

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Februar/Février 2013

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

ENTRETIEN

Annette Heimlicher

BRENNPUNKT

Interne Kommunikation

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**GastroSuisse – la fédération de
l'hôtellerie et de la restauration**

ENTREPRISES

**Horlogerie suisse haut de gamme:
Greubel Forsey à La Chaux-de-Fonds**

VERBANDSPORTRÄT

**GastroSuisse – der Verband
für Hotellerie und Restauration**

UNTERNEHMEN

**Die Firma Ruwa im Prättigau
setzt Massstäbe im Holzbau**

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100'000 Unternehmungen 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.

Klar kommuniziert



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

möglichen Zielsetzungen. Zudem zeigen wir am Beispiel von Georg Fischer auf, wie die interne Kommunikation in einem global tätigen Industrieunternehmen umgesetzt wird – und weshalb das gute alte schwarze Brett und Mitarbeiterzeitschriften auch heute noch Sinn machen.

Kommunikativ sehr aktiv ist Gastro-Suisse. Der Branchenverband für Hotellerie und Restauration hat sich mit seiner professionellen Öffentlichkeitsarbeit klar in der Gesellschaft und auf der politischen Bühne positioniert und setzt sich engagiert und zielorientiert für die Interessen seiner Mitglieder ein. Im Verbandsporträt äussert sich Direktor Bernhard Kuster zu aktuellen Schwerpunkten und wichtigen Dossiers, aber auch zu Themen wie Personal und Ausbildung.

Viel zu sagen hat auch Annette Heimlicher, die seit dem vergangenen Jahr als CEO das renommierte, in der Sensortechnik tätige Unternehmen Contrinex im freiburgischen Givisiez führt. Im Interview redet die Führungsfrau Klartext und erklärt unter anderem, welche ambitionierten Ziele sie mit der Familienfirma verfolgt.

Zum Schluss noch ein Hinweis zur Kommunikation in eigener Sache: Seit anfangs Jahr verstärkt Mirija Weber auf unserer Geschäftsstelle den Informationsbereich des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Sie ist vor allem für die Online-Kommunikation zuständig, wird Ihnen aber sicher auch als Autorin in unserer Zeitschrift begegnen. Wir freuen uns über die Zusammenarbeit und begrüssen Mirija Weber herzlich an Bord.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Als ich vor 30 Jahren ins Berufsleben einstieg, funktionierte die Information der Mitarbeitenden noch ziemlich simpel: Das Wesentliche erfuhr man mündlich vom Vorgesetzten, und für weitergehende Mitteilungen der Firma gab es Anschläge am «schwarzen Brett» oder – falls vorhanden – Infos in der Hauspostille. Den Begriff «interne Kommunikation» kannte noch keiner. Heute ist das ganz anders: Gut aufgestellte Unternehmen wissen um den identifikationsstiftenden und motivierenden Wert der internen Kommunikation und setzen diese gezielt als strategisches Führungselement ein – mit speziell dafür zuständigen Abteilungen innerhalb der Unternehmenskommunikation. Interne Kommunikation bedeutet eben auch «Wertschätzung und Wertschöpfung», wie der Experte Andreas Jäggi in dieser Ausgabe konstatiert – wobei dies immer mehr auch für KMU gilt, die den Sinn einer transparenten Mitarbeiter-Information ebenfalls erkennen. Kommt dazu: Die Möglichkeiten sind im digitalen Zeitalter dank Intranet, Newsletter oder Social Media natürlich ungleich vielfältiger als vor 30 Jahren.

Wir widmen dem Thema interne Kommunikation von Unternehmen in dieser Ausgabe den Brennpunkt – mit einem Beitrag zu neuen Trends und



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

Druckauflage: 4200
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2012:
Verkaufte Auflage: 3292
Gratisauflage: 406

Leserschaft

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

Titelbild

zVg/Contrinex

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Association suisse des matières plastiques

41 OPINION

Jürg Zellweger

42 ENTRETIEN

Annette Heimlicher, Contrinex SA

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Licenciement d'un représentant du personnel pour raisons économiques

47 Prestation de travail avec ou sans salaire

48 DOSSIER

48 Valoriser la communication interne

50 La communication interne chez Georg Fischer SA

52 Le média imprimé est bien vivant – en communication interne aussi

54 ENTREPRISES

54 Greubel Forsey

56 L'acceptation de l'initiative Minder isolerait la Suisse

57 ASSOCIATIONS

La conférence annuelle d'Economiesuisse

58 SECURITE SOCIALE

Le travail de réintégration chez Swiss

60 MARCHE DU TRAVAIL

Diminution des différences salariales entre hommes et femmes

61 ECLAIRAGE

Claudine Amstein

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

GastroSuisse

64 INTERNATIONAL

Réforme de l'âge de mise à la retraite au Japon

Entretien avec Annette Heimlicher, CEO de Contrinex SA à Givisiez (FR)

La rubrique Entretien accueille Annette Heimlicher, CEO de Contrinex SA, entreprise leader mondial sur le marché des capteurs miniatures et inductifs. Depuis plus de 40 ans, cette entreprise maintient une longueur d'avance sur ses concurrents. Du père, le génial inventeur, à sa fille, maître de la gouvernance moderne, la famille Heimlicher affiche de saines ambitions internationales. **Page 42**

Dossier: l'importance et les instruments de la communication interne

«Les collaborateurs sont le capital le plus précieux d'une entreprise». Cette évidence montre bien qu'à côté de la communication extérieure, le dialogue avec les employés ne doit pas être négligé. Car une communication interne de qualité contribue aussi à valoriser l'entreprise. Notre Dossier nous explique comment diverses sociétés s'acquittent concrètement de cette tâche, l'importance qu'elles accordent dans ce cadre aux nouveaux médias et pourquoi les journaux du personnel imprimés restent un instrument très apprécié. **Dès la page 48**

Horlogerie suisse haut de gamme: Greubel Forsey à La Chaux-de-Fonds

Les superlatifs manquent pour présenter ce fleuron de l'industrie horlogère suisse haut de gamme, unique et différent entre tous. En moins d'une décennie, Greubel Forsey à La Chaux-de-Fonds a conquis le monde entier et obtenu les plus hautes distinctions de ses pairs. Ces «inventeurs horlogers» ont repositionné le tourbillon. Au résultat: six inventions majeures pour quatre lignes de produits et une centaine de garde-temps écoulés par année. **Page 54**

**Portrait d'un membre: GastroSuisse**

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le travail fait une sorte de grand écart permanent entre la culture du plaisir et les interdits. GastroSuisse s'implique donc très activement dans la défense de ses membres. La branche jouit d'une excellente réputation auprès de la population. Le solide soutien politique dont elle bénéficie aux plans cantonal et national renforce GastroSuisse dans sa lutte contre des conditions-cadres inéquitables. **Page 62**

Im Brennpunkt: Bedeutung und Instrumente der internen Kommunikation

«Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Kapital des Unternehmens»: Angesichts dieser häufig geäusserten Feststellung darf der Dialog mit den Mitarbeitenden neben der Kommunikation gegen aussen nicht vernachlässigt werden. Gute interne Kommunikation trägt ebenfalls zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Der Brennpunkt zeigt auf, wie verschiedene Firmen diese Aufgabe angehen, welche Bedeutung sie dabei neuen Medien beimessen und weshalb die gedruckte Personalzeitung nach wie vor ein gefragtes Instrument ist. **Ab Seite 14**

Holzbauten von Ruwa sind gefragt



Das Unternehmen Ruwa aus Küblis baut als eine von nur noch wenigen Firmen in der Schweiz so genannte Strickhäuser – massive Holzbauten, wie sie die Walser im Prättigau schon vor Jahrhunderten errichteten. 1932 als Sägerei gegründet, stellt der von drei Geschwistern geführte Kleinbetrieb heute nicht nur Häuser her, sondern auch Küchen und Möbel. Trotz des Preisdrucks in der Holzbau-Branche hält die Familie an ihrer Philosophie fest: hohe Qualität und gutes Handwerk. **Seite 22**

Reintegration am Beispiel der Swiss

Ob Pilot oder Flight Attendant – wer als fliegendes Personal arbeitet, muss zahlreiche körperliche und psychische Auflagen erfüllen. Doch was tun, wenn aufgrund von Krankheit oder Unfall nicht geflogen werden kann? Für das fliegende Personal der Swiss gibt es eine Alternative: Mit so genannten «Bodendienst-Einsätzen» will die Schweizer Fluggesellschaft den Betroffenen neue Perspektiven im Betrieb ermöglichen und zu deren Reintegration beitragen. **Seite 30**

GastroSuisse setzt sich für gerechte Rahmenbedingungen im Gastgewerbe ein

Das Schweizer Gastgewerbe durchlebt aktuell keine einfachen Zeiten: Eurokrise und Frankenstärke machen der Branche – insbesondere in den Tourismusregionen – zu schaffen. Umso aktiver tritt GastroSuisse für seine Mitglieder ein, etwa gegen unnötige Regulierungen durch die Alkohol- und Lebensmittelgesetzgebung. Dabei kann man auf eine gute Verankerung des Gastgewerbes in der Bevölkerung und in politischen Kreisen zählen, wie Direktor Bernhard Kuster im Verbandsporträt verrät. **Seite 34**



4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Kunststoff Verband Schweiz

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Annette Heimlicher, Contrinex AG

10 ARBEITSRECHT

- 10 Arbeitnehmervertreter: Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen
- 13 Arbeitsleistung mit oder ohne Lohn?

14 BRENNPUNKT

- 14 Interne Kommunikation heisst Wertschätzung und Wertschöpfung
- 16 Interne Kommunikation bei der Georg Fischer AG
- 18 Das Printmedium lebt – auch in der internen Kommunikation

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

- 22 Ruwa Holzbau: Gut verwurzelter Familienbetrieb
- 25 Studie zur Minder-Initiative

26 VERBÄNDE

Jahresmedienkonferenz von Economiesuisse

28 KONJUNKTUR

KMU-Barometer

29 SOZIALE SICHERHEIT

- 29 Pensionskassen-Performance
- 30 Wie sich die Fluggesellschaft Swiss für die Reintegration engagiert

32 SERVICE

33 EVENTS

Kick-Off-Tagung der SMU

34 VERBANDSPORTRÄT

GastroSuisse

Martin Kaiser kommt in die SAV-Geschäftsleitung

Der bisherige stellvertretende Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen, Martin Kaiser, kommt in die Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Er übernimmt ab Juni 2013 die Verantwortung für das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen.

Martin Kaiser, bisheriger stellvertretender Direktor und Leiter des Geschäftsfelds Alters- und Hinterlassenenvorsorge im Bundesamt für Sozialversicherungen, wird ab 1. Juni 2013 Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV). Er wird hier die Verantwortung für das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen übernehmen, das heute vom künftigen Direktor, Prof. Dr. Roland A. Müller, betreut wird.

Nach seinem Fürsprecher-Studium an der Universität Bern versah der 46-jährige Martin Kaiser verschiedene Funktionen in den Verwaltungen der Kantone Bern und Solothurn. Von 2004 bis 2007 war er Leiter der Postregulationsbehörde des Bundes, von wo er in die Geschäftsleitung von Economiesuisse wechselte. Von 2009 bis Ende 2012 war



Martin Kaiser, ab 1. Juni 2013 Ressortleiter Sozialpolitik und Sozialversicherungen.

er stellvertretender Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen, wo er zunächst das Geschäftsfeld interna-

tionale Angelegenheiten und danach das Geschäftsfeld Alters- und Hinterlassenenvorsorge leitete.

Martin Kaiser ist ein ausgezeichnete Kenner der schweizerischen Sozialpolitik und insbesondere der Sozialversicherungen. Er hat langjährige Führungserfahrung im politischen Kontext auf Stufe Bund, Kanton und Spitzenverband und versteht die Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern aus der eigenen Praxis.

«Die Reform der Altersvorsorge ist das sozialpolitische Schlüsselprojekt der nächsten Jahre. Ich bin überzeugt, dass Martin Kaiser mit seiner breiten sozialpolitischen Erfahrung hier die Sicht der Arbeitgeber kompetent und gewichtig einbringen wird», sagt Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. ■ (SAV)

Geringere Lohn Differenzen zwischen Mann und Frau

Gemäss Lohnstrukturhebung 2010 sind die Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern zurückgegangen. Sie sind grösstenteils durch strukturelle Faktoren bedingt. Hier ist nach Auffassung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands primär anzusetzen, um die Stellung der Frauen im Arbeitsmarkt zu verbessern.

Gestützt auf die Lohnstrukturhebung (LSE) stellt das Bundesamt für Statistik (BFS) von 2008 bis 2010 einen weiteren Rückgang der Lohn Differenzen zwischen den Geschlechtern fest. Im privaten Sektor sind auch die statistisch nicht erklärbaren und vom BFS als diskriminierend bezeichneten Lohnunterschiede zurückgegangen.

Frauen haben häufiger als Männer Tieflohnstellen inne

Die Zahlen des BFS zeigen, dass der grösste Teil der Lohn Differenzen zwischen Frauen und Männern durch strukturelle Faktoren wie Alter, Qualifikation, Dienstjahre, Funktion und Tätigkeitsbereich begründet ist. So sind die so genannten Tieflohnstellen mehrheitlich von Frauen besetzt, auch finden sich

generell weit weniger Frauen als Männer in Führungs- und höheren Fachfunktionen.

Wenn die strukturellen Faktoren aus den Lohn Differenzen herausgefiltert werden, verbleiben gemäss Bundesamt für Statistik im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt 37,6 Prozent des Lohnunterschieds (gegenüber 39,6 Prozent im 2008) unerklärbar. Ob es sich hierbei durchwegs um diskriminierende Differenzen handelt, ist angesichts des groben Erfassungsrasters der LSE umstritten.

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit gefordert

Der Schweizerische Arbeitgeberverband tritt vorbehaltlos dafür ein, dass Frauen denselben Lohn erhalten wie Männer,

wenn sie die gleiche Arbeit leisten. Das ist nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern auch eine personalpolitische Notwendigkeit. Die Lohn Differenzen zwischen Frauen und Männern können allerdings am wirksamsten reduziert werden, wenn Frauen und Männer dieselben generellen Arbeitsmarkt-Chancen haben.

Dazu bedarf es vor allem der weiteren Abkehr von der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung in der Gesellschaft sowie zusätzlicher Anstrengungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In diesem Rahmen müssen die Unternehmen durch arbeitsorganisatorische Massnahmen und entsprechende Laufbahnplanungen das Potenzial der heute gut ausgebildeten weiblichen Arbeitskräfte bestmöglich ausschöpfen. ■

Erneut werden die besten Arbeitgeber der Schweiz gesucht

Auch dieses Jahr werden im Rahmen des «Swiss Arbeitgeber Award» wieder die besten Arbeitgeber in der Schweiz gesucht – bereits zum 13. Mal. Der Award richtet sich an Unternehmen in der Schweiz und in Liechtenstein ab einer Grösse von 100 Mitarbeitenden.

Als Grundlage zur Ermittlung der besten Arbeitgeber dient eine Mitarbeiterbefragung bei den Unternehmen. Es handelt sich um die grösste Mitarbeiterbefragung dieser Art in der Schweiz; die teilnehmenden Unternehmen profitieren von aussagekräftigen Benchmarks und «Best Practices». Jedes Unternehmen erhält eine professionelle

Auswertung mit Ansatzpunkten für Optimierungen. Vergangenes Jahr beteiligten sich 96 Unternehmen.

Durchgeführt wird die Studie vom Consulting-Unternehmen «icommit». Die Anmeldung ist bis am 17. Mai 2013 möglich. Die besten 30 Unternehmen werden am 5. September 2013 in Zürich anlässlich einer Tagung von HR Swiss prämiert. Der «Swiss Arbeitgeber Award» wird vom Schweizerischen Arbeitgeberverband, HR Swiss, dem Marktforschungsinstitut GfK und dem Wirtschaftsmagazin «Bilanz» unterstützt. ■

www.swissarbeitgeberaward.ch

Zum Tod von Jean Cavadini

Mit grosser Betroffenheit haben wir vom Tod von Jean Cavadini am 9. Januar 2013 Kenntnis genommen. Jean Cavadini war von Beruf Gymnasiallehrer und konnte auf eine langjährige Karriere in der Politik zurückblicken. So war er unter anderem Staatsrat des Kantons Neuenburg, National- und anschliessend Ständerat.

Er stand während mehrerer Jahre dem Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP) als Präsident vor, den er im Vorstandsausschuss des Schweizerischen Arbeitgeberverbands vertrat. Er war zudem Verwaltungsrats-Präsident von Radio Télévision Suisse Romande

(RTSR). Im französischen Teil des «Schweizer Arbeitgeber» haben wir immer wieder hochstehende Artikel von Jean Cavadini veröffentlichen können – zunächst unter der alten Rubrik «Opinion», seit Oktober 2010 als «Eclairage», wo sein letzter Text in der diesjährigen Januar-Ausgabe erschienen ist.

Wir werden Jean Cavadinis literarisches Feingefühl in unseren Kolumnen vermissen. Seiner Familie und seinen Angehörigen entbietet der Schweizerische Arbeitgeberverband sein aufrichtiges Beileid. ■ (SAV)

Broschüre zum Thema Datenschutz

Aus Anlass des Datenschutztags vom 28. Januar 2013 hat der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte eine einfach gehaltene Broschüre herausgegeben, in welcher die Datenschutzrechte und -pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden zusammengefasst werden. Die in deutscher, französischer und italienischer Sprache aufgelegte, kostenlose Broschüre thematisiert folgende Bereiche: Surfen und

Telefonieren am Arbeitsplatz, Überwachung durch den Arbeitgeber sowie Recherchen im Rahmen von Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen.

Die Broschüre kann direkt beim Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten bestellt werden und ist auch online in elektronischer Form zu finden. ■

www.derbeauftragte.ch

AUSBLICK

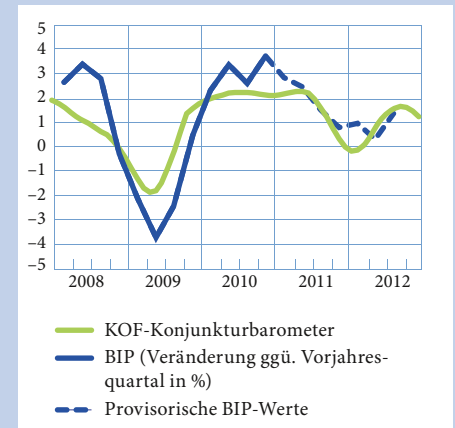
Konjunktur kühlt sich ab

Die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft haben sich gemäss der Konjunkturforschungstelle der ETH (KOF) verschlechtert.

Das neueste KOF-Konjunkturbarometer vom vergangenen Dezember fiel im Vergleich zum Vormonat um 0,22 Punkte auf 1,28 Zähler. Der Indikator verzeichnete damit den dritten Rückgang in Folge. Gegenüber den Vormonaten hat sich die Abkühlungstendenz zudem etwas beschleunigt, wie die KOF mitteilte. Die Perspektiven der Schweizer Wirtschaft hätten sich deshalb «merklich eingetrübt». Die Einzelindikatoren zeigen laut KOF zudem: Die Industrieunternehmen planen kaum noch Produktionsausweitungen. Weil sich auch aus den EU-Ländern keine positiven Impulse abzeichnen und die Exportaussichten ungünstig sind, bleibt die Lage für die Industrie angespannt. Die Baukonjunktur hat zudem an Schwung verloren, und im Kreditsektor ist eine negative Tendenz im Geschäft mit ausländischen Kunden feststellbar.

Positive Impulse für die Konjunktur erwartet die KOF in den kommenden Monaten vom Konsum und vom Aussenhandel. Für das ganze Jahr rechnet sie mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 1,2 Prozent. Zudem erwartet sie eine moderate Teuerung und eine leichte Zunahme der Arbeitslosigkeit. ■

KOF-Konjunkturbarometer und BIP



Quelle: KOF

Der KVS wird zu Swiss Plastics

An einer ausserordentlichen Mitgliederversammlung in Aarau hat der Kunststoff Verband Schweiz (KVS) seine Umbenennung in Swiss Plastics beschlossen. Unter dem Präsidium von Doris Fiala stimmte er auch einer entsprechenden Statutenänderung zu.

Der ausserordentlichen Mitgliederversammlung des Verbandes am 17. Januar wohnten über 50 Teilnehmer bei. Nach der Konsultativabstimmung anlässlich der Mitgliederversammlung 2012 hatte der KVS-Vorstand die Vorarbeiten zur Namensänderung des Verbandes und der damit verbundenen Statutenänderung erfolgreich abgeschlossen. Nun legte er das Ergebnis seinen Mitgliedern vor. Die Vorstandsvorschläge wurden von den Mitgliedern einstimmig angenommen. Geschäftsführer Ernesto Engel meinte dazu: «Ein positives Signal unserer Mitglieder, die Realisation wird schnellstmöglich vorgenommen.»

Der seit mehr als zehn Jahren in Aarau ansässige Verband trat bisher als Kunststoff Verband Schweiz (KVS) respektive Association Suisse des matières plastiques (ASP), Associazione Svizzera delle materie plastiche (ASP) sowie Swiss Plastics Association (SPA) auf.

Verbunden mit dem Image und der Positionierung

Die Präsidentin und Nationalrätin Doris Fiala zeigte sich sehr zufrieden: «Ich bin hoch erfreut über das Ergebnis dieser Abstimmung und das damit verbun-



Sieht den neuen Namen als positives Signal: Geschäftsführer Ernesto Engel.

dene Vertrauen unserer Mitglieder in die Arbeit des Vorstandes. Jetzt sind wir einen Schritt weiter, den Verband noch professioneller zu präsentieren. Es ist mein erklärtes Ziel, das Image des Verbandes und der gesamten Branche weiter zu verbessern, auch wenn ich dabei öfters hart am Wind segeln muss. Es muss darum gehen, Swiss Plastics im internationalen Umfeld positiv zu positionieren und die Branche aktiv für die Zukunft zu wappnen.» Mit der Umbenennung in Swiss Plastics will sich der

Verband nicht nur in der mehrsprachigen Schweiz besser durchsetzen, sondern sich auch verstärkt im internationalen Umfeld bewegen. Aufgrund der Namensänderung wird auch das Verbands-Logo neu gestaltet, das durch den Wegfall der drei Landessprachen deutlich vereinfacht werden kann.

Neben der Neugestaltung der grafischen Elemente wird in diesem Jahr auch die Verbands-Webseite attraktiver gemacht. Alle Bestrebungen gelten einem noch professionelleren Auftritt und der Bündelung von Synergien. Das soll auch mit der Einführung der branchenübergreifenden Dachmarke Swiss Plastics zum Ausdruck gebracht werden.

Der bisherige KVS vertritt die Interessen der Kunststoffindustrie gegenüber Behörden und in der Öffentlichkeit. Sein Ziel ist es, den verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Kunststoff zu fördern und seinen Mitgliedern moderne, zielgerichtete Möglichkeiten zur beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie branchenspezifische Dienstleistungen anzubieten. Zurzeit gehört dem Verband knapp die Hälfte aller in der Schweizer Kunststoffindustrie tätigen Unternehmen an. ■

PRÜFUNGEN

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Zertifikatsprüfung Personalassistent/in

Prüfungstermin Frühjahr 2013:
18.03.2013 | schriftliche Prüfung | Zürich
Prüfungstermin Herbst 2013:
02.09.2013 | schriftliche Prüfung | Winterthur
Prüfungsgebühr: CHF 440.-
Anmeldeschluss: 23. Januar 2013 bzw. 26. Juni 2013

Information und Anmeldung
www.hrse.ch

Berufsprüfung HR-Fachfrau/HR-Fachmann

Prüfungstermine Herbst 2013:
03./04.09.2013 | schriftliche Prüfung | Winterthur/Zürich
22.-25.10.2013 | mündliche Prüfung | Fribourg
Prüfungsgebühr: CHF 1'350.-
Anmeldeschluss: 15. März 2013

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 2013:
23.09.2013 | schriftliche Prüfung | Bern
24.09.2013 | mündliche Prüfung | Bern
Prüfungsgebühr: CHF 2'900.-
Anmeldeschluss: 15. März 2013

Signale zur Berufsbildung

Auf dem Organigramm des neuen Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) konnte die Verdrängung der Berufsbildung auf die dritte Ebene gerade noch verhindert werden. Umso mehr sind jetzt klare Signale zu Gunsten einer strategisch ausgerichteten Berufsbildungspolitik gefordert. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Seit Anfang Jahr ist das neu geschaffene Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation für Fragen der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik zuständig. Es ist aus der Zusammenführung des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie und dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung entstanden. Nach den Turbulenzen über die Besetzung der obersten Leitung dieser wichtigen Verwaltungseinheit (250 Mitarbeitende mit Fördermitteln von rund 4 Milliarden Franken), sorgt immer noch das Organigramm für Irritationen. Und es fragt sich: Verliert die Berufsbildung beim Bund an Stellenwert? In der Tat: Bisher verfügte die Berufsbildung über ein «eigenes Bundesamt» mit einem direkten Draht zum Bundesrat. Die erste Fassung des Organigramms enttäuschte. Es sah drei Direktionsbereiche Bildung, Hochschulen und Innovation vor. Die Berufsbildung war auf dieser Ebene schlicht nicht mehr sichtbar und erschien erst auf der dritten Ebene in der Verwaltungshierarchie. Ein irritierender Abstieg. Zumindest sprachlich wurde zwischenzeitlich korrigiert: Ein Direktionsbereich wird nun mit «Berufsbildung und allgemeine Bildung» bezeichnet.

Warum ist die Frage der Positionierung in einem Organigramm so wichtig? Einerseits hat dies sehr viel mit der gesellschaftlichen Anerkennung der Berufsbildung als hochwertiges und äusserst

erfolgreiches Bildungsmodell zu tun. Immerhin absolvieren zwei Drittel aller Jugendlichen eine Lehre! Andererseits ist eine hohe Positionierung der Berufsbildung in diesem Amt eine Notwendigkeit, um die komplexen Kooperationen zwischen den Arbeitsmarkt-Akteuren und den Bundes- und Kantonsstellen in diesem Bereich produktiv bewältigen zu können. Alleine bei der Berufslehre geht es für den Bund darum, rund 250 Berufe zu betreuen und mit den Verbänden weiter zu entwickeln. Die Wirtschaft investiert jährlich über 5 Milliarden direkt in die Ausbildung von Lehrlingen. Unter anderem werden die vom SBFI gesetzten Rahmenbedingungen darüber entscheiden, wie sich Ausbildungs- und Investitionsbereitschaft der Wirtschaft entwickeln. Aktuell stark gefordert ist der Bund zudem in der höheren Berufsbildung: Die heutigen Rahmenbedingungen – auch die finanziellen – dieser Schweizer Spezialität genügen den Ansprüchen des modernen und expandierenden Bildungswesens nicht mehr.

Es sind deshalb vorausschauende Strategen und erfahrene Projektleitende innerhalb des SBFI gefragt, um die in der Berufsbildung aktiven privaten Kräfte optimal zu nutzen und diese mit einer langfristig ausgerichteten Bildungspolitik unter einen Hut zu bringen – abgestimmt auf die Sozial-, Migrations- und Arbeitsmarktpolitik. Dabei werden auch Fragen im Zusammenhang mit der Internationalisierung immer wichtiger. Nur mit einer starken Positionierung der Berufsbildung im SBFI kann der Bund weiterhin erfolgreich als Interessen-Integrator zwischen den Branchenverbänden, Sozialpartnern, Kantonen und Ausbildungsinstitutionen wirken – und gleichzeitig die nötige Entwicklungsarbeit leisten. Bundesrat Schneider-Ammann will sich als neuer Bildungsminister für eine starke Berufsbildung einsetzen. Nun warten wir auf entsprechende Signale aus dem SBFI. Dazu sind vor allem klare Ziele für die Weiterentwicklung der höheren Berufsbildung sowie der zügige Ausbau des nötigen Know-hows im neuen Staatssekretariat nötig. ■

Annette Heimlicher, CEO der Contrinex AG

«Unsere intelligenten Sensoren sind einzigartig»

Contrinex ist weltweit führend bei Mini- und Induktivsensoren und seiner Konkurrenz in diesem Marktsegment seit über 40 Jahren eine Nasenlänge voraus. Das von Peter Heimlicher, einem genialen Erfinder, gegründete Unternehmen hat internationale Ambitionen. Das hat sich auch unter seiner Tochter, Annette Heimlicher, nicht geändert. Wir haben mit der Chefin von Contrinex, der Energie in Person, in Givisiez (FR) über die Produkte und die Ziele der Firma gesprochen. **Interview: Emilie Pralong**

Frau Heimlicher, was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus und auf welchen Märkten ist es präsent?

Annette Heimlicher: Die Anfang der 1970er-Jahre gegründete Contrinex hat es besser als andere verstanden, die Innovationen in ihrem Marktsegment zu antizipieren; das verdanken wir in erster Linie dem Erfindungsgeist meines Vaters. Wir bieten eine einzigartige Produktelinie aus dem Hightech-Bereich an, die den gängigen Standardsensoren weit überlegen ist. Besonders stolz sind wir auf unsere neuen Minisensoren. Sie sind ein künftiges Gütezeichen und waren auch ein angemessener und sichtbarer Markstein zu unserem 40-jährigen Bestehen, das wir letztes Jahr feiern durften. Wir zählen heute 14 Verkaufsstellen, die über die ganze Welt verteilt sind, und erwirtschaften einen konsolidierten Umsatz von um die 70 Millionen Franken. In Givisiez arbeiten 140 Personen, in unserer neuen, letztes Jahr eröffneten Produktionsstätte in Ungarn sind es gar 150. In China, wo wir bereits die Nummer zwei auf dem Markt sind, beschäftigen

che zu erlernen, um unsere Partner in deren Muttersprache ansprechen zu können.

Wie präsentiert sich derzeit die Situation in Ihrer Branche?

Das Wachstum der automatisierten Produktion in den Schwellenländern und vor allem in China schafft ein immenses Verkaufspotenzial. So benötigt zum Beispiel eine automatisierte Fertigungsstrasse für die Produktion von Automobilen bis zu 50 000 Sensoren. Diese Sensoren erfassen physische Phänomene wie etwa das Vorhandensein eines Objekts, von Gas oder auch von Hitze; sie sind gewissermaßen «die Augen der Maschine». Die Konjunktur ist wechselhafter geworden, bestimmte geografische Regionen haben an Stabilität eingebüsst, und der Kurs des Frankens ist auch nicht gerade hilfreich. Es ist an uns, diese Herausforderungen anzunehmen, flexibler zu werden, ein besseres «Feeling» für die Märkte zu entwickeln und unsere Abläufe neu zu gestalten.

Welches sind die Stärken Ihres Unternehmens – und was für Ziele haben Sie?

Der operationelle Übergang in der Unternehmensführung ist bereits vollzogen. Mit der neuen Verantwortung, die ich im Unternehmen übernommen habe, lege ich ein grösseres Gewicht auf Service und Marketing, auf das reibungslose Funktionieren der betrieblichen Abläufe, auf die Organisation hinter der Technik. Wollen wir mit der Zeit gehen, kommen wir nicht darum herum, unsere Unternehmenskultur auf eine moderne und professionelle Organisation auszurichten. Wir müssen in der Lage sein, rasch zu handeln. 70 bis 80 Prozent der Aufträge, die uns die Kunden erteilen, sind einfacher Art und müssen umgehend abgewickelt werden können. Was das Finanzmanagement anbelangt, so hat uns die Entwicklung einer analytischen Buchhaltung einen weiteren Schritt vorwärts gebracht.

«In der Schweiz arbeiten die Angestellten hart, sie sind produktiv und verlässlich.»

wir neben den rund 100 Personen in unserer Produktionsfabrik ebenso viele Verkäufer. In Brasilien verfügen wir über eine vierte Produktionsstätte. Insgesamt kommen wir auf 8000 Fertigprodukte und 29 Patente.

Gibt es weitere Besonderheiten?

Eine weitere Besonderheit ist unsere Fähigkeit, mit unseren Kunden in deren Sprache kommunizieren zu können. Wir sind bestrebt, deren Kultur zu respektieren; unsere Filialleiter sind Einheimische. Ich selbst habe damit begonnen, die chinesische Spra-

Zum Personal: Ist es schwierig, die benötigten Fachkräfte zu finden?

Contrinex hat mit den Jahren in seiner Branche einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht; wir erhalten zahlreiche Spontanbewerbungen. Angesichts der Ingenieurknappheit in der Schweiz ist das rundum positiv. Auf der andern Seite stellen wir beim Human-Resources-Management einen Trend zu anspruchsvollem Personal fest. Gefragt ist vor allem Flexibilität. Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit von zu Hause aus, variable Lohnbestandteile – man muss einen Ausgleich finden zwischen diesen einzelnen Kriterien. Und das in einem Umfeld, in dem die Lohnunterschiede nivelliert werden und in dem man im Hinblick auf die angemessene Entlohnung der Leistung und auf die Anbindung der besten Mitarbeitenden innovativ sein muss.

Engagiert sich Ihr Unternehmen in der beruflichen Ausbildung?

Was die Berufsausbildung angeht, so nehmen wir pro Jahr zwei bis drei neue Lehrlinge bei uns auf. Dank unserer Vernetzung können wir diesen jungen Menschen die Möglichkeit bieten, ihre Ausbildung in verschiedenen Unternehmen zu absolvieren. Das ist eine Win-win-Situation. Die duale Ausbildung in der Schweiz mit der Ausbildung im Betrieb und in der Schule ist sehr wichtig. Wir müssen sie beibehalten, sie ist ein echter Mehrwert dieses Landes.

Was ist der wichtigste Schlüssel zu Ihrem Erfolg?

Unsere intelligenten Sensoren sind einzigartig und schwer zu kopieren. Die Metallgehäuse, die unsere Sensoren ummanteln und diese praktisch unzerstörbar machen, geniessen einen hervorragenden Ruf. Sensoren reagieren auf Metall; es wäre also denkbar gewesen, dass das Produkt nicht funktioniert – wir haben aber den Gegenbeweis erbracht! Mein Vater verfügt auch über eine phänomenale Intuition. Visionär, wie er ist, sah er ab 1990 die starke Entwicklung in Ungarn voraus, wo heute der grösste Teil unserer Produkte hergestellt wird.

Wie sieht es in den einzelnen Märkten für Ihre Firma aus?



Bild: Zög

Annette Heimlicher hat 2012 den Posten als CEO der Contrinex AG übernommen. Für die Art, wie sie den Markteintritt in Indien und Brasilien gestaltete, wurde sie mit dem Osec Export Award ausgezeichnet. Die 35-Jährige verfügt über einen Master in Wirtschaftswissenschaften der London School of Economics und ein Lizentiat in Wirtschaftswissenschaften der Universität Genf. Vor dem Eintritt bei Contrinex war sie Associate Director beim World Economic Forum in Genf.

In China sind wir seit dem Jahr 2000 präsent, und seit drei Jahren können wir bemerkenswerte Erfolge verzeichnen. In Europa, das immer noch unser wichtigster Markt ist, verfügen wir über sieben Filialen, auf dem amerikanischen Kontinent über deren drei und in Asien über vier. Wir werden zudem unsere Filiale in Singapur reaktivieren, um die Märkte in Indonesien, Thailand und Vietnam bedienen zu können.

Welches sind aus Ihrer Sicht die herausragenden Stärken des Werkplatzes Schweiz?

In der Schweiz arbeiten die Angestellten hart, sie sind produktiv und verlässlich. Unser Schwachpunkt ist die Frankenstärke. Kommt hinzu, dass es schwierig geworden ist, langfristig zu planen. Es ist an uns, Mittel und Wege zu finden, wir halten die Schlüssel dafür in unseren eigenen Händen.

Haben Sie ein Projekt, das Sie in den kommenden Jahren mit Nachdruck verfolgen möchten?

Ja, als nächstes streben wir an, von einem grossen KMU zu einem kleinen Multi zu werden. Die Welt ist globalisiert, dasselbe gilt für unsere Märkte. Ich möchte unserem Unternehmen eine Persönlichkeit verleihen, die zeitgemäss ist. Auch wenn wir im Business-to-Business-Bereich tätig sind, haben wir doch ein Auge auf die Social Media. Unsere Videos in Form von Testimonials schaffen Nähe und verleihen unserem Business ein menschliches Gesicht. Das Ideal wäre eine Art «Contrinex family», ein gemeinschaftliches Einvernehmen an allen Produktionsstandorten und im Management. Aber ich spreche ja schon so, als würden wir das 50. Jubiläum feiern! ■

Emilie Pralong ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

Urteil

Arbeitnehmervertreter: Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen

Der Arbeitnehmervertreter wird vor einer Entlassung geschützt, welche im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit in einer Personalkommission steht. Bei Massenkündigungen hingegen soll er gegenüber anderen Mitarbeitenden nicht privilegiert werden. Eine Entlassung aus wirtschaftlichen Gründen ist zulässig.

Sachverhalt

A. war seit 1. Februar 1987 für die X. tätig. Seit dem Jahr 2005 war er zudem Präsident der Personalkommission (Peko) der X. Am 14. Mai 2009 informierte die X. über eine Neuorganisation und den Abbau von 57 Stellen auf nurmehr 235 Vollzeitstellen. Mit Schreiben vom 27. Mai 2009 kündigte sie das Arbeitsverhältnis mit A. unter Einhaltung der fünfmonatigen Kündigungsfrist auf den 31. Oktober 2009. A. erhob Einsprache gegen die Kündigung.

Am 10. Dezember 2009 reichte A. beim Arbeitsgericht Zürich Klage gegen X. ein und verlangte eine Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung nach Art. 336 Abs. 2 und 3 OR.

Aus den Erwägungen

3. Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis kann von jeder Vertragspartei unter Einhaltung der gesetzlichen oder vertraglichen Kündigungsfrist gekündigt werden (Art. 335 Abs. 1 OR). Damit gilt das Prinzip der Kündigungsfreiheit. Es bedarf grundsätzlich keiner besonderen Gründe, um kündigen zu können. Die Kündigungsfreiheit findet aber ihre Grenzen am Missbrauchsverbot. Missbräuchlich ist eine Kündigung nur, wenn sie aus bestimmten unzulässigen Gründen ausgesprochen wird, die in Art. 336 OR umschrieben werden, wobei die Aufzählung nicht abschliessend ist. Art. 336 Abs. 2, lit. b OR qualifiziert die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber als missbräuchlich, wenn sie ausgesprochen wird, während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter in einer betrieblichen oder einer dem Unternehmen angeschlossenen Einrichtung ist, und der Arbeitgeber nicht beweisen kann, dass er einen

begründeten Anlass zur Kündigung hatte.

4. Nach BGE 133 III 512 erlaubt Art. 336 Abs. 2, lit. b OR dem Arbeitgeber, einem gewählten Arbeitnehmervertreter nicht nur aus Gründen, die dieser selbst gesetzt hat, sondern auch aus rein objektiven Gründen zu kündigen. Da die Gesetzesbestimmung an das Motiv der Kündigung anknüpft, muss auch eine Entlassung aus wirtschaftlichen Gründen zulässig sein, soweit kein Zusammenhang mit der Tätigkeit als Arbeitnehmervertreter besteht.

5.1 Das Obergericht stützt sich bei seinem Entscheid auf die hiervor zitierte Rechtsprechung. Es sei zulässig, dass X. die Entlassung von A. mit wirtschaftlichen Gründen und der damit einhergehenden Umstrukturierung gerechtfertigt habe. Sie sei nicht verpflichtet gewesen, bei ihren Kündigungsentscheidungen nur die sozialverträglichen Lösungen zu berücksichtigen. A. stelle weder Behauptungen auf noch nenne er Beweismittel, welche ernsthaft daran zweifeln liessen, dass die wirtschaftliche Lage zur Kündigung geführt habe. Es könne demzufolge nicht davon ausgegangen werden, dass X. die wirtschaftlichen Gründe vorgeschoben oder ohne hinreichende betriebliche Notwendigkeit und damit leichtfertig angerufen hätte, weshalb die Kündigung nicht missbräuchlich sei.

5.2 X. schliesst sich der vorinstanzlichen Argumentation im Wesentlichen an.

5.3 A. stellt die bundesgerichtliche Rechtsprechung in Frage. In der Beratung der eidgenössischen Räte sei der

«begründete Anlass» gemäss Art. 336 Abs. 2, lit. b OR stets in einer Linie mit dem «begründeten Anlass» nach Art. 340c Abs. 2 OR und dem «wichtigen Grund» im Sinne von Art. 337 OR diskutiert worden. Umstritten sei lediglich die Intensität gewesen, welche die geltend gemachten Gründe aufweisen müssten. Bei letzteren beiden Bestimmungen falle eine wirtschaftlich motivierte Kündigung durch X. ausser Betracht. Es sei deshalb nicht folgerichtig, die wirtschaftlichen Gründe bei Art. 336 Abs. 2, lit. b OR zuzulassen. Weder in der Botschaft des Bundesrates vom 9. Mai 1984 zur Volksinitiative «betreffend Kündigungsschutz im Arbeitsvertragsrecht» und zur Revision der Bestimmungen über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Obligationenrecht noch in der Beratung der eidgenössischen Räte sei diskutiert worden, ob wirtschaftliche Gründe auch zum «begründeten Anlass» nach Art. 336 Abs. 2, lit. b OR zu zählen seien, weil wahrscheinlich klar gewesen sei, dass Arbeitnehmervertretern nicht aus rein wirtschaftlichen Gründen gekündigt werden könne. Damit sei davon auszugehen, dass nach dem Willen des historischen Gesetzgebers nur persönliche Gründe als «begründeter Anlass» im Sinne von Art. 336 Abs. 2, lit. b OR in Frage kommen könnten. Auch die teleologische Auslegung führe zum gleichen Ergebnis. Mit der Gesetzesrevision sei der Kündigungsschutz und insbesondere der Schutz gewählter Arbeitneh-





Illustration: Christine Ruff

mervertreterinnen und -vertreter verstärkt worden.

Die ausschliesslich auf wirtschaftlichen Gründen beruhende Entlassung von A. sei demzufolge missbräuchlich, was zur Gutheissung der Klage führen müsse. Zumindest aber sei die Interpretation des Arbeitsgerichts zu übernehmen, wonach objektive Gründe als «begründeter Anlass» nur beschränkt zuzulassen seien, nämlich dann, wenn keine Verhandlungen zwischen X. und Arbeitnehmervertretern anstehen oder laufen würden. Da die Personalkommission vorliegend in Verhandlungen mit X. einbezogen worden sei, habe das Arbeitsgericht die Kündigung zu Recht als missbräuchlich qualifiziert.

6.1 Die Änderung einer Rechtsprechung muss sich auf ernsthafte sachliche Gründe stützen können, die – vor allem im Hinblick auf das Gebot der Rechtssicherheit – umso gewichtiger sein müssen, je länger die als falsch oder nicht mehr zeitgemäss erkannte Rechtsanwendung für zutreffend erachtet worden ist.

6.2 Ausgangspunkt jeder Auslegung bildet der Wortlaut der Bestimmung. Vom klaren, das heisst eindeutigen und unmissverständlichen Wortlaut darf nur ausnahmsweise abgewichen werden, unter anderem dann, wenn triftige Gründe dafür vorliegen, dass der Wortlaut nicht den wahren Sinn der Norm wiedergibt. Solche Gründe können sich aus der Entstehungsgeschichte der Bestimmung, aus ihrem Grund und Zweck oder aus dem Zusammenhang mit anderen Vorschriften ergeben.

6.2.1 In der Botschaft des Bundesrates wird klargestellt, dass die Kündigungsschutzbestimmungen entgegen dem Ansinnen der vom Christlich-Nationalen Gewerkschaftsbund eingereichten Volksinitiative keinen Schutz vor wirtschaftlich motivierten Entlassungen bieten sollen. Ein Schutz für Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen wirke tendenziell strukturerhaltend, könne Redimensionierungen verhindern und die Unternehmer zur Beschäftigung von Arbeitskräften zwingen, die sie nicht mehr benötigten; dies könne aber selbst überlebensfähige Betriebsteile gefährden. Ergebe sich die Notwendigkeit, dauerhafte Anpassungen vorzunehmen, sollten Entlassungen nicht erschwert werden. Von einer Regelung des Schutzes vor Kollektiventlassungen aus wirtschaftlichen Gründen sei auch deshalb abgesehen worden. Beim Schutz vor missbräuchlichen Kündigungen umschreibe der Entwurf die Tatbestände scharf genug, um zu verhindern, dass der Schutz auch gegen wirtschaftlich motivierte Entlassungen zur Anwendung komme. Korrekte Arbeitgeber und -nehmer hätten somit keine finanziellen Nachteile zu befürchten. Dass Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen nicht missbräuchlich sein sollen, wurde in der parlamentarischen Beratung ebenfalls mehrfach erwähnt.

6.2.2 Aus den Materialien geht deutlich hervor, dass ein Schutz vor wirtschaftlich begründeten Kündigungen mit dem geltenden Art. 336 OR nicht angestrebt wurde. Die Vermutung von A., wonach es den Räten klar gewesen sei, dass die wirtschaftlichen Gründe nicht zum «begründeten Anlass» gemäss Art. 336 Abs. 2, lit. b OR zählten, lässt sich in Anbetracht der klaren Ablehnung des ursprünglichen Anliegens der Volksinitiative in den Räten nicht stützen. Es trifft zwar zu, dass weder in der Botschaft noch in den parlamentarischen Beratungen darüber diskutiert wurde, ob wirtschaftliche Gründe unter den Begriff des «begründeten Anlasses» nach Art. 336 Abs. 2, lit. b OR fallen. Dies war aber nach der ausführlichen Grundsatzdiskussion zur Stossrichtung der Missbrauchsbestimmungen auch überflüssig.

Der Vergleich in den einzelnen Voten mit den wichtigen Gründen nach Art. 337 OR und dem «begründeten Anlass» gemäss Art. 340c Abs. 2 OR betraf die Frage nach der Intensität des Fehlverhaltens eines Arbeitnehmervertreters, welches zur fristlosen oder ordentlichen Kündigung führen darf. Dabei bestand weitgehend Einigkeit, dass der «begründete Anlass» weniger weit gehe als der «wichtige Grund» (vgl. u. a. AB 1985 N 1133), während der «begründete Anlass» in Art. 336 Abs. 2, lit. b OR und Art. 340c Abs. 2 OR die gleiche Tragweite habe (vgl. u. a. AB 1985 N 1132).

Daraus lässt sich nicht schon mit A. schliessen, dass sowohl bei Art. 336 Abs. 2, lit. b als auch bei Art. 340c Abs. 2 OR wirtschaftliche Gründe für eine Entlassung ausser Betracht fallen, da dabei der unterschiedliche Kontext und Wortlaut der beiden Normen übersehen werden, welche in der Diskussion der Räte über die Missbrauchsbestimmungen nicht thematisiert werden mussten. ▶

www.arbeitgeber.ch

► **6.2.4** Dieses am Wortlaut orientierte Ergebnis wird auch durch die ratio legis gestützt. Die vorliegend diskutierte Gesetzesbestimmung soll den Arbeitnehmervertreter vor einer Entlassung schützen, welche in einem Zusammenhang mit seiner Tätigkeit in einer Personalcommission steht. Nicht beabsichtigt ist damit aber entgegen der Ansicht von A. ein absoluter Bestandesschutz. Um die Missbrauchsvermutung umzustossen, ist es nicht notwendig, dass der Arbeitgeber die Umstrukturierung zunächst zu Lasten anderer Arbeitnehmer vornimmt. Die Interpretation von A., wonach einem Arbeitnehmervertreter aus wirtschaftlichen Gründen gar nicht oder nur, falls keine Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern anstehen oder laufen, gekündigt werden darf, kommt hingegen einer Kündigungssperrfrist gleich, welche durch den Sinn und Zweck des Gesetzes nicht gedeckt ist. Die Missbrauchsbestimmung sieht einen Schutz des Arbeitnehmervertreters vor, nicht aber dessen Privilegierung gegenüber anderen Arbeitnehmern bei Massenkündigungen. Die Kritik von X. am Schluss des Arbeitsgerichts, wonach bereits anstehende Verhandlungen des Arbeitgebers mit den Arbeitnehmervertretern deren Entlassung verbieten sollen, ist begründet. Eine solche Auslegung würde in tatsächlicher Hinsicht ebenso einer Sperrfrist gleichkommen, da der Arbeitgeber, welcher aus wirtschaftlicher Bedrängnis einen Stellenabbau erwägt, regelmässig zu Verhandlungen verpflichtet sein dürfte, womit die Privilegierung der Mitarbeitervertreter stets zum Tragen kommen würde. Schon in BGE 133 III 512 hat das Bundesgericht zu bedenken gegeben, dass sich ein überschüssender Schutz des Arbeitnehmervertreters zu

Ungunsten der übrigen Arbeitnehmer auswirken kann, indem dem Arbeitgeber verunmöglicht würde, die effizientesten und sozialverträglichsten Massnahmen zu ergreifen, sofern diese den Arbeitnehmervertreter betreffen; praktische Folge davon wäre, dass die Einsparungen an anderer Stelle durchgeführt würden und allenfalls weniger sozialverträglich wären oder mehr Personen davon betroffen würden.

6.3 A. macht geltend, mit BGE 133 III 512 sei die Beweislastumkehr, wie sie in Art. 336 Abs. 2, lit. b OR vorgesehen werde, aufgehoben worden. Von einem zusätzlichen gesetzlichen Schutz könne nicht die Rede sein, wenn Art. 336 Abs. 2, lit. b OR vom Bundesgericht so ausgelegt werde, dass sich der Kündigungsschutz des Arbeitnehmervertreters in den Tatbeständen von Art. 336 Abs. 1, lit. b und d OR erschöpfe. Durch die geltende Rechtsprechung wird allerdings nicht in Frage gestellt, dass die Beweislast sowohl für den Nachweis des begründeten Anlasses als auch für die Tatsache, dass dieser zur Kündigung des Arbeitnehmervertreters geführt hat, nach Art. 336 Abs. 2, lit. b OR den Arbeitgeber trifft. An den durch den Arbeitgeber zu erbringenden Nachweis, dass die Entlassung nichts mit der Stellung als Arbeitnehmervertreter zu tun habe, sind – mit der Vorinstanz – besonders hohe Anforderungen zu stellen. A. erkennt im Übrigen, dass in casu die Folgen der Beweislosigkeit zufolge positiven Beweisergebnisses gar nicht zum Tragen kommen. Das Obergericht hat die wirtschaftlichen Gründe in der Gestalt eines Umsatzrückgangs und eines finanziellen Verlustes im Betriebsteil «Y.» als Motivation der Massentlassung, und namentlich auch als Motivation der

Entlassung von A., gestützt auf die eingereichten Belege, als erwiesen erachtet. A. bestreitet weder die wirtschaftlichen Motive an sich noch liefert er genügend Anhaltspunkte, welche begründete Zweifel an diesen wecken oder darauf hinweisen könnten, dass die wirtschaftlichen Gründe – bei ihm als Arbeitnehmervertreter – nur vorgeschoben gewesen wären. Die vorinstanzliche Beweiswürdigung ist nicht offensichtlich unhaltbar, weshalb das Bundesgericht darauf abzustellen hat.

6.4 Zusammenfassend ergibt sich, dass weder eine an der Entstehungsgeschichte der Norm orientierte noch eine teleologische Interpretation etwas am bisher ermittelten Auslegungsergebnis ändert. Sinn und Zweck sowie gesetzgeberische Regelungsabsicht verlangen nicht nach einer über den Wortlaut hinausgehenden Subsumtion des vorliegenden Sachverhalts unter die Missbrauchsbestimmung. Sollen jedoch – nach der im Bericht des Bundesrates geäußerten Meinung – wirtschaftliche Gründe im Rahmen der Entlassung eines Arbeitnehmervertreters als missbräuchlich qualifiziert werden, während sie ohne weiteres zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit den übrigen Mitarbeitern berechtigen, so lässt sich dieses Ergebnis tatsächlich nur durch eine Gesetzesänderung bewerkstelligen. De lege lata verbietet sich eine solcherart bevorzugende Behandlung der Arbeitnehmervertreter.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 19. März 2012 (4A_415/2011)

Welche Folgen hat die Einstellung einer Person ohne Arbeitsbewilligung für den Arbeitgeber?
Was rechtfertigt eine Lohndifferenz zwischen Arbeitnehmenden mit denselben Aufgaben?
Antworten finden Sie in:

SAE 2012
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



Illustration: Christine Ruf

Urteil

Arbeitsleistung mit oder ohne Lohn?

Nimmt jemand Arbeit in seinem Dienst auf Zeit entgegen, deren Leistung nur gegen Lohn zu erwarten ist, und wurde nicht ausdrücklich vereinbart, dass diese Arbeit unentgeltlich ist, liegt ein Arbeitsverhältnis vor.

Sachverhalt

A. machte geltend, es sei ihr eine Stelle als Sekretärin bei einem Verein angeboten worden und es sei möglich, dass sie Deutschunterricht an Immigranten erteilen könne. Zur Entlohnung habe man ihr erklärt, dass zurzeit noch keine finanziellen Mittel vorhanden seien, aber dass das Geld vom Sozialamt noch kommen werde. Es sei ihr erklärt worden, sie könne mit ca. 40 Franken pro Stunde rechnen und A. solle die Stunden aufschreiben. Demgegenüber liess X. bestreiten, dass ein Arbeitsverhältnis mit A. bestanden habe. Es sei damals um den Projektaufbau gegangen und kein Geld für Angestellte vorhanden gewesen. Sie hätten jedoch gehofft, an finanzielle Mittel zu gelangen.

Das Gericht prüfte in der Folge, ob ein entgeltliches Arbeitsverhältnis vorgelegen habe und befragte diverse Zeugen. Es kam zu folgenden Schlüssen:

Aus den Erwägungen

Zwischenfazit:

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine ausdrückliche Ver-

einbarung der Unentgeltlichkeit von X. nicht bewiesen werden konnte.

Wenn die Unentgeltlichkeit nicht ausdrücklich vereinbart wurde, so greift Art. 320 Abs. 2 OR, welcher besagt, dass der Arbeitsvertrag auch dann als abgeschlossen gilt, wenn der Arbeitgeber Arbeit in seinem Dienst auf Zeit entgegennimmt, deren Leistung nach den Umständen nur gegen Lohn zu erwarten ist. Ob eine Entgeltlichkeit aufgrund der Umstände vorliegt, wird nachfolgend geprüft.

Zwischenfazit:

Insgesamt lässt sich aus den Zeugnisaussagen nicht rechtsgenügend schliessen, dass R. bei einem Vorstellungsgespräch A. erklärte, es gehe lediglich darum, dass sie beim Deutschunterricht, weshalb der Beweis von X. diesbezüglich gescheitert ist. Demzufolge ist davon auszugehen, dass A. (auch) andere Aufgaben zu erledigen hatte.

Fazit:

Da X. von A. Arbeit in seinem Dienst auf Zeit entgegengenommen hat, deren

Leistung nur gegen Lohn zu erwarten ist und die Unentgeltlichkeit nicht ausdrücklich vereinbart worden ist, liegt ein Arbeitsverhältnis gemäss Art. 320 Abs. 2 OR vor.

Das Arbeitsgericht kam zum Schluss, dass A. Anspruch auf die Bezahlung der von ihr notierten Arbeitsstunden hat. Zur Höhe des Lohnes hielt es fest:

Bezüglich der Höhe des Lohnes besteht keine Vereinbarung. Während A. von einem Stundenlohn von 40 Franken ausging, liess X. geltend machen, bei Annahme eines Arbeitsverhältnisses hätte man A. den ortsüblichen Lohn gewährt, welcher nach Qualifikation und Leistung der Arbeitnehmerin zu bemessen sei. Dabei wurde ein Lohn von 5000 Franken bei einem Arbeitspensum von 100 Prozent von R. als zu hoch eingeschätzt.

Wenn die Parteien die Lohnhöhe nicht vereinbart haben, ist der übliche Lohn geschuldet (Art. 322 Abs. 1 OR). Gemäss Salärempfehlungen des Kaufmännischen Verbandes Schweiz ist eine Arbeitnehmerin im Alter von 52 – das Alter von A. zum Zeitpunkt ihrer Tätigkeit bei X. – für die unterste Funktionsstufe (Stufe B) mit einem Jahressalär (inkl. 13. Monatslohn) von mindestens 57 100 Franken brutto bzw. von maximal 77 250 Franken brutto zu entlohnen (Kaufmännischer Verband Schweiz (Hrsg.), Salärempfehlungen 2010, Zürich 2010). Ausgehend von einer 40-Stunden-Woche ergibt dies einen Stundenlohn von mindestens 25.25 Franken bzw. maximal 34.15 Franken. Ginge man von einer 42-Stunden-Woche aus, betrüge der Stundenlohn mindestens 24.15 Franken bzw. maximal 32.65 Franken. Da keine Vereinbarung betreffend der wöchentlichen Arbeitszeit besteht, ist es angemessen, von einem Durchschnittslohn von 29 Franken brutto pro Stunde auszugehen.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN100118 vom 31. März 2011; eine dagegen erhobene Beschwerde wurde vom Obergericht Zürich am 1. September 2011 abgewiesen; RA110007)

Interne Kommunikation

Interne Kommunikation heisst Wertschätzung und Wertschöpfung

Verhalten sich Mitarbeitende gemäss den Unternehmenswerten und kennen sie die mittel- und langfristigen Ziele, ist die Basis für den Unternehmenserfolg gelegt. Fühlen sie sich wertgeschätzt, ist dies ein untrügliches Zeichen einer guten internen Kommunikation. Doch wer verantwortet die interne Kommunikation, welches sind die Trends und wie verbessere ich sie in meiner Firma? **Andreas Jäggi**



Illustration: Stockphoto.com/Alen Sibodkin

Der Unternehmenserfolg hängt auch vom Dialog mit den Mitarbeitenden ab.

Immer mehr Firmen und Organisationen wissen um den Nutzen guter interner Kommunikation und gehen den Dialog mit den Mitarbeitenden systematisch an. Dabei zeigt sich: Nicht abgehobene Kommunikationsstrategien, sondern praxisorientierte Konzepte führen zum Erfolg. Nur wenn es die interne Kommunikation schafft, zur Wertschöpfung einer Organisation beizutragen, hat sie ihr Ziel erreicht. Und das geschieht, wenn es gelingt, das Engagement der Mitarbeitenden für die Organisation ständig aufrechtzuerhalten.

Strategie vermitteln und Identifikation schaffen

Jan Schibli, Geschäftsführer der Elektrotechnikfirma Hans K. Schibli AG mit 440 Mitarbeitenden an zwölf Standorten sagt es so: «Was innen nicht leuchtet, kann aussen nicht glänzen. Die Wichtigkeit der internen Kommunikation wird vor allem in der Schnelligkeit gegen aussen ersichtlich. Man braucht nicht x Stellen zu fragen, um zum Ziel zu kommen. Und Missverständnisse können so auch viel weniger entstehen.»

Mitarbeitende haben ihren Arbeitgeber auch deswegen ausgewählt, weil sie ihm eine Rolle in der Gesellschaft zuweisen oder ihm Sozialprestige beimessen. Davon leiten sie den Sinn ihrer Arbeit ab. Wenn es der Geschäftsleitung gelingt, diese Rolle deutlich zu machen und die Aufgaben der Zukunft als Herausforderungen darzustellen, deren Erfüllung als gemeinsamer Erfolg erlebt wird, dann hat sie die Grundlage gelegt für Sinngebung und Orientierung der Mitarbeitenden. Strategievermittlung ist daher eine wesentliche Aufgabe der internen Kommunikation.

Neben diesem so genannten «Strategic alignment» ist es für das Engagement der Mitarbeitenden wichtig, Identifikation zu schaffen. Je nach Geschäftsmodell kommen hier das Wertesystem der Organisation, die Vorbildfunktion der Chefs, ein allgemeines Wir-Gefühl oder die Identifikation mit einem Team infrage. Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden hat auch der Grad der Identifikation mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen und nicht zuletzt mit der Kultur, die im Unternehmen gelebt wird.

Jürg Stuker, CEO der erfolgreichen Internetfirma Namics mit Hauptsitz in St. Gallen und 400 Mitarbeitern an fünf Standorten beschreibt es so: «So wie sich Namics als Online-Dienstleister positioniert, sind Mitarbeiter nicht nur die wichtigste, sondern auch die einzige Ressource. Die Qualität der internen Kommunikation, die dank der sozialen Medien auch sehr nah am Markt ist, ist essenziell wichtig als kultureller Kern unserer Wissensarbeit und als Beispiel des dialogischen Umgangs mit allen internen Informationen.» Zentral ist bei Namics die allgemeine Zugänglichkeit der Informationen: «Konzeptionell ist unsere Kommunikation durch die sozialen Medien im öffentlichen Internet geprägt: Jeder Mitarbeiter ist Autor und Kommentator gleichzeitig und alle Informationen sind unternehmensweit für alle zugänglich. Ohne einen solchen offenen Umgang mit Kommunikation würde Namics nicht funktionieren. Der wichtigste Wert ist die gelebte Beteiligung aller Mitarbeiter an der Firma und die Selbstverständlichkeit, alle Informationen zugänglich machen zu wollen.»

Linienkommunikation als Rückgrat

Neben der intrinsischen Motivation speist sich das Engagement der Mitarbeitenden durch die Kommunikation ihrer direkten Vorgesetzten. Sie setzen Ziele, geben Feedback, sind Coach ihres Teams. Jedoch ist nicht jeder der geborene Kommunikator, insbesondere bei Themen, die über das eigentliche Tagesgeschäft hinausgehen.

Ein schönes Beispiel, wie die Kommunikationsabteilung die Linie unterstützen kann, zeigt SBB Cargo. Die Kader erhalten regelmässig zwei bis drei sogenannte Informations-Kits pro Jahr. Darin wird auch die Linienkommunikation

«Die Führung muss für die interne Kommunikation sichtbar Verantwortung tragen.»

thematisiert. Mit Erfolg, die Resonanz aus dem Kader ist positiv. Als nächster Schritt wird darüber nachgedacht, die Kommunikationsleistung der Kader in ihre Zielvereinbarungen zu verankern und damit auch gute Kommunikation direkt zu belohnen.

Change-Kommunikation und Social Media im Trend

Spricht man über Trends, muss man zwischen Grossunternehmen und KMU unterscheiden. Die grossen Firmen mit eigenen IT-Abteilungen sind daran, die bestehenden Intranets mit neuen dialogischen Funktionalitäten anzureichern, wie wir sie aus der Welt der Social Media kennen. Als Vorreiter ist hier die Swisscom zu nennen. Aber auch traditionellere Intranets werden dauernd verbessert. Die Luzerner Kantonalbank hatte sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, den Mitarbeitenden eine zeitintensive Suche der für sie wichtigsten Informationen

im Produktbereich zu ersparen und so die Effizienz zu steigern. Dafür gewann sie den renommierten Intranet Design Award 2013 der Nielsen Norman Group.

Seit vielen Jahren zu beobachten ist das verstärkte Bewusstsein von HR-Abteilungen, den Wandel im eigenen Betrieb durch geeignete Massnahmen zu unterstützen. Das reicht von Kommunikationsinitiativen bis zu Workshops oder so genannten partizipativen Grossgruppeninterventionen. Zu diesem Thema führt Perikom, der Fachverein für Personalmanagement und Interne Kommunikation, am 16. Mai in Zürich eine Tagung durch. Perikom ist auch ein gutes Beispiel für das gesteigerte Bewusstsein, dass Personal- und Kommunikationsverantwortliche viel enger zusammenarbeiten müssen, um die interne Kommunikation zu einem Treiber des Unternehmenserfolgs werden zu lassen.

Ein weiterer Megatrend ist das sogenannte Employer und Behavioral Branding. Es definiert, wie ein Unternehmen seine Werte gegenüber potenziellen Mitarbeitenden und den Kunden kommuniziert und das Verhalten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuert.

Zunehmende Bedeutung auch für KMU

Im Bereich der Verwaltung und der KMU sind die Ressourcen für interne Kommunikation naturgemäss beschränkter. Doch auch hier lässt sich die Entwicklung erkennen, dass die Führungsverantwortlichen dem Thema vermehrt Bedeutung zumessen. An Führungsratritten wird – zum Teil auch mithilfe externer Moderatoren – das Thema ausführlich diskutiert und es werden erste Massnahmen beschlossen (siehe auch Kasten). Unerlässlich jedoch: Die Führungsverantwortlichen müssen für die interne Kommunikation sichtbar Verantwortung tragen und selbst einen Teil der Aufgaben übernehmen. ■

Sechs Schritte zur besseren internen Kommunikation

1. Fragen Sie sich, ob sich Ihre Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen. Wann haben Sie das letzte Mal gemeinsam Erfolge gefeiert, ein Lob ausgesprochen?
2. Teilen Ihre Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens? Werden sie dafür auch belohnt?
3. Unterstützen Sie Ihre Kader in deren Kommunikationsaufgaben?
4. Definieren Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften die wichtigsten Ziele (Wirkung und Inhalte) der internen Kommunikation.
5. Legen Sie für die kommenden zwölf Monate die Schwerpunkte der internen Kommunikation fest (Inhalt, Zeitpunkt, Massnahmen).
6. Traktandieren Sie das Thema «Interne Kommunikation» erneut für eine Kadersitzung in zwölf Monaten und starten Sie bei Punkt 1. ■

Dr. Andreas Jäggi ist Kommunikationsberater und Studienleiter des Postgraduate-Studiengangs CAS Interne/HR-Kommunikation an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Nächster Studienbeginn: 29. August 2013, www.fh-hwz.ch

Interne Kommunikation bei der Georg Fischer AG

«Wir müssen mit der Zeit gehen und Schritte nach vorne wagen»

Gegründet vor gut 200 Jahren in Schaffhausen, ist der Industriekonzern Georg Fischer heute in 30 Ländern vertreten und in drei eigenständigen Divisionen mit weltweit 15 000 Mitarbeitenden tätig. In der internen Kommunikation spielen neben der zeitnahen Information der Angestellten auch Fragen der Einheit und der Modernisierung eine wichtige Rolle. **Daniela Baumann**

Rohrleitungen aus Amerika, Autoteile aus Deutschland und Maschinen zur Herstellung von Konsumgütern aus China: Die Palette der vom Industriekonzern Georg Fischer (GF) hergestellten Produkte ist so vielfältig wie deren Herkunft. Ein derart breit und international aufgestelltes Unternehmen stellt ein spannendes und zugleich herausforderndes Umfeld für die interne Kommunikation dar; dies wird im Gespräch mit dem auf Konzernebene für die interne Kommunikation und das Branding verantwortlichen Ralph Schreiber schnell deutlich.

So verfügt jede der drei Divisionen GF Piping Systems, GF Automotive und GF AgieCharmilles über ihre je eigenen Kommunikationsabteilungen und -kanäle wie zum Beispiel eine Mitarbeiterpublikation und ein Intranet. Hinzu kommen standortspezifische Informationsmedien. Schliesslich gibt die divisionsübergreifende, konzernweite Kommunikationsstelle vierteljährlich eine weltweit vertriebene Mitarbeiterzeitschrift namens «Globe» heraus, die in fünf Sprachen – inklusive chinesisches – erscheint.

«Die internen Kommunikationsaktivitäten laufen bei uns dezentral und weitestgehend autonom ab», erklärt Ralph Schreiber die spezielle Situation. Die Publikationen der Dachmarke Georg Fischer und jene der Divisionen werden aus verschiedenen Budgets finanziert, von verschiedenen Redaktionen verantwortet und sind inhaltlich unterschiedlich ausgerichtet. Nichtsdestotrotz soll am Ende alles ein gemeinsames Bild ergeben. Dies sei beim praktisch über den ganzen Erdball verstreuten Unternehmen umso wichtiger, als sich die Mitar-



Ralph Schreiber, Leiter Interne Kommunikation & Branding bei Georg Fischer.

beitenden bislang nicht als eine Einheit wahrnehmen würden: «Sie sagen eher «Ich arbeite bei Piping Systems» als «Ich arbeite bei Georg Fischer», so Schreiber.

Das gute alte schwarze Brett

Zu den wichtigsten Informationen zählen gemäss Schreiber auch in der internen Kommunikation die Inhalte von Medienmitteilungen, die den Konzern als Ganzes betreffen. Sie werden eins zu eins, in deutscher und englischer Sprache sowie zeitgleich mit der externen Veröffentlichung intern an allen Unternehmensstandorten an Anschlagbrettern ausgehängt und im Intranet publiziert. «Damit haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Informationen zeitnah zu bekommen – auch jene Hälfte der 15 000 Angestellten, die keinen Computerzugang hat», betont Schreiber die nach wie vor wichtige Funktion der so genannten schwarzen Bretter. Aus demselben Grund ist in seinen Augen auch eine gedruckte Mitarbeiterpublikation nach wie vor unabdingbar.

Um die hinsichtlich Sprache, Kultur, Bildungshintergrund und Tätigkeiten sehr vielfältige Belegschaft möglichst umfassend zu erreichen, ist man bei GF um eine einfache, verständliche Sprache möglichst ohne Fremdworte, mit kurzen Sätzen und klaren Botschaften bemüht. Ausserdem werden neben den schwarzen Brettern mit den Medieninformationen und einem quartalsweisen CEO-Letter sowie der Mitarbeiterzeitung und dem Intranet weitere Informationskanäle wie etwa Filme verwendet. Mehrere Kurzfilme beispielsweise erklären auf humorvolle Art und Weise das Corporate Design, weshalb es notwendig ist und wie es korrekt angewendet wird. Zudem werden CEO-Videos mit Fokus auf die Strategie und den Geschäftsverlauf auf dem Intranet veröffentlicht.

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die in den einzelnen Divisionen regelmässig stattfindenden Informationsveranstaltungen, wie Ralph Schreiber sagt. «Da steht jeweils ein Mitglied der Geschäftsleitung hin, äussert sich zu aktuellen Themen und stellt sich den mitunter kritischen Fragen aus der Belegschaft. Diese Möglichkeit, mit der Unternehmensleitung in Kontakt zu treten, wird von den Mitarbeitenden rege genutzt.»

Geringe Vertrautheit mit neuen Medien

Überhaupt werde bei GF viel Wert auf den Dialog unter den Angestellten gelegt. Sie würden bei jeder Gelegenheit ermutigt, sich mit Fragen an den Vorgesetzten zu wenden, so Ralph Schreiber. Es mag deshalb auf den ersten Blick erstaunen, dass der vor ein paar Jahren eingeführte CEO-Blog mangels Nachfrage der Mitarbeitenden wieder ein-

gestellt wurde. Der interne Kommunikationsverantwortliche erklärt sich das geringe Bedürfnis, dem CEO auf elektronischem Weg Fragen zu stellen, mit der traditionell geprägten Unternehmenskultur: «In einem Industriebetrieb wie Georg Fischer fehlt wohl eine gewisse Vertrautheit mit digitalen Medien.»

Für Schreiber ist das Einstellen des Blogs kein Grund zur Aufgabe, im Gegenteil: «Dass viele unserer Mitarbeitenden nicht sehr Social-Media-affin sind, darf uns nicht abschrecken, Schritte nach vorne zu wagen.» Dabei gelte es, die richtige Dosierung zu finden, um die Mitarbeitenden von den Vorteilen neuer Medien zu überzeugen, ohne sie damit zu überfahren.

Optimierter Wissenstransfer dank Social Media

So auch bei der für 2014 gewünschten Einführung sozialer Medien in der internen Kommunikation. «Social Media wie Wikis und Blogs erleichtern den divisionsübergreifenden Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden der verschiedenen Standorte», ist Ralph Schreiber überzeugt. Er sieht ein grosses Potenzial für gemeinsame Problemlösungen. Bislang basiere es eher auf Zufall, wenn zum Beispiel ein Mitarbeitender aus Japan und einer aus Spanien zusammen-

fänden, die sich bei der Lösung eines Problems behilflich sein könnten.

Modern statt konservativ

Georg Fischer will die neuen Medien zugleich als Chance nutzen, sein bislang eher konservatives Image zeitgemässer zu gestalten. Besonders auch mit Blick auf das Employer Branding sei es ein Gebot der Stunde, zu beweisen, dass das Unternehmen mit der Zeit gehe und neue Trends aufnehme. Für Schreiber ist es eine zentrale Aufgabe der internen Kommunikation, den Mitarbeitenden das Markenimage glaubwürdig und überzeugend zu vermitteln. «Mit einem neuen Auftritt, der auch die Bildsprache und das Corporate Design betrifft, wollen wir im Verlauf dieses Jahres konzernweit auch die Botschaft rüberbringen: «Wir sind auf dem Weg zu einem modernen und innovativen Unternehmen.»»

Die ebenfalls für Ende dieses Jahres vorgesehene Neulancierung der Mitarbeiterpublikation «Globe» soll wesentlich dazu beitragen, möglichst alle Mitarbeitenden für die Neupositionierung zu begeistern. Mit dem Relaunch wird auch vom Zeitungs- zu einem Zeitschriftenformat gewechselt. Ausserdem wird der Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr persönlichen Geschichten aufgenommen. «Wir werden noch häu-

figer Mitarbeitende vorstellen und auf Fragen von ihnen eingehen», so der seit fünf Jahren für GF tätige Kommunikationsfachmann. Schliesslich schwebt ihm vor, die Publikation zusätzlich als Microsite im Intranet zu integrieren.

«Jeder Mitarbeitende sollte dasselbe Mass an Information erhalten.»

Dort könnten Inhalte laufend aktualisiert und der Dialogcharakter verstärkt werden – was mit dem heutigen E-Paper noch nicht möglich ist.

Ausbau – trotz knapper Mittel

Aktuelle Projekte wie der Relaunch der Zeitschrift «Globe», das neue Branding und die Einführung von Social Media sind Ausdruck dessen, in welche Richtung es mit der internen Kommunikation bei Georg Fischer in Zukunft gehen wird: Sie soll noch weiter professionalisiert und stärker mit dem Employer Branding verknüpft werden, wie Ralph Schreiber ausführt. Sein Ziel ist es, dass «jeder Mitarbeitende, ob Kadermitglied oder Blue-collar-Arbeiter, das gleiche Mass an Information erhält beziehungsweise sich beschaffen kann».

«Unser Fachgebiet führte besonders in Betrieben der Industrie jahrelang eher ein Nischendasein am Rande der externen Kommunikation. Das kann man sich heute nicht mehr leisten», ist Schreiber überzeugt. «Dank Employer Branding, das zuerst in der Organisation ansetzen sollte, hat man festgestellt, wie wichtig neben der externen auch die interne Kommunikation mit dem wichtigsten Kapital des Unternehmens, den Mitarbeitenden, ist.» Dennoch bezeichnet der Leiter der internen Kommunikation das Budget angesichts der Ziele nach wie vor als knapp bemessen. Es gelte jeweils gut zu überlegen, wie die verfügbaren Mittel optimal einzusetzen sind. Denn seinem Anspruch will er jederzeit gerecht werden: «Die Qualität der internen Kommunikation darf nicht unter derjenigen der externen sein.» ■

Auch sie gehören zum Zielpublikum interner Kommunikation: Mitarbeitende in der Produktion.



Das Printmedium lebt – auch in der internen Kommunikation

Haben gedruckte Informationen fürs Personal im Zeitalter digitaler Kommunikation eine Zukunft? Zwei grosse Schweizer Unternehmen zeigen beispielhaft: Mitarbeiterzeitschriften machen nach wie vor Sinn und werden weiterhin geschätzt. Sie müssen sich aber den veränderten Bedürfnissen der Zielgruppen anpassen. **Daniela Baumann**

Von einer «Pièce de Résistance» zur «Quantité négligeable»? So fragte die Jury des SVIK-Ratings 2012, einer vom Schweizerischen Verband für interne Kommunikation jährlich durchgeführten Auszeichnung der besten Mitarbeiterzeitschriften. Gemäss ihrer Analyse der eingereichten Publikationen sinken sowohl die Teilnehmerzahl als auch die Qualität der Zeitschriften. Auf der anderen Seite hielt die Jury aber auch fest, dass Personalzeitungen keineswegs dem Siegeszug der elektronischen Kommunikationsmittel zum Opfer fallen müssen. «Wir beobachten, dass Unternehmen, welche die Mitarbeiterzeitschrift eingestellt haben, wieder zu ihr zurückkehren. Der Trend geht in mitt-

«Den Dialog mit den Mitarbeitenden zu stärken, ist unsere grösste Herausforderung.»

leren und grösseren Unternehmen klar dahin, in der internen Kommunikation sowohl mit Print- als auch elektronischen Medien zu arbeiten», sagt der SVIK-Präsident Daniel Ambühl. Erstere seien nachhaltiger und erzielen eine höhere Reichweite – als etwa das Intranet.

So genannte Betriebszeitungen oder Hauspostillen haben in Schweizer Unternehmen eine lange Tradition. Sie finden sich laut Ambühl schon im 19. Jahrhundert und blieben bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts die einzigen regelmässigen Informationsmittel

der Betriebe für ihre Mitarbeitenden. Heute sind sie einer von zahlreichen Kanälen der internen Kommunikation. Banken, Versicherungen, Pharmaindustrie, Spitäler, Kantonsverwaltungen, Medienunternehmen – quer durch die Branchen hat die Mitarbeiterzeitschrift oder Personalzeitung neben E-Mail, Intranet, Newsletter, Briefen usw. noch immer ihren festen Platz.

Beispiele: Post und Roche

Das ist auch bei der Schweizerischen Post nicht anders: «Die Personalzeitung ist das einzige Kommunikationsmittel, mit dem wir alle unsere Mitarbeitenden erreichen», erklärt die Chefredaktorin des Magazins «Die Post», Emmanuelle Brossin, die wichtige strategische Bedeutung des Printmediums. Zudem sei es der von den Mitarbeitenden am häufigsten genutzte Informationskanal, vor dem direkten Vorgesetzten und dem Intranet. Da nur rund 25 000 der 60 000 Post-Angestellten an ihrem Arbeitsort Computerzugang haben, ist die Personalzeitung, die monatlich nach Hause geschickt wird, unverzichtbar. «Der Erscheinungsrhythmus hat aber den Nachteil, dass wir nicht topaktuell sein können. Zur zeitnahen Information der Mitarbeitenden ist deshalb auch das Intranet wichtig», so Brossin. «Die Post» erscheint jeweils im Umfang von 28 Seiten mit einer Auflage von 75 000 Exemplaren in den drei Landessprachen deutsch, französisch und italienisch.

Beim Pharmaunternehmen Roche sieht man sich – auch durch interne Umfragen – ebenfalls darin bestätigt, dass neben elektronischen Medien weiterhin eine Nachfrage nach gedruckten Inhalten besteht. Im Weiteren nennt der Re-

daktionsleiter von «myRoche», Manfred Weber, die Vorteile, dass die Personalzeitung in Ruhe zuhause gelesen werden kann und auch den Pensionären ermöglicht, mit ihrem früheren Arbeitgeber in Kontakt zu bleiben. Die Zeitung von Roche gibt es in einer globalen sowie einer Schweizer Ausgabe in englischer und deutscher Sprache. Sie wird sechsmal pro Jahr in einer Auflage von 60 000 respektive 21 000 Exemplaren produziert.

Information, Dialog und Identifikation

Die Post wie auch Roche betrachten die Personalzeitung vor allem als Plattform, um die Mitarbeitenden zu informieren, mit ihnen in einen Dialog zu treten und die Identifikation zu fördern. Dies geschieht durch die zugleich informative wie unterhaltsame Darstellung der Inhalte, seien diese strategischer Natur, produkte- oder dienstleistungsbezogen, aus den Bereichen Personal oder Politik.

Bei beiden Unternehmen sind die Inhalte der Personalzeitung eng mit den anderen Kommunikationsaktivitäten verbunden: «Die Post verfügt über eine integrierte Kommunikation mit einer zentralisierten Struktur. Dabei werden für unterschiedliche Gefässe wie Zeitungsartikel, Mediencommuniqués oder Intranet-Meldungen kohärente Inhalte erarbeitet», erläutert Emmanuelle Brossin die crossmediale Verknüpfung und illustriert sie mit einem Beispiel: «Die Mitarbeitenden können an unserer Umfrage des Monats entweder per Talon in der Personalzeitung oder per Abstimmung im Intranet teilnehmen.»

Bei Roche ist die gedruckte Personalzeitung seit Oktober 2011 Bestandteil

der gleichnamigen und praktisch simultan lancierten crossmedialen Plattform «myRoche» – neben einer App und einer Online-Zeitung. Die Inhalte werden je nach Kanal entsprechend aufbereitet und gegebenenfalls verknüpft, erklärt Manfred Weber: «Über einen Anlass wird eher online berichtet, die Hintergrundgeschichte dazu in der Zeitung abgedruckt.» Ausserdem werden Inhalte von «myRoche» vermehrt für andere Produkte wie den Geschäftsbericht oder Broschüren genutzt.

Veränderte Bedürfnisse – gleichbleibende Prinzipien

Für die Verantwortlichen von «myRoche» respektive «Die Post» ist klar: Die Art und Weise, wie Informationsbedürfnisse befriedigt werden, hat sich verändert. Dies bleibt auch für eine Personalzeitung nicht ohne Konsequenzen, wie Emmanuelle Brossin schildert: «Die sinkende Zeit, die zum Lesen aufgebracht wird, und die zunehmende Zahl der Informationsträger sind für die Personalzeitungen eine Herausforderung.» Um ein Maximum an Lesern zu erreichen, gelte es, die richtigen Themen mit den passenden Layouts zu finden und sowohl auf Papier als auch elektronisch und auf mobilen Geräten präsent zu sein. Als grösstes Erfordernis der Zukunft erachtet es die Chefredaktorin der Post-Hauszeitung, den Dialog mit den Mitarbeitenden zu stärken.

Auch Roche bemüht sich, mit der Personalzeitung diesen Dialog zu fördern: «Wenn möglich wird der Bezug zu den Mitarbeitenden geschaffen, die häufig prominent in Wort und Bild erscheinen.



«Die Post» und «myRoche»: Die Mitarbeitenden der Schweizerischen Post und von Roche möchten ihre Zeitung nicht missen.

«myRoche» möchte sie als Botschafter für das Unternehmen gewinnen», erklärt Manfred Weber. «Zudem will Roche den Mitarbeitenden mit einem hoch-

wertigen Medium seine Wertschätzung ausdrücken.» Interaktive Elemente kommen laut Weber zwar vor allem im Online-Kanal, aber auch in der gedruckten Zeitung zum Zug, etwa in Form persönlicher Statements von Mitarbeitenden.

Emmanuelle Brossin ist überzeugt, dass bestimmte Kriterien einer guten Zeitung weiterhin Gültigkeit haben. Sie denkt dabei an die Glaubwürdigkeit, hohe Qualität der Information, journalistische Inhalte, gut und klar geschriebene Texte sowie die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der Inhalte.

Positive Rückmeldungen von innen wie aussen

Dass die Schweizerische Post und Roche mit ihren Personalzeitungen auf guten Wegen sind, zeigen sowohl interne Rückmeldungen als auch externe Auszeichnungen. So belegte «myRoche» im vergangenen Jahr beim eingangs erwähnten Award des Schweizerischen Verbands für interne Kommunikation den dritten Platz. «Intern bereiten wir derzeit eine Umfrage vor, um das bisher sehr gute Feedback auch statistisch belegen zu können», so Weber.

Anlässlich der jüngsten Umfrage bei der Post Ende letzten Jahres stuften 75 Prozent der Leser «Die Post» als «gut bis sehr gut» ein. Hinzu kommt, dass sich gemäss Brossin jeweils bis zu 5000 Mitarbeitende an der Umfrage des Monats beteiligen. Klare Belege dafür, dass die Personalzeitung als Instrument der internen Kommunikation trotz der heutigen Möglichkeiten der elektronischen Medien lebt. ■

Und welchen Nutzen haben wir davon?

Sie vermindern das Risiko staatlicher Kontrollen. Und profitieren als Arbeitgeber.

Weil wir Lohngleichheit belegen können?

Ja. Ihr Image ist besser, die Mitarbeitenden sind motivierter, die Rekrutierung ist einfacher.

O.K., wir machen mit!

Super, willkommen im Dialog!

Lohngleichheitsdialog für Unternehmen – Profitieren auch Sie!

Freiwillig, partnerschaftlich, wirksam – das ist der Lohngleichheitsdialog, initiiert und getragen von den Dachverbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sowie vom Bund.

www.lohngleichheitsdialog.ch

Engagieren Sie sich für gleiche Löhne von Frauen und Männern. Und profitieren Sie davon – denn Lohngleichheit zahlt sich für Ihr Unternehmen aus: Sie positionieren sich damit als fortschrittlicher Arbeitgeber.

Alle Unternehmen können sich freiwillig an diesem Dialog beteiligen und die Lohngleichheit in ihrem Betrieb überprüfen.

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

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

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

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

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | 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

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



**ALS CHEF
WÜRD EICH
KOSTEN SPAREN.**

**DANN LAD MICH
ZUM ESSEN EIN!**

Lunch-Checks sind von allen Sozialabgaben befreit und bieten so eine günstige Alternative zum Personalrestaurant.
Mehr unter lunch-check.ch

**SCHWEIZER LUNCH-CHECK
LUNCH-CHECK SUISSE
LUNCH-CHECK SVIZZERA**



«BÜLACHER GLAS»

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

vetropack 

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

**Newsletter
des Schweizerischen
Arbeitgeberverbands**

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

Ludwig Hasler

Training mit dem Floh



Bild: zvg

91 Tore schoss Lionel Messi, La Pulga (der Floh) beim FC Barcelona, allein im Jahr 2012 und wurde zum erfolgreichsten Torjäger aller Zeiten. Soviel weiss jeder. Wer aber hat schon beobachtet, wie der Ballvirtuose sich auf dem Feld bewegt, wenn er nicht grad aufs Tor loszieht? Die meiste Zeit schlurft Messi über den Platz, mit hängenden Schultern, die Hände in den Hüften, als wäre er Reporter, nicht Spieler – bis er die Chance wittert; dann explodiert er, den Ball am Fuss, dribbelt alle schwindlig, Doppelpass, Tor. Auch weil er wohl ausgeruht ist, während die andern so übersäuern, dass sie nur noch geradeaus sehen.

Von Messi lernen? Tore müssen auch im Wirtschaften fallen. Feldüberlegenheit ist okay, Ballhalten dito, trifft jedoch die Konkurrenz, sehen wir Ballhalter und Ballverwalter alt aus. Wie punkten wir? Eher nicht, wenn wir den Ball dahin schieben, wo schon ein Kollege steht, mal seitlich, mal rückwärts, nach vorn nur, wenn der Pass idiotensicher ankommt. Auf eingespielten Pfaden ist keine Überraschung zu gewinnen, wir treten am Ort, Gegner durchschauen unser Spiel spielend.

In den leeren Raum müssten wir den Ball spielen. Da, wo grad keiner steht, der Raum noch leer ist, da könnte Zukunft sein. Da könnten Innovationen greifen. Könnten. Keiner weiss es, keiner hat es im Griff. Das Toreschiessen bleibt wie jede Innovation ein Risiko – eine Sache von Wagnis und Inspiration. Beides, das Wagnis wie die Inspiriertheit, kann man nicht wirklich

lehren und lernen, zu sehr spielt Temperament mit, Vitalität, Charakter – und Zufall. Lernen lässt sich trotzdem allerlei, und sei es nur, Dummheiten zu meiden. Lionel Messi liesse sich dreierlei abschauen:

1. Rennen muss sein – wenn es darauf ankommt (und der Modeappell «Entschleunigung!» läppisch wird). Wer immerzu rennt, verliert die Souplesse. Siehe Fussball-EM 2008, Schweiz gegen Tschechei. Die Schweizer Nati rannte insgesamt 124 Kilometer, die Tschechen lausige 113 – dafür hatten sie zwischendurch Zeit, ein paar Tore zu schiessen.

2. Die Kunst zu punkten. Unablässig Dranbleiben? Messi: Eher mit schlaue genutzten Pausen – Hauptzweck Übersicht. Wer sich dauernd selber ins Getümmel wirft, übersieht den Moment der Chance. Daher der Klassiker als Ideal: der Feldherr auf dem Hügel. Übersicht, Umsicht, Ruhe. Das Gemetzel unten, die Führung von oben. Heute rackern sich die Chefs ab. Respekt. Sie sollten erst recht mal weg vom Kampfärm, auf den Hügel, Distanz gewinnen, Rundumsicht. Siehe Messi: Man kann sogar im Spiel auf Abstand gehen, auf Beobachterposten – um inspiriert zuzuschlagen.

3. Woher die Inspiration? Aus Intuition? Sicher. Nur: Intuition ist kein Göttergeschenk, sie will geübt sein. Messi lernte das Ballspiel von Kindsbeinen an, das schnelle, direkte, simple Passspiel. Er übte das Timing, die Dosierung der Zuspiele, bis sie – dem Körper eingeschrieben – mit traumwandlerischer Leichtigkeit gelangen. Bis heute spielt er, noch in der nachmittäglichen Siesta, im Kopf Varianten durch, simuliert, visualisiert. Andere Fussballer denken an ihre Frisur, an Werbeverträge. Messi denkt ans Toreschiessen.

Ergo: Wer das Glück will, muss ihm zeigen, dass es bei ihm richtig landet. ■

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

Ruwa Holzbau, Küblis (GR)

Gut verwurzelter Familienbetrieb

In Küblis im Prättigau baut die Familienfirma Ruwa in dritter Generation aus einheimischen Bäumen (fast) alles, was man mit Holz herstellen kann: Häuser, Küchen und Möbel. Für seine Werke wurde das von Rudolf und Andres Walli sowie Burga Schoch geleitete Unternehmen mehrfach ausgezeichnet. **Michael Lütscher**

Hat der rotweisse Pullover, den Rudolf Walli trägt, etwas mit dem Kerngeschäft seiner Firma zu tun? Jawohl. Beide sind gestrickt, der Norwegerpulli wie die Holzhäuser, für welche die Ruwa bekannt ist.

Die Familienfirma baut Strickhäuser – massive Holzbauten, wie sie die Walser im Prättigau schon vor Jahrhunderten errichteten. Das Prinzip ist geblieben, die Ausführung allerdings hat sich gewandelt. «Wir betreiben Handwerk auf dem neuesten Stand der Technik», sagt Walli, während einer seiner Mitarbeiter am Computer Pläne für ein Holzhaus zeichnet. Diese Pläne sind für zwei Dinge gut: Als Anleitung für die Zimmerleute auf der Baustelle – und als Steuerung der Fräsmaschine. Diese schneidet die Balken so zurecht, dass man aus ihnen ein Haus stricken kann – einen Balken von links, einen von rechts, ineinander verzahnt durch passgenaue Nuten und Kämme.

Fest in Familienhand und Gewinner des Prix Lignum

Nur noch ganz wenige Firmen in der Schweiz bauen in diesem Stil. «Man muss präzise arbeiten», sagt Rudolf Walli. Zeuge dafür, dass die Ruwa das kann, ist Stararchitekt Peter Zumthor, der eben wieder einen Holzbau von der Firma ausführen lässt. Einzelne Ruwa-Arbeiten stehen in den USA und in Irland; in Russland ist man gerade mit dem Innenausbau eines Hauses beschäftigt. Und im Büro steht eine Galerie von Auszeichnungen. Zuletzt gab es im vergangenen Jahr den Holzbaupreis Prix Lignum für die Bibliothek der Chasa Plaz in Ardez im Unterengadin.

«Wir haben nicht den Anspruch gross und grösser zu werden. Es soll uns wohl sein, bei dem, was wir tun», sagt Rudolf

Walli. Rund zehn Häuser baut man pro Jahr, die meisten in Graubünden. Die Holzbaufirma ist gut verwurzelt – und fest in Familienhand: Sie gehört Rudolf und Andres Walli und ihrer Schwester Burga Schoch, die für die Planung verantwortlich ist. Schwager Peter Schoch

«Die Ruwa betreibt Handwerk auf dem neuesten Stand der Technik», sagt Rudolf Walli.

leitet die Sägerei. Und Mutter Elvira Walli arbeitet noch immer teilzeitlich in der Administration.

Mit gut fünf Millionen Franken Jahresumsatz ist das Unternehmen überschaubar. Aber eines, das alles macht – vom Zersägen der Holzstämmе bis zum Tischlern von Möbeln für die selbst gebauten Häuser. «So hat man die richtige Wertschöpfung», erklärt Andres Walli, der fürs Geschäftliche zuständig ist. «Man hat einen anderen Bezug zum Holz, wenn man es von Anfang an riecht», sagt Rudolf Walli, fürs Kreative verantwortlich. Anders ausgedrückt: Wer alles unter Kontrolle hat, vermeidet Fehler.

Es riecht nach frisch gesägtem Holz

In der Sägerei, wo Baumstämmе der Länge nach zerschnitten werden, riecht es nach frisch gesägtem Holz. Nach Harz. Die Bäume, Lärchen und vor allem Fichten, kommen aus den Wäldern des Tales. «Das sind Bergfichten», sagt Andres Walli, «die haben eine feinere Zeichnung an Jahrringen, weil sie langsamer

wachsen als die Tannen im Flachland.» Zwei Arbeiter sortieren frisch gesägte Bretter zu drei Stapeln: die besonders schönen für Möbel, die normalen für den Holzbau, die Randstücke für Dachlatten. Diese werden teilweise zum Aufschichten der Bretter verwendet, die auf diese Weise jeweils während sechs Monaten an der frischen Luft getrocknet werden.

Rund drei Viertel ihrer Holzproduktion braucht die Ruwa für den Eigenbedarf; den Rest verkauft sie. Ebenso das Sägemehl, Schnitzel und Späne, die für die Produktion von Spanplatten und Holzpellets verwendet werden. «Das bringt gutes Geld», meint Andres Walli. Und darum lohnt sich vorläufig nicht, was Walli aus ökologischen Gründen eigentlich tun möchte: Späne und Pellets als Brennstoff für die Trocknungsanlage verwenden, in welcher dem gelagerten Holz weiter Feuchtigkeit entzogen wird. Diese Anlage wird derzeit mit Öl beheizt; eine neue Heizung würde 130 000 Franken kosten – zu teuer angesichts der aktuellen Energiepreise und des Umsatzes der Ruwa.

Vom Grossvater gegründet und organisch gewachsen

Feucht und warm ist es in der Trocknungsanlage. Mit geschlossenen Augen währte man sich in der Masoala-Halle des Zürcher Zoos – wenn nicht ein intensiver Geruch wäre: der von Holz. Die getrockneten Balken kommen ins nächste Gebäude auf dem verwinkelten Werkgelände am Rande von Küblis. Da werden sie gehobelt. «Wir sind organisch gewachsen», sagt Andres Walli. Wenn nötig, hat man angebaut.

Gegründet hat die Firma der Grossvater im Jahre 1932. Rudolf Walli hiess dieser, und darum heisst die Firma ab-►



Bilder: ZVg und Tom Kawara

Sie fühlen sich mit Holz in ihrem Element: Rudolf und Andres Walli und ihre Schwester Burga Schoch (oben) verarbeiten mit ihrer Firma Ruwa Fichten und Lärchen aus dem Prättigau – unter anderem zu auffälligen Bauten wie der «Living Box».

► gekürzt Ruwa. Der Vater, Rudolf Walli II, weitete dann in den 1950er-Jahren das ursprüngliche Sägereigeschäft aus, nutzte die Gunst der Konjunktur und entwickelte einen Bausatz, aus welchem Kaufwillige selbst einfache Wochenendhäuschen zimmern konnten. Das Geschäft lief blendend. Als die Wunschhäuser mit der allgemeinen Kaufkraft wuchsen, besann sich Rudolf Walli II auf die Tradition des gestrickten Walserhauses und entwickelte daraus ein Systemhaus.

Die Walserhäuser von Ruwa sind nach wie vor gefragt

«Wir bauen Walserhaus-Kopien, aber echte», sagt Rudolf Walli III und lacht auf den Stockzähnen. Das Haus ist noch immer gefragt, mitsamt den Friesen, die sein Onkel Marco Walli schnitzt. Seit Rudolf III und seine Geschwister das Sagen haben, gibt es das Haus auch in einer purifizierten Version, ohne den Schnitz- und Giebelbarock, aber mit grösseren Fenstern. Ein Haus dieses Typs

«Die Firma in Küblis beschäftigt 32 Mitarbeitende, dazu gehören fünf Lehrlinge.»

steht auf dem Werkgelände in Küblis, als Demonstrationsobjekt und Sitzungszimmer. Bei einem Rundgang erläutert Walli die Besonderheiten des Hauses. Alle Wände und Decken bestehen aus Holzbalken, die Aussenwände sind innen mit einer Isolationsschicht geschützt.

Strickbauten bieten ein behagliches Raumgefühl

Die grösste Herausforderung des Strickbaus besteht darin, dass das Holz während den ersten zwei, drei Heizperioden nach dem Bau weiter austrocknet und sich folglich zusammenzieht. Diesen Schrumpfungsprozess, der auf die Höhe eines zweistöckigen Hauses drei bis vier Zentimeter beträgt, muss man beim Bauen einberechnen und Einbauten und Leitungen entsprechend di-



Schmuckstück aus Holz: Beispiel eines von Ruwa gebauten Wohnhauses.

mensionieren. Rudolf Walli ist stolz auf seinen Bau, preist das behagliche Raumgefühl, verweist auf die satt aufeinander liegenden Balken und die überaus feine Oberfläche des Holzes. Die Balken sind «finiert» – um den Bruchteil eines Millimeters abgehobelt worden.

An der Living Box fährt jeder mal vorbei

Der 54-jährige Walli hat zusammen mit dem Architekten Thomas Schnyder selbst einen Haustyp entwickelt. Ein Exemplar davon steht ebenfalls auf dem Ruwa-Gelände und ist vermutlich schon jedem aufgefallen, der durchs Prättigau fuhr: die Living Box.

Es ist ein eckiges Holzgebäude mit Flachdach und grossen Fenstern, das auf Stelzen steht. Ein Bau im Minergie-P-Standard, aus Elementen variabel zusammensetzbar. Zehn Stück hat die Ruwa in den letzten zwölf Jahren davon gebaut. Dass es nicht mehr sind, hat nicht zuletzt auch damit zu tun, dass die Familienfirma für die Herstellung von Elementen nicht optimal eingerichtet ist.

Aber auch die Strickhäuser sind dank der Maschine, die alle Balken gemäss Plänen exakt zuschneidet, «Lego», wie Rudolf Walli III bildhaft erläutert. «Man muss sie einfach zusammensetzen.» In sechs Monaten geplant, ist ein solches Haus innert einer Woche im Rohbau erstellt. Um möglichst flexibel zu sein, transportiert die Ruwa die Balken mit

einem eigenen Lastwagen auf die Baustellen.

Insgesamt beschäftigt die Firma im Prättigau 32 Mitarbeitende – von Handlangern über Zimmerleute bis zu Bauzeichnern. Jede und jeder hat seinen persönlichen Faserpelz im Firmendesign, den Namen aufgestickt wie ein Autorennfahrer. «Das sieht persönlicher aus. Die Kunden schätzen das», sagt Andres Walli. Nachwuchsprobleme kennt die Ruwa «absolut keine»; man beschäftigt fünf Lehrlinge.

Mit Qualität im härteren Wettbewerb bestehen

Das Prättigau ist eine Hochburg des Holzbaus. Zwischen Landquart und Davos arbeiten rund 50 Betriebe in dieser Branche. Wie schätzen die Gebrüder Andres und Rudolf Walli die Folgen der Zweitwohnungsinitiative ein? «Uns betrifft es nicht besonders, wir haben nie die Spekulanten gesucht. Wir bauen zu 80 Prozent Wohnhäuser», lautet die Antwort. Der Wettbewerb werde wohl härter, weil Firmen, die bisher im Ferienwohnbau tätig waren, auch in den Erstwohnungsbau drängen würden: «Aber es gibt genug zu tun. Der Renovationsbedarf der bestehenden Häuser ist riesig.»

Natürlich spüre man den Preisdruck von Konkurrenten, die das Holz im Ausland einkauften. «Aber da machen wir nicht mit. Qualität, gutes Handwerk ist unser Ziel.» ■

Die Annahme der Minder-Initiative würde die Schweiz isolieren

Die Annahme der Minder-Initiative würde zu einem nationalen Alleingang und zu einer internationalen gesellschaftsrechtlichen Isolierung der Schweiz führen. Das würde erhebliche Standortnachteile mit sich bringen. Zu diesem Fazit kommt Professor Peter V. Kunz in einem internationalen Rechtsvergleich, den er im Auftrag von Economiesuisse verfasst hat.

Professor Kunz, Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Rechtsvergleichung an der Universität Bern, hat untersucht, wie die Minder-Initiative und der indirekte Gegenvorschlag des Parlaments im internationalen Rechtsumfeld einzuordnen sind. Dazu wurde ein Vergleich mit dem EU-Gesellschaftsrecht, jenem von Deutschland und Österreich als direkte Konkurrenten im Standortwettbewerb, sowie mit den Rechtsordnungen von Grossbritannien und den USA vorgenommen.

Eine globale Skurrilität

Die Volksinitiative «gegen die Abzockerei» sei unbestreitbar «eine globale Skurrilität», sagte Professor Peter V. Kunz. Sie habe sich nicht an internationalen Trends orientiert. Laut der Mitteilung von Economiesuisse widerlegt die Studie anderslautende Behauptungen der Initianten und macht Folgendes klar: Die starren Regelungen der Initiative würden dem Standort Schweiz und damit den Unternehmen schaden. Im Vergleich dazu lässt die Europäische Union ihren 27 Mitgliedsstaaten grosse Hand-

lungsspielräume. Der Wettbewerb zwischen den Rechtsordnungen der verschiedenen EU-Länder soll bei der Standortwahl der Unternehmen spielen. Obwohl auch der indirekte Gegenvorschlag teilweise weiter geht als das EU-Recht, kann er als EU-kompatibel bezeichnet werden, während das auf die Minder-Initiative nicht zutrifft.

Wie die Studie von Peter V. Kunz zeigt, ist die Minder-Initiative in verschiedenen Bereichen im Vergleich zu massgeblichen Rechtsordnungen im Ausland sehr streng. Vier Grundsatzdifferenzen müssen laut Economiesuisse besonders hervorgehoben werden:

- **Zwingende Abstimmungen der Generalversammlungen zu Entschädigungen der Geschäftsleitungen:** International geht es in aller Regel um konsultative Abstimmungen zu Vergütungssystemen oder -berichten. Die von Thomas Minder geforderte zwingende und bindende Abstimmung über die Geschäftsleitungsvergütungen würde über die internationalen Regeln hinausgehen.

- **Strafbestimmungen:** Strafsondernormen wären international ein Unikum. In Europa sind keine vergleichbaren Regelungen bekannt. Die USA mit ihrem grundlegend anderen Strafverständnis können nicht als Vorbild für die Schweiz dienen.

- **Zwingende statt flexible Aktienrechtsordnung:** Die meisten internationalen Aktienrechtsordnungen lassen den Unternehmen und den Aktionären einen grossen Handlungsspielraum. So sind beispielsweise bei Abgangsschädigungen keine Verbote, sondern Restriktionen vorgesehen.

- **Regelung in der Verfassung:** Die Regelung der Vergütungen auf Verfassungsebene wäre einzigartig und würde international zu Missverständnissen führen.

In den meisten ausländischen Rechtsordnungen wird ein besonderes Gewicht auf die zivilrechtliche Rückforderbarkeit exzessiver Löhne und Boni gelegt. Diesen Aspekt, der von internationalen Investoren erwartet wird, blendet die Minder-Initiative komplett aus.

Vorteile des Gegenvorschlags

Der Gegenvorschlag des Parlaments verschärft das bestehende Recht und erleichtert Rückforderungen. Zudem geht er auch punkto Transparenz weiter als die Initiative und schreibt ein Vergütungsreglement vor, mit dem die Aktionäre Vergütungsfragen proaktiv regeln können. Er schützt die Aktionärsrechte ausreichend, belässt den Aktionären als «Eigentümer» der AG mehr Kompetenzen als die unflexible Initiative und stellt im internationalen Vergleich einen guten Kompromiss dar. ■ (MM/Pf.)

Genau hinschauen lohnt sich: Kampagne der Wirtschaft gegen die Minder-Initiative.



Bild: Keystone / Peter Kläuner

Rudolf Wehrli fordert Nachhaltigkeit in allen Bereichen

Der neue Economiesuisse-Präsident Rudolf Wehrli hat an der Jahresmedienkonferenz für eine nachhaltige Wirtschaftspolitik – aber auch für nachhaltige Strategien im Sozialbereich und in der Verkehrs- und Energiepolitik plädiert. Direktor Pascal Gentinetta präsentierte die wichtigsten Ziele und Schwerpunkte auf der Agenda für das laufende Jahr.

Der neue Economiesuisse-Präsident Rudolf Wehrli stellt sein erstes Amtsjahr unter das Schwerpunktthema Nachhaltigkeit. Der Begriff dürfe aber nicht auf die ökologische Dimension reduziert werden, genauso wichtig seien ökonomische und soziale Fragen, sagte Wehrli an der Jahresmedienkonferenz des Wirtschafts-Dachverbands in Zürich.

Wehrli skizzierte entlang dieser drei Dimensionen die wichtigsten Themen 2013. «Ausgeglichene Staatsfinanzen sind die Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung», betonte er. Dank der Schuldenbremse stehe die Schweiz heute gut da. Aber aufgrund der Probleme bei den Sozialwerken sei eine steigende Verschuldung absehbar. Deshalb müsse die Schuldenbremse auf die Sozialversicherungen ausgeweitet werden, um die sich abzeichnende unkontrollierte Schuldenwirtschaft zu verhindern.

«Die Schweiz braucht auch künftig auf allen Stufen bestens ausgebildete Arbeitskräfte.»

Für das duale Bildungssystem und Integration

Daneben warb Wehrli unter dem Stichwort der sozialen Nachhaltigkeit für eine Stärkung des dualen Berufsbildungssystems: «Dieses garantiert breite Berufschancen für viele, bei hoher Durchlässigkeit nach oben.» Wenn die Schweiz als Hochlohnland auch in Zukunft an der Spitze stehen wolle, brauche das



Rudolf Wehrli, Präsident von Economiesuisse, und Direktor Pascal Gentinetta (im Hintergrund).

Land auf allen Stufen bestens ausgebildete Arbeitskräfte – insbesondere im so genannten MINT-Bereich, betonte Wehrli.

Es gehöre aber gleichzeitig auch zur Pflicht der Wirtschaft, bei der Integration derer mitzuhelfen, die Mühe bekunden, in diesem System ihren Platz zu finden. Deshalb unterstütze Economiesuisse in Absprache mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband Initiativen, die sich um Jugendliche ohne Ausbildung, Langzeitarbeitslose oder ältere Arbeitnehmer kümmern.

Gegen die Minder-Initiative

Wehrli nahm in seinem Referat auch Stellung zur Debatte über die Minder-Initiative. Zwar seien die Beweggründe hinter der Initiative nachvollziehbar, sie schiesse aber weit übers Ziel hinaus. «Die Initiative schwächt die Schweizer Volkswirtschaft, schafft Rechtsunsicherheit,

schränkt die unternehmerische Freiheit ein, gefährdet das Zusammenspiel von grossen und kleinen Firmen in der Schweiz und setzt so Arbeitsplätze aufs Spiel», erklärte Wehrli. Der indirekte Gegendvorschlag wirke besser und schneller gegen überrissene Löhne als die Initiative.

Für offenen Energiemarkt und Mobility Pricing

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit liegen die Schwerpunkte vor allem bei der «Energiesstrategie 2050» des Bundes, aber auch bei der Verkehrsfinanzierung. Erstere verfolgt die Wirtschaft mit Sorge. «Die Vorlage des Bundesrats gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz», warnte Wehrli. Die Energiesstrategie setze zu stark auf staatlichen Dirigismus, statt die Marktkräfte zu stärken. «Wir brauchen eine stärkere internationale Anbindung, eine

weitere Markttöffnung und einen forcierten Netzausbau.»

Im Verkehr bestehen heute viele falsche finanzielle Anreize für die Nutzer. «Die Mobilität ist generell zu billig, deshalb steigt der Verkehr stetig an», sagte Wehrli. Die Folgen sind Überlastung von Strasse und Schiene, Ressourcenverschleiss und Zersiedelung. Economiesuisse wird deshalb weiter auf die Vision eines verkehrsträgerübergreifenden Mobility Pricings hinarbeiten, bei dem jeder Nutzer – egal ob auf Schiene oder Strasse – die vollen Kosten trägt. Als Zwischenschritte müssten die Preise im öffentlichen Verkehr wesentlich stärker verursachergerecht ausgestaltet und Public-Private-Partnership-Modelle bei Projekten im Strassenverkehr und weiteren Infrastrukturprojekten systematischer genutzt werden.

Wirtschaftspolitisch ein dicht befrachtetes Jahr

Economiesuisse-Direktor Pascal Gentinetta warf in seiner anschliessenden Tour d'Horizon einen Blick auf die wichtigsten Meilensteine der wirtschaftspolitischen Agenda 2013. Nach der Minder-Initiative droht mit der 1:12-Initiative bereits der nächste Angriff auf das Erfolgsmodell Schweiz. «Economiesuisse wird sich für eine liberale Wirtschaftsordnung einsetzen und die Initiative der Jungsozialisten entschieden bekämpfen», erklärte Gentinetta.

Gentinetta betonte dabei das marktwirtschaftliche und nachhaltige Credo für die Schweizer Wirtschaftspolitik. Dabei soll ein besonderes Augenmerk auf langfristige Wachstumstreiber und marktwirtschaftliche Prinzipien statt staatliche Eingriffe gelegt werden. Economiesuisse werde auch die Entwicklung der Finanz- und Verschuldungskrise genau verfolgen und entsprechende Schlussfolgerungen für die Schweiz ziehen – insbesondere auch zu frühzeitigen Exit-Massnahmen bezüglich der Wechselkursuntergrenze zum Euro.

In der Aussenwirtschaftspolitik steht laut Gentinetta der möglichst ungehinderte grenzüberschreitende Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen im Zentrum. «In diesem Zusammenhang ist für die Wirtschaft ein quantitativer und qualitativer Ausbau der Freihandelsabkommen der Schweiz prioritär», sagte der Direktor.

Weitere Schwerpunkte

Weitere Schwerpunkte bilden die Unternehmenssteuerreform III im Kontext des EU-Steuerstreits, die Konsolidierung der bilateralen Verträge und der Einsatz der Wirtschaft gegen die – so Gentinetta – «gefährlichen Zuwanderungsinitiativen» der SVP und von Ecopop: Diese gelte es wie auch ein allfälliges Referendum gegen die Ausdehnung der Personenfreizügigkeit auf Kroatien aktiv zu bekämpfen. Gleichzeitig müsse dort, wo

Probleme auftauchten, auf nachhaltige Lösungen hingearbeitet werden.

«Der Ausbau der Freihandelsabkommen ist für die Schweizer Wirtschaft prioritär.»

Im Bereich Infrastruktur, Energie und Umwelt wird sich Economiesuisse gemäss Gentinetta weiterhin für einen funktionierenden Wettbewerb einsetzen. Bei der Priorisierung künftiger Infrastrukturprojekte seien Rentabilitätsüberlegungen unbedingt miteinzubeziehen und Grossinvestitionen im Strassenverkehr auch via Public-Private-Partnership-Lösungen zu realisieren.

Innovationskraft der Schweiz langfristig erhalten

Beim Thema Bildung und Forschung will sich der Wirtschafts-Dachverband für einen Abbau der Technologiefeindlichkeit und die Förderung der MINT-Fachbereiche in der Schule einsetzen. «Nur wenn es uns gelingt, hier Gegensteuer zu geben, kann die Schweiz ihre grosse Innovationskraft langfristig erhalten», betonte Direktor Pascal Gentinetta. ■ (MM/Pf.)



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



Die Geschäfte laufen noch gut

Die KMU in der Schweiz präsentieren sich nach wie vor mehrheitlich robust. Die Konjunkturlaute in Europa trübt aber ihre mittelfristigen Aussichten. Zudem sind die Firmen bei der Anstellung von neuem Personal zurückhaltender geworden.

Gemäss dem neusten KMU-Barometer von Ernst & Young, das auf der Befragung von 700 Firmen beruht, bewerten neun von zehn Firmen ihre aktuelle Geschäftslage eher positiv. Mehr als jedes zweite Unternehmen ist sogar uneingeschränkt zufrieden. Trotz der Rezession in der Eurozone sind die KMU derzeit noch überwiegend positiv gestimmt: Jedes dritte Unternehmen rechnet in den kommenden Monaten mit einer Verbesserung der Geschäftslage, nur 9 Prozent erwarten eine Verschlechterung. Im Durchschnitt rechnen die Unternehmen für die kommenden Monate mit einem Umsatzwachstum von 0,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Dennoch bleiben auch die Schweizer KMU nicht unberührt von der stockenden Konjunktur im Ausland: 40 Prozent der Unternehmen beklagen gemäss der Umfrage Umsatzeinbussen infolge der schwachen Entwicklung in Europa. Im August 2012 waren es noch 35 Prozent. Den Zustand des eigenen Unternehmens bewertet zudem nur noch jedes

dritte Unternehmen als «sehr stabil» – das sind weniger als in allen bisherigen Erhebungen seit 2009.

Trotz der im Moment relativ guten Geschäftslage rät Alessandro Miolo, Partner für den Markt Deutschschweiz bei Ernst & Young, den Unternehmen, sich auf schwierigere Zeiten vorzubereiten: «Viele KMU stehen vor einer Durststrecke. Vor allem Unternehmen, die stark im Ausland engagiert sind, werden zunehmend Gegenwind verspüren. Und auch mittelfristig werden die traditionellen Absatzmärkte in Westeuropa kaum Wachstumspotenzial bieten.» 70 Prozent der Befragten gehen gemäss dem KMU-Barometer davon aus, dass der schlimmste Teil der Krise noch bevorsteht. 41 Prozent rechnen sogar mit einem Auseinanderfallen der europäischen Währungsunion.

Mehr KMU bauen Personal ab

Die Unsicherheit der Unternehmen bei der Einschätzung der Konjunktorentwicklung spiegelt sich auch in ihren Pla-

nungen zu Neueinstellungen und Investitionen wider: Der Anteil der KMU, die ihre Belegschaft aufstocken wollen, ist gegenüber dem letzten Sommer von 24 auf 16 Prozent gesunken. Und der Anteil derer, die einen Personalabbau planen, ist von 6 auf 9 Prozent gestiegen. Auch die Investitionsbereitschaft der Unternehmen hat an Dynamik eingebüsst: Immerhin 11 Prozent wollen in den nächsten Monaten ihre Investitionen kürzen – das sind 5 Prozent mehr als im letzten August. Verstärkte Investitionen planen noch 22 Prozent.

Risiken aus Firmensicht

Wie aus dem KMU-Barometer weiter hervorgeht, stellen die Energie- und Rohstoffpreise aus der Sicht der Unternehmen das grösste Konjunkturrisiko dar – noch vor der Schuldenkrise in Europa: Jeweils 64 Prozent der befragten Firmen bezeichnen hohe Kosten für Rohstoffe respektive Energie als Gefahr für die konjunkturelle Entwicklung in der Schweiz. ■ (MM/Pfi.)



Engagieren sich Ihre Mitarbeitenden mit Herzblut?



Nehmen Sie teil an der schweizweit grössten Mitarbeiterbefragung und profitieren Sie vom Benchmarking.

Jetzt anmelden:

www.swissarbeitgeberaward.ch

Vorsorge

Performance der Pensionskassen hat sich stabilisiert

Die Schweizer Pensionskassen konnten im vierten Quartal 2012 ihre gute Performance seit dem Jahresbeginn halten. Das geht aus dem neusten Pensionskassen-Monitor von Swisscanto hervor. Neue Zahlen zur Performance lieferte auch der Schweizerische Pensionskassenverband: Dieser konstatiert für das ganze Jahr zwar eine erfreuliche Entwicklung, beurteilt die Situation der Pensionskassen aber nach wie vor kritisch.

Die stabile Entwicklung im vierten Quartal 2012 hat laut Swisscanto – dem führenden Anlagefondsanbieter der Kantonalbanken – dazu beigetragen, dass sich die Finanzierungssituation der Schweizer Pensionskassen im gesamten Jahr 2012 dank der guten Marktentwicklung deutlich verbessert hat. Dies hat dazu geführt, dass sich 2012 der geschätzte Anteil der privatrechtlichen Kassen in Unterdeckung halbiert und derjenige der öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung um einen Fünftel reduziert hat.

Bei den erfassten privatrechtlichen Pensionskassen stieg der geschätzte vermögensgewichtete Deckungsgrad innerhalb eines Jahres um 4 Prozentpunkte auf 106,8 Prozent an. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung, bei denen der vermögensgewichtete Deckungsgrad um 3,2 Prozentpunkte auf 98,5 Prozent anstieg. Diese Kassen müssen, wie privatrechtliche Kassen, eine Schwankungsreserve aufbauen und streben ebenfalls einen Deckungsgrad von über 100 Prozent an. Bei den erfassten öffentlich-rechtlichen Kassen mit Staatsgarantie ist eine Teilkapitalisierung von 80 Prozent zulässig. Diese Kassen steigerten ihren vermögensgewichteten Deckungsgrad ebenfalls um 3,2 auf 74,7 Prozent.

Deutlich weniger Kassen mit Unterdeckung

Die von Swisscanto erfassten Vorsorgeeinrichtungen erzielten 2012 eine vermögensgewichtete Rendite von 6,7 Prozent. Der geschätzte Anteil der privatrechtlichen Kassen in Unterdeckung

liegt bei rund 12 Prozent (Vorjahr 25 Prozent), während die öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung eine Unterdeckungsquote von 58 Prozent (Vorjahr 73 Prozent) aufweisen. Damit haben sich die Anteile dieser Kassen in Unterdeckung im Jahr 2012 deutlich verringert.

«In den letzten zwölf Jahren lag die Performance lediglich bei rund 1,3 Prozent.»

Grundlage für die aktuellen Schätzungen per 31. Dezember 2012 bilden die effektiven Angaben von 340 Vorsorgeeinrichtungen mit einem Vermögen von insgesamt 437 Milliarden Franken per 31. Dezember 2011. Die Schätzungen sind Hochrechnungen aufgrund der Marktentwicklungen und der von den Umfrageteilnehmern zu Beginn des Jahres 2012 gewählten Anlagestrategie.

ASIP: Eine Schwalbe macht noch keinen Frühling

Einen Indikator für die Entwicklung der Pensionskassen liefert auch der Performancevergleich des Schweizerischen Pensionskassenverbands (ASIP). Gemäss diesem erreichte die Medianrendite im gesamten letzten Jahr 6,3 Prozent. Damit war 2012 laut Mitteilung ein Jahr mit einer erfreulichen Performance. Damit – so die ASIP – werde sich die finanzielle Situation der Pensionskassen leicht verbessern. Eine Schwalbe mache jedoch

noch keinen Frühling, da die Performance in den letzten zwölf Jahren insgesamt lediglich bei rund 1,3 Prozent gelegen habe. Dieser Wert ist laut ASIP deutlich unter der notwendigen Rendite und erreicht auch den vorgeschriebenen BVG-Mindestzinssatz über diese Periode nicht.

Die positive Entwicklung dürfe auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das komplexe Zusammenspiel von gesetzlichem Rentenalter, vorgegebenem Mindestumwandlungssatz und mittelfristig effektiv erzielter Performance bei vielen Pensionskassen noch nicht reibungslos funktioniere, hält der Verband fest. In vielen Fällen basiere die Bewertung der Vorsorgeverpflichtung zudem auf einem relativ hohen technischen Zinssatz von 3,5 Prozent, weshalb eine entsprechend hohe Sollrendite benötigt werde.

Im zweiten Halbjahr 2012 noch bei 2,7 Prozent

Der ASIP-Performancevergleich ist mit einem erfassten Gesamtvermögen von rund 175 Milliarden Franken, 61 teilnehmenden Pensionskassen und über 900 erfassten Portfolios der grösste unabhängige Performancevergleich in der Schweiz. Die Ermittlung der Median-Performance des Gesamtportfolios basiert auf den Vermögensallokationen per 30. Juni 2012 – hochgerechnet auf Ende Dezember 2012. Aus dem Vergleich geht laut ASIP auch hervor, dass die Performance im zweiten Halbjahr noch 2,7 Prozent erreichte. ■ (MM/Pf.)

www.swisscanto.ch
www.asip.ch

Health Case Management

Wie sich die Fluggesellschaft Swiss für die Reintegration engagiert

Die Fluggesellschaft Swiss hat für Mitarbeitende des fliegenden Personals, die wegen Krankheit oder Unfall nicht mehr im Flugdienst eingesetzt werden können, spezielle Stellen im Bodendienst geschaffen. Um Betroffenen neue Perspektiven im Betrieb zu ermöglichen, betreibt Swiss ein professionelles Health Case Management und pflegt die Kooperation mit den Versicherungspartnern. **Michael Uebersax**



Bild: Swiss

Swiss bietet eine Vielzahl von Arbeitsmöglichkeiten – auch beim Bodenpersonal.

Insbesondere die Mitarbeitenden des fliegenden Personals (Piloten und Flight Attendants) sind vielen gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf die körperliche und psychische Tauglichkeit für den Flugdienst unterworfen. Die Prüfung der Tauglichkeit für den Flugdienst nimmt Swiss Medical Services vor, der ärztliche Dienst der Fluggesellschaft, unter anderem auch im Auftrag des Bundesamts für Zivilluftfahrt (BAZL).

Das bringt es mit sich, dass Swiss-Mitarbeitende des fliegenden Personals nach Krankheit oder Unfall oftmals eine teilweise oder auch vollständige Arbeitsfähigkeit beispielsweise für eine Bürotätigkeit aufweisen, jedoch aus flugmedizinischer Sicht und aufgrund gesetzlicher Bestimmungen noch nicht wieder in ihrer angestammten Tätigkeit in der Kabine respektive im Cockpit eingesetzt werden können.

Swiss setzt solche Mitarbeitende (insbesondere Flight Attendants), die nach Krankheit oder Unfall zwar arbeitsfähig für Bürodienste, jedoch weiterhin untauglich für den Flugdienst sind, auf speziell geschaffenen Bürostellen innerhalb der Unternehmung ein. Intern werden solche Engagements «Bodendienst-Einsätze» genannt. Gemeint ist damit der Einsatz des Mitarbeitenden in einer temporären Ersatztätigkeit beziehungsweise an einem «Schonarbeitsplatz».

Genug Möglichkeiten für Einsätze im Bodendienst

Jeden Monat absolvieren zwischen 70 und 90 Mitarbeitende des fliegenden Personals aus Gründen von Krankheit, Unfall und Schwangerschaft einen solchen Bodendienst-Einsatz, je nach medizinischer Indikation auch während mehrerer Monate. Um immer genügend

Möglichkeiten für betroffene Mitarbeitende zur Verfügung zu stellen, werden gewisse Stellen im Back-Office, die einfach zu lernende und zum Teil zeitunkritische Arbeiten beinhalten, nur noch mit Mitarbeitenden besetzt, die einen Bodendienst-Einsatz leisten. Damit ist sichergestellt, dass immer genügend Einsatzmöglichkeiten vorhanden sind.

Es gibt jedoch durchaus auch Einsätze mit hohen Anforderungen, die spezifische Fachkenntnisse voraussetzen: Gerade bei Projekten ist die Mitwirkung einer Kollegin oder eines Kollegen des fliegenden Personals, der respektive die den Bodendienst-Einsatz in der Projektgruppe leistet, oft von unschätzbarem Wert für das gesamte Projekt. Je nach der Zahl von arbeitsunfähigen Mitarbeitenden, ihrem Wohnort, den gesundheitlichen Vorgaben und allfälliger Büroerfahrung (z. B. PC-Kenntnisse) müssen

daher immer wieder auch neue Stellen für Bodendienst-Einsätze geschaffen werden, um den Bedürfnissen und spezifischen Anforderungen der erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden möglichst gerecht zu werden. Ziel aller Bodendienst-Einsätze ist und bleibt jedoch die Rückkehr in den Flugbetrieb und die angestammte Tätigkeit – und die Übernahme eines solchen Einsatzes ist ein entscheidender Schritt auf diesem Weg.

Klarer Prozessablauf

Im konkreten Einzelfall bestätigt Swiss Medical Services im Nachgang zum behandelnden Arzt die (teilweise) Arbeitsfähigkeit für einen Bodendienst-Einsatz und gibt dem Health Case Management – also dem betrieblichen Case Management von Swiss – den Auftrag, eine geeignete Einsatzmöglichkeit zu finden. Nach Rücksprache mit dem Mitarbeitenden koordiniert das Health Case Management die Arbeitsaufnahme, informiert alle Schnittstellen und berechnet dem Mitarbeitenden in Relation zu seinem Anstellungsverhältnis und der tatsächlichen Arbeitsfähigkeit die zu leistende Arbeitszeit im Bodendienst-Einsatz.

Das ist insbesondere deshalb wichtig, weil die Arbeitszeit bei Mitarbeitenden des fliegenden Personals aufgrund des

Schichtbetriebs anders berechnet wird als beim Büropersonal. In periodischen Abständen, meist monatlich, nimmt der Mitarbeitende einen Kontrolltermin bei Swiss Medical Services wahr, der die Arbeitsfähigkeit jeweils neu beurteilt. Das Health Case Management stellt die Betreuung des Mitarbeitenden in einem für ihn ungewohnten Arbeitsumfeld sicher, erklärt dem Mitarbeitenden die Zusammenhänge der involvierten Versicherungen und übernimmt die Koordination mit diesen.

Zudem sucht es gemeinsam mit dem Mitarbeitenden nach beruflichen Alternativen, sollte sich im Verlauf der Genesung abzeichnen, dass eine Rückkehr in die angestammte Tätigkeit nicht mehr möglich sein wird. Sobald Medical Services grünes Licht für die Rückkehr in den Flugbetrieb gibt, informiert das Health Case Management alle involvierten Stellen, damit die notwendigen Vorbereitungen und Planungen rasch aufgleist werden können.

Zusammenarbeit mit den Versicherungspartnern

Swiss hat sowohl mit der Krankentaggeldversicherung als auch mit der Unfallversicherung entsprechende Vereinbarungen getroffen, damit Bodendienst-Einsätze mit Taggeldern abgerechnet werden können. Als Berechnungsgrundlage wurde vereinbart, dass eine 100-prozentige Arbeitsfähigkeit in einem Bodendienst-Einsatz in etwa einem Praktikumslohn entspricht und dass Einsätze im Bodendienst unter Anrechnung dieses Praktikumslohns versicherungstechnisch abgerechnet werden können.

Es kommt vor, dass vereinzelt auch Mitarbeitende, welche ein Belastbarkeits- oder Aufbautraining der Invalidenversicherung absolvierten, in einem Bodendienst-Einsatz fit für die Rückkehr in den angestammten Beruf gemacht werden – oder auch für eine neue berufliche Herausforderung. Ein Ziel ist es auch, dass vermehrt Bodendienst-Einsätze als IV-Massnahme durchgeführt werden können. Vom Reintegrations-Konzept der Swiss profitieren alle:

- Betroffene Mitarbeitende, weil sie nach Krankheit oder Unfall rasch wieder in

den Betrieb zurückkommen können, darin eingebunden bleiben und von den Angeboten der Swiss-internen Fachstellen (Swiss Medical Services, Employee Counselling und Health Case Management) profitieren können. Und weil sie sich anderweitige Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben können, sollte eine Rückkehr in die angestammte Tätigkeit nicht mehr möglich sein.

«Jeden Monat absolvieren 70 bis 90 Mitarbeitende so einen Einsatz im Bodendienst.»

- Die Versicherungen, weil Mitarbeitende trotz gesetzlicher Einschränkungen einen Beitrag zur Schadensminderung leisten und die Versicherungen zwar nach wie vor, jedoch in reduziertem Umfang Taggelder ausrichten. Sie profitieren auch davon, dass die Rückkehr in die angestammte Tätigkeit dank intensiver Begleitung durch Swiss Medical Services und das Health Case Management rascher ablaufen kann.
- Swiss selbst, da dank diesem Prozess Stellen eingespart werden können, ohne dass auf die damit verbundenen Arbeiten und Aufgaben verzichtet werden muss: 2011 entsprachen die geleisteten Arbeitstage der Mitarbeitenden im Bodendienst-Einsatz netto rund 27 Vollzeitjahresstellen.

Swiss ist überzeugt, dass mit diesem Beispiel innovative Wege bei der Reintegration von langzeiterkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Das Unternehmen freut sich zudem, dass die Sozialversicherungspartner (Krankentaggeldversicherung, Unfallversicherung, Invalidenversicherung und Pensionskassen) diese Bemühungen honorieren. ■

SWISS: Aktuelle Fakten und Zahlen

Swiss International Air Lines (Swiss) ist seit 2007 vollständig in den Luft-hansa-Konzern integriert. Mit einer Flottenstärke von 91 Flugzeugen werden 69 Destinationen angeflogen, davon 46 in Europa und 23 interkontinental. Swiss führt pro Jahr rund 150 000 Flüge durch und begrüsst 2011 über 15 Millionen Gäste an Bord. Swiss ist Mitglied der Luftfahrtallianz «Star Alliance» und des Meilenprogramms «Miles & More». Das Unternehmen beschäftigt rund 7700 Mitarbeitende, davon etwa 1200 Piloten, 3500 Flight Attendants und 3000 Mitarbeitende des Bodenpersonals. ■

Michael Uebersax ist Leiter des Health Case Management der Swiss International Air Lines Ltd.

VERANSTALTUNGEN

SGO Themenabend:**Zukunftsfähige Führung**

Veranstalter: Schweizerische
Gesellschaft für Organisation und
Management (SGO)
Datum: 7. Februar 2013
Ort: Zunfthaus zur Meisen, Zürich
www.sgo.ch

**Workshop: Kapital Vertrauen –
Erfolgreich führen dank Philosophie**

Veranstalter: Paulus-Akademie
Datum: 6. März 2013
Ort: Paulus-Akademie, Zürich
www.paulus-akademie.ch
➔ Veranstaltungen

**Seminar: Delegieren,
korrigieren, motivieren**

Veranstalter: ZfU International
Business School
Datum: 7. März 2013
Ort: Seedamm Plaza, Pfäffikon (SZ)
www.zfu.ch ➔ Termine ➔ März 2013

Seminar: Das Arbeitszeugnis

Veranstalter:
Arbeitgeberverband Basel
Datum: 12. März 2013
Ort: Coop Bildungszentrum, Muttenz
www.arbeitgeberbasel.ch
➔ Veranstaltungen

**Personal Swiss: 12. Fachmesse
für Personalmanagement**

Veranstalter:
spring Messe Management
Datum: 9. und 10. April 2013
Ort: Messe Zürich
www.personalswiss.ch

**24. internationales Europa Forum
Luzern: Baustelle****Europa und die Schweiz**

Veranstalter: Europa Forum Luzern
Datum: 22. April 2013
Ort: Kultur- und Kongresszentrum KKL,
Luzern
www.europa-forum-luzern.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Psychische Belastungen am Arbeitsplatz**

Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. Stefan Poppelreuter/Katja Mierke, 2012, 4. Aufl., 270 Seiten, kartoniert, Fr. 53.90, Erich Schmidt, Berlin, ISBN 978-3-503-14123-4. Die Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz steigen. Das Buch geht handlungsorientiert auf Erkennung, Prävention und Intervention ein – etwa bei Mobbing oder Burnout.

Anbieter-Statistik 2011

Ergebnisse der Befragung von Weiterbildungsanbietern in der Schweiz. Urs Hammer, 2012, 48 Seiten, Fr. 45.–, SVEB, Zürich. Wie stellen sich die Weiterbildungsinstitutionen zu Weiterbildungspolitik, Angebot, Qualität oder Konkurrenz? 207 private und öffentliche Anbieter – rund ein Drittel des Weiterbildungsmarktes – geben Antworten auf Kernfragen.

**Obligationenrecht**

Allgemeiner und Besonderer Teil. Claire Huguenin, 2012, 1320 Seiten, gebunden, Fr. 148.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6256-5. Das Standardwerk schafft einen integrierten Überblick über den allgemeinen und den besonderen Teil des Vertragsrechts. Es enthält zahlreiche Verweise zwischen AT und BT und beschreibt alle wichtigen Lehren zum OR.

Sozialalmanach 2013: Bildung gegen Armut

Regula Heggli, 2012, 240 Seiten, Taschenbuch, Fr. 34.–, Caritas-Verlag, Luzern, ISBN 978-3-85592-130-0. Fehlende Bildung ist ein Armutsrisiko, und die soziale Herkunft entscheidet massgeblich über das Bildungsniveau. Der Bericht über die soziale und wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz untersucht das Bildungssystem hinsichtlich Chancengerechtigkeit.

**Das Laufbahnbuch**

Laufbahngestaltung, Stellensuche, be-Werbung. Peter Gisler, 2012, 9. Aufl., 204 Seiten, Taschenbuch, Fr. 28.–, SDBB, Bern, ISBN 978-3-03753-091-7. Der Ratgeber zur Standortbestimmung, Entwicklung von Visionen sowie Kreation moderner Bewerbungsdokumente betont die initiative Rolle von Bewerbenden. Die Neuauflage wurde um aktuelle Themen erweitert.

**Industrial Relations in der
Schweizerischen Eidgenossenschaft**

Alex Baumgärtner, 2012, 408 Seiten, broschiert, Fr. 139.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-7713-9. Privatautonome Gestaltung der Arbeitswelt und Staatseingriffe, die Rolle der Verbände und kollektivvertraglicher Vereinbarungen: Das Buch untersucht Kernelemente der Industrial Relations der Schweiz.

**Trennung und Scheidung**

Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte. Erik Johner, 2012, 2. Aufl., 240 Seiten, gebunden, Fr. 64.–, Cosmos, Muri/Bern, ISBN 978-3-85621-205-6. Eine Scheidung hat meist auch Auswirkungen auf die berufliche Situation von Unternehmern: Vermögensteilung, Zukunft des Betriebs, Vorsorge – alle einschneidenden Folgen werden thematisiert.

Kick-Off-Tagung der SMU

Anregungen zum Potenzial

Die diesjährige Kick-Off-Tagung der Schweizerischen Metall-Union ging im KKL Luzern über die Bühne und stand unter dem Motto «Die Kraft der Potenziale». **René Pfister**



Bilder: zvg

Sorgten für inspirierende Auftritte und angeregte Diskussionen: SMU-Direktor Gregor Saladin, Anna Zahno, Abt Daniel Schönbächler, Hanspeter Trütsch und SMU-Zentralpräsident Hans Kunz (Bild links, von links) sowie die Tagungsteilnehmer während den Kaffeepausen (Bilder rechts).

Schon zum 12. Mal führte die SMU im Januar ihre traditionelle Kick-Off-Tagung durch. Diese bietet Mitgliedern und Gästen eine Plattform, um sich von Referaten inspirieren zu lassen und beim gemeinsamen Lunch Kontakte zu pflegen. Ein Konzept, das Anklang findet: Rund 150 Personen nahmen heuer teil. Thematisch stand der von Verbandsdirektor **Gregor Saladin** moderierte Anlass im Zeichen des Potenzials – ein Thema, das man völlig unterschiedlich interpretieren kann. Das machten auch die Referenten klar, die dem Publikum vielfältige Inputs lieferten.

So erklärte Direktor Saladin, dass es viele Gründe gebe, um sich mit Potenzialen zu befassen – zum Beispiel bei der Raumplanung, der Verkehrs- und Energiepolitik oder der Berufsbildung. Gerade hier seien noch versteckte Potenziale und Chancen für unsere Wirtschaft vorhanden. SMU-Zentralpräsident

Hans Kunz ortete seinerseits Potenzial bei der Ethik und plädierte für ein Unternehmertum, das seine Geschäfte mit Anstand betreibe – und nicht Geschäfte um jeden Preis. Zudem forderte er die anwesenden Unternehmer und Unternehmerinnen auf, sich nicht von Preiskämpfen und ausländischer Konkurrenz einschüchtern zu lassen.

Was es bedeuten kann, Potenzial aus der Vielfalt zu schöpfen, erläuterte die Geschäftsfrau und Reitpädagogin **Anna Zahno**. Sie erzählte, wie sie zwei Berufe mit ihrer Familie und persönlichen Interessen auf befruchtende Weise unter einen Hut gebracht hat. **Hanspeter Trütsch**, Bundeshauskorrespondent beim Schweizer Fernsehen (SRF), erkannte Potenzial an vielen Fronten: Etwa beim Verkehrsnetz, beim Abbau von bürokratischen Strukturen oder bei der Technologie: Die Schweiz müsse ihr Potenzial zur Herstellung von neuen Produkten wieder besser nutzen, um einer

Deindustrialisierung vorzubeugen, meinte Trütsch.

Als äusserst eloquenter und witziger Redner präsentierte sich **Abt Daniel Schönbächler**, der bis 2012 dem Kloster Disentis vorstand. Seine mit ein paar Skizzen auf der Flip-Chart garnierten Ausführungen über Zwänge und Freiheit sowie das Verhältnis zwischen Gefühl, Instinkt und Verstand sorgten aber nicht nur für heitere Momente. Sie dürften viele auch dazu angeregt haben, etwas intensiver über sich selber nachzudenken. Etwas Spektakel zauberten schliesslich der Luzerner Abenteurer **Andreas Hutter** und der Texter und Jungendarbeiter **Valerio Moser** auf die Bühne: Hutter mit seinem Bild-Vortrag über einen Hundeschlitten-Trip durch die kanadische Wildnis und Moser mit seiner poetischen Wortakrobatik zu Themen wie Migration, Jugendgangs oder Cornflakes. Der Mann, kann man nur sagen, hat Potenzial. ■

GastroSuisse – Verband für Hotellerie und Restauration

In Gesellschaft und Politik gut verankert

Die Arbeit im Gastgewerbe ist ein Dauerspagat zwischen Genuss- und Verbotskultur. Entsprechend aktiv tritt GastroSuisse für seine Mitglieder ein. Die Branche hat viel Goodwill in der Bevölkerung. Eine breite politische Abstützung auf kantonaler und nationaler Ebene stärkt den Verband in seinem Kampf gegen ungerechte Rahmenbedingungen. **Markus Geiger**



Bild: zvg

Setzt sich für seine Branche und gegen unnötige Regulierungen ein: Bernhard Kuster, Direktor von GastroSuisse.

Die Stimmung ist angespannt im Schweizer Gastgewerbe. Hotels und Restaurants blicken auf sieben Quartale in Folge mit Umsatzrückgängen zurück. Eurokrise und Frankenstärke machen der Branche zu schaffen. «Das wirkt sich regional unterschiedlich aus», differenziert GastroSuisse-Direktor Dr. Bernhard Kuster. Während es vor allem die Tourismusregionen in Graubünden, im Berner Oberland und Tessin sowie grenznahe Gebiete hart trifft, sieht es in den grossen Städten besser aus. Der Verband beobachtet bei Restaurants zwei Trends. Zum einen die Verschiebung vom Land in die Städte. Zum anderen führen einzelne Gastro-Unternehmer heute gleichzeitig mehrere Betriebe. Bei 29 Prozent Warenaufschlag und einer geringen Marge ist es schwierig, genügend Eigenkapital zusammenzubringen.

Bernhard Kuster sagt dazu: «Unsere Mitglieder müssen hart arbeiten, damit sie ein Auskommen haben.» So seien Fleisch oder Speiseöl und -fette im EU-Raum – und damit bei Konkurrenten wie Österreich oder Deutschland – viel billiger, teilweise bis um die Hälfte. Zudem reichten die Importkon-

tingente für Fleisch bei weitem nicht aus, und verdeckte Steuern in Form von Importzöllen belasteten die ohnehin knappen Budgets zusätzlich. Darum lasse sich der Protektionismus im Agrarbereich mittelfristig nicht mehr halten.

Die Initiative ergriffen

In der politischen Arbeit kommen dem Verband die Verankerung des Gastgewerbes in der Gesellschaft und eine breite politische Abstützung zugute. «Wir haben einen guten Draht zu jenen Parlamentariern, welche unsere Interessen auf kantonaler und nationaler Ebene vertreten. Zahlreiche Präsidenten unserer 26 Kantonalverbände sitzen in kantonalen Parlamenten», sagt Bernhard Kuster. Top-Thema ist die Mehrwertsteuer. Der Status quo bedeutet die Diskriminierung von Gastwirten gegenüber Take-away-Betrieben. GastroSuisse hat dazu in Rekordzeit 130 000 Unterschriften gesammelt und 2011 eine Volksinitiative eingereicht. Die Revision zum Mehrwertsteuergesetz Teil B, ein indirekter Gegenvorschlag zur Volksinitiative von GastroSuis-

se, liegt nun beim Bundesrat – mit dem Auftrag, ein Zwei-Satz-System auszuarbeiten. Bernhard Kuster: «Wir sind mit allem, was ändert, zufrieden.»

Erfolgreich war GastroSuisse auch mit einer Aufsichtsbeschwerde gegen die Verwertungsgesellschaften (Suisa etc.). Das Bundesgericht bestätigte, dass diese ungerechtfertigte Gebührenerhöhungen für Hotels fordern wollten. Die Tatsache, dass immer weniger Touristen aus dem Euroraum die Destination Schweiz wählen, ist für den Verband ein Signal, dass man in China und den Golfstaaten Werbung für den Schweizer Tourismus machen muss. Enttäuscht ist die Branche denn auch vom Entscheid des Parlaments, keine Mittel für die Bearbeitung neuer Märkte zu sprechen.

Zwischen Genuss und Verbot

Nachdem der Verband ein totales Rauchverbot erfolgreich bekämpft hat, stehen nun Alkohol- und Lebensmittelgesetzgebung auf der Agenda. «In der Vorstellung der Behörden haben die Gastwirte die Aufgabe, den Kunden zu gesundem Ess- und Trinkverhalten zu erziehen. Das ist realitätsfremd», hält Bernhard Kuster fest. Unter dem Eindruck des Alkoholmissbrauchs von wenigen Jugendlichen stehen sämtliche Alkoholkonsumenten unter Generalverdacht. Trotz der statistisch untermauerten Tatsache, dass sich Minderjährige nicht in Restaurants, sondern vornehmlich zu Hause bei den Eltern oder an Partys mit Bier und Hochprozentigem eindecken, machen es sich die Behörden einfach. «Statt das Problem im Kern anzugehen und zum Beispiel auch bei den Eltern anzusetzen, greift man sich den Gastwirt. Alles und jedes immer stärker zu regulieren, kommt bei Wirten und Gästen aber nicht gut an», hält der Direktor fest, und fragt: «Sollen sich die vernünftigen Konsumenten einschränken lassen, nur weil eine ganz kleine Gruppe ausschert?»

Der Entwurf zu einem neuen Präventionsgesetz war des Guten zu viel. GastroSuisse hat die mittlerweile vom Parlament gekippte Vorlage bekämpft und sich unmissverständlich vernehmen lassen: «Prävention ist dann nicht mehr massvoll und vernünftig, wenn sie zur Aushebelung des liberalen Rechtsstaates führt.»

Starkes Zeichen für Qualität und Hygiene

Der Revision des Lebensmittelgesetzes begegnet der Verband mit der Anfang Jahr erschienenen «Leitlinie für eine gute Verfahrenspraxis im Gastgewerbe». Damit setzt GastroSuisse ein starkes Zeichen für Qualität und Hygiene. Gastgewerblich Relevantes aus drei Gesetzen und über 30 Verordnungen bildet eine

«Unsere Mitglieder müssen hart arbeiten, damit sie ein Auskommen haben.»

gute Grundlage, einen Betrieb rechtskonform zu führen. Den Mitgliedern steht die in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Gesundheit BAG erarbeitete Leitlinie in drei Landessprachen zur Verfügung.

Parallel dazu bietet GastroSuisse via die Kantonalverbände spezielle Hygiene-Kurse in 16 dezentralen Bildungszentren für jährlich rund tausend Absolventen an. Aus der Fülle von Dienstleistungen stösst neben einem kostenlosen telefonischen Rechtsdienst die Online-Know-how-Plattform gastroprofessionnal.ch mit Musterarbeitsverträgen und hilfreichen Checklisten für den beruflichen Alltag auf besonders grosses Interesse bei den Mitgliedern.

Integrative Branche

Gut 40 Prozent der 200 000 Beschäftigten im Gastgewerbe sind Ausländer. «Sie sind für unsere Branche sehr wertvoll. Denken wir nur an die Ländergastronomie, an den Pizzaiolo aus Italien, den Koch aus Thailand, den Patron aus Indien», erklärt Kuster. Ausländische Mitarbeitende sind seit jeher fester Bestandteil der Belegschaften von Hotels und Restaurants. Probleme werden gemeinsam gemeistert; die Arbeit in der Küche, am Buffet und im Service schweisst die Angestellten zu einem Team zusammen. «Unsere Branche ist eine der wenigen, die es Ausländern ermöglicht, Kaderpositionen zu erlangen oder sich selbstständig zu machen.» Essenziell ist die

Beherrschung der Landessprache. Interkulturelle Kommunikation gehört zum fixen Bestandteil des Lehrplans in der Ausbildung von Gastro-Unternehmern. Damit leisten diese einen aktiven Beitrag der Wirtschaft zur Integration am Arbeitsplatz.

Stark ist der Verband in der Aus- und Weiterbildung. Gerade weil die Wirtprüfung nur noch in wenigen Kantonen, vorab in der Westschweiz, obligatorisch ist, gilt es in erster Linie Quereinsteiger auf die Praxis hin zu schulen. Gewisse Sorgen bereitet der Branche die demografische Entwicklung im Hinblick auf die Besetzung von Lehrstellen. Aber: «Unsere Berufe sind attraktiv», so Kuster, «das grosse Interesse der Jugendlichen an Berufswahlmessen beweist uns dies immer wieder.» Als Anerkennung für besonderes Engagement in der Nachwuchsförderung wird mit der Aktion «Zukunftsträger 2013» der Lehrmeister des Jahres erkoren.

Mit den Sozialpartnern ist der Landesgesamtarbeitsvertrag bis 2015 verlängert worden. Aufgrund der anhaltend schlechten Wirtschaftslage bleiben die Löhne mit Ausnahme des Teuerungsausgleichs eingefroren. Seit Beginn der Krise 2008 baute das Gastgewerbe 20 000 Stellen ab, das sind zehn Prozent aller Beschäftigten. «Das sagt viel aus über den Druck, der auf unserer Branche lastet», bilanziert Bernhard Kuster. ■

GASTROSUISSE

Für Hotellerie und Restauration

Mitglieder: rund 20 000 (ca. 3000 Hotels)

Gründung: 1891

Branchenumsatz: rund 28 Mrd. Franken

Präsident: Klaus Künzli

Direktor: Dr. Bernhard Kuster

Kontakt

GastroSuisse

Verband für Hotellerie und Restauration

Blumenfeldstrasse 20

8046 Zürich

Tel. 0848 377 111

info@gastrosuisse.ch

www.gastrosuisse.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**

Assurer ses forces et savoir évoluer



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

tion. Le média imprimé, à côté des moyens électroniques, a toujours sa valeur. La Poste et Roche disposent aussi d'un journal du personnel qui a toute son utilité. Le média imprimé est bien vivant. C'est la manière de l'utiliser qui a changé.

A notre Entretien, nous avons invité Annette Heimlicher qui dirige Contrinex SA. Cette entreprise basée à Givisiez dans le canton de Fribourg est leader mondial sur le marché des capteurs miniatures. PME à l'origine, elle est en passe de devenir une petite multinationale à l'immense potentiel de vente. Nous présentons également l'entreprise Greubel Forsey de La Chaux-de-Fonds. Ce fleuron de l'industrie horlogère suisse haut de gamme écoule chaque année une centaine de garde-temps exigeant chacun plusieurs années de développement...

Sur un autre terrain, GastroSuisse, fédération de l'hôtellerie et de la restauration, regroupe près de 20 000 entreprises de ce secteur qui occupe 200 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 28 milliards de francs. Bernhard Kuster, directeur de l'association nous explique les caractéristiques et les défis de cette branche d'activités appréciées de la population.

Une fiscalité bien conçue est un atout important de toute économie moderne. Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous livre son analyse du mikado fiscal helvétique et suggère une nécessaire réflexion à ce sujet...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne
Rubrique juridique:
Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone +41 (0)44 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

Tirage imprimé: 4200
Tirage certifié (REMP 2012):
Vendu: 3292
Gratuit: 406

Lectorat

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

Photo couverture

Contrinex SA

Chères lectrices, chers lecteurs,

Une bonne communication interne contribue pour beaucoup au succès de l'entreprise comme de toute organisation. Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe et l'identification des collaborateurs avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Bien assurée, la communication interne a un effet motivateur. Nous serons tous d'accord sur la pertinence de ces objectifs. Mais comment y arriver?

C'est à cette problématique que nous consacrons le Dossier de cette édition. Un spécialiste nous livre plusieurs pistes de réflexions en la matière. Chaque entreprise a sa manière propre d'assurer sa communication interne. L'humain bien sûr constitue le pivot de ce processus subtil où les recettes toutes faites n'ont pas leur place. Si cette réflexion a été souvent formalisée dans les grandes entreprises, elle relève d'une importance croissante aussi pour les PME. Pour présenter un exemple pratique, nous donnons la parole à Ralph Schreiber, responsable de la communication interne du groupe Georg Fischer SA, entreprise présente dans trente pays. Intranet et le journal d'entreprise y ont tous deux leur importance. Ce n'est pas une excep-

Martin Kaiser rejoint la direction de l'Union patronale suisse

L'ancien directeur suppléant de l'Office fédéral des assurances sociales, Martin Kaiser, rejoint la direction de l'Union patronale suisse. Dès juin 2013, il prendra ses fonctions en qualité de responsable du secteur Politique sociale et Assurances sociales. Martin Kaiser, ancien directeur suppléant et responsable du domaine Prévoyance vieillesse et survivants de l'Office fédéral des assurances sociales, rejoindra la direction de l'Union patronale suisse (UPS) le 1^{er} juin 2013. Il sera responsable du secteur Politique sociale et Assurances sociales, dirigé aujourd'hui par Roland A. Müller futur directeur de l'UPS. Après ses études d'avocat à l'Université de Berne, Martin Kaiser, âgé de 46 ans, a occupé différentes fonctions dans les administrations des cantons de Berne et Soleure. De 2004 à 2007 il a assumé la direction de l'Autorité de régulation postale. Il a en-



Martin Kaiser prendra ses fonctions le 1^{er} juin 2013.

suite rejoint la direction d'économie suisse. De 2009 jusqu'à la fin 2012, il a été directeur suppléant de l'Office fédéral des assurances sociales où il a di-

rigé le domaine des Affaires internationales et ensuite celui de la Prévoyance vieillesse et survivants. Martin Kaiser est un excellent connaisseur de la politique sociale suisse et, en particulier, des assurances sociales. Il a une longue expérience de la gestion dans un contexte politique au niveau fédéral, cantonal et dans une association faîtière. De par son expérience personnelle, il connaît l'importance d'une collaboration efficace entre les partenaires sociaux. «La réforme de la prévoyance vieillesse est en matière de politique sociale le projet essentiel des prochaines années. Je suis convaincu que Martin Kaiser avec sa grande expérience de politique sociale saura faire valoir le point de vue des employeurs de manière compétente et crédible» a déclaré Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse. ■ (UPS)

Performance satisfaisante des caisses de pension suisses

Selon le moniteur des caisses de pension Swisscanto, les caisses de pension suisses ont maintenu, au quatrième trimestre 2012, leur bonne performance enregistrée depuis le début de l'année.

Le développement stable du quatrième trimestre 2012 a contribué à la nette amélioration de la situation financière des caisses de pension suisses durant toute l'année 2012, grâce à une évolution favorable du marché. Ainsi, la part estimée des caisses de droit privé en situation de sous-couverture s'est réduite de moitié en 2012 et celle des caisses de droit public à capitalisation totale a diminué d'un cinquième.

Pour les caisses de pension de droit privé évaluées, le taux de couverture estimé pondéré en fonction de la fortune a augmenté de 4 points de pourcentage en l'espace d'un an, il s'élève désormais à 106,8 pour cent. La situation est similaire pour les caisses de droit public avec capitalisation totale, où le taux de couverture pondéré en fonc-

tion de la fortune a augmenté de 3,2 points de pourcentage pour se chiffrer à 98,5 pour cent. Ces caisses doivent, à l'instar des caisses de droit privé, constituer une réserve de fluctuation et visent également un taux de couverture supérieur à 100 pour cent.

Pour les caisses publiques avec garantie d'État, une capitalisation partielle de 80 pour cent est autorisée. Ces caisses ont augmenté leur taux de couverture pondéré en fonction de la fortune de 3,2 pour cent, qui atteint désormais 74,7 pour cent.

En 2012, les institutions de prévoyance évaluées ont réalisé un rendement pondéré en fonction de la fortune de 6,7 pour cent. La part estimée des caisses de droit privé en situation de sous-couverture s'élève à 12 pour cent environ

(contre 25 pour cent l'année précédente), tandis que les caisses de droit public à capitalisation totale présentent une part de sous-couverture de 58 pour cent (contre 73 pour cent l'année précédente). Les parts de ces caisses en situation de sous-couverture se sont ainsi considérablement réduites en 2012.

Les récentes estimations au 31 décembre 2012 sont basées sur les indications réelles au 31 décembre 2011 de 340 institutions de prévoyance présentant une fortune globale de 437 milliards de francs. Les estimations sont établies sur la base des évolutions du marché et de la stratégie de placement choisie au début de l'année 2012 par les participants à l'enquête. ■

www.swisscanto.ch

Hommage à Jean Cavadini

C'est avec une grande émotion que nous avons appris le décès subit de Jean Cavadini survenu le 9 janvier dernier. Jean Cavadini était enseignant de formation et avait effectué une longue carrière politique, en particulier au Conseil d'Etat neuchâtelois et aussi au Conseil national puis au Conseil des Etats. Il avait présidé durant plusieurs années la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse, la CP, qu'il représentait au Comité de direction de l'Union patronale suisse. Il avait également été président du Con-

seil d'administration de la RTSR. Nous avons eu le plaisir de publier ses articles de qualité dans «Employeur Suisse», d'abord sous l'ancienne rubrique Opinion et depuis octobre 2010 dans notre nouvelle rubrique Eclairage où son dernier texte est paru dans notre numéro de janvier de cette année.

Nous regretterons beaucoup sa pertinence et sa finesse littéraire dans nos colonnes. A la famille de Jean Cavadini et à ses proches, nous présentons nos plus sincères condoléances. ■ (A.P.)

Pénurie de spécialistes MINT sur le marché du travail suisse

Selon une étude de l'Office fédéral de la statistique, les diplômés MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) étaient mieux intégrés sur le marché du travail que les personnes ayant obtenu un diplôme dans une discipline non MINT. En 2009, leur taux de chômage au sens du BIT était inférieur (3,8 pour cent) à celui des autres diplômés des hautes écoles (5,5 pour cent). Notamment les diplômés des domaines d'Informatique, de Technique ou de Construction affichaient les plus faibles taux de chômage au sens du BIT (taux compris entre 2,1 pour cent et 3,9 pour cent). La part de diplômés MINT engagés à plein temps était plus

élevée (MINT: 81,5 pour cent; disciplines non MINT: 63,1 pour cent), tout comme celle des diplômés MINT engagés sur la base d'un contrat de travail de durée indéterminée (MINT: 71,5 pour cent; non MINT: 63,2 pour cent). 24 pour cent des diplômés MINT occupaient déjà une fonction dirigeante au début de leur carrière professionnelle, contre seulement 16,6 pour cent des autres diplômés. De plus, les spécialistes MINT étaient plus nombreux (65,3 pour cent) à avoir un emploi dans le secteur privé que les diplômés dans une discipline non MINT (51,5 pour cent). Les résultats montrent la pénurie des spécialistes MINT sur le marché suisse du travail. ■

Situation économique et sociale en Europe

Le 8 janvier 2013, la Commission européenne a adopté le rapport 2012 sur l'évolution de l'emploi et de la situation sociale en Europe. D'après ce rapport, «le chômage et la détérioration de la situation sociale se sont combinés en 2012 pour imposer à l'Europe une nouvelle année difficile». Ce document fait ainsi état des divergences croissantes dans la zone euro relatives au taux de

chômage, au revenu brut disponible des ménages ainsi qu'à la conception et la taille des systèmes nationaux de protection sociale. Ce rapport analyse également le rôle des salaires dans les économies des Etats membres et pose le problème de l'inadéquation entre les compétences et les emplois disponibles sur le marché du travail. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

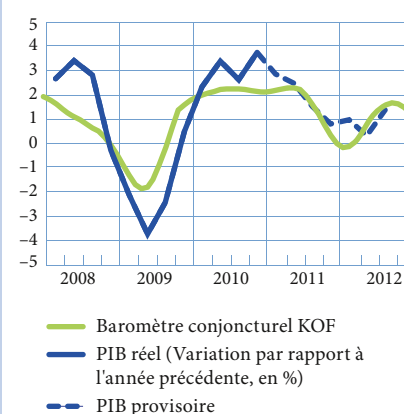
Fléchissement de la conjoncture

Les prévisions pour l'économie suisse se sont assombries selon le Centre de recherches conjoncturelles de l'ETHZ (KOF).

Le baromètre conjoncturel du KOF était à nouveau en baisse en décembre, marquant le troisième recul consécutif. Par rapport aux mois précédents, la tendance au fléchissement s'est légèrement accélérée en décembre. C'est ainsi qu'en décembre 2012, le baromètre conjoncturel du KOF a reculé de 0,22 point à 1,28, par rapport à 1,50 en novembre. Les divers indicateurs du baromètre le prouvent: les entreprises industrielles du pays n'ont plus guère d'espoir de voir leur production augmenter. L'Union européenne n'émet pas d'impulsions positives pour l'industrie suisse et dans le secteur du bâtiment, la conjoncture a perdu de son dynamisme. La consommation restera sans doute le principal pilier de la conjoncture suisse.

Le KOF prévoit une progression de 1,2 pour cent du Produit intérieur brut en 2013. Outre la conjoncture intérieure, le commerce extérieur fournira aussi une contribution à la croissance au cours des prochains mois. Le renchérissement connaîtra une hausse modérée. Le chômage enregistrera une augmentation minime. ■

Baromètre conjoncturel du KOF et PIB



Source: KOF

Association suisse des matières plastiques

L'ASP va s'appeler «Swiss Plastics»

Sous la présidence de la Conseillère nationale Doris Fiala, l'Association suisse des matières plastiques (ASP) a tenu une assemblée extraordinaire de ses membres. Le seul point à l'ordre du jour a été le changement de nom de l'association, qui s'accompagne d'une modification des statuts.

Plus de 50 participants ont assisté à l'assemblée extraordinaire des membres le 17 janvier dernier. Après le vote consultatif, qui a eu lieu lors de l'assemblée des membres 2012, le comité ASP avait achevé avec succès les travaux préparatoires portant sur le changement de nom de l'association et sur la modification des statuts en découlant. Le comité vient d'en soumettre le résultat à ses membres et les propositions faites ont été acceptées à l'unanimité. Le directeur Ernesto Engel, explique: «C'est un signal positif de nos membres, les décisions prises vont être concrétisées le plus rapidement possible.»

L'association, sise depuis plus de 10 ans à Aarau, exerçait jusqu'à maintenant ses activités sous le nom de «Kunststoff Verband Schweiz (KVS)», «Association suisse des matières plastiques (ASP)», «Associazione Svizzera delle materie plastiche (ASP)» et «Swiss Plastics Association (SPA)».

Positionnement sur le plan international

La présidente Doris Fiala a exprimé sa satisfaction: «Je suis extrêmement ravie du résultat de ce vote et de la confiance



Ernesto Engel, directeur de l'association.

de nos membres dans le travail de notre comité. Nous venons de franchir une étape vers une présentation encore plus professionnelle de notre association. Mon objectif avéré est de continuer à améliorer l'image de l'association et de la branche dans son entier, même si je dois pour cela souvent repousser les limites. Il s'agit de positionner Swiss Plastics positivement sur le plan international et de préparer activement la branche pour affronter l'avenir.»

Avec ce changement de nom, l'ASP, respectivement maintenant «Swiss Plastics», entend ainsi non seulement mieux s'imposer dans tout le pays, caractérisé

par ses différentes régions linguistiques, mais également évoluer avec plus de puissance sur le plan international. En raison du changement de nom, le logo de l'association va aussi être remanié. Il pourra être nettement simplifié grâce à l'abandon des trois langues nationales. Outre le nouveau concept des éléments graphiques, le site Web de l'association sera également retouché cette année afin d'être plus attrayant. Tous les efforts portent sur une présentation encore plus professionnelle de l'association et la concentration des synergies. Cela doit s'exprimer également par l'introduction d'une marque ombrelle interbranches, soit «Swiss Plastics».

L'ASP représente les intérêts de l'industrie du plastique auprès des autorités et de l'opinion publique. Son objectif est de promouvoir une utilisation responsable du plastique et de proposer à ses membres des possibilités modernes et ciblées de formation professionnelle et de formation continue ainsi que des prestations de services spécifiques à la branche. Actuellement, près de la moitié de toutes les entreprises actives dans l'industrie suisse du plastique font partie de l'ASP. ■

Examens

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Certificat d'assistant(e) en gestion de personnel

Examen de printemps 2013:
18.03.2013 | Examen écrit | Montreux & Genève
Examen d'automne 2013:
02.09.2013 | Examen écrit | Montreux & Genève

Taxe d'examen: CHF 440.-
Délai d'inscription: 23 janvier 2013 et 26 juin 2013

Informations et inscription
www.hrse.ch

Examen professionnel pour spécialiste en RH

Examen d'automne 2013:
03./04.09.2013 | Examen écrit | Lausanne Beaulieu
22. - 25.10.2013 | Examen oral | Fribourg

Taxe d'examen: CHF 1'350.-
Délai d'inscription: 15 mars 2013

Human Resources Swiss Exams | c/o SEC Suisse | Départ. Formation |
Rue St-Honoré 3 | Case postale 3013 | 2001 Neuchâtel | Tél. 032 724 87 24 | info@hrse.ch

Examen supérieur pour responsable en RH

Examen d'automne 2013:
23.09.2013 | Examen écrit | Bern
24.09.2013 | Examen oral | Bern

Taxe d'examen: CHF 2'900.-
Délai d'inscription: 15 mars 2013

Des signaux pour la formation professionnelle

Sur l'organigramme du nouveau secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), la relégation au troisième plan de la formation professionnelle a pu être évitée de justesse. Il nous paraît d'autant plus impératif de donner à présent des signaux clairs pour une orientation stratégique de cette politique de la formation. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Rob Lewis

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

Depuis 2013, les questions de formation, de recherche et d'innovation sont désormais de la compétence du tout nouveau SEFRI, qui résulte de la fusion du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche et de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie. Après les remous suscités par l'attribution de la direction de cette importante entité administrative (250 personnes et une enveloppe de quelque 4 milliards), son organigramme demeure une source d'irritation puisqu'il semble dire que la formation professionnelle perd de l'importance aux yeux de l'Etat central. Car enfin, celle-ci avait jusqu'ici son propre office fédéral, directement lié au Gouvernement. La fâcheuse première version de l'organigramme prévoyait trois domaines de direction: formation, hautes écoles, innovation et dégradait la formation professionnelle au troisième niveau de hiérarchie administrative. Sur le plan formel au moins, on a depuis lors remédié à cette anomalie en créant un domaine de direction «Formation professionnelle et éducation générale».

La question du positionnement dans l'organigramme est très importante, car il s'agit de reconnaître socialement la formation professionnelle comme le modèle de formation de haute qualité et ultra-performant qu'il est en Suisse

où, rappelons-le, les deux tiers des jeunes gens font un apprentissage! Ensuite, assurer un bon positionnement de la formation professionnelle dans le SEFRI est essentiel pour maîtriser les coopérations complexes entre acteurs du marché du travail et services fédéraux et cantonaux compétents. Dans le seul domaine de l'enseignement professionnel, la Confédération doit encadrer et développer avec les associations quelque 250 professions. L'économie investit directement plus de 5 milliards par année dans la formation des apprentis. Des conditions-cadre définies par le SEFRI dépendront aussi les dispositions de l'économie à former et à investir dans la formation. Enfin la Confédération est très sollicitée également par la formation professionnelle supérieure, les conditions générales - notamment financières - de cette spécialité helvétique n'étant plus adaptés aux exigences d'un système moderne en pleine expansion.

Il faut donc, au sein du SEFRI, des stratèges et des responsables expérimentés et proactifs sachant tirer le meilleur parti des forces du secteur privé et les regrouper sous un même toit pour une politique à long terme coordonnée avec les politiques sociale, des migrations et du marché du travail. Seul un positionnement fort de la formation professionnelle au SEFRI permettra à la Confédération de rester un fédérateur efficace entre les associations sectorielles, les partenaires sociaux, les cantons et les institutions, tout en assurant les tâches de développement nécessaires. Comme nouveau ministre de la formation, M. Schneider-Ammann veut une formation professionnelle forte. Nous attendons maintenant les signaux correspondants du SEFRI, c'est-à-dire surtout des objectifs explicites pour le développement de la formation professionnelle supérieure et un renforcement rapide de son savoir-faire dans ce domaine. ■

Annette Heimlicher, CEO de Contrinex SA

« Je vais donner une vraie personnalité à l'entreprise »

Entreprise leader mondial sur le marché des capteurs miniatures et inductifs, Contrinex maintient depuis plus de 40 ans une longueur d'avance sur ses concurrents. Du père, le génial inventeur, à sa fille, maître de la gouvernance moderne, la famille Heimlicher affiche de saines ambitions internationales. Rencontre à Givisiez (FR) avec Annette Heimlicher, l'énergie personnifiée. **Par Emilie Pralong**

Madame Heimlicher, quelles sont les principales particularités de votre entreprise ?

Annette Heimlicher : Fondée au début des années septante, Contrinex a mieux que d'autres su anticiper les innovations dans son secteur; c'est principalement dû à l'inventivité de mon père. Nous proposons une gamme unique de produits de haute performance, bien supérieure à celle de capteurs standard. En particulier, nous sommes fiers de nos nouveaux capteurs miniatures; désormais un label qui a aussi mis en valeur notre jubilé l'an dernier, puisque nous avons marqué nos quarante années d'existence. Nous comptons aujourd'hui 14 filiales de vente à travers le monde, pour un chiffre d'affaires consolidé d'environ 70 millions. Si 140 personnes occupent leur poste à Givisiez, 150 travaillent dans notre nouvelle usine de production en Hongrie, inaugurée l'an dernier. En Chine, où nous sommes désormais n° 2, nous salarions près d'une centaine de vendeurs à côté d'une centaine d'autres collaborateurs affectés dans notre usine de production. Nous disposons d'un 4^{ème} site de production au Brésil. Au total: 8000 produits finis et 29 patentes! L'une de nos particularités réside

émergents, et surtout en Chine. Par exemple, une chaîne d'automatisation qui sert à la production de voitures nécessite jusqu'à 50 000 capteurs (ils détectent des phénomènes physiques, comme la présence d'objets, de gaz ou encore de chaleur); ce sont «les yeux de la machine». La conjoncture est devenue plus fluctuante, certaines zones géographiques présentent moins de stabilité, et le franc suisse n'arrange pas nos affaires. Et alors? C'est à nous de relever ces défis, d'être plus flexible, de mieux sentir les marchés au sens du «feeling», et à réorganiser notre mode de fonctionnement.

Les forces de votre entreprise, plutôt innovation ou perpétuation de la tradition ?

La transition opérationnelle de la direction est faite. Avec mes nouvelles responsabilités, j'apporte à notre entreprise une vision plus axée service et marketing, vouée au fonctionnement de l'opérationnel, à l'organisation derrière la technique. Changer notre culture d'entreprise vers une organisation moderne et professionnelle est incontournable pour vivre avec notre temps. Nous devons être capable d'agir rapidement; 70 à 80 pour cent des demandes formulées par la clientèle sont simples et doivent être traitées dans la journée. Quant à la gestion financière, le développement d'une comptabilité analytique nous a aussi permis de franchir un nouveau cap.

Au niveau ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire ?

Contrinex a acquis une forte notoriété dans son domaine avec les années; beaucoup postulent de manière spontanée. Une chance compte tenu du manque d'ingénieurs en Suisse! Toutefois, une nouvelle donnée s'insère dans le management des ressources humaines: un personnel exigeant. Un mot d'ordre: flexibilité! Temps de travail modulable, télétravail, part du salaire variable, il s'agit de composer avec ces critères dans un contexte où les écarts entre les rémunérations se resserrent et où

« En Suisse, les employés travaillent dur, ils sont productifs et fiables. »

dans notre capacité à communiquer avec nos clients dans leur langue et en respectant leur culture; les directeurs de nos filiales sont des autochtones. Moi-même, je me suis mise à apprendre le chinois pour être en mesure de converser avec nos partenaires.

Quelle est la situation de votre branche actuellement ?

Il y a un immense potentiel de vente avec l'accroissement de la production automatisée dans les pays



Photo: Contrinex SA

Annette Heimlicher, 35 ans, a repris en 2012 la fonction de CEO de Contrinex SA. Sa gestion de l'entrée de Contrinex sur les marchés indien et brésilien lui a valu de remporter l'Osec Export Award 2010. Titulaire d'un Master en économie de la London School of Economics et d'une licence ès sciences économiques de l'Université de Genève, elle a occupé la fonction d'Associate Director auprès du World Economic Forum à Genève, avant de rejoindre Contrinex.

il faut innover pour récompenser la performance et fidéliser les meilleurs.

Votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle?

Du côté de la formation, nous accueillons deux à trois apprentis sur une année. Grâce à un travail en réseau, ces jeunes peuvent effectuer leur apprentissage dans différentes entreprises. C'est du gagnant gagnant! Cette double filière de formation en Suisse (apprentissage – études) est très importante; il faut la préserver, c'est une réelle plus-value de ce pays.

Quelles sont les clés de votre succès?

Nos capteurs intelligents sont uniques et difficiles à copier. Quant à nos douilles métalliques, qui enrobent les capteurs et les rendent pratiquement indestructibles, elles ont acquis une solide renommée. En effet, les capteurs détectent le métal; ce produit n'était donc pas censé marcher, et pourtant...

Votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Mon père est aussi doté d'une intuition phénoménale. Visionnaire, il a pressenti un fort développement de la Hongrie dès 1990, maintenant productrice de la plus grande partie de nos produits. Quant à la Chine, nous y sommes présents depuis l'an 2000 et y rencontrons un succès remarquable depuis trois ans. Sept filiales sont établies en Europe, qui reste le marché le plus grand, trois sur le continent américain ainsi que quatre en Asie. Nous allons également relancer notre filiale de Singapour, afin de toucher les marchés indonésiens, thaïlandais et vietnamiens.

Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse?

En Suisse, les employés travaillent dur; ils sont productifs et fiables. Les faiblesses résident dans la force de notre monnaie. Parallèlement, c'est devenu plus difficile de planifier à long terme. A nous de trouver la parade; les clefs sont dans nos mains.

Un projet prioritaire pour les années à venir?

Notre prochaine étape, c'est de passer d'une grande PME à une petite multinationale. Le monde est global, notre marché suit cette tendance. Et je tiens à donner une personnalité à notre entreprise, qui va avec notre siècle. Même si nous œuvrons dans le B to B, nous sommes attentifs aux médias sociaux; nos vidéos en forme de témoignages réduisent aussi la distance et ajoutent au volet humain. Dans l'idéal, se dessine une sorte de «Contrinex family», une entente globale sur les différents sites de production et de gestion. Mais je parle comme si nous étions en train de fêter le ... cinquantième! ■

Emilie Pralong est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Licenciement d'un représentant du personnel pour raisons économiques

Le représentant des employés est protégé contre un renvoi lié à son activité au sein de la commission du personnel. En revanche, en cas de licenciement collectif, il ne sera pas privilégié par rapport à ses collègues de travail. Le congé pour raisons économiques est licite.

Faits

A. est entré le 1^{er} février 1987 au service de X., dont il a présidé la commission du personnel (CoPe) depuis 2005. Le 14 mai 2009, X. a annoncé une restructuration impliquant la suppression de 57 postes de travail, cela afin de ramener l'effectif du personnel à 235 emplois à temps plein. Par lettre du 27 mai 2009, X. a licencié A. au 31 octobre 2009, soit avec un délai de congé de cinq mois. A. a fait opposition à son licenciement.

Le 10 décembre 2009, A. a saisi les prud'hommes de Zurich d'une demande de versement par X. d'une indemnité pour licenciement abusif selon l'art. 336 al 2 et 3 CO.

Extraits des considérants

3. Des rapports de travail conclus pour une durée indéterminée peuvent être résiliés par les deux parties sous réserve du respect du délai de congé légal ou contractuel (art. 335 al. 1 CO). Ainsi prévaut le principe de la liberté de résiliation dans la mesure où aucune raison particulière n'est exigée pour cet acte. Mais la liberté des parties trouve sa limite dans l'interdiction de l'abus de droit. Un congé ne sera considéré comme abusif que s'il est signifié pour l'un ou l'autre des motifs mentionnés à l'art. 336 CO, la liste de ces derniers n'étant cependant pas exhaustive. L'art. 336 al. 2 lit. b CO qualifie d'abusif le congé donné à un employé pendant qu'il siège, en tant que représentant élu des travailleurs au sein d'une commission d'entreprise ou d'une institution liée à l'entreprise, ce sans que l'employeur ne puisse établir l'existence de motifs justifiés.

4. Selon l'ATF 133 III 512, l'art. 336 al. 2 lit. b CO autorise l'employeur à licencier un représentant des travailleurs non

seulement pour des causes qui lui seraient imputables mais encore pour des motifs purement objectifs. Comme la règle légale repose sur la raison du congé, ce dernier restera admissible pour autant que la décision prise n'ait aucun lien avec l'activité de représentant des travailleurs.

5.1 Le Tribunal cantonal a fondé sa décision sur cette jurisprudence. A son avis, il était licite de la part de X. d'invoquer des motifs économiques à l'appui du renvoi de A, y compris la restructuration devenue indispensable de ce fait. De plus, dans ses décisions de licenciement, l'entreprise n'aurait pas été obligée d'opter exclusivement pour des solutions socialement supportables. A. n'avance aucun argument, ni moyen de preuve autorisant à mettre sérieusement en doute le fait que la situation économique était à l'origine du congé. On ne saurait dès lors partir de l'idée que X. aurait fait valoir des motifs économiques uniquement comme prétexte ou sans véritable nécessité pour l'entreprise, autrement dit à la légère, ce qui aurait rendu le licenciement abusif.

5.2 X. se rallie pour l'essentiel aux arguments de l'instance préalable.

5.3 A. conteste la jurisprudence du Tribunal fédéral. Lors des débats aux Chambres fédérales, «le motif justifié» mentionné à l'art. 336 al. 2 lit. b CO a toujours été discuté en lien avec «le motif justifié» de l'art. 340c al. 2 CO et les «justes motifs» de l'art. 337 CO. Seuls le poids attaché à la raison invoquée a donné lieu à des divergences. Dans la dernière des deux dispositions, un licenciement par X. justifié par des raisons économiques n'entrerait pas en ligne de compte.

En conséquence, il serait illogique d'autoriser de tels motifs dans le cadre de l'art. 336 al. 2, lit. b CO. Ni le message du Conseil fédéral du 9 mai 1984 concernant l'initiative populaire «pour la protection des travailleurs contre les licenciements dans le droit du contrat de travail» et la révision des dispositions sur la résiliation du contrat de travail dans le Code des obligations, ni les débats aux Chambres n'ont abordé la question de savoir si les motifs économiques sont à considérer comme un «motif justifié» selon l'art. 336 al. 2 lit. b CO. La raison de ce silence s'expliquerait probablement par le fait qu'il serait apparu évident que des représentants des travailleurs ne sauraient être licenciés pour des motifs purement économiques. Il fallait en conclure que, selon la volonté du législateur, seuls des motifs personnels pourraient constituer un «motif justifié» au sens de l'art. 336 al. 2 lit. b CO. De même, l'interprétation téléologique conduirait au même résultat. La révision législative aurait visé un renforcement de la protection contre les licenciements, cela notamment au profit des représentants élus des travailleurs. Dès lors, le licenciement de A., fondé uniquement sur des motifs économiques, serait abusif, et la demande devrait être reçue. A tout le moins, il y aurait lieu de se rallier à l'interprétation des prud'hommes selon laquelle des raisons objectives ne sauraient être admises que de manière restrictive en tant que «motif justifié»,

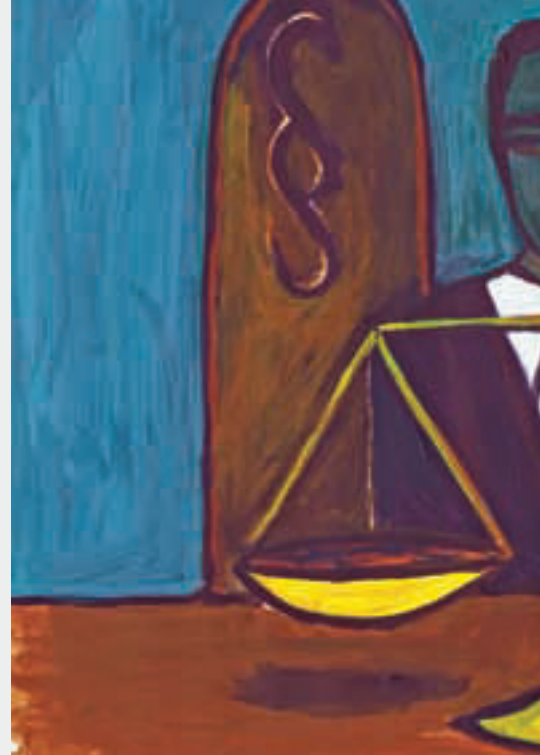




Illustration: Christine Ruf

notamment dans l'hypothèse où des négociations entre X. et les représentants des travailleurs n'auraient été ni annoncées ni entamées. Or, comme la commission du personnel aurait été associée aux pourparlers avec X., c'est à bon droit que les prud'hommes ont qualifié le licenciement d'abusif.

6.1 Un changement de jurisprudence doit reposer sur des motifs objectifs et sérieux. Le poids de ces derniers – surtout au regard du principe de la sécurité du droit – devra être d'autant plus grand que la jurisprudence qualifiée de fausse ou d'obsoleète a été considérée durant longtemps comme fondée.

6.2 La lettre d'une disposition constitue le point de départ de toute interprétation. S'écarter d'un texte clair n'est admissible qu'à titre exceptionnel, à savoir notamment en présence de raisons pertinentes de penser que les termes ne reflètent pas le sens véritable

de la norme. De telles raisons peuvent découler de la genèse de la disposition, de son fondement ou de son but, ou encore de ses liens avec d'autres normes.

6.2.1 Le message du Conseil fédéral précise que les dispositions visant à protéger contre les licenciements ne sauraient constituer une protection contre le congé pour des raisons économiques, cela contrairement à l'exigence formulée par l'initiative populaire lancée par la Confédération des syndicats chrétiens de Suisse. Semblable protection aurait pour effet de figer des structures, d'empêcher des redimensionnements et de contraindre les entrepreneurs à occuper de la main-d'œuvre devenue inutile, cela au risque de mettre en péril les autres secteurs viables d'une entreprise. Si des changements durables se révèlent nécessaires, des mesures de licenciement ne devraient pas être entravées. C'est pourquoi l'idée d'une réglementation de la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs pour raisons économiques a été écartée. S'agissant de la protection contre les licenciements abusifs, le projet aurait décrit les données de fait avec suffisamment de précision en vue de prévenir que la protection s'applique également à des licenciements reposant sur des raisons économiques. Dès lors, des employeurs et employés corrects n'auraient aucun préjudice financier à craindre. Que des licenciements pour raisons économiques ne sauraient être abusifs est une considération qui a été émise plusieurs fois lors des débats parlementaires.

6.2.2 Il ressort des documents qu'une protection contre des licenciements pour motifs économiques n'aurait pas

été visée au travers de l'art. 336 CO en vigueur. La prétention de A. selon laquelle il eût été clair pour les Chambres que les motifs économiques ne constitueraient pas un «motif justifié» selon l'art. 336 al. 2 lit. b CO ne peut être soutenue compte tenu du rejet clair par celles-ci de l'exigence formulée à l'origine par l'initiative populaire. Certes, ni le message ni les débats parlementaires n'ont abordé la question de savoir si les motifs économiques entraînent dans la notion de «motif justifié» selon l'art. 336 al. 2 lit. b CO. Il eût été superflu de le faire après la discussion de principe approfondie au sujet de l'orientation générale à donner aux dispositions relatives à l'abus. Le parallèle tiré dans les interventions individuelles entre les justes motifs de l'art. 337 CO et le «motif justifié» selon l'art. 340c al. 2 CO concerne la question de la gravité du comportement fautif d'un représentant des travailleurs autorisant son licenciement avec effet immédiat. Dans ce contexte, les opinions ont largement convergé sur le fait que le «motif justifié» va moins loin que le «juste motif» (cf. notamment BO 1985 N 1133), tandis que le «motif justifié» de l'art. 336 al. 2 lit. b CO et celui de l'art. 340c al. 2 CO auraient la même portée (cf. notamment BO 1985 N 1132). A l'instar de A, il n'y aurait pas lieu d'en déduire que, tant à l'art. 336 al. 2 lit. b qu'à l'art. 340c al. 2 CO, des motifs économiques n'entrent pas en ligne de compte dans la mesure où le contexte différent dans lequel s'inscrivent ces deux dispositions et leur teneur ont été ignorés parce que le sujet n'avait pas à être abordé lors du débat aux Chambres concernant les dispositions sur le congé abusif.

6.2.4 Cette conclusion tirée de la lettre de la disposition est corroborée par la ►



Commentaire du contrat de travail

Jean-Philippe Dunand, Pascal Mahon, novembre 2012, 328 francs, Commentaire Stämpfli, 1500 pages, relié, 978-3-7272-2465-2.

L'ouvrage donne une présentation claire des dispositions du code des obligations sur le contrat de travail (art. 319 à 362 CO) qui prend en compte la jurisprudence toujours plus abondante et explique les relations entre les divers normes.

► ratio legis. La norme en question a pour but de protéger le représentant des travailleurs contre un licenciement en rapport avec son activité au sein d'une commission du personnel. En revanche, elle ne vise pas, comme le prétend A., la protection absolue d'un statut. Pour renverser la présomption d'abus, l'employeur n'est pas tenu d'avoir entamé la procédure de restructuration dans une première étape à la charge d'autres employés. L'interprétation de A. selon laquelle le représentant des travailleurs ne peut en aucun cas être licencié pour des motifs économiques ou ne saurait l'être à la rigueur que si aucune négociation n'a été prévue ou entamée entre lui et l'employeur, revient à reconnaître une période d'interdiction. Or, une telle période d'interdiction n'est pas incluse dans le sens et le but de la disposition sur la résiliation abusive. Cette dernière vise à protéger le représentant des travailleurs mais pas à lui accorder un privilège par rapport aux autres collaborateurs en cas de licenciement collectif. La critique émise par X. à l'endroit de la conclusion des prud'hommes selon laquelle des négociations déjà prévues entre l'employeur et le représentant interdiraient le licenciement de ce dernier est fondée. Semblable interprétation reviendrait à reconnaître de facto un délai d'interdiction, cela dans la mesure où la suppression des postes de travail pour des raisons économiques conduit normalement à devoir entamer des négociations, avec pour conséquence l'octroi systématique d'un privilège aux représentants des travailleurs. Déjà dans son arrêt ATF 133 III 512, le Tribunal fédéral a objecté qu'une protection accrue du

représentant des travailleurs peut avoir des répercussions négatives sur les autres employés dans la mesure où l'employeur se trouverait dans l'impossibilité de prendre les dispositions les plus efficaces et les plus supportables socialement parlant, cela uniquement parce qu'elles affecteraient le représentant des travailleurs. La conséquence pratique en serait la nécessité de réaliser des économies ailleurs, au risque que ces dernières soient moins favorables socialement ou qu'elles touchent un plus grand nombre d'employés.

6.3 A. fait valoir qu'avec l'arrêt ATF 133 III 512, le renversement du fardeau de la preuve, tel qu'il est prévu à l'art. 336 al. 2 lit. b CO, aurait été supprimé. On ne saurait parler d'une protection légale accrue si le Tribunal fédéral interprète l'art. 336 al. 2 lit. b CO dans le sens que la protection contre la résiliation du représentant des travailleurs se limite aux circonstances évoquées à l'art. 336 al. 1 lit. b et d CO. La jurisprudence en vigueur ne remet cependant pas en cause que le fardeau de la preuve, dans le cas de l'art. 336 al. 2 lit. b CO, appartient à l'employeur, qu'il s'agisse d'établir aussi bien le motif justifié que le fait que ledit motif a conduit à la résiliation. A l'instar de ce qu'affirme l'instance préalable, la preuve à fournir par l'employeur que le licenciement du représentant des travailleurs n'a rien à voir avec sa position doit être soumise à des exigences particulièrement sévères. A. méconnaît en outre qu'en l'espèce une absence de cette dernière preuve est sans effet en présence d'une preuve d'un fait positif. Le Tribunal cantonal a estimé que, sur

la base des pièces produites, les motifs économiques invoqués à l'appui du licenciement collectif et, notamment aussi, de celui de A., avaient été dûment établis sous la forme d'un recul du chiffre d'affaires et d'une perte financière dans le secteur «Y.» de l'entreprise. A. ne conteste pas les motifs économiques en soi ni ne fournit suffisamment d'éléments propres à faire douter sérieusement de leur existence ou à donner à penser que lesdits motifs économiques auraient servis de prétexte au licenciement. L'appréciation de la preuve par l'instance préalable n'est manifestement pas indéfendable, raison pour laquelle le Tribunal fédéral doit s'y tenir.

6.4 En résumé, il apparaît qu'une interprétation fondée sur la genèse de la norme ou téléologique ne change rien au résultat de celle qui a été faite jusqu'ici. Le sens et le but de la norme prohibant la résiliation abusive de même que l'intention du législateur n'exigent pas de l'appliquer aux faits soumis en allant au-delà de la lettre du texte légal. Après l'opinion exprimée dans le message du Conseil fédéral, qualifier d'abusifs des motifs économiques invoqués dans le cadre du licenciement d'un représentant des travailleurs alors qu'ils autorisent la dissolution des rapports de travail avec les autres collaborateurs implique une modification législative. De lege lata, un tel traitement de faveur des représentants des travailleurs est exclu.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
19 mars 2012 (4A 415/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Quelles sont les conséquences si l'employeur engage une personne sans permis de travail?
Une différence salariale entre collaborateurs qui exercent la même activité est-elle justifiée?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2012

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
seccli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch



Illustration: Christine Ruff

Jugement

Prestation de travail avec ou sans salaire

Un contrat de travail est bel et bien conclu lorsque quelqu'un accepte pour un temps donné l'exécution de prestations supposées être rémunérées et dont aucun accord exprès ne prévoit la gratuité.

Faits

A. fait valoir qu'un emploi de secrétaire dans une association lui avait été proposé, avec la possibilité de donner également des cours d'allemand à des immigrés. S'agissant de sa rémunération, on lui aurait déclaré que les fonds nécessaires n'étaient pas encore disponibles, mais que de l'argent serait versé par le service social. Le salaire horaire, aurait-on précisé, se serait élevé à environ 40 francs et A. a été priée de tenir une comptabilité de ses heures. X., qui a utilisé les services de A., conteste que des rapports de travail aient été conclus avec elle. Il ne s'agissait que d'un projet en cours et, à l'époque, il n'y avait pas d'argent pour rémunérer des employés. X. aurait toutefois espéré pouvoir toucher des fonds.

Examinant la question de savoir si un contrat de travail à titre onéreux a existé, le tribunal a interrogé divers témoins. Il a abouti aux conclusions suivantes:

Extraits des considérants:

Conclusion provisoire:

En résumé, il apparaît que l'existence d'un accord sur le caractère explicite du bénévolat n'a pu être prouvée par X.

Si la gratuité n'a pas été expressément convenue, l'art. 320 al. 2 CO est applicable. Selon cette disposition, un contrat de travail «est réputé conclu lorsque l'employeur accepte pour un temps donné l'exécution d'un travail qui, d'après les circonstances, ne doit être fourni que contre un salaire». La question de savoir si un tel caractère onéreux existe en l'espèce est examinée ci-après.

Conclusion provisoire:

On ne saurait conclure des témoignages avec une certitude suffisante d'un soutien que R. aurait dit à A. lors de l'entretien d'embauche qu'il s'agissait uniquement d'un soutien pour l'allemand, raison pour laquelle la preuve de X. a échoué. Il y a lieu de penser que A. devait faire (aussi) d'autres tâches.

Conclusion:

Comme X. a accepté de la part de A., dans le cadre de services limités dans le temps, des prestations que l'on pouvait supposer rémunérées et faute de convention expresse sur la gratuité de ces dernières, il résulte des circonstances que des rapports de travail ont existé selon l'art. 320 al. 2 CO.

Le tribunal des prud'hommes en a conclu que A. avait le droit de se faire payer les heures de travail qu'elle avait notées. En ce qui concerne le montant du salaire, il a affirmé ce qui suit:

Aucun accord n'a été passé au sujet de l'importance du salaire. Tandis que A. s'est fondée sur une somme de 40 francs de l'heure, X. a fait valoir qu'au cas où l'existence de rapports de travail serait admise, on aurait alloué à A. le salaire usuel local calculé en fonction des qualifications et de la prestation. Par rapport à ce barème, un salaire de 5000 francs pour un travail à 100 pour cent est jugé excessif par R.

Si les parties n'ont pas convenu d'une rémunération, c'est le salaire usuel qui est dû (art. 322 al. 1 CO). Selon les recommandations de la Société suisse des employés de commerce (2010), une employée de 52 ans – l'âge de A. à l'époque de son activité auprès de X. – appartenant au niveau de fonction le plus bas (échelon B), a droit de toucher un salaire annuel (13^e mois inclus) oscillant entre 57 100 francs brut au minimum et 77 250 francs brut au maximum (Kaufmännischer Verband, Salärempfehlungen 2010). Et selon qu'on se base sur un horaire de 40 ou de 42 heures par semaine, on obtient un salaire à l'heure de 25,25 francs au moins à 34,15 francs au plus, respectivement de 24,15 francs au moins à 32,65 francs au plus. Etant donné qu'aucun accord n'a été passé concernant la durée hebdomadaire de travail, il convient de retenir un salaire moyen brut de 29 francs de l'heure.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich, (Décision AN100118 du 31 mars 2011); un recours intenté contre cette décision a été rejeté par le Tribunal cantonal de Zurich le 1^{er} septembre 2011; RA110007) (Traduit de l'allemand)

Communication interne

Valoriser la communication interne

Des collaborateurs qui se comportent de manière conforme aux valeurs de l'entreprise, en toute connaissance de ses objectifs à moyen et à long termes, c'est la base du succès de l'entreprise. S'ils se sentent estimés, c'est un signe incontestable d'une bonne communication interne. Qui est responsable de la communication interne, quelles sont les tendances et comment puis-je les améliorer dans mon entreprise? **Par Andreas Jäggi**



Illustration: iStockphoto.com/Alex Slobodkin

L'engagement des collaborateurs se nourrit aussi de la communication de leurs supérieurs directs.

Les entreprises et organisations sont de plus en plus nombreuses à reconnaître l'utilité d'une bonne communication interne et entretiennent un dialogue systématique avec les collaborateurs. Ce ne sont pas les stratégies de communication irréalistes, mais les modèles axés sur la pratique qui produisent des résultats. La communication interne n'est couronnée de succès que si elle contribue à créer de la valeur dans une organisation. Cela passe par un engagement permanent des collaborateurs en faveur de l'organisation.

Jan Schibli, directeur de l'entreprise électrotechnique Hans K. Schibli AG, comptant 440 collaborateurs répartis sur douze sites, exprime cette idée ainsi: «Ce qui ne brille pas à l'intérieur ne peut resplendir à l'extérieur. L'importance de la communication interne se manifeste surtout par la rapidité avec laquelle elle rejaillit à l'extérieur. Il est inutile de se renseigner tous azimuts pour arriver à cette

conclusion. Les malentendus ne sont guère possibles sur ce point.»

Communiquer une stratégie et susciter l'identification

Les collaborateurs ont aussi choisi leur employeur parce qu'ils lui attribuent un rôle dans la société ou lui reconnaissent un certain prestige social. C'est ce qui donne un sens à leur travail. Si la direction de l'entreprise parvient à rendre ce rôle clairement perceptible et à présenter les tâches de l'avenir comme des défis dont la réalisation peut être vécue comme un succès commun, elle a posé les bases du sens du travail des collaborateurs et de leur motivation. La communication interne a donc principalement pour but de communiquer une stratégie.

Indépendamment de cette «concordance stratégique», il est important d'amener les collaborateurs à s'identifier à leur entreprise pour stimuler

leur engagement. Suivant le modèle d'entreprise, les éléments qui interviennent sont le système de valeurs de l'organisation, la fonction de modèle du chef, un sentiment général d'appartenance à un groupe ou l'identification à une équipe. Au nombre des éléments qui exercent aussi une influence sur l'engagement des collaborateurs figure aussi le degré d'identification avec les produits et services et surtout avec la culture de l'entreprise.

Jürg Stuker, CEO de l'entreprise Namics présente sur Internet, ayant son siège principal à Saint-Gall et forte de 400 collaborateurs répartis sur cinq sites, décrit les choses ainsi: «Vu la manière dont Namics se positionne en tant que fournisseur en ligne, ses collaborateurs sont non seulement sa principale ressource, mais la seule. La qualité de la communication interne, très proche du marché grâce à la communication sociale, est d'une très grande importance. Elle est à la fois le centre culturel de notre activité fondée sur le savoir et le modèle d'interaction de toutes les informations internes.» L'accessibilité générale des informations est un élément essentiel chez Namics: «Dans sa conception, notre communication porte la marque des médias sociaux présents sur l'Internet accessible au public: chaque collaborateur est à la fois auteur et commentateur et toutes les informations sont accessibles à tous dans l'entreprise. A défaut d'une pratique aussi ouverte de la communication, Namics ne pourrait pas fonctionner. La participation

active de tous les collaborateurs et l'automatisme de la transmission des informations est la principale valeur de l'entreprise.»

L'épine dorsale de la communication interne

Indépendamment de la motivation personnelle, l'engagement des collaborateurs se nourrit aussi de la communication de leurs supérieurs directs. Ils fixent les objectifs, réagissent, entraînent leur équipe. Mais tous ne sont pas des communicateurs nés, en particulier sur des thèmes qui vont au-delà des affaires courantes.

CFF Cargo est un autre bon exemple de la manière dont le service de communication peut servir la hiérarchie. Les cadres reçoivent régulièrement deux à trois kits d'information chaque année qui présentent les thèmes de la communication hiérarchique. Cela marche bien. Les échos des cadres sont positifs. Dans une prochaine étape, la réflexion va porter sur la manière d'intégrer la communication des cadres dans leurs conventions d'objectifs et de récompenser ainsi directement une communication de bonne qualité.

Médias sociaux et perfectionnement de la communication

En matière de tendances, il s'agit d'établir une distinction entre grandes entreprises et PME. Les grandes entreprises dotées de leurs propres divisions de technologies de l'information sont en train d'enrichir leurs intranets existants

de nouvelles fonctionnalités de dialogue, telles qu'elles existent dans le monde des médias sociaux. Swisscom est précurseur dans ce domaine. Mais les intranets plus traditionnels ne cessent d'être améliorés eux aussi. Ainsi, la Banque cantonale de Lucerne s'était fixé comme objectif d'épargner à ses collaborateurs une recherche fastidieuse des informations les plus importantes pour eux dans le domaine des produits et d'améliorer ainsi l'efficacité. Ce projet lui a valu le prix 2013 du design Intranet du groupe Nielsen Norman.

On observe depuis de nombreuses années une conscience renforcée dans les départements RH consistant à accompagner les mutations de leur entreprise par des mesures appropriées. Cela va des initiatives portant sur la communication à des ateliers ou des interventions participatives au sein de grands groupes.

Une autre grande tendance est ce qu'on appelle Employer et Behavioral Branding (image de marque de l'entreprise et marketing comportemental). Cette notion recouvre la manière dont une entreprise communique ses valeurs à des collaborateurs potentiels et à ses clients et dont elle gère le comportement de ses propres collaborateurs.

Importance croissante également pour les PME

Dans le domaine de l'administration et des PME, les ressources de communication interne sont par nature plus limitées. Cependant, là aussi, on perçoit une évolution qui va dans le sens d'une plus grande importance attribuée à ce thème par les responsables de la conduite de l'entreprise. Lors de leurs rencontres, ces personnes en débattent de manière approfondie, notamment avec l'aide de modérateurs externes et décident des premières mesures (cf. encadré). Mais ces responsables doivent absolument assurer la responsabilité de la communication interne de manière visible et prendre eux-mêmes à leur charge une partie des tâches. ■

Six pas dans le sens d'une meilleure communication interne

1. Demandez-vous si vos collaborateurs se sentent appréciés. Quand avez-vous fêté des succès en commun pour la dernière fois ou leur avez-vous adressé des félicitations?
2. Vos collaborateurs ont-ils part aux valeurs de l'entreprise? En sont-ils récompensés?
3. Soutenez-vous vos cadres dans leurs tâches de communication?
4. Définissez avec vos dirigeants les principaux objectifs (action et contenus) de la communication interne.
5. Fixez les points forts de la communication interne (contenu, délai, mesures) pour les douze prochains mois.
6. Remettez le thème de la communication interne à l'ordre du jour d'une séance de cadres dans douze mois et commencez au point 1. ■

Andreas Jäggi est conseiller en communication et directeur d'études du cursus postgrade CAS communication interne/RH à la haute école d'économie de Zurich. www.fh-hwz.ch.

La communication interne chez Georg Fischer SA

«Nous devons être de notre temps et oser faire des pas en avant»

Fondé il y a environ deux siècles à Schaffhouse, le groupe industriel Georg Fischer est aujourd'hui présent dans 30 pays et actif dans le monde entier avec trois divisions autonomes et un effectif de 15 000 collaborateurs. En matière de communication interne, les questions d'appartenance et de modernisation jouent un rôle important parallèlement à une information actuelle des salariés. **Par Daniela Baumann**

Conduites produites en Amérique, pièces de rechange en Allemagne et machines-outils pour la fabrication de biens de consommation en Chine: l'éventail de produits fabriqués par le groupe Georg Fischer (GF) est aussi diversifié que leur origine. Une entreprise aussi vaste et fortement implantée sur le plan international constitue un champ aussi exigeant que passionnant pour la communication interne. L'entretien que nous avons eu avec Ralph Schreiber, responsable de la communication interne et du branding à l'échelle du groupe, nous en donne un intéressant aperçu.

Ainsi chacune des trois divisions GF Piping Systems, GF Automotive et GF AgieCharmilles a son propre service (et ses moyens) de communication, tels que journal d'entreprise et intranet. S'y ajoutent des médias d'information spécifiques au lieu où elles se trouvent. Enfin, le département de communication du groupe, qui chapeaute les trois divisions, publie trimestriellement une revue interne distribuée aux collaborateurs du monde entier. Elle a pour titre «Globe» et paraît en cinq langues, y compris le chinois.

«Chez nous, les activités communicationnelles internes sont décentralisées et très largement autonomes», explique Ralph Schreiber. Les publications de la marque faïtière Georg Fischer et celles des divisions sont financées par des budgets différents; elles sont assumées par des rédactions différentes et leur contenu est également différent. Néanmoins, elles doivent finalement refléter une image commune. Celle-ci est d'autant plus importante pour une entreprise présente aux quatre coins du monde



Photos: m. 3 d.

Ralph Schreiber est responsable de la communication interne du groupe.

et dont les collaborateurs ne perçoivent pas toujours l'unité: «Ils disent par exemple «Je travaille chez Piping Systems», plutôt que «Je travaille chez Georg Fischer», dit M. Schreiber.

La bonne vieille planche

Selon Schreiber, les communiqués de presse concernant l'ensemble du groupe font partie des informations les plus importantes, également pour la communication interne. Ils sont rédigés à l'identique en allemand et en anglais, placés sur les panneaux d'affichage de tous les sites de l'entreprise et publiés sur l'intranet en même temps que la publication externe. «Tous les collaborateurs ont ainsi la possibilité de recevoir les informations de dernière actualité – y compris la moitié des 15 000 collaborateurs qui n'ont pas accès à un ordinateur». Et M. Schreiber d'insister sur la

fonction toujours importante des tableaux noirs. Pour la même raison, ajoute-t-il, un journal d'entreprise imprimé reste aujourd'hui aussi indispensable qu'hier.

Pour atteindre le plus efficacement possible un personnel très varié par la langue, la culture, la formation et les activités, on utilise chez GF une langue simple et compréhensible, avec des phrases courtes, des messages clairs et le moins possible de mots étrangers. De plus, à côté des tableaux noirs et des informations des médias, de la lettre trimestrielle du CEO, du journal d'entreprise et de l'intranet, d'autres moyens d'information sont utilisés, tels les films. Ainsi plusieurs courts-métrages expliquent sur le mode humoristique l'art et la manière du corporate design, sa nécessité et son bon usage. Enfin, des vidéos du CEO, parlant notamment de la stratégie et de la marche des affaires, sont mises sur intranet.

Les réunions d'information organisées régulièrement au sein de chaque division jouent également un rôle important, comme le souligne Ralph Schreiber. «Un membre de la direction y participe à chaque fois, s'exprime sur des thèmes actuels et répond aux questions parfois critiques du personnel. Cette possibilité d'entrer en contact avec la direction de l'entreprise est fortement utilisée par les collaborateurs.»

Le transfert de connaissances grâce aux médias sociaux

GF accorde notamment une grande importance au dialogue entre les employés. Ceux-ci sont encouragés en toute occasion à poser des questions à leurs su-

périeurs, affirme M. Schreiber. A première vue, il peut donc paraître surprenant qu'un blog du CEO introduit il y a quelques années ait été récemment fermé faute de demande des collaborateurs. Le responsable de la communication interne explique ce désintérêt apparent pour le contact électronique avec le CEO par la forte empreinte de la culture d'entreprise traditionnelle: «Dans une entreprise industrielle comme Georg Fischer, une certaine familiarité avec les médias numériques fait défaut.» Mais la suspension de ce blog, poursuit M. Schreiber, n'est pas une raison de renoncer, bien au contraire: «Le fait qu'un grand nombre de nos collaborateurs n'aient pas de grandes affinités avec les médias sociaux ne doit pas nous décourager d'avancer sur cette voie. Il faut trouver le bon équilibre pour convaincre les employés des avantages des nouveaux médias sans qu'ils se sentent submergés par ceux-ci.» C'est l'objectif visé avec l'introduction des médias sociaux, prévue pour 2014, dans la communication interne. Ralph Schreiber parie que les médias sociaux tels que les wikis et les blogs faciliteront les transferts de connaissances inter-divisions parmi les collaborateurs des différents sites. Il y voit un grand potentiel pour la résolution commune des problèmes. Jusqu'à présent, le fait que, par exemple, un collaborateur au Japon et un autre en Espagne trouvent ensemble ce qui peut les aider à surmonter une difficulté tient plutôt du hasard.

Vers une image plus moderne

Georg Fischer entend aussi tirer parti des nouveaux médias pour donner une touche plus moderne au profil jusqu'ici plutôt conservateur qu'il présente. Tout spécialement dans le cadre de la marque employeur (employer branding), il est urgent de montrer que l'entreprise est en prise avec son temps et les tendances nouvelles. Pour M. Schreiber, une tâche essentielle de la communication interne consiste à communiquer de manière crédible et convaincante l'image de marque de l'entreprise à ses collaborateurs: «De plus, avec une nouvelle présentation qui touche aussi le langage visuel et le corporate design, nous voulons cette année diffuser dans le groupe



Il est important de faire en sorte que chaque collaborateur puisse obtenir la même quantité d'informations.

entier ce message: «nous sommes une entreprise moderne et novatrice.»

Prévu en 2013 aussi, le lancement de la nouvelle publication des collaborateurs du «Globe» doit notablement contribuer à faire adhérer le plus possible de travailleurs – notamment les plus anciens – au nouveau positionnement. Par ailleurs, son redéploiement fait passer la communication du format journal à celui de périodique. Nous prenons aussi en considération le souhait du personnel de lire davantage d'histoires individuelles. «Nous ferons donc plus souvent des présentations de collaborateurs ainsi que des questions qui les intéressent», déclare le spécialiste de la communication au service de GF depuis cinq ans. Lequel envisage aussi d'intégrer la publication en tant que microsite dans l'Intranet, en plus de la version imprimée. Cela permettra d'actualiser couramment les contenus et de renforcer la fonction dialogue – ce qui n'est pas encore possible avec l'actuel E-document.

Développement et professionnalisation

Les projets actuels, comme la relance du périodique «Globe», le nouveau branding et l'introduction du média social témoignent de l'orientation que souhaite prendre désormais Georg Fischer

sur le plan de la communication interne. Il s'agit de se professionnaliser encore plus et de s'associer plus étroitement à la marque employeur, explique Ralph Schreiber, dont l'objectif est de faire en sorte que «chaque collaborateur, col blanc ou col bleu, reçoive ou puisse obtenir la même quantité d'informations».

«Notre domaine d'activité nous a relégués pendant des années, dans les entreprises de l'industrie surtout, dans une présence de niche en marge de la communication externe. Il ne peut plus en être ainsi aujourd'hui», clame M. Schreiber. «Grâce à la marque employeur, qui doit agir d'abord au sein de l'organisation, on a constaté à quel point, à côté de la communication extérieure, la communication interne est importante, elle aussi, puisqu'elle touche la ressource la plus précieuse de l'entreprise: le collaborateur». Par rapport aux objectifs fixés, le responsable de la communication interne de GF juge toutefois encore un peu maigre le budget proposé. «Il convient, dit-il, de réfléchir au moyen d'utiliser de manière optimale les ressources disponibles» et il entend que leur utilisation soit à chaque fois justifiée: «La qualité de la communication interne ne doit pas le céder à celle de la communication extérieure.» ■

Le média imprimé est bien vivant – en communication interne aussi

Les informations imprimées à l'intention du personnel ont-elles un avenir à l'ère de la communication numérique? Deux grandes entreprises suisses montrent de manière exemplaire que les journaux d'entreprise ont toujours du sens et sont appréciés, bien qu'ils doivent s'adapter aux besoins changeants de leurs groupes-cibles. **Par Daniela Baumann**

De «pièce maîtresse» à «quantité négligeable»? C'est la question que se posait le jury du Rating 2012 de l'ASCI, une distinction décernée annuellement par l'Association suisse de la communication interne aux meilleurs journaux d'entreprise. Il ressort de son analyse des publications déposées que tant le nombre de participants que la qualité des journaux sont à la baisse. D'un autre côté, le jury observe aussi que les journaux d'entreprise ne sont pas nécessairement les victimes de la marche triomphale des moyens de communication électroniques. «Nous constatons que des en-

ils font partie des nombreux canaux de diffusion de la communication interne. Que ce soit dans les banques, les assurances, l'industrie pharmaceutique, les hôpitaux, les administrations cantonales ou les sociétés de médias, les journaux d'entreprise ou du personnel demeurent toujours en bonne place au côté du courriel, d'intranet, de la newsletter, des lettres, etc.

Deux exemples: la Poste et Roche

Il en va ainsi au sein de la Poste suisse: «Le journal du personnel est le seul moyen de communication grâce auquel nous atteignons tous nos collaborateurs». Emmanuelle Brossin, rédactrice en cheffe du magazine «La Poste» explique en ces termes l'importance stratégique du média imprimé. Celui-ci constitue en outre le canal d'information le plus souvent utilisé par les collaborateurs, avant même le supérieur direct ou l'intranet. Du fait que 25 000 employés postaux environ sur un total de 60 000 ont accès à un ordinateur sur leur lieu de travail, le journal d'entreprise, envoyé chaque mois à domicile, reste indispensable. «Son rythme de parution a toutefois l'inconvénient que nous ne pouvons être à la pointe de l'actualité. D'où l'importance d'Intranet pour informer en temps réel les collaborateurs», explique Mme Brossin. A chaque parution, «La Poste» compte 28 pages et 75 000 exemplaires, disponibles en allemand, français et italien.

Dans l'entreprise pharmaceutique Roche, des enquêtes effectuées à l'interne montrent aussi qu'il existe toujours une demande pour de l'information imprimée à côté des médias électroniques.

Le rédacteur responsable de «myRoche», Manfred Weber, évoque encore un autre atout du journal du personnel: il peut être lu tranquillement chez soi et permet aux retraités de garder le contact avec leur ancien employeur. Le journal de Roche est édité dans une version internationale et une version suisse, en anglais et en allemand. Il est distribué six fois l'an dans un tirage de respectivement 60 000 et 21 000 exemplaires.

Information, dialogue et identification

La Poste, tout comme Roche, considère le journal du personnel avant tout comme une plate-forme destinée à informer les collaborateurs, à maintenir le dialogue avec eux et à favoriser leur identification à l'entreprise. Cela passe par une présentation à la fois informative et distrayante des contenus, qu'ils soient de nature stratégique, liés aux produits ou services ou provenant des domaines du personnel ou de la politique.

Dans les deux entreprises, la matière du journal du personnel est en rapport étroit avec les autres activités communicationnelles:

«La Poste dispose d'une communication intégrée avec une structure centralisée. Des contenus cohérents sont élaborés pour différents outils de communication tels que le journal, les communiqués de presse ou intranet», explique Emmanuelle Brossin pour définir le lien crossmédial. Un exemple pour illustrer celui-ci: «Les collaborateurs peuvent participer à notre sondage du mois en découpant un talon dans le journal ou en votant directement sur Intranet».

«Le principal challenge consiste à renforcer le dialogue avec nos collaborateurs.»

treprises qui ont cessé un jour de faire paraître des journaux d'entreprise y reviennent. Dans la communication interne des moyennes et grandes entreprises, la tendance est clairement de travailler avec des supports imprimés, aussi bien qu'électroniques», affirme le président de l'ASCI, M. Daniel Ambühl. Les premiers ont un effet plus durable et une plus grande portée que les seconds, par exemple Intranet.

Les journaux et feuilles d'entreprise ont une longue tradition dans les firmes helvétiques. On les trouve dès le 19^e siècle et ils sont demeurés le seul moyen d'information régulier des collaborateurs jusqu'à la seconde moitié du 20^e siècle, selon M. Ambühl. Aujourd'hui,

Chez Roche, le journal du personnel imprimé fait partie intégrante, depuis octobre 2011, de la plate-forme crossmédiale «myRoche» portant le même nom et lancée pratiquement en même temps, à quoi s'ajoutent une application smartphone et un journal online. Selon le canal de diffusion choisi, les contenus sont élaborés en conséquence et, le cas échéant, associés, explique Manfred Weber: «Pour telle occasion donnée, on rendra compte on-line, alors que la toile de fond de l'histoire apparaîtra sous forme imprimée dans le journal». Par ailleurs, les contenus de «myRoche» sont toujours plus utilisés pour d'autres produits, tels le rapport d'activité ou des brochures.

Les besoins changent, les principes demeurent

Pour les responsables de «myRoche» et de «La Poste», il est clair que la manière de satisfaire les besoins en informations a changé. Comme le précise Emmanuelle Brossin, cela n'est pas sans conséquence non plus pour un journal d'entreprise: «La diminution du temps consacré à la lecture et le nombre croissant de vecteurs d'informations constituent un défi pour les journaux d'entreprise». Pour continuer à toucher un maximum de lecteurs, il faut trouver les bons thèmes et des maquettes attrayantes et être présent tant sous la forme papier qu'électronique, ce qui inclut les appareils mobiles. La rédactrice en chef du journal interne de la Poste considère que le dialogue avec le personnel constitue une exigence essentielle pour l'avenir.

Roche également s'efforce de favoriser ce dialogue au moyen de son support interne: «Autant que possible, nous



«La Poste» et «myRoche» (en allemand et en anglais). Les employés de la Poste suisse et de Roche apprécient leur journal.

créons des relations avec les collaborateurs sous forme de textes et de photos. «myRoche» souhaiterait qu'ils soient

des ambassadeurs de la société», explique M. Weber. «Roche veut aussi exprimer son estime aux collaborateurs sous la forme d'un média de grande qualité». Selon M. Weber, les éléments interactifs proviennent surtout par la voie du média en ligne, mais aussi par le canal du journal imprimé, notamment sous la forme de déclarations personnelles de collaborateurs. E. Brossin est convaincue que les critères précis d'une bonne publication ont toujours cours. Elle pense notamment à la crédibilité, à la valeur élevée de l'information, aux contenus journalistiques, à des textes clairs et de qualité, ainsi qu'à la prise en compte des intérêts des employés dans l'élaboration des contenus.

Des retours positifs

Les feedbacks internes ainsi que les distinctions externes montrent que la Poste suisse et Roche sont sur la bonne voie avec leurs journaux d'entreprise. L'an dernier, dans le cadre des prix décernés par l'Association suisse de la communication interne (voir ci-contre), «myRoche» a obtenu une troisième place. «Actuellement, nous préparons une enquête à l'interne afin de pouvoir confirmer ces très bons retours sur le plan statistique également», conclut M. Weber.

Lors de la dernière enquête effectuée par la Poste, l'an dernier, 75 pour cent des lecteurs ont classé «La Poste» dans les catégories «bon à très bon». E. Brossin ajoute que chaque mois, jusqu'à 5000 salariés participent au sondage «la question du mois». Des preuves évidentes que le journal d'entreprise est bel et bien vivant comme instrument de communication interne, malgré les possibilités actuelles offertes par les médias électroniques. ■

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: www.employeur.ch

Greubel Forsey à La Chaux-de-Fonds

En deux mots: différent & unique

Les superlatifs manquent pour présenter ce fleuron de l'industrie horlogère suisse haut de gamme, unique et différent entre tous. En moins d'une décennie, Greubel Forsey à La Chaux-de-Fonds a conquis le monde entier et obtenu les plus hautes distinctions de ses pairs. Ces «inventeurs horlogers» ont repositionné le tourbillon. Au résultat: six inventions majeures pour quatre lignes de produits et une centaine de garde-temps écoulés par année. **Par Olivier Rappaz**



Photos: Greubel Forsey

De gauche à droite: Stephen Forsey, Robert Greubel et Emmanuel Vuille

Au tournant du millénaire, Robert Greubel et Stephen Forsey, dignes héritiers d'une passion paternelle pour le métier de l'horlogerie, s'associent et font le pari du développement de complications pour les marques horlogères. Cinq ans plus tard, à Baselworld en 2004, ils lancent leur propre marque, signée de leur nom respectif.

«Chez Greubel Forsey, nous parlons de garde-temps, et non pas de montres», affirme d'entrée de jeu Emmanuel Vuille, Directeur général. A juste titre, celui qui tient les rênes des activités opérationnelles depuis quatre ans défend l'identité d'une entreprise hors normes qui allie à la perfection développement et design. Et de poursuivre: «Dans nos ateliers, chaque pièce est travaillée à mains, de la fabrication à l'assemblage,

du montage à la décoration. Tous les composants – mouvements, boîte, cadran, – sont dessinés spécifiquement dans le but de rendre l'objet unique et de lui donner la plus belle allure, c'est notre marque de fabrique». Des concepteurs, prototypistes, ingénieurs aux décorateurs in fine, chaque pièce passe étape par étape dans les mains expertes d'un personnel très qualifié, jusqu'à la plus petite vis qui se voit à peine à l'œil nu. Suivant les modèles, ils comprennent entre quatre et six cents pièces. Magique! Pas l'ombre d'une concession au moindre défaut n'est admise.

Des récompenses prestigieuses, déjà!

«Aucun compromis ni sur le niveau de qualité technique, ni sur l'esthétique,

qu'il s'agisse du développement, des terminaisons ou des matériaux», relève son directeur général. Greubel Forsey défend un label, celui d'experts de montres compliquées faites sur mesure. Et les deux fondateurs, entourés d'une septantaine de collaborateurs (sans compter les sociétés affiliées CompliTime et CT Design), réussissent pour l'heure un parcours digne des plus grands éloges.

Gagner en 2011 le premier prix du Concours International de Chronométrie du Locle dans la catégorie reine «montres à tourbillon», en obtenant le nombre de points le plus élevé jamais attribué à une montre (915 sur 1000 au maximum) dont le Double Tourbillon 30° constitue leur 1^{ère} invention. C'est le sceau impérial des experts les plus éminents de la branche! Cette fierté lé-



Le Double Tourbillon 30° Technique a remporté le Concours International de Chronométrie en 2011.

gitime complète une série déjà prestigieuse de hautes distinctions officiellement décernées. Dernière en date: le Grand Prix d'Horlogerie de Genève pour l'Invention Piece 2 – un hommage au Quadruple Tourbillon en novembre 2012. Ces victoires confirment la pertinence des choix techniques et valident les solutions retenues pour améliorer la performance et la fiabilité de leurs produits.

Un processus de création continu

«Des œuvres d'art, à la croisée d'une technologie de pointe et d'une recherche esthétique poussée, c'est ce que nous recherchons avant tout à mettre dans les mains des acheteurs et des collectionneurs du monde entier», lance Emmanuel Vuille. 3 à 4 ans de développement par montre en moyenne, autant de millions de francs d'investissements, ça se rentabilise au prix de vente affiché en centaines de milliers de francs. Dans le Carnet 2012 des garde-temps de Greubel Forsey, la fourchette de prix pour l'acquisition oscille entre 320 000 et 750 000 francs. Un réseau très sélectif de détaillants, une trentaine de points de vente autour du globe, écoule une centaine de garde-temps en moyenne par année, une stratégie de la rareté bien compréhensible et volontairement appliquée par le management.

Il faut dire qu'ils le valent bien... nos deux «inventeurs avant tout», comme ils le relèvent dans leur présentation. L'élément central de la démarche Greubel Forsey, c'est une plate-forme de recherche et développement unique dans

le monde horloger, l'EWT ou Experimental Watch Technology; elle développe et concrétise des idées, des composants, des mécanismes, puis les analyse, les teste, les contrôle et les expérimente. Aux horlogers de laboratoire, constructeurs prototypistes, ingénieurs se confrontent des physiciens et même des... mathématiciens. Elle compte déjà six inventions fondamentales à son actif. Au cœur de cette philosophie, la théorie et l'expérimentation doivent permettre de dépasser les normes établies pour ouvrir de nouveaux horizons à la haute horlogerie.

Des modèles emblématiques qui donnent... le tourbillon

Greubel Forsey a ouvert le ballet des inventions à Baselworld en 2004 avec le Double Tourbillon 30° Vision, après quatre ans d'efforts. La deuxième invention est dévoilée un an plus tard avec le Quadruple Tourbillon (dont la version définitive sort en 2008), puis la troisième en 2006: le Tourbillon 24 Secondes. C'est alors que la société ouvre son capital à un actionnaire extérieur, le groupe Richemont, qui acquiert 20 pour cent du capital. Le Balancier-Spiral Binôme est la quatrième invention (2007) et le Différentiel d'Égalité la cinquième (2008). Enfin, un Double Balancier voit le jour en 2009 (la 6^{ème}).

Le garde-temps GMT présenté en novembre 2011 constitue un nouveau défi technique; il réinterprète la notion

Un nouveau défi technique: le garde-temps GMT en or gris.



de second fuseau horaire en offrant une lecture intuitive des heures universelles terrestres grâce à un globe rotatif monté sur un pivotement volant. Tous ces produits brillent de la bienfacture extrême; tout superflu semble... écarté.

Le savoir-faire pour l'éternité

Avec sa culture d'entreprise, Greubel Forsey est en recherche constante de compétences de métiers: des ingénieurs, des techniciens, des scientifiques, et

«Préserver les techniques traditionnelles et ancestrales du fait main»

même désormais un responsable de la propriété intellectuelle à plein temps. C'est un défi managérial avec pour équation de tirer le maximum de chacune des spécificités professionnelles, les unes en fonction des autres. La chance de grandir sous ce toit est même ouverte à un apprenti.

Enfin, si vous passez par Shanghai, visitez la Time Art Gallery dans le complexe du Bund 18. Cet espace abrite entre autres les créations Greubel Forsey et celles du micro-sculpteur Willard Wigan, qui tiennent dans le chas d'une aiguille. Avec le créateur Philippe Dufour, Robert Greubel et Stephen Forsey ont initié le projet «Le Garde Temps – Naissance d'une Montre»; cette démarche vise à préserver les techniques traditionnelles et ancestrales du fait main, qui tendent à disparaître au profit des méthodes industrielles, afin de les transmettre et de les pérenniser.

Avec leur sigle GF, ces deux inventeurs horlogers font penser au génie de RF (alias Roger Federer); sur leur terrain de prédilection, ils sont en train d'écrire l'histoire comme nul autre pareil. ■

Olivier Rappaz est directeur fondateur de Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Place économique suisse

L'acceptation de l'initiative Minder isolerait la Suisse

Avec l'acceptation de l'initiative Minder, la Suisse ferait cavalier seul et s'isolait à l'échelle internationale dans le domaine du droit des sociétés. Cela pénaliserait considérablement la place économique suisse. Telle est la conclusion d'une étude de droit comparé réalisée par Peter V. Kunz à la demande d'economiesuisse.

Professeur de droit économique et de droit comparé à l'Université de Berne, Peter V. Kunz a évalué l'initiative Minder et le contre-projet indirect du Parlement par rapport à l'environnement international. Dans ce but, il a comparé les réglementations proposées dans les deux projets avec le droit des sociétés de l'UE, de l'Allemagne et de l'Autriche, en tant que rivaux directs de la Suisse dans la concurrence entre places économiques, et avec les systèmes juridiques britanniques et américains.

Une bizarrerie

D'après Peter V. Kunz, l'initiative «contre les rémunérations abusives» ne tient pas compte des tendances internationales – ce qui constitue indéniablement une bizarrerie. L'étude réfute les affirmations contraires des initiants à cet égard. Les réglementations rigides de l'initiative nuisent à la place économique suisse et donc aux entreprises. Comparativement, l'Union européenne laisse une grande liberté à ses 27 États membres. La concurrence entre les systèmes juridiques des différents pays de l'UE doit jouer lors du choix d'un site d'implantation par les entreprises. Bien que le contre-projet indirect aille plus loin que le droit européen sur certains points, il peut être considéré comme compatible avec l'UE, ce qui n'est pas le cas de l'initiative Minder.

Comme l'étude de Peter V. Kunz le démontre, l'initiative Minder est très stricte dans plusieurs domaines en comparaison avec les systèmes juridiques étrangers déterminants. Selon economiesuisse, il importe de souligner plus particulièrement les quatre différences fondamentales mentionnées ci-après:

- Vote obligatoire de l'assemblée générale sur les rémunérations de la direction: à l'échelle internationale, on procède en règle générale à des votes consultatifs sur les systèmes et rapports de rémunération. Le vote obligatoire et contraignant sur la rémunération de la direction demandé par Thomas Minder irait au-delà des règles internationales.
- Dispositions pénales: des normes pénales spéciales seraient sans égal à l'échelle internationale. Il n'existe aucune réglementation comparable en Europe. Les États-Unis ont une vision fondamentalement différente de la sanction et ne peuvent servir de modèle à la Suisse.
- Un droit de la société anonyme contraignant plutôt que flexible: la majorité des régimes de droit de la société anonyme laissent une grande latitude aux entreprises et aux actionnaires. En ce qui concerne les rémunérations de départ, ils prévoient des restrictions, mais ne les interdisent pas.
- Réglementation ancrée dans la Constitution: la réglementation des rémunérations au niveau constitutionnel serait unique et entraînerait des malentendus à l'échelle internationale.

■ La majorité des régimes juridiques étrangers accordent une importance particulière à la possibilité, en vertu du code civil, de demander la restitution de rémunérations et de bonus excessifs. L'initiative Minder occulte complètement cet aspect pourtant attendu par les investisseurs internationaux.

Les avantages du contre-projet

Le contre-projet du Parlement durcit le droit en vigueur et facilite la demande en restitution. De plus, il va plus loin que l'initiative en matière de transparence et prescrit l'adoption d'un règlement de rémunération permettant aux actionnaires de régler en amont les questions qui se posent. Le contre-projet indirect protège suffisamment les droits des actionnaires, laisse aux actionnaires, en tant que «propriétaires» de la SA davantage de compétences que l'initiative, et constitue un bon compromis en comparaison internationale. ■

L'initiative Minder: lire entre les lignes



Rudolf Wehrli souhaite la durabilité dans tous les domaines

Lors de la conférence de presse annuelle d'Economiesuisse, le nouveau président Rudolf Wehrli a plaidé pour une politique économique durable. Le directeur Pascal Gentinetta a présenté les objectifs les plus importants et les points forts de l'agenda pour l'année à venir.

La durabilité sera le thème prioritaire de la première année de mandat de Rudolf Wehrli. C'est ce qu'a annoncé le nouveau président d'economiesuisse lors de la conférence de presse annuelle de l'organisation faîtière à Zurich. La durabilité ne se réduit pas à la dimension écologique, a précisé M. Wehrli, car les questions économiques et sociales sont tout aussi importantes. Rudolf Wehrli a passé en revue les principaux thèmes de l'année 2013 sur la base de ces trois dimensions. «Des finances publiques équilibrées sont le fondement d'un développement durable.» La Suisse se porte bien, grâce au frein à l'endettement. Au vu des problèmes rencontrés dans les assurances sociales, une hausse de l'endettement est cependant prévisible. Aussi faut-il étendre le frein à l'endettement aux assurances sociales afin d'éviter l'endettement incontrôlé qui se dessine.

Pour le volet social, Rudolf Wehrli a soutenu le renforcement du système dual de formation professionnelle. «Cela garantit des perspectives professionnelles à de larges couches de la population, avec une grande perméabilité verticale.» M. Wehrli a souligné encore que si la Suisse, en tant que pays à hauts salaires, souhaite rester à la pointe à l'avenir, elle a besoin de main-d'œuvre hautement qualifiée à tous les niveaux – en particulier dans les domaines MINT. Cependant, il est aussi du devoir de l'économie d'aider les personnes qui rencontrent des difficultés à trouver leur place dans ce système. C'est pourquoi economiesuisse, en accord avec l'Union patronale suisse, soutient des initiatives en faveur de jeunes sans formation, de chômeurs de longue durée et de travailleurs âgés.



Rudolf Wehrli, président d'economiesuisse

L'initiative Minder menace des emplois

Dans son intervention, M. Wehrli a également évoqué le débat entourant l'initiative Minder. Si les motivations des initiants sont compréhensibles, le projet va bien au-delà de l'objectif. «L'initiative affaiblit l'économie suisse, crée l'insécurité juridique, restreint la liberté d'entreprise, compromet l'interaction entre petites et grandes entreprises en Suisse et met en péril des emplois.» Le contre-projet indirect est plus efficace et agit plus vite que l'initiative «contre les rémunérations abusives».

Dans le domaine de la durabilité écologique, les thèmes prioritaires sont principalement la stratégie énergétique 2050 de la Confédération, mais aussi le financement des transports. L'économie suit avec inquiétude les travaux relatifs à la stratégie énergétique 2050. «Le projet du Conseil fédéral menace la compétitivité de la Suisse», a mis en garde M. Wehrli. La stratégie énergétique met l'accent dans une mesure excessive sur le dirigisme étatique, au lieu de renfor-

cer le marché. «Nous devons renforcer l'ancrage international, ouvrir davantage le marché et développer le réseau à marche forcée.» Dans le domaine des transports, les usagers font face à de nombreuses incitations financières pernicieuses. «La mobilité est trop bon marché en général, raison pour laquelle le trafic augmente constamment», a déclaré Rudolf Wehrli.

Les conséquences sont une surcharge de trafic sur les réseaux routier et ferroviaire, la dispersion et la dilapidation des ressources. economiesuisse peaufinera donc son concept en vue d'une tarification de la mobilité tenant compte de tous les modes de transport et dans lequel l'utilisateur – du rail et de la route – assume la totalité des coûts.

Une année chargée du point de vue de la politique économique

Pascal Gentinetta, directeur d'economiesuisse, a ensuite passé en revue les principaux éléments de l'agenda économique 2013. Après l'initiative Minder, une autre attaque sera lancée contre le modèle auquel la Suisse doit son succès avec l'initiative «1:12». «L'économie suisse s'engagera en faveur d'un régime économique libéral et combattra fermement l'initiative des Jeunes socialistes», a déclaré Pascal Gentinetta. La troisième réforme de l'imposition des entreprises dans le contexte du différend fiscal avec l'UE, la consolidation des accords bilatéraux et la mobilisation de l'économie pour combattre les initiatives nuisibles contre l'immigration constituent d'autres points forts. ■

Health Case Management

Le travail de réintégration chez Swiss

La compagnie aérienne Swiss a créé des postes de bureau tout spécialement pour les membres de son personnel navigant auxquels la maladie ou l'accident ne permettent plus de servir en vol. Pour conserver à ces personnes des perspectives d'emploi dans l'entreprise, Swiss applique un système de soins de santé (health care management) et coopère étroitement avec les assurances partenaires. **Par Michael Uebersax**

Les membres du personnel navigant (pilotes et personnel de cabine) doivent satisfaire à de nombreuses dispositions légales concernant leurs aptitudes physiques et psychiques. L'examen est effectué par Swiss Medical Services, le service médical de la compagnie Swiss, sur mandat notamment de l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC).

Il arrive donc assez souvent que les collaborateurs navigants de Swiss soient affectés, après une maladie ou un accident, à une activité de bureau à temps partiel ou complet lorsque la médecine du travail et les dispositions légales leurs interdisent de reprendre tout de suite leur activité d'origine, de pilotage ou en cabine.



Swiss offre aussi un grand nombre de possibilités de travail au sol ou dans les bureaux.

Concept de réintégration «service au sol»

Swiss place les collaborateurs navigants devenus inaptes au service de vol mais qui peuvent effectuer des travaux administratifs, à des postes de bureau spécialement créés au sein de l'entreprise. Ces affectations sont nommées «remobilisation à l'interne». Il s'agit d'affecter des collaborateurs à une activité palliative temporaire, au besoin de leur assurer ainsi un «emploi protégé».

Chaque mois, entre 70 et 90 membres du personnel volant de Swiss effectuent un service au sol pour raisons de maladie, d'accident ou de grossesse, parfois sur plusieurs mois selon l'indication médicale. Afin de s'assurer qu'il y ait toujours suffisamment de possibilités d'occupation pour ces collaborateurs, certains postes du back office comportant des tâches faciles à assimiler et si possible exemptes de contraintes de temps ne sont occupés que par des travailleurs affectés à un service au sol.

Certaines affectations, néanmoins, supposent des connaissances spécialisées. Très souvent alors, sur tel ou tel projet en particulier, la présence dans le groupe de projet d'un(e) collègue du personnel volant affecté(e) à une activité au sol est d'une valeur inestimable pour l'ensemble du projet. Selon le nombre de collaborateurs inaptes au service navigant et en fonction de leur domicile, des données sanitaires les concernant et de leur éventuelle expérience des activités de bureau (p.ex. maîtrise de l'ordinateur), il faut toujours créer de nouveaux emplois dans le service au sol afin de pouvoir répondre le mieux possible aux besoins et aux demandes spécifiques des collaborateurs malades ou accidentés. Pour eux, le but de chaque engagement au sol demeure bien sûr le retour à l'activité d'origine, raison pour laquelle il constitue une étape décisive sur cette voie.

Processus et gestion des cas

Dans les cas particuliers, les services médicaux de Swiss confirment, suite au médecin traitant, l'aptitude (partielle) à une affectation au sol et chargent le Health Case Management de Swiss de trouver des possibilités d'activités adéquates. Après un entretien avec le collaborateur, le Health Case Management coordonne la reprise du travail, informe les entités concernées et détermine avec le collaborateur le temps de travail qu'il peut fournir au sol en fonction de ses conditions d'engagement et de sa capacité de travail effective.

Cette mesure est particulièrement importante parce que la durée de travail des collaborateurs du personnel volant n'est pas calculée de la même façon que pour le personnel de bureau, à cause du travail en équipe. A intervalles réguliers, le plus souvent chaque mois, le collaborateur se soumet au contrôle

des services médicaux de Swiss, qui réévaluent son aptitude au travail. Les responsables du système des soins de santé assurent l'encadrement du collaborateur dans un environnement qui ne lui est pas familier, expliquent au collaborateur les connexités avec les assurances concernées et assurent la coordination nécessaire avec celles-ci.

Il arrive aussi que des solutions de rechange professionnelles soient recherchées avec le collaborateur quand il apparaît, au cours de la période de convalescence, qu'un retour à l'activité précédente n'est plus possible. Aussitôt que le service médical donne le feu vert pour un retour à des activités navigantes, le Health Case Management en informe tous les postes concernés afin qu'ils procèdent rapidement aux préparatifs nécessaires.

Collaboration avec les partenaires (sociaux) d'assurance

Swiss a conclu des accords aussi bien avec l'assurance d'indemnités journalières qu'avec l'assurance accidents pour que les affectations au sol puissent être réglées par des indemnités journalières. En ce qui concerne le principe de calcul, il a été convenu qu'une aptitude au travail de 100 % dans le cadre d'une affectation au sol correspond approximativement à un salaire de stage et que des activités au sol peuvent donc être facturées en fonction de ce salaire de stage, selon un calcul actuariel. Il arrive aussi que certains collaborateurs qui ont subi un test de résistance ou de re-

mise en forme de l'assurance-invalidité soient jugés en bonne condition pour un retour en emploi dans un service au sol de leur domaine professionnel d'origine, ou encore pour relever un nouveau défi professionnel. L'objectif est aussi d'obtenir qu'un plus grand nombre d'affectations au sol puissent être décidées en tant que mesures de l'AI. Tout le monde en profite, à savoir:

- Les collaborateurs concernés, parce qu'ils peuvent rapidement retourner dans l'entreprise après une maladie ou un accident tout en y demeurant intégrés et en profitant des offres spécifiques de Swiss (services médicaux Swiss, Employee Counselling et Health Case Management). Parce qu'ils ont la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences si un retour dans l'activité originelle ne devrait plus être possible.
- Les assurances, parce que les collaborateurs, malgré les limitations légales, contribuent à réduire l'ampleur des dommages et que l'assurance adapte à la baisse les indemnités journalières. Elles profitent aussi du fait que le retour à l'activité d'origine se fait plus rapidement grâce à l'accompagnement très efficace des services médicaux de Swiss et de son système de soins de santé
- Swiss elle-même, enfin, qui peut économiser des emplois grâce à ce processus et n'a pas à renoncer au travail et aux tâches qui leur sont liés: en 2011, les jours de travail des collabo-

Swiss International Air Lines (SWISS) est entièrement intégrée au groupe Lufthansa depuis 2007. Soixante-neuf destinations, dont 46 en Europe et 23 autres dans le monde, sont assurées grâce à une flotte aérienne de 91 appareils. La compagnie opère environ 150 000 vols par an et accueille plus de 15 millions de voyageurs à bord de ses avions. Swiss est membre du groupe «Star Alliance» et du programme de cumul de miles «Miles & More». L'entreprise occupe quelque 7700 employés, dont environ 1200 pilotes, 3500 membres du personnel de cabine et 3000 collaborateurs au sol. ■

rateurs affectés à des activités du service au sol ont correspondu à quelque 27 postes annuels à temps complet.

Swiss est convaincue d'offrir ainsi l'exemple d'une voie innovante pour la réintégration des malades de longue durée ou des employés accidentés. L'entreprise est également fort satisfaite de constater que les partenaires de l'assurance sociale (assurances d'indemnités journalières en cas de maladie, assurance-accident, assurance invalidité et caisses de pension) honorent ces efforts. ■

Michael Uebersax est responsable du Health Case Management de la compagnie Swiss International.

Deux plateformes pour l'insertion professionnelle

Même les personnes souffrant d'un handicap ont un rôle important à jouer dans notre monde du travail. Leurs capacités doivent être mises à profit, dans leur intérêt propre comme dans celui des employeurs et de l'ensemble de la société.



Votre chance: des emplois pour handicapés – des handicapés pour des emplois
La fondation My Handicap s'est associée au portail de l'emploi Jobs.ch pour offrir aux personnes souffrant d'un handicap les meilleures possibilités d'accès au marché du travail.

www.myhandicap.ch



Portail d'information pour employeurs
Vous cherchez des informations sur la façon de faire face à la baisse de rendement de l'un(e) de vos collaborateurs(trices)? Vous souhaitez engager une personne handicapée? Bienvenue sur le portail d'information Compasso.
www.compasso.ch

Egalité des salaires

Diminution des différences salariales entre femmes et hommes

Selon l'enquête sur la structure des salaires 2010, les écarts de salaires entre hommes et femmes se sont réduits. Ces différences s'expliquent en majorité par des éléments structurels, tels que différences de qualifications, d'années de service ou de fonctions dirigeantes. L'Union patronale suisse estime donc qu'il faut mettre l'accent sur ces facteurs pour améliorer la position des femmes sur le marché du travail.

S'appuyant sur l'enquête sur la structure des salaires (ESS), l'Office fédéral de la statistique (OFS) relève une nouvelle diminution de l'écart salarial entre les sexes entre 2008 et 2010. Dans le secteur privé, ont également diminué les différences de salaires qui ne s'expliquent en termes purement statistiques et que l'OFS qualifie de discriminatoires.

Les chiffres de l'OFS montrent que la plus grande partie des différences de salaires entre femmes et hommes est due à des facteurs structurels tels que l'âge, les qualifications, les années de service, la fonction et le domaine d'activité. Les postes à bas salaires sont ainsi majoritairement occupés par des femmes et ces dernières sont très nettement moins présentes que les hommes dans les fonctions supérieures et de direction.

Après élimination par des méthodes statistiques, des facteurs structurels à l'origine des différences salariales, il reste en moyenne générale de l'économie, selon l'Office fédéral de la statistique,

« Utiliser le potentiel de travail offert par le personnel féminin. »

que, 37,6 pour cent des différences salariales qui ne s'expliquent (contre 39,6 pour cent en 2008). La grille de saisie grossière de l'ESS ne permet toutefois pas de savoir s'il s'agit, à coup sûr, de différences discriminatoires.

A travail égal, salaire égal

L'Union patronale suisse est parfaitement favorable au principe de l'égalité

des salaires entre hommes et femmes pour des prestations identiques. Cette égalité n'est d'ailleurs pas seulement une obligation légale, mais aussi une nécessité en matière de politique du personnel. Au demeurant, les différences salariales en fonction du sexe ont les meilleures chances de s'effacer quand les hommes et les femmes ont globalement les mêmes chances sur le marché du travail.

Il faut surtout continuer à se distancer d'une répartition des rôles dans la société en fonction du sexe et redoubler d'efforts en faveur de la compatibilité vie de famille – vie professionnelle. Dans ce contexte, les entreprises doivent ensuite utiliser au mieux le potentiel de travail offert par le personnel féminin, aujourd'hui bien formé, grâce à des mesures d'organisation du travail et à des plans de carrière adéquats. ■

Et quel bénéfice en tirons-nous?

Vous réduisez le risque de contrôles des autorités et, en tant qu'employeur, vous en profitez.

Parce que nous pouvons prouver l'égalité des salaires?

Oui. Cela améliore votre image, vos collaboratrices et collaborateurs sont plus motivés et le recrutement est plus facile.

Alors c'est d'accord, nous participons au Dialogue!

Super. Bienvenue dans notre Dialogue!

Dialogue sur l'égalité des salaires destiné aux entreprises Profitez-en vous aussi!

Volonté, partenariat, efficacité – ainsi se résume le dialogue sur l'égalité des salaires, initié et soutenu par les associations faitières des employeurs et des travailleurs ainsi que par la Confédération.

Mobilisez-vous pour des salaires égaux entre hommes et femmes. Et tirez-en bénéfice puisque cette égalité, en vous mettant dans la position d'un employeur progressiste, est un plus pour votre entreprise.

Toutes les entreprises peuvent participer à ce dialogue sur une base volontaire et vérifier que leur système salarial respecte le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

www.dialogue-egalite-salaires.ch

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

Claudine Amstein

Repenser notre fiscalité



Photo m. a. d.

Le système fiscal suisse aurait besoin d'une «mise à jour» digne de ce que fut le web 2.0 dans le monde du numérique. Une évolution vers plus de simplicité. Une meilleure adéquation avec les besoins du 21^e siècle. Dans une récente interview au journal «Le Temps», le professeur et avocat genevois spécialiste en droit fiscal Xavier Oberson conseillait, à juste titre, de repenser le tout, de fond en comble. Car l'évolution actuelle est telle, dit-il, que l'on court le risque de se retrouver avec «un système fiscal médiéval», inévitablement néfaste à la compétitivité de la Suisse.

S'agit-il là d'une pure inquiétude d'expert? Non, loin s'en faut. Impôts communaux, cantonaux, fédéraux, péréquation, TVA, taxes, impôt anticipé, droit de timbre... Qui a encore une vision d'ensemble? Comment sont canalisés les flux de l'argent public, de la Confédération aux cantons et communes, et inversement? Quelles sont les taxes affectées, celles qui le sont partiellement et celles qui filent dans la caisse générale? Plus personne ne s'y retrouve.

Une mise à plat de l'ensemble permettrait de ré-examiner la délégation des tâches – toujours plus nombreuses – vers les échelons inférieurs: de la Confédération aux cantons, et des cantons aux communes. Elle permettrait de déterminer plus précisément les parts respectives des impôts directs et indirects dans l'ensemble des revenus fiscaux. Elle serait l'occasion de remettre en cause des prélèvements qui datent d'une autre ère (que l'on songe au droit de timbre), et de nous interroger sur la nécessité

de maintenir un impôt anticipé de 35 pour cent sur les revenus de l'épargne.

Reste une question fondamentale: une telle révision est-elle simplement possible? Le système fiscal suisse est un mikado. Si l'on tire la mauvaise baguette, l'ensemble du jeu est déstabilisé. On ne peut plus procéder que par petites touches, superficielles. Les Suisses sont experts en micro-techniques, cela se ressent dans les solutions fiscales... Mais là où nous avons l'habitude de travailler au microscope, la communauté internationale nous fait désormais opérer au marteau-piqueur: renégociations systématique des conventions de double imposition, affaiblissement du secret bancaire, remise en cause des régimes spéciaux pour l'imposition des bénéfices...

Il est vrai qu'un «aggiornamento» fiscal serait une tâche titanesque. Mais quelle magnifique contre-offensive il constituerait face aux pressions internationales! Plutôt que de vouloir rajouter une baguette en équilibre forcément instable au mikado fiscal helvétique (comme la fiscalité écologique), le Conseil fédéral devrait donc lancer une réflexion de fond visant à moderniser sa fiscalité. Ce serait un bon début. ■

Claudine Amstein est directrice de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI).

GastroSuisse – fédération de l'hôtellerie et de la restauration

Bien ancrée dans la société et le monde politique

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le travail fait une sorte de grand écart permanent entre la culture du plaisir et les interdits. GastroSuisse s'implique donc très activement dans la défense de ses membres. La branche jouit d'une excellente réputation auprès de la population. Le solide soutien politique dont elle bénéficie aux plans cantonal et national renforce GastroSuisse dans sa lutte contre des conditions-cadres inéquitables. **Par Markus Geiger**



Photo: GastroSuisse

*Bernhard Kuster,
directeur de GastroSuisse.*

L'ambiance est tendue dans l'industrie hôtelière suisse. Hôtels et restaurants voient leur chiffre d'affaire diminuer depuis sept trimestres consécutifs. La crise de l'euro et le franc fort donnent des soucis à la branche. «La situation varie en fonction des régions», distingue Bernhard Kuster, directeur de GastroSuisse. Les régions touristiques des Grisons, de l'Oberland bernois et du Tessin ainsi que les zones frontalières sont principalement touchées, alors les grandes villes s'en tirent mieux. Pour les restaurants, l'association observe deux tendances. D'une part, une migration des campagnes vers les villes. D'autre part, la gestion simultanée de plusieurs établissements par certains chefs d'entreprises. Avec 29 pour cent de dépenses pour les marchandises et une faible marge, il est difficile de réunir un capital propre suffisant.

Bernhard Kuster: «Nos membres doivent travailler durement pour s'en tirer». Au sein de l'UE, la viande, les huiles et les graisses alimentaires sont nettement meilleur marché qu'ici, parfois de moitié, notamment chez nos concurrents d'Allemagne ou

d'Autriche. De plus, les contingents d'importation autorisés pour la viande se sont révélés nettement insuffisants et les impôts déguisés sous forme de droits d'entrée sont venus alourdir encore des budgets déjà serrés. C'est la raison pour laquelle le protectionnisme agricole ne peut plus être maintenu à moyen terme.

Prendre l'initiative

Dans ses activités politiques, l'ancrage de l'industrie hôtelière dans la société et le large soutien politique dont elle bénéficie profitent à l'association. «Nous avons un lien solide avec les parlementaires qui défendent nos intérêts sur les plans cantonal et national. Nombreux sont les présidents de nos 26 associations cantonales qui siègent au parlement de leur canton», précise M. Kuster. La TVA est actuellement un sujet d'intérêt majeur. En rester au statu quo revient à maintenir une discrimination des hôteliers-restaurateurs par rapport aux restaurateurs «à l'emporter». Pour y remédier, GastroSuisse a réuni 130 000 signatures en un temps re-

cord et déposé une initiative populaire en 2011. La partie B de la révision de la loi sur la TVA, contre-projet indirect à l'initiative populaire de GastroSuisse, est à présent sur la table du Conseil fédéral qui est chargé de définir un système à deux taux.

GastroSuisse a également eu gain de cause dans sa dénonciation à l'autorité de surveillance des sociétés de gestion (Suisa etc.). Le Tribunal fédéral a confirmé en effet que celles-ci voulaient imposer aux hôtels des augmentations de taxes injustifiées. Pour l'association, le fait que de moins en moins de touristes de l'UE choisissent la Suisse comme destination est un signal qui doit inciter les responsables à renforcer la publicité touristique en faveur de la Suisse en Chine et dans les pays du Golfe. L'association est déçue car même le Parlement a refusé d'accorder des moyens pour travailler ces nouveaux marchés.

Entre plaisir et interdiction

Après le succès remporté par l'association dans son combat contre une interdiction totale de fumer, la législation sur l'alcool et les denrées alimentaires figure maintenant à son agenda. «Dans l'idée des autorités, les restaurateurs ont pour mission d'éduquer les clients à manger et à boire sainement. Ce n'est pas réaliste», se récrie Bernhard Kuster. A cause des abus d'alcool de quelques jeunes, c'est sur l'ensemble des consommateurs de boissons alcoolisées que porte l'opprobre ou le soupçon généralisé. Bien que les statistiques disent clairement que les mineurs ne s'approvisionnent pas en bière et en alcools forts dans les restaurants, mais surtout à la maison des parents ou dans des «boums», les autorités ne font pas la différence. «Au lieu de prendre le problème à la racine et d'y associer aussi les parents, par exemple, on s'en prend aux restaurateurs. Hôteliers et restaurateurs ne sont pas là pour toujours tout régler de manière encore plus drastique, affirme le directeur, qui demande: «Doit-on soumettre à toutes sortes de chicanes l'ensemble des consommateurs raisonnables parce qu'un tout petit groupe dérape?».

Le projet d'une nouvelle loi sur la prévention est excessif. GastroSuisse a entre-temps combattu le projet rejeté par

le Parlement et affirme très clairement: «La prévention n'est plus réfléchie ni raisonnable lorsqu'elle conduit à un démantèlement de l'Etat de droit libéral».

La qualité et l'hygiène

L'association accueille la révision de la loi sur les denrées alimentaires avec sa ligne directrice «Guide de bonnes pratiques dans l'hôtellerie et la restauration», parue récemment. GastroSuisse milite ainsi pour la qualité et l'hygiène. Cette directive résume les contenus pertinents de trois lois et de plus de 30 ordonnances du domaine de l'hôtellerie-restauration. Elle constitue une base indispensable pour gérer une entreprise conformément au droit. Elaborée en collaboration avec l'Office fédéral de la santé publique OFSP, elle est disponible dans les trois langues nationales. Parallèlement, GastroSuisse offre par le truchement des associations cantonales des cours spéciaux d'hygiène dans 16 centres de formation décentralisés à quelque mille diplômés par année. Parmi les multiples prestations de service de GastroSuisse dont, entre autres, son service juridique téléphonique gratuit, la plateforme en ligne de renseignements professionnels gastroprofessionnel.ch rencontre un grand intérêt auprès des membres, avec ses contrats de travail types et ses check-lists précieuses pour le travail au quotidien.

Une branche qui intègre

Plus de 40 pour cent des 200 000 personnes occupées dans l'hôtellerie sont des étrangers. «Ils sont très précieux pour notre branche, souligne M Kuster. Songeons seulement aux cuisines nationales: au pizzaiolo d'Italie, au cuisinier de Thaïlande, au petit patron indien...». Les étrangers font depuis toujours partie intégrante du personnel des hôtels et restaurants. Nous maîtrisons nos problèmes grâce à leur effort collectif: le travail en cuisine, au buffet et aux tables soude ces employés en une vaste équipe. «Notre branche est l'une des rares qui permette aux étrangers d'accéder à des positions de cadres ou de devenir indépendants», la maîtrise d'une langue nationale étant, bien sûr, indispensable. La communication interculturelle fait partie intégrante du plan d'étude dans les

activités de formation des entreprises de la restauration. Celles-ci fournissent ainsi une contribution active à l'intégration des étrangers.

L'association est très présente sur les plans de la formation initiale et continue. Parce que l'examen de cafetier-restaurateur n'est obligatoire que dans un petit nombre de cantons, surtout en Suisse romande, la profession accueille beaucoup de nouveaux venus issus d'autres horizons. L'évolution démographique cause un certain souci à la branche en termes d'occupation de places d'apprentissage. «Nos professions sont attractives, comme nous le prouve sans cesse le grand intérêt que leur portent les jeunes dans les salons des métiers», relève M. Kuster. Le prix «Porteur d'avenir – Meilleur maître d'apprentissage de l'année 2013» est décerné en reconnaissance d'un engagement spécial en faveur de la promotion de la relève.

Les partenaires sociaux de la branche ont prolongé la convention collective nationale de travail jusqu'en 2015. Du fait de la mauvaise conjoncture persistante, les salaires demeurent gelés, sauf pour la compensation du renchérissement. Depuis le début de la crise en 2008, l'hôtellerie a supprimé 20 000 postes, soit 10 pour cent de son effectif total. «Ce chiffre en dit long sur la pression que subit notre branche», conclut le directeur. ■

GASTROSUISSE

Pour l'Hôtellerie et la Restauration

Membres: près de 20 000

(env. 3000 hôtels)

Fondation: 1891

Chiffre d'affaires: env. 28 mrd. de francs

Président: Klaus Künzli

Directeur: Bernhard Kuster

Contact

GastroSuisse

Association pour

l'hôtellerie et la restauration

Blumenfeldstrasse 20, 8046 Zürich

Tél. 0848 377 111

info@gastrosuisse.ch, www.gastrosuisse.ch

Japon

Réforme de l'âge de mise à la retraite

Le 29 août 2012, ont été adoptés par le Parlement japonais des amendements à la loi sur la sécurisation de l'emploi des salariés âgés. Certains de ces amendements prendront effet le 1^{er} avril 2013, tandis que d'autres entreront en vigueur progressivement d'ici le 1^{er} avril 2025.

En application de ces nouvelles dispositions, les entreprises auront l'obligation de conserver, jusqu'à l'âge de 65 ans, tous les salariés qui souhaitent continuer à travailler au-delà de 60 ans, âge obligatoire de départ à la retraite actuellement. L'objectif de cette loi est de sécuriser ces salariés dans leur emploi jusqu'à ce qu'ils soient en âge de percevoir leur pension de retraite. Par ailleurs, à partir de l'année fiscale 2013, l'âge auquel les salariés peuvent bénéficier de leur pension de retraite commencera à augmenter progressivement, jusqu'à atteindre 65 ans.

Travailler au-delà de 60 ans

Ces amendements révisent la loi de 2006 sur la sécurisation de l'emploi des salariés âgés. Cette loi prévoyait la possibilité pour les entreprises de garder à leur service les salariés âgés de plus de 60 ans, à condition toutefois d'avoir conclu un accord d'entreprise prévoyant les critères de sélection de ces salariés. Les amendements adoptés fin août sup-

priment cette disposition, mais cela n'est pas sans poser de problème, car son abolition est progressive et ne sera pleinement effective qu'en 2025.

En application des nouveaux amendements, les entreprises auront la possibilité de transférer les salariés de plus de 60 ans dans des filiales et ce, y compris, dans des filiales éloignées géographiquement, sur un poste différent ou avec d'autres conditions de travail. Certains commentateurs de la loi considèrent que de tels transferts risquent d'obliger certains salariés à démissionner.

Entreprises réticentes

De leur côté, les entreprises ont souligné que l'obligation de conserver les salariés âgés qui souhaitaient continuer à travailler, les contraindrait à conserver des salariés ayant une attitude négative ou en mauvaise santé. En réponse, le gouvernement s'est engagé à rédiger une ordonnance administrative prévoyant la possibilité d'exclure certains

salariés du dispositif, notamment ceux en mauvaise santé physique ou mentale ou ceux qui réalisent de mauvaises performances professionnelles.

Cette loi devrait avoir un impact très important sur l'emploi des seniors au Japon. En effet, 41 millions de Japonais sont âgés de 60 ans ou plus, soit environ un tiers de la population japonaise. Mais il apparaît que les entreprises ne sont pas favorables à l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions. Selon une enquête réalisée par Kyodo News au printemps dernier, auprès de 103 entreprises, seules 12 pour cent d'entre elles soutiennent l'idée de conserver les salariés âgés tandis que 37 pour cent y sont opposés. Les raisons de cette opposition sont, notamment, une hausse des coûts pour les entreprises et la difficulté pour elles de recruter des jeunes. ■

(Japan Institute for Labour and Training Policy, in UIMM, déc. 2012)

41 millions de Japonais sont âgés de 60 ans ou plus, soit environ un tiers de la population japonaise.





Die Business-Welt ist wie Verkehr.
Immer mehr Teilnehmer.
Immer mehr Chancen. Und Risiken.

VORFAHRT!

B2B-WERBUNG

IN DER FACHPRESSE.

Der Vergleich zwischen Business und Verkehr ist bildhaft und zutreffend. Wo Dichte, Intensität und Reizüberflutung ständig zunehmen, sind klare Signale unerlässlich, um zügig vorwärts zu kommen.

Es gibt keinen Ersatz für Wichtiges! Kompetente Redaktionen selektionieren, thematisieren und bewerten branchenspezifisch aus der ganzen Informationsflut, was entscheidend ist. Fachwissen, Branchen-News, Innovationen, Management-Informationen, Markt- und Produktentwicklungen werden auf direktem Weg zu ihrer Zielgruppe – den Entscheidern – transportiert. Das leistet die Fachpresse für ihre Leserinnen und Leser wie sonst niemand.

B2B-Werbung in Fachzeitschriften schafft Vorfahrt. Weil Fachpublikationen die zentrale Plattform und Informationsquelle von Business-Leadern sind.



KLARE SIGNALE.

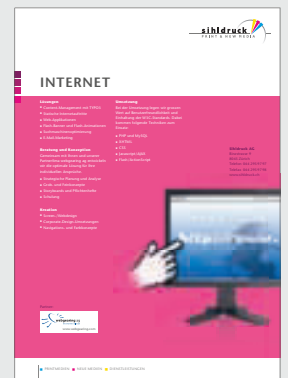
B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!

Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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