2: Gelingt dies nicht, so greift folgender Automatismus: Das Referenz-Rentenalter wird schrittweise um maximal 24 Monate angehoben. Daran gekoppelt ist eine Erhöhung der Mehrwertsteuer um maximal 0,4 Prozentpunkte.

Anders als die bundesrätliche Vorlage verhindert der Ansatz der Wirtschaft Steuererhöhungen auf Vorrat. Zudem schützt er vor einer voreiligen Anhebung des Referenz-Rentenalters. Damit zeigt die Wirtschaft einen erfolgversprechenden Weg zur Sicherung der heutigen Renten auf.

Nein zur schädlichen «AHVplus»-Initiative

Die Wirtschaft begrüsst dagegen den Entscheid des Bundesrats, die verantwortungslose «AHVplus»-Initiative ohne Gegenvorschlag abzulehnen. Die Initiative würde die drohende Finanzierungslücke in der AHV um über 5 Milliarden Franken pro Jahr vergrössern.

Mehr Informationen zur Position des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zur Reform der Altersvorsorge finden Sie auf unserer Website. ■ (SAV)

Die Reform der Altersvorsorge bleibt im Blickpunkt: Ältere Leute an einem Seminar für Pensionierte.



Bild: Keystone/Gaetan Baly

Die Schweiz in der Spitzengruppe

Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen ist hoch, ihre Erwerbslosigkeit tief – und die Lage für ältere Arbeitskräfte verbessert sich: Ein Bericht der OECD zu älteren Arbeitnehmenden gibt der Schweiz gute Noten. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung empfiehlt, die Anreize zur Weiterarbeit im Alter zu verstärken. Der Schweizerische Arbeitgeberverband sieht sich in seinen Bemühungen bestätigt.

Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen in der Schweiz liegt bei 70,5 Prozent – und ist rund 17 Prozent höher als die durchschnittliche Quote aller OECD-Länder. Die Schweiz gehört damit zu den klaren Spitzenreitern, wie aus dem neuen, vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) publizierten OECD-Bericht für 2012 hervorgeht. Lediglich Island, Neuseeland, Schweden und Norwegen weisen für diese Altersgruppe eine noch bessere Quote aus.

Zudem ist die Erwerbslosigkeit unter den älteren Arbeitnehmenden mit 3,1 Prozent in der Schweiz nur halb so hoch wie im OECD-Durchschnitt. Allerdings haben auch hierzulande ältere Personen Schwierigkeiten, eine neue Stelle zu finden, wenn sie arbeitslos sind. Das gilt insbesondere für Frauen und Personen mit niedrigem Bildungsniveau, wie das Seco in seiner Mitteilung zum Bericht festhält.

Mögliche Verbesserungen

Die OECD beurteilt die Situation der älteren Arbeitnehmenden in der Schweiz insgesamt positiv: In den vergangenen zehn Jahren hätten sich die Anreize für längeres Arbeiten und die Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitskräften verbessert. Der eingeschlagene Kurs sei deshalb weiterzuverfolgen. Dazu ge-

hören laut OECD die Umsetzung der im Reformprojekt «Altersvorsorge 2020» vorgesehenen Massnahmen für längeres Arbeiten oder der konsequente Einsatz von Massnahmen zur Arbeitsmarkt-Integration älterer Personen in Bereich der ALV, der IV und auch der Sozialhilfe.

Konkret empfiehlt die Organisation, mittels einer Gesamtstrategie Massnahmen in drei Bereichen zu definieren: bei der Stärkung der Anreize für längeres Arbeiten, der Beseitigung der Hindernisse für die Rekrutierung älterer Arbeitnehmender und der Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Unternehmen einbinden

Den grössten Nachholbedarf ortet die OECD bei der Beseitigung von Hindernissen für die Rekrutierung von älteren Arbeitskräften. Die Altersdiskriminierung soll weiter bekämpft werden. Hier sieht die Organisation vor allem die Sozialpartner in der Verantwortung. Sie sollen ein besseres Altersmanagement betreiben, Investitionen in die berufliche Weiterbildung von älteren Arbeitnehmenden ermöglichen und die Löhne stärker an der Produktivität als am Alter ausrichten. Die OECD empfiehlt den Behörden zudem, eine aktivere Rolle zu spielen. Eine Möglichkeit wäre die Einbindung der Unternehmen in die Um-

setzung der Fachkräfte-Initiative oder die vermehrte Verbreitung von Informationen zum Thema Altersmanagement in den Betrieben.

Im Sinne des SAV

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) sieht sich durch den Bericht der OECD in seinen Bemühungen bestätigt, das Potenzial der älteren Arbeitnehmenden besser zu nutzen. Mit der Initiative «Arbeitsmarkt 45plus» verfolgt der SAV das Ziel, die Beseitigung von Hindernissen unter anderem bei der Rekrutierung zu thematisieren und so Anreize zu stärken, damit ältere Mitarbeitende bis zur ordentlichen Pensionierung und darüber hinaus im Arbeitsmarkt verbleiben. Eine weitere Massnahme des SAV stellt im Rahmen der Reform «Altersvorsorge 2020» die Forderung nach längerem Arbeiten dar. Zudem macht er sich für die berufliche Weiterbildung auch von älteren Arbeitnehmenden stark.

Der OECD-Bericht «Alterung und Beschäftigungspolitik Schweiz: Bessere Arbeit im Alter» ist auf der Website des Seco verfügbar. ■ (SAV)

www.seco.admin.ch



Laufend über die Positionen und Aktivitäten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands informiert sein:

Abonnieren Sie unseren News-Service.

SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR WERBUNG IN FACH- & SPEZIALMEDIEN. HEUTE:

FACHMEDIEN FOKUSSIEREN AUF KLARE ZIELGRUPPEN! OHNE STREUVERLUST



FACHMEDIEN ERREICHEN ZIELGRUPPEN OHNE STREUVERLUST

Fach- & Spezialmedien beeindrucken durch ihre Themenbreite. Egal ob Sie Ingenieure, Ärzte, Schreiner oder Weinliebhaber erreichen wollen. Fach- & Spezialmedien sind Garanten, Zielgruppen ohne Streuverlust zu erreichen.

FACHMEDIEN ERREICHEN ENTSCHEIDER UND SPEZIALISTEN

Fachmedien sind mit 85% ^{*1)} die am stärksten genutzte Mediengattung bei professionellen Entscheidern.

FACHMEDIEN GENERIEREN DIREKTE KAUFIMPULSE

Fach- & Spezialmedien öffnen Türen im Verkauf. Sie leiten 85% ^{*1)} der Beeinflusser oder Entscheider auf die Websites der Anbieter.

*1) Quelle: B2B-Entscheideranalyse 2010 / Verein Deutsche Fachpresse

Für Aufwertung ohne Akademisierung

Sollen in der höheren Berufsbildung Titel wie «Professional Bachelor» verliehen werden? Der Ständerat ist nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands gut beraten, die entsprechende Motion im Dezember abzulehnen. Durchaus sinnvoll ist hingegen eine Auslegeordnung zur internationalen Verständlichkeit der Schweizer Berufsbildungsabschlüsse.

Der Nationalrat hatte der Motion von SP-Nationalrat Matthias Aebischer zur Titeläquivalenz in der höheren Berufsbildung im Juni noch knapp zugestimmt. Diese fordert, dass in der höheren Berufsbildung künftig Titel verliehen werden können, die sich an den Abschlüssen der akademischen Bildung orientieren. Die Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Ständerats (WBK-S) hat die Motion im Oktober aber klar abgelehnt. Im Gegenzug verlangte sie eine Auslegeordnung über Titel in der höheren Berufsbildung und ihre Positionierung auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt. Der Bundesrat soll zudem Lösungen aufzeigen, wie die Berufsbildungsabschlüsse aufgewertet werden können – und wie ihre Anerkennung im Ausland verbessert werden kann.

Schlüssige Argumente

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat den Entscheid der WBK-S ausdrücklich begrüsst und empfiehlt dem Ständerat, den Vorschlägen der Kommission zu folgen. Der SAV hat sich zusammen mit zahlreichen weiteren Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden sowie anderen, in der Berufsbildung engagierten Organisationen klar gegen die Einführung akademischer Titel in der Berufsbildung ausgesprochen – aus folgenden Gründen:

- Inhaberinnen und Inhaber eines «Professional Bachelor/Master» würden neben den akademischen Titeln der Hochschulen als «Bachelor/Master zweiter Klasse» wahrgenommen. Das «Original» ist immer besser als die «Kopie». Die Folge wäre eine Wertminderung der Berufsbildungsabschlüsse.



Die höhere Berufsbildung muss sich auch künftig am Arbeitsmarkt orientieren.

- Im Ausland ist die Verwendung von Titeln wie «Professional Bachelor/Master» nicht geläufig. Dies schmälert die internationale Aussagekraft und Akzeptanz solcher Titel massiv.
- Mit einer Einführung der akademischen Bildungsterminologie in die höhere Berufsbildung würde die Trennschärfe zwischen der akademischen und der berufsorientierten Bildungslogik verwischt. Eine Verwässerung birgt zudem das Risiko, dass sich die höhere Berufsbildung im Rahmen der weiteren Positionierungsdiskussion zunehmend an der akademischen Welt orientiert – statt sich auf ihre eigentliche Stärke zu besinnen: die Arbeitsmarktorientierung.

Bessere Positionierung mit geeigneten Massnahmen

Die höhere Berufsbildung ist ein zentraler Pfeiler der Berufsbildung. Sie bringt hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte hervor, die von der Arbeitswelt gefragt sind. Der Qualität dieser Abschlüsse wird mit der heutigen Positionierung und den heutigen Titeln zu wenig Rechnung getragen. Es besteht

Handlungsbedarf, um das Image der höheren Berufsbildung zu steigern und ihre Abschlüsse international gut zu verankern.

Der Bundesrat hat am 27. August 2014 ein Massnahmenpaket beschlossen, welches die Stärkung der höheren Berufsbildung bezüglich Finanzierung und Positionierung zum Ziel hat. Unter anderem hat er die Verordnung über den «Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) Berufsbildung» in Kraft gesetzt. Künftig werden Absolventinnen und Absolventen der höheren Berufsbildung neben ihrem Diplom einen englischsprachigen Diplomzusatz erhalten, der die Einstufung des Abschlusses im Europäischen Qualifikationsrahmen ausweist und die Kompetenzen beschreibt, über welche der jeweilige Absolvent respektive die jeweilige Absolventin verfügt.

Diese Massnahmen zielen in die richtige Richtung. Zudem ist eine seriöse Diskussion über alternative Titel und Titelübersetzungen zu führen. Die Titel der höheren Berufsbildung sollten sich aber eindeutig von den im Bologna-System üblichen Hochschultiteln abgrenzen. ■ (SAV)

Flüchtlingslehre RIESCO

Ein Gewinn für alle Beteiligten

Der Lehrgang RIESCO unterstützt anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen dabei, im Schweizer Arbeitsmarkt Fuss zu fassen. Die sogenannte Flüchtlingslehre von Hotel & Gastro formation ist erfolgreich: Drei Viertel der Teilnehmenden finden nach dem Abschluss eine Stelle. **Heinz Gerig**

Zwölf Monate praxisbezogene Ausbildung mit fachbezogenem Sprachunterricht und Praktika im ersten Arbeitsmarkt – und zum Abschluss ein landesweit gültiges Zertifikat, das den Weg zu einer Stelle und zur beruflichen Grundbildung öffnet: So lautet, kurz gefasst, das RIESCO-Konzept. Durchgeführt wird der Lehrgang von Hotel & Gastro formation, der aus- und weiterbildungsorientierten Expertinnen- und Expertenorganisation der Sozialpartner in Gastgewerbe und Hotellerie.



Potenzielle Hauben-Köche: Teilnehmende eines Gastronomie-Lehrgangs.

Mit Praktika zur Integration

Die sogenannte Flüchtlingslehre vermittelt Fachwissen sowie Werte der hiesigen Arbeitswelt wie Leistungsansprüche oder Pünktlichkeit. Dazu kommt ein branchenspezifischer Deutschunterricht. Ausschlaggebend für den Erfolg sind zwei Praktika in Unternehmen. Diese wiederum lernen potenzielle Arbeitskräfte kennen und schätzen, wie Patric und Susanna Graber-Ulrich vom Hotel Waldstätterhof in Luzern bestätigen: «Die positiven Erfahrungen haben dazu geführt, dass wir in diesen Jahren mehrere Absolventen angestellt haben; gegenwärtig sind es sechs.»

Der Pilotlehrgang in der Gastronomie wurde in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Migration 2006 im Kanton Luzern durchgeführt. Heute ist der «RIESCO Gastronomie» dort und im Kanton Zürich etabliert; die Teilnahme wird von den Kantonen finanziert.

Schrittweise zum Abschluss

Bis heute haben 200 anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene (Ausweis F) im Alter zwischen 18 und 52 Jahren diesen Lehrgang abgeschlossen.

Durchschnittlich 75 Prozent haben danach eine Stelle gefunden. Sie haben die Möglichkeit, sich berufsbegleitend mit der Basisqualifikation «Progresso» (für Küche, Service oder Hauswirtschaft) weiterzubilden, um anschliessend in eine EBA- oder EFZ-Lehre einzusteigen.

Diese Möglichkeit erklärt David Scheidegger, Vizedirektor und Personalchef im Hotel Storchen in Zürich, mit einem Beispiel. Er hatte einen Flüchtling nach dem Abschluss des Lehrgangs befristet als Hilfskoch angestellt. Aufgrund der guten Leistungen gab er ihm dann eine unbefristete Festanstellung in der Hauptküche: «Der Hilfskoch konnte sich fachlich sehr gut weiterentwickeln und nimmt inzwischen am Progresso-Lehrgang Küche teil. So ermöglichen wir ihm eine stete Ausbildung im Küchenbereich.»

Auch in der Gebäude- und der Automobiltechnik

2013 wurde in Winterthur der RIESCO-Lehrgang Gebäude- & Automobiltechnik lanciert. Hier sind die Lerninhalte darauf ausgerichtet, den Einstieg in eine EBA- oder EFZ-Lehre zu erleichtern. Die Strategie ist erfolgreich. Die Firma Ste-

ger AG war mit ihrem erwachsenen Praktikanten mehr als zufrieden: «Wir sind von der Entwicklung von Herrn T.G. positiv überrascht», erklärte Daniel Oberli im Frühjahr 2014. Der Flüchtling hat inzwischen seine Lehre als Heizungsinstallateur EFZ begonnen. Ähnlich tönt es bei der Max Waldvogel AG, die ihrem Praktikanten eine Lehrstelle als Haus technikpraktiker EBA anbot.

Die Unternehmen loben die Motivation, Einsatzbereitschaft und die Lernwilligkeit der Flüchtlinge. «Wir sind», so Eva Heidenreich von Thessoni classic & home in Zürich, «stolz darauf, dass wir zwei sehr gute, treue und sehr loyale Mitarbeiter einstellen konnten.» Anzulegen bleibt, dass es für den Erfolg auch die Bereitschaft der Unternehmen braucht, sich auf das Experiment einzulassen und einem Flüchtling einen Praktikumsplatz anzubieten. Denn nur so gewinnen beide Seiten: Die Arbeitgebenden finden gute Mitarbeitende – und die Mitarbeitenden können ihr Potenzial unter Beweis stellen. ■

VERANSTALTUNGEN

Kolloquium: Gelebte Werte in der unternehmerischen Praxis

Veranstalter: Stiftung Lilienberg
Unternehmerforum in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband (u. a.)
Datum: 12. Januar 2015
Ort: Lilienberg, Ermatingen
www.lilienberg.ch → Veranstaltungen

5. Präventionstag der Privatwirtschaft: Leben zwischen Job und Freizeit – Arbeitswelten im digitalen Zeitalter

Veranstalter: Schweizerischer Versicherungsverband, economiesuisse und Schweizerischer Arbeitgeberverband
Datum: 15. Januar 2015
Ort: CS Forum St. Peter, Zürich
www.svv.ch → Konsumenten
→ Prävention

Tagung: Informationstage zur beruflichen Vorsorge

Veranstalter: BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich (BVS)
Daten: 15., 20. oder 30. Januar 2015
Ort: Kongresshaus, Zürich
www.bvs.zh.ch → Berufliche Vorsorge
→ Informationsveranstaltungen

Abendveranstaltung: Tatsachen und Meinungen – Sozialversicherungen

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung
Datum: 20. Januar 2015
Ort: Auditorium HWZ Hochschule für Wirtschaft, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
→ Tagungen

5. St. Galler Leadership-Tag: Leadership und neue Arbeitsformen

Veranstalter: Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen
Datum: 19. Februar 2015
Ort: Weiterbildungszentrum Holzweid der Universität St. Gallen
www.ifpm.unisg.ch → Seminare

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Handbuch der Abstimmungsforschung**

Thomas Milic/Bianca Rousselot/Adrian Vatter, 2014, 480 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 36.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-909-3. Einfluss der Parteien, Stimmbeteiligung, Verhalten und Informationsstand der Schweizer Stimmbürger, die Rolle der Medien: Das Handbuch bietet einen systematischen Überblick über die schweizerische Abstimmungsforschung.

Der Vertrauensarzt im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis

Manuel Stengel, 2014, 348 S., brosch., Fr. 88.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-649-2. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um einen Vertrauensarzt beiziehen zu können? Was können Arbeitnehmende gegen die Konsultationspflicht einwenden? Die Dissertation gibt fundierte Antworten für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Vertrauensärzte.

**Gesund führen**

Wolfgang Gratz et al., 2014, 200 S., karton., Fr. 37.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0557-7. Eine funktionierende Kommunikation und tragfähige Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind zentral für Motivation und Leistung. Wie können Mitarbeitergespräche zum Erhalt von Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Unternehmen beitragen?

Zündstoff

Jeremy Gutsche, 2014, 272 Seiten, gebunden, Fr. 44.–, Midas, Zürich, ISBN 978-3-907100-20-2. Bekannte Firmen wie Apple oder Burger King wurden in Rezessionen gegründet; Perioden der Unsicherheit und des Wandels waren ein Nährboden für neue Möglichkeiten. Das Buch für innovative Manager vermittelt humorvoll Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten.

**Strategieplanungsprozess**

Analysen, Optionen, Projekte. Rudolf Grünig/Richard Kühn, 2014, 353 S., geb., Fr. 69.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07890-8. Eine klare Strategie ist das Resultat fundierter Analyse und Planung. Im Zentrum des Buches stehen die Durchführung solcher Analysen, die Erarbeitung strategischer Optionen und die Festlegung der nötigen Umsetzungsprojekte.

Kein Anschluss unter diesem Kollegen

Ein Autist im Job. Peter Schmidt, 2014, 246 Seiten, gebunden, Fr. 29.90, Patmos, Ostfildern, ISBN 978-3-8436-0517-5. Fachlich hochbegabt, aber sozial gehandicapt: Der Autist und Geophysiker Peter Schmidt schildert seinen steinigen Weg in der Arbeitswelt. Trotz Andersartigkeit hat er sein berufliches Glück gefunden – auch zum Vorteil seines Arbeitgebers.

**Nur wer selbst brennt, kann Feuer entfachen**

Jean-Claude Biver, 2014, 224 S., gebunden, Fr. 34.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05556-4. Der in Luxemburg geborene Uhrenunternehmer Jean-Claude Biver, unter anderem bei Omega und Hublot erfolgreich, schreibt in seiner Autobiografie über Ziele und Werte, sein Denken, seine Managementphilosophie und darüber, worauf es im Leben ankommt.

La Box CFST est un succès: mise à jour pour la mobilité quotidienne

Publireportage

Maux de dos au poste de travail? Stress permanent au bureau? La Box CFST peut aider: elle est l'instrument d'information en ligne pour la prévention au bureau de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST – et elle connaît un plein succès. Depuis son lancement, environ 100 000 personnes l'ont consultée. À présent, la Box CFST est disponible également pour smartphones et tablettes.

Plus de la moitié des usagers d'Internet surient avec des appareils mobiles. La Box CFST répond à présent à ces comportements: grâce à sa nouvelle programmation au standard actuel «html5», l'instrument de prévention en ligne de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST peut maintenant être consultée sur les appareils mobiles tels que smartphones et tablettes.

Reconnaissance en ligne et à l'étranger

La Box CFST transmet en ligne des thématiques ayant trait à la sécurité au travail et connaît ce faisant un plein succès. C'est ce qui a également confirmé le jury des Best of Swiss Web Awards: cette année, il a décerné à la Box CFST la récompense «Argent» dans la catégorie Public Affairs, un des prix les plus convoités pour les sites Internet suisses.

La Box CFST est également reconnue à l'étranger. Le Festival International des médias de la prévention a eu lieu en août dans le cadre du 100e Congrès Mondial sur la Sécurité et la Santé au travail 2014. Un jury international spécialisé a décerné le prix «International Media Award for Prevention» à la Box CFST parmi 290 contributions en provenance de 33 pays. La Box CFST est ainsi l'une des trois lauréates dans la catégorie «multimédias».

À la pointe de l'actualité

La CFST a lancé son instrument de prévention en ligne il y a environ deux ans. Depuis, quelque 100 000 personnes ont consulté la Box CFST (dont 75% de Suisse). La Box CFST propose, en plus des conseils sur la mise en place d'un poste de travail ergonomique et des indications sur les risques d'accidents au bureau, des recommandations pour les employeurs au sujet de l'entretien des bâtiments, de la planification et de l'agencement des bureaux ainsi que des suggestions sur l'organisation du travail. Les employés y trouvent aussi des informations sur la prévention du stress et la gestion du temps.

La Box CFST a été élaborée dans le cadre de l'action «Prévention au bureau» qui a pour but d'améliorer la sécurité et la santé au poste de travail.



www.box-cfst.ch, www.prevention-au-bureau.ch



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

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

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

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

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Un adieu et un grand merci



Alexandre Plassard aura été responsable de la rédaction romande d'«Employeur Suisse» depuis 1991.

Photo: Rob Lewis

«Employeur Suisse»

109^e année

Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable

Hélène Kündig-Etienne

Rubrique juridique:

Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Téléphone +41 (0)44 421 17 00

employeur@arbeitgeber.ch

www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr. 130.-

(étranger Fr. 180.-) + TVA

Prix de l'exemplaire: Fr. 10.-

+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich

Téléphone +41 (0)44 295 97 97

www.sihldruck.ch

druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG

Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Seestrasse 86, 8712 Stäfa

Téléphone +41 (0)44 928 56 17

Fax +41 (0)44 928 56 00

arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4100

Tirage certifié (REMP 2013):

Tirage diffusé: 3534

Vendu: 3108

Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres

dirigeants et de propriétaires

d'entreprises (Source: Etude de

lectorat, automne 2008)

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Au plan politique, l'année 2015 sera riche de défis pour les employeurs. En effet, d'importants dossiers de la liste des thèmes traités par l'Union patronale suisse attendent le Parlement. Ce dernier devrait ainsi débattre l'année prochaine de la loi de mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse. Il en est de même du vaste projet de la réforme «Prévoyance vieillesse 2020» qui fait l'objet d'un volumineux message prévu au calendrier 2015. La nouvelle formulation de la révision 6b de l'assurance invalidité devrait aussi être traitée par les Parlements. Des aspects importants de la formation professionnelle supérieure seront aussi soulevés.

Cette liste n'est pas exhaustive. La politique patronale internationale sera également mise au défi par les velléités ressuscitées de ratification de la Charte sociale européenne. Et tout cela en période d'élections fédérales. Dans son article, Roland A. Müller nous livre une analyse des problèmes soulevés pour les milieux patronaux par cet agenda 2015.

Comme déjà annoncé, ce numéro de décembre d'«Employeur Suisse» est le dernier à paraître. Ainsi se clôture une série qui avait commencé au début du 20^e siècle avec l'ancien «Jour-

nal des Associations patronales suisses», il y a presque 110 ans. L'Union patronale suisse a en effet choisi d'orienter désormais sa politique de communication sur de nouveaux canaux et notamment en mettant l'accent sur les possibilités offertes par l'internet, en particulier la communication en ligne.

Ainsi, la rédaction d'«Employeur Suisse/Schweizer Arbeitgeber» et en particulier ici sa rédaction romande, doit prendre congé de ses lecteurs. C'est l'occasion pour nous de vous remercier très sincèrement de votre longue fidélité à notre publication. Notre reconnaissance s'adresse également à tous les auteurs qui se sont engagés pendant de nombreuses années dans nos colonnes. Nous remercions aussi toutes les entreprises qui ont inséré des annonces dans notre revue et les spécialistes publicitaires qui en ont fait la promotion. Last but not least, nos remerciements vont à notre imprimerie Sihldruck AG dont la compétente équipe a permis la sortie de chaque numéro d'«Employeur Suisse».

A titre personnel, j'exprime toute ma reconnaissance à nos amis de la commission de rédaction romande qui ont apporté tout leur soutien et conseil à notre publication pendant des décennies. En particulier, j'adresse mes plus chaleureux remerciements à mon assistante Hélène Kündig qui aura repris avec brio le flambeau de Michèle Grollmund que je remercie aussi sincèrement ici.

A vous tous, chères lectrices, chers lecteurs, je souhaite une excellente lecture et d'avance de Joyeuses Fêtes de Noël et de fin d'Année. ■

Réinsertion professionnelle: soutien optimisé aux employeurs

La nouvelle association «Compasso» placée sous l'égide de l'Union patronale suisse (UPS) sera opérationnelle à partir du 1^{er} janvier 2015. Elle réunit les projets ConCerto-pro, Compasso et DPR – trois organisations jusqu'ici indépendantes dans le domaine de la réinsertion professionnelle –, dans le but d'offrir aux employeurs un soutien optimisé dans la détection précoce et l'intégration de collaborateurs atteints dans leur santé.

D'une part, il y a l'endettement astronomique de l'assurance-invalidité qui totalise toujours près de 14 milliards de francs et, d'autre part, le vieillissement de la population et les initiatives visant à limiter l'immigration qui aggravent la pénurie de main-d'œuvre. Deux problèmes susceptibles d'être, en partie du moins, atténués si l'on réussit à réintégrer ou à maintenir dans le marché du travail des personnes atteintes dans leur santé. Dans ce contexte, les employeurs et une collaboration fondée sur la con-

fiance avec les autres acteurs concernés tels que les offices AI, les assureurs privés, la Suva, les organisations s'occupant de personnes handicapées ou encore les médecins jouent un rôle déterminant.

L'UPS a lancé l'idée de réunir sous un même toit l'association ConCerto-pro, le groupe de réflexion DPR et le portail d'information Compasso. Née de cette initiative, la nouvelle association «Compasso» vise à mettre à la disposition des employeurs des instruments améliorés,

c'est-à-dire simples et flexibles, et à sensibiliser davantage les PME grâce à un travail d'information renforcé.

L'UPS, qui assure le patronage de la nouvelle association, en est aussi l'un des principaux sponsors. Plusieurs de ses membres se sont déjà engagés dans le projet. Martin Kaiser, responsable du secteur Assurances sociales, assumera la présidence de Compasso, tandis que le président de l'UPS Valentin Vogt en dirigera le futur conseil consultatif. ■

Industrie MEM: dérive latérale attendue

Le dynamisme de croissance qui marqua encore en début d'année l'évolution commerciale de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM), s'est transformé en stagnation.

Au troisième trimestre 2014, les entrées de commandes n'ont pratiquement pas bougé par rapport au niveau de l'an dernier (+0,3 pour cent) et le chiffre d'affaires a faibli de 4,2 pour cent. Compte tenu de la faible évolution conjoncturelle dans les principaux débouchés

européens, les entreprises ne s'attendent pour le moment pas à une amélioration rapide du climat commercial.

Pour les débouchés principaux, ce sont en particulier les USA (+3,1 pour cent) et la Chine (+8,7 pour cent) qui se sont distingués par un dynamisme marqué au cours des neuf premiers mois de l'année en cours. En Asie, avec une progression de 5,7 pour cent, l'économie a nettement mieux évolué que dans la zone UE, où les exportations ont reculé de 0,3 pour cent. Le faible développement conjoncturel en Europe centrale s'est manifesté par une dérive latérale des exportations dans les marchés principaux que sont l'Allemagne (0,9 pour cent) et la France (0,6 pour cent), tandis que les tensions politiques en Europe de l'Est ont provoqué une nette diminution des exportations vers la Russie (-6,7 pour cent) et l'Ukraine (-32,3 pour cent).

En revanche, les branches secondaires de la métallurgie et de la construction

de machines ont affiché une légère progression de 2,8 pour cent.

Le grand optimisme des entreprises de début d'année s'est désormais pratiquement volatilisé. Au premier trimestre 2014, 50 pour cent des entreprises tablaient sur une augmentation des entrées des commandes pour l'ensemble de l'année. Entre-temps, plus que 36,5 pour cent des personnes recensées pensent que la situation à ce niveau va s'améliorer dans les douze mois à venir. Cependant, la part de ceux estimant que dans la même période il faudra s'attendre à une réduction des commandes, a augmenté de 9 pour cent. Les entreprises s'attendent à des impulsions de croissance en particulier d'Amérique du nord et d'Extrême-Orient. Le chiffre d'affaires a également reflété un refroidissement du dynamisme commercial. Au troisième trimestre 2014, le chiffre d'affaires a diminué de 4,2 pour cent par rapport à la même période de l'année précédente. ■

Les entreprises ne s'attendent pas à une amélioration rapide du climat commercial.



Photo: m. à d.

Construction: les signes de ralentissement se multiplient

Le long cycle de croissance dans la construction a atteint son zénith. Actuellement, les signes de ralentissement se multiplient. Les permis de construction et les entrées de commandes des entreprises sont en recul. Mais leur niveau est encore élevé. 2014 sera tout de même un bon millésime, en raison surtout de l'hiver doux. L'activité sera probablement supérieure par rapport à celle de l'année précédente. Pour 2015, la Société Suisse des Entrepreneurs table

sur un léger recul de l'activité en Suisse. Vu que la situation des commandes est toujours satisfaisante, un effondrement proprement dit n'est pas à craindre. En revanche, la situation est toute différente dans les régions touristiques qui percevront de manière massive les retombées de l'initiative sur les résidences secondaires l'année prochaine. Par conséquent, l'activité diminuera sensiblement dans le secteur du logement. ■ (SSE)

Le gain maximum assuré dans l'assurance-accidents est augmenté

Le Conseil fédéral a relevé pour la première fois depuis 2008 le montant maximal du gain assuré dans l'assurance-accidents obligatoire – de 126 000 à 148 200 francs. Cette nouvelle réglementation est valable à partir du 1^{er} janvier 2016. Ce relèvement permettra à 95 pour cent des assurés de bénéficier d'une couverture intégrale en cas d'accident, selon un communiqué de l'Office fédéral de la santé publique. Aux yeux du Conseil fédéral, il fallait revoir ce montant à la hausse en raison de l'évolution des salaires. Le relèvement de 126 000

à 148 200 francs se situe dans la moyenne des dernières adaptations. Le montant maximal du gain assuré dans l'assurance-accidents obligatoire détermine aussi les cotisations et les prestations de l'assurance-chômage ainsi que le montant maximal des indemnités journalières versées par l'assurance-invalidité. Les taux fixés actuellement pour les primes et les cotisations resteront inchangés dans la nouvelle réglementation. Ils s'appliqueront par contre également aux salaires dépassant 126 000 francs. ■

Zone euro et Union européenne: croissance

Au troisième trimestre 2014, le PIB corrigé des variations saisonnières a augmenté de 0,2 pour cent dans la zone euro et de 0,3 pour cent dans l'Union européenne par rapport au trimestre précédent. Sur le plus long terme, en comparaison avec le troisième trimestre de 2013, le PIB a enregistré au troisième trimestre 2014 une hausse de 0,8 pour cent dans la zone euro et 1,3 pour cent dans l'UE. Parmi les États membres, la France enregistre une croissance de

0,3 pour cent, l'Allemagne de 0,1 pour cent, l'Espagne de 0,5 pour cent tandis que l'Italie voit son PIB reculer de 0,1 pour cent, au troisième trimestre 2014 par rapport au second trimestre de la même année. Enfin, l'écart des taux de croissance dans l'UE va de +1,9 pour cent en Roumanie à -0,4 pour cent à Chypre (troisième trimestre 2014). Ces chiffres ont été publiés le 14 novembre par Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne. ■ (Fondation R. Schuman)

PERSPECTIVES

Le marché du travail s'essouffle

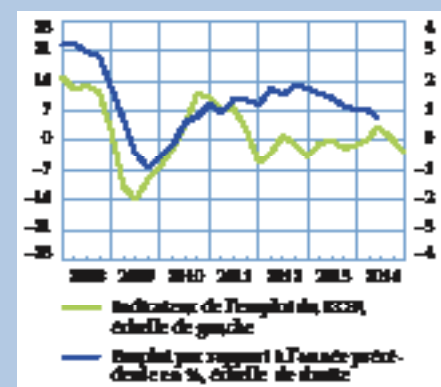
La plupart des entreprises suisses ne prévoient actuellement pas d'étoffer leurs effectifs.

Le marché du travail perd de sa dynamique. C'est ce que révèle la dernière enquête du Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF Zurich (KOF). Le nombre des entreprises envisageant de réduire légèrement leur personnel est actuellement plus grand que le nombre de celles qui entendent créer des emplois. En outre, la majorité des firmes suisses estiment que les effectifs actuels sont plutôt trop élevés. Il en résulte un glissement dans le négatif de l'indicateur de l'emploi, qui a passé de 0,7 à moins 2 points d'un trimestre à l'autre. Il n'y a toutefois pas lieu de craindre un fléchissement général de l'emploi, estime le KOF.

Cependant, les perspectives de l'emploi se sont assombries dans presque toutes les branches. Les indicateurs de l'industrie de transformation, de l'hôtellerie et des banques sont négatifs, avec un recul également pour celui du commerce de gros. Cette évolution est d'autant plus intéressante que le commerce de gros évolue en général au diapason de l'économie globale. Cela s'explique par le fait que le commerce de gros joue un rôle de trait d'union (fournisseur) entre producteurs et détaillants. Les perspectives pour le secteur des assurances demeurent en revanche positives. ■

Indicateur de l'emploi du KOF et emploi

(Emploi équivalant au plein temps selon l'OFS)



Source: KOF

Information

Nouvelle communication de l'UPS: prise de congé et nouveau départ

C'est avec un mélange de joie et de tristesse que nous bouclons le dernier numéro du magazine de notre association. De nouvelles tâches nous attendent en matière de communication. Priorité au profil et au contenu. En ligne, mobile et «social», en affinité avec les médias. Telle sera notre nouvelle communication. Je m'en réjouis! **Par Roland A. Müller**

Ce numéro est le dernier d'«Employeur Suisse». La décision de mettre un terme à la publication de notre journal n'a pas été facile à prendre. Mais il est évident que nous devons nous adapter aux nouveaux modes de communication et orienter nos ressources dans cette direction.

L'ère Google confronte les communicateurs à certains défis. Prenons le cas de la crédibilité. Face au flot d'informations et à la multitude des acteurs en ligne, la crédibilité ne va plus de soi. Aujourd'hui, elle doit vraiment être conquise de haute lutte, par l'expertise, l'ouverture et la fiabilité des messages. L'internet mobile fait partie du quotidien des gens. Selon l'Office fédéral de la statistique, plus de la moitié des utilisateurs suisses appellent déjà leurs contenus par smartphone ou tablette. Chez nous aussi, la part des utilisateurs mobiles n'a cessé de progresser. Elle se situe aujourd'hui à environ 20 pour cent. La demande va encore s'accroître, la toile mobile fait des progrès fulgurants.

En ligne, mobile et «social»

Que signifie maintenant pour notre association l'évolution du monde de la communication? Nous devons affûter notre profil en nous concentrant sur nos thèmes prioritaires: marché du travail, politique sociale, formation. Ce sont les domaines où nous pourrions développer notre leadership, afficher clairement notre drapeau. Il importe aussi que nous puissions nous appuyer sur nos points forts, à savoir le contenu. Nous avons quelque chose à dire et disposons du savoir-faire pour le dire.

Il est évident que nos forces rédactionnelles doivent apporter un soutien

plus marqué que jusqu'ici aux grands thèmes traités par l'Union patronale. A cette fin, nous allons nous concentrer davantage sur la communication en ligne. Cela nous permettra d'être plus percutants sur le plan formel. Grâce à la communication en ligne, mobile et «sociale», nous pourrions élargir le rayon de nos messages. De nouvelles publications imprimées ou brochures spécialisées à large diffusion viendront s'y ajouter.

L'information aux médias sera un autre axe important de la communication. Nous allons devoir à l'avenir mettre davantage l'accent sur l'anticipation. Nous devons prévoir des fenêtres médiatiques suffisamment tôt. Cela passe par l'intensification de nos contacts avec les médias. De bonnes relations avec les journalistes sont payantes, surtout en raison de l'abondance des informations qui leur pose aussi problème. Nous souhaitons en outre nous orienter encore davantage vers le service aux journalistes, ce qui veut dire être aisément accessibles, encore plus disponibles, du spécialiste au président.

Plaque tournante et point d'ancrage: le site Internet

Dans la communication en ligne, nous avons déjà fait un bon bout de chemin. Qu'est-ce qui attend nos groupes cibles lors de l'ouverture de notre nouveau site l'année prochaine? Facile d'utilisation et convivial, il sera la plaque tournante et le point d'ancrage de notre communication, relié et fiable à un réseau. Son cœur sera constitué d'une salle de rédaction (newsroom) où afflueront tous les communiqués de presse, les annonces et les commentaires de

l'association. Nous souhaitons nous brancher de plus en plus sur le flot de nouvelles en provenance des médias, c'est-à-dire reprendre les nouvelles en provenance des milieux économiques et politiques qui intéressent les employeurs et les commenter. Cette interaction va dynamiser notre communication, la rendre plus visible et intéressante.

Indépendamment du site, nous offrons une nouvelle Newsletter au format attrayant et nous serons également présents sur une plateforme de réseaux sociaux. Nos groupes cibles trouveront nos informations via divers canaux, aussi via Google. Notre site web est bien adapté aux moteurs de recherche et nos activités en ligne contribueront aussi à ce que nos informations y soient bien classées. En bref: nous nous concevons de plus en plus comme un fournisseur de contenus à la libre disposition de tout utilisateur, quels que soient le lieu et le moment où il les reçoit.

Remerciements et attente heureuse

Je tiens ici à remercier encore une fois René Pfister et son équipe du bon travail accompli pour le journal «Employeur Suisse». Au cours de ces dernières années, ils ont sorti chaque mois un produit journalistique de très bonne qualité. En même temps, je me réjouis de l'inauguration de notre nouveau système de communication en ligne. A bientôt donc sur notre site! ■

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

Charte sociale européenne: miroir aux alouettes

Serpent de mer de la politique fédérale, la Charte sociale européenne (CSE) revient sur le devant de la scène. Il faut à tout prix rejeter ce traité international qui pourrait mettre à mal notre modèle économique libéral à succès. **Par Marco Taddei**



Photo: Rob Lewis

Marco Taddei est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Rejetée à plusieurs reprises par le Parlement, la CSE revient à l'agenda politique. Début juillet, le Conseil fédéral a publié un rapport, selon lequel la Suisse satisferait, d'un point de vue juridique, aux critères de ratification. Etrange retournement de veste: ce même Conseil fédéral n'affirmait-il pas, dans un rapport de février 2013, que la ratification de la CSE «poserait dans un proche avenir des problèmes juridiques, politiques ou pratiques»?

Peu connue du grand public, la CSE est un traité du Conseil de l'Europe élaboré en 1961, puis révisé et complété en 1996, qui vise à harmoniser progressivement les conditions de vie économiques et sociales des parties contractantes. Le texte reconnaît aux individus des droits, dont la liste est longue comme une journée sans pain, dans des domaines aussi divers que l'emploi, la protection sociale, l'éducation, le logement et la santé.

La CSE révisée assouplit les critères de ratification, qui désormais peut se faire «à la carte»: il suffit à l'Etat ratifiant d'accepter six des neuf articles du noyau dur du texte (parmi lesquels le droit au travail, le droit syndical et le droit à la sécurité sociale) et un certain nombre de dispositions supplémentaires.

Suite à la surprenante prise de position du Conseil fédéral de juillet, la balle est dans le camp du Parlement. Ce dernier serait bien inspiré de dépasser le juridisme étroit du gouvernement et de faire montre de vision politique en s'opposant une fois de plus à ce texte, qui recèle de nombreux dangers pour notre pays.

Ratifier la CSE, c'est faire sienne la philosophie gauchisante qui a présidé à l'élaboration de ce texte. C'est également se soumettre à un traité, dont on peine à saisir les bienfaits: quelle est la portée de l'article 1 «Droit au travail» dans les 28 pays membres de l'UE, ayant tous adhéré à la CSE, où près de 5 millions de jeunes de moins de 25 ans sont aujourd'hui au chômage?

Ratifier cette Charte, c'est surtout s'engager dans l'inconnu: les droits inscrits dans la CSE sont en effet des droits dynamiques, qui font l'objet d'une interprétation extensive par l'organe de contrôle de la CSE. Ne mettons pas la Suisse sous tutelle: la pression politique exercée par les «recommandations» du Conseil de l'Europe pourrait se traduire à la fois par une réglementation accrue de notre marché du travail et par une extension des prestations sociales.

A l'heure où la Suisse tente laborieusement de mettre en œuvre l'initiative «Contre l'immigration de masse», il serait malvenu de laisser le Conseil de l'Europe s'immiscer dans notre marché du travail. La Suisse, îlot de prospérité et d'emploi, ne doit pas céder aux sirènes – politiquement correctes – de la solidarité internationale et rejeter sans réserve un traité qui a tous les traits d'un miroir aux alouettes. A quoi bon ratifier un texte qui ne contient aucune plus-value et qui risque de mettre à mal notre modèle économique libéral à succès? ■

Markus Schmidhauser, Wolfensberger AG, Bauma

«Nous misons sur l'automatisation»

Après les années de turbulences qui ont suivi la crise financière et celle de l'euro, la fonderie Wolfensberger investit dans un avenir plus souriant. Pour redresser son chiffre d'affaires, cette maison familiale du Tössstal a plusieurs fers au feu. Son directeur Markus Schmidhauser nous parle des innovations grâce auxquelles il compte gagner de nouveaux marchés et nous dit sa crainte d'une limitation de l'immigration. **Interview: Daniela Baumann**

M. Schmidhauser, la fonderie Wolfensberger a été créée il y a 90 ans. Par quoi s'est-elle signalée depuis lors et continue-t-elle de le faire?

Markus Schmidhauser: Nous nous distinguons surtout par les matières que nous travaillons et dont nos clients trouvent chez nous un large éventail. De plus, nous sommes assurément, depuis 1970, la seule fonderie au monde à fournir en grandes quantités de la coulée de précision en céramique. Chez nous encore, le post-traitement des pièces de fonte est une longue tradition. Nous avons acquis un précieux savoir-faire. Le post-traitement, le recours aux matières nouvelles et la coulée de précision en céramique marquent l'histoire de notre entreprise et restent aujourd'hui nos atouts.

Que fabriquez-vous exactement, et quels sont vos clients?

Notre caractéristique «produit», c'est, en fait, nos procédés et nos connaissances pour la fabrication de pièces de fonderie destinées à l'industrie des

Nous occupons des niches. Notre offre globale, qui combine conseils, ingénierie, matériaux et procédés spéciaux, puis postproduction, nous donne une longueur d'avance sur les autres. Si nous nous contentions d'usiner, comme n'importe quel opérateur, tout se jouerait uniquement sur les prix et nous ne serions plus concurrentiels à partir de la Suisse.

L'industrie suisse de la fonderie vient de connaître des années difficiles. Wolfensberger AG a-t-elle également souffert?

La crise financière puis, celle de l'euro ont eu d'énormes conséquences. Dans les années 2000, nous avons vu notre chiffre d'affaires bondir de 30 à 80 millions de francs. Mais depuis l'année record 2008, nous allons de crise en crise, ce qui est frustrant. Sans faute de notre part, nous voyons les marchés nous échapper, par exemple celui de la construction navale, sérieusement en recul.

Avec quels effets concrets?

Nous avons dû ramener le nombre de collaborateurs de 340 à 220 et revoir notre stratégie. Une des leçons à tirer de tout cela est que nous devons rationaliser davantage. Il y avait chez nous encore trop de travail de manutention exigeant une main-d'œuvre excessive, ce qui, en Suisse, est un poison mortel compte tenu des niveaux de salaires. Nous visons dès lors l'automatisation intégrale. Nous avons mis notre premier robot en service il y a un an. Deux s'y sont ajoutés depuis lors et d'autres suivront. Notre stratégie nous a aussi inspiré de nombreux projets technologiques innovants. Car il nous faut de nouveau grandir pour rester un partenaire de taille convenable pour les grands constructeurs de machines.

Quelles innovations votre maison nous réserve-t-elle?

Pour l'heure, nous mettons au point un procédé de coulée d'acier à paroi mince. Il n'est pas facile

«Nous cultivons un style de direction ciblé sur les objectifs, mais collégial et basé sur l'équipe!»

machines. Nous sommes un fournisseur classique: le client vient chez nous avec le modèle de pièce dont il a besoin, sur quoi nous élaborons la forme adéquate pour y couler la pièce. Nos pièces ne se voient généralement pas; elles «disparaissent» dans des freins de camions et de bus, des moteurs de bateaux, etc. Le groupe allemand Voith et ABB Turbo Systems à Baden sont nos principaux clients, qui assurent ensemble la moitié de notre chiffre. Nous livrons aussi en Corée du Sud et au Japon.

En quoi vous distinguez-vous des autres fonderies?

de travailler l'acier, matière visqueuse, en fines épaisseurs. Nous sommes persuadés qu'un nouveau débouché s'ouvre ici pour nous. Car l'industrie automobile doit construire des voitures toujours plus légères et plus efficaces. D'un côté, nous développons avec un constructeur allemand une pièce de carrosserie qui sera moins lourde tout en offrant une meilleure résistance que la solution actuelle. De l'autre, nous élaborons des composants particulièrement résistants pour moteurs, puisque ceux-ci, toujours plus performants, produisent aussi davantage de chaleur. Enfin nous inaugurons un nouveau secteur d'activité avec la fabrication additive: en plus de la fonte, nous visons l'impression en 3D, technologie du futur s'il en est.

Comment parvenez-vous à satisfaire vos besoins en spécialistes pour la recherche et le développement?

Il est difficile de s'attacher de bons spécialistes. Nous avons certes des ingénieurs suisses, mais au niveau qui est le nôtre, il nous est impossible de recruter dans le pays pour le secteur fonderie. Ces spécialistes n'existent tout simplement pas chez nous. Notre chance est d'avoir à nos portes une industrie allemande de la fonderie leader mondiale et de pouvoir accueillir ainsi de nombreux professionnels allemands.

En d'autres termes, la limitation de l'immigration vous pose un problème.

Sans immigration, nous n'avons aucune chance de trouver le personnel nécessaire. Si des contingents sont introduits, je tremble à l'idée de savoir comment ils seront répartis. Car nous ne serons certainement pas parmi les secteurs prioritaires, contrairement à l'industrie pharmaceutique, aux banques et aux assurances.

Quelle importance attribuez-vous à la formation?

Nous avons en moyenne douze apprentis par année: huit polymécaniciens et trois ou quatre technologues de fonderie. Pour ces derniers, il est difficile de trouver de bons candidats. Et les bons continuent de se former, de sorte qu'ils quittent le métier tôt ou tard. Pour beaucoup, le travail en fonderie, bruyant,



Markus Schmidhauser est le représentant de la troisième génération à la tête de Wolfensberger AG. Son grand père Jakob Wolfensberger avait créé la fonderie en 1924 non loin du siège actuel à Bauma. L'épouse et les deux enfants de Markus Schmidhauser, qui préside également l'Association des fonderies suisses, travaillent dans l'exploitation. Il attache beaucoup d'importance au temps consacré à la famille et apprécie les vacances, le tennis et la musique.

chaud et poussiéreux, ne fait pas de nous l'employeur le plus séduisant. Vus de l'extérieur, les aspects intéressants et exigeants de notre métier sont très sous-estimés.

Comment dirigez-vous vos collaborateurs?

Nous cultivons un style de direction ciblé sur les objectifs, mais collégial et basé sur l'équipe. Nos hiérarchies sont douces. En tant qu'entreprise familiale, nous nous voyons aussi comme une grande famille. Nous mettons l'accent sur la motivation personnelle et le plaisir des collaborateurs à atteindre des buts ensemble. Les problèmes sont traités aux niveaux des équipes plutôt que de haut en bas. Autre élément important: une communication transparente. Depuis peu, nous publions «la bonne nouvelle de semaine», en réaction à la tendance qui veut qu'on ne parle plus que des problèmes.

Comment développez-vous le climat familial dans l'entreprise?

Ce climat était encore plus intense auparavant, puisqu'on se retrouvait aussi

pendant les loisirs au village, par exemple pour des parties de football. Nous organisons tout de même diverses activités aujourd'hui, comme des cours de cuisine, ou un séminaire de brasseur de bière. Mais c'est surtout «l'esprit de famille» qui compte, dont nous donnons chaque jour l'exemple.

Quels sont les défis et des chances de demain?

Le grand défi est la mutation qui nous fera passer d'une entreprise manuelle à une entreprise automatisée. Notre avenir se joue dans les projets stratégiques que j'ai mentionnés et dont je suis sûr que l'un ou l'autre nous conduira au succès. Le potentiel est immense, mais nous sommes sollicités à l'extrême. La barre est placée haut: puisque d'ici à 2018, nous voulons augmenter de 50 pour cent notre chiffre d'affaires actuel. Ce but ambitieux nous laisserait toutefois en deçà de nos résultats d'avant la crise. ■

*Jugement***Litige sur l'assujettissement à une CCT**

Sont assujettis à une convention collective de travail (CCT) les salariés qui travaillent dans la branche économique correspondante. La branche économique à laquelle appartient une entreprise est déterminée d'après l'activité prédominante dans cette entreprise. La CCT s'applique à toute l'entreprise. S'il existe au sein d'une même entreprise plusieurs secteurs qui se caractérisent par une indépendance suffisante, des CCT différentes peuvent s'appliquer aux divers secteurs de l'entreprise.

Faits

A. a été embauché par un contrat de travail daté du 27 décembre 2005 dans l'entreprise X. de «poseur de revêtements de sol-décoration d'intérieur».

A. exige de X. le règlement de 50 852.20 francs. Il appuie sa demande sur les droits qu'il aurait acquis pendant la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 décembre 2011 en vertu de la Convention collective de travail romande du second œuvre. X. conteste que cette convention collective de travail s'applique aux rapports de travail entre les présentes parties.

Extraits des considérants

3.2 Le procès-verbal (en partie masqué) de l'audience qui a eu lieu devant le président du Tribunal des prud'hommes le 16 février 2012 dans l'affaire C. contre X. Compte tenu de l'issue de la procédure devant l'instance précédente, il affirme être contraint de déposer cette nouvelle preuve; il en ressort que X. avait reconnu dans le cadre d'une autre procédure que la convention collective de travail s'appliquait à son entreprise.

4 La question de l'application aux rapports de travail entre les présentes parties de la Convention collective de travail romande du second œuvre en vertu de l'Arrêté du Conseil fédéral du 28 février 2008 étendant le champ d'application de la Convention collective de travail romande du second-œuvre reste donc contestée.

4.1 L'instance précédente a réfuté que l'entreprise de X. était assujettie à la CCT. Elle a noté que l'entreprise en raison in-

dividuelle de X. proposait diverses activités dans le domaine de la décoration d'intérieur, parmi lesquelles la pose de parquets était toutefois la seule à entrer dans le champ d'application de la CCT. A. a été embauché par X. en qualité de «poseur de revêtements de sol-décoration d'intérieur». A. s'est toutefois engagé à exécuter d'autres tâches en cas de nécessité, dans la mesure de ce que les règles de la bonne foi permettent d'exiger de lui. La procédure probatoire devant l'instance précédente a également montré que A. avait aussi effectué d'autres tâches, et que la pose de revêtements de sol ne représentait que 35 % de l'activité de X. Par conséquent, l'entreprise de X. n'opère pas principalement dans un domaine relevant du champ d'application de la CCT.

4.2 A. fait valoir que, contrairement à ce que l'instance précédente a décidé, les rapports de travail entre les parties devraient être assujettis à la CCT. Le libellé de l'Arrêté du Conseil fédéral étendant le champ d'application de la Convention collective de travail romande du second-œuvre serait clair: la CCT s'appliquerait à tous les employeurs qui posent du parquet à titre d'activité principale ou accessoire. Il serait dûment prouvé que X. posait également des sols en parquet (à titre d'activité accessoire), si bien que la CCT s'appliquerait. Par conséquent, contrairement à ce qu'a décidé l'instance précédente, il ne serait pas nécessaire de prouver que la pose de revêtements de sol représente au moins 50 pour cent du chiffre d'affaires total de X.; cette condition serait néanmoins remplie, car X. aurait em-



ployé au même moment deux poseurs de revêtements de sol, chacun des deux étant occupés à 100 pour cent. Le fait que la commission paritaire ait répondu par l'affirmative à la question de l'applicabilité de la CCT à l'entreprise de X., serait toutefois décisif selon A.

De plus, l'instance précédente n'aurait pas tenu compte du fait que X. aurait également admis faire exécuter des travaux de capitonnage (dans une proportion de 10 pour cent), ce qui entre avec certitude dans le champ d'application de l'art. 2 al. 1, lit. a de la CCT («réparation et/ou restauration de meubles»). La CCT s'appliquerait donc aux rapports de travail entre les parties.

5.1 La disposition de l'art. 2 al. 1 dans sa version alors en vigueur est libellée:

«La présente convention s'applique à tous les employeurs, toutes les entreprises et aux secteurs d'entreprises qui exécutent ou font exécuter, à titre principal ou accessoire, des travaux de:

- a) menuiserie, ébénisterie et charpenterie, y compris:
 - (...)
 - fabrication réparation et/ou restauration de meubles;
 - pose de parquets, en tant qu'activité accessoire;
- c) Autres métiers du second œuvre, à savoir:
 - revêtements de sol et pose de parquets

(...)»



Illustration: Christine Bur

5.2 Seul un juge, et non la commission paritaire, peut décider si une entreprise entre dans le champ d'application d'une CCT étendue. Si A. avance que la CCT s'applique parce que la commission professionnelle paritaire l'a affirmé dans un courrier en date du 7 mai 2013, on sait d'avance que son argument ne sera pas recevable.

5.3 Dans le cadre d'une convention de branche ou sectorielle, les salariés qui sont assujettis à la CCT sont ceux qui travaillent dans une branche économique spécifique. La branche économique à laquelle appartient une entreprise est déterminée d'après l'activité prédominante dans cette entreprise; ce n'est pas l'inscription au registre du commerce qui est déterminante, mais l'activité effective. Selon le principe de l'unité tarifaire, la CCT s'applique à toute l'entreprise, et donc aussi à ses salariés qui n'appartiennent pas à la profession prédominante, au contraire certains échelons fonctionnels, ainsi que des rapports de travail particuliers, en sont exclus régulièrement. Il est vrai qu'une société peut compter plusieurs entreprises qui appartiennent à des branches différentes, ou qu'il peut exister au sein d'une seule et même entreprise plusieurs secteurs qui justifient d'être classés dans des branches économiques différentes parce qu'ils se caractérisent par un degré d'indépendance suffisant, également perceptible depuis l'extérieur. Dans ces

cas, des CCT différentes peuvent s'appliquer aux différents secteurs de l'entreprise. Le critère de classification déterminant en présence d'une convention sectorielle est donc le type d'activité qui prédomine dans l'entreprise ou dans des secteurs indépendants de l'entreprise, et non dans la société qui est le vecteur économique de plusieurs entreprises, éventuellement. La question de fait consiste à savoir quelles activités sont exécutées dans une entreprise ou dans un secteur indépendant d'une entreprise et dans quelles proportions. La question de droit sera au contraire: quelles sont les activités constatées qui sont prédominantes dans l'entreprise?

5.4 L'entreprise de X. est incontestablement une entreprise mixte non authentique, laquelle, avec ses quatre à cinq salariés, est trop petite pour être divisée en secteurs. Par conséquent, le principe de l'unité tarifaire s'applique, ce qu'aucune partie ne conteste.

On ne peut pas entendre A. lorsqu'il affirme que l'entreprise de X. entre dans le champ d'application de l'art. 2 al. 1, lit. a de la CCT parce qu'elle exécute aussi des travaux de capitonnage de meubles. Cet argument est dénué de tout fondement, car il ne fait aucun doute que l'entreprise de X. n'est ni une menuiserie, ni une ébénisterie ni une charpenterie.

Il convient uniquement de vérifier si l'entreprise de X. entre dans le champ d'application de l'art. 2 al. 1, lit. c de la CCT.

5.5 D'après les constatations de faits de l'instance précédente, l'entreprise de X. propose divers produits en relation avec la décoration d'intérieur, parmi lesquels les travaux de pose de revêtements de sol et de pose de parquets ne représentent que 35 pour cent de l'activité totale. Les travaux effectués dans le domaine de la décoration d'intérieur – qui n'ont pas été définis plus précisément par l'instance précédente, mais qui, d'après le Tribunal des prud'hommes, englobent la vente de rideaux, de literie et autres articles analogues, des activités de finissage/production de rideaux et de capitonnages, et aussi la vente de ces produits – re-

présentent ainsi le domaine d'activité principal de l'entreprise. L'instance précédente a donc également constaté que A. a exécuté dans l'entreprise de X. plusieurs travaux. Dans la mesure où A. affirme devant le Tribunal fédéral qu'il n'a exécuté que des travaux de pose de revêtements de sol et qu'un deuxième salarié aurait aussi été exclusivement occupé par ces mêmes travaux, il s'écarte de manière non autorisée des constatations de faits de l'instance précédente, et il ne faut donc pas tenir compte de ses affirmations.

Les travaux relevant de la décoration d'intérieur prédominent ainsi dans l'entreprise au sens de la jurisprudence du Tribunal fédéral, et la pose de parquets ne revêt qu'une importance secondaire.

5.6 Le point de départ pour la classification d'une entreprise est la prestation (de travail) unique offerte sur le marché; les éventuelles activités auxiliaires et accessoires, qui font partie intégrante de la prestation, n'ont aucune importance en propre, même lorsqu'elles ont requis une charge de travail plus considérable que la prestation de base. L'instance précédente est donc à juste titre partie du principe que l'entreprise de X., compte tenu de son activité prédominante, n'entraîne pas dans le champ d'application de la CCT, ni dans celui de l'art. 2 al. 1, lit. c de la CCT. Le fait que l'entreprise de X. propose également des services de pose de parquets (à titre accessoire) n'y change rien. En effet, le fait qu'une entreprise propose d'autres prestations «relevant d'autres branches» à titre tout au plus secondaire n'a aucune influence sur son activité prédominante, que ces prestations soient exécutées dans le cadre de ce que l'on appelle une entreprise mixte (non authentique) ou non, et, partant, que cette qualification ait été perceptible ou non.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
9 septembre 2014 (4A_351/2014)
(Traduit de l'allemand)*

*Jugement***Délai à caractère social**

Afin de limiter les conséquences d'un licenciement immédiat, un délai à caractère social peut être accordé selon les circonstances. Celui-ci doit être moins long que le délai de licenciement ordinaire et doit servir principalement les intérêts de l'employé, et non ceux de l'employeur. Il doit pouvoir être remis à titre exceptionnel pour des motifs d'ordre social, lorsque la personne licenciée se trouve dans une situation délicate et que l'octroi d'un délai supplémentaire est supposé l'aider à trouver un nouvel emploi.

Faits

A. était engagé en tant que professeur de sport. En juin 2011, des reproches lui sont adressés par une élève. Le 21 juin 2011, il conclut avec la direction de l'établissement une convention portant pour l'essentiel sur son comportement à l'égard des élèves de sexe féminin durant le cours de sport. Le 23 septembre 2011, A. filme les élèves avec son téléphone portable personnel durant une leçon qu'il a élaborée. Le 30 septembre 2011, les élèves de la classe émettent des reproches quant à son comportement (absence d'accord des élèves sur le fait d'être filmés, regard dirigé vers les poitrines des filles, allusions répétées).

Le 20 octobre 2011, au retour des vacances d'automne, le recteur interroge les élèves concernés. Le 31 octobre 2011, il donne à A l'occasion de se prononcer au sujet des reproches dont il est accablé. Ce dernier conteste les faits. La direction lui propose alors de résilier son contrat de travail à la fin du mois de janvier 2012 et lui accorde un délai de réflexion jusqu'au 4 novembre 2011. À cette date, A rejette la proposition de résiliation anticipée de son contrat de travail, qui est dénoncé avec effet immédiat le même jour par voie écrite.

Extrait des considérants

4. Le litige à considérer porte sur la conformité du licenciement immédiat du 4 novembre 2011 au droit fédéral. A. invoque une violation du droit d'être entendu, réfute l'existence d'un motif majeur et soutient que l'octroi d'un préavis social exclut le licenciement immédiat.

5.1 A. invoque une violation de son droit d'être entendu en vertu de la constitution. La direction de l'établissement lui a certes donné l'occasion de se prononcer sur les circonstances de son licenciement, mais il prétend que la décision de mettre fin à son contrat de travail avec effet immédiat aurait déjà été prise avant l'entretien du 31 octobre 2011. Ses objections n'auraient pas été prises en compte.

5.3 Une fois les faits clarifiés, à savoir après avoir interrogé les élèves de la classe concernée, le recteur a exposé à A. les reproches dont il faisait l'objet en présence de deux autres personnes et lui a donné l'opportunité de s'exprimer à ce sujet. A. a contesté les reproches dont il était accablé. La direction de l'établissement lui a alors expliqué qu'une dissolution de son contrat de travail s'imposait, compte tenu également de reproches antérieurs dont il avait fait l'objet. La direction pouvait envisager l'octroi d'un délai à caractère social couvrant au plus tard jusqu'à la fin du mois de janvier 2012. Elle lui a accordé un délai de réflexion de quatre jours. Le contrat de travail n'a été dénoncé avec effet immédiat qu'au terme de ce délai.

5.4 Au vu des circonstances, il ne peut être considéré que la décision de licenciement immédiat a été prise avant même l'entretien mené avec A.

7. Délai à caractère social

7.1 Après lui avoir donné la possibilité d'exercer son droit d'être entendu le 31 octobre 2011, la direction de l'établissement a informé A. qu'il n'était pas pos-



sible de poursuivre les rapports de travail. À titre de compensation, son contrat pouvait toutefois être prolongé jusqu'à la fin du mois de janvier 2012 au plus tard. En d'autres termes, A. s'est vu octroyer un délai à caractère social.

A. soutient que l'octroi de ce délai supplémentaire atteste de l'absence de motif majeur justifiant son licenciement immédiat. En envisageant de prolonger le contrat d'A., l'employeur aurait concédé que la poursuite du rapport de travail était acceptable pour les deux parties et dès lors, seul un licenciement ordinaire aurait été admissible.

7.2 Le Tribunal fédéral n'avait jusqu'à présent jamais dû se prononcer sur la validité d'un délai à caractère social en droit du personnel du secteur public. En droit civil, il a considéré que l'octroi d'un préavis social était admissible pour autant que le délai accordé était moins long que celui d'un licenciement ordinaire et servait principalement les intérêts de l'employé et non ceux de l'employeur.

7.3 La doctrine se prononce sur l'admissibilité et les conditions d'octroi d'un délai à caractère social dans le contexte d'un licenciement immédiat en droit du contrat de travail (art. 337 CO). Rehbinder considère que l'octroi d'un délai à caractère social est admissible à condition que l'employeur explique sans équivoque qu'il entend licencier l'employé



Illustration: Christine Ruff

selon une procédure extraordinaire; de plus, le délai à caractère social ne peut s'étendre sur la même durée qu'un licenciement ordinaire. Subilia et Duc sont favorables à l'octroi d'un délai visant à ménager l'employé, pour autant que ce délai à caractère social ne laisse supposer que la poursuite du rapport de travail ne serait pas intolérable. Les auteurs Streiff, von Kaenel et Rudolph s'opposent à l'octroi d'un délai à caractère social, qui sous-entend que la poursuite du contrat de travail serait acceptable et qu'il n'existe aucune raison justifiant un licenciement immédiat. Portmann, pour sa part, estime que le délai à caractère social ne sert que les intérêts de la personne licenciée et répond au principe «in maiore minus»: lorsqu'un licenciement immédiat est possible, il devrait en aller de même pour une mesure plus clémentine. Staehelin est lui aussi favorable à l'octroi d'un délai à caractère social dans l'intérêt de l'employé licencié. Emmel part du principe que le délai à caractère social est admissible pour autant qu'il aille dans le sens des intérêts de la partie licenciée.

7.4 De manière générale, aucun argument ne permet de réfuter l'admissibilité d'un délai à caractère social. Dans la mesure où les conditions d'un licenciement immédiat sont réunies et que la résiliation sans délai à caractère social du contrat de travail serait légale,

rien ne porte à croire qu'une concession en faveur de l'employé ne serait pas admissible. En pratique, il est de l'intérêt de l'employé que l'employeur ne soit pas sanctionné en la matière. Tout délai «à caractère social» est en effet bénéfique.

7.5 L'octroi d'un tel délai a pour effet d'atténuer les conséquences d'un licenciement immédiat. Il s'accompagne toutefois du risque que la différence entre licenciement ordinaire et licenciement avec effet immédiat soit relativisée voire mal comprise. C'est pourquoi il convient de définir les conditions dans lesquelles ce délai à caractère social répond aux exigences légales.

7.5.1 Il va de soi que la condition selon laquelle la durée du délai à caractère social ne peut être supérieure ou égale à celle du délai à caractère social de licenciement ordinaire est également pertinente en droit du personnel du secteur public. Il serait en effet contradictoire de supposer que la poursuite du rapport de travail jusqu'au terme du délai de délai à caractère social ordinaire ne serait plus acceptable pour l'employeur, mais qu'un délai tout aussi long pourrait être accordé à l'employé pour des raisons sociales. Le motif majeur de résiliation du contrat de travail serait relativisé et ne correspondrait plus à la ratio legis du licenciement immédiat.

7.5.2 Il en va de même pour la considération selon laquelle l'octroi d'un préavis social n'est pas admissible lorsqu'il sert exclusivement ou principalement les intérêts de l'employeur. En droit du personnel du service public, l'intérêt public remplace les intérêts de l'employeur. L'octroi d'un délai à caractère social ne peut aller à l'encontre de cet intérêt. Tel serait par exemple le cas si ce délai permettait uniquement d'éviter les critiques ou de soustraire à l'opinion publique les motifs justifiant le licenciement immédiat et susceptibles de nuire à l'image de l'employeur. De même, l'octroi d'un délai à caractère social est exclu si la poursuite du rapport de travail représente un danger majeur pour autrui et l'intérêt général,

ou si la légitimité d'un acte administratif ou d'un service ne peut être garantie.

7.5.3 Le délai à caractère social doit davantage servir les intérêts de l'employé qui a suscité le licenciement immédiat. Il doit pouvoir être accordé pour des motifs d'ordre social, lorsque la personne licenciée se trouve dans une situation délicate et lorsque l'octroi d'un délai supplémentaire est supposé l'aider à trouver un nouvel emploi plus facilement.

7.6 En résumé, l'octroi d'un délai à caractère social s'avère également admissible en droit public lorsque les motifs du licenciement immédiat sont établis, que le délai accordé est clairement inférieur à celui du délai à caractère social ordinaire et à condition qu'il n'entraîne aucune violation des intérêts publics et serve principalement les intérêts de l'employé. Il convient de vérifier au cas par cas au vu des circonstances si ces conditions sont remplies.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
15 octobre 2014 (8C_340/2014)
(Traduit de l'allemand)*

Dernier jugement

Par le présent jugement prend fin un service fourni pendant de longues années par l'Union patronale suisse. Le premier jugement du droit du travail de l'Union centrale des associations patronales suisses a paru en 1980 dans le Journal des associations patronales suisses. Depuis que les importants jugements sont de plus en plus publiés sur Internet, la recherche de réponses dans la récente jurisprudence sur les problèmes de droit du travail s'est modifiée. C'est l'une des raisons pour lesquelles la publication des Jugements du droit du travail est abandonnée.

Dans son «Recueil des jugements du droit du travail», l'Union patronale suisse a résumé chaque année tous les jugements publiés au cours de l'année précédente. Il paraîtra pour la dernière fois au début de 2015. Cette offre a été particulièrement appréciée par de nombreux juristes, vu que les jugements rédigés en allemand ou en français étaient chaque fois traduits dans l'autre langue. ■

Programme «transfaire»

Cinq journées mémorables

Maison ou bureau, psychiatrie ou salle des guichets, asile ou centre d'achats: les dirigeants qui échangent pendant une semaine leur travail habituel contre un autre dans une institution sociale vivent un changement total de perspective. Esther Schnider, responsable du développement du personnel chez Migros et René Wilhelm, titulaire d'une fonction dirigeante dans une Banque Raiffeisen, décrivent leurs expériences dans le rôle de l'employeur et dans celui du travailleur. **Par Daniela Baumann**

«Ici, il est question d'argent, là de vie humaine.» Une année après, René Wilhelm, membre de la direction de la Banque Raiffeisen Lägern-Baregg est encore intarissable sur le changement de perspective qu'il a vécu. Il en parle avec beaucoup de respect. Les cinq jours passés au Foyer St. Johann de Klingnau l'ont visiblement marqué. Assumer la responsabilité de jeunes qui vous sollicitent constamment et se soucient de leur avenir est une lourde charge. «Une présence continue sans possibilité de se détendre ne serait-ce qu'un moment m'a beaucoup plus épuisé mentalement que mon travail habituel.»



Photos: m. 3 d.

Esther Schnider est responsable du développement du personnel chez Migros.



René Wilhelm est membre de la direction de la Banque Raiffeisen Lägern-Baregg.

Le volontariat est essentiel

A écouter René Wilhelm, on comprend d'emblée que ce stage n'est pas une formation continue courante. Depuis 20 ans, le programme de la Société suisse d'utilité publique «transfaire» encourage des cadres des secteurs de l'économie et de l'administration, tel Wilhelm, à s'immerger dans un autre monde en acceptant une brève mission dans une institution sociale. Au fil des années, plus de 3000 chefs d'entreprise, responsables, spécialistes et directeurs dans une trentaine d'entreprises se sont laissé séduire par cette expérience.

Migros Zurich a manifesté son intérêt pour ce programme dès le début. Esther Schnider, responsable du développement du personnel, s'occupe depuis de nombreuses années d'accompagner les collaborateurs dans leur stage. «La première année, nous avons une vingtaine de candidats et les années suivantes toujours au moins douze», se souvient-elle. L'écho a été d'emblée favorable.

Esther Schnider avait travaillé elle-même pendant dix ans dans le domaine social avant de passer chez Migros. Elle est persuadée que l'intérêt porté aux questions sociales et à la politique sociale par l'ancien responsable RH de Migros a beaucoup contribué au succès de ces journées. Mais pour elle, la motivation nécessaire à un changement d'horizon doit venir des collaborateurs eux-mêmes. C'est à eux de manifester une certaine volonté de réflexion, d'ouverture exempte de préjugés face à la nouveauté.

A ses yeux, le désir de participer à un stage est prioritaire. Les collaborateurs devraient pouvoir s'inscrire dans l'institution de leur choix. L'âge en revanche n'est plus un critère déterminant. Proposée au début aux cadres dès 45 ans, l'offre a conquis ces dernières années des personnes nettement plus jeunes.

Il n'existe pas vraiment de procédure de sélection des candidats. La responsable du programme chez Migros Zurich veut néanmoins chercher à comprendre, dans le cadre d'un dialogue préliminaire, ce qui motive les collaborateurs à s'inscrire pour ce type d'engagement. Elle fait le point avec eux et leur propose une initiation aux différentes institutions sociales. Pendant les périodes d'engagement, elle tient à rendre visite aux collaborateurs, à des fins d'assurance qualité.

Le prix en vaut la peine. Elle a constaté que dans de rares cas, l'offre est insuffisante en matière de collaboration active ou que l'encadrement ne correspond pas aux échanges attendus. Car ce qui compte avant tout pour les participants, ce sont les échanges avec d'autres dirigeants et les nouvelles impulsions qu'ils peuvent en tirer dans

leur vie professionnelle, par exemple pour résoudre des problèmes, renseigner les clients ou améliorer leur comportement de cadre. Afin de préparer le transfert de ce qu'ils ont vécu et appris et d'emmagasiner les impressions reçues, la formation continue chez Migros Zurich prévoit une évaluation.

Indépendamment du travail d'organisation, ces missions entraînent certains coûts pour l'entreprise: notamment ceux dus à l'absence de leurs collaborateurs ainsi qu'une contribution financière au programme «transfaire» et aux institutions sociales. Migros voue une grande attention non seulement à la formation professionnelle continue, surtout des cadres, mais aussi au développement de la personnalité. Au bout de dix-sept ans d'expériences et 200 stages plus loin, on est toujours convaincu que «le prix en vaut la peine». Madame Schnider recommande ce changement d'horizon à toute entreprise.

D'avantage de satisfaction améliore les prestations

René Wilhelm lui aussi ne peut que vanter les effets bénéfiques de ces expériences, tant pour les participants que pour leurs employeurs. Il estime qu'une analyse coûts-bénéfice n'est pas possible, tous les facteurs n'étant pas quantifiables en chiffres. Pour lui, la semaine passée dans un foyer d'éducation a été positive, tant pour lui que pour son employeur, parce qu'elle lui a confirmé qu'il était à la bonne place à la banque. «Ma satisfaction professionnelle a des effets positifs sur mes prestations.» Il a néanmoins pu constater après coup dans ses discussions avec d'autres personnes qui avaient suivi un échange de ce genre que les expériences varient

beaucoup. «Il vaut la peine de bien réfléchir au lieu où l'on veut s'engager. En ce qui me concerne, par exemple, je ne me serais pas vu dans un établissement de soins.»

A la banque Raiffeisen de Wettingen, le père de deux enfants est à ce jour le seul à avoir tenté ce «changement d'air». L'idée n'était pas venue de son employeur. Il en avait pris l'initiative lui-même. Par l'intermédiaire d'une connaissance privée, il avait été approché par le directeur du foyer d'éducation de Klingnau. «Mes collègues de la direction de la banque s'étaient montrés très ouverts. Ils avaient trouvé que c'était une bonne idée», se souvient-il.

«La motivation nécessaire à un changement d'horizon doit venir des collaborateurs eux-mêmes!»

Il s'est lancé dans l'aventure et a tout de suite été plongé dans un autre monde: dès le lundi matin, il a pu prendre part à la discussion, même si elle ne portait pas sur des demandes de crédit, ni sur des règlements, mais sur les enfants de l'école et leurs problèmes. Avec son expérience de vie, le cadre bancaire de 55 ans était manifestement un soutien bienvenu pour les employés généralement plus jeunes du foyer scolaire. Toute la semaine, il pouvait jouer son rôle à sa guise: surveillance des pauses, enseignement, aide aux devoirs ou aux repas de midi avec les enfants. Ils l'au-

raient tout de suite accepté. «J'ai été très touché qu'une fille autrement très réservée s'ouvre à moi. A ce jour, je ne sais toujours pas pourquoi». C'est ainsi que Wilhelm décrit l'un des plus beaux moments de cette semaine.

Conduite proactive

Qu'est-ce qui est resté de cet engagement une fois de retour à la banque? «Les affaires courantes m'ont bien sûr tout de suite rattrapé», dit R. Wilhelm. «Mais j'ai souvent pu faire des associations entre ce que j'avais vécu et ma vie professionnelle. Par exemple, je me suis souvenu des contacts noués entre les surveillants et les enfants. Dans la gestion du personnel, il est aussi important de parler assez souvent avec les collaborateurs. Pas seulement dans les situations d'urgence, mais aussi lorsque tout fonctionne bien.»

Ce stage a changé le regard de M. Wilhelm sur son métier. Il estime aujourd'hui le monde de la banque moins complexe que le travail avec les enfants. «Le premier tend à être surestimé et le deuxième sous-estimé.» Mais il se dit sûr d'avoir pu apporter quelque chose de son monde aux employés du foyer scolaire. «Les discussions y prenaient souvent une tournure émotionnelle. Sur ce plan, j'ai pu leur apporter le côté analytique de ma pensée.» Il n'aurait rien contre une offre d'échange dans l'autre sens de la part de la Banque Raiffeisen. «Car en fin de compte, les personnes qui travaillent avec des enfants doivent aussi pouvoir connaître le monde auquel elles les préparent.» Mais dans un premier temps, il veut relancer l'opération «transfaire» sur le plan interne. Pour lui c'est clair: «cette expérience serait bénéfique à chaque collaborateur.» ■

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: www.employeur.ch

Programme «transfaire»

Renforcer le leadership en le désécurisant

Offrir une forme durable de développement de la personnalité, renforcer la responsabilité sociale des entreprises et sensibiliser les collaborateurs à des thèmes sociaux: tels sont les buts visés par «transfaire», un programme d'engagement pour cadres dans une institution sociale.

L'idée est simple: plongé dans un environnement très différent, privé de ses attributs habituels: complet, smartphone, ordinateur, hiérarchie et tâches familières, le cadre qui change de poste pour un temps vit une immersion émotionnelle qui renforce ses compétences sociales. Il apprend à recourir à des instruments inhabituels face au stress, à la pénurie de ressources et à des personnes très différentes. Il apprend à écouter et à risquer des solutions non conventionnelles.

Pour une entreprise qui prend au sérieux sa responsabilité sociale, l'expérience individuelle d'une mission sociale peut être une forme de développement des cadres. Elle peut aussi contribuer à la promotion des employés. Un stage exige loyauté et motivation de la part des collaborateurs ainsi que la conscience de la diversité et, dans ce sens, peut aider à prévenir des burn-outs.

Mais ce changement d'horizon prend du temps et le temps c'est de l'argent. S'accorder cinq jours pour prendre ses distances par rapport au quotidien professionnel nécessite tout de même un certain courage.

Méthodes d'action différentes

Les participants à une telle formation sont souvent amenés à se considérer comme privilégiés dans leur propre situation, à leur poste de travail. On constate deux types d'effets suivant la situation de l'entreprise: si elle vit une période de changement, le stage produit une relativisation de la perception du stress et de la désécurisation qu'il entraîne. Si elle est en phase de plus grande stabilité, il devient une incitation à un plus grand engagement social de l'entreprise. Il a un effet innovant.

Importance des objectifs et de l'accompagnement

Le succès de la démarche dépend beaucoup de la fixation d'objectifs clairs et du soin mis à l'accompagnement du transfert des connaissances acquises dans le quotidien professionnel. HR et la direction doivent définir des mandats clairs et préciser leurs attentes.

Concrètement, l'entreprise met au concours des stages destinés à certains de leurs collaborateurs. Les intéressés doivent obligatoirement s'inscrire. A cette fin, ils prennent part à une présentation des diverses institutions sociales, puis chacun signe un accord avec celle de son choix impliquant un devoir de discrétion. Suit un engagement de cinq jours complété par une évaluation en atelier, idéalement avec la participation d'un représentant de l'entreprise. Le coût de ce paquet global, contribution à l'institution sociale comprise, est de

2500 francs par personne. Le premier jour de l'engagement, les stagiaires «transfaire» visent deux objectifs. Par exemple, apprendre d'un psychiatre comment conduire un dialogue difficile. Apprendre dans une crèche ou dans un foyer pour jeunes comment communiquer de manière claire et nette ou – tout simplement – étendre leurs propres limites.

Cela commence déjà lors du choix de l'institution: aller vers ce qu'on redoute le plus. Dès le premier jour, les participants doivent être actifs dans «leur» institution, prendre part à des séances de groupe et réfléchir aux décisions à adopter. Un stage en institution est une sorte de «séjour à l'étranger» dans son propre pays: voir comment s'y prennent les autres, revoir ses propres principes, rechercher des impulsions et surtout: sauter à l'eau. ■

«Transfaire» en bref

«Transfaire» a vu le jour en 1991 à l'occasion du 770^e anniversaire de la Confédération. Depuis 2014, plus de 3000 cadres de l'économie et de l'administration se sont laissé séduire par cette expérience. Le programme de la Société suisse d'utilité publique est offert dans toute la Suisse.

Les stages «transfaire» constituent une formation continue en gestion et compétences sociales. Ils offrent une combinaison unique de développement de la personnalité et d'engagement social. Les participants peuvent choisir leurs plans d'engagement parmi 160 institutions. L'engagement porte surtout sur l'acquisition d'expériences, notamment en communication ou gestion du stress et dans la perception de son propre horizon professionnel. Citons à cet égard les propos d'Oliver Flubacher, responsable des relations, directeur, LGT Bank (Suisse) AG: «Mon horizon s'est beaucoup élargi par mon engagement dans un établissement pour malades atteints de démence. J'y ai appris à quel point ce travail est important pour notre société.» ■

www.transfaire.ch

Commentaires de participants au programme «transfaire»

«Propulsé hors de ma zone de confort»

«Transfaire» a fêté cette année son 20^e anniversaire. Pour l'occasion, on a demandé à d'anciens cadres dirigeants ce qu'ils avaient retiré de leur engagement participatif dans des prisons, foyers éducatifs ou cliniques de désintoxication. Parmi cent citations, la sélection présentée ci-dessous donne un intéressant aperçu de leurs expériences.

Photos m. & d.



«J'ai appris dans un foyer pour jeunes ce que signifie réellement diriger dans des conditions difficiles. C'est un en-

richissement que j'ai pu opportunément intégrer dans mes fonctions au quotidien.»

Jörg Hanselmann, responsable UBS Wealth Management & Swiss Bank.



«Mon engagement dans la clinique de désintoxication m'a, plus que jamais, convaincu que pour ces pa-

tients, la possibilité de réintégrer le monde du travail est extrêmement importante. Je m'emploie donc activement à leur offrir des emplois adéquats dans mon domaine. Et l'expérience me donne raison: le plupart d'entre eux peuvent ensuite rester chez PostFinance.»

Patrick Jacot, responsable Crédits, PostFinance.



«L'expérience d'un foyer pour enfants ouvre les yeux des dirigeants dans leur gestion au quotidien. Le changement de

perspective «transfaire» propulse aussi des managers chevronnés hors de la «zone de confort» des processus et données habituels qui, dans le cœur du métier, sont très complexes et exigeants. Dans un domaine totalement nouveau, j'ai été confronté à des situations très difficiles, qui m'ont appris à garder les choses sous contrôle ici aussi. Je pense qu'il n'existe pas de meilleur entraînement pour savoir faire face à des situations critiques.»

Stephan Hess, vice-président de Product & Platform Management Alstom.



«J'ai vu chez les professionnels du social comment ils appliquent au quotidien leurs tâches dirigeantes. En termes d'expé-

rience de vie et de direction, cette semaine est la meilleure formation que j'ai reçue.»

Felix Kolb, chef Key Account Management Zürich, PostMail.



«Je me souviens d'une escalade verbale entre détenus et de la désescalade obtenue ensuite grâce au chef de groupe. C'était

totalement hors de ma zone de contrôle. J'ai pu ainsi améliorer ma perception, ce qui m'a aidé à mieux gérer ensuite les situations délicates. Depuis lors, je maîtrise mieux l'imprévu.»

Samuel E. Lehmann, chef Process Management & Segment Transfers, Credit Suisse.



«La prévenance et la courtoisie à l'égard des clients sont des qualités impératives pour les collaborateurs de la vente.

Même lorsque les clients ne sont pas faciles. Dans la prison, tous les «clients» ne l'étaient pas. Mais le comportement du préposé m'a impressionné: sensibilité sociale, patience et neutralité. J'ai appris à avoir de la compréhension pour les gens qui, disons, sortent de l'ordinaire.»

Guido Riedi, chef de filiale Migros, Lucerne.

D'autres citations sont disponibles sur le site www.seitenwechsel.ch.

Roland A. Müller: Perspectives 2015

L'année électorale 2015 devient un défi

L'année prochaine sera déterminante pour de nombreux projets de réforme: Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse (UPS) présente les principaux défis, les chances de succès et les positions de l'UPS.

En 2015, d'importants dossiers de la liste des thèmes traités par l'UPS attendent le Parlement. Planifiés ou non, ils devront être traités en année électorale. Vu leurs chances de succès, la situation sera délicate. Car nous avons retenu les leçons du passé: les années électorales ne sont pas propices aux réformes. L'échec de la 11^e révision de l'AVS en est un exemple mémorable!

Marché du travail: défis

Sauf évolutions imprévisibles, le Parlement va débattre l'année prochaine de la loi de mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse (art. 121a Cst.). Le thème à lui seul est déjà un défi, vu la tension qui existe entre deux pôles opposés: gestion autonome sur le plan interne et politique extérieure, contrôle interne de l'immigration et Accord sur la libre circulation des personnes ou accords bilatéraux.

A ce qui relève déjà de la quadrature du cercle viennent encore s'ajouter les particularités d'une année électorale. Les positions politiques des partis vont l'emporter sur les propositions concrètes de solution des problèmes. Les rapprochements thématiques pourraient rester un vœu pieux. Autre difficulté caractéristique d'une année électorale: le renouvellement d'environ un tiers du Parlement se traduit par une perte de savoir-faire, les députés ayant toujours besoin d'un temps d'adaptation. D'où d'inévitables retards dans le traitement de dossiers complexes.

Politique sociale: défis

Il en va de même du vaste projet «Réforme Prévoyance vieillesse 2020» qui fait l'objet d'un volumineux message porté au calendrier 2015. La progression des débats et leur succès sont totalement ouverts. Il s'agit d'un mégaprojet



Photo: Johanna Bossart

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

chargé, voire surchargé. Là aussi, la situation initiale est encore compliquée du fait de l'année électorale. Ce domaine nécessite des connaissances spécialisées et une claire volonté de réforme. Si elles font défaut en raison de circonstances particulières, il faudra recourir à des coups tactiques pour atteindre les objectifs visés. Mais vu l'urgence qu'il y a à mettre en place cette nouvelle conception de la prévoyance vieillesse, cette méthode n'est pas la plus appropriée.

Il est très difficile d'envisager des réformes de politique sociale en période pré-électorale ou électorale. C'est déjà ce qui avait fait capoter le deuxième projet de 11^e révision de l'AVS. Obligatoirement soumis au peuple comme toute modification de la loi sur l'AVS, il

avait échoué devant le Parlement en 2010 à l'approche de l'année électorale 2011.

Nous nous trouvons actuellement dans une situation comparable. Entamer un débat parlementaire sur un dossier très complexe et surchargé en année électorale pourrait déboucher sur des retards dans les délibérations et aboutir à ce que la votation populaire obligatoire ou facultative (modification constitutionnelle relative à un éventuel relèvement de la TVA ou référendum facultatif sur la loi concernant l'âge donnant droit à une rente) ait à nouveau lieu peu avant les élections de 2019 ou dans cette période électorale. Les stratégies se trouvent ainsi placées devant le défi suivant: donner des gaz ou frei-

ner, la vitesse normale ne permettant pas de conduire au but!

Autre sujet social au menu des parlementaires, la nouvelle formulation de la révision 6b de l'AI qui avait échoué. La pression à l'action dans ce domaine est toujours présente! L'AI est toujours endettée à hauteur de quelque 14 milliards de francs et le relèvement du taux de la TVA expire en 2017. Vu les dangers liés à l'année électorale esquissés ci-dessus, il est recommandé de réaliser au moins de toute urgence, sous forme de version svelte, le paquet d'économies promis soumis au peuple dans le cadre de la votation sur le financement additionnel.

Au début 2015, la commission va reprendre ses débats suspendus sur la partie du projet 6b concernant des économies d'un montant de 100 millions de francs. En outre, la mise en œuvre des mesures incontestées du projet 6b selon la proposition de la motion Schwaller devrait avancer rapidement afin de renforcer l'idée d'intégration. Donc accélérer plutôt que freiner!

Politique de la formation: défis

L'UPS accorde une place importante à la formation professionnelle car le système de formation dual de la Suisse est l'un des acquis qui distingue notre pays des autres et contribue à son succès. A cet égard, la formation professionnelle supérieure (FPS) revêt aussi une grande importance.

Partenaire du projet stratégique «Renforcement de la formation professionnelle», l'UPS s'engage sur les questions de financement de la FPS et sur l'amélioration de son positionnement dans le système éducatif, sur le marché du travail et dans la société. Un subventionnement approprié des cours prépa-

ratoires aux examens fédéraux, professionnels et professionnels supérieurs, la perméabilité entre la formation professionnelle supérieure et d'autres voies de formation ainsi que la question de la reconnaissance internationale des titres de la formation professionnelle supérieure constituent des défis essentiels.

La Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail ont montré la voie en préparant un train de mesures adopté par le Conseil fédéral en août 2014. Le DEFR a été chargé d'élaborer une proposition de subventionnement des cours préparatoires et un projet de révision partielle de la LFPr attendu pour fin 2014 doit être soumis à consultation. Celle-ci aura lieu en an-

«La prévoyance vieillesse, mais aussi l'AI, réclament d'importantes mesures.»

née électorale de même que la préparation du message sur l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation 2017-2020 (message FRI) concernant la mise en œuvre d'innovations. Là aussi, le mot d'ordre est le suivant: donner des gaz plutôt que freiner!

Politique patronale au niveau international: défis

Le 2 juillet 2014, le Conseil fédéral a adopté un rapport sur la Charte sociale européenne révisée (CSE). Le rapport conclut qu'à l'heure actuelle, le Suisse satisfait aux exigences minimales requises pour sa ratification. Mais jusqu'ici, le Conseil fédéral considérait à juste

titre que la CSE est au nombre des accords qui seraient intéressants pour la Suisse, mais dont la ratification pourrait poser des problèmes juridiques, politiques ou pratiques dans un proche avenir. L'UPS, comme la moitié des cantons, refuse toujours cette ratification.

Faire des cadeaux en année électorale est toujours un grand danger. Indépendamment de réticences d'ordre juridique, ce serait une erreur de ratifier la CSE dans l'unique but de peaufiner l'image de la Suisse à l'étranger. L'argument de la solidarité internationale invoqué à l'appui de cette ratification est à manier avec précaution.

Une ratification de la Suisse n'engagerait en rien les autres pays. Mais elle impliquerait pour elle des engagements à l'égard de tous les Etats membres de la Charte. Suite à la votation du 9 février 2014 relative à l'initiative sur l'immigration de masse, il n'est pas indiqué de lancer de nouveaux débats sur notre système de relations du travail au niveau du Conseil de l'Europe.

2014 laisse des traces

Une année marquante va bientôt s'achever. Elle laissera des traces dans l'histoire de la politique patronale. En 2015, nous aurons à prendre d'importantes décisions et à imprimer certaines orientations. Tous les organes politiques, tant gouvernementaux que parlementaires, seront mis à l'épreuve. Dans tout cela, il ne faut pas perdre de vue qu'en année électorale, c'est la politique partisane qui domine. Il est alors plus difficile de prendre des décisions. Par ailleurs, le risque lié aux grands cadeaux existe toujours. Ces aspects s'opposent diamétralement à une politique réaliste! ■

www.employeur.ch

Groupe BMF/Bartholet

Les remontées mécaniques de Flums dans le monde entier

L'entreprise familiale Bartholet est le numéro 3 mondial du secteur des remontées mécaniques. Sous l'égide du groupe BMF, les ateliers de Flums construisent des téléphériques, télésièges et télécabines à usage hivernal, estival ou urbain, ainsi que des engins destinés aux parcs d'attraction. Le groupe est en outre présent dans la construction mécanique et la mise en forme de métaux. **Par Michael Zollinger**

Si vous choisissez, dans les Grisons, la station de montagne de Laax pour faire du ski, ce sont des cabines fermées, aussi élégantes qu'agréables, qui vous transportent, depuis l'avant-dernier hiver, vers les sommets. Elles sont fabriquées à Flums et leurs sièges confortables ont été dessinés par Porsche. Là-bas, dans la zone industrielle de Lochriet, sur 22 000 m² de surface, le groupe BMF de la famille Bartholet produit avec succès, depuis des années, des remontées mécaniques en tous genres et d'autres articles encore. Le télésiège à six, né à Zell am See de la collaboration avec l'atelier renommé de design Porsche, offre encore une autre particularité: juste après le départ, les sièges tournent de 45 degrés pour offrir aux amateurs de sports d'hiver une vue entièrement nouvelle et peu banale sur les montagnes. Le dispositif a suscité l'enthousiasme et sera prochainement utilisé dans d'autres domaines skiables de Suisse et de l'étranger.

«Notre entreprise favorise l'innovation et les idées nouvelles. Nous rendons possible l'impossible», souligne Thomas Spiegelberg dans la grande salle de réunion du groupe BMF, à Flums. Pendant une dizaine d'années, cet ingénieur sur machines et économiste y a occupé le poste de CEO. Aujourd'hui, il est vice-président du conseil d'administration et toujours chargé de diverses tâches opérationnelles, alors que Martin Benkler est le nouveau CEO depuis quatre mois. Sa mission: maintenir l'entreprise sur la voie du succès. Adrian Beer fait aussi partie de l'actuelle équipe de management en tant que chef du marketing et des ventes. Tout a commencé il y a plus de 50 ans, en 1962. Anton Bar-



Photos: m. à d.

Avec des sièges qui tournent à 45 degrés, le télésiège à six places offre aux passagers une vue panoramique.

tholet ouvre alors un atelier de mécanique à Flums et commence par réparer presque tout, des appareils de cuisine aux machines agricoles. Bartholet senior était un fignoleur doué qui a fait son apprentissage dans l'entreprise de remontées mécaniques Städeli Lift AG, à Oetwil am See. Il avait donc ce type d'activité dans le sang. Il réalisa le premier projet de remontée mécanique au début des années 1970, à Flums-Kleinberg, avec un téléphérique multi-cabines. Le fils d'Anton Bartholet, Roland, actuel président du CA, avait d'abord des projets tout autres quand il émigra au Canada. En 1995, il changea de voie pour revenir à Flums. L'affaire paternelle, entre-temps bien implantée dans la construction de remontées mécaniques et dans l'usinage des métaux, employait quelque 30 personnes. En 10 ans, Bartholet Jr tripla ses effectifs et, en 2005,

renforça l'équipe en engageant Thomas Spiegelberg en tant que directeur.

Un jalon: Val d'Isère

Un jalon fut posé en 2007, lorsque BMF réussit à vendre à la célèbre station de ski de Val d'Isère sa première installation de télésièges débrayables. C'est là que furent disputés les championnats du monde de ski alpin, en 2009. Les télésièges débrayables sont plus confortables pour y monter, car ils sont découplés de la station de plaine et remis sous câble seulement après le départ. Les remontées fixes fonctionnent au contraire comme des ski-lifts classiques toujours câblés.

Le projet en France déclencha d'autres commandes dans toute l'Europe et permit la poursuite de la croissance. Le CEO Spiegelberg et le président du CA Bartholet constituèrent un duo créatif qui

favorisa l'expansion. D'abord en France et en Italie, puis en Pologne, Tchéquie et Russie, ainsi que dans quelques sites asiatiques. Au début des années 2000 déjà, Roland Bartholet avait travaillé en Amérique du Sud où il vendit avec succès des remontées mécaniques d'occasion. Depuis, de plus grands projets ont été réalisés surtout en Europe, mais aussi en Asie, où M. Spiegelberg situe un important potentiel.

Diversification et synergies de production

Les remontées mécaniques représentent aujourd'hui environ 50 pour cent du chiffre d'affaires du groupe, qu'alimentent toujours plus les installations conçues pour l'été et le milieu urbain. Face à des problèmes croissants de trafic, d'espace et d'environnement dans les villes, les installations à câble forment une solution de transport valable et raisonnable. Et M. Spiegelberg de préciser: «En dehors de la Suisse, nos premiers projets similaires sont en cours et nous voyons pour l'avenir quelques possibilités de raccordement à d'autres moyens de transport public». En Suisse, la discussion sur ce thème en est encore à ses débuts, comme l'indique actuellement le projet d'un funiculaire pour le zoo de Zurich. Sous l'appellation «Swiss Road Trains», Bartholet fabrique des véhicules sur roues pour le transport urbain de proximité et, sous celui de «Swiss Rides», des véhicules pour les parcs d'attraction. Ainsi, un nouveau télésiège a été développé pour Connyland, que les gérants ont mis en place pour stimuler la fréquentation en réponse à l'interdiction des dauphins. Pour l'an prochain, M. Spiegelberg prévoit que les ventes réalisées dans le secteur des parcs d'attraction devraient former 20 pour cent du chiffre d'affaires du groupe.

Concentration dans la branche

Des projets dans le domaine solaire viennent s'y ajouter. Le plus connu jusqu'ici est celui du skilift de Tenna, une installation qui produit 13 fois plus de courant qu'elle n'en utilise pour fonctionner. Bien qu'il ait eu un énorme retentissement publicitaire dans le monde en 2011, ce projet n'a pas encore débouché sur un second projet. Bartholet

est toujours actif dans le domaine de l'usinage des métaux et de la construction de machines. Il produit, par exemple, des vannes à façon pour l'industrie des semi-conducteurs, ou une ligne PET pour la société Netstal.

La diversification permet au groupe BMF une présence relativement large tout en travaillant les différents marchés de manière adaptée. Pour l'ingénierie et la production, les secteurs bénéficient de fortes synergies entre eux. Sur le marché principal des remontées mécaniques, la Suisse reste importante. Divers projets verront bientôt le jour à Andermatt, Saas Fee, au Pizol, ou encore à Lenzerheide avec la première télécabine panoramique élaborée avec le Porsche Design Studio.

Il y a 30 ans, on comptait encore 25 entreprises de construction de remontées mécaniques. Il n'y en a plus qu'une poignée en Europe. Après la société autrichienne Doppelmayr, à laquelle appartiennent aussi Garaventa et Städeli, ainsi que le groupe Leitner, du Sud-Tyrol, Bartholet occupe le troisième rang mondial avec une part de marché d'environ 10 pour cent. L'entreprise familiale compte actuellement plus de 300 collaborateurs, dont bien 200 à Flums où s'effectue la quasi-totalité de la production. Quelques pièces sont construites ailleurs en Europe. Grâce à des acquisitions ciblées effectuées ces dernières années, le know-how s'est développé. De même avec le rachat de Gangloff

Cabins AG Switzerland, une entreprise familiale de construction de cabines. La dernière acquisition a suivi le buy-out et la fondation de la société Linth Mechanik AG, à Netstal, qui représente aujourd'hui un support important pour BMF.

La formation professionnelle et la sécurité au travail

Le manque de spécialistes constitue un enjeu de taille pour Bartholet. Ses responsables ont donc réagi il y a quelques années en offrant une formation professionnelle très étoffée. Actuellement, on ne compte pas moins de 34 apprentis dans 6 différentes professions. «La plupart restent chez nous ou reviennent après quelques années. Notre concept et nos investissements dans un atelier de formation moderne ont donc largement valu la peine», conclut Thomas Spiegelberg.

La sécurité est un autre thème récurrent. Obligations et exigences se multiplient sans cesse et aucun compromis n'est possible dans ce domaine. Grâce à la méthode de qualité de BMF, la traçabilité complète de chaque élément est garantie. Et M. Spiegelberg d'ajouter: «La sécurité à cent pour-cent n'existe pas. Mais nous faisons tout ce qui est humainement possible en matière de processus qualité et de contrôles, tout en fournissant à nos clients un support optimal aux titres de l'entretien et du service». ■

L'entreprise Bartholet a également équipé la station fribourgeoise «La Berra» d'un télémixte combinant des cabines et des sièges sur la même installation portée.



Travailleurs âgés

La Suisse dans le peloton de tête

Parmi les actifs de 55 à 64 ans, le taux d'emploi est élevé et le chômage faible. De plus, la situation s'améliore pour les travailleurs vieillissants: un rapport de l'OCDE sur les seniors actifs donne de bonnes notes à la Suisse. Cette organisation recommande de renforcer les incitations à continuer de travailler jusqu'à la retraite et au-delà. L'Union patronale se voit confortée dans ses efforts.

Le taux d'emploi chez les 55–64 ans se situe en Suisse à 70,5 pour-cent, soit environ 17 points au-dessus de la moyenne de l'OCDE. La Suisse fait donc partie du peloton de tête, comme le démontre le nouveau rapport de l'OCDE pour 2012 publié par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Seules l'Islande, la Nouvelle-Zélande, la Suède et la Norvège la surclassent dans ce groupe d'âge. De plus, avec 3,1 pour cent, le taux de chômage des 55–64 ans se situe en Suisse à la moitié de la moyenne de l'OCDE. Cela dit, en Suisse aussi, les chômeurs âgés éprouvent beaucoup plus de difficultés que les jeunes sans emploi à sortir du chômage. Les femmes et les personnes possédant un niveau de formation peu élevé sont encore plus touchées par ces problèmes, souligne le Seco dans son communiqué.

Améliorations possibles

L'OCDE juge globalement positive la situation des travailleurs vieillissants en Suisse: par rapport aux résultats d'il y a dix ans, le renforcement des incitations à travailler plus longtemps ainsi que l'employabilité des travailleurs seniors se sont améliorés. L'OCDE conseille à la Suisse de continuer sur cette lancée. La mise en œuvre des mesures visant à

travailler plus longtemps prévues au titre de la réforme «Prévoyance vieillesse 2020» ou celle de mesures d'intégration sur le marché du travail des personnes plus âgées qui touchent l'AC, l'AI et/ou l'aide sociale en font partie. Concrètement, l'organisation conseille à la Suisse de poursuivre une stratégie d'ensemble et de prendre des mesures dans trois directions; renforcer les incitations à travailler plus longtemps, éliminer les obstacles au recrutement des travailleurs âgés et améliorer l'employabilité des travailleurs âgés.

Impliquer les entreprises

Selon l'OCDE, l'élimination des obstacles au recrutement des travailleurs âgés représente le plus gros manque à combler de la Suisse. Il est donc nécessaire de continuer la lutte contre la discrimination liée à l'âge. L'OCDE considère que la responsabilité incombe avant tout aux partenaires sociaux. Ceux-ci doivent exercer une meilleure gestion de l'âge, permettre la formation professionnelle continue des travailleurs âgés et fonder la rémunération davantage sur la productivité que sur l'âge. L'OCDE conseille en outre aux autorités suisses de s'engager plus activement, p. ex. en impliquant les entreprises dans la mise en

œuvre de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié (initiative FKI) ou en assurant une large diffusion d'informations relatives à la gestion de l'âge dans les entreprises.

Dans le sens de l'UPS

L'Union patronale suisse (UPS) se sent confortée par le rapport de l'OCDE dans ses efforts en faveur d'une meilleure utilisation du potentiel des travailleurs âgés. Avec l'initiative «Marché du travail 45Plus», l'UPS se donne pour but d'éliminer les obstacles s'opposant notamment au recrutement et de renforcer les incitations visant à maintenir en emploi les collaborateurs jusqu'à l'âge de la retraite et au-delà. L'UPS exige aussi un allongement de la vie active dans le cadre de la réforme «Prévoyance Vieillesse 2020». Enfin, elle milite très activement pour la formation continue des travailleurs âgés.

Le rapport de l'OCDE «Vieillesse et politiques de l'emploi: Suisse 2014. Mieux travailler avec l'âge», est disponible sur le site web du Seco. ■

www.seco.admin.ch



Pour suivre les prises de position et les activités
de l'Union patronale suisse,
abonnez-vous à notre news service.

Michel Barde

Dernière chronique



Photo: m. a.d.

Pour le journaliste que j'ai été au début de ma carrière professionnelle, une publication qui abandonne le support papier pour ne plus être présente que sur la Toile s'inscrit certes dans l'air du temps et de la modernité, mais distend le lien qui l'unit à ses lecteurs. Ainsi vont la vie et le monde dont les mutations n'épargnent ni l'environnement international ni notre propre pays.

Passant du général au particulier, ce qui frappe tout d'abord dans ces mutations est le lent affaiblissement du droit international au profit d'un retour au bilatéralisme et au règne du plus fort, assorti de relents de protectionnisme et de populisme. La Suisse, petit pays largement ouvert sur l'extérieur, n'a rien à gagner dans cette évolution, qui voit de surcroît un regain de violence et de barbarie à l'image du faussement nommé «Etat islamique» au Moyen Orient. Dans ce contexte, et malgré la crise qu'elle traverse, nos relations avec l'Union européenne sont primordiales pour des raisons aussi bien géographiques que stratégiques et économiques. L'isolement n'est pas une politique d'avenir.

Notre pays doit se garder comme de la peste de se laisser aller à la facilité de l'endettement et d'un durcissement du marché du travail, dont l'actuelle flexibilité est le meilleur atout pour lutter contre le chômage. Quand on voit les pénibles et souvent vains efforts, notamment de la France, pour tenter d'alléger les insupportables rigidités qui étouffent ses entreprises et son économie, on mesure, en négatif, ce qu'il

ne faut pas faire. Quant à l'endettement, indolore jusqu'à un certain point, il se transforme sans crier gare en opium du peuple et des Etats, paralysant ces derniers et favorisant la pauvreté.

La Suisse est fière de sa démocratie directe. Mais elle subit les assauts de plus en plus répétés d'initiatives populaires mal pensées et mal conçues dont la mise en application dévore le temps et l'énergie des exécutifs et des parlements fédéraux et cantonaux au détriment de la conduite lucide des affaires du pays dans un monde chahuté. Il est indispensable de passer du stade de la «réflexion» à celui de l'action pour mieux réguler ce phénomène qui tend, par un dévoiement de son principe, à ne plus être que du marketing électoral.

L'émotion est digne d'attention, mais il faut s'en méfier lorsqu'elle se transforme en ferment politique. la «transition énergétique» en est un bon exemple: la catastrophe de Fukushima a engendré – sans jeu de mots! – une forme de séisme qui n'est plus maîtrisé sur le plan politique et qui se traduit, comme en Allemagne, par un recours accru au charbon, gros pollueur s'il en est! La Suisse doit sortir du flou dans lequel elle s'est engagée et qui risque de la pénaliser et de pénaliser ses entreprises, qui détestent l'incertitude, dans ce domaine comme dans d'autres.

Voici donc en guise de conclusion, quelques uns des credos dont je souhaite qu'ils puissent, au terme de cette chronique, être partagés par le plus grand nombre. ■

Michel Barde est ancien délégué patronal suisse à l'OIT.

Prévoyance vieillesse

Le Parlement doit restructurer la réforme

Le Parlement doit revoir complètement le projet du Conseil fédéral, déséquilibré et trop coûteux. Faute de quoi il risque d'échouer. L'économie indique la voie à suivre: seule une réforme fragmentée subordonnée à de judicieuses priorités peut garantir durablement les rentes actuelles.

Le Conseil fédéral a transmis en novembre son paquet mammoth, déséquilibré et trop coûteux, au Parlement. Celui-ci doit maintenant assumer ses responsabilités politiques et restructurer entièrement le projet. C'est à cette seule condition que l'AVS et la prévoyance professionnelle seront adaptées à la réalité démographique et que le niveau des rentes actuelles pourra être garanti à l'avenir. Malheureusement, l'exécutif a négligé de glisser dans son message les résultats de la consultation – qui auraient tracé la voie vers la sécurité des rentes dans la durée.

La réforme du Conseil fédéral est déséquilibrée puisqu'elle financée à près de 90 pour cent par des hausses d'impôts et des cotisations salariales. Un bon 10 pour cent seulement consiste en corrections de dépenses. Elle est trop onéreuse, car elle coûtera des milliards à

l'économie et aux citoyens; concrètement: environ 10 milliards de francs par an jusqu'en 2030. Un couple avec 4700 francs de rente perdrait plus de 200 francs par mois en pouvoir d'achat. Pour une famille laborieuse de classe moyenne, cette réforme laisserait aussi un trou de quelque 200 francs mensuels dans le budget du ménage.

Pour des rentes sûres

Il suffit de considérer les surcoûts considérables du projet pour se rendre compte qu'il serait refusé au plus tard en consultation populaire. Le Parlement est donc invité à remanier ce bloc de réformes surdimensionné. L'économie réclame la sécurité des rentes. Pour cela, elle demande que le projet soit fractionné et que les divers éléments de réforme soient traités selon des priorités. Contrairement au projet du Conseil fédéral,

l'approche préconisée par l'économie proscrit des augmentations d'impôts à titre provisionnel. Par ailleurs, elle fait obstacle à un relèvement prématuré de l'âge de référence de la retraite. L'économie indique ainsi une voie prometteuse pour garantir les rentes d'aujourd'hui.

Funeste initiative «AVSplus»

L'économie salue la décision du Conseil fédéral de recommander le rejet de cette initiative irresponsable sans lui opposer de contre-projet. «AVSplus» précipiterait l'AVS dans l'ère des déficits en alourdissant ses charges de plus de 5 milliards de francs par année.

De plus amples informations de la position de l'Union patronale suisse concernant la réforme de la prévoyance vieillesse sont disponibles sur notre site web. ■

4.12.2014, Lausanne
En route vers la labellisation Friendly Work Space



Promotion Santé Suisse



Formations continues
Gestion de la santé en entreprise

Pour des collaborateurs en bonne santé dans des entreprises saines

Les entreprises qui s'engagent pour la santé de leurs collaborateurs peuvent espérer des récompenses positives à moyen et long terme tels qu'un meilleur climat de travail, une augmentation de la productivité et une réduction des fluctuations du personnel. Tout cela contribue au succès durable de l'entreprise.

Promotion Santé Suisse propose des formations pratiques sur la Gestion de la santé en entreprise (GSE).

Vous trouverez plus d'informations sur:
www.promotionsante.ch/formation-continue

Diplômes

Valoriser la formation professionnelle sans académisation des titres

Dans la formation professionnelle supérieure, faut-il délivrer des titres comme «Professional Bachelor»? Pour l'Union patronale suisse (UPS), le Conseil des Etats serait bien inspiré, lors de la session de décembre, de rejeter une motion allant dans ce sens. En revanche, l'UPS juge tout à fait judicieux de procéder à un état des lieux des diplômes suisses de formation professionnelle et de leur perception au plan international.

En juin, le Conseil national a adopté à une courte majorité la motion du Conseiller national socialiste Matthias Aebischer sur l'équivalence des diplômes de la formation professionnelle supérieure. Laquelle exige que les diplômes délivrés pour la formation professionnelle supérieure soient similaires à ceux de la formation académique. La Commission de la science, de l'éducation et de la culture des Etats (CSEC-E) a cependant rejeté cette motion en octobre par 8 voix contre 1 et 4 abstentions.

En contrepartie, la CSEC-E a exigé par voie de postulat un état des lieux des titres de la formation professionnelle supérieure et de leur positionnement sur le marché du travail national et international. Le postulat charge le Conseil fédéral de présenter un rapport montrant de quelle façon les diplômes suisses de la formation professionnelle pourraient être revalorisés afin d'être mieux reconnus au niveau international.

L'UPS et d'autres associations disent clairement non

L'Union patronale suisse a expressément salué la décision de la CSEC-E et recommande au Conseil des Etats de suivre sa commission.

Vingt associations d'employeurs, de travailleurs et pour la formation professionnelle recommandent conjointement de refuser la motion proposée – pour les raisons que voici:

- Les titulaires d'un «Professional Bachelor/Master» seraient perçus comme des «Bachelor/Master de deuxième classe» en comparaison avec les titres

académiques des hautes écoles spécialisées. Un titre «original» est toujours mieux accepté qu'une «copie». La conséquence serait une dévalorisation des diplômes de la formation professionnelle supérieure.

- A l'étranger, le titre «Professional Bachelor/Master» n'est pas courant. De ce fait, la valeur et l'acceptation à l'échelle internationale d'un tel titre diminuerait.
- Avec l'introduction de la terminologie académique dans la formation professionnelle supérieure, la distinction entre la logique de formation académique et professionnelle serait confuse. Cette dilution amènerait en outre le risque que des discussions autour du positionnement futur dans la formation professionnelle supérieure s'orientent toujours plus vers le monde académique, au lieu de se concentrer sur sa véritable force: l'orientation vers le marché du travail.

Renforcement nécessaire – chemins alternatifs à prendre

La formation professionnelle supérieure représente un pilier central de la formation professionnelle. Elle fournit les forces de travail spécialisées et de conduite dont le monde du travail a besoin. La qualité et le positionnement actuel des titres contractuels ne sont pas suffisamment considérés. Il existe une nécessité d'agir afin d'améliorer l'image de la formation professionnelle et de bien ancrer ses diplômes à l'échelle internationale.

En date du 27 août 2014, le Conseil fédéral a défini un paquet de mesures



Photo: m. a. d.

La force de la formation professionnelle supérieure est son orientation vers le marché du travail.

dont le but est de renforcer la formation professionnelle supérieure au niveau du financement et du positionnement. Il a entre autres appliqué l'ordonnance sur le «Cadre national de certifications (CNC) pour la formation professionnelle»: les diplômées et diplômés de la formation professionnelle supérieure recevront désormais en plus de leur diplôme un supplément descriptif en anglais indiquant le niveau de chaque diplôme en comparaison avec le cadre de certifications européen ainsi que les compétences acquises.

De telles mesures vont dans la bonne direction. De plus, une discussion sérieuse autour des titres alternatifs et de leurs traductions doit être menée. Les titres de la formation professionnelle supérieure doivent néanmoins clairement se différencier des titres de formation supérieure du système de Bologne. ■ (UPS)

Partenariat social

Nouvelle convention collective dans l'industrie en Norvège

Le 2 avril 2014, les partenaires sociaux de l'industrie norvégienne, (Norsk Industri du côté patronal, et Fellesforbundet du côté syndical), ont conclu une nouvelle convention collective d'une durée de 24 mois.

Cet accord concerne à la fois la métallurgie, le textile et l'habillement, l'industrie de l'emballage, et quelques autres secteurs de taille moins importante. Les négociations ont été difficiles. En effet, en mars, Fellesforbundet a quitté la table des négociations et ce n'est qu'après une procédure de conciliation que les négociations ont finalement abouti.

Les principales dispositions de cette nouvelle convention collective sont mentionnées ci-après.

Hausse de salaire

La convention collective prévoit une augmentation du taux horaire de base de 0,75 NOK par heure (soit environ 0,09 €). Toutefois, des augmentations de salaire supplémentaires seront également négociées par la suite au niveau de l'entreprise. Il est prévu une hausse des salaires de 3,3 pour cent sur toute la durée de la convention collective.

Il est à noter que dans le secteur de l'industrie textile une hausse supplémentaire de 1,25 NOK par heure (soit environ 0,15 €) est accordée.

Par ailleurs, les salaires minima conventionnels qui, en pratique, ne servent



Photo: Prisma / Yag Micro

Une hausse du taux horaire est prévue pour les salariés travaillant sur les plates-formes offshore.

que de base de calcul aux suppléments pour heures supplémentaires, travail posté, etc. seront également revus à la hausse. En effet, en Norvège, les salaires réels sont bien supérieurs aux salaires minima conventionnels. Enfin, les indemnités de repas versées pour la réa-

plémentaires passent à 78,50 NOK par jour, soit environ 9,27 €.

Travail sur plate-forme offshore

La nouvelle convention collective prévoit la mise en place de compensations pour les rotations de 2-4 semaines pour les salariés travaillant sur les plates-formes offshore. Par ailleurs, il est également prévu une hausse de 5 NOK (soit environ 0,59 €) du taux horaire applicable au travail sur plate-forme offshore. Cette hausse s'ajoute à l'augmentation de salaire déjà prévue par la convention collective. Enfin, l'accord collectif concernant la rémunération et le temps de travail des salariés travaillant sur des plates-formes offshore est prolongé.

Formation professionnelle

La nouvelle convention collective contient des dispositions concernant la formation des travailleurs migrants en matière linguistique, de sécurité au travail et de culture professionnelle. ■

Sources: Gesamtmetall (patronat allemand de la métallurgie)/Fellesforbundet (syndicat norvégien), UIMM oct. 2014

Folgen Sie uns auf Twitter: @arbeitgeber_ch



VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet
auch Ihre Familie.



Diese Info-
 sind lebenswichtig!
www.suva.ch 078 940

Wegens des bei Unfällen der Unfall. Auch Ihre Familie verdient. Suva-Profi ist ein
stärkung, dass man nicht mehr Leben verliert. Wenden Sie sich an die Suva-Beauftragten
Wegen der Suva-Beauftragten. Dann erhalten Sie die Suva, auch die Suva genau
nach Suva-Beauftragten.

SUVA **pro**
Ihrer Suva