

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Februar/Février 2012

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

BRENNPUNKT

Berufsbildung hat Zukunft

DOSSIER

Formation professionnelle

ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

**Barbara Artmann zur Strategie
ihrer Firma Künzli Schuhe**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Arbeitgeberverband Basel:
Engagiert und serviceorientiert**

MARCHE DU TRAVAIL

**Une renégociation de l'ALCP
est-elle vraiment réaliste?**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

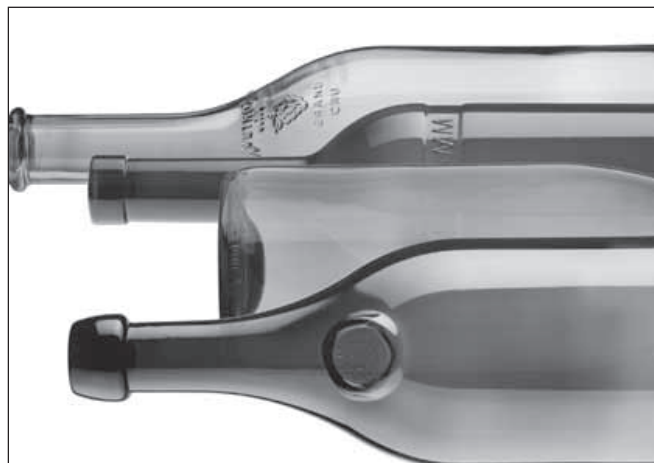
**L'Union patronale bâloise au
service de l'économie de marché**

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



«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 



Persönliche Betreuung ist für mich die beste Medizin

Dank den Spezialisten von SWICA profitieren Arbeitnehmer
von einer individuellen Betreuung, die den Heilungsprozess
beschleunigt und sie baldmöglichst in den Arbeitsprozess
zurückführt. Lassen Sie sich vom führenden Unternehmens-
Versicherer beraten. **Telefon 0800 80 90 80. www.swica.ch**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.

SWICA

Schweizer Erfolgsmodelle



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4300
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2011:
Verkaufte Auflage: 3354
Gratisauflage: 416

Leserschaft

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

Titelbild

Keystone/Martin Ruetschi

Liebe Leserinnen und Leser

Das Schweizer Berufsbildungssystem ist zweifellos ein Erfolgsmodell. Es trägt entscheidend dazu bei, dass hierzulande sehr viele Jugendliche eine Lehre machen können und damit den Weg in die Berufswelt und in den Arbeitsmarkt finden. Es ist zudem massgeblich für die im internationalen Vergleich äusserst tiefe Jugendarbeitslosigkeit in unserem Land verantwortlich. So ist es auch kein Wunder, dass das Schweizer Modell der Berufslehre mittlerweile zu einem Exportartikel geworden ist, der zum Beispiel im Industriesektor in Indien auf grosses Interesse stösst. Dennoch wird die berufliche Grundbildung immer wieder kritisiert, insbesondere aus akademischen Kreisen, die sich für höhere Maturaquoten und den Ausbau der Hochschulbildung stark machen. Macht das Sinn? Wohl nur bedingt – denn der Schweizer Arbeitsmarkt braucht nicht primär mehr Akademiker. Er ist angesichts der demografischen Entwicklung und den bereits vorhandenen Personalengpässen in vielen Sektoren dringend auf gut ausgebildete Berufslleute angewiesen. Dazu braucht es ein entwicklungsfähiges Berufsbildungssystem, das auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten ist und den Lernenden gute Perspektiven bietet. Lesen Sie zu diesem Thema den Brennpunkt ab Seite 14 – mit dem Bei-

trag von Jürg Zellweger aus Arbeitgebersicht, dem Porträt der Bekleidungs-gestalterin und Berufsweltmeisterin Nadja Humbel und Einschätzungen der Berufsbildung aus der Optik von zwei Branchenverbänden.

Für ein Erfolgsmodell verantwortlich ist auch Barbara Artmann, die 2004 den Schuhhersteller Künzli in Windisch übernahm. Barbara Artmann hat es geschafft, das traditionsreiche Unternehmen aus einer Krise und zurück zum Erfolg zu führen. Und wie ist ihr das gelungen? Lesen Sie dazu das Interview mit der Managerin, die aus Bayern stammt und mit berechtigtem Stolz am Produktionsstandort Schweiz festhält (Seite 8). Mit Erfolg auf einem umkämpften Markt behaupten kann sich auch die Firma Ziegler Papier in Grellingen, die jüngst ihr 150-jähriges Bestehen feierte. Wie Philipp und Isabel Kuttler-Frey das 2009 übernommene Unternehmen in die Zukunft führen, lesen Sie ab Seite 22.

Für den Erfolg von Unternehmen setzt sich der Arbeitgeberverband Basel ein, der zu den Mitgliedern des Schweizerischen Arbeitgeberverbands gehört. Der AGV Basel engagiert sich mit einem vielfältigen Dienstleistungsangebot für seine 2300 Einzelmitglieder und 22 lokale Branchenverbände. Er handelt serviceorientiert und denkt unternehmerisch, wie die Direktorin Barbara Gutzwiller betont. Im Verbandsporträt (Seite 34) erfahren Sie, welche Themen den AGV Basel derzeit besonders beschäftigen.

Ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame Lektüre und natürlich viel Erfolg. ■

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRESConvention patronale
de l'industrie horlogère suisse**41 OPINION**

Thomas Daum

42 ENTRETIENBarbara Artmann,
Künzli SwissSchuh AG**44 DROIT DU TRAVAIL**

- 44 Divergence d'opinions
concernant les compétences
- 46 Responsabilité du travailleur
- 47 Licenciement pendant les vacances

48 DOSSIER

- 48 Le système de formation
professionnelle suisse a de l'avenir
- 50 Portrait de Nadja Humbel:
l'apprentissage comme tremplin
- 52 Formation professionnelle
et associations de branches

54 MARCHE DU TRAVAILUne renégociation de l'ALCP
est-elle vraiment réaliste?**56 ENTREPRISES**

Stöckli Swiss Sports

58 ECONOMIE

Les priorités d'Economiesuisse

60 INTERNATIONALProgramme sur la promotion
de l'emploi des femmes en Jordanie**61 ECLAIRAGE**

Claudine Amstein

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

L'Union patronale bâloise (AGV Bâle)

64 A L'ETRANGER

Veselin Jevrosimovic, Belgrade

Dossier: perspectives de la formation professionnelle

Selon la statistique fédérale, les entreprises suisses avaient, à la fin août 2011, attribué quelque 87 000 places d'apprentissage, soit 4 000 de plus que l'année précédente. A la même date, on dénombrait encore 6 500 places non attribuées. Ces chiffres confirment le rôle important que joue la formation professionnelle initiale pour les entreprises, les jeunes et le marché du travail. Quels sont, à ce propos, les atouts du système suisse de formation professionnelle? Comment ce système contribuera-t-il, demain comme hier, à garantir la relève? Quelles perspectives offre aujourd'hui une formation professionnelle? **Dès la page 48**



Photo: Swissmem

Entretien avec Barbara Artmann, directrice de Künzli SwissSchuh AG

Dix jours après avoir repris l'usine de chaussures Künzli de Windisch en Argovie, Barbara Artmann avait dû y introduire le chômage partiel en 2004 à cause d'une forte baisse du chiffre d'affaires. La nouvelle directrice a toutefois brillamment redressé la barre. Elle nous explique aussi pourquoi elle a rencontré sa vocation chez Künzli. **Page 42**

Le dernier fabricant de ski Stöckli se lance dans les articles d'été



Photo: Michael Zöllinger

Cette entreprise domiciliée à Wolhusen dont l'atelier se trouve à Malters et qui compte 250 collaborateurs est le dernier fabricant suisse de skis. Dirigée par Beni Stöckli, de la troisième génération, cette firme familiale est cependant très diversifiée. En plus des skis, Stöckli fabrique ses propres vélos et s'est aussi fait un nom dans le commerce d'articles de sport. **Page 56**

Portrait d'un membre: L'Union patronale bâloise

Le triangle formé par trois pays façonne la région économique de Bâle. Ici, les ponts sont davantage que des liaisons par-dessus le Rhin. Ils symbolisent aussi les activités et les prestations de service de l'Union patronale bâloise, qui crée des contacts visant à mettre en harmonie le monde politique, les entreprises et la société. Les principales questions à l'ordre du jour de l'association sont aujourd'hui le problème du franc fort, la pénurie de travailleurs qualifiés et l'assainissement des assurances sociales. **Page 62**

Im Brennpunkt: Perspektiven der beruflichen Grundbildung

Gemäss Statistik des Bundes wurden per Ende August 2011 rund 87 000 Lehrstellen vergeben, 4000 mehr als im Vorjahr. Gleichzeitig waren noch 6500 Lehrstellen offen. Die Zahlen belegen die wichtige Rolle der beruflichen Grundbildung für die Unternehmen, die Jugendlichen und den Arbeitsmarkt. Doch was sind eigentlich die Stärken des Schweizer Berufsbildungssystems? Wie kann es auch in Zukunft zur Sicherung des Nachwuchses beitragen? Und was für Perspektiven bietet eine Berufslehre heute? Antworten im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Barbara Artmann über Künzli Schuhe und den Produktionsstandort Schweiz

Seit 1927 ist der Name Künzli im Schuhgeschäft präsent – zunächst mit Sportschuhen, später vor allem mit orthopädischen Schuhen zur Behandlung von Knöchel- und Bänderverletzungen. Heute setzt Geschäftsführerin Barbara Artmann, die das Traditionsunternehmen 2004 übernommen hat, neben dem Medizinbereich auch auf Mode und Freizeit. Im Arbeitgeber-Gespräch sagt sie, worauf sie besonders stolz ist und weshalb der Mensch bei Künzli wichtiger ist als der Schuh. **Seite 8**



Bild: zlg/Künzli Swiss Schuh AG

Personenfreizügigkeitsabkommen: Ist es neu verhandelbar?

Falls die Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» angenommen würde, müsste das Personenfreizügigkeitsabkommen (FZA) zwischen der Schweiz und der EU innerhalb von drei Jahren neu verhandelt werden. Was würde das für unser Land und die EU bedeuten? Sind solche Neuverhandlungen überhaupt realistisch? Und mit welchen Konsequenzen wäre eine Kündigung des FZA verbunden? Antworten im Beitrag von Dieter Grossen. **Seite 30**

Porträt des Arbeitgeberverbands Basel



Bild: zlg

Die Wirtschaftsregion Basel wird geprägt durch das Dreiländereck. Der Arbeitgeberverband Basel spielt darin mit seinen Verbindungen über die Grenzen eine Schlüsselrolle. Der AGV Basel ist unternehmerisch und serviceorientiert ausgerichtet – und bietet seinen Mitgliedern eine grosse Palette von Dienstleistungen an. Was diese beinhalten und welche Themen derzeit die Verbandsarbeit bestimmen, erläutert das Verbandsporträt. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

CP: Lehrlinge in der Uhrenindustrie

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Barbara Artmann, Künzli Schuhe

10 ARBEITSRECHT

- 10 Unterschiedliche Meinungen über weitgehende Selbständigkeit
- 12 Haftung des Arbeitnehmers
- 13 Kündigung während der Ferienabwesenheit

14 BRENNPUNKT

- 14 Das Berufsbildungssystem hat Zukunft
- 16 Berufslehre als Sprungbrett: Porträt einer Berufsweltmeisterin
- 18 Berufsbildung und Branchenverbände

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

Porträt der Ziegler Papier AG

26 WIRTSCHAFT

Economiesuisse: Für Innovation und Unternehmertum

28 ARBEITSRECHT

Sexuelle Belästigung: Tipps für Arbeitgeber

30 ARBEITSMARKT

Personenfreizügigkeit: Sind Neuverhandlungen realistisch?

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Veselin Jevrosimovic, Belgrad

34 VERBANDSPORTRÄT

Arbeitgeberverband Basel

Die meisten KMU sind für die Personenfreizügigkeit

Zwei von drei kleinen und mittleren Unternehmen in der Deutschschweiz sehen in der Personenfreizügigkeit eine Chance, und die meisten ziehen den bilateralen Weg einem Alleingang vor. Zu diesen Schlüssen kommt eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbands (SGV) bei 500 KMU-Geschäftsleitungs-Mitgliedern.

62 Prozent der befragten Gewerbetreibenden betrachten die Personenfreizügigkeit und 74 Prozent die bilateralen Verträge als Chance. Nur 21 Prozent bewerten die Personenfreizügigkeit als Risiko, 13 Prozent sehen die bilateralen Verträge risikobehaftet. Dies zeigt eine Meinungsumfrage bei kleinen (10 bis 49 Mitarbeitende) und mittelgrossen (50 bis 250 Mitarbeitende) Unternehmen in der Deutschschweiz.

Allerdings besteht ein Unterschied zwischen grösseren und kleineren Be-

trieben. Die Zustimmung punkto Personenfreizügigkeit und bilaterale Verträge ist bei den grösseren Betrieben ausgeprägter als bei den kleinen.

Flankierende Massnahmen sind zu verbessern

79 Prozent der befragten Geschäftsleitungs-Mitglieder sind zudem der Meinung, dass die flankierenden Massnahmen verbessert werden sollten. 71 Prozent sprechen sich gegen eine Kündigung der Personenfreizügigkeit aus,

und 63 Prozent sind gegen Personenkontingente. Da die SVP-Initiative «Masseneinwanderung stoppen» die Personenfreizügigkeit tangiert, wurden die Gewerbetreibenden auch zu diesem Thema befragt. 39 Prozent lehnen die Initiative ab, 28 Prozent sind damit «eher nicht einverstanden». Auch bei dieser Frage finden sich die Skeptiker, also die Befürworter der Initiative, eher bei den kleineren Unternehmen. ■

www.sgv-usam.ch

Solothurner Unternehmerpreis: Holz gewinnt

Die AEK Pellet AG und die Müller AG Holzfeuerungen aus Balsthal sind mit dem Solothurner Unternehmerpreis 2012 ausgezeichnet worden. Beide Firmen setzen konsequent auf den klimaneutralen Energieträger Holz – sei es mit Holzpellets als Energiequelle für Heizungen jeglicher Grösse, sei es mit hoch effizienten Feuerungen für grössere Liegenschaften.

Vor einer über 400-köpfigen Kulisse aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung wurde der Solothurner Unternehmerpreis 2012 zu gleichen Teilen an die AEK Pellet AG und die Müller AG Holzfeuerungen überreicht. Der Preis des Regierungsrats des Kantons Solothurn, der Solothurner Handelskammer und des Kantonal-Solothurnischen Gewerbeverbands stand unter dem Jahreskriterium

«Der Energiediskussion schon lange voraus», das durch den Bundesratsentscheid zum Ausstieg aus der Kernkraft zusätzlich an Aktualität gewonnen hat.

Wie die Solothurner Handelskammer mitteilt, begann die AEK Pellet AG im Jahr 2003 als erste in der Schweiz mit der Produktion von Holzpellets. Rohstofflieferant ist vor allem die Schweizer Holzverarbeitungsindustrie mit Abfä-

len in Form von Spänen und zum Teil feuchten Schnitzeln. Die installierte Kapazität von 60 000 Jahrestonnen deckt knapp 30 Prozent des inländischen Verbrauchs. Ein kleiner Teil der Kluser Pellets wird nach Italien exportiert.

Die Müller AG Holzfeuerungen produziert sehr leistungsfähige Heizungsöfen, die auch noch grüne und zu 60 Prozent feuchte Holzabfälle aus dem Wald verbrennen und zu Wärme umwandeln können. Seit 1980 sind mehr als 2000 Müller-Feuerungen konstruiert und auch ins Ausland ausgeliefert worden. Dank Innovationen müssen sie den Vergleich mit Öl- und Gasfeuerungen ihrer Kategorie nicht scheuen.

Mit ihren Produkten bieten die beiden Gewinner des zum 15. Mal vergebenen Preises eine wichtige und vorbildliche Alternative, die klimaneutrale und heimische Energie «Holz» zur Wärmeengewinnung auch wirtschaftlich an Stelle von Öl und Gas einzusetzen. ■

www.sohk.ch

Gefragte Energiequelle: Der Schweizer Bedarf an Holzpellets wächst jährlich um 10 bis 15 Prozent.



Bild: zvg/f. Furst

Arbeitslosigkeit 2011: Bilanz mit Wermutstropfen

Der Schweizer Arbeitsmarkt hielt sich im Jahr 2011 trotz der wirtschaftlichen Abschwächung und dem starken Franken erstaunlich robust. Ab dem Spätherbst zeichneten sich jedoch immer deutlicher Spuren der Krise ab. Im Dezember stieg die Arbeitslosenquote gegenüber dem Vormonat um 0,2 Prozentpunkte auf 3,3 Prozent, teilt das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mit. Ohne saisonale Effekte erhöhte sich die Arbeitslosenquote im Dezember nur leicht von 3,0 auf 3,1 Prozent. Vor einem Jahr hatte die Quote deutlich höhere 3,8 Prozent betragen.

Mit einem Bestand von 122 892 Personen lag die durchschnittliche Arbeitslosenzahl im Jahr 2011 um rund 29 000 Personen tiefer als 2010. Damit resultierte im Jahresmittel eine Arbeitslosenquote von 3,1 Prozent. Dies ist ein markanter Rückgang um 0,8 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr und der drittbeste Wert der letzten neun Jahre.

Der Trend des letzten Quartals 2011 wird sich gemäss den Prognosen des Seco im laufenden Jahr fortsetzen. Im Jahresdurchschnitt gehen die Ökonomen des Bundes für 2012 von einer Arbeitslosenquote von 3,6 Prozent aus. ■

Rekordjahr bei Firmengründungen

Noch nie wurden in der Schweiz so viele neue Firmen gegründet wie im Jahr 2011. Insgesamt gab es gemäss einer Erhebung der Wirtschaftsankunft Dun & Bradstreet 39 665 Eintragungen von Firmen ins Handelsregister, was einer Zunahme um fünf Prozent gegenüber 2010 entspricht. In der Nordwestschweiz stagnierten die Gründungen, während sie in allen anderen Grossregionen zunahmen: Am stärksten in der Genferseeregion (+10%), gefolgt vom Tessin (+8%), dem Espace Mittelland (+6%), Zürich und der Ostschweiz (je +5%) sowie der Zentralschweiz (+2%).

Demgegenüber wurden im letzten Jahr 6536 Konkursverfahren über Firmen eröffnet. 4379 dieser Konkurse kamen durch Zahlungsunfähigkeit der betroffenen Unternehmen zustande. Dies ist eine Zunahme um drei Prozent zum Vorjahr. In der Genferseeregion sanken die Insolvenzen, in Zürich und im Tessin stiegen sie am stärksten an.

Der Nettobestand an eingetragenen Unternehmen, das heisst die Differenz zwischen Neueintragungen und Löschungen, wuchs um 11 620 Firmen. Dies ist eine Abnahme um fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr. ■

SBVV für Buchpreisbindung

Der Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband (SBVV) und die Association Suisse des Diffuseurs, Editeurs et Libraires (ASDEL) haben die nationale Kampagne für das Buchpreisbindungsgesetz lanciert, über das die Schweizer Bevölkerung am 11. März befinden wird. Gemäss den Branchenverbänden stärke ein «Ja zum Buch» mit Preisbindung die Schweizer Buchhandlungen und Verlage, sichere die kulturelle Vielfalt, fördere Schweizer Literatur und senke die

Preisunterschiede zum Ausland ohne einen einzigen Steuerfranken.

Wie es in der Medienmitteilung weiter heisst, ist die Buchpreisbindung ein Instrument der Selbstregulierung, das in allen Nachbarländern der Schweiz erfolgreich funktioniert – im stationären Buchhandel wie online. Es sichere Arbeitsplätze und halte die Bücherpreise über das gesamte Sortiment tief. ■

www.sbv.ch

AUSBLICK

Jahr der Stagnation

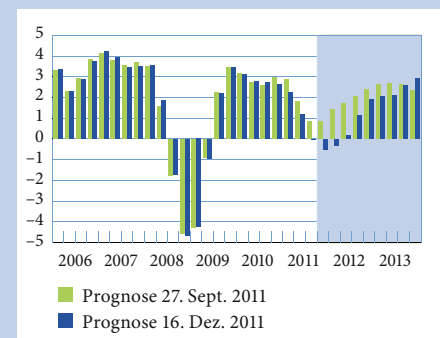
Das Wachstum der Schweizer Wirtschaft kommt 2012 laut KOF fast zum Stillstand.

Die schwächere weltwirtschaftliche Entwicklung und der nach wie vor starke Franken hinterlassen eine Delle in der Konjunktur-entwicklung: Das hält die Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) in ihrem Bulletin vom Januar fest. Mit dem 4. Quartal 2011 und dem 1. Quartal 2012 gleitet die Schweiz mit zwei negativen BIP-Wachstumsraten technisch gesehen sogar in eine leichte Rezession ab. Über das ganze Jahr 2012 wird das BIP laut KOF nur noch um 0,2 Prozent wachsen – bevor es sich wieder erholt. Auch die Exporte und Ausrüstungsinvestitionen entwickeln sich schwach.

Seit der Prognose vom September 2011 haben sich die Rahmenbedingungen klar verschlechtert. Für Europa mussten die Wachstumserwartungen deutlich nach unten korrigiert werden. Die Schuldenkrise und ihre Folgen dämpfen die Nachfrage weltweit. Die KOF rechnet mit einem deutlich schwächeren Wachstum in den wichtigsten Exportmärkten im Winterhalbjahr und einer zögerlichen Erholung danach. Dabei wird unterstellt, dass sich die Schuldenkrise in Europa nicht noch weiter verschärft. Die Arbeitslosenquote dürfte laut KOF im Jahresschnitt auf 3,3 Prozent steigen – das Seco rechnet mit 3,6 Prozent. ■

Schweiz: Reales BIP mit Prognose

(Annualisierte Veränderung gegenüber Vorquartal, in %)



Quelle: KOF

Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP)

So viele neue Lehrlinge wie nie zuvor

Im Jahr 2011 haben sich an den sieben Berufsschulen der Uhrenindustrie 425 neue Lehrlinge angemeldet (9 Prozent mehr als 2010), während 330 junge Frauen und Männer ihre Lehre erfolgreich abgeschlossen haben. Das sind doppelt so viele wie noch vor 10 Jahren und bedeutet Rekord. Diese Ergebnisse sind höchst erfreulich für die Uhrenbranche, die kontinuierlich auf der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften ist.

Der Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP) führt bei den Berufsschulen, an denen die zukünftigen Fachkräfte der Uhrmacherbranche ausgebildet werden, jedes Jahr eine Umfrage zu den aktuellen Lehrlingszahlen durch. Dabei werden insgesamt sechs Grundbildungen unter die Lupe genommen, die zu einem Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis EFZ (3- oder 4-jährige Lehre) oder einem Eidgenössischen Berufsattest EBA (2 Jahre) führen. Es sind dies neben der Ausbildung zum Uhrmacher auch jene zum Uhrenarbeiter, Mikromechaniker und Mikrozeichner sowie jene zum Polisseur und Oberflächenveredler, die zu Fachleuten im Bereich der abschliessenden Veredlung ausgebildet werden.

Gemäss Mitteilung des Arbeitgeberverbands CP zeigen die Zahlen 2011 nicht nur, wie populär diese Berufe bei den Jugendlichen sind. Sie belegen auch das ausgezeichnete Image der Branche, das gegenwärtig zusätzlich durch ihre gute wirtschaftliche Verfassung gestärkt wird. Im August 2011 haben 425 Jugend-

liche einen Lehrvertrag in einem Beruf der Uhrenbranche unterzeichnet, was einen neuen Rekord darstellt.

Duale Ausbildung im Trend

In den Statistiken der vergangenen Jahre zeichnete sich bereits ab, dass sich immer mehr Lehrlinge für eine duale Ausbildung (Berufsschule/Lehrbetrieb) entscheiden. Dieser Trend hat sich auch 2011 bestätigt und ist ein Zeichen dafür, dass sich die Unternehmen der Branche aktiv an der Förderung des Nachwuchses beteiligen. So stellen sie sicher, dass auch langfristig genügend ausgebildete Berufsleute zur Verfügung stehen. 145 der 425 neuen Lehrlinge absolvieren eine duale Ausbildung (34,1%), während sich 280 für eine schulische Vollzeitausbildung entschieden haben (65,9%). Damit ist der Anteil der dualen Ausbildung seit 2004 um fast 14 Prozent gestiegen. Der Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie freut sich über dieses Ergebnis und will durch geeignete Massnahmen dafür sorgen, dass sich diese Entwicklung fortsetzt.

Die generelle Zunahme der Lehrverträge in allen Berufen ist in drei Berufszweigen von besonderer Bedeutung. So wurden in der Mikromechanik, die grundlegend ist für die Herstellung von Uhrenbestandteilen, nach einem leichten Rückgang im Vorjahr nun wieder steigende Lehrlingszahlen verzeichnet (67 neue Lehrverträge). Im Bereich der abschliessenden Veredlung, der insbesondere in der Luxus-Uhrenbranche hoch im Kurs steht, schlossen neun Jugendliche einen Lehrvertrag als Oberflächenveredler ab (2010: 2). Auch die Zahl der Uhrenarbeiter-Lehrlinge erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr (von 34 auf 42). Das ist erfreulich, wobei das Lehrstellenangebot für diesen dem Uhrmacher verwandten Beruf noch ausgebaut werden dürfte: In den Montagewerkstätten der Branche herrscht eine grosse Nachfrage nach diesen Praktikern.

Mehr Lehrabschlüsse in fast allen Berufen

Auch die Zahl der jungen Männer und Frauen, die ihre Ausbildung nach zwei-, drei- oder vierjähriger Lehre abgeschlossen haben, ist gestiegen (+9,1%). Dieser Trend ist seit mehreren Jahren zu beobachten. Die Zahl der überreichten EFZ und EBA hat nun mit 330 einen Rekordstand erreicht (2010: 318). Zum Vergleich: 2001 haben nur gerade 163 Lehrlinge ihre Ausbildung mit einem Diplom abgeschlossen. Die Zahl der Lehrabschlüsse ist mit Ausnahme der Mikromechanik bei allen Berufen gegenüber dem Vorjahr gestiegen oder relativ stabil geblieben. ■

Die Berufe in der Uhrenindustrie erfreuen sich bei den Jungen zunehmender Beliebtheit.



Bild: Zög

Zu teure Ferienforderung

Die Annahme der Initiative «Sechs Wochen Ferien für alle» würde die Unternehmen zu stark belasten. Von einem Feriendefizit der Beschäftigten in der Schweiz kann zudem keine Rede sein. **Thomas Daum**



Thomas Daum ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.

Die Initiative «Sechs Wochen Ferien für alle» ist ein Schönwetter-Kind. Als sie im Sommer 2007 lanciert wurde, schien die pralle Sonne auf das wirtschaftliche Umfeld. Die Geschäfte boomten und kaum jemand machte sich Sorgen um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen. Wer – ausser die Arbeitgeberverbände – wollte da der gewerkschaftlichen Forderung nach mehr Ferien widersprechen? Inzwischen hat sich die Szenerie dramatisch geändert. Die Exportindustrie und der Tourismus ächzen unter der Hypothek des überbewerteten Frankens, die internationale Nachfrage lässt nach – und die Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen ist wieder ins Zentrum des wirtschaftspolitischen Interesses gerückt.

Der garstige wirtschaftliche Wetterwechsel hat uns in Erinnerung gerufen, dass alle Leistungen der Arbeitgeber – ob Lohn, Sozialleistungen oder eben Ferien – betriebswirtschaftliche Kosten sind, die über die Preise an den Märkten gedeckt werden müssen. Das ist nur so weit möglich, wie sich diese Preise respektive Arbeitskosten im Rahmen dessen halten, was die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zulässt. Wird dieser Rahmen überschritten, dann gehen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen immer zu Lasten der Beschäftigung. Dieser Zusammenhang spricht klar gegen die Ferieninitiative, denn mit ihrer Annahme würden die ohnehin schon sehr hohen Arbeitskosten in der Schweiz weiter nach oben getrieben. Bei einer zusätz-

lichen Ferienwoche beträgt der Anstieg der Arbeitskosten für die einzelne Unternehmung über zwei Prozent, und die gesamtwirtschaftlichen Kosten der Ferieninitiative beliefen sich – konservativ geschätzt – auf etwa 6,3 Milliarden Franken.

Vom Ferien-Groove zum Beschäftigungs-Blues

Dieser Preis der Ferieninitiative ist zu hoch, zumal von einem Feriendefizit der Beschäftigten nicht die Rede sein kann. Obwohl der gesetzliche Ferienanspruch vier Wochen pro Jahr beträgt, profitieren nämlich viele Arbeitnehmende von gesamtarbeitsvertraglichen oder Firmenregelungen, die weit über das gesetzliche Minimum hinausgehen. So erhalten die Beschäftigten in der Bauwirtschaft, in der Druckindustrie und in der Uhrenindustrie bis zum 50. Altersjahr fünf Wochen und danach sechs Wochen Ferien. Die chemisch-pharmazeutische Industrie hat eine nahezu gleich grosszügige Lösung, und in der MEM-Industrie sind die 40- bis 50-Jährigen sogar noch besser gestellt. Auch in anderen Branchen liegen die effektiven Ferienansprüche, vor allem für die mittleren und oberen Alterskategorien, deutlich über vier Wochen. Zudem haben die Beschäftigten noch acht bis zehn bezahlte Feiertage. Entscheidend ist dabei, dass die guten effektiven Ferienbedingungen in der Schweiz von den betroffenen Sozialpartnern auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der jeweiligen Branchen oder Unternehmen abgestimmt sind. Diese Differenzierungsmöglichkeiten gingen mit der Erhöhung des gesetzlichen Minimums von vier auf sechs Wochen Ferien verloren. Viele Arbeitgeber könnten die Kostenfolgen nicht tragen und müssten entweder bei anderen Leistungen kürzen und/oder Personal abbauen.

Es ist zu hoffen, dass die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger am 11. März den Verlockungen der Initiative «Sechs Wochen Ferien für alle» widerstehen. In der wirtschaftlichen Realität könnte sonst leicht aus dem «Ferien-Groove» ein «Beschäftigungs-Blues» werden. ■

Bild: Rob Lewis

Barbara Artmann, Inhaberin und Geschäftsführerin von Künzli SwissSchuh AG

«Wir sind alle stolz auf unsere Produktion in der Schweiz»

Zehn Tage nach der Übernahme des Schuhherstellers Künzli aus Windisch musste Barbara Artmann im Jahr 2004 Kurzarbeit einführen, weil der Umsatz stark rückläufig war. Doch die Unternehmerin hat das Steuer erfolgreich herumgerissen. Im Interview gewährt sie einen Einblick in ihren Betrieb, den sie mit Herzblut führt, und erzählt, weshalb sie bei Künzli ihre Berufung gefunden hat. **Daniela Baumann**

Frau Artmann, wie geht es dem Unternehmen Künzli Schuhe?

Barbara Artmann: Es geht uns gut. Zwar verzeichneten wir letztes Jahr kein grandioses Wachstum, aber es hätte schlimmer kommen können. In Anbetracht der Situation sind wir durchaus zufrieden.

Sie sprechen damit den starken Franken und die sich verschlechternde Wirtschaftslage an.

Einerseits ja: Im Export bekommen wir heute für einen orthopädischen Schuh in Franken umgerechnet sehr viel weniger als im Jahr zuvor. Doch kaufen wir auch relativ viel im Euro-Raum ein, was für uns die Rechnung zum Glück fast ausgleicht. Ich sage ganz ehrlich: Andere trifft der starke Franken sicherlich härter. Unser Exportanteil ist nicht riesig. Andererseits haben wir aufgrund eines Rechtsfalles einen Rückschlag im Export erlitten. Wir mussten mit unseren Freizeitschuhen den deutschen Markt räumen – zu einem Zeitpunkt, als der Verkauf dort Früchte zu tragen begann. Aber wir haben die Einbusse verkraften können.

vestiert, sowohl in den Maschinenpark als auch in das Personal. Schliesslich haben wir auf eine Matrix-Struktur mit Produktmanagement für die Bereiche Medizin und Mode umgestellt.

War und ist es schwierig, geeignetes Personal für Ihren Betrieb zu finden?

Für das Produktmanagement suchten wir zwei rundum ausgewiesene Spezialisten. Unsere beiden Category Managerinnen verfügen über eine Doppelausbildung: Bewegungswissenschaften und Marketing die eine, Mode und Betriebswirtschaft die andere. Das passt perfekt, aber die Suche war nicht einfach. Beide sind jung und für beide ist es eine interessante Chance, selbständig einen Bereich zu führen. Ich versuche, sie dabei zu coachen und nehme mir die Zeit, ihnen meine langjährige Erfahrung in Produktmanagement und Unternehmensführung weiterzugeben. In der Produktion ist die Personalsituation noch schwieriger. Sowohl die Lehre als Industrie-Schuhmacher als auch die Schuhmacher-Anlehre sind wegen mangelnder Nachfrage verschwunden. Das heisst, dass wir unseren Nachwuchs in der Schuhherstellung selbst ausbilden müssen.

Sie haben gesagt, dass sich die Unternehmenskultur gewandelt hat. Inwiefern?

Früher gab es eine starke Zweiteilung in Produktion und Büro, wobei man sich zum Teil nicht einmal beim Namen kannte. Die Leute in der Produktion hatten damals keine Ahnung, wie es der Firma geht. Heute kann, soll und muss jeder Mitarbeitende mitreden. Es gibt keine Klassenunterschiede. Jede Person ist wichtig. Speziell bei grossen Entscheidungen werden alle gefragt, müssen doch alle am selben Strick ziehen. Klar: Ich trage die Verantwortung dafür, dass 30 Personen ihr Auskommen verdienen. Doch wenn jemand mit meinem Vorschlag nicht einverstanden ist, wird das diskutiert. Es ist mir sehr wichtig, dass jeder am Morgen gerne zur Arbeit kommt, auch ich. Nicht zuletzt profitiert

«Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, nicht der Schuh.»

Was hat sich bei Künzli verändert, seit Sie das Unternehmen 2004 gekauft haben?

Alles (lacht). Nein, wir machen immer noch tolle Schuhe und produzieren sie nach wie vor in der Schweiz. Davon abgesehen hat sich sehr viel verändert – das Team, die Kultur, die Organisationsstruktur, das Angebot. Zwar bilden noch heute die orthopädischen Schuhe den Schwerpunkt, aber nicht mehr mit demselben Gewicht. Wir haben zusätzlich eine Modelinie mit Freizeitschuhen aufgebaut, von denen wir zweimal pro Jahr eine Kollektion mit jeweils 30 neuen Modellen herausbringen. Ausserdem haben wir in den letzten Jahren viel in-



Bild: zlg / Künzli SwissSchuh AG

Barbara Artmann kaufte 2004 die Künzli SwissSchuh AG. Das Familienunternehmen aus dem aargauischen Windisch hatte sich mit Sport- und orthopädischen Schuhen einen Namen gemacht. Mit der Erweiterung des Angebots und Innovationen führte die 50-jährige Bayerin den Betrieb zurück zum Erfolg. Künzli zählt 30 Mitarbeitende, hat neben Vertriebspartnern im In- und Ausland zwei eigene Läden und produziert seine Schuhe zu ca. 80 Prozent in der Schweiz.

das Unternehmen von einer positiven Atmosphäre im Betrieb: Wenn es den Menschen gut geht, ist auch die Leistung besser. Deshalb steht bei uns der Mensch im Mittelpunkt, nicht der Schuh.

Auf welche Errungenschaft sind Sie besonders stolz?

Es war unerwartet schwierig, die Kultur zu verändern, und es hat lange gedauert, bis sich die Leute zu öffnen anfangen. Umso mehr bin ich erfreut, dass der Kulturwechsel gelungen ist. Ausserdem: Wir produzieren noch immer

in der Schweiz. In dieser Hinsicht haben wir eine Sonderrolle, denn in unserer Branche rennt alles nach

Asien. Dass wir das durchziehen, darauf sind wir alle stolz. Der Standort liegt uns sehr am Herzen. Teilweise haben mir Leute gesagt, ich spinne, dass ich am Produktionsstandort Schweiz festhalten wolle. Und auch ich war mir am Anfang nicht sicher, ob es funktioniert. Doch es scheint zu funktionieren – es gibt uns noch.

Auf welchen Märkten sind Sie aktiv?

Der Heimmarkt macht derzeit ungefähr zwei Drittel des Umsatzes aus. Im Export liegt der Schwerpunkt auf Deutschland,

im orthopädischen Bereich ist der nördliche Nachbar sogar unser grösster Abnehmer. Es gibt allerdings viele Reglementierungen, da es sich nicht bloss um Schuhe, sondern um medizinische Hilfsmittel handelt. So benötigt der Exportaufbau für Künzli Ortho im Medizinbereich mehr Zeit. Vereinzelt haben wir in der ganzen Welt, zum Beispiel in Japan, Südkorea, Australien und den USA. Wir möchten zukünftig weitere strategische Exportmärkte aufbauen. Kurzfristig verfolgen wir das Ziel, den Exportanteil auf 50 Prozent zu steigern. Das sollten wir dank dem möglichen Wiedereintritt in den deutschen Markt mit den Freizeitschuhen schaffen können. In dieser Rechtsstreitigkeit ist im Moment alles offen.

Künzli Schuhe sind vergleichsweise teuer. Sind die Kunden heute noch bereit, für ein Qualitätsprodukt mehr zu bezahlen?

Bei uns bekommt man sehr viel Schuh fürs Geld. Wer unsere Schuhe trägt, spürt den Qualitätsunterschied. Der Mehrpreis ist stärker durch die hochwertigen Rohmaterialien – echtes Leder innen und aussen oder eine schweisssaugende Hightech-Sohle – als durch die hohen Herstellungskosten hierzulande bedingt.

Sie sagten in einem früheren Interview, Sie hätten bei Künzli Ihre Berufung gefunden. Was macht Ihre Tätigkeit so erfüllend?

Bevor ich mich selbständig machte, stellte ich eines Morgens auf dem Weg zur Arbeit fest, dass ich trotz meines spannenden Jobs noch nicht gefunden habe, was mich ganz glücklich macht. Nach langem Nachdenken und einem Spaziergang in den Bergen bin ich zum Schluss gekommen: «Ich kaufe eine Firma». An Künzli faszinierten mich die Herausforderung, das Herzblut für den Standort, die Liebe zu Schuhen und die spannende Kombination von Medizin und Mode, die auf dem Markt einzigartig ist: In der Medizin macht man etwas Vernünftiges – wir helfen Menschen, die Mühe beim Gehen haben – und der Modebereich ist das Hobby. Besser kann ich es mir nicht vorstellen. ■

Urteil

Unterschiedliche Meinungen über «weitgehende Selbständigkeit»

Der Arbeitnehmende untersteht seinen Vorgesetzten und hat damit kein Recht, im Falle unterschiedlicher Meinungen seine eigene Auffassung in Sachen der Betriebsführung gegenüber jener eines Vorgesetzten durchzusetzen. Wenn der Arbeitgeber den Forderungen nicht stattgibt, ist das kein Anzeichen einer absichtlichen und andauernden feindlichen Haltung (Mobbing).

Sachverhalt

Z. betreibt ein Beratungsbüro im Bereich des geistigen Eigentums und der Industrie. Ab 1. Juni 2007 trat A. als Beraterin im Bereich geistiges Eigentum in ihren Dienst ein. Die Parteien vereinbarten einen Jahreslohn von 130 000 Franken. Der Vertrag vom 26. April 2007 sah vor, dass die Mitarbeiterin nach einer «relativ kurzen Einführungszeit» bei der Erfüllung ihrer Aufgaben auf dem Gebiet der Patente über eine «weitgehende Selbständigkeit» verfügen würde. Am 10. Oktober 2007 meldete Z. dem Bundesamt für geistiges Eigentum, A. sei fortan zur Unterzeichnung von Dokumenten aller Art betreffend Patente, Marken und Modelle im Namen der Gesellschaft berechtigt.

Am 11. Oktober 2007 reichte A. ihre Kündigung ein und begründete sie damit, einer der drei Geschäftsführer habe sie durch sein Benehmen gedemütigt. Insbesondere warf sie ihm vor, sich ihrer Vorbereitung auf die 2008 stattfindende Qualifizierungsprüfung des Europäischen Patentamtes widersetzt zu haben. Im Anschluss an eine Aussprache kamen die Parteien am 15. Januar 2008 überein, die Vertragskündigung rückgängig zu machen. A. sollte fortan unter der Federführung der beiden anderen Geschäftsführer arbeiten; hatte der dritte Geschäftsführer Erklärungen oder Anweisungen zu geben, so musste einer der beiden anderen anwesend sein. Damit A. sich zur Prüfung im März 2009 anmelden konnte, gewährte ihr Z. zwei Wochen bezahlten Urlaub und eine maximale Kostenvergütung von 15 000 Franken.

Auf den 1. Juni 2008 wurde der Jahreslohn von A. auf 145 000 Franken an-

gehoben. Im darauffolgenden September beklagte sich A. über eine schlechte Arbeitsorganisation, welche ihr keine genügende Selbständigkeit ermögliche, und sie oft Aufgaben aus ihrem Tätigkeitsfeld aufschieben müsse, weil sie Sekretariatsarbeiten zu erledigen habe.

Am 25. November 2008 kündigte Z. den Arbeitsvertrag per 31. März 2009. In der Folge gab sie als Gründe dazu an, die schlechten Beziehungen von A. zum Personal und zu den Geschäftsführern hätten das gegenseitige Vertrauen zerrüttet und das Arbeitsklima derart beeinträchtigt, dass trotz mehrfacher Unterredungen keine Besserung mehr erreicht werden konnte.

Aus den Erwägungen

4. Gemäss Art. 328 Abs. 1 OR hat der Arbeitgeber die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen. Psychologische Belästigungen – so genanntes Mobbing – verletzen diese Pflicht. Mobbing wird definiert als ein systematisches, feindliches, über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll. Oft ist es dabei so, dass jeder einzelne Vorfall an sich von anwesenden Zeugen als relativ harmlos empfunden würde, die Summe der Belästigungen jedoch die Persönlichkeit derart destabilisiert, dass die Person schliesslich ihre Stelle aufgeben muss.

Ein Konflikt in den beruflichen Beziehungen oder ein unharmonisches Arbeitsklima begründen allerdings noch kein Mobbing, ebenso wenig wie etwa die Tatsache, dass ein Arbeitnehmer – allenfalls mit Nachdruck, wiederholt, un-



ter Androhung disziplinarischer Massnahmen oder sogar einer Entlassung – zur Einhaltung seiner arbeitsvertraglichen Pflichten ermahnt wird oder dass ein Vorgesetzter sich gegenüber der Belegschaft nicht immer erwartungsgemäss verhält. Die besondere Eigenschaft des Mobbing liegt meist gerade darin, dass es schwer zu beweisen ist. Es kommt deshalb öfters vor, dass sein Vorhandensein aufgrund mehrerer übereinstimmender Indizien anerkannt wird. Andererseits muss man sich auch vor Augen halten, dass die Anfeindung allenfalls nur in der Phantasie der betroffenen Person vorhanden ist, ganz abgesehen davon, dass diese das Argument missbräuchlich dazu verwenden kann, sich gegen gerechtfertigte Rügen oder Massnahmen zu schützen.

Der Arbeitnehmer, der ein Mobbing erlebt hat, kann vom Arbeitgeber aufgrund von Art. 49 Abs. 1 OR Genugtuung verlangen, sofern die Schwere der Verletzung es rechtfertigt, was dann der Fall ist, wenn er wirklich eine objektiv schwerwiegende Demütigung erfahren hat.

5. A. stützt ihre Forderungen auf folgende These ab: Gemäss Arbeitsvertrag sollte sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben über eine «weitgehende Selbständigkeit» verfügen können, was ihrer Meinung nach darin hätte bestehen sollen, dass sie mit ihren Kunden direkt und ohne Kontrolle verhandeln konnte



Illustration: Christine Ruf

und die zugehörigen Dokumente uneingeschränkt und eigenständig unterschreiben durfte. A. behauptet, sie habe den Kontakt mit ihrer Kundschaft immer nur durch Vermittlung und unter der Aufsicht eines Geschäftsführers aufnehmen können, und wirft den Vorgesetzten vor, ständig ein Auge auf ihre Akten gerichtet zu haben. Je mehr sie auf ihrer vertraglich zugesprochenen Selbständigkeit bestand, umso mehr entwickelte sich ein Mobbing gegen sie, was dazu führte, dass sich das anfänglich harmonische Arbeitsklima immer mehr verschlechterte. Dies waren gemäss Z. dann die Gründe, die zur Entlassung führten.

Der Vertrag enthielt ein Konkurrenzverbot zugunsten von Z. für die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Nachdem die Gerichte dieselbe Klausel für einen anderen Mitarbeiter von Z. als nichtig erklärt hatten, ist A. der Meinung, dass dies auch für sie zutrefte. Z. war durch die Verweigerung des Rechtsschutzes der Gefahr ausgesetzt, dass ihre Mitarbeiter ihr nach dem Austritt aus der Firma durch Konkurrenzfähigkeit ihre Kunden abspensig machten. Damit rechtfertigt sie ihren beharrlichen Willen, A. nicht die vertraglich versprochene Eigenständigkeit zuzugestehen.

Diese Verletzung des Vertrages, das damit einhergehende Mobbing und die Verschlechterung des Arbeitsklimas kamen in einem Umfeld zustande, in wel-

chem Z. sich als unfähig erwies, für ihre Belegschaft zufriedenstellende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Betriebsleitung hatte für die Angestellten weder Gehör noch Zeit und wusste sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben nicht zu unterstützen.

Z. hat zur Rechtfertigung der Entlassung auf unredliche Weise mit Beziehungsschwierigkeiten argumentiert; die Konfliktsituation war aber gerade der schlechten Betriebsführung zuzuschreiben und der wirkliche Grund zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses lag darin, dass Z. auf die hartnäckige Forderung der Mitarbeiterin A. nach der vertraglich zugesprochenen Selbständigkeit nicht eingehen wollte. Die erfolgte Kündigung ist demnach gemäss Art. 336 Abs. 1, lit. d OR als missbräuchlich zu bezeichnen, wobei die Belästigungen, welche für A. tatsächlich zu Beziehungsschwierigkeiten im Betrieb geführt haben, als erschwerender Tatbestand dazukommen.

Das Bundesgericht kommt zum Schluss

6. Das Versprechen einer «weitgehenden Selbständigkeit», wie es im Vertrag von den Parteien festgehalten wurde, erweckte zu Recht bei einer ehrgeizigen Beraterin im Bereich des geistigen Eigentums grosse Hoffnung auf berufliche Entfaltung. Trotzdem ist einzuräumen, dass mit Rücksicht auf den Vertrauensgrundsatz, welcher der Deutung des beiderseitigen Willens der Vertragspartner zugrunde liegt, nicht ohne Weiteres davon auszugehen ist, die Formulierung bedeute für A. die völlige Handlungsfreiheit sowohl im Kontakt mit der Kundschaft von Z., wo A. keine Kontrolle dulden wollte, wie auch bei der Unterschrift der von ihr erstellten Dokumente, wo sie keine Einschränkung in Kauf nehmen wollte. Ob A. an das Konkurrenzverbot gebunden war oder nicht, spielt hierbei keine Rolle. Jeder Arbeitnehmer untersteht seinen Vorgesetzten – diese Unterordnung ist eine der Eigenschaften des Arbeitsvertrages – und hat damit kein Recht, im Falle unterschiedlicher Meinungen seine eigene Auffassung in Sachen der Betriebsführung gegenüber jener eines Vorgesetzten durchzusetzen. A. ist also zwei-

fellos auch selbst daran schuld, dass sie durch die ständige Kritik an den gegebenen betrieblichen Richtlinien und ihre dauernde Unzufriedenheit zur Zerrüttung des Arbeitsklimas beigetragen und schliesslich die harmonische Einbindung in das Beraterteam verscherzt hat.

Nachdem sich A. über das demütigende Verhalten eines ihrer Vorgesetzten beklagt hatte, war es Z. immerhin gelungen, mit geeigneten organisatorischen Massnahmen die Situation wieder einzurenken. Ausserdem ist darauf hinzuweisen, dass auch mit der Tatsache, dass Z. den Anforderungen von A. nicht stattgab, kein Anzeichen einer absichtlichen und andauernden feindlichen Haltung im Arbeitsbereich zu erkennen ist, wie es A. in ihren Ausführungen hervorhebt. Im Übrigen ist zu bedenken, dass es nicht Sache des Richters sein kann, anlässlich der Beurteilung einer Vertragsauflösung darüber zu befinden, wie gut oder schlecht im Allgemeinen die Betreuung und Unterstützung des Personals und die Pflege der hierarchischen Beziehungen im betreffenden Unternehmen funktionieren. Die ausgesprochen schlechte Meinung, welche A. betreffend die Beziehungen zum Ausdruck bringt, kann deshalb in keiner Weise berücksichtigt werden.

Der dargestellte Sachverhalt ist nicht geeignet, die Tatbestände des Mobbing und der missbräuchlichen Vertragsauflösung zu belegen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 24. Oktober 2011 (4A_381/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)

*Urteil***Haftung des Arbeitnehmers**

Für die Beurteilung, inwiefern der Arbeitnehmende an einem Unfall schuld ist, kann nicht generell auf das Berufsrisiko verwiesen werden. Vielmehr ist das Verhalten im konkreten Fall abzuklären.

Sachverhalt

1.1 A. (Beklagter) war seit 18. September 2007 bei Y. (Kläger), Postautounternehmer, als Chauffeur angestellt. Im Januar 2009 endete das Arbeitsverhältnis. Mit Klage vom 9. April 2009 forderte Y. von A. 4000 Franken. Er begründete, A. habe sich an den Schäden zu beteiligen, die er bei vier Unfällen mit Firmenfahrzeugen verursacht habe.

Aus den Erwägungen

5. Der Arbeitnehmer hat die ihm übertragene Arbeit sorgfältig auszuführen (Art. 321a Abs. 1 OR). Er ist für den Schaden verantwortlich, den er absichtlich oder fahrlässig dem Arbeitgeber zufügt. Dabei bestimmt sich das Mass der Sorgfalt, für die der Arbeitnehmer einzustehen hat, nach dem einzelnen Arbeitsverhältnis, unter Berücksichtigung des Berufsrisikos, des Bildungsgrads oder der Fachkenntnisse, die zu der Arbeit verlangt werden, sowie der Fähigkeiten und Eigenschaften des Arbeitnehmers, die der Arbeitgeber gekannt hat oder hätte kennen sollen (Art. 321e OR). Wie bereits das Arbeitsgericht unter Hinweis auf die schadensgeneigte Tätigkeit des Chauffeurs ausgeführt hat, hängt der Umfang der Haftung vom Einzelfall ab. Für geringfügige Schäden (Bagatellschäden) am Fahrzeug hat der Chauffeur nicht aufzukommen, ebenso wenig für nicht geringfügige Schäden bei leichtem Verschulden. Bei mittlerem Verschulden hat er sich am Schaden zu beteiligen. Bei grobem Verschulden trägt er den Schaden mehrheitlich oder voll.

5.1 A. macht nicht (substanziert) geltend, dass die vier Unfälle nur zu Bagatellschäden geführt hätten. Vielmehr anerkannte er auf den Unfallrapporten unterschriftlich, dass sich der geschätzte Sachschaden bei den einzelnen Vorfällen je auf mehrere tausend Franken be-

lief. Dies spricht gegen das Vorliegen von geringfügigen Schäden. Wie erwähnt, fällt die Haftung für nicht geringfügige Schäden jedoch nur weg, wenn es sich auf Seiten des Arbeitnehmers um ein bloss leichtes Verschulden handelt.

5.2 A. rügt, das Arbeitsgericht sei zu Unrecht von grober Fahrlässigkeit ausgegangen. Die Unfälle basierten auf einer leichten, höchstens aber mittleren Fahrlässigkeit. Folglich sei von einer Haftung abzusehen, eventuell sei eine Haftungsreduktion in hohem Mass angemessen. Erwägung 5 des vorinstanzlichen Urteils sei lebensfremd. Das Anhängen an bestimmten Stellen oder engen Passagen mit einem Bus oder Lastwagen sei ein Risiko, mit welchem Chauffeurs in ihrer Arbeit zurechtkommen müssten, was aber grundsätzlich unter den Begriff des Betriebsrisikos falle. Ausserdem könne von einem Chauffeur nicht generell verlangt werden, Passanten (recte: Personen) um Anweisungen zu bitten, ansonsten ihm generell grobe Fahrlässigkeit zur Last gelegt werde. Oftmals wären solche Manöver noch gefährlicher und würden bei einer Kollision den Chauffeur nicht entlasten. Das Arbeitsgericht habe auch eine Betrachtung der Einzelfälle ausser Acht gelassen.

5.3 Das Verschulden des Arbeitnehmers wird vermutet, wenn der Schaden, die Vertragsverletzung und der Kausalzusammenhang erstellt sind (Art. 97 Abs. 1 OR). A. bestreitet die vier (Selbst-) Unfälle nicht. Folglich hat er den Nachweis zu erbringen, dass ihm bezüglich der Unfallverursachung kein oder nur ein geringes Verschulden zur Last gelegt werden kann. Es genügt nicht, pauschal mit dem Berufsrisiko zu argumentieren. Massgebend für die Berücksichtigung des Berufsrisikos ist nicht nur



die allgemeine Gefährlichkeit eines bestimmten Berufs, sondern die konkrete Gefahrenlage anlässlich der schadensverursachenden Handlung. Es versteht sich von selbst, dass ein Chauffeur – trotz seines schadensgeneigten Berufs – nicht jeden Unfall, den er verursacht, mit dem Berufsrisiko entschuldigen kann. Geht er beispielsweise in fahrunfähigem Zustand zur Arbeit und verursacht einen Unfall, tritt das Berufsrisiko bei der Beurteilung des Verschuldens in den Hintergrund (vgl. Art. 31 Abs. 2 SVG).

5.4 Unter grober Fahrlässigkeit wird allgemein ein Verstoß gegen die elementarsten Vorsichtsgebote verstanden. Der Arbeitnehmer lässt ausser Acht, was jedem verständigen Berufsmann in seiner Lage und unter den konkreten Umständen hätte einleuchten müssen. Als leicht fahrlässig gilt hingegen ein Verhalten, das nur eine geringfügige Verletzung der zu erwartenden Sorgfalt darstellt. Mittlere Fahrlässigkeit liegt demnach vor, wenn der Arbeitnehmer einen Schaden unter Verletzung seiner Sorgfaltspflichten, aber dennoch nicht unter Verletzung elementarster Vorsichtsmassnahmen verursacht hat.

Von einem (Berufs-)Chauffeur darf grundsätzlich erwartet werden, dass er Höhe und Breite seines Gefährts einschätzen kann und – insbesondere bei einem Verkehrskreisel – einen Sicherheitsabstand zum vorderen Fahrzeug wahrt. Weshalb dies A. in den konkre-



Illustration: Christine Ruf

Urteil

Kündigung während der Ferienabwesenheit

Für die Frage der Gültigkeit einer Kündigung ist entscheidend, wann sie der Arbeitnehmende erhalten hat. Es gilt somit nicht das Datum des Poststempels, sondern der tatsächliche Empfang der Kündigung. Es ist auch möglich, auf eine andere Art und Weise von der Kündigung Kenntnis zu erhalten.

Sachverhalt

Die Beklagte X. kündigte dem Kläger A. am 28. Dezember 2004 per Ende Februar. A. betrachtete diese Kündigung als missbräuchlich, weil er seine Ferienansprüche geltend gemacht habe.

Aus dem Entscheid

X. kündigte A. mit Schreiben vom 28. Dezember 2004 mit der gesetzlichen zweimonatigen Kündigungsfrist gemäss Art. 335c Abs. 1 OR auf Ende Februar 2005.

A. behauptete, er habe erst am 5. oder 6. Januar 2005 von der Kündigung Kenntnis erhalten, was von X. jedoch bestritten worden ist. Das Kündigungsschreiben wurde an die Wohnadresse von A. gesandt.

Zwischen den Parteien ist lediglich umstritten, ob A. am 3. oder 9. Januar aus den Ferien zurückzukehren hatte. Dass er bis zum 3. Januar 2005 in Spanien in den Ferien weilen würde, war X. bekannt. Das Kündigungsschreiben hat sie gleichwohl an die Heiaddressen von A. gesandt.

Eine Kündigung entfaltet ihre Wirkungen erst mit dem Empfang durch den Adressaten. Es kommt bei einer Kündigung somit nicht auf das Datum des Poststempels, sondern auf den Zeitpunkt des Empfangs an. Dem tatsächlichen Empfang gleichgestellt wird die anderweitige Kenntnisnahme sowie der Umstand, dass der Empfänger von der Kündigung hätte Kenntnis erlangen können und sollen. Dies ist dann der Fall, wenn die Kündigung in seinen Machtbereich gelangt ist und unter normalen Umständen damit gerechnet werden darf, dass ein korrekter Arbeitnehmer davon Kenntnis nimmt. Der Arbeitgeber muss grundsätzlich damit rechnen

und wusste im konkreten Fall sogar, dass der Arbeitnehmer seine Ferien im Ausland verbringen würde. Das Bundesgericht und mit ihm die herrschende Lehre ist der Auffassung, eine Kündigung während der Ferien sei erst in dem Moment zugestellt, in dem vom Empfänger nach seiner Rückkehr die Kenntnisnahme erwartet werden könne, ausser er sei zuhause geblieben, habe sich die Post effektiv nachsenden lassen oder sei ohne Wissen des Arbeitgebers in die Ferien verreist.

X. musste somit erwarten, dass A. nach dem Fax am 26. Dezember 2004 aus den Ferien in Spanien bis Ende Jahr und damit wohl auch über den Jahreswechsel im Süden bleiben würde, umso mehr, als er ein Ende seiner Ferien auf den 9. Januar 2005 ankündigte. Wenn die Kündigung danach an die Wohnsitzadresse gesandt wurde, musste X. davon ausgehen, dass A. – auch wenn er sich an den aus Sicht von X. vereinbarten Arbeitsantritt am 3. Januar 2005 gehalten hätte – die Kündigung erst Anfang des Jahres 2005 tatsächlich in Empfang nehmen würde. X. selbst konnte nichts vorbringen, was den Schluss nahe legen würde, dass A. die Kündigung tatsächlich noch im Dezember 2004 entgegengenommen hat. Es ist mithin davon auszugehen, dass A. die Kündigung erst anfangs Januar 2005 in Empfang nehmen konnte, womit die zweimonatige Kündigungsfrist erst anfangs Januar zu laufen begann. Daraus folgt der Kündigungstermin per Ende März 2005.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich, 28. Oktober 2009 (AN050604)

ten Situationen nicht möglich gewesen sein soll, begründete er nicht, sondern bleibt allgemein. Negativ ins Gewicht fällt auch, dass er alle vier Unfälle innert nur rund eines Jahres verursacht hat. Bereits nach dem ersten Unfall hätte sich ein vernünftiger Berufs-Chauffeur ernsthaft Gedanken über seinen Fahrstil machen müssen. Beim zweiten Unfall entstand überdies eine für Dritte gefährliche Situation. Nichtsdestotrotz hingte er mit seinem Fahrzeug beim dritten Unfall – gleich wie beim ersten – erneut an einem Dachvorsprung an. Das Arbeitsgericht hat daher das ihm zustehende Ermessen weder überschritten noch missbraucht, als es das Verschulden von A. als grobfahrlässig beurteilte. Die Willkürklage verfährt nicht.

Urteil des Obergerichts des Kantons Luzern, 3. März 2010 (11 09 163)

Berufsbildung

Das Berufsbildungssystem der Schweiz hat Zukunft

Rund zwei Drittel der Jugendlichen in der Schweiz absolvieren eine Berufslehre – und die Betriebe leisten erhebliche Ausbildungsinvestitionen. Trotzdem steht die berufliche Grundbildung immer wieder unter Rechtfertigungsdruck – oder wird gar in Frage gestellt. Das ist falsch, denn das moderne Berufsbildungssystem trägt dem Wandel in der Arbeitswelt Rechnung und bietet Entwicklungsspielraum. **Jürg Zellweger**


Bild: iStockphoto.com / Bart Coenders

Die Schweiz kann auf ein effizientes Berufsbildungssystem bauen.

In bildungspolitischen Debatten fordern insbesondere Akademiker immer wieder, dass die Maturaquote und die Zahl der Hochschulabsolventen in der Schweiz klar erhöht werden müssen. Eines der Hauptargumente lautet jeweils, dass die Berufsbildung nicht in der Lage sei, die Lernenden auf den zunehmenden Einfluss von Wissenschaft und Technologie im Wirtschaftsleben und die Anforderungen der heutigen «Wissengesellschaft» vorzubereiten. Meist sind solche Plädoyers für die Forcierung der gymnasialen und universitären Bildung mit einer abwertenden Beurteilung der Berufsbildung respektive Berufslehre verbunden.

Kritiker des dualen Ausbildungssystems suggerieren letztlich, dass die Berufsbildung mit dem Strukturwandel in der Arbeitswelt nicht Schritt halten könne und den Lehrlingen keine langfristigen Perspektiven biete. Sie verweisen zudem darauf, dass seit der Einführung der Personenfreizügigkeit viele hoch qualifizierte Personen in die Schweiz einwandern – was den Mangel an Akademikern belege.

Sicherung des Nachwuchses

Die Kritik an der Berufsbildung unterstellt auch, dass die Betriebe, die Lehrlinge ausbilden, primär an der kurzfristigen Verwertbarkeit ihrer Ausbildung interessiert sind – nicht aber an den langfristigen Perspektiven der Lernenden auf dem Arbeitsmarkt. Diese Unterstellung ist verfehlt, denn für die Unternehmen und Branchenverbände geht es heute vor allem auch darum, den benötigten Nachwuchs zu sichern. Klar: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der beruflichen Ausbildung muss für die Unternehmen stimmen, damit sie gewillt sind, Ausbildungsplätze anzubieten. Doch das Hauptmotiv der Ausbildungsanstrengungen ist klar die Sicherung des beruflichen Nachwuchses, zumal der Kampf um das benötigte Personal angesichts von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung immer härter wird und bereits heute Probleme bei der Besetzung offener Lehrstellen bestehen.

Aus diesem Grund sind auch die Aus- und Weiterbildungsstrategien der Branchenverbände langfristig angelegt – mit dem Ziel, die mit der Berufs-

lehre rekrutierten Beschäftigten weiter zu qualifizieren und in der Branche zu halten. Die grosse Bereitschaft vieler Unternehmen, ihre Mitarbeitenden bei der gezielten Weiterbildung zu unterstützen, widerlegt zudem das Argument, dass sie nur an der kurzfristigen Verwertbarkeit interessiert seien.

Auch die Behauptung, wonach die berufliche Grundbildung keine genügenden Perspektiven in der sich wandelnden Arbeitswelt bietet, entspricht nicht der Realität. Zahlreiche Studien zeigen, dass Arbeitnehmende mit einer beruflichen Grundbildung ihren Beruf durchaus wechseln können – und zwar ohne, dass sie längerfristige Lohneinbussen in Kauf nehmen müssen. Das belegt, dass sie ihre Kompetenzen in neue Berufsfelder mitnehmen und einbringen können. Mit anderen Worten: Ihre Ausbildung und ihre in der Praxis erworbenen Kompetenzen sind nicht schmal, sondern bieten entwicklungsfähige Perspektiven.

Ticket für Weiterqualifikation

Kritiker der Berufsbildung übersehen oft, dass die Schweiz im internationalen Vergleich über ein äusserst ausgebautes und durchlässiges Berufsbildungssystem verfügt – mit mehr als 230 Berufsbildern. Mit der Berufsmaturität kann parallel zur Grundbildung zudem eine erweiterte Allgemeinbildung erworben werden, welche die Türen zu den Fachhochschulen öffnet. Mit der höheren Berufsbildung, gewissermassen eine Eigenheit in der Schweiz, bestehen zudem rund 400 Angebote zur Weiterqualifikation, die übrigens auch von Akademikern zur Förderung der Karriere genutzt werden – man denke etwa an die diplomierten Experten für Rechnungslegung und Controlling.

Die höheren Fachschulen und die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen bauen in der Regel auf der beruflichen Grundbildung und Berufserfahrung auf. Mit einer abgeschlossenen Berufslehre können sich junge Leute also nicht nur für den Arbeitsmarkt qualifizieren, sondern sie erwerben damit auch die Option für eine höhere Berufsbildung. Diese kann etwa der branchenspezifischen Spezialisierung, dem Aufstieg in Führungsposi-

Stärkung des Berufsbildungssystems

An den Lehrstellenkonferenzen haben sich Bund, Kantone und Sozialpartner vor allem mit der Internationalisierung von Arbeits- und Berufswelt auseinandergesetzt. So soll der Fremdsprachenunterricht in den beruflichen Grundbildungen einen höheren Stellenwert erhalten und in möglichst vielen Berufen sollte eine zweite Sprache unterrichtet werden. Auch der Austausch von Lernenden oder die Durchführung von Projekten im In- und Ausland soll gefördert werden – damit die Ausbildungsangebote gerade auch für leistungsstarke Jugendliche attraktiv bleiben.

In der Wintersession hat das Parlament einen Beitrag zur Stärkung der Berufsbildung geleistet und die finanzielle Unterstützung im Rahmen der BFI-Kredite für 2012 um 82 Millionen Franken angehoben. Sie beträgt nun 25 Prozent der öffentlichen Berufsbildungskosten und entspricht damit der gesetzlichen Richtgrösse. Mit den Mitteln kann die Berufsbildung weiterentwickelt und ihre Attraktivität noch weiter gesteigert werden – damit möglichst viele Jugendliche in den Arbeitsmarkt integriert werden können. ■

onen oder der beruflichen Umorientierung dienen. Die höhere Berufsbildung wird deshalb – ebenso wie die Hochschulen – der Tertiärstufe des Schweizer Bildungssystems zugeordnet.

Beitrag zur Integration

Tatsache ist: Das Berufsbildungssystem kann nicht nur auf die Anforderungen der Wirtschaft ausgerichtet sein. Es muss auch den unterschiedlichen persönlichen Neigungen und Fähigkeiten der Auszubildenden Rechnung tragen. Die Abstufung der Abschlüsse (zweijährige Grundbildung mit Attest, drei- bis vierjährige Grundbildung mit Fähigkeitszeugnis, Erweiterung mit Berufsmaturitäten) und das breite Spektrum an Berufen kommen diesen Bedürfnissen entgegen. Dieses System erlaubt es auch, möglichst viele Jugendliche in den Arbeitsmarkt zu integrieren und das Potenzial an Fachkräften optimal auszuschöpfen.

Die gesellschaftliche Integrationsleistung der Berufsbildung ist in der Schweiz beeindruckend. Dies umso mehr, weil selbst jene 15 Prozent der Schulabgänger, die als funktionale Analphabeten eingestuft werden, üblicherweise früher oder später den Weg über die Berufsbildung einschlagen und es häufig zu einem Abschluss schaffen, der ihnen den Zugang zum Arbeitsmarkt und zu weiteren Ausbildungen öffnet. Die ausbildenden Betriebe leisten hier einen

beachtlichen – oft zu wenig beachteten – gesellschaftspolitischen Beitrag.

Und wie steht es mit dem Argument, der Schweizer Arbeitsmarkt sei immer mehr auf ausländische Akademiker angewiesen? Hier deutet vieles darauf hin, dass die Unterschiede bei den Bildungssystemen Verwirrung stiften. Viele Qualifikationen, die in der Schweiz auf der Ebene der beruflichen Grundbildung oder der höheren Berufsbildung angesiedelt sind, werden im Ausland als Qualifikationen auf Hochschulebene angeboten. Entsprechend hoch ist die Zahl der Zuzüger aus dem Ausland, die in der Einwanderungsstatistik als «Hochschulabsolventen» erscheinen. Ihre Zahl ist aber mit Vorsicht zu interpretieren – und es ist völlig verfehlt, daraus die Forderung abzuleiten, die Schweiz müsse – auf Kosten der Berufsbildung – die Hochschulbildung forcieren.

Sicher ist: Der Schweiz und ihrer hochentwickelten Wirtschaft wird es nicht gelingen, alle benötigten Fachkräfte aus der eigenen Bevölkerung zu rekrutieren. Umso wichtiger ist es, das Potenzial im Inland mit einem möglichst vielfältigen Aus- und Weiterbildungsangebot auszuschöpfen. Das zukunfts-taugliche Berufsbildungssystem leistet dazu einen wichtigen Beitrag. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Berufslehre und Karriere

Die Berufslehre als Sprungbrett – zuoberst aufs Podest

Viele Jugendliche in der Schweiz finden den Weg ins Erwerbsleben über eine berufliche Grundbildung. Zu ihnen zählt die Bekleidungsgestalterin Nadja Humbel: Nach der Lehre hat sie in der Arbeitswelt schnell Fuss gefasst und übt heute eine Leitungsfunktion aus. Als Berufsweltmeisterin weiss sie zudem um die Vorzüge ihrer stark praxisorientierten Ausbildung. **Daniela Baumann**

«Erst wurden wir zu viert auf die Bühne gerufen, dann hiess es, ich hätte die Goldmedaille gewonnen.» So beschreibt Nadja Humbel den prägendsten Moment der Berufsweltmeisterschaften, als sie umjubelt von zahlreichen Zuschauern und Fans – vorwiegend aus dem Schweizer Lager – zuoberst aufs Podest steigen durfte. Ein Moment, «der mir nach wie vor häufig durch den Kopf geht». Die junge Bekleidungsgestalterin gehört zur erfolgreichen Schweizer Equipe junger Berufsleute, die im Oktober letzten Jahres in London an den so genannten «WorldSkills Competitions» insgesamt 17 Medaillen und den dritten Gesamtrang unter allen Nationen holte.

Mit der Idee eines beruflichen Kräftermessens kam Nadja Humbel erstmals 2008 – damals noch während der Lehre – in Berührung: «Da lag ein Anmeldezettel für die Berufs-Schweizer-Meisterschaften herum», erinnert sie sich. Sie habe es sich überlegt und sich angemeldet. Allerdings habe «nur» der vierte Platz herausgeschaut. Zwei Jahre später bedurfte es der Motivationskünste ihrer Chefin, doch diese haben ihr «den entscheidenden Schupf» gegeben, wiederum teilzunehmen. «Und zum Glück bin ich gegangen», blickt die 23-jährige Thurgauerin lachend zurück. Denn der erste Platz an den nationalen Meisterschaften bedeutete die Qualifikation für die Weltmeisterschaften.

Beeindruckt vom Zusammenhalt

Für das Erfolgserlebnis in London hat Nadja Humbel einige 7-Tage-Arbeitswochen in Kauf genommen: Zusätzlich zu ihrer Tätigkeit im St. Galler Atelier «Karin Bischoff Couture» und den Kur-

sen für die Berufsprüfung bereitete sie sich während zweier Monate intensiv auf den Wettkampf vor. Vor Ort hatten die Kandidatinnen und Kandidaten schliesslich über vier Tage verteilt insgesamt 22 Stunden Zeit, um eine Jacke und einen Jupe anzufertigen. «Unge-

«In der Lehre wurde ich gut auf das Berufsleben vorbereitet.»

wohnt war dabei eigentlich nur, dass man ständig Zuschauer um sich herum hatte. Mir bereitete es zum Glück aber keine Mühe, mich trotzdem auf die Arbeit zu konzentrieren», erzählt die Weltmeisterin. Neben dem persönlichen Erfolg hat sie weitere positive Eindrücke mit nach Hause genommen: «Der Zusammenhalt im Schweizer Team hat mich sehr beeindruckt. Jeder unterstützte jeden. Wir verfolgten alle dasselbe Ziel, das hat uns zusammenschweisst.»

Vorteil Arbeitspraxis

Mit ihrer dreijährigen Berufslehre als Bekleidungsgestalterin – beziehungsweise Schneiderin, wie die frühere Berufsbezeichnung heisst – in einer Lehrwerkstätte in Kreuzlingen sowie zwei weiteren Jahren Berufserfahrung bei «Karin Bischoff Couture» fühlte sich Nadja Humbel für die Aufgabe an den WorldSkills gut gewappnet. Sie sieht den grossen Praxisbezug ihrer Ausbildung als Vorteil gegenüber der Konkurrenz aus an-

deren Ländern, die denselben Beruf häufig an einer Schule erlernt hat. «Wir Schweizer sind es aus der Arbeitswelt gewohnt, rasch auf veränderte Bedingungen zu reagieren», so Humbels Erfahrung. Und genau diese Flexibilität hat sich bezahlt gemacht. Denn die Aufgabenstellung an den Weltmeisterschaften wird jeweils kurzfristig verändert, um die spontane Reaktionsfähigkeit der Teilnehmenden zu testen.

Überhaupt findet die Bekleidungsgestalterin aus Weinfelden, sie habe während der Lehre sehr viel gelernt und sei gut auf das Berufsleben vorbereitet worden. Da sie die Ausbildung nicht in einem privaten Atelier, sondern in einer Lehrwerkstätte absolvierte, war ihr einzig der Zeitdruck noch wenig vertraut: «Ich musste mich nach der Lehre erst an das zackige Arbeiten gewöhnen.» Ansonsten bereitete ihr der Übergang ins richtige Erwerbsleben keinerlei Probleme. «Ich erhielt von meiner Vorgesetzten von Anfang an den Freiraum, meine Aufträge so zu erledigen, wie ich es gelernt hatte. Es gibt immer verschiedene Varianten, wie man eine Aufgabe löst. Letztlich zählt, dass das Resultat sauber aussieht.» Auch habe nach der Lehre die Verantwortung für die eigene Arbeit zugenommen, doch «damit konnte ich gut umgehen», so Nadja Humbel.

Schwierige Stellensuche mit Happy End

Dass es nach Lehrabschluss im Sommer 2008 auf Anhieb mit einer Arbeitsstelle geklappt hat, ist nicht selbstverständlich: «Freie Stellen waren keine ausgeschrieben, und auf meine zahlreichen Blindbewerbungen erhielt ich ebenso

viele Absagen», erinnert sich Humbel. Über ein Praktikum bei «Karin Bischoff Couture» ist sie schliesslich zur festen Anstellung gekommen.

Jetzt setzt sie sich wieder mit dem Stellenmarkt auseinander – diesmal allerdings mit vertauschten Rollen: Als Atelier-Leiterin betreut Nadja Humbel selbst zwei Lernende und sucht gemeinsam mit ihrer Chefin Karin Bischoff für kommenden Sommer eine geeignete Schulabgängerin oder einen geeigneten Schulabgänger zur Besetzung einer Lehrstelle. «Wir haben viele Anfragen für Schnupperlehren und werden sicher eine gute Auswahl an Bewerbungen erhalten.»

Dass das «Schnuppern» die Berufswahl wesentlich erleichtern kann, weiss Humbel aus eigener Erfahrung. Sie wollte ursprünglich Handarbeitslehrerin werden, sah aber davon ab, als die Lehrerausbildung neu geregelt wurde. Denn die reine Handarbeitslehrerin gibt es seither nicht mehr. So hat sie nach Alternativen gesucht und mehrere Schnupperlehren als Bekleidungsgestalterin gemacht, die ihr allesamt sehr gut gefallen haben. «Danach ist mir die Entscheidung leicht gefallen.»

Von der Idee bis zum fertigen Kleid

Wofür genau hat sie sich entschieden? «Der Beruf der Bekleidungsgestalterin umfasst einen Prozess mit mehreren Arbeitsschritten, an dessen Anfang immer die Kundin mit ihren Vorstellungen steht», sagt Nadja Humbel zu ihrer täglichen Arbeit. In der persönlichen Beratung wird gemeinsam das Modell des gewünschten Kleidungsstücks erarbeitet. Anschliessend nimmt die Schneiderin die Masse der Kundin auf, zeichnet die Grundform des Körpers auf Papier. Davon ausgehend entwirft sie das Modell und schneidet den Stoff entsprechend zu. «Bevor das Kleid komplett fertiggenäht wird, braucht es durchschnittlich drei Anproben, um laufend kleine Anpassungen vorzunehmen», erklärt die Expertin, die 2011 nach zweijähriger berufsbegleitender Weiterbildung die Berufsprüfung abgelegt hat und seither über den eidgenössischen Fachausweis verfügt. Eine Massanfertigung ist zeitaufwändig. Für eine Jacke beispiels-



Bild: Daniela Baumann

Die Arbeit als Bekleidungsgestalterin macht Nadja Humbel sichtlich Spass.

weise rechnet Humbel alles in allem mit etwa 25 Arbeitsstunden. Die Kunden seien sich dessen nicht immer bewusst: «Bei uns kann man nicht einfach vorbeikommen, auswählen und gleich mitnehmen. Man muss sich Zeit nehmen, dafür bekommt man am Schluss ein perfekt sitzendes Kleidungsstück.»

Und die Weltmeisterin ihres Fachs räumt gleich noch mit einer anderen falschen Vorstellung auf: «Eine Schneiderin ist keine Mode-Designerin.» Modelle entwerfen mache nur einen kleinen Teil ihrer Arbeit aus, das Handwerk stehe im Vordergrund. Als erste Eigenschaft einer guten Bekleidungsgestalterin nennt sie handwerkliches Geschick – vor Genauigkeit und Kreativität – und bezeichnet sich selbst denn auch als jemand, «die lieber umsetzt als Ideen entwickelt».

Das älteste von drei Geschwistern nutzt sein Talent auch privat, schneidert Nadja Humbel sich doch für spezielle Anlässe ihr Kleid selbst. Die Alltagsbekleidung, die vor allem praktisch sein müsse, kaufe sie hingegen in ganz normalen Läden. «Der Anteil selbstgenähter Kleider in meinem Kleiderschrank ist klein.»

Mehrere Zukunftsoptionen

Und was für Ziele hat sie für die nächsten Jahre? «Ich möchte jetzt erst mal als Atelier-Leiterin bei «Karin Bischoff Couture» bleiben», so Nadja Humbels unmittelbare Vorstellung der beruflichen Zukunft. Nichtsdestotrotz hat sie ein paar Optionen im Hinterkopf: «Eine wäre die Ausbildung zur Schnitttechnikerin an der Schweizer Textilfachschule, eine andere die Meisterprüfung.» ■

Berufsbildung und Branchenverbände

«Ein Erfolgsmodell für unsere Wirtschaft und Gesellschaft»

Wie beurteilen Branchenverbände die aktuelle Situation in der Berufsbildung und ihre Zukunft? Wo setzen sie Schwerpunkte – und wo sehen sie Handlungsbedarf? Antworten von Ueli Büchi, Leiter Berufsbildungspolitik beim Schweizerischen Baumeisterverband (SBV), und Matthias Stettler, Ressortleiter Bildung beim Schweizerischen Versicherungsverband (SVV). **René Pfister**

Wie viele Lehrlinge werden in Ihrer Branche jährlich ausgebildet – und in welchen Bereichen?

Ueli Büchi: Die Lernenden im Bauhauptgewerbe werden mehrheitlich in den Bereichen Maurer/-in und im Verkehrswegbau ausgebildet. Diese Berufe werden in der ganzen Schweiz angeboten. Mit dem Lehrbeginn im August starten jedes Jahr rund 1300 neue Lernende als Maurer/-innen und etwa 400 als Verkehrswegbauer/-innen.

Matthias Stettler: Pro Jahrgang werden in unserer Branche etwa 600 Lernende ausgebildet. Die überwiegende Zahl macht eine Lehre in der kaufmännischen Grundbildung. Wir haben aber auch Lernende in Berufsbereichen wie Informatik, Logistik und anderen – bis hin zum Koch in der Betriebskantine.

Haben die Unternehmen in Ihrer Branche Mühe, Lehrstellen zu besetzen – und genug geeignete Bewerber zu rekrutieren?

Ueli Büchi: Ich stelle fest, dass im August 2011 noch viele angebotene Lehrstellen nicht besetzt werden konnten. Die Gesamtzahl der rekrutierten Lernenden entspricht jedoch dem Mittelwert der letzten Jahre. In einigen Regionen der Schweiz konnte die Zahl der Lernenden sogar gesteigert werden. Die Selektion durch unsere Unternehmen erfolgt sorgfältig. Damit stellen die Firmen die Qualität der Lernenden sicher.

Matthias Stettler: Die Versicherungsunternehmen verfügen nach wie vor über zahlreiche Bewerbungen. Was wir beobachten: Wir haben zunehmend Mühe, genügend qualitativ gute Bewerbungen zu erhalten. Dies kann von Region zu Region sehr unterschiedlich sein.



Ueli Büchi, Leiter Berufsbildungspolitik beim Schweizerischen Baumeisterverband.



Matthias Stettler, Ressortleiter Bildung beim Schweizerischen Versicherungsverband.

Was sind die Gründe dafür?

Ueli Büchi: Die vielen unbesetzten Lehrstellen zeigen, dass unsere Branche dringend Nachwuchs benötigt und bereit ist, zusätzliche Lernende aufzunehmen. Das Interesse der Schulabgänger an einer Lehre im Bauhauptgewerbe ist oft nicht sehr gross. Die Berufe unserer Branche kommen auf den Wunschlisten der Schüler häufig nicht vor. Die Gründe dazu sind vielfältig. Laut unserer Analyse stehen zwei Punkte im Vordergrund: Erstens das schlechte Image der Berufe im Bauhauptgewerbe bei Lehrern, Berufsberatern und Eltern – und zweitens der Fakt, dass die Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten nicht bekannt sind.

Matthias Stettler: Wir stellen fest, dass immer mehr Absolventen der Sekundar-

stufe I eine schulische oder gymnasiale Ausbildung wählen. Dies vor allem jene, die früher traditionell eine KV-Ausbildung gewählt haben. Um die verbleibenden Bewerber aus diesem qualitativ hochstehenden Segment konkurrenzieren wir uns mit den Banken und der öffentlichen Verwaltung.

Was macht Ihre Branche, um den Nachwuchs zu fördern und die Attraktivität der Berufslehren zu erhöhen?

Ueli Büchi: Sämtliche Ausbildungen werden auf der Basis von neuen Bildungsplänen durchgeführt. Die Qualität in der Ausbildung stimmt. Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrbetrieben und Schulen funktioniert. Der Schweizerische Baumeisterverband wie auch die Fachverbände führen die Grundbil-

dung aktiv und sichern die Qualität der Ausbildungen. Die Berufswerbung basiert auf diesen positiven Grundlagen. Die Fachverbände und der SBV mit seinen Sektionen betreiben Werbung für die Berufe. Ein Beispiel ist das Engagement des SBV für Schweizer Meisterschaften und die Teilnahme an den Berufs-Weltmeisterschaften. Unser Maurer erreichte eine Bronze-Medaille und ist damit ein ausgezeichnete Botschafter für unsere Berufe gegenüber allen Jugendlichen.

Matthias Stettler: Eine Lehre in der Versicherungswirtschaft gilt in der Öffentlichkeit eigentlich als attraktiv, auch wenn das Image unserer Branche nicht speziell gut ist. Die einzelnen Versicherungsunternehmen gehen aber regional auf ihr Zielpublikum zu, zum Beispiel mit Auftritten an Bildungsmessen und in Schulen.

Die Konkurrenz wird weiter zunehmen – auch wegen der demografischen Entwicklung. Die Zahl der potenziellen Lehrlinge wird gemäss Zahlen des Bundes bis 2020 um sechs Prozent sinken. Wie reagiert Ihre Branche mittelfristig auf diese Herausforderung?

Ueli Büchi: Ganz zentral sind die bereits erwähnten Massnahmen im Bereich der Berufswerbung. Hier müssen wir noch näher an die Schüler und an die Stakeholder herankommen. Erste Massnahmen dazu sind getroffen und werden

bereits in diesem Jahr in die Umsetzung gehen. Ich bin überzeugt, dass wir das persönliche Gespräch mit potenziellen Kandidaten verstärkt suchen müssen. Damit das gelingt, erarbeiten wir unterstützende Unterlagen und einen Internetauftritt für die Unternehmen.

Matthias Stettler: Die Versicherungswirtschaft hat ein neues attraktives Angebot geschaffen. Wir wollen jene Matura-Absolventen, die nicht studieren wollen, für den Versicherungsberuf gewinnen. Inhaber einer Matura können sich mit einer dreisemestrigen, dualen Ausbildung zum Versicherungsassistenten VBV qualifizieren. Danach stehen

«Die Unternehmen sind aufgerufen, attraktive Ausbildungsplätze zu offerieren.»

ihnen alle Weiterbildungen der höheren Berufsbildung offen.

Was können die Unternehmen selbst tun, um die Berufsbildung zu fördern?

Ueli Büchi: Die Unternehmen sind unsere zentralen Botschafter, wenn es um Berufsbildung geht. Die lokale Verankerung unserer Unternehmen respektive der Niederlassungen von grösseren Un-

ternehmen ermöglicht es, Berufsinteressenten auf dem lokalen Arbeitsmarkt ganz direkt anzusprechen. Gerade hier werden die Unternehmen ihre Aktivitäten verstärken müssen, wenn sie Fachkräftenachwuchs benötigen. Schnupperlehren, Tage der offenen Tür, Schulbesuche, Berufswerbung an Gewerbeausstellungen, Lehrstellenparcours für Schulen usw. sind Massnahmen, bei denen die Unternehmen mit den Schulen und mit den Berufsberatungen vor Ort gefordert sind.

Matthias Stettler: Die Unternehmen sind aufgerufen, attraktive Ausbildungsplätze zu offerieren. Sie müssen ihre Mitarbeiter fördern und ihnen Perspektiven in der Weiterbildung und der beruflichen Entwicklung bieten. Schön wäre es, wenn die breite Öffentlichkeit dies auch wüsste.

Und was sollte aus Ihrer Sicht die Politik tun?

Ueli Büchi: Die Berufsbildung nach unserem dualen System ist ein Erfolgsmodell für unsere Wirtschaft und für unsere Gesellschaft. Die tiefen Arbeitslosenquoten bei Personen mit Berufsbildungsabschlüssen wie auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Schweizer Unternehmen dokumentieren den Erfolg eindrücklich. Ich erwarte von der Politik, die Rahmenbedingungen für die Berufsbildung so festzulegen und laufend anzupassen, dass der Erfolg der

Gewusst wie

An der grössten kaufmännischen Bildungsinstitution der Schweiz unterrichten ausschliesslich Praktiker. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGS-AKADEMIE

- Höhere Fachschule für Wirtschaft HFW ■ Nachdiplomstudien HF ■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF
- Organisation und Projektmanagement ■ Leadership ■ Wirtschaftliche Basiskurse

WIRTSCHAFTS-AKADEMIE

- Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für Auszubildende ■ Informatik
- Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Handelsdiplom edupool.ch ■ Marketing und Verkauf
- Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat ■ Personal/HRM

SPRACH-AKADEMIE

- Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache) ■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch
- Superlearning-Sprachkurse ■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, E, F, I, Sp

Besuchen Sie unsere Infoanlässe und bestellen Sie das neue Semesterprogramm: www.kvz-weiterbildung.ch

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044-444 66 44

► Berufsbildung weitergeschrieben werden kann. Die dazu notwendigen finanziellen Mittel müssen bereitgestellt werden. Die Berufsbildung darf nicht gegen die akademische Bildung ausgespielt werden. Hier erwarte ich politische Lösungen, damit die Spiesse gleich lang werden.

Matthias Stettler: Die Schweiz verfügt über ein ausgezeichnetes Berufsbildungssystem. Die Politik sollte dies viel stärker gewichten – auch mit einer geeigneten finanziellen Unterstützung. Weiter ist die Positionierung der Berufsbildung gegenüber anderen Bildungswegen von grosser Bedeutung, vor allem auch im Ausland, im Rahmen des europäischen Qualifikationsrahmens (unter dem Kürzel EQF bekannt).

Der Bund hat an der Lehrstellenkonferenz angekündigt, er wolle sich verstärken für eine grössere Mobilität und die Fremdsprachenförderung in der Grundbildung einsetzen – auch mit internationalen Austauschprogrammen für Lehrlinge. Was halten Sie von dieser Strategie?

Ueli Büchi: Für das Bauhauptgewerbe steht diese Strategie nicht zuoberst auf der Prioritätenliste. Für andere Branchen ist die internationale Ausrichtung überlebenswichtig. Ich erwarte vom Bund eine differenzierte Umsetzung und auch ein Engagement bei weite-

ren Themen, damit die Attraktivität der Grundbildung gesteigert werden kann. **Matthias Stettler:** Wir sind überzeugt, dass dadurch die Attraktivität der Berufsbildung steigt. Namentlich auch im Vergleich gegenüber gymnasialen Bildungsgängen. Es ist sicher auch generell eine Bereicherung der Ausbildung, wenn man seinen Beruf und seine Branche in einem fremden Umfeld erfahren kann.

«Mit der Berufswerbung müssen wir noch näher an die Schüler herankommen.»

Inwiefern sind Internationalität, Mobilität und Fremdsprachenkenntnis der Lernenden in Ihrer Branche überhaupt wichtig?

Ueli Büchi: In unserer Branche hat eine internationale Ausrichtung der Lernenden aktuell und auch mittelfristig betrachtet keine zentrale Bedeutung.

Matthias Stettler: Mobilität ist in unserer Branche äusserst wichtig. Obwohl die Versicherungswirtschaft sehr international aufgestellt ist, sind dennoch viele Funktionen regional ausgelegt. Sprachkenntnisse und Offenheit gegen-

über anderen Kulturen sind aber in internationalen Konzernen und unserer multikulturellen Schweiz wichtig.

Wie beurteilen Sie die langfristigen Perspektiven der Berufsbildung in Ihrer Branche?

Ueli Büchi: Die Berufsbildung im Bauhauptgewerbe muss für die Unternehmen und für die Mitarbeitenden echte Mehrwerte bieten. Gesamtheitliche Lösungen für die Ausbildung und die Weiterentwicklung der Fachkräfte und der Kader sind gefordert. Die vom Bund geregelten Berufsbildungsthemen sind in dieser Betrachtung lediglich ein Teilaspekt. Der SBV muss ausgerichtet auf den Bedarf der Unternehmen die Berufsbildung entwickeln und umsetzen. Mit dieser Strategie wird die Berufsbildung im Bauhauptgewerbe ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmen in der Branche.

Matthias Stettler: Ich glaube, dass die Perspektiven für die Berufsbildung in der Versicherungsbranche sehr gut sind. Es gibt zahlreiche Funktionen und Berufe in Versicherungsunternehmen, die durch Akademiker besetzt werden müssen. Doch der eigentliche Versicherungsfachmann wird durch die Branche selbst über die Berufsbildungsschiene qualifiziert. Wir spüren ein grosses Commitment dazu, dass dies auch in Zukunft der beste Weg sein wird. ■



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

Ludwig Hasler

Mehr Daniel Düsentricks!



Bild: Zyg

Was bringt die Menschheit voran? Technologie. Ist seit der Erfindung des Feuers so. Rad, Buchdruck, Fernrohr, Dampfturbine ... Logisch wäre dann, dass ein Land, das nichts hat als Alpen und Bildung, die Schule heftig auf Technik ausrichtet, auf Mathematik, Naturwissenschaften.

Nicht das Bildungsland Schweiz. Die Volksschule ist auf dem Sprachentrip. Frühenglisch, Mittelfrühfranzösisch. Okay. Aber müssen Zehnjährige unbedingt dreisprachig ausdrücken, was sie noch nicht wissen? Vor allem: Die Fixierung auf Sprachen bedrängt Fächer wie Biologie, Mathe usw. Und im Gymnasium? Blättern Sie mal in einem Jahresbericht. Sieht toll aus, wie ein Prospekt aus dem Selbstfindungs-Camp: Tanzen, Gospel singen, Theater spielen, Dichter auf Besuch, Schwerpunkt Fach Chinesisch. Prima. Gibt es auch Mathe, Physik, Chemie? Hinten im Lektionskatalog. Sind irgendwie nicht sexy. Kein Wunder, will da kaum noch ein Mathematiker unterrichten. Gymnasien favorisieren ästhetische Bildung. Weil immer mehr Frauen am Gymi sind? Weil Frauen Mathematik noch immer als Männer Sache betrachten, zu Literatur neigen, zu Psychologie, Kunst. Was das Gymnasium zu einer Art Vorkurs für Phil-I-Anwärterinnen macht.

Das spült massenhaft Studenten in Geistes- und Sozialwissenschaften an die Hochschulen. Nicht, weil die über Nacht vom Geist ergriffen wären. Mathematisch Sprachlosen bleibt nicht viel anderes übrig. So haben wir dann zwei Mischen: In naturwissenschaftlich-technischen

Abteilungen sind zu wenige Studenten, in Geistesdisziplinen zu viele falsche.

Rangieren schöngestige Dinge höher? Schön ist Mathematik auch – bloss nicht auf Anhieb. In Psychologie läuft der Einstieg glatt, weil halt jeder seine Komplexe hat. Mathematik führt in eine Welt, in der man scheitern kann – und es sogar gesagt bekommt. Sie setzt Selbsttätigkeit im Abstrakten voraus, nach strengen Regeln. Passt schlecht ins akute Lebensgefühl, da muss Satisfaction subito sein. Mathematik zögert sie hinaus, ähnlich wie Musik. Weshalb die meisten beim Notenlesen passen – und Musik nur konsumieren. Immerhin ist klar, dass dann andere die Musik machen müssen. Mathematik, die Partitur des modernen Lebens, bleibt unhörbar, wo sie nur konsumiert wird: im Kühlschrank, Handy, Fahrplan, Medikament. Geht nur, falls andere rechnen. Im Klartext: Wir kaufen Mathematik bei den Asiaten ein.

Fragt sich, wie lange das gut geht. Wir führen uns auf wie Pensionäre der Weltgeschichte. Nutzen Technik, ohne sie zu kapieren. Kümmern uns um unser eigenes mickriges Glück/Pech. Auf einen Mathematiker kommen hier zwei Dutzend Therapeuten. Vom Homo faber rutschen wir zum Homo therapeuticus. In diesen Lebensentwurf passt Mathematik schlecht. Bringt zu viel Widerstand. Immanuel Kant: «Die Taube in ihrem Fluge kommt leicht auf den Gedanken, ohne Luftwiderstand flöge sie noch viel leichter.» Sind wir bald so blöd wie die Taube?

Der Mangel an Informatikern/Mathematikern ist kein Zufall. Stammt aus unserer widerstandsflüchtigen Selbstschon-Mentalität. Daniel Düsentricks, Entenhausens Cheftüftler, wusste es besser: Nur wer selbstvergessen angefressen ist vom Problemknacken, wird erfolgreich – und glücklich. ■

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

Ziegler Papier AG

«Papier produzieren ist anspruchsvoll»

Ziegler Papier in Grellingen (BL) gehört zu den Firmen, die sich auf dem Papiermarkt behaupten. Letztes Jahr feierte das Familienunternehmen sein 150-jähriges Bestehen. Philipp und Isabel Kuttler-Frey, welche die Firma 2009 übernommen haben, setzen fort, was dem Unternehmen das Überleben sichert: die Fokussierung auf Spezialitäten. **René Pfister**

Es ist eine Fabrik wie aus dem Bilderbuch. Gebäude, die in einer Flussschleife liegen, mit Wasserdampf abgebenden Kaminen, mit eigenem Wehr, mit einem Bahnanschluss und der Fabrikantenvilla nebenan. Auf der einen Seite des Fabrikhofes wird der Rohstoff gelagert, die weissen Zellstoff-Ballen, auf der anderen Seite das fertige Produkt, die weissen Papierrollen, die 200 bis 800 Kilogramm wiegen. Daneben werden in der eigenen Ausrüstung auch Formate auf Kundenbedürfnisse hin zugeschnitten.

Josef Maria Ziegler hat hier 1861 Papier zu produzieren begonnen, das Wasser aus der Birs, die um die Fabrik fliesst, als Rohstoff und für den Maschinenantrieb nutzend. Das Fabrikgebäude von damals steht noch; es ist jetzt ein Teil des Konglomerates von An- und Ausbauten, die im Laufe der Jahre aneinandergefügt wurden wie ein Städtchen.

Beim Empfang hängt ein grosser Monitor an der Wand, über den eine Text- und Bildschau über die Geschichte und das Angebot des Hauses flimmert. Das Unternehmen sagt mit dieser Form der Erzählung auch: Trotz langer Vergangenheit gilt unser Blick der Zukunft.

Übernahme von der Gründerfamilie

«Papier produzieren ist anspruchsvoll. Das kann nicht jeder», sagt Philipp Kuttler-Frey, 47, im Sitzungszimmer. Zusammen mit seiner Frau Isabel Frey Kuttler, 43, hat er die Fabrik 2009 von der Gründerfamilie Ziegler übernommen, weil in deren sechster Generation niemand bereit stand, um zu übernehmen. Das Ehepaar hingegen wollte «Gesamtverantwortung» tragen. Die Ziegler auf der Suche nach Nachfolgern und die Kuttler-Freys auf der Suche nach einem Unternehmen trafen sich.

Lange Gespräche, viele Besuche und eine Due-Diligence-Prüfung waren dem Abschluss vorangegangen. «Bei einem Kauf muss alles stimmen, und hier stimmte es», sagt Kuttler. «Ohne unsere vorherigen Erfahrungen könnten wir diesen Betrieb nicht führen.» Kuttler war

«Wir schauen voraus, so wie ein Surfer über die nächste Welle blickt.»

zuletzt Finanzchef von Clariant Schweiz, und seine Frau HR-Managerin bei der Bâloise. Heute teilen sich die Eheleute, die vier Kinder haben, die Geschäftsführung von Ziegler Papier: Sie ist fürs Personal, für die IT, für die Finanzen und den Einkauf verantwortlich, er als Gesamtleiter für die gesamte Produktion und den Verkauf. Er präsidiert auch den Verwaltungsrat, dem ausserdem die früheren Geschäftsführer Bernhard und Urs Ziegler sowie der emeritierte Wirtschaftsprofessor René L. Frey, Isabel Frey Kuttler's Vater, und der Unternehmer Michael Gerber, Inhaber des Fenster- und Fassadenherstellers Gerber-Vogt AG in Allschwil, angehören.

Mehr als die Hälfte wird exportiert

Im Jahre drei seiner unternehmerischen Tätigkeit ist das Ehepaar allerdings mehr gefordert als in den beiden ersten Jahren. Die Herausforderung hat einen Namen: «Wegen des Euro ist die Situation zurzeit sehr anspruchsvoll», sagt Philipp Kuttler. Über 50 Prozent der Ziegler-Produkte gehen in den Export. Um-

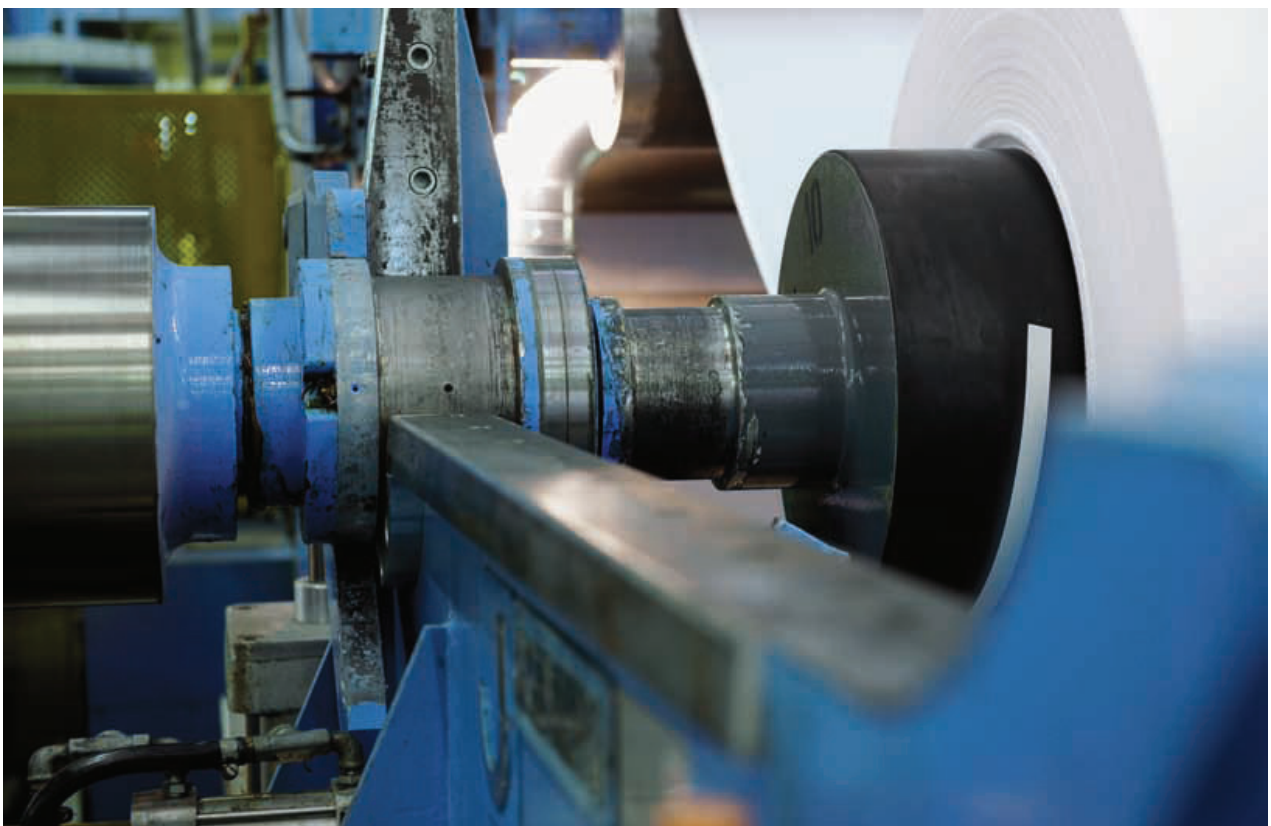
gekehrt drängen Fabrikanten aus dem Euroraum mit günstigen Konkurrenzprodukten in die Schweiz, die für Ziegler immer noch wichtigster Markt ist.

Im Oktober führte man für einen Teil der Mitarbeitenden Kurzarbeit ein und kündigte vorgängig ein paar wenigen der rund 180 Angestellten. Damit steht Ziegler allerdings wesentlich besser da als die meisten in der Papierbranche. Sappi Biberist stellte im August 2011 den Betrieb ein, und Cham Paper Group kündigte im November 2011 die Verlagerung der Produktion nach Italien an. Noch zehn Betriebe produzieren heute Papier in der Schweiz; 2005 waren es noch 17 gewesen.

«Als Unternehmer muss man mit schwierigen Jahren rechnen», sagt Philipp Kuttler. 2008 setzte Ziegler Papier 127 Millionen Franken um, im Krisenjahr 2009 absatzbedingt noch 103 Millionen. 2010 stieg die verkaufte Tonnage wieder deutlich an und der Umsatz erreichte 105 Millionen Franken, währungsbereinigt wäre dieser noch um einiges höher ausgefallen. Gewinnzahlen veröffentlicht die Firma nicht, sie wird aber auch für 2011 schwarze Zahlen schreiben.

Effiziente Produktion mit modernsten Maschinen

«Wir rechnen damit, dass sich der Euro wieder erholt», sagt Kuttler. Er vertraut auf die eigenen Produkte, die Produktentwicklung und die Effizienz seiner Fabrik. «Wir schauen einen Schritt voraus, so wie ein Surfer über die nächste Welle blickt. Das ist unsere Philosophie.» Und Isabel Frey Kuttler fügt an: «Der Druck zwingt uns dazu, uns ständig zu fragen: Was kann man noch verbessern?» Stolz präsentiert Kuttler beim Rundgang durch die Fabrik das 2010 installierte Prozess- und Qualitätsleitsys-►



Bilder: zVg

Setzen auf Fein- und Spezialpapiere, Qualität und eine moderne und nachhaltige Produktion: Philipp und Isabel Kuttler-Frey (oben links) führen gemeinsam Ziegler Papier. Unten und oben rechts: Bilder aus der Produktion und vom Firmengebäude.

► tem, mit dem die Produktion gesteuert und kontrolliert wird. «Es ist das modernste in Europa», sagt Kuttler.

Die 74 Meter lange Maschine ist die Fabrik in der Fabrik. Ein faszinierendes Ungetüm von Rollen und Walzen. Hinten fliesst ein Brei aus aufgelöstem Zellstoff und Wasser, der aussieht wie ein Schaumbad, hinein, und vorne kommt Papier raus, 3,30 Meter breit und endlos lang. 500 Motoren treiben die Maschine an, 180 Walzen formen den Brei zu Papier, 38 mit Dampf erhitze Zylinder entziehen ihm das Wasser. In der Halle herrscht ein feucht-warmes Klima, ähnlich jenem in der Masoala-Halle im Zürcher Zoo.

Die Qualität und das Flächengewicht des Papiers können verändert werden, während die Maschine läuft, und so ist sie rund um die Uhr in Betrieb – im Idealfall 30 Tage hintereinander, bis sie jeweils am 31. revidiert wird. Damit allfällige Pannen und Schäden sofort behoben werden können, unterhält Ziegler eine eigene Werkstatt. «Wir sind damit flexibler und sicherer, als wenn wir die Wartung und Instandhaltung auslagern würden», sagt Kuttler.

Gesteigerte Produktivität

Die «PM 3», die dritte Papiermaschine in der Geschichte der Firma, ist ein Synonym für das ganze Unternehmen: alt, aber durchwegs erneuert. Ihre Fundamente stammen aus dem Jahr 1964, als sie mitsamt der Halle, in der sie steht, gebaut wurde. Seither hat man immer wieder Abschnitte ersetzt – die ältesten der aktiven Teile wurden 1991 eingebaut.

Die vielen Erneuerungen steigerten die Produktivität enorm: Im Jahr 2010 konnte die «PM 3» pro Stunde mehr als doppelt so viel Papier herstellen wie 1980. Pro Kilo Papier konnte der Wasserverbrauch in den letzten 20 Jahren

von 14 auf knapp drei Liter, der Energieverbrauch um fast 30 Prozent gesenkt werden. Der relative CO₂-Ausstoss wurde zwischen 2000 und 2010 um knapp 15 Prozent reduziert. 1981 arbeiteten 350 Menschen hier, die weniger als die Hälfte der jährlich rund 70 000 Tonnen produzierten, die man heute mit 180 Angestellten erreicht.

Und so ist die grosse Halle fast menschenleer. Zwei Männer in Overalls stehen im Kontrollraum und beäugen auf verschiedenen Monitoren Aspekte wie den Feuchtigkeits- und den Säuregehalt des Papiers. Obwohl die Produktion weitgehend automatisiert ist, braucht Ziegler qualifizierte Leute, wie Kuttler betont, etwa Polymechaniker oder Papiertechnologen. Selbst bildet man jeweils zehn Lehrlinge aus.

Erstklassige Zellstoffe für vier Papierarten

Überall auf dem Gelände trifft man Männer an, die Gabelstapler pilotieren. Zum Beispiel, um die Rollen frischen Papiers von der grossen Maschine wegzubringen. Danach wird es auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten – von ganzen Rollen bis hinunter zu Einzelblättern. Die Reste werden rezykliert, verkleinert und zusammen mit dem frisch angelieferten Zellstoff in die Bottiche geworfen. Hingegen verwendet Ziegler kein Altpapier, das wäre der Qualität abträglich. Die Fabrik verarbeitet erstklassige Zellstoffe, die vor allem aus Birken- und Eukalyptusholz gewonnen werden. Chile, Belgien und Schweden sind die Absender der frisch angelieferten Ballen.

Ziegler produziert vier Arten von Papier: «Corporate Design» für Offsetdruck, «Natural Design» für Briefschaften, «CAD/Office» für den Digitaldruck und «Specialities», beispielsweise für Plakate, die

im Freien aufgehängt werden, oder Papiere, die als Träger für Karbonkonstruktionen etwa im Flugzeugbau gebraucht werden.

Langer Innovationsprozess

Dieses Sortiment ist die Folge eines dauernden Innovationsprozesses der letzten 30 Jahre, wie die zum 150-jährigen Bestehen veröffentlichte Firmengeschichte zeigt (siehe Fussnote). Ziegler Papier war beim Übergang von der vierten zur fünften Generation Anfang der 1980er-Jahre «in Schieflage», wie es im von René L. Frey herausgegebenen Buch heisst. Bis dahin hatte man auf traditionelle Weise einfach möglichst viel produziert, und war nach dem Freihandelsabkommen zwischen der Efta und der damaligen EWG 1973 unter Druck der ausländischen Konkurrenz geraten. Bernhard und Urs Ziegler, die als fünfte Generation das Unternehmen ab 1982 bis 2009 leiteten, setzten dann eine Nischenstrategie mit Fein- und Spezialpapieren durch. Zum Umschwung gehörte auch die Eröffnung einer eigenen Verkaufsabteilung im wichtigen Markt USA im Jahr 2000.

Ziegler investierte auch in den Umweltschutz und in die Qualitätssicherung; das Unternehmen ist ISO-zertifiziert, es verwendet ausschliesslich Zellstoff, der aus nachhaltiger Holzwirtschaft gewonnen wird – und die Vorgaben des Bundes über den CO₂-Ausstoss werden übererfüllt, wie beim Empfang präsentierte Urkunden bezeugen. «Wir glauben daran, kompetitiv zu bleiben», resümiert Kuttler. ■

«Papier und wir. Ziegler Papier: Spezialisierung und Innovation eines erfolgreichen Schweizer Familienunternehmens», hg. von René L. Frey, Verlag NZZ, 2011.

Kann ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmenden zu einem Vertrauensarzt schicken?
Ist eine Videoüberwachung am Arbeitsplatz zulässig?
Antworten finden Sie in:

SAE 2011

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
Schweizerischer Arbeitgeberverband
Telefon 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

PRÜFUNGEN

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Zertifikatsprüfung Personalassistent/in

Prüfungstermin Frühjahr 2012:

16.03.2012 | schriftliche Prüfung | Zürich

Prüfungstermin Herbst 2012:

03.09.2012 | schriftliche Prüfung | Winterthur

Prüfungsgebühr: CHF 440.–

Anmeldeschluss: 27. Januar 2012 bzw. 20. Juni 2012

Information und Anmeldung

www.hrse.ch

Berufsprüfung HR-Fachfrau/HR-Fachmann

Prüfungstermine Herbst 2012:

04./05.09.2012 | schriftliche Prüfung | Winterthur/Zürich

16.-19.10.2012 | mündliche Prüfung | Fribourg

Prüfungsgebühr: CHF 1'350.–

Anmeldeschluss: 15. März 2012

Human Resources Swiss Exams | c/o KV Schweiz |

Postfach 1853 | 8027 Zürich | Tel. 044 283 45 48 | info@hrse.ch

Höhere Fachprüfung dipl. Leiter/in Human Resources

Prüfungstermine Herbst 2012:

08.10.2012 | schriftliche Prüfung | Bern

09.10.2012 | mündliche Prüfung | Bern

Prüfungsgebühr: CHF 2'900.–

Anmeldeschluss: 15. März 2012

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Arbeit + Gesundheit | Architecture and Information | Conservation Science | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics / BWI | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Natural Hazards Management | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Management of Man-made Resources | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplom (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrswesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Betriebliches Gesundheitsmanagement | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Fortbildungskurse: Über 150 Kurse im Jahr in den Bereichen Architektur, Management, Bau-, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie in weiteren Wissenschaften der ETH Zürich

Für weitere Informationen:

Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.zfw.ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Für Innovation und Unternehmergeist

Economiesuisse stellt für das laufende Jahr klare wirtschaftspolitische Forderungen – im Rahmen eines Programms mit sechs Schwerpunkten. Vehement bekämpft der Dachverband der Wirtschaft die Initiativen für sechs Wochen Ferien und «Staatsverträge vors Volk». Einsetzen will er sich hingegen für den Innovations- und Forschungsstandort Schweiz sowie die Unabhängigkeit der Schweizerischen Nationalbank, die nicht verpolitisiert werden dürfe.



Bild: zvg/ABB

Die Schweizer Industrie (im Bild ein Produktionsbereich von ABB) ist auf Forschung und Innovationsfähigkeit angewiesen.

Die Schweizer Wirtschaft wird im laufenden Jahr auf eine harte Belastungsprobe gestellt. Der starke Franken, gepaart mit der Verschuldungskrise und einer schwächelnden Weltkonjunktur, bremst die Wachstumsdynamik und gefährdet Arbeitsplätze. Aber auch an der politischen Front mangelt es nicht an Herausforderungen, wie Gerold Bührer, Präsident von Economiesuisse, im Rahmen der Jahresmedienkonferenz erklärte. «Die AUNS-Initiative «Staatsverträge vors Volk» schwächt unseren aussenpolitischen Handlungsspielraum und muss im ureigenen nationalen Interesse abgelehnt werden.»

Economiesuisse wird diese Initiative ebenso aktiv bekämpfen wie jene von Travail Suisse, die allen Schweizer Arbeitnehmenden sechs Wochen Ferien zugestehen will. Gerade in stürmischen Zeiten könnten sich viele Unternehmen

diese zusätzliche finanzielle Belastung gar nicht leisten, erläuterte Bührer. Die Initiative gefährde vor allem Arbeitsplätze.

Sechs Schwerpunkte bei der Wirtschaftspolitik

Mit Blick auf die neue Legislatur will der Dachverband der Wirtschaft gemäss Präsident Bührer sechs wirtschaftspolitische Schwerpunkte setzen. Dabei stellt Economiesuisse folgende Forderungen in den Mittelpunkt:

■ Geldpolitik

Die bewährte Unabhängigkeit der Nationalbank muss gerade angesichts des stürmischen Umfelds unangetastet bleiben. Es darf unter keinen Umständen zugelassen werden, dass die Nationalbank als Folge der jüngsten Vorkommnisse verpolitisiert und in

ihrem Auftrag eingeengt wird. Geldpolitisch ist die Verfolgung der Wechselkurs-Untergrenze unbedingt weiterzuführen.

■ Aussenwirtschaftspolitik

Zur besseren Erschliessung neuer Märkte muss die Schweiz ihr Netz von Freihandelsabkommen noch dichter knüpfen. Gefährlich wäre eine Kündigung der Personenfreizügigkeit mit der EU. Dies würde die bilateralen Verträge mit der EU gefährden und ist auf alle Fälle zu vermeiden.

■ Finanz- und Steuerpolitik

Nachdem sich die Schuldenbremse bei den Bundesfinanzen bewährt hat, braucht es ein vergleichbares Instrument auch für die Sozialversicherungen. Eine wichtige Massnahme zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts ist zudem die Umsetzung der Unternehmenssteuerreform III.

■ Energie-, Umwelt- und Infrastrukturpolitik

Für die angestrebte Energiewende müssen Leitplanken gesetzt werden, um die Machbarkeit sicherzustellen. Aus Sicht der Wirtschaft stehen dabei die Versorgungssicherheit, konkurrenzfähige Preise und Umweltfreundlichkeit im Vordergrund. Die Verkehrsinfrastruktur muss gezielt ausgebaut und verursachergerecht finanziert werden.

■ Bildung und Forschung

Die Förderung der Innovation und insbesondere der technischen Fachbereiche (MINT) ist mit Blick auf den globalen Wettbewerb besonders wichtig. Im Bundesbudget müssen Ausgaben für Bildung und Forschung in den kommenden Jahren Priorität geniessen.

■ Regulierung

Bei der Ausgestaltung der Regulierung ist vermehrt der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung zu tragen. Der «Swissness»-Schutz muss unbürokratisch umgesetzt werden. Die Volksinitiative für sechs Wochen Ferien ist im Interesse der Wirtschaft und der Arbeitsplätze abzulehnen. Beim Gegenvorschlag zur «Initiative gegen die Abzockerei» sind die Aktionärsrechte zu stärken, doch muss auch die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz gewahrt bleiben.

Bilaterale nicht aufs Spiel setzen

Klar entgegenzutreten will Economiesuisse auch allen Initiativen, welche die Zuwanderung massiv einschränken oder sogar ganz verbieten wollen. Die Schweiz



Klare Forderungen: Gerold Bühler, Präsident von Economiesuisse.

habe von der Personenfreizügigkeit mit der EU in den vergangenen Jahren stark profitiert, bekräftigte die Verbandsspitze. Economiesuisse bestreite nicht, dass die vermehrte Zuwanderung auch negative Begleiterscheinungen zeitige. Diese seien aber gezielt anzugehen – und es sei nicht im Interesse der Schweiz und der Wirtschaft, mit einer Kündigung des Personenfreizügigkeitsabkommens die gesamten bilateralen Verträge mit der EU fahrlässig aufs Spiel zu setzen.

Mit Innovationen den Produktionsstandort stärken

Nebst der Bekämpfung von wirtschaftsfeindlichen Vorstössen setzt sich Economiesuisse im neuen Jahr verstärkt für den Innovations- und Forschungsplatz Schweiz ein. Die Schweiz gehört heute zu den innovativsten Ländern der Welt. Diese Position gilt es aus Sicht von Christoph Mäder, Vizepräsident von Economiesuisse und Präsident des Wirtschaftsverbands Scienceindustries, unbedingt mit hervorragenden Rahmenbedingun-

gen zu verteidigen und – wo möglich – weiter auszubauen.

Die Zusammenarbeit und Vernetzung der Hochschulen und der Industrie könne weiter verbessert und die Zulassung innovativer Produkte beschleunigt werden, erklärte Mäder. Ausserdem gelte es, durch die Vermeidung von weiteren Belastungen für die Unternehmen die schleichende Abwanderung produzierender Betriebe zu verhindern – denn Produktion und innovative Prozesse seien eng miteinander verzahnt und aufeinander angewiesen.

Gefahr von Etatismus und Protektionismus

Direktor Pascal Gentinetta unterstrich in seinem Referat zur Bedeutung des Unternehmertums, «dass der Erfolg der Schweizer Wirtschaft im Wesentlichen auf die Innovationskraft der Unternehmer zurückzuführen ist, und nicht etwa auf eine staatlich verordnete Industriepolitik». Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sei die Gefahr von Etatismus und Protektionismus aber allgegenwärtig.

Für Economiesuisse seien Unternehmertum und Innovation die tauglichsten Rezepte, um die Krise bewältigen zu können, betonte der Direktor. Das Verständnis für unternehmerische Innovation sei auch eine zentrale Voraussetzung, damit für die Unternehmen gute Rahmenbedingungen geschaffen würden. Gentinetta kündigte schliesslich an, dass Economiesuisse bald eine Innovationsstudie veröffentlichen werde, welche die Erfolgsfaktoren für das Unternehmertum und die Innovation in unserem Land aufzeige. ■ (Pfi.)

diga **KMU**
möbel **Bürolösungen.**

Vom einfachen Schreibtisch bis zur massgeschneiderten Bürolandschaft. Wir planen Ihr Büro genau nach Ihren Bedürfnissen.

Und das Beste: Dank attraktiven Gewerbekonditionen erhalten Sie hochwertige Qualitätsbüros zu den garantiert tiefsten Preisen am Markt.

1023 Crissier/Lausanne	1700 Fribourg/Nord	4133 Pratteln/BL
8953 Dietikon/Zürich	8854 Galgenen/SZ	9532 Rickenbach/Wil
8600 Dübendorf/Zürich	4614 Hägendorf/Olten	
6032 Emmen/Luzern	3421 Lyssach/Bern	Neu

I d'diga muesch higa!

www.diga.ch

Nutzen Sie unser Sofort-Lieferprogramm!

Prävention

Sexuelle Belästigung: Tipps und Hilfsmaterial für Arbeitgeber

Die Prävention sexueller Belästigung ist eine Führungsaufgabe. Doch wie können Arbeitgeber konkret für ein belästigungsfreies Arbeitsklima sorgen und zu entsprechenden Rahmenbedingungen beitragen? Tipps und Hinweise der Fachstelle für Gleichstellung der Stadt Zürich, die Unternehmen auch Präventions-Materialien zur Verfügung stellt. **Aner Voloder**

Als sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz gilt jede unerwünschte Verhaltensweise mit sexuellem Bezug, die sich meistens in folgenden Formen zeigt: Anzüglichkeiten und peinliche Bemerkungen über Aussehen, Kleidung und/oder sexuelles Verhalten und Vorlieben, sexistische Sprüche und Witze, scheinbar zufällige Körperberührungen und aufdringliches Verhalten. Weitere Formen sind Annäherungsversuche, die mit dem Versprechen von Vorteilen oder dem Androhen von Nachteilen einhergehen, das Vorzeigen, Übermitteln, Aufhängen oder Auflegen von pornografischem Material

im Arbeitsumfeld – und nicht zuletzt tatsächliche sexuelle und körperliche Übergriffe und Nötigung.

Sexuelle Belästigung unterscheidet sich klar von auf Gegenseitigkeit beruhender Sympathie oder einem freundschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz. Sie ist von Seite der Betroffenen stets unerwünscht und bedeutet eine Missachtung ihrer persönlichen Grenzen. Für die Beurteilung, ob es sich bei einem beobachteten Verhalten um einen Vorfall von sexueller Belästigung handelt, gibt es eine einfache, allgemeine Regel: Ausschlaggebend ist das Empfinden der

belästigten Person in der konkreten Situation und wie eine oder mehrere Verhaltensweisen bei ihr ankommen – und ob sie diese als erwünscht oder unerwünscht empfindet.

Viele potenzielle Opfer

Grundsätzlich können alle – unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Zivilstand, Aussehen, sexueller Orientierung, Ausbildung oder beruflicher Position – Opfer von Belästigungen sein. Am häufigsten werden Frauen von Männern belästigt, es können jedoch auch umgekehrte Situationen vorkommen, genauso wie Belästigungen unter Gleichgeschlechtlichen. Sexuelle Belästigung wirkt sich negativ auf den gesamten Betrieb aus. Es entsteht ein feindliches Arbeitsklima, Konflikte und Spannungen in Teams sind die Folge. Die Motivation der Betroffenen nimmt ab und somit auch die Produktivität. In einem Klima der Verunsicherung und des Misstrauens kommt es oft zu krankheitsbedingten Absenzen, Kündigungen und Stellenwechseln, die Erfahrungsverlust und hohe Kosten zur Folge haben.

Arbeitgeber in der Pflicht

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist verboten. Den Arbeitgebern wird durch den Gesetzgeber die Pflicht auferlegt, für ein belästigungsfreies Klima am Arbeitsplatz besorgt zu sein und sich in ihren Betrieben mit erfahrungsgemäss notwendigen und angemessenen Massnahmen aktiv gegen die sexuelle Belästigung einzusetzen. Die erwähnte Sorgfaltspflicht ergibt sich aufgrund verschiedener Erlasse (Art. 4 und Art. 5 Abs. 3 GIG – Gleichstellungsgesetz; Art. 6 Abs. 1 ArG – Arbeitsgesetz sowie Art. 328 OR –

Sujet aus der Präventionskampagne gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.



Obligationenrecht). Eine oder mehrere belästigte Personen können von ihren Arbeitgebern immer verlangen, dass sie eingreifen und der Belästigung ein Ende setzen. Kann in einem Klagefall die Arbeitgeberseite also nicht beweisen, vorbeugende Massnahmen zur Verhinderung von sexueller Belästigung getroffen zu haben, kann dieses untätig bleiben respektive die Duldung von Belästigungen bei Betroffenen Entschädigungsansprüche in finanzieller Hinsicht auslösen (Art. 5 Abs. 3 GlG). Stellt ein Gericht sexuelle Belästigung endgültig fest, entstehen der Arbeitgeberseite ausserdem weitere Umtriebe – wie Anwalts- oder Gerichtskosten. Ferner ist bei einem medialen Interesse am Fall mit einem Imageverlust des Unternehmens zu rechnen.

Mögliche Massnahmen für Arbeitgeber

Die Prävention sexueller Belästigung ist eine Führungsaufgabe. Die Geschäftsleitung und alle Führungspersonen sind verantwortlich, für ein belästigungsfreies Arbeitsklima zu sorgen, und zudem verpflichtet, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Die unerlässliche Basis für die Verhinderung von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ist ein innerbetriebliches und auf die entsprechende Problematik zugeschnittenes Regelwerk, das Orientierung schafft und deutlich festhält, dass sexuelle Belästigung im Unternehmen nicht geduldet wird. Ein solches Reglement beinhaltet üblicherweise eine Grundsatzerklärung des Unternehmens, klare und verbindliche Richtlinien, einen Verhaltens- und Sanktionskatalog sowie Unterstützungsangebote für Betroffene.

Teil der präventiven Massnahmen ist, dass belästigte Personen genau wissen, wo sie Informationen, Beratung oder Hilfe bekommen. Gewisse Unternehmen bezeichnen zu diesem Zweck in ihren Reglementen auch eine oder mehrere (interne oder externe) Vertrauenspersonen, die als niederschwellige Anlaufstellen den Betroffenen unterstüt-

zend und vertraulich zur Seite stehen und ihnen in konkreten Vorfällen Handlungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen aufzeigen. Eine Vertrauensperson unterliegt der strikten Schweigepflicht und unternimmt keine Schritte ohne das Einverständnis der betroffenen Person. Auf ihren Wunsch begleitet oder vertritt sie sie bei Gesprächen oder Aussprachen.

Vertrauenspersonen: Worauf zu achten ist

Wird die Aufgabe der Vertrauensperson einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter intern übertragen, ist in erster Linie darauf zu achten, dass sie eine integre, verschwiegene und verlässliche Person ist, die idealerweise sowohl über Beratungs- und Sozialkompetenzen als auch über rechtliches und fachliches Wissen zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz verfügt. Vertrauenspersonen können nach besonders heiklen Vorfällen durchaus auch überfordert sein. In solchen Situationen empfiehlt es sich, Hilfe und Unterstützung bei spezialisierten Beratungsstellen zu holen, selbstverständlich ohne die Identität der Betroffenen preiszugeben.

Die Führungspersonen können ferner innerbetriebliche Gefässe zur Verfügung stellen, in welchen die Thematisierung der sexuellen Belästigung möglich wird, und dadurch die Mitarbeitenden ermutigt werden, sich zu wehren und Meldung zu erstatten. Dies kann zum Beispiel in regelmässig durchgeführten Einzelgesprächen, in Form von Inputs im Rahmen von betrieblichen Anlässen und Weiterbildungen oder mittels Kampagnen geschehen. Es ist unabdingbar, die Informationen in regelmässigen Zeitabständen zu wiederholen, um dadurch die Nachhaltigkeit der Prävention zu gewährleisten. Eine einzige Veranstaltung zum Thema oder ein einmaliger Hinweis auf das bestehende Regelwerk genügen nicht.

Hilfsmittel für die betriebliche Prävention

Die Fachstelle für Gleichstellung der Stadt Zürich hat – mit der kantonalen Fachstelle für Gleichstellung – Materialien entwickelt, mit denen Unternehmen das Thema sexuelle Belästigung am Ar-

beitsplatz zur Sprache bringen, aus der Tabuzone herausführen, die Mitarbeitenden informieren, sensibilisieren und damit präventiv wirken können. Eine Kampagne eignet sich nämlich sehr gut dafür, das Thema innerbetrieblich erst einmal einzubringen. Sie sollte aber unbedingt mit begleitenden Massnahmen wie etwa speziellen Informationsveranstaltungen für das Kader und Personalverantwortliche gekoppelt sein.

«Belästigte Personen sollten wissen, wo sie Beratung oder Hilfe bekommen.»

Zur Verfügung stehen diverse Plakate, Postkarten und ein mehrsprachiges Faltblatt. Die Materialien sind so konzipiert, dass sie mit dem Logo der jeweiligen Firma und weiteren unternehmensspezifischen Angaben (etwa zu innerbetrieblichen Ansprechpersonen) versehen werden können. Sie können einzeln oder alle miteinander eingesetzt werden, je nach Bedürfnis des Betriebs. Sie zeigen sechs verschiedene Motive, die unterschiedliche Arbeitssituationen darstellen oder andeuten. Was genau passiert und ob hinsichtlich der sexuellen Belästigung überhaupt etwas passiert, ist nicht eindeutig zu erkennen. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Gerade weil die Bilder nicht einfach nur eindeutig sind, kann eine Diskussion ausgelöst und können die Betrachtenden animiert werden, über das Thema nachzudenken.

Detaillierte Auskünfte über die entsprechenden Materialien sind auf der Website der Fachstelle für Gleichstellung der Stadt Zürich zu finden. Weiterführende nützliche Informationen und Ratschläge zur Prävention als Teil der Unternehmenskultur bietet ferner die Website des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann. ■

www.stadt-zuerich.ch/gleichstellung
www.sexuellebelastigung.ch

Aner Voloder ist Jurist und Projektleiter bei der Fachstelle für Gleichstellung der Stadt Zürich.

Personenfreizügigkeitsabkommen (FZA)

Sind Neuverhandlungen des FZA überhaupt realistisch?

Die von der SVP lancierte Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» verlangt, dass das Abkommen zwischen der Schweiz und der EU über die Personenfreizügigkeit (FZA) innert dreier Jahre nach Annahme der Initiative neu verhandelt werden müsste. Im folgenden Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, ob und mit welchen Konsequenzen eine solche Neuverhandlung möglich wäre – und ob dieser Ansatz überhaupt sinnvoll ist. **Dieter Grossen**

Die Personenfreizügigkeit ist eines der höchsten Rechtsgüter in der Europäischen Union (EU). Sie beruht auf dem Grundsatz der Nichtdiskriminierung und der Inländergleichbehandlung, die in der EU faktisch den Status von Grundrechten erlangt haben. Davon werden prinzipiell keine dauerhaften Ausnahmen gewährt.

Daher konnten schon beim FZA vom 21. Juni 1999 nur befristete Übergangslösungen erzielt werden; dies, obwohl die Verhandlungen in einem uns relativ wohlgesinnten Klima stattfanden: Mit den damaligen 15 EU-Mitgliedstaaten verbanden uns jahrzehntealte Beziehungen beim Handel, Tourismus und durch die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen wie der OECD, dem Europarat oder der Efta.

Weniger Verständnis für Speziallösungen

Inzwischen umfasst die EU 27 Mitgliedstaaten. Viele der neuen kennen die Schweiz, ihre Geschichte und ihre politischen Institutionen nicht. Zudem mussten diese Länder enorme Anstrengungen und Entbehrungen auf sich nehmen, um den Beitritt zur EU zu schaffen. Bei diesen Ländern wird die Bereitschaft nicht sehr hoch sein, einem der reichsten Länder Europas in Verhandlungen besondere Vorteile zu gewähren.

Aber nicht nur bei den neuen EU-Mitgliedstaaten, auch bei den «alten» Partnern stellen wir ein schwindendes Verständnis für Speziallösungen mit der Schweiz fest. Die aktuellen Probleme mit der EU, wie zum Beispiel die Differenzen im Banken- und Steuerwesen, die Landeanflüge auf den Flughafen

Kloten oder der «Taxistreit» mit Baden-Württemberg und dem Vorarlberg, haben zur Veränderung dieser Haltung beigetragen.

Soll und kann das FZA neu verhandelt werden?

Drei Forderungen der Initiative sind mit dem FZA unvereinbar: die Kontingentierung, der Vorrang der Schweizer Arbeitnehmenden und der Einbezug der Grenzgänger in die Kontingentierung. Letztere unterstanden auch vor dem FZA nie zahlenmässigen Beschränkungen.

Um zu verhandeln, braucht es mindestens zwei Parteien, die auch verhandeln wollen. Es ist aber unwahrscheinlich, dass sich die EU auf eine Neuverhandlung mit dem Ziel, die Personenfreizügigkeit einzuschränken, überhaupt einlassen würde. Daher müsste die Schweiz

«Die Schweiz müsste zuerst kündigen – mit nicht abschätzbaren Folgen.»

das FZA wohl zuerst kündigen, und dadurch würde bekanntlich die «Guillotine-Klausel» ausgelöst, mit nicht abschätzbaren Folgen für die Schweiz.

Was uns bei einer Neuverhandlung erwarten würde, machten die 27 EU-Aussenminister bereits zweimal klar: An ihrer Ratstagung vom 8. Dezember 2008 stellten sie fest, dass die bestehenden «bilateralen Verträge unausgewogen und einseitig zugunsten der Schweiz»

seien. In ihrem 2. Bericht vom 14. Dezember 2010 über das Verhältnis der EU zur Schweiz gingen sie noch einen Schritt weiter: «Das gegenwärtige System der bilateralen Verträge hat in der Vergangenheit gut funktioniert», heisst es dort, es sei aber «sehr komplex und schwerfällig geworden und hat klar seine Grenzen erreicht». Es führe zu «rechtlicher Unsicherheit für Behörden, Dienstleister und Bürger».

Sie erhoben vier Forderungen als Voraussetzung für jegliche neue Verhandlungen mit der Schweiz: 1. Die einheitliche Anwendung und homogene Auslegung des EU-Rechts, 2. Die Übernahme der EU-Rechtsprechung, 3. Die Übernahme von neuem EU-Recht («dynamische Anpassung der bilateralen Abkommen an künftiges EU-Recht»), und schliesslich 4. Die Schaffung eines unabhängigen Kontroll- und Gerichtsmechanismus im Falle von Streitigkeiten.

Nebst diesen institutionellen Forderungen müsste die Schweiz auch weitere Forderungen aus andern Bereichen, wie zum Beispiel der Unternehmensbesteuerung oder einen automatischen Informationsaustausch im Banken- und Steuerbereich gewärtigen.

Es gibt für die Schweiz klügere Varianten

Die Schweiz sollte keinesfalls als «Demandeur» für eine Neuverhandlung auftreten; es wäre klüger, eine konkrete Forderung der EU nach einer Anpassung des FZA an die heutige Rechtslage abzuwarten. Dann könnte sich möglicherweise die Gelegenheit ergeben, dass der Schweiz gegen Zugeständnisse bei der Übernahme von aufgelaufenem Acquis

und im institutionellen Bereich Schutzmechanismen für den Fall einer übermässigen Zuwanderung zugestanden werden. Dies könnte allenfalls auch im Rahmen eines neuen, grösseren Verhandlungspaketes angestrebt werden. Voraussetzung dafür wäre allerdings in jedem Fall eine Lösung für die schwierige institutionelle Frage der Modalitäten für die Übernahme von künftigem EU-Recht durch die Schweiz.

Entweder naiv oder ein raffinierter Schachzug

Dass die Schweiz europaweit eine der tiefsten Arbeitslosenquoten aufweist und die weltweite Wirtschaftskrise bisher vergleichsweise gut überstanden hat, dürfte es jedoch nicht einfacher machen, einen autonomen Schutzme-

«Die Probleme müssen inner-staatlich gelöst oder abgedefert werden.»

chanismus für die Zuwanderung auszuhandeln. Dass das Verhandlungsergebnis von allen 27 EU-Mitgliedstaaten ratifiziert werden muss, stellt eine zusätzliche Hürde dar.

Die Forderung nach einer Neuverhandlung des Freizügigkeitsabkommens beruht entweder auf Naivität oder ist – wohl eher – ein raffinierter politischer Schachzug: Statt die Personenfreizügigkeit direkt anzugreifen – was angesichts der unbestreitbaren wirtschaftlichen Vorteile politisch unklug wäre, weil man ja dann auch für das Resultat die Verantwortung übernehmen müsste – wird die auf den ersten Blick harmlose Forderung nach einer Neuverhandlung gestellt. Wohl wissend, dass sich eine solche ins Gegenteil des von den Initianten erklärten Zieles verkehren würde. Beim absehbaren Scheitern solcher Neuverhandlungen könnte dann der Bundesrat der Unfähigkeit bezichtigt werden und man könnte ihn auch gerade noch für das Ende der Bilateralen I verantwortlich machen.

Vollständige Personenfreizügigkeit mit EU/Efta



Quelle: Integrationsbüro EDA/EVD

Nötige Massnahmen zur Behebung der Probleme

Die Forderung der Schweiz nach einer Neuverhandlung des FZA würde also wohl zum Bumerang. Das beste Argument, das der Zuwanderungsinitiative entgegengehalten werden kann, ist ein gut funktionierendes Abkommen. Die bestehenden Probleme mit der Personenfreizügigkeit können und müssen mit innerstaatlichen Massnahmen gelöst oder zumindest abgedefert werden.

Dies vor allem im Bereich der Dienstleistungen, wo es trotz der flankierenden Massnahmen zu Lohnunterbietungen kommt. Die Arbeitsmarktkontrollen der paritätischen und tripartiten Kommissionen und die Sanktionsmöglichkeiten müssen verbessert und bei den so genannten «scheinselbstständigen» Dienstleistungserbringern, die nicht den flankierenden Massnahmen unterstehen, müssen wirksame Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden.

Wenn das Fortbestehen des FZA – und damit auch der andern sechs bilateralen Abkommen I – gesichert werden soll, muss den Ängsten der Schweizer Bevölkerung Rechnung getragen werden. Dazu gehören auch Befürchtungen bezüglich des Wohnungsmarktes. Daher ist zu prüfen, ob auch im Bereich der Raumplanung, des Mietrechts oder der Wohnbauförderung flankierende Massnahmen nötig sind.

Die nächsten Abstimmungen über das FZA stehen vor der Tür: die voraus-

sehbare Referendumsabstimmung über die Ausdehnung des Abkommens auf Kroatien und die Abstimmung über die wohl zustande kommende «Zuwanderungsinitiative». Es wird nicht mehr genügen, einige Monate vorher die wirtschaftliche Notwendigkeit des Freizügigkeitsabkommens zu beschwören und mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland zu drohen. Die wirksame Bekämpfung der bestehenden Probleme muss jetzt und heute angegangen werden. Hier stehen Bundesrat, Parlament, Parteien und die Sozialpartner in der Verantwortung.

Fazit: Bessere Lösungen sind gefragt

Eine Neuverhandlung des FZA könnte nur ein schlechteres Ergebnis zeitigen als das heutige. Wir tun gut daran, uns auf die Lösung oder Abfederung der innerstaatlichen Probleme bei der Umsetzung des FZA und auf die Aushandlung eines Kompromisses mit der EU für die anstehenden institutionellen Fragen, also der Anpassung des FZA und weiterer Abkommen an die Weiterentwicklung des EU-Rechts, zu konzentrieren. ■

Dieter Grossen war stellvertretender Direktor des Bundesamts für Migration und bis Juni 2008 Verhandlungsleiter zum FZA. Sein Beitrag basiert auf seinem Referat an der EIZ-Tagung im November.

VERANSTALTUNGEN

Kurs: Grenzüberschreitende Sozialversicherungen

Veranstalter: Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP)
Datum: 9. Februar 2012
Ort: ZGP, Zürich
www.zgp.ch

Esprix 2012 Forum für Excellence: Business Excellence – Die Erfolgssenz!

Veranstalter: Stiftung Esprix
Datum: 8. März 2012
(Anmeldeschluss: 17. Februar 2012)
Ort: Kultur- und Kongresszentrum KKL, Luzern
www.esprix.ch

Tagung: Umgang mit bedrohlichen Situationen im Unternehmen

Veranstalter: SPA AG Zentrum für Kommunikation
Datum: 8. März 2012
(Anmeldeschluss: 23. Februar 2012)
Ort: Hotel Ambassador, Bern
www.spa-ag.ch

Forum im Pfalzweiler: Diskussionsforum für berufliche Integration

Veranstalter: Procap – für Menschen mit Handicap, in Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen
Datum: 19. März 2012
Ort: Pfalzweiler, St. Gallen
www.forumimpfalzkeller.ch

22. internationales Europa Forum Luzern: Streitpunkt Zuwanderung

Veranstalter: Europa Forum Luzern
Datum: 23. und 24. April 2012
Ort: Kultur- und Kongresszentrum KKL, Luzern
www.europa-forum-luzern.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Der Wert der Werte**

Über die moralischen Grundlagen der westlichen Zivilisation. Gerhard Schwarz/Karen Horn/Avenir Suisse (Hrsg.), 2011, 278 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 38.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-745-7. Vor dem Hintergrund der globalen Wirtschaftskrise diskutieren 20 Autoren aus verschiedenen Perspektiven über Moral, Werte, Normen, Institutionen und Regeln.

Lohn und besondere Vergütungsformen im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis

Roger Peter Morf, 2011, 402 S., broschiert, Fr. 93.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-0704-4. Das gesetzliche Lohn- und Vergütungssystem besteht aus Elementen wie Lohnhöhe und -berechnungsmechanismen. Auf dieser Basis werden die besonderen gesetzlichen Lohn- und Vergütungsformen dargestellt.

**Leadership und soziale Kompetenz**

Peter J. Scheer/Helmut Kasper, 2011, 288 Seiten, gebunden, Fr. 50.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7143-0108-3. Um ein solides Führungsverhalten sowie interkulturelle und soziale Kompetenz zu entwickeln, müssen Manager vor allem das Lernen lernen. Anhand von Dramen Shakespeares werden Führungsfragen aufgerollt, was neue Optionen für die Praxis eröffnet.

Motivation messen und fördern

Wie Mitarbeiter über sich hinauswachsen. Nina-Ric Eschemann/Utho Creusen, 2011, 160 Seiten, gebunden, Fr. 34.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05452-9. Viele Arbeitnehmer fühlen sich nur gering an ihr Unternehmen gebunden. Die Autoren erklären Schritt für Schritt, wie man das Engagement der Mitarbeitenden messen und nachhaltig steigern kann.

**Die Kunst des klaren Denkens**

52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. Rolf Dobelli, 2011, 256 Seiten, gebunden, Fr. 21.90, Hanser, München, ISBN 978-3-446-42682-5. Warum überschätzen wir unser eigenes Wissen? Warum hängen wir Theorien nach, selbst wenn sie nachweislich falsch sind? Das Buch nimmt Denkfallen unter die Lupe – wer sie kennt, ist besser gegen sie gewappnet.

Talent Management

Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Adrian Ritz/Norbert Thom (Hrsg.), 2011, 2. Auflage, 259 Seiten, broschiert, Fr. 53.90, Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-3174-0. Der Wettbewerb um die besten Köpfe nimmt zu. Wie können die für ein erfolgreiches Talent Management nötigen Strategien entwickelt und umgesetzt werden?

**Ethische Entscheidungsfindung**

Ein Handbuch für die Praxis. Barbara Bleisch/Markus Huppenbauer, 2011, 224 Seiten, broschiert, Fr. 39.–, Versus, Zürich, ISBN 978-3-03909-199-7. Wie entscheidet man bei ethischen Konflikten im Berufsalltag? Das Buch zeigt auf anschauliche Weise und mittels Diskussion von Fallbeispielen und praxisnahen Übungen auf, wie Wertekonflikte zu lösen sind.

Veselin Jevrosimovic, Belgrad

Überflieger im Computergeschäft

Schon als Kind wollte er hoch hinaus: Veselin Jevrosimovic war ein begabter Stabhochspringer. Doch auch als Computer-Unternehmer hat er sich als Überflieger erwiesen. **Danja Antonovic**



Bild: Zfg

Global tätig: Computer-Unternehmer Veselin Jevrosimovic.

«Ich war ein guter Sportler, aber ich bin der geborene Kaufmann», sagt Veselin Jevrosimovic, 46, und lächelt verschmitzt. Das stimmt wohl, denn seinen ersten Deal hat er schon als 15-jähriger Stabhochspringer gemacht: Vom gewonnenen Preisgeld hat er Markenklamotten im Ausland erworben und in Serbien gut verkauft. Im Gespräch tippt er unauffällig auf seine edle Uhr – als ob sie eine Plastikuhr aus dem Supermarkt wäre. Statussymbole kann er sich leisten, denn er ist millionenschwer, und zwar nicht in serbischen Dinars, sondern in Euro und Dollar. Er ist der Vorsitzende der grössten IT-Unternehmensgruppe Serbiens, die auf drei Kontinenten Computer und Zubehör verkauft.

Jevrosimovic wurde 1966 in einer Arbeiterfamilie in Belgrad geboren. Er war ein guter Schüler und sollte nach dem Diplom an einer Schule für Elektrotechnik an seiner Sportlerkarriere in Düsseldorf feilen. Er entschied sich aber, weiter zu studieren und ging nach Miami, wo er nach vier Jahren das Managementstudium mit einem Bachelor abschloss.

Er war gerade 22, als er seine erste Firma gründete. «Mein venezolanischer Freund und ich waren «room mates»

auf dem Campus. Er war gut in Computern, ich verstand etwas vom Geschäft – und wir waren uns sicher: Der Mensch braucht Computer. Mit 700 Dollar kamen wir von Miami nach Düsseldorf und starteten den Computerhandel. Bald waren wir die Nummer zwei der Welt», erzählt Jevrosimovic – und dabei wird der stolze kleine Junge von damals sichtbar.

Erfolg in Deutschland, Rückkehr aus Heimweh

CHS, die Düsseldorfer Firma, war in den 1990er-Jahren äusserst erfolgreich: Sie setzte jährlich fast zehn Milliarden Dollar um, Jevrosimovic war einer der vier Mehrheitsaktionäre. Er war knapp 30, als er seine Aktien verkaufte und nach Serbien zurückging – obwohl die politische Lage noch brisant war und die Milosevic-Ära noch nicht vorbei. «Ich hatte Heimweh, so einfach ist das!», erklärt Jevrosimovic. «Ausserdem dachte ich, auch Serbien braucht Computer. Zuerst haben wir nur eine PC-Marke verkauft, heute vermarkten wir in der ganzen Welt über 50 000 Produkte.»

ComTrade Group heisst die Firma, die zum Wunderunternehmen im wirtschaftlich maroden Serbien wird. Das Unter-

ComTrade Group

Sitz: Belgrad, Serbien

Gründung: 1996

Mitarbeitende: 1600

Serbien

Einwohner: 7,4 Millionen

Währung: Dinar

BIP/Kopf: 6684 Dollar (2010)

Arbeitslosenquote: 22,2 % (2010)

nehmen expandiert stark, unterhält weltweit Niederlassungen mit über 1600 Mitarbeitern und macht jedes Jahr Millionenumsätze. Und: Während die meisten serbischen Grossunternehmen ihr Stammkapital in der trüben Milosevic-Zeit «verdient» haben, hat Jevrosimovic seine Unternehmen mit eigenem Geld finanziert. Vor zwei Jahren ist die ComTrade Group zum ständigen Mitglied des Weltwirtschaftsforums gewählt – und in die illustre Runde der dreihundert am schnellsten wachsenden Unternehmen der Welt aufgenommen worden. Jevrosimovic selbst wurde kürzlich zum Ehrenbürger von Boston gewählt.

Die Lebensgeschichte von Veselin Jevrosimovic, der verheiratet ist und eine Tochter hat, ist die Geschichte eines Menschen, der den Erfolg gepachtet hat. Aber auch die Geschichte eines unermüdlichen Menschen. Er ist nicht nur der Vorsitzende seiner Unternehmen, er schreibt auch wöchentlich Kolumnen in der meistgelesenen Zeitung Serbiens («Blic»), finanziert Computerschulen und ist überall unterwegs. In seinem Restaurant in Belgrad, das er von seinem Freund, dem New Yorker Star-Architekten Karim Rashid entwerfen liess, diniert er mit Freunden, in seinem Swimming-Pool schwimmt er jeden Morgen, und mit seinem Jet fliegt er gerne auch nach Kroatien, wo seine Yacht liegt. ■

Arbeitgeberverband Basel

Unternehmerisch denken und marktwirtschaftlich handeln

Das Dreiländereck prägt die Wirtschaftsregion Basel. Brücken sind hier mehr als Verbindungen über den Rhein. Sie symbolisieren die Aktivitäten und Dienstleistungen des Arbeitgeberverbands Basel. Hier werden Verbindungen geschaffen, Politik, Unternehmen und Gesellschaft zusammengebracht. Aktuell bestimmen die Währungsproblematik, der Fachkräftemangel und die Sanierung der Sozialwerke die Verbandsarbeit. **Markus Geiger**



Bild: zvg

Die neunköpfige Geschäftsstelle mit Direktorin Barbara Gutzwiller (vorne in der Mitte).

2007 durch Fusion aus dem Basler Volkswirtschaftsbund und dem früheren Arbeitgeber-Verband Basel entstanden, fasst der Arbeitgeberverband (AGV) Basel rund 2300 Einzelmitglieder und 22 lokale Branchenverbände unter einem Dach zusammen. 60 Prozent haben ihren Sitz in Basel-Stadt, 33 Prozent im Kanton Baselland, 4 Prozent im Fricktal und 3 Prozent im Schwarzbubenland (Bezirke Thierstein und Dorneck, Kanton Solothurn). Charakteristisch für den AGV Basel sind seine trinationalen Kontakte, namentlich zur Handelskammer Hochrhein-Bodensee und als Mitglied der Oberrhein-Konferenz.

An der Spitze des Verbands stehen Präsident Marc Jaquet und Direktorin Barbara Gutzwiller. Neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf der Geschäftsstelle tätig, weitere drei arbeiten in einem externen Backoffice. «Als Verband sind wir eine Dienstleistungsorganisation. Wir denken unterneh-

merisch», hält Barbara Gutzwiller fest. Beratungen, Fachinformationen sowie Veranstaltungen bilden das Kerngeschäft. Rechtsauskünfte sind die von den Mitgliedfirmen am meisten genutzte Dienstleistung. Vier Juristen beantworten täglich eine Vielzahl arbeitsrechtlicher Fragen.

Mit Dienstleistungen Gegenwerte bieten
Überhaupt ist der Arbeitgeberverband Basel stark serviceorientiert, vor allem mit Leistungen im Bereich Weiterbildung. Die Kurse und Seminare sind praktisch immer überbucht und müssen mehrfach angeboten werden. «Beim Thema Social Media», erinnert sich die Direktorin, «wurden wir buchstäblich überrannt.» Teilweise haben die kontinuierlich aktualisierten Angebote wie der Grundlagenkurs zum Arbeitsrecht jahrelangen Bestand. Diese Dienstleistungen sind eine wichtige Einnahmequelle für

den Verband. «Eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge ist heute ein absolutes «no go», ist Barbara Gutzwiller überzeugt. «Wir bieten Gegenwerte in Form von Serviceleistungen an und verkaufen diese zu Marktpreisen. Auf dieser Schiene fahren wir sehr gut.»

Bedürfnisse der Mitglieder ermittelt die Geschäftsstelle in Umfragen und persönlichen Kontakten. So ist im laufenden Jahr neu ein Grundlagenkurs für Sozialversicherungsrecht im Angebot. Im Weiteren profitieren die Mitglieder von einer kostengünstigen AHV/IV-Ausgleichskasse und einer Familien-Ausgleichskasse sowie vom Kontakt zum Childcare Service Basel mit über 300 mehrfach vergebenen Krippenplätzen.

Kurzarbeits-Beratung aktuell

«Grenzgänger haben in Basel eine jahrzehntelange Tradition. Ohne sie wäre die Arbeit vor allem in den Pharma-Unternehmen nicht zu bewältigen. 50 000 sind es, die täglich hierher zur Arbeit kommen», sagt Barbara Gutzwiller.

Basel entwickelt sich je länger, je mehr zum Standort für Dienstleistungen; dies auf Kosten der traditionellen Produktionsarbeitsplätze. Parallel zum Beschäftigungsangebot hat sich die Herkunft der Grenzgänger verändert. Hielten sich noch vor rund zehn Jahren Franzosen und Deutsche zahlenmässig die Waage, so kommt nun nur noch ein Drittel aus dem Elsass, jene aus dem südbadischen Raum besetzen heute zwei Drittel der Stellen. Gründe dafür sind mangelnde Deutschkenntnisse der Franzosen und eine generell bessere Ausbildung der Deutschen.

Die Tendenz weg von der Produktion mit einfachen hin zu spezialisierten Arbeitsplätzen ist der augenfälligste Wandel auf dem Werkplatz Nordwestschweiz. Nach den Restrukturierungen in der Chemieindustrie und bei Banken sei das Schlimmste für die Region vorbei, schätzt der Arbeitgeberverband. Allerdings drohe durch stetige Verteuerung der Arbeit weiterhin die Gefahr der Auslagerung von Arbeitsplätzen. Die Auszahlung von Löhnen in Euro an Grenzgänger steht in Zeiten der Frankenstärke speziell im Grenzgebiet zur Debatte. Der AGV Basel vertritt dazu eine klare Haltung: «Für den Erhalt von Unternehmen

und damit von Arbeitsplätzen muss alles getan werden. Dazu gehören auch Eurolöhne.»

Aufgrund zahlreicher Anfragen aus Mitgliedfirmen sei die Beratung auf diesem Gebiet intensiviert worden. Nach der Festsetzung des Eurokurses auf 1.20

*«Ohne Grenz-
gänger wäre
in Basel die
Arbeit nicht zu
bewältigen.»*

Franken habe sich die Situation zwar etwas beruhigt, aber: «Mit der sich abkühlenden Konjunktur wird bei uns jetzt wie schon vor zwei Jahren die Kurzarbeits-Beratung wieder aktuell. Gewerbe, Zulieferer, vor allem aber exportorientierte KMU spüren bereits erheblichen Druck», stellt die Direktorin fest.

Bund behindert laut AGV Basel die Forschung

Der Forschungsplatz Basel ist dringend auf hoch spezialisierte Fachkräfte angewiesen. Die Kontingente für Personen aus Staaten ausserhalb von EU und Efta sind trotz wiederholter Interventionen bei der zuständigen Bundesrätin viel zu gering. «Die 70 Stellen, welche dem Kanton Basel-Stadt für das laufende Jahr zur Verfügung stehen, sind bereits im Februar weg», moniert der Arbeitgeberverband. Bei der Vergabe dürfe nicht die ganze Schweiz in den gleichen Topf geworfen werden. Der Bund müsse endlich auf regionale Bedürfnisse eingehen. Immerhin zeige die Revision der Verordnung über Zulassung, Aufenthalt und Erwerbstätigkeit (VZAE) in die richtige Richtung. Table-Tänzerinnen befänden sich jetzt nicht mehr im gleichen Kontingent wie Fachkräfte für medizinische Forschung.

«Das ist begrüssenswert, reicht aber nicht», so Barbara Gutzwiller. Es gehe nicht an, dass irgendjemand beim Bund persönlich darüber entscheide, ob Pharmaunternehmen ein Projekt durchführen könnten oder nicht. «Wir wissen von Forschungsprojekten, die zurückgestellt werden mussten, weil keine Garantie

dafür bestand, dass die benötigten Fachleute in die Schweiz kommen dürfen. Langfristig hat dies zur Folge, dass ganze Abteilungen nach China oder in die USA verlegt werden.»

Das Fricktal hat noch Entwicklungspotenzial

«Moderne Demokratien werden nur durch die strukturierenden Leistungen organisierter Interessengruppen mit Leben gefüllt», ist Präsident und Unternehmer Marc Jaquet überzeugt. Politisches Lobbying gehört daher unabdingbar zur Verbandsarbeit. Der AGV Basel unterhält Kontakte zu einzelnen nationalen und regionalen Politikern, in der Absicht, die Wirtschaftsregion Basel so unternehmerfreundlich wie möglich zu gestalten. Im Mittelpunkt der Interessenvertretung stehen einerseits die Bereiche Pharma/Life Sciences mit ihren Zulieferbetrieben, andererseits die Bereiche Spedition und Logistik. Die Wirtschaftsförderung umfasst die Kantone Basel-Stadt, Basel-Land, Jura und neu Aargau. Der Stadtkanton Basel verfügt über keine freien Flächen mehr. Dafür bietet das nahe gelegene Fricktal mit brachliegenden, noch bezahlbaren Landreserven attraktive Standorte für Unternehmen und damit Entwicklungspotenzial für den Wirtschaftsraum Nordwestschweiz. ■

Mitglieder: 2300 Firmen,
22 lokale und regionale
Wirtschafts- und Branchen-
verbände mit 75 000 Mit-
arbeiterinnen und Mitarbeitern

Gründung: 2007

Präsident: Marc Jaquet

Direktorin: Barbara Gutzwiller

Kontakt

Arbeitgeberverband Basel
Aeschenvorstadt 71
4010 Basel
Telefon +41 (0)61 205 96 00
info@arbeitgeberbasel.ch
www.arbeitgeberbasel.ch

Twitter: @arbeitgeberbasel

basel
arbeitgeber

Arbeitgeberverband Basel
Aeschenvorstadt 71
Postfach
4010 Basel
Tel. +41 61 205 96 00
Fax +41 61 205 96 00
info@arbeitgeberbasel.ch
www.arbeitgeberbasel.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Un modèle d'avenir



Photo: Rob Lewis

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

«Employeur Suisse»

107^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 044 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.-
(étranger Fr.180.-) + TVA
Prix de l'exemplaire: Fr.10.-
+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4300
Tirage certifié (REMP 2011):
Vendu: 3353
Gratuit: 416

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, Publicom SA, 2008)

Photo couverture

Keystone/Martin Ruetschi

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le système de formation professionnelle helvétique est un modèle à succès. En Suisse, deux tiers environ des jeunes choisissent cette voie de formation pour trouver leur chemin dans la vie active. La formation professionnelle duale explique en grande partie le faible taux de chômage des jeunes que connaît la Suisse en comparaison internationale. Pour les entreprises, offrir des places d'apprentissage permet d'assurer à terme la relève professionnelle. Les firmes investissent chaque année à titre volontaire près de cinq milliards de francs dans ce système de formation. Cet engagement est un des meilleurs exemples de responsabilité sociale de l'entreprise.

La formation professionnelle duale offre de nombreuses possibilités de développement. Les efforts de nombreux d'entreprises et d'associations de branches en témoignent. Prétendre qu'elle n'offre pas de perspectives satisfaisantes dans un monde du travail en mutation ne correspond pas à la réalité.

Le Dossier de cette édition est consacré à cette thématique. La formation professionnelle, notamment son modèle dual, est un domaine d'activité essentiel de l'Union patronale suisse. Il importe d'améliorer constamment la

qualité et le niveau de notre système d'apprentissage et de veiller à ce qu'il reste orienté sur les besoins des entreprises. Ce modèle à succès a sa spécificité propre et ne peut être remplacé par un système de formation académique. Les deux systèmes sont nécessaires à notre marché du travail.

Il en va de même de la libre circulation des personnes avec l'Union européenne. Celle-ci est un atout essentiel de notre marché du travail. Elle s'oriente sur la demande effective des entreprises et ne peut être substituée par un bureaucratique système de contingents. Remettre en cause l'Accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE, comme l'exigent certains, serait conduire notre économie dans un cul-de-sac. Dieter Grossen qui fût le chef des négociateurs suisses de cet accord nous explique pourquoi une renégociation de l'ALCP ne pourrait donner que de mauvais résultats pour la Suisse.

Nous avons invité à notre Entretien Barbara Hartmann, propriétaire et directrice de l'usine de chaussures Künzli basée à Windisch en Argovie. Cette PME produit toujours en Suisse des chaussures orthopédiques et des chaussures de loisirs. Elle compte des clients dans le monde entier et forme elle-même sa relève.

Revenons au pays. Faire le tri entre le superficiel et l'essentiel est aujourd'hui une vertu bien nécessaire. Claudine Amstein nous explique pourquoi dans son Eclairage et nous invite à choisir la constance plutôt que le spectacle...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

La plupart des petites et moyennes entreprises favorables à la libre circulation des personnes

En Suisse alémanique, deux PME sur trois considèrent que la libre circulation des personnes est une chance et la plupart d'entre elles préfèrent la voie bilatérale à celle de la course en solitaire. C'est à ces conclusions que parvient un sondage représentatif effectué auprès de 500 dirigeants de PME.

Pour 62 pour cent d'entre eux, la libre circulation des personnes est une opportunité et ils sont 74 pour cent à applaudir aux accords bilatéraux. 21 pour cent seulement voient un risque dans la libre circulation et 13 pour cent dans les accords bilatéraux. C'est ce qui ressort d'un sondage d'opinion réalisé au-

près de petites (10 à 49 collaborateurs) et moyennes (50 à 250 collaborateurs) entreprises de Suisse alémanique. Le sondage a été commandé par l'Union suisse des arts et métiers (USAM).

Il existe néanmoins une différence entre les plus grandes et les plus petites entités. L'approbation de la libre circu-

lation des personnes et des accords bilatéraux est plus marquée au sein des grandes entreprises que dans les petites. A 79 pour cent, les membres de direction interrogés sont d'avis que les mesures d'accompagnement devraient être améliorées. 71 pour cent d'entre eux sont contre la dénonciation de la libre circulation des personnes et 63 pour cent s'opposent aux contingentements de personnes.

Les chefs d'entreprise ont également été interrogés sur l'initiative populaire de l'UDC «Contre l'immigration de masse», en raison de son aspect négatif sur la libre circulation. Résultat: 39 pour cent rejettent cette initiative et 28 pour cent se déclarent «plutôt contre». Dans ce questionnaire également, les sceptiques, soit ceux qui approuvent l'initiative, sont plutôt du côté des entreprises plus petites. Etude disponible sur le site de l'Union suisse des arts et métiers www.sgv-usam.ch ■

La libre circulation des personnes est essentielle pour l'économie.



Photo: Stockphoto/geenne

Les petites entreprises créent 85 pour cent des nouveaux emplois dans l'Union européenne

Entre 2002 et 2010, les petites et moyennes entreprises (PME) ont assuré 85 pour cent de la création nette d'emplois dans l'UE. Ce chiffre est nettement supérieur à la part des PME dans l'emploi total qui se situe à 67 pour cent.

Au cours de la période considérée, la création nette d'emploi par l'économie de l'UE a été en forte hausse, 1,1 million de nouveaux emplois étant créés en moyenne chaque année. Il s'agit des principaux résultats d'une étude présentée le 16 janvier dernier par la Commission européenne concernant la contribution essentielle des PME à la création d'emplois. La croissance annuelle de l'emploi des PME, qui s'est élevée à 1 pour cent, a dépassé celle des grandes entreprises (0,5 pour cent). Le sec-

teur du commerce fait figure d'exception, car l'emploi dans les PME y a augmenté de 0,7 pour cent par an, contre 2,2 pour cent dans les grandes entreprises. Ce phénomène s'explique par la forte hausse du nombre d'emplois dans les grandes entreprises commerciales, notamment dans le domaine de la vente, de l'entretien et de la réparation des véhicules à moteur. Dans la classe de taille des PME, les micro-entreprises (moins de 10 personnes occupées) prennent à leur compte la proportion la plus

élevée de croissance nette de l'emploi dans l'économie marchande, à savoir 58 pour cent. Les nouvelles entreprises (créées il y a moins de cinq ans) sont à l'origine de l'immense majorité des nouveaux emplois. Les nouvelles sociétés du secteur des services aux entreprises créent plus d'un quart des nouveaux emplois, alors que les nouvelles sociétés du secteur des transports et de la communication contribuent le moins à la création d'emplois (6 pour cent). ■

(Extrait Commission européenne, lettre Schuman)

Hausse du nombre d'actifs occupés

Selon les relevés de l'Office fédéral de la statistique (OFS), le nombre de personnes actives occupées en Suisse augmente de 2,2 pour cent entre le 3^e trimestre 2010 et le 3^e trimestre 2011. Au sein de l'Union européenne (UE), il reste stable (-0,1 pour cent). Sur la même période, le taux de chômage selon la définition du Bureau international du Travail (BIT) baisse en Suisse, passant de 4,6 à 4,2 pour cent. Dans l'UE, le taux de chômage au sens du BIT enregistre une très légère hausse, passant de 9,4 à 9,5 pour cent. En Suisse, 4,732 millions de personnes sont actives occupées au 3^e trimestre 2011, soit 2,2 pour cent de plus qu'au 3^e trimestre 2010. Sur un an, le nombre d'hommes actifs occupés augmente de 2,9 pour cent et le nombre de femmes actives occupées de

1,4 pour cent. En comparaison annuelle, la population active occupée reste pratiquement stable aussi bien dans l'UE (UE27) que dans la zone Euro (respectivement -0,1 et +0,2 pour cent).

Entre le 3^e trimestre 2010 et le 3^e trimestre 2011, le nombre de travailleurs de nationalité suisse progresse (+1,2 pour cent à 3,391 millions) tout comme le nombre de travailleurs de nationalité étrangère (+5,0 pour cent à 1,342 million). Chez ces derniers, l'augmentation s'observe dans les principales catégories d'autorisation de séjour (livret C: +0,5 pour cent; livret B ou livret L depuis 12 mois ou plus en Suisse: +10,9 pour cent; frontaliers et frontalières: +6,9 pour cent; livret L depuis moins de 12 mois en Suisse: +5,8 pour cent). ■ (OFS)

Exportations accrues de courant français vers l'Allemagne

Les exportations de courant français vers l'Allemagne ont pris l'ascenseur depuis avril 2011. En comparaison de la même période de l'année précédente, les achats allemands en provenance de la France ont été multipliés par sept. Selon Electricité de France SA (EDF), l'excédent d'exportations entre avril et septembre 2011 a été de quelque 4,4 TWh, contre 0,6 TWh pour la même période de l'année précédente. L'explication de cet important excédent réside dans la

grande disponibilité des centrales nucléaires françaises et dans la baisse de la consommation indigène en raison d'une météo clémente. EDF précise dans son communiqué de presse que le mix énergétique de l'Allemagne a, en revanche, été peu compétitif pendant cette même période du fait d'une baisse de la production éolienne et de la perte d'environ 5000 MW de capacité nucléaire. ■

(Forum nucléaire suisse)

Révision 6a de l'AI: brochure pour les employeurs disponible

Dans le cadre de la révision 6a de l'AI - qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012 - l'Union patronale suisse, l'Union suisse des arts et métiers, la Conférence des offices AI (COAI) et l'Office fédéral des assurances sociales ont élaboré du matériel d'information pour les employeurs. Désormais la brochure intitulée

«Guide de la réadaptation professionnelle» est disponible.

Le flyer et la brochure peuvent être commandés gratuitement auprès du Centre d'information AVS/AI et seront livrés à domicile directement de l'imprimerie www.ahv-iv.info/arbeitsgeber. ■

PERSPECTIVES

L'année de la stagnation

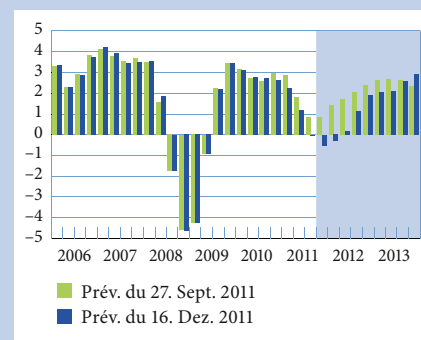
La croissance de l'économie suisse stagnera en 2012 selon KOF.

L'affaiblissement du développement économique mondial et la vigueur persistante du franc suisse entraîneront un creux dans l'évolution conjoncturelle de la Suisse. Au 4^{ème} trimestre 2011, qui vient de s'achever, et au 1^{er} trimestre 2012, la Suisse aura même connu, d'un point de vue technique, une légère récession, avec des taux de croissance négatifs du PIB. La croissance du PIB ne sera que de 0,2 pour cent sur l'ensemble de l'année.

Les conditions économiques générales se sont notablement dégradées depuis les prévisions de septembre 2011 du KOF. En Europe surtout, les prévisions de croissance ont dû être nettement révisées à la baisse. La crise de l'endettement et ses conséquences modèrent la demande à l'échelle mondiale. Le KOF s'attend dans l'ensemble à une diminution sensible de la croissance du produit intérieur brut (PIB) chez les principaux destinataires des exportations suisses durant l'hiver 2011/12 et à une reprise hésitante dans les mois à venir, ce qui suggère que la crise de la dette européenne ne poursuivra pas son aggravation. Aussi les exportations et les investissements d'équipement ne se développeront que faiblement. Par contre la consommation privée et publique de même que les investissements de construction soutiendront le PIB suisse. ■ (Extrait bulletin KOF)

Suisse: PIB réel et prévisions

(variation trimestrielle annualisée, en %)



Source: KOF

Métiers horlogers

Record de nouveaux apprentis en 2011

Du jamais vu depuis que les statistiques de la CP existent! En 2011, les métiers horlogers ont comptabilisé 425 nouvelles inscriptions dans les sept écoles horlogères de Suisse (9 pour cent de plus qu'en 2010). Quant aux diplômes décernés en fin de parcours pour la même année, on atteint également un record avec 330 nouveaux apprentis titularisés. Il y a dix ans, on en comptait la moitié moins. D'excellentes nouvelles pour la branche en quête de main d'œuvre qualifiée.

Chaque année une enquête de la CP auprès des écoles techniques dispensant des formations horlogères fait état de la situation des apprentis dans la branche. Au total, six formations initiales menant soit à un CFC (3 ou 4 ans), soit à une AFP (2 ans) sont passées au crible. Il y a bien entendu l'horloger et ses trois variantes (praticien; dans le domaine professionnel de l'industrie; dans le domaine professionnel du rhabillage), mais aussi l'opérateur en horlogerie, le micro-mécanicien, le dessinateur-constructeur en microtechnique, ainsi que deux métiers liés à la finition des pièces: le polisseur et le termineur en habillage horloger. Pour 2011, l'enquête confirme la popularité des métiers horlogers auprès des jeunes, signe de l'excellente image dont jouit la branche, renforcée à l'heure actuelle par sa bonne santé économique. A la rentrée d'août, 425 jeunes ont signé un contrat de formation dans l'une de ces professions. Un record.

Le dual toujours en progression

Suivant une tendance observée déjà lors des dernières statistiques, la pro-

portion de la formation dite duale (entreprise/école) continue à progresser. Signe que les entreprises de la branche participent activement à la formation de la relève afin de disposer en permanence de professionnels dûment formés. Sur les 425 nouveaux apprentissages, 145 s'effectueront en dual (34,1 pour cent) et 280 en école à plein temps (65,9 pour cent). Depuis 2004, où elle s'élevait à 29,4 pour cent, la part du dual a augmenté de presque 14 pour cent. La CP, organisme faîtier de la branche, s'en réjouit et veille par des mesures adéquates à ce que ce phénomène poursuive sa courbe ascendante.

Micromécanique: contrats en hausse

On observe une augmentation généralisée pour tous les métiers; trois d'entre eux sont particulièrement significatifs. Le micromécanicien, à la base du processus de fabrication des composants, remonte la pente (67 nouveaux contrats) après une légère baisse remarquée en 2010. Dans le domaine de la finition des pièces, particulièrement prisé par l'hor-

logerie haut de gamme, le termineur en habillage horloger passe de 2 à 9 contrats. Enfin, la formation d'opérateur en horlogerie continue sa progression pour arriver à 42 contrats contre 34 en 2010. C'est une bonne nouvelle, même si le nombre de places d'apprentissages pour ce métier – axé sur la pratique, et cousin de l'horloger – pourrait prendre un élan supplémentaire; l'industrie est très friande de praticiens dans les ateliers de montage.

2001–2011: 50 pour cent de diplômés en plus

En fin de parcours, le nombre de nouveaux diplômés (ayant entamé leur cursus voici 2, 3 ou 4 ans) a subi également une hausse (+9,1 pour cent). Une tendance devenue la norme depuis plusieurs années, en particulier entre 2008 et 2009, où l'on est passé de 205 à 270 titres (+24 pour cent). Même si la hausse actuelle est moins marquée, on arrive à un nombre record de titres CFC ou AFP décernés: 330 contre 318 en 2010. A titre de comparaison, en 2001, seuls 163 spécialistes sortaient des écoles diplômés en poche, soit la moitié moins. Le détail par métier traduit des chiffres en hausse ou relativement stables par rapport à l'extraction précédente. Seul le nombre de micromécaniciens diplômés accuse une baisse importante (de 57 à 39). Ceci s'explique par une année 2010 particulièrement bonne; en réalité le chiffre actuel est proche de la moyenne des six dernières années. ■ (Convention patronale de l'industrie horlogère suisse)

La popularité des métiers horlogers est en hausse chez les jeunes.



Photo: CP

Pour de plus amples renseignements, voir le site www.cpih.ch

Initiative sur les vacances totalement déplacée!

Le prix à payer pour l'initiative «Six semaines de vacances pour tous» serait exorbitant – d'autant plus que la population active ne souffre aujourd'hui d'aucun «déficit» de vacances. **Par Thomas Daum**



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

L'initiative «Six semaines de vacances pour tous» a été conçue par beau temps. Quand elle fut lancée en été 2007, la conjoncture était au beau fixe. En cette période de boom économique, personne, ou presque, ne se faisait du souci pour la compétitivité des entreprises. Qui donc alors – en dehors des associations patronales – allait trouver à redire à l'exigence syndicale d'un supplément de vacances? Mais entre-temps la situation a complètement changé. L'hypothèque d'un franc surévalué pèse sur l'industrie exportatrice et le tourisme, la demande étrangère faiblit et la crainte d'une baisse de l'emploi nourrit à nouveau les débats de politique économique.

Ce changement de climat nous remet en mémoire que toutes les prestations de l'employeur – salariales, sociales ou précisément sous forme de vacances – sont des charges d'entreprise qui doivent être couvertes par les prix du marché. Et elles ne sont couvertes que si ces prix, ou les coûts du travail, demeurent dans les limites admises par la compétitivité des entreprises. Quand ces limites sont dépassées, toute amélioration des conditions de travail se fait toujours au détriment de l'emploi. Voilà qui condamne clairement l'initiative des vacances, puisque son acceptation pousserait encore à la hausse les coûts du travail déjà très élevés que connaît la Suisse. Evaluées

à 2 pour cent pour une semaine de vacances supplémentaire, les charges salariales induites par l'initiative totaliseraient – selon une estimation prudente – quelque 6,3 milliards de francs.

Vers le «blues» de l'emploi?

Ce prix est d'autant plus élevé qu'on ne peut en aucun cas prétendre que la population active souffre en Suisse d'un déficit de vacances.

Bien que le droit légal aux vacances soit chez nous de quatre semaines par année, de nombreux travailleurs bénéficient de règlements de conventions collectives ou de règlements d'entreprise allant bien au-delà de ce minimum légal. Les travailleurs du bâtiment, de l'industrie graphique et de l'horlogerie ont cinq semaines de vacances jusqu'à l'âge de 50 ans, puis six semaines au-delà. L'industrie chimique et pharmaceutique est à peu près aussi généreuse et dans l'industrie MEM, les personnes de 40 à 50 ans sont même mieux loties encore. Dans d'autres branches également, le droit effectif aux vacances, surtout pour les tranches d'âges moyennes et élevées, dépasse nettement les quatre semaines. Sur l'année, les travailleurs bénéficient en outre de huit à dix jours fériés payés. Il importe que le régime des vacances des actifs soient déterminés en Suisse par les partenaires sociaux en fonction des moyens et des besoins des branches ou des entreprises. Cette possibilité de modulation serait réduite à néant par le relèvement de 4 à 6 semaines du minimum légal. Beaucoup d'employeurs ne pourraient pas en supporter les conséquences en termes de coûts, ce qui les obligerait soit à tailler dans d'autres prestations, soit à licencier du personnel.

Souhaitons que les citoyens sachent résister le 11 mars au mirage de l'initiative des six semaines de vacances pour tous. Faute de quoi la réalité économique pourrait facilement nous faire passer du «boogie-woogie» des vacances au blues de l'emploi. ■

Photo: Robb Lewis

Barbara Artmann, propriétaire et directrice de Künzli SwissSchuh AG

«Nous sommes tous fiers de produire en Suisse»

Dix jours après avoir repris l'usine de chaussures Künzli de Windisch en Argovie, Barbara Artmann avait dû y introduire le chômage partiel en 2004 à cause d'une forte baisse du chiffre d'affaires. La nouvelle directrice a toutefois brillamment redressé la barre. Elle nous explique aussi pourquoi elle a rencontré sa vocation chez Künzli. **Par Daniela Baumann**

Madame Artmann, comment se porte l'entreprise Künzli Chaussures?

Barbara Artmann: Bien. Certes nous n'avons pas enregistré une croissance phénoménale l'an dernier, mais cela aurait pu être pire. Compte tenu de la situation, nous sommes pleinement satisfaits.

Vous faites allusion au franc fort et à la dégradation conjoncturelle?

En effet. Mais si, d'un côté, nous gagnons aujourd'hui en francs, pour un soulier orthopédique exporté, beaucoup moins qu'il y a une année, de l'autre nous achetons relativement beaucoup dans la zone euro, ce qui compense presque entièrement cela. Il est certain que le problème du franc fort en affecte d'autres très durement. Notre part à l'exportation n'est pas énorme. Par ailleurs, un problème juridique nous a valu un revers à l'étranger. Nous avons dû retirer nos chaussures de loisir du marché allemand à un moment où nos ventes commençaient à démarrer. Mais nous avons pu effacer la perte.

Enfin, nous sommes passés à une structure de gestion intégrante des produits mode et médecine.

Vous est-il toujours difficile de trouver le personnel qui convient?

Pour la gestion des produits, nous avons cherché tous azimuts deux spécialistes confirmés. Nos deux gestionnaires possèdent une double formation: sciences du mouvement et marketing pour l'une, mode et économie d'entreprise pour l'autre. Cela nous convient parfaitement, mais les trouver n'a pas été facile. L'une et l'autre sont jeunes et se voient offrir une intéressante possibilité de diriger un secteur de façon autonome. Ma tâche est de les coacher; je prends le temps de leur transmettre ma longue expérience de la gestion des produits et de l'entreprise. Dans le secteur de la production, le recrutement est encore plus difficile. Tant l'enseignement de la cordonnerie industrielle que la formation élémentaire de cordonnier ont disparu, faute de demande. Cela signifie que pour la fabrication des chaussures, nous devons former nous-mêmes la relève.

«Notre entreprise place l'humain au centre, non la chaussure»

Qu'est-ce qui a changé chez Künzli depuis que vous avez racheté l'entreprise en 2004?

Tout! (rire). A vrai dire, nous continuons de produire en Suisse de superbes chaussures. Cela mis à part, beaucoup de choses ont changé: l'équipe, la culture, la structure organisationnelle, l'offre. Si les chaussures orthopédiques restent toujours un point fort, elles ne pèsent plus autant qu'avant. Nous avons mis sur pied une ligne mode pour les chaussures de loisir et nous présentons deux fois l'an une collection de 30 nouveaux modèles. Nous avons aussi beaucoup investi ces dernières années, tant dans le parc de machines que dans le personnel.

Comment la culture d'entreprise s'est-elle transformée chez Künzli?

Auparavant, il y avait une séparation très nette entre les gens du bureau et ceux de la production, qui ne se connaissaient même pas par leurs noms. Les employés de la production n'avaient aucune idée de la marche de l'entreprise. Aujourd'hui, chaque collaborateur a voix au chapitre; il n'y a pas de différences de classe. Chaque personne compte et puisque nous tirons tous à la même corde, tout le monde est consulté, pour les grandes décisions surtout. J'ai bien sûr la responsabilité de faire en sorte que nos 30 personnes justifient leur salaire. Mais quand quelqu'un n'est pas d'accord avec ce que je propose, on en discute. Il m'importe beaucoup que l'on arrive au travail de bonne humeur, moi incluse. L'entreprise tire profit d'une atmosphère positive. Des travailleurs bien disposés four-

nissent de meilleures prestations. Voilà pourquoi Künzli place l'humain au centre et non la chaussure.

De quelle réalisation êtes-vous particulièrement fière ?

Contre toute attente, il a été difficile de transformer la culture d'entreprise. Il a fallu du temps pour que les gens commencent à s'ouvrir. Je suis d'autant plus ravie du résultat obtenu aujourd'hui. Et nous continuons à produire en Suisse, jouant ainsi un rôle très spécial si l'on songe que dans notre branche, tout file en Asie. Le fait que nous nous en sortions en Suisse nous rend tous fiers. Ce choix nous tient beaucoup à cœur. Des gens m'ont dit que j'étais un peu dérangée de vouloir maintenir la production en Suisse. Au début, il est vrai je n'étais pas très sûre de mon affaire. Mais cela semble marcher et nous gardons le bon cap!

Sur quels marchés êtes-vous active ?

Le marché domestique assure environ deux tiers du chiffre d'affaires. Le principal moteur de nos ventes à l'étranger est l'Allemagne. Ce pays est notre débouché numéro un pour le secteur orthopédique. On s'y heurte toutefois à de nombreuses réglementations, puisqu'il ne s'agit pas seulement de chaussures, mais aussi d'auxiliaires médicaux. Renforcer ses exportations Outre-Rhin prend donc plus de temps pour Künzli Ortho Médical. Nous avons des clients dans le monde entier, par exemple au Japon, en Corée du Sud, en Australie, aux Etats-Unis et nous souhaitons explorer de nouveaux marchés stratégiques. Notre objectif à court terme est de porter la part d'exportation à 50 pour cent. Nous devrions y parvenir grâce au possible retour sur le marché allemand de nos chaussures de loisir. Pour le moment l'issue de ce différend juridique est ouverte.

Les chaussures Künzli sont relativement chères. Les clients sont-ils encore disposés à payer plus pour un produit de qualité ?

Chez nous, on en a vraiment pour son argent. Ceux qui portent nos chaussures apprécient la différence de qualité. Le supplément de prix est dû davan-

tage à la valeur des matériaux utilisés – par exemple cuir véritable dedans et dehors, semelle hightech sudorifuge – qu'aux coûts de fabrication helvétiques.

Dans une précédente interview, vous disiez avoir trouvé votre vocation chez Künzli. Que trouvez-vous de si gratifiant dans votre activité ?

Avant de devenir indépendante, je m'étais dit un jour que malgré mon travail passionnant, je n'avais pas encore trouvé ce qui me rendait pleinement heureuse. Après mûre réflexion (et une ballade en montagne), je suis arrivée à cette con-



Barbara Artmann a acheté Künzli SwissSchuh AG en 2004. A Windisch, cette entreprise familiale s'était fait un nom avec les chaussures de sport et orthopédiques. En élargissant la gamme et en innovant sans cesse, la Bavaoise Artmann, 50 ans, a conduit la maison au succès. Künzli compte aujourd'hui 30 collaborateurs, possède deux magasins en propre, en plus de nombreux partenaires de distribution en Suisse et à l'étranger, et fabrique 80 pour cent de ses souliers en Suisse.

clusion qu'il fallait que j'achète une entreprise. Ce qui m'a fasciné chez Künzli, hormis son attachement à la Suisse, c'est l'amour de la chaussure, avec cette conjugaison passionnante, unique sur le marché, de la médecine et de la mode: d'un côté nous faisons œuvre utile en aidant les gens à marcher normalement, de l'autre, la mode est notre hobby. Je ne me souhaite rien de mieux. ■

Jugement

Divergence d'opinions concernant les compétences

Un travailleur est subordonné à son employeur et il n'est pas en droit de faire prévaloir, en cas de divergence d'opinions, sa propre vision de l'organisation à adopter dans l'entreprise. Si l'employeur ne cède pas aux demandes, cela n'est pas l'indice d'un comportement hostile, délibéré et prolongé (mobbing).

Faits

Z. exploite un cabinet de conseil en matière de propriété intellectuelle et industrielle. Dès le 1^{er} juin 2007, A. est entrée à son service en qualité de conseil en propriété intellectuelle. Le salaire annuel était fixé à 130 000 francs. A teneur du contrat conclu par écrit le 26 avril 2007, l'employée jouirait de «la plus grande autonomie» dans l'exécution des tâches que l'employeuse lui confierait dans le domaine des brevets d'invention, cela après un «temps d'introduction relativement court». Le 10 octobre 2007, Z. a informé l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle que A. était habilitée à signer, au nom de la société, tout document en rapport avec les brevets, les marques et les modèles.

Le 11 octobre 2007, A. a présenté sa démission en raison du comportement jugé humiliant de l'un des trois administrateurs. Elle lui reprochait notamment de s'être opposé à ce qu'elle pût se préparer et se présenter en 2008 à l'examen de qualification de l'Office européen des brevets. A l'issue de pourparlers entre les parties, on convint le 15 janvier 2008 que la démission était non avenue, que A. travaillerait désormais sous la responsabilité des deux autres administrateurs, que si le troisième administrateur devait néanmoins lui transmettre des explications ou instructions, il ne le ferait qu'en présence de l'un des deux autres, et que la société lui accorderait, pour qu'elle puisse se présenter à l'examen de qualification au mois de mars 2009, deux semaines de congé rémunéré et un défraiement au montant maximum de 15 000 francs.

Le salaire annuel fut augmenté à 145 000 fr. dès le 1^{er} juin 2008. Au cours du mois de septembre suivant, A. éleva

des doléances au sujet d'une organisation du travail qui, selon ses dires, ne lui conférait pas une autonomie suffisante et l'obligeait, de plus, à ajourner des tâches de sa compétence pour en accomplir d'autres qui ressortissaient au secrétariat.

Le 25 novembre 2008, Z. a résilié le contrat de travail avec effet au 31 mars 2009. Par la suite, elle a motivé le congé: les difficultés relationnelles de A. avec le personnel et les administrateurs avaient entraîné une perte des relations de confiance et une dégradation des conditions de travail au sein du cabinet, et, en dépit de plusieurs discussions, aucune amélioration n'avait été obtenue.

Extraits des considérants

4. L'art. 328 al. 1 CO impose à l'employeur de protéger et respecter la personnalité du travailleur. Le harcèlement psychologique, ou mobbing, est une violation de cette obligation; il se définit comme un enchaînement de propos ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail. La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement, auquel un témoin a pu assister, peut éventuellement être considéré comme supportable alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée.

Il n'y a toutefois pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles, ni d'une mauvaise ambiance de travail,



ni du fait qu'un membre du personnel serait invité – même de façon pressante, répétée, au besoin sous la menace de sanctions disciplinaires ou d'une procédure de licenciement – à se conformer à ses obligations résultant du rapport de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'aurait pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaboratrices et collaborateurs. Il résulte des particularités du harcèlement que celui-ci est généralement difficile à prouver, si bien qu'il faut éventuellement admettre son existence sur la base d'un faisceau d'indices convergents. Il faut cependant aussi garder à l'esprit que le harcèlement peut n'être qu'imaginaire, sinon même être allégué abusivement pour tenter de se protéger contre des remarques ou mesures pourtant justifiées.

Le travailleur victime de harcèlement peut réclamer à l'employeur une indemnité de réparation morale sur la base de l'art. 49 al. 1 CO, lorsque la gravité de l'atteinte à sa personnalité le justifie; cela suppose, d'un point de vue objectif, que le travailleur ait subi une humiliation particulièrement sévère.

5. A l'appui de ses prétentions, A. développe en fait et en droit la thèse ci-après: Selon les termes du contrat de travail, A. devait jouir de «la plus grande autonomie» dans l'exécution de ses tâches, et cela impliquait, à son avis, le



Illustration: Christine Ruf

droit de communiquer directement et sans contrôle avec les clients concernés, et de signer seule, sans restrictions, les documents à établir. Or, elle affirme qu'elle n'a jamais pu correspondre avec les clients que par l'entremise ou sous le contrôle de l'un des administrateurs, et que ceux-ci ont maintenu une surveillance incessante des dossiers gérés par elle. Parce qu'elle persistait à revendiquer l'autonomie contractuellement due, un harcèlement psychologique s'est exercé contre elle et les relations au sein de l'entreprise, d'abord harmonieuses, se sont effectivement dégradées; selon l'adverse partie, c'est ce qui a motivé le licenciement.

Le contrat contenait une clause de prohibition de concurrence en faveur de Z., destinée à s'appliquer après la fin des rapports de travail. Une clause identique se trouvait dans le contrat de travail d'un autre des collaborateurs de Z., et, devant les tribunaux, ladite clause s'est révélée nulle, de sorte que celle liant A. l'était aussi. A défaut de cette

protection juridique, Z. se trouvait désormais exposée au risque que ses collaborateurs entreprennent ultérieurement des activités concurrentes en captant sa propre clientèle, et c'est pour parer à ce risque qu'elle a obstinément refusé à A. l'autonomie contractuellement promise.

Cette violation du contrat, le harcèlement psychologique qui y était lié et la dégradation générale du climat de travail sont survenus dans un contexte où Z. montrait une incapacité constante à offrir un cadre satisfaisant à son personnel. La direction n'était pas à l'écoute ni disponible pour ses employés, et elle ne les soutenait pas dans l'accomplissement de leurs tâches.

Z. a fallacieusement argué de difficultés relationnelles pour motiver le licenciement, alors que ces difficultés avaient leur origine dans le «dysfonctionnement latent» de la direction et que le vrai motif du congé se trouvait dans la volonté opiniâtre de la demanderesse d'obtenir l'autonomie qui lui était due selon le contrat. Le congé est donc abusif, au regard de l'art. 336 al. 1 let. d CO et aussi en raison du harcèlement qui a effectivement entraîné A. dans des difficultés relationnelles.

Conclusion du Tribunal fédéral

6. La promesse de «la plus grande autonomie», telle qu'exprimée dans le contrat conclu entre les parties, était propre à éveiller de grandes espérances auprès d'une collaboratrice désireuse de faire ses preuves et de s'imposer dans la profession de conseiller en propriété intellectuelle. Néanmoins, eu égard au principe de la confiance qui régit l'interprétation des manifestations de volonté entre cocontractants, ce libellé de la convention n'autorisait pas A. à exiger la liberté de communiquer direc-

tement et sans contrôle avec les clients de Z., et de signer seule, sans restrictions, les documents établis par elle. Savoir si A. était, ou non, liée par une clause de prohibition de concurrence n'y change rien. Un travailleur est subordonné à son employeur – la subordination est caractéristique du contrat de travail – et il n'est pas en droit de faire prévaloir, en cas de divergence d'opinions, sa propre vision de l'organisation à adopter dans l'entreprise. A. doit donc s'en prendre à elle-même en tant que par sa critique persistante des modalités qui lui étaient imposées et par l'insatisfaction qu'elle manifestait, elle a provoqué une altération du climat de travail et compromis son intégration au sein du cabinet de conseil.

Après que A. se fut plainte du comportement prétendument humiliant de l'un de ses supérieurs, Z. a pris des mesures d'organisation adéquates et, semble-t-il, efficaces pour rétablir la situation. Pour le surplus, quoique Z. n'ait pas accédé aux demandes de A., l'argumentation présentée ne signale aucun indice sérieux d'un comportement hostile, délibéré et prolongé, que cette dernière aurait subi au cours de son emploi. Il convient de souligner que le juge de la résiliation du contrat de travail n'a pas pour mission d'évaluer globalement la qualité de l'encadrement, du soutien et des relations hiérarchiques dans l'entreprise; A. insiste donc inutilement sur son opinion très défavorable desdites relations à l'intérieur du cabinet de conseil. La thèse ainsi soumise au Tribunal fédéral est inapte à mettre en évidence un harcèlement psychologique et un abus du droit de résilier le contrat de travail.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
24 octobre 2011 (4A_381/2011)*

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance?
Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2011

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
Union patronale suisse
Téléphone 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

*Jugement***Responsabilité du travailleur**

Pour évaluer le degré de responsabilité du travailleur dans un accident, on ne peut pas se référer de manière générale au risque professionnel. Il faut définir le comportement du sujet dans le cas considéré.

Faits

1.1 A. (défendeur) était employé en qualité de chauffeur depuis le 18 septembre 2007 auprès de Y., entrepreneur de car postal (demandeur). Les rapports de travail ont pris fin en janvier 2009. Par action du 9 avril 2009, Y. a demandé 4000 francs à A., celui-ci devant, selon Y., participer aux dommages qu'il avait occasionnés lors de quatre accidents avec des véhicules de l'entreprise.

Extrait des considérants

5. Le travailleur exécute avec soin le travail qui lui est confié (art. 321 al. 1 CO). Il répond du dommage qu'il cause à l'employeur intentionnellement ou par négligence. La mesure de la diligence incombant au travailleur se détermine par le contrat, compte tenu du risque professionnel, de l'instruction ou des connaissances techniques nécessaires pour accomplir le travail promis, ainsi que des aptitudes et qualités du travailleur que l'employeur connaissait ou aurait dû connaître (art. 321e CO). Comme l'a déjà précisé le tribunal du travail, en se référant au risque de dommage inhérent à l'activité de chauffeur, l'étendue de la responsabilité dépend du cas d'espèce. Le chauffeur n'a rien à payer pour les dommages au véhicule de peu d'importance (cas bagatelles) et pour les dommages plus étendus imputables à une faute légère. En cas de faute moyenne, il doit participer au dommage. En cas de faute grave, il prend en charge la plus grande partie ou la totalité du dommage.

5.1 A. ne fait pas valoir (de façon argumentée) que les quatre accidents n'ont conduit qu'à des dommages bagatelles. Il a au contraire reconnu, en signant les rapports d'accident, que le dommage matériel estimé s'élevait, dans chaque cas, à plusieurs milliers de francs. On ne

peut donc pas parler de dommages de peu d'importance. Cependant, comme on l'a dit, le travailleur ne répond pas des dommages d'une certaine importance que s'il a commis une faute légère.

5.2 A. reproche au tribunal du travail d'être, à tort, parti du principe qu'il avait commis une négligence grave. Les accidents sont, selon lui, dus à une négligence légère, à la rigueur moyenne. Il s'ensuit qu'il ne peut être question d'une responsabilité. Subsidiairement, il convient de réduire la responsabilité dans une mesure importante. Le considérant 5 du jugement de l'autorité précédente est contraire à l'expérience de la vie. Dans son travail, un chauffeur qui conduit un bus ou un camion doit s'accommoder du risque d'accrochage à certains endroits ou dans des passages étroits. Celui-ci entre dans la catégorie du risque d'exploitation. En outre, on ne peut pas exiger d'un chauffeur d'une manière générale qu'il demande à des passants (rectification: personnes) de donner des instructions et lui reprocher, à défaut, une négligence grave. Le plus souvent, de telles manœuvres seraient encore plus dangereuses et ne déchargeraient pas le chauffeur en cas de collision. A. ajoute que le tribunal du travail a également omis de considérer les cas d'espèce.

5.3 La faute du travailleur est présumée si le dommage, la violation du contrat et la relation causale sont établis (art. 97 al. 1 CO). A. ne conteste pas les quatre accidents. Il s'ensuit qu'il doit apporter la preuve que l'accident n'a pas été causé par une faute de sa part ou n'est dû qu'à une faute légère. Il ne suffit pas de se référer d'une manière générale au risque professionnel. Pour la prise en compte du risque profession-



nel, le risque général d'une profession déterminée n'est pas seul décisif: il faut aussi considérer la situation de risque concrète lors de l'acte à l'origine du dommage. Il va de soi que, en dépit des risques inhérents à sa profession, le risque professionnel ne peut excuser tous les accidents que le chauffeur cause. Par exemple, s'il prend son travail alors qu'il n'est pas apte à conduire et qu'il cause un accident, le risque professionnel joue un rôle secondaire dans l'évaluation de la faute (cf. art. 31 al. 2 LCR).

5.4 On entend, de manière générale, par négligence grave une violation des règles élémentaires de prudence. Le travailleur néglige ce qui se serait imposé à tout professionnel raisonnable dans la même situation et dans les mêmes circonstances concrètes. Constitue en revanche une négligence légère une violation de peu d'importance de la diligence attendue. Par conséquent, commet une négligence moyenne le travailleur qui cause un dommage en violant ses devoirs de diligence mais sans violer les règles élémentaires de prudence.

On peut en principe attendre d'un chauffeur (professionnel) qu'il soit capable d'estimer la hauteur et la largeur de son véhicule et, en particulier dans un giratoire, qu'il assure une distance de sécurité avec le véhicule qui le précède. A. n'explique pas les raisons pour lesquelles cela n'a pas été possible dans



Illustration: Christine Ruf

Jugement

Licenciement pendant les vacances

Concernant la question de la validité d'un congé, la date de réception est déterminante. Ce n'est pas la date du timbre postal qui fait foi, mais celle où le travailleur entre réellement en possession du courrier. Le travailleur peut, par ailleurs, avoir appris la nouvelle de son licenciement par d'autres sources.

Faits

Le 28 décembre 2004, la défenderesse X. a signifié au demandeur A. son congé pour fin février. A. considérait ce licenciement comme abusif parce qu'il avait fait valoir son droit de vacances.

Extraits du jugement

Par lettre du 28 décembre 2004, X. a licencié A. pour fin février 2005, respectant le délai légal de deux mois selon art. 335c al. 1 CO.

A. a prétendu n'avoir eu connaissance de la résiliation que le 5 ou 6 janvier 2005, ce que X. a contesté. La lettre de congédiement avait été expédiée au domicile de A.

Le seul point litigieux entre les parties consiste de savoir si A. était censé rentrer de vacances le 3 ou le 9 janvier. X. savait que A. serait en vacances en Espagne jusqu'au 3 janvier 2005. Mais elle a quand même envoyé sa lettre de congé au domicile de A.

Le congé déploie ses effets seulement à l'instant où le destinataire en a pris réception. La date déterminante n'est donc pas celle du timbre postal, mais celle de la réception du congé. La réception effective est confondue à une autre prise de connaissance et l'éventualité que le destinataire de la lettre de congé devait ou pouvait être au courant de sa résiliation.

C'est le cas lorsque le congé en est parvenu dans son secteur d'influence et que l'on peut supposer que, dans des circonstances normales, il aurait, en toute bonne foi, dû en prendre connaissance. Quant à l'employeur, il devait dans le cas concret, partir du principe – ou plutôt devait savoir parfaitement – que le travailleur passerait ses vacances à l'étranger. Le Tribunal fédéral, d'accord avec la doctrine en vigueur, considère

qu'un congé signifié pendant les vacances ne devient effectif qu'au moment où le travailleur, à son retour, est censé en avoir pris connaissance. Ce n'est pas le cas lorsque le travailleur passe ses vacances à la maison, qu'il fait suivre son courrier ou qu'il s'absente sans en avoir informé l'employeur.

Ayant reçu le 26 décembre 2004 un fax de A. venant d'Espagne, X. devait s'attendre à ce que son employé reste dans le Sud jusqu'à la fin de l'année et sans doute au-delà du Nouvel An, cela d'autant plus que A. annonçait son retour pour le 9 janvier 2005. Si le congé a, malgré tout, été envoyé au domicile, X. devait bien penser que A. n'entrerait en possession de ce courrier qu'au début de l'année 2005. Si X. estimait avoir convenu de la reprise du travail pour le 3 janvier 2005, cela ne change rien à cette réalité. X. n'a d'ailleurs produit aucun élément permettant de conclure que A. avait pris connaissance effectivement de la lettre de résiliation encore en décembre 2004. On peut en déduire que A. n'a reçu son licenciement que début 2005 et que le délai de congé de deux mois ne pouvait commencer à courir qu'à partir de là. Son échéance se situe, par conséquent, à fin mars 2005.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich, 28 octobre 2009 (AN050604) (Traduit de l'allemand)

les situations concrètes et il se cantonne à des généralités. Le fait qu'il ait causé les quatre accidents dans une période d'environ une année est également un élément à charge. Un chauffeur professionnel raisonnable aurait dû réfléchir sérieusement à son style de conduite déjà après le premier accident. Le deuxième accident a en outre créé une situation dangereuse pour des tiers. Cependant, lors du troisième accident, il a, comme lors du premier, accroché un avant-toit. Le tribunal du travail a donc ni excédé son pouvoir d'appréciation ni n'en a abusé lorsqu'il a jugé que la faute de A. était grave. Le reproche d'arbitraire est donc injustifié.

Arrêt de la Cour suprême du canton de Lucerne du 3 mars 2010 (11 09 163) (Traduit de l'allemand)

Formation professionnelle

Le système de formation professionnelle suisse a de l'avenir

En Suisse, deux tiers environ des jeunes achèvent un apprentissage et les entreprises consentent d'importants investissements dans la formation. Reste que la formation professionnelle initiale subit toujours une pression pour se justifier, quand elle n'est pas remise en question. C'est une erreur, car le système moderne de formation professionnelle tient compte des transformations du monde du travail et ouvre des carrières et des espaces de développement. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Swissmem

La Suisse dispose d'un système de formation professionnelle de très haut niveau.

Dans les débats sur la politique de la formation, les universitaires, eux surtout, exigent toujours que le quota de maturités et le nombre de diplômés des hautes écoles progresse sensiblement en Suisse. Un de leurs arguments majeurs est que la formation professionnelle n'est pas en mesure de préparer les apprenants à l'emprise croissante de la science et de la technologie sur la vie économique ni aux actuelles exigences de la «société du savoir». La plupart des plaidoyers pour une formation gymnasiale et universitaire plus étendue reposent sur un jugement dépréciatif de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Les critiques de la formation duale suggèrent enfin que la formation professionnelle, face au changement structurel dans le monde du travail, ne peut tenir la cadence et n'offre donc pas de perspectives à long terme aux apprentis. Ils mentionnent également le fait que l'introduction de la libre circulation des personnes a permis l'immigration en Suisse de nombreux actifs hautement qualifiés, ce qui prouve la pénurie d'universitaires. La critique de la formation professionnelle suppose aussi que

les entreprises qui forment des apprentis se préoccupent avant tout de l'applicabilité de leur formation à court terme et non aux perspectives à long terme s'offrant à eux sur le marché du travail.

Assurer la relève

Une allégation infondée, puisqu'entreprises et associations de branches ont surtout à cœur aujourd'hui d'assurer la relève nécessaire. Il est évident que le rapport coût/bénéfice d'une formation professionnelle doit se défendre si l'on veut qu'une entreprise soit disposée à offrir des places d'apprentissage. Mais le motif principal de ses efforts de formation est à l'évidence d'assurer la relève professionnelle, si l'on sait que la pénurie de travailleurs qualifiés et l'évolution démographique rendent la bataille pour le recrutement du personnel toujours plus rude et que le recrutement d'apprentis est, aujourd'hui déjà, difficile. C'est pour cette raison que les stratégies de formation initiale et de formation continue des associations de branches sont axées sur le long terme – avec pour but que les personnes recrutées pour un apprentissage

poursuivent leur formation et demeurent dans la branche. La volonté manifeste de nombreuses entreprises de soutenir leurs collaborateurs dans leur formation continue dément aussi l'argument selon lequel elles ne seraient intéressées que par un «retour sur investissement» à court terme.

L'affirmation selon laquelle la formation professionnelle initiale ne présente pas de perspectives suffisantes dans un monde du travail en mutation ne correspond pas davantage à la réalité. De nombreuses études montrent que les salariés bénéficiant d'une telle formation peuvent changer de cap sans que cela pénalise leurs revenus à plus long terme. Cela prouve bien que ces personnes peuvent transposer leurs compétences dans de nouveaux champs professionnels. En d'autres termes: leur formation et leurs compétences, acquises dans la pratique ne sont pas étroites et unilatérales, mais offrent au contraire des perspectives d'évolution.

Un sésame pour davantage de qualifications

Ces mêmes critiques oublient souvent que la Suisse dispose d'un système de formation professionnelle de très haut niveau et perméable, comprenant plus de 230 professions. Grâce à la maturité professionnelle, on peut acquérir, parallèlement à la formation initiale, une

culture générale plus large ouvrant les portes des hautes écoles spécialisées. Les formations professionnelles supérieures, une spécialité suisse en quelque sorte, débouchent aussi sur quelque 400 offres pour des qualifications plus pointues. Celles-ci sont également appréciées par les universitaires pour promouvoir leur carrière. Il suffit de penser aux filières d'experts-comptables et de contrôleurs de gestion diplômés.

Les hautes écoles spécialisées et les examens professionnels et professionnels supérieurs sont basés sur la formation professionnelle initiale et l'expérience. Un apprentissage achevé donne aux jeunes non seulement l'accès au marché de l'emploi, mais aussi la possibilité d'acquérir une formation professionnelle supérieure. Celle-ci permet une spécialisation dans la branche, la promotion à un poste dirigeant ou une réorientation professionnelle. Tout comme les hautes écoles, la formation professionnelle supérieure est à classer au niveau tertiaire du système d'éducation suisse.

Contribuer à l'intégration

Le fait est que le système de formation professionnelle ne peut être aligné uniquement sur les exigences de l'économie. Il doit aussi prendre en compte les différents penchants et aptitudes personnels des apprentis. La gradation des diplômes (formation initiale de deux

ans avec attestation, 3–4 ans de formation initiale avec certificat de capacité, prolongement avec maturités professionnelles) et le large éventail de professions satisfont à ces besoins. Ce système permet aussi d'intégrer le plus possible de jeunes dans le marché du travail et d'exploiter au mieux le potentiel de personnel qualifié.

En Suisse, 15 pour cent des jeunes en fin de scolarité, considérés comme fonctionnellement illettrés, finissent tôt ou tard par prendre le chemin de la formation professionnelle et pas réussir un diplôme. Lequel leur ouvre l'accès au marché du travail et à d'autres formations. Les entreprises formatrices apportent ici une contribution considérable – mais peu prise en considération, le plus souvent – à la politique sociale.

Exploiter le potentiel indigène

Qu'en est-il de l'argument qui veut que le marché de l'emploi suisse soit visé de plus en plus par des universitaires étrangers? Tout indique qu'à cet égard, les différences entre systèmes de formation induisent en erreur. Beaucoup de qualifications recensées en Suisse comme des formations professionnelles initiales, voire des formations supérieures, relèvent à l'étranger du niveau des hautes écoles. Parallèlement, le nombre de nouveaux arrivants se présentant comme «diplômés de hautes écoles» est élevé dans la statistique de l'immigration. Il doit cependant être interprété avec prudence et il est totalement abusif d'en déduire que la Suisse doit forcer la formation dans les hautes écoles au détriment de la formation professionnelle.

Une chose est sûre: la Suisse et son économie très développée ne pourront réussir à l'avenir à recruter tous les spécialistes nécessaires au sein de la population domestique. Il est donc d'autant plus indispensable d'exploiter au mieux le potentiel indigène grâce à une offre très large de formation initiale et de formation continue. Le système suisse de formation professionnelles, ouvert sur l'avenir, fournira à cet égard une précieuse contribution. ■

Consolidation du système de formation professionnelle

Lors des conférences sur les places d'apprentissage, Confédération, cantons et partenaires sociaux ont surtout discuté de l'internationalisation du monde professionnel et du travail. Il en ressort que l'enseignement des langues étrangères doit être renforcé dans la formation professionnelle initiale et qu'une seconde langue doit être enseignée dans un maximum de métiers. L'échange d'apprenants ou la réalisation de projets en Suisse et à l'étranger doivent aussi être favorisés, afin que l'offre de formation demeure également attrayante pour des jeunes performants.

Lors de la session d'hiver, le Parlement a contribué à renforcer la formation professionnelle et à promouvoir ses acteurs. Le soutien financier de la Confédération pour 2012 a été augmenté dans le cadre des crédits FRI. Il atteint maintenant 25 pour cent des dépenses publiques de formation professionnelle et correspond ainsi à l'ordre de grandeur inscrit dans la loi. Grâce à ces moyens, la formation professionnelle peut poursuivre son développement et renforcer son attrait, c'est-à-dire intégrer par là même un maximum de jeunes dans le marché de l'emploi. ■

Jürg Zellweger est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Apprentissage et carrière

L'apprentissage comme tremplin pour le titre mondial

En Suisse, beaucoup de jeunes trouvent leur voie dans la vie active en passant par une formation professionnelle initiale. Nadja Humbel, créatrice de vêtements, en fait partie. Après son apprentissage, elle a rapidement pris pied dans le monde du travail, où elle exerce aujourd'hui une fonction dirigeante. En championne mondiale de sa profession, elle connaît les avantages d'une formation fortement orientée vers la pratique. **Par Daniela Baumann**

«Quatre finalistes ont été appelés sur la scène, puis on m'a dit que j'avais remporté la médaille d'or». C'est ainsi que Nadja Humbel décrit le moment le plus marquant des championnats professionnels mondiaux, quand elle fut acclamée par de nombreux spectateurs et fans – majoritairement du camp suisse – puis a gravi la plus haute marche du podium. La jeune créatrice de vêtements appartient à l'équipe suisse de jeunes professionnels qui a eu du succès à Londres, en octobre dernier, aux «WorldSkills Competitions» en remportant 17 médailles ainsi que la troisième place générale parmi toutes les nations présentes.

C'est en 2008 que Nadja Humbel – à l'époque en apprentissage – a été séduite pour la première fois par l'idée d'une compétition professionnelle. «Un bulletin d'inscription pour des championnats suisses traînait par là», se souvient-elle. Elle y a réfléchi et s'est inscrite. Au final, elle n'occupe «que» le quatrième rang. Deux ans plus tard, c'est grâce aux motivations de sa cheffe, qui lui donne l'impulsion décisive, qu'elle y participe à nouveau. «Heureusement que j'y suis allée», sourit aujourd'hui la Thurgovienne de 23 ans. La première place de ces championnats nationaux qualifiait le vainqueur pour les championnats du monde.



Photo: Daniela Baumann

A droite de Nadja Humbel, on peut apercevoir la robe avec laquelle elle a gagné la médaille d'or.

Impressionnée par la cohésion au sein de l'équipe suisse

L'expérience positive de Nadja Humbel à Londres lui a demandé un effort de quelques semaines de travail, 7 jours sur 7. En plus de son activité à l'atelier saint-gallois «Karin Bischoff Couture» et

de ses cours pour l'examen professionnel, elle s'est intensément préparée au concours durant deux mois. Sur place, candidates et candidats disposaient de

22 heures en tout, réparties sur 4 jours, pour confectionner une veste et une jupe. «Seul le fait que le public nous tournait constamment autour était in-

habituel. Malgré cela, je n'ai pas eu de difficulté à me concentrer sur le travail», raconte la championne du monde. En plus de son succès personnel, elle a ramené à la maison d'autres très bons souvenirs: «La cohésion au sein de l'équipe suisse m'a beaucoup impressionnée. Tout le monde encourageait tout le monde. Nous poursuivions tous le même but et cela nous a soudés.»

Avantage d'une formation axée sur la pratique

Après trois ans d'apprentissage comme créatrice de vêtements – couturière, selon l'ancien nom du métier – dans un atelier d'apprentissage de Kreuzlingen, ainsi que deux années d'expérience professionnelle chez «Karin Bischoff Couture», Nadja Humbel se sentait bien armée pour participer au championnat «WorldSkills». Elle estime que sa formation fortement axée sur la pratique lui confère un avantage par rapport aux concurrents des autres pays. Ceux-ci sont souvent formés en école. «Nous autres Suisses sommes habitués au monde du travail et à réagir rapidement aux changements», confirme Nadja Humbel d'expérience. C'est justement cette flexibilité qui a été payante, puisque le cahier des charges fixé par les championnats mondiaux est à chaque moment modifié à court terme pour tester la capacité de réaction des participants.

La créatrice de vêtements de Weinfelden estime surtout qu'elle a beaucoup appris durant son apprentissage et qu'elle a été bien préparée à la vie professionnelle. Ayant obtenu son diplôme dans un atelier professionnel et non dans une maison privée, seule la pression du temps lui restait encore à apprivoiser vraiment: «Après mon apprentissage, j'ai aussi dû m'habituer à travailler sous pression». Sinon, le passage à la vraie vie active ne lui a posé aucun problème. «Dès le départ, j'ai obtenu de mes chefs toute la liberté voulue pour pouvoir réaliser mes commandes comme je l'avais appris. Il y a toujours diverses manières d'accomplir un ouvrage. En fin de compte, l'important est que le résultat soit convaincant.» Après l'apprentissage, sa responsabilité à l'égard de son propre travail

s'est également renforcée. «Je parvenais ainsi à bien le gérer», précise Nadja Humbel.

Recherche d'emploi difficile avec un happy end

A la fin de son apprentissage en été 2008, le fait d'avoir pu trouver un emploi fixe n'allait pas de soi: «Aucune place ne s'offrait sur le marché et mes nombreuses démarches spontanées débouchaient toutes sur des refus», se souvient Nadja. Laquelle finit tout de même par trouver chez «Karin Bischoff Couture» une possibilité de stage, qui fut suivie d'une embauche ferme.

Aujourd'hui, elle est de nouveau aux

«L'apprentissage m'a bien préparée à la vie professionnelle.»

prises avec le marché de l'emploi, mais cette fois dans le rôle tout différent d'une responsable d'atelier. Mme Humbel encadre elle-même deux apprentis et recherche pour l'été à venir, de concert avec sa supérieure Karin Bischoff, une candidate (ou un candidat) à l'apprentissage sortant de scolarité obligatoire. «Beaucoup de demandes de stages pratiques nous parviennent et nous aurons certainement un bon choix de candidatures.»

Le fait qu'un stage puisse grandement faciliter le choix professionnel, Nadja Humbel le sait d'expérience. A l'origine, elle voulait être enseignante en travaux d'aiguille, mais elle y a renoncé lorsque cette profession en tant que telle a été supprimée suite à la réforme des programmes de formation. En compensation, elle a suivi plusieurs stages dans le domaine de la création de vêtements. Lesquels ont été pour elle de très bonnes expériences. «Après quoi, ma décision a été très facile à prendre.»

De l'idée au vêtement fini

Qu'est-ce qui l'a poussée dans cette voie plus précisément? «Le métier de créatrice de vêtements est un processus en plusieurs étapes, chacune d'elles étant marquée par les désirs de la cliente», dit Nadja Humbel de son travail quoti-

dien. Cela commence par le conseil personnel, où l'on définit ensemble le modèle du vêtement. La tailleuse prend ensuite les mesures de la cliente pour reporter sur chablon la forme générale de sa personne. A partir de là, elle développe le modèle et coupe le tissu. «Pour terminer entièrement un habit, il faut en moyenne trois essais et quelques petites retouches», explique la spécialiste, qui a obtenu un brevet fédéral en 2011, après deux années de formation continue ponctuées d'un examen professionnel.

La confection prend du temps. Pour une veste, par exemple, Mme Humbel compte au total environ 25 heures de travail. Ses clientes ne sont pas toujours conscientes de cette exigence. «Chez nous, on ne peut pas simplement arriver, choisir et emporter son article. Il faut se donner du temps pour être sûre d'avoir en fin de compte un habit parfaitement ajusté.»

La championne mondiale de sa spécialité fait justice d'une autre idée fausse: «Une tailleuse n'est pas une modiste», souligne-t-elle. La création de modèles n'est qu'une modeste partie de mon métier. L'essentiel est le travail manuel. Comme qualité première d'une bonne créatrice de vêtements, Mme Humbel cite l'habileté artisanale – avant la précision et la créativité – et se désigne elle-même comme quelqu'un qui «préfère réaliser que développer des idées».

Cette aînée de trois sœurs utilise aussi son talent sur le plan privé, taillant elle-même ses vêtements pour des occasions spéciales. Mais c'est dans des magasins ordinaires qu'elle se procure ses habits de chaque jour, qui «doivent être avant tout pratiques», précise-t-elle. «Dans mon armoire à habits, la proportion de vêtements de ma confection est très faible.»

Options pour le futur

Quels sont ses objectifs professionnels pour les années à venir? «Dans l'immédiat, je souhaite rester directrice d'atelier chez «Karin Bischoff Couture». Nadja Humbel a tout de même au moins deux options en tête: «L'une d'elles serait une formation continue de dessinatrice de patrons à l'Ecole suisse du textile, l'autre l'examen de maîtrise.» ■

Formation professionnelle et associations de branches

«La formation professionnelle est un modèle à succès pour notre économie»

Comment les associations de branches jugent-elles la situation actuelle dans la formation professionnelle et son avenir? Où mettre l'accent et où faut-il agir? Les réponses d'Ueli Büchi, responsable de la politique de la formation professionnelle à la Société suisse des entrepreneurs (SSE) et de Matthias Stettler, chef du département formation de l'Association suisse d'assurances (ASA). **Par René Pfister**

Combien d'apprentis formez-vous chaque année dans votre branche et dans quels domaines?

Ueli Büchi: La majorité des apprentis du secteur principal de la construction sont formés dans les domaines de la maçonnerie et de la construction de voies de communication. Ces professions font l'objet d'offres dans toute la Suisse. Environ 1300 nouveaux apprentis sont recrutés chaque année dans la maçonnerie et environ 400 dans la construction de voies de communication.

Matthias Stettler: Quelque 600 apprentis sont recrutés chaque année dans notre branche. La plupart d'entre eux se lancent dans une formation commerciale de base. Mais d'autres s'engagent dans des domaines comme l'informatique, la logistique et d'autres secteurs encore, telle la cuisine dans une cantine d'entreprise.



Ueli Büchi, responsable de la politique de la formation professionnelle à la SSE



Matthias Stettler, chef du département formation de l'ASA.

Photos: m. a. d.

Les entreprises de votre branche ont-elles de la peine à pourvoir les places d'apprentissage et à recruter suffisamment de candidats?

Ueli Büchi: Je constate qu'en août 2011, de nombreuses places d'apprentissage offertes n'ont pas trouvé preneur. Le nombre total des personnes recrutées se situe toutefois dans la moyenne de ces dernières années. L'effectif des apprentis a même augmenté dans certaines régions de Suisse. Nos entreprises procèdent à une sélection minutieuse. C'est ainsi qu'elles assurent la qualité de la relève.

Matthias Stettler: Les entreprises des assurances enregistrent toujours de nombreuses candidatures. Ce que nous constatons, c'est que nous avons de plus en plus de peine à trouver des candi-

dates de qualité. La situation peut varier d'une région à l'autre.

Quelles en sont les raisons?

Ueli Büchi: Les nombreuses places d'apprentissage inoccupées sont la preuve que notre branche a un besoin urgent de relève et qu'elle est prête à engager davantage d'apprentis. Souvent les élèves ayant achevé leur scolarité ne manifestent pas beaucoup d'intérêt pour un apprentissage dans le secteur principal de la construction. Les professions de notre branche n'apparaissent souvent pas sur les listes de souhaits des élèves. Les raisons à cela sont multiples. Selon notre analyse, deux points principaux sont à relever: premièrement, les professions du secteur principal de la construction ont une mauvaise image

auprès des enseignants, des conseillers en orientation professionnelle et des parents et deuxièmement, les possibilités de formation continue et de développement de carrière y sont incertaines. **Matthias Stettler:** Nous constatons qu'à l'issue du degré secondaire I, les jeunes optent de plus en plus pour une formation scolaire ou gymnasiale. C'est surtout le cas de ceux qui choisissaient traditionnellement une formation commerciale. Pour trouver les candidats du niveau de qualité recherché parmi ceux qui restent dans ce secteur, nous sommes en concurrence avec les banques et l'administration publique.

Que fait votre branche pour promouvoir la relève et améliorer l'attrait des apprentissages professionnels?

Ueli Büchi: Toutes les formations sont mises en place sur la base de nouveaux plans de formation. Elles sont de bonne qualité. La collaboration entre les entreprises d'apprentissage et les écoles fonctionne bien. La Société suisse des entrepreneurs ainsi que les associations professionnelles organisent la formation de base et assurent la qualité des formations. C'est sur ces fondements positifs que s'opère le recrutement professionnel. Les associations professionnelles et la Société suisse des entrepreneurs avec ses sections font de la publicité pour les diverses professions. L'engagement de la SSE pour les Championnats suisses et la participation aux Mondiaux des métiers est exemplaire. Notre maçon a obtenu une médaille de bronze. C'est un excellent ambassadeur de nos professions auprès de tous les jeunes.

Matthias Stettler: Aux yeux de l'opinion publique, un apprentissage dans l'assurance passe pour être attrayant, même si notre branche n'a pas particulièrement bonne image. Mais les différentes entreprises d'assurance approchent leur public cible sur une base régionale, par exemple en se faisant représenter dans des foires consacrées à la formation et dans les écoles.

La concurrence va continuer de progresser, ne serait-ce qu'en raison de l'évolution démographique. Selon les prévisions de la Confédération jusqu'en 2020, le nombre des apprentis potentiels va diminuer de 6 pour cent. Comment votre branche réagit-elle à ce défi à moyen terme?

Ueli Büchi: Les mesures envisagées en matière de publicité professionnelle sont essentielles. Nous devons nous rapprocher encore davantage des élèves et des acteurs sociaux. Les premières mesures à ce sujet ont été adoptées et elles seront mises en œuvre dans le courant de cette année. Je suis convaincu que nous devons rechercher davantage encore le dialogue personnel avec les candidats potentiels. Nous élaborons des documents susceptibles de contribuer au succès de la démarche ainsi qu'un site Internet destiné aux entreprises.

Matthias Stettler: L'industrie de l'assurance a créé une nouvelle offre attray-

ante. Nous cherchons à attirer les détenteurs de maturité qui ne souhaitent pas faire des études vers le secteur de l'assurance. Ces personnes peuvent suivre sur trois semestres une formation duale qui leur donnera accès à la profession d'assistant d'assurance AFA. Après quoi tous les cours complémentaires de la formation professionnelle supérieure leur sont ouverts.

Que peuvent faire les entreprises elles-mêmes pour promouvoir la formation professionnelle?

Ueli Büchi: Les entreprises sont nos principaux ambassadeurs lorsqu'il s'agit de formation professionnelle. L'ancrage local de nos entreprises ou des succursales de grandes entreprises permet de s'adresser directement aux personnes intéressées à la profession sur le marché local. C'est là que les entreprises vont devoir renforcer leurs activités si elles ont besoin de relève spécialisée. Les stages, les journées portes ouvertes, les visites d'écoles, la publicité professionnelle présentée lors d'expositions sur les métiers, les parcours d'apprentissage pour les écoles, etc. sont des mesures qui mettent en relation les entreprises, les écoles et les services locaux d'orientation professionnelle.

Matthias Stettler: Les entreprises doivent offrir des places de formation attractives. C'est leur rôle d'encourager leurs collaborateurs et de leur offrir des perspectives de formation continue et de développement professionnel. Il serait bon que l'opinion publique au sens large en prenne conscience.

De votre point de vue, que devraient faire les milieux politiques?

Ueli Büchi: La formation professionnelle telle qu'elle est conçue dans notre système dual est un modèle à succès de notre économie et de notre société. Les faibles taux de chômage enregistrés chez les personnes qui ont achevé leur formation professionnelle de même que les performances des entreprises suisses attestent ce succès de manière impressionnante. J'attends des milieux politiques qu'ils définissent les conditions-cadre de la formation professionnelle et les adaptent en permanence de telle manière que la formation profes-

sionnelle demeure un succès à l'avenir. Cela implique de mettre à disposition les moyens financiers nécessaires. La formation professionnelle ne doit pas se frayer son chemin en opposition à la voie académique. C'est là que j'attends des solutions politiques afin que les deux secteurs puissent être à armes égales.

Matthias Stettler: La Suisse dispose d'un excellent système de formation professionnelle. Les milieux politiques devraient mettre cet aspect davantage en évidence par un soutien financier approprié. En outre, le positionnement de la formation professionnelle par rapport aux autres voies de formation revêt une grande importance. C'est aussi le cas à l'étranger, notamment avec le Cadre européen des certifications (CEC ou EQF).

Comment jugez-vous les perspectives à long terme de la formation professionnelle dans votre branche?

Ueli Büchi: Pour les entreprises et leurs collaborateurs, la formation professionnelle dans le secteur principal de la construction devra apporter de véritables plus-values. Des solutions globales doivent être trouvées pour la formation et le développement de la main-d'œuvre spécialisée et des cadres. Dans ces considérations, les thèmes de la formation professionnelle réglementés par la Confédération ne représentent qu'un aspect partiel. La SSE doit axer la conception et la mise en œuvre de la formation professionnelle sur les besoins des entreprises. Avec cette stratégie, la formation professionnelle dans le secteur principal de la construction sera un facteur de succès pour les entreprises de la branche.

Matthias Stettler: Je crois que les perspectives pour la formation professionnelle dans la branche de l'assurance sont très bonnes. Il existe de nombreuses fonctions et professions dans les assurances susceptibles d'être occupées par des titulaires d'un diplôme académique. Pourtant, c'est par la voie professionnelle que le spécialiste en assurance acquiert ses qualifications, dans la branche elle-même. Nous ressentons dans la branche un grand engagement qui devrait garantir le maintien de cette voie d'excellence à l'avenir. ■

Accord sur la libre circulation des personnes (ALCP)

Une renégociation de l'ALCP est-elle vraiment réaliste?

L'initiative «contre l'immigration de masse» lancée par l'UDC exige une renégociation de l'accord de libre circulation des personnes (ALCP) conclu entre la Suisse et l'UE dans les trois ans qui suivent son acceptation. Une telle renégociation serait-elle possible et quelles en seraient les conséquences? **Par Dieter Grossen**

La libre circulation des personnes est l'un des acquis juridiques les plus précieux de l'UE. Elle repose sur la non-discrimination et l'égalité de traitement pour tous les ressortissants de l'espace commun. Ces principes ayant de facto le rang de droits fondamentaux au sein

«Une renégociation de l'ALCP ne pourrait donner que de mauvais résultats»

de l'UE, il ne saurait être question d'y déroger durablement. Cela explique que seules des solutions transitoires aient pu être obtenues dans le cadre de l'ALCP du 21 juin 1999, au surplus dans un climat de relative bienveillance à notre égard, puisqu'aux 15 Etats membres qui formaient alors l'UE nous liaient des décennies de relations commerciales et touristiques, ainsi que notre collaboration à des organisations internationales comme l'OCDE, le Conseil de l'Europe ou l'AELE.

Avantages particuliers: moins de compréhension

Entre-temps, l'UE s'est élargie à 27 membres. Beaucoup de nouveaux venus ne connaissent pas la Suisse, ni son histoire ni ses institutions politiques. Comme ils ont dû consentir d'énormes efforts et sacrifices pour pouvoir entrer dans l'UE, ils ne sont dès lors pas très enclins, dans les négociations, à octroyer des avantages particuliers à l'un des pays les plus riches d'Europe. Mais chez nos

«vieux» partenaires de l'UE également, on sent de moins en moins de compréhension pour des arrangements spéciaux avec la Suisse. Les problèmes actuels qui nous opposent à l'UE, par exemple les divergences sur les questions bancaires et fiscales, les atterrissages à l'aéroport de Kloten ou le conflit des taxis avec le Bade-Wurtemberg et le Vorarlberg ont contribué à ce changement d'attitude.

Doit-on renégocier l'ALCP?

Trois exigences de l'initiative sont incompatibles avec l'ALCP: le contingentement, la priorité aux travailleurs suisses et l'inclusion des frontaliers dans le contingentement. Rappelons que cette dernière catégorie n'a jamais fait l'objet de restrictions numériques, même avant l'ALCP.

Pour négocier, il faut être au moins deux à le vouloir. Or il est improbable que l'UE désire engager de nouvelles négociations qui auraient pour but de restreindre la libre circulation des personnes. Auquel cas la Suisse devrait se résoudre à dénoncer l'ALCP, ce qui déclencherait la fameuse «clause guillotine», avec des conséquences imprévisibles pour notre pays.

Ce que nous réserverait une nouvelle négociation, les 27 ministres des affaires extérieures de l'UE l'ont déjà clairement donné à entendre: lors de leur réunion du 8 décembre 2008, ils ont qualifié les accords bilatéraux existants de «déséquilibrés et favorisant unilatéralement la Suisse». Dans leur 2^{ème} rapport du 14 décembre 2010 traitant des relations entre la Suisse et l'UE, ils sont même allés plus loin. «Si le système des rapports bilatéraux a bien fonctionné par

le passé», notent-ils, il devient «très lourd et complexe et atteint manifestement ses limites. Il est une source d'insécurité juridique pour les autorités, les prestataires de services et les citoyens».

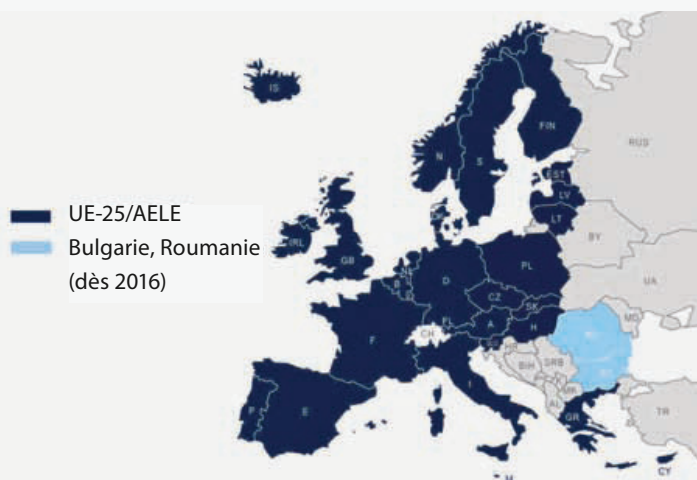
Ils ont énoncé quatre préalables à toute négociation nouvelle avec la Suisse: 1, l'application uniforme et l'interprétation homogène du droit européen; 2, la reprise de la jurisprudence européenne; 3, la reprise du nouveau droit européen («adaptation dynamique des accords bilatéraux au futur droit de l'UE») et 4, la mise en place d'un mécanisme de contrôle et juridictionnel indépendant en cas de différends.

Au-delà de ces exigences institutionnelles, la Suisse devrait se plier à d'autres requêtes européennes, celles portant par exemple sur l'imposition des sociétés ou l'échange automatique de données dans les domaines bancaire et fiscal.

Il existe des variantes plus sages pour la Suisse

En aucun cas la Suisse ne devrait se présenter en demandeur d'une renégociation. Il serait plus sage d'attendre que l'UE réclame concrètement une adaptation de l'ALCP à la situation juridique actuelle. Notre pays pourrait alors se voir accorder des mécanismes de protection contre une immigration excessive en échange de concessions au titre de la reprise de l'acquis ainsi que dans le domaine institutionnel. Le cas échéant, cette avancée pourrait aussi être obtenue dans le cadre d'un nouveau paquet de négociations, plus important. A condition toutefois, dans l'un et l'autre cas, de trouver une solution à la difficile question institutionnelle des mo-

Libre circulation des personnes avec l'UE/AELE



Source: Bureau de l'intégration DFAE/DFE

dalités de reprise par la Suisse du futur droit de l'UE. Le fait que la Suisse affiche l'un des taux de chômage les plus bas d'Europe et qu'elle ait comparative-ment bien surmonté la crise économique mondiale ne devrait pas lui rendre la tâche plus facile pour négocier un mécanisme de protection autonome à l'égard de l'immigration. Sans compter l'obstacle supplémentaire que constitue la ratification obligatoire, par les 27 Etats membres de l'UE, des résultats des négociations.

Naïveté ou subtile tactique politique?

Exiger une renégociation de l'ALCP relève de la naïveté ou alors – plus probablement – d'une subtile tactique politique: au lieu d'attaquer frontalement la libre circulation des personnes – ce qui serait politiquement déraisonnable

ciation – on formule l'exigence a priori innocente d'une renégociation, tout en sachant que celle-ci irait à des fins contraires de l'objectif déclaré des initiants. En cas d'échec prévisible de cette renégociation, on pourrait alors taxer le Conseil fédéral d'impuissance et aller jusqu'à le rendre responsable d'avoir enterré les Accords bilatéraux I.

Des problèmes qui attendent des solutions

L'exigence d'une renégociation de l'ALCP aurait donc un effet boomerang. Le meilleur argument que l'on puisse opposer à l'initiative sur l'immigration est le bon fonctionnement d'un accord réellement efficace. Les problèmes actuels posés par la libre circulation des personnes peuvent et doivent être réglés, ou du moins atténués, par des mesures de politique interne.

Cela s'impose surtout dans le domaine des services, où l'on observe des cas de sous-enchère salariale malgré les mesures d'accompagnement. Les contrôles du marché du travail effectués par les commissions paritaires et tripartites doivent être améliorés, tout comme les possibilités de sanction. Des moyens de contrôle efficaces doivent être créés pour les pseudo-indépendants prestataires de services qui échappent aux mesures d'accompagnement.

Pour assurer la pérennité de l'ALCP – et sauver par la même occasion les six

autres accords bilatéraux I – il faut tenir compte des craintes de la population suisse. Font notamment partie de celles-ci les inquiétudes relatives au marché immobilier. D'où la nécessité d'étudier, par exemple, l'opportunité d'étendre les mesures d'accompagnement au secteur de l'aménagement du territoire, du droit de bail ou de la construction de logements.

Des votations sur l'ALCP nous attendent bientôt: le probable référendum sur l'extension de l'accord à la Croatie ainsi que la votation sur l'initiative «contre l'immigration de masse», qui a toutes les chances de réunir le nombre nécessaire de signatures. Pour combattre celle-ci, il ne suffira pas de mettre en évidence la nécessité économique de l'accord de libre circulation quelques mois avant l'échéance, pas plus que d'agiter la menace de délocalisations à l'étranger. Il faut dès maintenant s'attaquer efficacement aux problèmes qui se posent. A cet égard, la responsabilité du Conseil fédéral, du Parlement, des partis et des partenaires sociaux est engagée.

En résumé: trouver des solutions plus efficaces

Renégocier l'ALCP ne pourrait déboucher que sur une situation moins favorable qu'aujourd'hui. Nous avons intérêt à centrer nos efforts sur l'élimination ou l'atténuation des problèmes posés par l'application de l'ALCP et à négocier avec l'UE une formule de compromis sur les questions institutionnelles, c'est-à-dire l'adaptation de l'ALCP et d'éventuels accords ultérieurs à l'évolution du droit communautaire. ■

«Les problèmes liés à l'ALCP doivent être résolus ou atténués à l'interne»

compte tenu des incontestables avantages économiques de cet accord et du fait qu'il faudrait endosser la responsabilité des conséquences d'une dénon-

Dieter Grossen a été directeur suppléant de l'Office fédéral des migrations et, jusqu'en juin 2008, chef des négociateurs suisses de l'ALCP. Cet article est basé sur l'exposé qu'il a prononcé en novembre 2011 à l'Institut européen de l'Université de Zurich (EIZ).

Stöckli Swiss Sports

Le dernier fabricant suisse de skis se lance dans les articles d'été

Stöckli Swiss Sports, domicile à Wolhusen (Lucerne), atelier à Malters, effectif total: 250 collaborateurs, est le dernier fabricant suisse de skis. Dirigée par Beni Stöckli, de la troisième génération, cette entreprise familiale est cependant très diversifiée. En plus des skis, Stöckli fabrique ses propres vélos et s'est aussi fait un nom dans le commerce d'articles de sport. **Par Michael Zollinger**



Photo: Michael Zollinger

La présence en coupe mondiale de ski aura été l'élément clé pour stimuler l'exportation, constate le directeur Beni Stöckli.

«Mon grand-père était exclusivement dans le ski et mon père a commencé à faire de l'entreprise une maison de commerce de réputation internationale. Il nous appartient aujourd'hui de soutenir sur une large base son développement.» Beni Stöckli, 41 ans et directeur de la 3^{ème} génération, nous reçoit dans la salle de conférence de Wolhusen. Il nous retrace très succinctement l'histoire de l'entreprise. En qualité d'économiste d'entreprise et d'informaticien diplômé, il entre dans l'entreprise familiale en 2000, après avoir fait ses premières expériences professionnelles dans d'autres PME. En 2008, son père Beni Stöckli lui confie la direction opérationnelle de la maison. Beni senior préside actuellement le conseil d'administration et se charge de diverses tâches de représen-

tation, dans le ski de compétition notamment.

«Nous nous ressemblons beaucoup», dit Beni junior de son père. Les choses ont néanmoins changé depuis que le fils dirige l'affaire. Alors que du temps de son père, presque tout passait par le bureau du patron, le fils dirige en équipe et de manière beaucoup plus ciblée. Des instruments informatiques comme la planification des ressources d'entreprise (ERP), entre autres, font aujourd'hui partie du quotidien dans l'entreprise de Wolhusen.

Clé du succès: la distribution directe

Les principaux jalons avaient toutefois été posés par le grand-père et le père. Dans les années 1980 et 1990, il y avait

encore en Suisse de nombreux fabricants de skis, comme Authier, Streule et Schendener, pour ne citer qu'eux. Seul Stöckli a survécu. Pourquoi? Pour deux raisons, explique le jeune directeur. D'abord le haut niveau permanent de qualité: «Nous n'avons jamais eu de problèmes de qualité sur toutes ces années». Ensuite une décision importante prise en 1967, date à partir de laquelle la pression croissante sur les marges poussa Stöckli à se détourner du commerce pour se concentrer sur la distribution directe, d'abord avec la vente sortie d'usine à Wolhusen puis, les années suivantes, grâce à la mise sur pied d'un réseau de filiales de distribution qui compte aujourd'hui 14 employés.

Dans le même temps, l'entreprise élargissait sa gamme avec divers produits

tels que fixations, chaussures de ski et articles de ski de fond. Elle ne tarda pas non plus à prendre pied dans les affaires d'articles estivaux car, explique Beni Stöckli, «nous ne pouvions pas occuper nos vendeurs uniquement les mois d'hiver». Trois quarts du chiffre d'affaires annuel de 60 millions de francs proviennent aujourd'hui des ventes d'articles d'hiver, un quart des produits d'été, dont font partie, outre les vélos Stöckli conçus et montés en Suisse, les articles de running, trekking, walking et roller en ligne. «Notre objectif est de renforcer les affaires d'été et nous investissons en conséquence», relève le directeur. Cette orientation s'explique aussi par le changement climatique et les incertitudes croissantes de l'enneigement sous nos latitudes. Bien que le secteur ski n'assure plus qu'un tiers du chiffre d'affaires, Stöckli demeure connu surtout comme fabricant de skis. «Nous voudrions changer cette image dans les années à venir. Pour cela, nous comptons particulièrement sur nos vélos» (voir encadré).

Succès dans la cour des grands

Les activités liées au ski demeurent bien sûr importantes pour l'entreprise. Avec une production annuelle de 50 000 pièces, Stöckli est aujourd'hui un acteur de niche incontournable à côté des «big five» Fischer, Atomic, Völkl, Rossignol et Head. Depuis 1994, quand Stöckli a été admis au sein du Swiss Ski Pool, la marque est présente aux coupes mondiales. Certes, ses moyens ne suffisent pas pour des descendeurs du calibre de Didier Cuche ou Bode Miller, mais elle

a réussi à passer contrat avec d'intéressants athlètes comme Tina Maze et Andrej Jerman de Slovénie, ou les Suisses Tobias Grünenfelder et Fabienne Suter. Le premier descendeur suisse chaussé de Stöckli fut en 1994 le vice-champion olympique Urs Kälin. Suivirent plus tard des cracks comme Paul Accola ou le Liechtensteinois Marco Büchel.

Pour stimuler l'exportation, la présence en coupe mondiale aura été l'élé-

«Un tiers environ de notre chiffre d'affaires total est assuré par le domaine du ski.»

ment clé, constate Beni Stöckli. La maison écoule aujourd'hui 40 pour cent de sa production dans 33 pays, ses principaux marchés étant les Etats-Unis, l'Italie et l'Autriche. A l'étranger, c'est surtout le «swiss made» qui compte. Mais la construction en sandwich à laquelle recourt Stöckli et qu'utilisent pour la compétition uniquement de nombreuses marques de ski renommées a aussi son influence. Au delà de son fort impact publicitaire, la coupe mondiale est également utile à la recherche et au développement, puisque cet engagement oblige l'entreprise à se maintenir techniquement au «top niveau». Enfin la notoriété télévisuelle due à la coupe mondiale a suscité un intérêt croissant en Suisse même, où les skis Stöckli sont de plus en plus demandés dans les com-

merces spécialisés. En position de force, le fabricant de Wolhusen a su mettre sur pied dans les domaines skiabiles des Grisons et du Valais un réseau de revendeurs exclusifs de produits Stöckli comptant aujourd'hui 35 partenaires triés sur le volet.

A la recherche d'un ski polyvalent

Grâce à l'innovation du ski parabolique, le marché du ski connaît, depuis quelque temps, une réjouissante reprise après l'essoufflement du snowboard. Les nouveaux produits sont surtout liés aux segments free-style et free-ride, la taille de ce marché restant toutefois difficile à évaluer pour l'heure. «Même si l'industrie s'est montrée très innovante ces dernières années, on n'a pas inventé la roue chaque jour», signale Stöckli. La tendance est au ski polyvalent. L'industrie du ski est un peu préoccupée par la propension à louer plutôt qu'à acheter ses skis que l'on voit se renforcer depuis quelques années. Elle a cherché à entrer dans ce créneau par ses offres propres. La location semble toutefois donner elle aussi des signes de stagnation, observe M. Stöckli.

Croissance progressive et substantielle

Le chef d'entreprise voit l'avenir avec optimisme, même pour les articles de ski. «Grâce à notre politique de production, dit-il, il ne nous reste jamais plus de 5000 paires invendues, même dans les saisons de faible enneigement comme l'hiver 2006/2007. On les écoule alors en solde à la saison suivante». Son objectif déclaré est une large diversification de l'entreprise, qui occupe 250 personnes. Il s'agit par là d'assurer durablement l'emploi. A côté des avantages d'une entreprise familiale, Stöckli cite l'inconvénient d'une possibilité de croissance limitée: «Comme nous finançons notre expansion nous mêmes, nous ne pouvons pas ouvrir plus d'un magasin par année», souligne ce chef de famille, père de deux enfants.

Quant à savoir qui reprendra le flambeau un jour, c'est de la lointaine musique d'avenir, l'ainée des deux filles du CEO n'ayant que deux ans et demi. ■

Stöckli lance son vélo électrique

Stöckli Swiss Sports entend être présent sur le marché en plein boom du vélo électrique. Vers la fin février, il livrera un e-bike de sa conception. L'été passé déjà, ce vélo a été distribué dans les magasins pour des tests comme modèle de présérie. L'innovation Stöckli consiste en accus intégrés. La batterie est logée dans la tige de selle, disponible en tailles variables selon les besoins.

«Ce développement nous offre une portée pouvant être jusqu'à 60 pour cent supérieure à celle des vélos électriques comparables», précise M. Stöckli. Equipée d'un moteur suisse, la bicyclette est d'allure très sportive. Sur demande, elle peut aussi comporter un «urban-kit» et/ou une fourche suspendue. Stöckli en escompte des synergies bénéfiques à tout le secteur bicyclettes. ■

Conférence annuelle d'Economiesuisse

Priorités de politique économique, innovation et esprit d'entreprise

Economiesuisse formule pour l'année en cours de claires exigences en matière de politique économique, ceci dans le cadre d'un programme faisant ressortir six priorités. L'organisation faîtière de l'économie combattra résolument l'initiative sur les six semaines de vacances et celle intitulée «Accords internationaux: la parole au peuple!». Par contre, elle entend s'engager plus particulièrement en faveur de l'innovation et de la recherche ainsi que de la garantie de l'indépendance de la Banque nationale.

L'économie suisse sera mise à rude épreuve durant toute cette année. Le franc fort, associé à la crise de l'endettement et à une conjoncture mondiale affaiblie, freine la dynamique de croissance et menace des emplois. Sur le front politique également, les défis ne manquent pas, comme l'a indiqué Gerold Bührer, président d'Economiesuisse, dans le cadre de la conférence de presse annuelle de l'organisation faîtière de l'économie. «L'initiative de l'ASIN «Accords internationaux: la parole au peuple!» affaiblirait notre marge de manœuvre de politique extérieure et doit être rejetée dans l'intérêt national.» Economiesuisse combattra cette initiative aussi activement que celle de Travail.Suisse, qui veut accorder à tous les travailleurs suisses six semaines de vacances. De nombreuses entreprises ne supporteraient pas cette charge financière supplémentaire, d'autant moins dans une période de turbulences. L'initiative menace avant tout des emplois.

Les six priorités de politique économique

En vue de la nouvelle législature, l'organisation faîtière mettra l'accent sur six priorités de politique économique, selon le président Gerold Bührer. Pour cela, Economiesuisse formule en particulier les exigences suivantes:

■ Politique monétaire

L'indépendance de la Banque nationale a fait ses preuves et doit rester totale, surtout au vu des turbulences actuelles. On ne saurait accepter sous aucun prétexte que, à la suite des ré-



Œuvrer pour des conditions-cadre favorisant l'innovation et la recherche en Suisse.

cents événements, la Banque nationale soit politisée et entravée dans l'accomplissement de son mandat. Sur le plan de la politique monétaire, elle doit absolument défendre le taux plancher.

■ Politique économique extérieure

Afin de mieux s'implanter sur de nouveaux marchés, la Suisse doit resserrer les mailles de son réseau d'accords de libre-échange. Résilier l'accord sur la libre circulation des personnes conclu avec l'UE serait dangereux. Cela mettrait en péril les accords bilatéraux avec l'UE, ce qui doit absolument être évité. L'initiative de l'ASIN «Accords internationaux: la parole au peuple!» nuirait à nos intérêts nationaux, c'est pourquoi l'économie la combat.

■ Politiques budgétaire et fiscale

Le frein à l'endettement ayant fait ses preuves pour les finances de la Confédération, un instrument compa-

nable s'impose pour les assurances sociales. Une mesure importante pour renforcer la place économique est la mise en œuvre de la réforme de l'imposition des entreprises III.

■ Énergie, environnement et infrastructures

Des jalons doivent être posés afin de garantir la faisabilité de la mutation énergétique souhaitée. Les priorités définies par l'économie sont la sécurité de l'approvisionnement, des prix compétitifs et la sauvegarde de l'environnement. Quant aux infrastructures de transport, elles doivent être développées de manière ciblée et financées par les utilisateurs.

■ Formation et recherche

Dans le contexte de la concurrence mondiale, il est particulièrement important de promouvoir l'innovation, avant tout dans les branches techniques (MINT). Ces prochaines anné-

es, la priorité budgétaire devra être donnée aux dépenses de formation et de recherche.

■ Réglementation

Lors de l'élaboration d'une réglementation, il convient d'accorder davantage d'attention à la compétitivité. La protection de la «Swissness» doit être mise en œuvre de manière non bureaucratique. L'initiative populaire sur les six semaines de vacances doit être refusée dans l'intérêt de l'économie et de l'emploi. En ce qui concerne le contre-projet à l'initiative populaire «contre les rémunérations abusives», il s'agit de renforcer les droits des actionnaires tout en préservant l'attrait de la place économique suisse.

Ne pas mettre en jeu les accords bilatéraux

L'organisation économique entend également combattre fermement toutes les initiatives visant à restreindre massivement ou à interdire complètement l'immigration. La Suisse a largement tiré

profit de la libre circulation des personnes avec l'UE au cours de ces dernières années. economiesuisse ne conteste pas que l'augmentation des flux migratoires a aussi des conséquences négatives. Il importe de s'attaquer de manière ciblée à ces dernières au lieu de résilier l'accord sur la libre circulation des personnes, ce qui mettrait en jeu à la légère l'ensemble des accords bilatéraux conclus avec l'UE.

Renforcer la place industrielle suisse grâce à l'innovation

En 2012, au-delà de la lutte contre ces interventions défavorables pour l'économie, economiesuisse renforcera son engagement en faveur de l'innovation et de la recherche en Suisse. Notre pays fait partie des plus innovants au monde. Aux yeux de Christoph Mäder, vice-président d'economiesuisse et président de l'organisation économique science-industries, il importe de défendre à tout prix cette position, grâce à des conditions-cadre excellentes, et, si possible,

de la renforcer. La collaboration et les liens entre les hautes écoles et l'industrie peuvent être améliorés et l'autorisation de produits innovants accélérée. Il s'agit en outre d'éviter la délocalisation rampante d'entreprises productives en renonçant à introduire des charges supplémentaires pour les sociétés. Le fait est que la production et les processus d'innovation sont étroitement liés et interdépendants.

Pascal Gentinetta, directeur d'economiesuisse, a souligné que «le succès de l'économie suisse s'explique principalement par la capacité d'innovation des entrepreneurs et n'est pas dû à une politique industrielle dictée par l'État». Le danger de l'étatisation et du protectionnisme est d'autant plus marqué dans des périodes économiquement difficiles. Pour economiesuisse, les pistes les plus efficaces pour surmonter la crise sont l'esprit d'entreprise et l'innovation. ■

Examens

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Certificat d'assistant(e) en gestion de personnel

Examen de printemps 2012:

16.03.2012 | Examen écrit | Montreux & Genève

Examen d'automne 2012:

03.09.2012 | Examen écrit | Montreux & Genève

Taxe d'examen: CHF 440.-

Délai d'inscription: 27 janvier 2012 et 20. juin 2012

Informations et inscription

www.hrse.ch

Examen professionnel pour spécialiste en RH

Examen d'automne 2012:

04./05.09.2012 | Examen écrit | Yverdon-les-Bains

16. - 19.10.2012 | Examen oral | Fribourg

Taxe d'examen: CHF 1'350.-

Délai d'inscription: 15 mars 2012

Human Resources Swiss Exams | c/o SEC Suisse | Départ. Formation |

Rue St-Honoré 3 | Case postale 3013 | 2001 Neuchâtel | Tél. 032 724 87 24 | examens@secsuisse.ch

Examen supérieur pour responsable en RH

Examen d'automne 2012:

08.10.2012 | Examen écrit | Bern

09.10.2012 | Examen oral | Bern

Taxe d'examen: CHF 2'900.-

Délai d'inscription: 15 mars 2012



Rapport de la Banque mondiale

Programme sur la promotion de l'emploi des femmes en Jordanie

Dans son «Rapport sur le développement dans le monde 2012: égalité des genres et développement», la Banque mondiale publie un encadré sur un programme jordanien intitulé «New opportunities for Women» destiné à favoriser l'emploi des femmes.



Photo: Stockphoto/Micky Wawel

Vue sur la ville d'Amann

Malgré l'amélioration des niveaux d'ins-truction, les taux d'activité des femmes en Afrique du Nord et au Moyen-Orient restent très faible. En Jordanie, 17 pour cent seulement des femmes âgées de 20 à 45 ans ont un emploi, contre 77 pour cent des hommes. Ces disparités existent également pour les personnes plus instruites et apparaissent dès la remise des diplômes des instituts universitaires communautaires. En raison de la faiblesse des taux d'activité de la population féminine, il est difficile aux nouvelles diplômées en quête d'un emploi de pénétrer sur le marché du travail. Comme peu de femmes ont une activité rémunérée, les jeunes n'ont pas de modèles auxquels elles pourraient s'identifier ni de réseaux qui pourraient les aider à trouver un emploi. Les employeurs, qui n'ont guère l'habitude des femmes actives, peuvent hésiter à employer ces dernières s'ils ont le sentiment que ces

dernières sont moins déterminées à continuer à travailler.

Deux types de mesures

Le programme jordanien «New Opportunities for Women» (NOW) est un programme pilote conçu pour évaluer de manière rigoureuse l'efficacité de deux types de mesures: un système de subvention des salaires de courte durée et un programme de renforcement de l'aptitude au travail. Le subventionnement des salaires pour une période de temps limitée incite les entreprises à prendre le risque d'embaucher de jeunes diplômées, et contribue à combattre les stéréotypes en permettant aux employeurs d'observer les jeunes femmes qu'ils ont embauchées. Le programme de subventionnement encourage aussi les jeunes femmes à chercher du travail et à contacter d'éventuels employeurs. Les bons emplois fournis dans le cadre de ce programme pilote ont une valeur équivalant à six mois de rémunération au salaire minimum.

Renforcer les compétences

Le programme de renforcement de l'aptitude à l'emploi vise à compléter les compétences techniques acquises par les diplômées des instituts universitaires communautaires en leur apprenant comment, en pratique, trouver et conserver un emploi. Selon de nombreux employeurs, les nouvelles diplômées n'ont pas les compétences interpersonnelles et autres compétences professionnelles de bases requises. Les stagiaires participant au programme pilote reçoivent 45 heures d'instruction portant sur le renforcement du travail en équipe, les communications, les présentations, la rédaction de documents

commerciaux, le service à la clientèle, la préparation du curriculum vitae, la préparation aux entrevues et le maintien d'une attitude positive.

Programme positif

Ces programmes paraissent très populaires. Malgré les faibles taux d'emploi, la majorité des récentes diplômées souhaitent travailler: 93 pour cent des étudiantes indiquent qu'elles comptent chercher un emploi après avoir obtenu leur diplôme, et 91 pour cent disent qu'elles aimeraient travailler à l'extérieur du foyer après leur mariage. Soixante-deux pour cent des diplômées invitées à participer aux cours de formation ont achevé le programme, mais ce sont surtout des célibataires. Les inscrites ont donné une évaluation positive du programme, et noté qu'il leur avait donné plus de confiance pour chercher un emploi. Quatre mois après le début du programme de subventionnement des salaires, le tiers environ des participantes avaient trouvé un emploi.

Effet sensible sur l'emploi

Les résultats préliminaires d'une évaluation à mi-parcours donnent à conclure que les bons emplois ont un effet sensible sur l'emploi: les taux d'emploi des diplômées qui ont obtenu des bons emplois, accompagnés ou non d'une formation atteignent entre 55 et 57 pour cent, contre 17 à 19 pour cent de celles qui ont bénéficié uniquement d'une formation ou qui n'ont reçu ni formation ni bon-emploi. Dans tous les groupes, les effets sur l'emploi sont plus importants pour les femmes célibataires. ■

(Rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde, en UIMM 1/2012)

Claudine Amstein

Spectacle ou politique, l'heure du choix



Fin de la formule magique, de la concordance, mathématique ou politique ... Les chroniqueurs ont évoqué, analysé, ressassé des centaines de fois, avant et après le renouvellement du Conseil fédéral, les conséquences d'une non-élection d'un deuxième UDC au collège des Sept Sages. Que signifie ce «dénî de démocratie»? Cette décision consistant à priver le plus grand parti du pays de la représentation à laquelle les urnes lui donnent droit, régulièrement, depuis plus d'une décennie?

La réponse à cette question est d'autant moins simple que le cadre politique suisse est devenu mouvant. Entre partis – quels qu'ils soient – les règles ne sont plus contraignantes, les transgressions se multiplient, les alliances se relâchent, constate le politologue Oscar Mazzoleni, de l'Université de Lausanne, dans son ouvrage intitulé «La formule magique».

Allons un peu plus loin. Le spectacle, le coup médiatique, la «nécessité» permanente de créer un effet surprise maximal peuvent désormais justifier toutes les déloyautés, petites ou grandes. Les partis présument l'électeur distrait par les mille et une tentations de divertissements que proposent le web, les tablettes, les smartphones, les chaînes câblées thématiques. Aux grands maux les grands remèdes: seule une dramaturgie saccadée et pleine de suspense peut tenir en haleine le votant zappeur biberonné aux aventures de Jack Bauer dans «24 heures chrono» ...

Le monde politique n'est finalement que le reflet de la société, argumentent certains. Il est vrai qu'Internet a effacé les frontières, désinhibé les relations. Sphères publiques et privées s'entrechoquent, se confondent. L'information est instantanée. En dix ans, tout semble avoir changé ... Du moins en surface.

Car sur le fond, force est d'admettre que rien n'a véritablement changé. Dans un monde où tout va de plus en plus vite, le besoin de faire le tri entre le superficiel et l'essentiel est même plus indispensable que jamais. Quant au respect des règles élémentaires régissant les relations entre élus et entre partis, il est également plus important qu'il ne l'était il y a une génération. Comment pourrions-nous attendre du citoyen qu'il soit plus probe – dans sa vie quotidienne comme dans son comportement électoral – que ses représentants?

Pour le parlement, les partis, les autorités, cela signifie un retour au sens des responsabilités et à une certaine constance. Ces valeurs qui sont l'essence de la Suisse. Mais aussi exactement l'inverse du spectacle que nous a offert la campagne pour les élections fédérales! ■

Claudine Amstein est directrice de la CVCI.

Union patronale bâloise

Penser entreprise au service de l'économie de marché

Le triangle formé par trois pays façonne la région économique de Bâle. Ici, les ponts sont davantage que des liaisons par-dessus le Rhin. Ils symbolisent aussi les activités et les prestations de service de l'Union patronale bâloise, qui crée des contacts visant à mettre en harmonie le monde politique, les entreprises et la société. Les principales questions à l'ordre du jour de l'association sont aujourd'hui le problème du franc fort, la pénurie de travailleurs qualifiés et l'assainissement des assurances sociales. **Par Markus Geiger**



Photo: m. a. d.

Les collaborateurs de l'Union patronale bâloise avec leur directrice Barbara Gutzwiller (au 1^{er} rang au centre)

En 2007, suite à la fusion du Basler Volkswirtschaftsbund et de l'ancienne Association des employeurs de Bâle, la nouvelle Union patronale bâloise (AGV Bâle) réunit sous le même toit quelque 2300 membres individuels et 22 associations locales de branches, dont 60 pour cent ont leur siège à Bâle-Ville, 33 pour cent à Bâle-Campagne, 4 pour cent dans le Fricktal et 3 pour cent dans le Schwarzbubenland qui se trouve dans le canton de Soleure.

L'AGV Bâle a ceci de caractéristique qu'elle entretient des contacts tri-nationaux par le biais de la Chambre de commerce et d'industrie du Haut-Rhin-Bodensee et comme membre de la Conférence du Haut-Rhin. Le président Marc Jaquet et la directrice Barbara Gutzwiller sont à la tête de l'association. Neuf personnes travaillent au secrétariat et trois autres dans un back-office externe. «En tant

qu'association, nous sommes une organisation de services et pensons sur le mode entrepreneurial», souligne Barbara Gutzwiller. Conseils, informations ciblées et manifestations forment le noyau dur des activités d'AGV Bâle. Les renseignements juridiques sont le service auxquels ses membres recourent le plus. Quatre juristes répondent quotidiennement à une multitude de questions sur le droit du travail.

La contre-valeur en prestations de service

AGV Bâle est fortement axée sur le service, avec des prestations liées essentiellement à la formation continue. Cours et séminaires sont pratiquement toujours complets et doivent être reconduits plusieurs fois. Au chapitre des «médias sociaux», se

souvent la directrice, «nous avons été littéralement débordés». Les offres constamment actualisées, ainsi que le cours de base sur le droit du travail sont en partie organisés sur une base annuelle.

Ces services sont une source importante de revenus pour l'association. «A l'heure actuelle, une majoration des cotisations n'entre absolument pas en ligne de compte», déclare Mme Gutzwiller. «Nous offrons une contre-valeur sous forme de prestations de services que nous vendons au prix du marché. Et cela nous réussit très bien». Le secrétariat note les besoins des membres à la faveur de questionnaires et de contacts personnels. Ainsi un nouveau cours de base sur le droit des assurances sociales sera proposé cette année. Les membres bénéficient également d'une caisse de compensation AVS/AI avantageuse et d'une caisse d'allocations familiales, ainsi que d'un contact pour plus de 300 places de garderie grâce au Child-care-Service Bâle.

Le conseil sur le chômage partiel redevient d'actualité

«Les frontaliers sont une longue tradition à Bâle. Sans eux, le travail, notamment dans la pharma, ne pourrait pas de faire. Ils sont 50 000 à venir travailler ici tous les jours», souligne Barbara Gutzwiller. Mais Bâle se développe à mesure qu'elle renforce ses services, cela au détriment du secteur secondaire traditionnel. Parallèlement à l'offre d'emplois, l'origine des frontaliers a changé. Si le nombre de Français et d'Allemands était encore équilibré il y a dix ans, les Alsaciens ne représentent aujourd'hui plus que le tiers et les ressortissants de l'espace sud-badois les deux-tiers des postes. La raison en est double: les faibles connaissances d'allemand des Français et un meilleur niveau général de formation des Allemands.

L'évolution vers une production exigeant toujours plus de collaborateurs spécialisés marque très nettement de son empreinte l'industrie du nord-est de la Suisse. Pour la région, l'AGV Bâle estime que le pire est à présent derrière elle suite aux restructurations intervenues dans la chimie et les banques. Cependant, le renchérissement constant du travail fait toujours planer la menace

de délocalisation sur certains emplois. Le versement en euros des salaires des frontaliers – en raison de la force du franc – continue à faire débat, notamment dans les régions limitrophes. A ce propos, la position de l'AGV Bâle est claire: «Tout doit être fait pour le maintien des entreprises, partant des postes de travail. Les salaires en euros sont aussi un moyen d'y parvenir».

En raison de la multiplication des demandes des membres sur cette question, les activités correspondante de conseil se sont intensifiées. Suite à la fixation du cours de l'euro autour de 1.20 franc, la situation s'est un peu détendue, mais «avec le refroidissement de la conjoncture, le conseil portant sur le chômage partiel est à nouveau d'actualité, comme il y a deux ans». Et la directrice de faire ce constat: «entreprises, fournisseurs, et PME exportatrices surtout ressentent déjà une forte pression».

Pour l'AGV, la Confédération contrarie la recherche

La recherche bâloise a un besoin aigu de personnel hautement qualifié. Malgré les interventions répétées auprès de la Conseillère fédérale compétente, les contingents pour des personnes venant de pays hors UE et AELE demeurent trop faibles. «Les 70 permis à disposition du canton de Bâle-Ville pour l'année en cours sont déjà épuisés en février», s'inquiète l'association. Au moment de leur attribution, il ne faut pas mettre dans le même panier l'ensemble de la Suisse. La Confédération doit enfin répondre aux besoins spécifiques des régions. La révision de l'Ordonnance sur l'admission, le séjour et l'exercice d'une activité lucrative (OASA) va heureusement dans la bonne direction. Ainsi les danseuses de cabaret ne devraient plus figurer dans le même contingent que des chercheurs en médecine.

«Ce changement est louable, mais insuffisant», précise Mme Gutzwiller. Il n'est pas question de laisser quiconque à la Confédération décider tout seul si des entreprises pharmaceutiques sont capables ou non de mener un projet. «Nous savons que des projets de recherche ont dû être ajournés car il n'y avait aucune garantie que les spécia-

listes nécessaires auraient pu venir en Suisse. Cela a pour conséquence à terme la délocalisation de départements entiers en Chine ou aux USA.»

Potentiel de développement dans le Fricktal

Le président et entrepreneur Marc Jaquet en est convaincu: «Seules les prestations structurées de groupes d'intérêt organisés rendent les démocraties modernes pleinement vivantes». C'est pourquoi le lobbying politique est indissociable de la mission de l'AGV Bâle. Celle-ci entretient des contacts individuels avec des politiciens nationaux et régionaux en vue de rendre la région de Bâle aussi attrayante que possible pour les entreprises. Au cœur même de cette représentation d'intérêts figurent, d'une part les secteurs pharma/sciences de la vie, avec leurs entreprises de sous-traitance, d'autre part les secteurs du transport et de la logistique. La promotion économique embrasse les cantons de Bâle-Ville et Bâle-Campagne, du Jura et d'Argovie. Le premier ne dispose plus de surfaces libres. En revanche, le Fricktal tout proche, avec des terrains en friche et encore abordables, offre des emplacements attrayants pour les entreprises et, par conséquent, un potentiel de développement pour l'espace économique de la Suisse septentrionale. ■

Membres: 2300 entreprises, 22 associations économiques et de branches locales et régionales, totalisant 75 000 salariés
Fondation: 2007
Président: Marc Jaquet
Directrice: Barbara Gutzwiller

Contact:
 Arbeitgeberverband Basel
 Aeschenvorstadt 71, 4010 Bâle
 Tél. : +41 61 205 96 00
 Fax +41 61 205 96 09
 info@arbeitgeberbasel.ch
 www.arbeitgeberbasel.ch

Twitter: @arbeitgeberbasel

basel

arbeitgeber

Arbeitgeberverband Basel
 Aeschenvorstadt 71
 4010 Basel
 Tél. +41 61 205 96 00
 Fax +41 61 205 96 09
 info@arbeitgeberbasel.ch
 www.arbeitgeberbasel.ch

Veselin Jevrosimovic, Belgrade

Un surdoué dans le monde des PC

Enfant déjà, Veselin Jevrosimovic voulait «décoller». Pas étonnant, c'était un perchiste talentueux. En tant qu'entrepreneur dans le domaine informatique, il s'est également avéré surdoué. **Par Danja Antonovic**



Photo: m. à d.

L'entreprise de Veselin Jevrosimovic compte des succursales dans le monde entier.

«J'étais un bon sportif, mais je reste un commerçant-né», affirme Veselin Jevrosimovic, 46 ans, avec un sourire malicieux. On le croit volontiers, puisqu'il a réalisé sa première affaire à 15 ans déjà, en pratiquant le saut à la perche: avec le gain d'un concours, il avait acheté des habits de marque à l'étranger et les avait bien vendus en Serbie. Tout en discutant, il tapote discrètement sa montre de luxe, comme si c'était un vulgaire garde-temps en plastique acheté dans un supermarché. Il peut se permettre des symboles de standing: sa fortune se chiffre en millions – et il ne s'agit pas de dinars serbes, mais d'euros et de dollars. Il est président du plus grand groupe d'entreprises IT en Serbie, qui vend ordinateurs et accessoires sur trois continents.

Jevrosimovic est né en 1966, à Belgrade, dans une famille ouvrière. C'était un bon élève qui affina sa carrière de sportif à Düsseldorf, après un diplôme en électrotechnique. Il décida cependant de poursuivre ses études à Miami, où il obtint un bachelors en management, après quatre ans d'études. Il avait tout juste 22 ans quand il fonda sa société. «Sur le campus, je partageais ma chambre avec un ami vénézuélien». Il excel-

lait en informatique, je m'y entendais en business et nous étions convaincus d'une chose: les individus ont besoin d'ordinateurs. Avec 700 dollars, nous avons quitté Miami pour Düsseldorf et débuté le commerce informatique... pour devenir rapidement les numéros deux dans le monde, raconte Jevrosimovic, avec une visible fierté de cette période de sa jeunesse.

Succès en Allemagne, mais le mal du pays guette...

CHS, l'entreprise de Düsseldorf, était extrêmement prospère dans les années 1990. Elle réalisait un chiffre d'affaires annuel de près de 10 milliards de dollars et Jevrosimovic était l'un de ses actionnaires majoritaires. Il avait à peine 30 ans quand il vendit ses actions pour retourner en Serbie, alors que la situation politique, toujours sous l'ère Milosevic, était encore risquée. «J'avais le mal du pays, c'est aussi simple que ça!», se souvient Jevrosimovic. «Je pensais aussi que la Serbie aussi également besoin d'ordinateurs. Au début, nous ne vendions qu'une seule marque, alors qu'aujourd'hui nous écoulons plus de 50 000 produits dans le monde». ComTrade Group (c'est le nom de la société)

ComTrade Group

Siège: Belgrade, Serbie

Fondation: 1996

Nombre de collaborateurs: 1600

Serbie

Habitants: 7,4 millions

Monnaie: dinar

PIB par habitant: 6684 dollars (2010)

Taux de chômage: 22,2 pour cent (2010)

apparaît comme une entreprise miracle dans une économie serbe en piteux état. La société connaît une forte expansion, compte des succursales dans le monde entier, plus de 1600 collaborateurs et réalise des millions en chiffre d'affaires annuel. De plus, alors que la plupart des grandes entreprises serbes «méritaient» leur capital social en ces temps troublés de dictature, Jevrosimovic a financé son entreprise de ses propres deniers. Il y a deux ans, ComTrade Group a été élu membre permanent du Forum économique mondial et accueilli dans l'illustre cénacle des 300 entreprises dont la croissance est la plus forte au monde. Récemment, Jevrosimovic lui-même a été nommé citoyen d'honneur de Boston.

La vie de Veselin Jevrosimovic, marié et père d'une fille, est celle d'un homme dont l'histoire est liée au succès. Mais aussi celle d'un homme infatigable. Il n'est pas uniquement président de sa société; il écrit également des éditoriaux chaque semaine dans le journal le plus lu de Serbie («Blic») et finance des écoles d'informatique. Il dîne avec des amis dans son restaurant dont le design est dû à son ami architecte Karim Rashid, une star new yorkaise; nage tous les matins dans sa piscine et s'envole volontiers à bord de son jet privé vers la Croatie, où l'attend son yacht. ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100'000 Unternehmen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil. Er liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen, Verbänden und vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungsträger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 15'000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift genießt bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

Ihr Kundenberater: Pietro Stuck, Tel. 044 928 56 17

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

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