

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juni/Juin 2011

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

DOSSIER

Gestion de la santé

ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Jasmine Jost

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Association patronale
des banques en Suisse**

SECURITE SOCIALE

**La démographie, les rentes
et le marché du travail**

BRENNPUNKT

**Gesundheitsförderung in
Betrieben: Sinn und Grenzen**

VERBANDS-PORTRÄT

**Ziele des Arbeitgeberverbands
der Banken in der Schweiz**

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

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

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

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Juliausgabe	16. Juni 2011
Augustausgabe	14. Juli 2011
Septemberausgabe	17. August 2011



Gesunde Haltungen tun gut



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Und da ist zum andern Balz Stückelberger, der den Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz (AGV Banken) dirigiert. Lesen Sie ab Seite 8, was Frau Jost mit ihrer Firma Purexa Facility Services den Kunden alles anbietet und wie sie sich zur Förderung des Berufsstolzes in ihrer Branche einsetzt. Und informieren Sie sich über die vielfältigen Aktivitäten und Ziele des AGV Banken in unserem Verbandsporträt (Seite 34).

Liebe Leserinnen und Leser

Das Thema Gesundheit ist und bleibt aktuell. Das zeigen neben den andauernden Kontroversen um steigende Krankenkassenprämien, Fallpauschalen und Spitalfinanzierung auch die politischen Debatten zu einem neuen Präventionsgesetz, über das wir in der letzten Ausgabe berichtet haben. Aber was bedeutet «gesund» im Kontext von Unternehmen? Aus Arbeitgebersicht stellt sich hier insbesondere die Frage, ob Firmen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern sollen. Macht ein betriebliches Gesundheitsmanagement Sinn? Haben Firmen gar irgendwelche rechtliche Pflichten, für nichtrauchendes, möglichst fittes Personal oder ergonomisch einwandfreie Arbeitsplätze zu sorgen? Und was bringt das überhaupt? Wir wollten es genauer wissen und präsentieren Ihnen Antworten im Brennpunkt ab Seite 14 – aus praktischer, rechtlicher und Arbeitgeber-Sicht. Ergänzend informieren wir Sie über eine aktuelle Studie zu den Problemen von Arbeitgebern mit psychisch angeschlagenen Mitarbeitenden.

Eine gesunde Haltung gegenüber Angestellten legen zwei Arbeitgeber-Vertreter/-innen an den Tag, die wir Ihnen vorstellen. Da ist zum einen Jasmine Jost, die den Verband der Reinigungsbranche Allpura präsidiert.

A propos gesunde Einstellung: Gibt es auch prüfenswerte Rezepte für ein erfolgreiches Diversity Management? Durchaus – wie das Beispiel der Firma Feller in Horgen (ZH) beweist. Dort werden Ziele wie Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kreativ und konsequent als Teil der Unternehmenskultur in die Tat umgesetzt. Warum für Feller Frauenförderung keine Floskel ist und weshalb das dem Unternehmen dienlich ist, lesen Sie ab Seite 22.

Eher ungesund wäre es, die Konsequenzen der Bevölkerungsentwicklung zu negieren. Denn die fortschreitende Alterung und die tendenziell sinkende Erwerbsquote haben erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierbarkeit der Altersvorsorge, die Sicherheit der Rentensysteme und den Arbeitsmarkt. Wie diese Auswirkungen aussehen, was für Lösungsansätze diskutiert werden und weshalb hier für alle Akteure der Gesellschaft Handlungsbedarf besteht, hat jüngst auch das internationale Europa Forum Luzern verdeutlicht (Seite 28).

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre – und bleiben Sie gesund! ■

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Silvia Oppliger, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

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

Inserate

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

Leserreichweite

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

Titelbild

Silvia Oppliger

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Fédération Textile Suisse

41 OPINION

Roland A. Müller

42 ENTRETIEN

Jasmine Jost

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Contrat de travail avec un mineur

46 Dommages-intérêts pour les victimes de l'amiante: prescription

47 Information obligatoire sur une assurance perte de gain

DOSSIER

48 Promotion de la santé en entreprise: un devoir et une discipline

50 Gestion de la santé en entreprise: l'exemple de Kuhn Rikon

52 GSE et droit du travail: informations à l'intention des employeurs

54 ENTREPRISES

MPS, Micro Precision Systems: quand une CEO devient un modèle

58 SECURITE SOCIALE

Test de résistance pour l'économie et la société

59 ENERGIE

L'économie demande une stratégie énergétique globale

60 INTERNATIONAL

Conférence internationale du Travail 2011

61 ECLAIRAGE

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Association des banques en Suisse (AP Banques)

64 À L'ÉTRANGER

Leonhard Müller, Berlin

Dossier: promotion de la santé en entreprise, un devoir et une discipline

Les mesures destinées à promouvoir la santé en entreprise sont un complément volontaire aux obligations légales de protection du travail des employeurs. Elles offrent aux entreprises des possibilités de se profiler avantageusement en matière de politique du personnel et peuvent améliorer le bien-être des collaborateurs. Il est important de savoir que la mise en oeuvre de la gestion de la santé en entreprise implique le respect de certaines règles. **Dès la page 48**

Forum international Europa de Lucerne: démographie, rentes et marché du travail

Le nombre de bénéficiaires de rentes augmente rapidement dans le sillage du vieillissement de la population. Il faut donc engager des réformes sans délai afin de garantir le financement des systèmes de prévoyance et de rentes. Sans l'immigration, l'AVS serait depuis longtemps dans les chiffres rouges. Voici deux constats, parmi plusieurs autres, qui ont émergé à l'occasion du Forum international Europa qui s'est tenu en mai à Lucerne. **Page 58**

Portrait de l'Association patronale des banques en Suisse

L'Association patronale des banques en Suisse (AP Banques) existe depuis un an et demi. Avec plus de 100 membres déjà, le besoin d'une association pour la place financière suisse représentant les intérêts des banques dans les questions patronales se justifie. AP Banques remplace depuis le début de 2010 l'ancienne VZK/AGO qui, de 1920 à 2009, défendait les intérêts des institutions bancaires helvétiques. **Page 62**

Conférence internationale du Travail: sécurité sociale et inspection du travail

La Conférence internationale du Travail 2011 aura lieu du 1^{er} au 17 juin 2011 au Palais des Nations à Genève. Cette 100^{ème} session de la Conférence sera en particulier le cadre d'importantes discussions sur la protection sociale et sur l'inspection du travail. **Page 60**



Photo: ILO/J. Maillard

Brennpunkt: Nutzen und Grenzen der betrieblichen Gesundheitsförderung

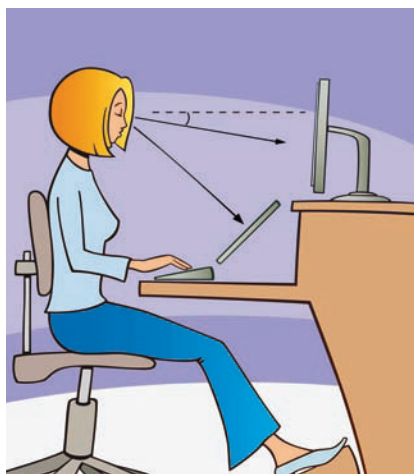


Bild: iStockphoto.com/Igor Zakowski

Die betriebliche Gesundheitsförderung oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) können durchaus Sinn machen und positive Effekte für Unternehmen und ihr Personal haben. Doch eine eigentliche Verpflichtung, ein BGM zu betreiben, haben die Arbeitgeber nicht. Inwiefern ist Gesundheitsförderung dennoch nützlich – und wo sind Grenzen zu setzen? Und wie kann eine Firma ein BGM in der Praxis konkret und mit Erfolg umsetzen? Antworten im Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Interview mit Jasmine Jost

Die Geschäftsleiterin der Purexa Facility Services in Biberist (SO) ist Präsidentin des Branchenverbands Allpura und vertritt die Reinigungsbranche im Vorstand des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Jasmine Jost und ihre Firma bieten eine breite Palette von Dienstleistungen an – für Firmen und Private. Im Arbeitgeberinnen-Gespräch äussert sich die Unternehmerin zu Kundenbedürfnissen, zum Personal und zu Themen wie dem GAV oder Mindestlöhnen. **Seite 8**

Porträt des Arbeitgeberverbands der Banken in der Schweiz

Erstklassige Arbeitsmarktbedingungen für konkurrenzfähige Arbeitgeber und attraktive Arbeitsplätze: Das ist die Devise des Arbeitgeberverbands der Banken in der Schweiz. Der AGV Banken mit Sitz in Basel vertritt seit 2010 die Interessen der Finanzinstitute und hat bereits mehr als 100 Mitglieder. Geschäftsführer Dr. Balz Stückelberger (Bild) hat uns ausführlich über die vielfältigen Aktivitäten, die Dienstleistungen und die Ziele des Verbands informiert. **Seite 34**



Bild: Dominik Plüss

Arbeitsrecht: Mediation als Alternative zum gerichtlichen Verfahren

Die neue Zivilprozessordnung macht es möglich, dass an die Stelle eines Schlichtungsverfahrens eine Mediation treten kann. Mediation ist eine alternative Methode zur Konfliktlösung, die als professionell und liberal gilt. Sie kann den Parteien helfen, einen Konflikt eigenverantwortlich, unbürokratisch und einvernehmlich zu lösen. Doch für welche Art von Konflikten eignet sich Mediation? Was hat sie für Vorteile – und wie läuft das Verfahren ab? Mehr dazu: **Seite 26**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

7 STANDPUNKT

Roland A. Müller

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Jasmine Jost

10 ARBEITSRECHT

- 10 Arbeitsvertrag mit Jugendlichen
- 12 Schadenersatz für Asbestopfer
- 13 Nötige Information über Taggeldversicherung

14 BRENNPUNKT

- 14 Betriebliche Gesundheitsförderung: Die Kür kommt nach der Pflicht
- 16 Gesundheitsmanagement: Beispiel Kuhn Rikon
- 18 BGM und Arbeitsrecht: Was Arbeitgeber beachten sollten

20 GESUNDHEIT

Arbeitgeber und psychisch kranke Mitarbeitende

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

Feller und Diversity Management

26 ARBEITSRECHT

Mediation als Alternative

28 SOZIALE SICHERHEIT

- 28 Demografie und Renten
- 30 Pensionskassen

31 VERBÄNDE

Wirtschaft will Energiesstrategie

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER WELT

Leonhard Müller, Berlin

34 VERBANDSPORTRÄT

Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz (AGV Banken)

Je höher der Bildungsstand, desto wahrscheinlicher der Verbleib im Arbeitsmarkt

Gemäss dem ersten statistischen Sozialbericht der Schweiz funktioniert hierzulande die Absicherung gewichtiger sozialer Risiken wie Alter, Krankheit oder Invalidität. Gefährdet sind dagegen vor allem Menschen ohne Bildungs- oder Berufsabschluss.

Bisher fehlte in der Schweiz eine statistische Gesamtschau, die sowohl die wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung als auch den gesamtgesellschaftlichen Kontext berücksichtigt. Nun hat der Bundesrat den ersten statistischen Sozialbericht der Schweiz vorgelegt. Der Bericht des Bundesamts für Statistik (BFS) beschreibt die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der Schweiz in den letzten Jahren. Es sollen unter anderem Zusammenhänge aufgezeigt werden, die zwischen strukturellen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft und sozialen Risikolagen bestehen.

Von sozialer Ausgrenzung bedroht sind laut einer Mitteilung des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI) vor allem Bevölkerungsgruppen, die entweder über eine unterdurchschnittliche Bildung verfügen oder Kinder zu versorgen haben. Bei letzteren seien Angehörige von Ein-Elternfamilien besonders stark vertreten. Der Bildungsstand übernehme eine wichtige Brückenfunktion sowohl für die Entwicklung der Volkswirtschaft als auch für die materielle Situation der Haushalte. Die

Nachfrage nach qualifiziertem Personal steigt an, gleichzeitig hat sich das Bildungsniveau sowohl der inländischen wie auch der zugewanderten erwerbstätigen Bevölkerung erhöht.

«Allerdings ist dabei eine Zweiteilung der Gesellschaft erkennbar», schreibt das EDI, «hier die gut ausgebildeten Personen, die kaum von sozialer Ausgrenzung bedroht sind. Und auf der anderen Seite die unzureichend ausgebildeten Personen, die Gefahr laufen, den Anschluss an die Anforderungen des Arbeitsmarkts zu verpassen und dauerhaft von ihm ausgeschlossen zu werden.» Der staatlich geregelten sozialen Sicherheit komme immer mehr Bedeutung zu. Sie funktioniere bei herkömmlichen sozialen Risiken wie Alter, Krankheit und Invalidität nach wie vor gut, teilt das EDI weiter mit.

Für die gesamte soziale Absicherung in der Schweiz wird heute mit knapp 145 Milliarden Franken mehr als das Doppelte ausgegeben als vor 20 Jahren. ■ (Wi)

www.bfs.admin.ch

➔ Themen ➔ Soziale Sicherheit



Übernimmt wichtige Brückenfunktion gegen soziale Ausgrenzung: Der Bildungsstand.

«This-Priis» – Ausschreibung 2012 eröffnet

Der siebte «This-Priis» wird im Januar 2012 verliehen. Unternehmen aus dem Wirtschaftsraum Zürich können sich ab sofort bis zum 1. Oktober 2011 selbst nominieren oder nominiert werden.

Zum siebten Mal wird im Januar 2012 der mit 25 000 Franken dotierte «This-Priis» vergeben. Der Preis wird an Unternehmen aus dem Wirtschaftsraum Zürich verliehen, die in ihren Betrieben nachhaltig Handicaperte integrieren. Solche Unternehmen können sich selbst nominieren oder von Dritten für den «This-Priis» vorgeschlagen werden. Der «This-Priis» basiert auf der privaten Ini-

tiative einer betroffenen Familie in Wald ZH. In den vergangenen sechs Jahren wurden achtzehn Betriebe aus verschiedenen Wirtschaftszweigen für ihr Engagement mit dem «This-Priis» ausgezeichnet. Diese Betriebe zeigen immer wieder in eindrücklicher Weise, dass eine Integration von Handicaperten in den unterschiedlichsten Branchen und oft ohne grossen Aufwand des Arbeit-

gebers möglich ist. Die Integration stärkt den Zusammenhalt innerhalb der gesamten Belegschaft und wird zum Merkmal einer Unternehmenskultur mit sozialer Verantwortung. Bis zum 1. Oktober 2011 werden Nominationen für den «This-Priis» 2012 entgegengenommen. ■ (S.O.)

www.this-priis.ch

Social Media werden bei der Personalsuche kaum genutzt

Die 500 grössten Schweizer Unternehmen (gemessen am Umsatz und Personal) besetzten im vergangenen Jahr fast jede dritte Stelle über eine Anzeige auf einer Stellenbörse, 30,4 Prozent konnten über die eigene Webseite Personal rekrutieren, 15,7 Prozent der Stellenbesetzungen erfolgten über Personalvermittlungen und 10,7 Prozent über Printanzeigen.

Für 4,5 Prozent wurden Headhunter und für 3,5 Prozent andere Kanäle (zum Beispiel Mitarbeiterempfehlungen oder Personalmessen) genannt. Das RAV

(1 Prozent), Online-Karrierenetzwerke (0,7 Prozent) und soziale Netzwerkplattformen (0,6 Prozent) schnitten im Vergleich eher bescheiden ab, wie die zwischen November 2010 und März 2011 durchgeführte Umfrage «Recruiting Trends 2011 Schweiz» des Onlineportals Monster.ch zeigt. Hingegen gaben die befragten Unternehmen an, Social Media als Plattformen zur Informationsbeschaffung über potenzielle Kandidaten zu nutzen. ■ (S.O.)

www.monster.ch → Presse

Schwieriger Berufseinstieg für Hochschulabsolventen

Etliche Studierende haben unmittelbar nach Studienabschluss Einstiegsschwierigkeiten in das Berufsleben – Absolventinnen und Absolventen einer universitären Hochschule mehr als jene einer Fachhochschule. Nach fünf Jahren sind die Schwierigkeiten aber in der Regel überwunden. Häufig finden sich die Hochschulabsolventen dann sogar in Führungspositionen wieder.

Dies sind zentrale Ergebnisse der Hochschulabsolventen-Studien des Bundesamts für Statistik (BFS), die in Kooperation mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) und dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) durchgeführt wurden. Befragt wurden Personen, die 2004 beziehungsweise 2008 einen Hochschulabschluss erworben haben. ■ (S.O.)

www.bfs.admin.ch → Themen
→ Bildung, Wissenschaft

Gefährliche Asbestfallen per Mausklick entdecken

Einst als Werkstoff der tausend Möglichkeiten gefeiert, ist die Gesundheitsgefahr von Asbest heute allgemein bekannt und die Anwendung deshalb in der Schweiz seit 20 Jahren verboten. In älteren Gebäuden kommen jedoch nach wie vor viele asbesthaltige Materialien vor. Um zu verhindern, dass Arbeitnehmende bei Umbau- und Abbrucharbeiten mit freigesetzten Asbestfasern in Kontakt kommen und später an einer asbestbedingten Berufskrankheit erkranken, arbeitet die Suva mit den verschiedenen Branchenverbänden zusammen und stellt Informationsmittel zur Verfügung.

Dabei ist das Erkennen verdächtiger Materialien entscheidend. Im virtuellen Asbesthaus der Suva können typische asbesthaltige Materialien aufgespürt und die Risiken abgeschätzt werden. ■ (S.O.)

www.suva.ch/asbesthaus

AUSBLICK

Konjunktur schafft Arbeit

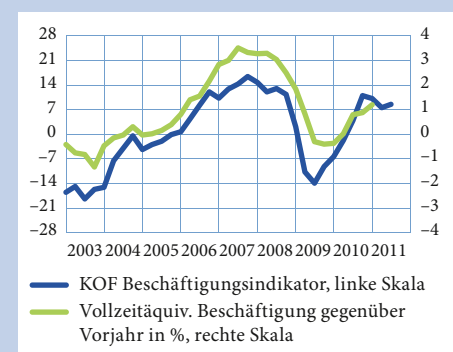
Der Aufschwung der Schweizer Wirtschaft dauert an. Viele Firmen planen, das Personal aufzustocken.

Der Aufwärtstrend hat sich im ersten Quartal 2011 gemäss der ETH-Konjunkturforschungsstelle KOF fast unvermindert fortgesetzt. Die Produktion der Industrie expandiert kräftig, dies gelte trotz Frankenstärke auch für die exportorientierten Unternehmen. Laut der KOF-Umfrage bei 6800 Firmen konnten die meisten Branchen von der anziehenden Konjunktur profitieren – darunter Baugewerbe, Handel, Dienstleister und Banken. Hingegen registrierten Detailhändler, Versicherungen und das Gastgewerbe leichte Rückgänge, und die Hotellerie meldete Einbussen. Für die kommenden drei Monate erwarten aber alle Wirtschaftsbereiche eine steigende oder zumindest stagnierende Nachfrage.

Wegen des Aufschwungs wird die Zahl der Beschäftigten in vielen Branchen als zu knapp beurteilt. Für die nahe Zukunft planen deshalb viele Unternehmen die Ausweitung des Personalbestands – vorab in den Branchen Industrie, Projektierung, Bau, Grosshandel, Verkehr, Information und Kommunikation sowie im Detailhandel. Der Finanzsektor sieht laut KOF keine Veränderungen vor. Nur das Gastgewerbe rechnet aufgrund der Geschäftslage mit einem weiteren Abbau. ■ (Pfi./KOF)

KOF Beschäftigungsindikator

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

Kein Silberstreifen am textilen Horizont

Die wirtschaftliche Erholung der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie liess auch 2010 auf sich warten. Für das Jahr 2011 sind die Aussichten alles andere als sicher, informiert der TVS Textilverband Schweiz.

Max R. Hungerbühler, Präsident des TVS Textilverband Schweiz, sieht für die schweizerische Textil- und Bekleidungsindustrie auch für 2011 noch keinen Silberstreifen am Horizont, wie er an der Jahresmedienkonferenz sag-

*Setzt sich engagiert für seine Branche ein:
TVS-Präsident Max R. Hungerbühler.*



Bild: TVS/Silvano De Matteis

te. Zwar wuchsen die Textilexporte im 4. Quartal 2010 weiter, und auch der Abwärtstrend der Bekleidungsexporte verlangsamte sich gegen Ende 2010. Die Aussichten für 2011 seien wegen des anhaltend starken Frankens und der Unsicherheit infolge der politischen Wirren im Nahen Osten und der Natur- und Nuklearkatastrophe in Japan keinesfalls rosig. Das derzeitige Wirtschaftswachstum in Deutschland und der Expansionskurs der Schwellenländer lassen aber gemäss Hungerbühler auch Hoffnung aufkommen.

Die Wertschöpfung der Textil- und Bekleidungsbranche verringerte sich gesamthaft um 1,6 Prozent auf 1,14 Milliarden Franken. Dabei stieg die Wertschöpfung der Textilindustrie um 1,9 Prozent auf 870 Millionen Franken, jene der Bekleidungsindustrie sank jedoch um 10,2 Prozent auf 270 Millionen Franken. Ähnlich sieht es bei den Exporten aus, die insgesamt um 7,5 Prozent auf 3,15 Milliarden Franken zurückgingen: Während die Textilexporte zunahmen, gingen sie bei der Bekleidung zurück.

In dieses Bild passt, dass die Zahl der Beschäftigten um 2,8 Prozent auf rund 14 000 Personen fiel.

Bedenken, Bedürfnisse und Anliegen klar zu formulieren, betrachtet Hungerbühler als eine der wichtigsten Aufgaben des Textilverbands. Es gelte, international und national das Übermass von Regulierungen und administrativen Arbeiten, die den Unternehmen das Leben erschweren, zu bekämpfen. In der Ausenwirtschaftspolitik gehe es darum, die Rohstoffversorgung sicherzustellen, den Ausbau einer funktionsfähigen Euromed-Zone voranzutreiben, das Freihandelsnetz im Hinblick auf neue Märkte auszubauen und modernisierte Ursprungsregeln zu lancieren.

Zwei Mitglieder des Textilverbands, die Firma Jakob AG und die Tersuisse Multifils SA boten am Schluss der Jahresmedienkonferenz Einblick in ihre Projekte im Bereich der «Textilen Architektur». ■ (S.O.)

www.swisstextiles.ch

Papierindustrie: Schwierige Rahmenbedingungen

Die Schweizerische Papierindustrie konnte ihr Absatzvolumen im vergangenen Jahr wieder leicht steigern, doch wurde das Niveau der Vorjahre insgesamt nicht erreicht, teilt der Verband der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK) mit.

Die Schweizer Gesamtwirtschaft darf für 2010 gemäss ersten Schätzungen mit einem BIP-Wachstum von 2,6 Prozent rechnen, wozu auch die Industrie trotz des starken Frankens einen massgebenden Beitrag leistete. Gegenüber dem grossen Einbruch im Vorjahr konnte das Absatzvolumen der schweizerischen Papierindustrie im Jahre 2010 zwar um 2,3 Prozent auf 1,56 Millionen Tonnen gesteigert werden. Das Niveau der Vorjahre wurde aber insgesamt nicht erreicht, so die Informationen des ZPK. Über 70 Prozent der inländischen Produktion wurden exportiert, schwer-

gewichtig in den europäischen Raum. Der inländische Verbrauch von Papier und Karton erholte sich insgesamt um 1,7 Prozent auf 1,52 Millionen Tonnen. Bei gleichzeitig wachsender Bevölkerung lag der Pro-Kopf-Verbrauch von Papier und Karton im Berichtsjahr mit 194 Kilogramm auf dem Niveau des Vorjahrs.

Vom positiven Gesamttrend konnte die Papierindustrie laut ZPK nur in Einzelfällen profitieren. Sie hatte mit den für diese energie- und kapitalintensive Branche üblichen Herausforderungen zu kämpfen: Tiefe Preise, grosse Pro-

duktionsüberkapazitäten in Europa und hohe, weiterhin steigende Rohstoffkosten. Hinzu kamen zum Jahresende die historisch tiefen Euro-Wechselkurse. Nebst diesen kaum beeinflussbaren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen würden die aktuellen energie- und klimapolitischen Entwicklungen der Branche echte Sorgen bereiten, betont der ZPK. Die Politik zeige derzeit wenig Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse der energieintensiven Basisindustrien der Schweiz. ■ (S.O.)

www.zpk.ch

Sanierung der IV sichern

Es ist nötig, die Sanierung der Invalidenversicherung termingerecht umzusetzen und die Ziele der IV-Revision nicht aus den Augen zu verlieren. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

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

Der Bundesrat hat die Botschaft zum zweiten Massnahmenpaket der 6. Revision der Invalidenversicherung zuhanden des Parlaments verabschiedet. Mit dieser Vorlage soll definitiv der gesetzliche Auftrag erfüllt werden, die IV insbesondere mit Einsparungen zu sanieren. Sie hat zusammen mit der Revision 6a sicherzustellen, dass die IV ab Ende der befristeten Mehrwertsteuererhöhung, also ab 2018, finanziell auf eigenen Beinen steht. Zudem zielt sie darauf ab, bis 2025 die Schuld der IV beim AHV-Fonds – diese betrug per Ende 2010 rund 15 Milliarden Franken – vollständig zurückzuzahlen. Die Revision 6b soll 2015 in Kraft treten.

Optimistische Prognosen

Kernfrage bei der weiteren Diskussion wird sein, ob die vom Bundesrat in der Botschaft zur IV-Revision 6b vorgesehenen Massnahmen wirklich ausreichen, um die IV nachhaltig zu sanieren. Immerhin reduziert der bundesrätliche Vorschlag das Sparpotenzial im Vergleich zur Vernehmlassungsvorlage um 375 Millionen Franken (Jahresdurchschnitt für 2015–2025). Wenn dennoch über den Rechnungsausgleich hinaus bis 2025 auch der geforderte Schuldenabbau von 15 Milliarden erreicht werden soll, dann müssen sich grundlegende Bestimmungsgrossen der IV-Rechnung bedeutend besser entwickeln als bisher angenommen. Zwar ist das Sparpotential auch deshalb tiefer ausgewiesen, weil einige Sparelemente nicht mehr

in der Botschaft figurieren, obwohl sie trotzdem umgesetzt werden sollen (knapp 100 Millionen sollen ohne Gesetzesänderungen, also ausserhalb der Botschaft, eingespart werden). Der Bundesrat arbeitet aber offensichtlich auch mit optimistischen Prognosen hinsichtlich des Erfolgs der IV-Revision 6a sowie der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung, die sich erst noch bewahrheiten müssen.

Wichtiger Systemwechsel

Es ist zu begrüßen, dass in der Botschaft alle wesentlichen Elemente aus dem Vernehmlassungsentwurf aufgenommen wurden. Zentral ist die Einführung eines neuen, stufenlosen Rentensystems, mit dem sogenannte Schweleneffekte abgebaut werden. Damit wird erreicht, dass IV-Rentenbezüger durch die Aufnahme einer (Teil-)Erwerbstätigkeit und der damit verbundenen Rentenreduktion per saldo finanziell nicht schlechter fahren als zuvor; denn Arbeit muss sich lohnen! Offenbar will der Bundesrat diese wichtige Änderung des Rentensystems nicht mit zu starken Einschnitten in bestehende Renten gefährden. Die Erreichung der Sanierungsziele darf deshalb aber nicht aus den Augen verloren werden.

Schlägt das Pendel auf die andere Seite um?

Nachdem der Bundesrat in früheren Perspektivenrechnungen, vor allem bei der AHV, regelmässig zu schwarz gemalt hatte, scheint er jetzt ins Gegenteil zu verfallen. Noch ist offen, ob die verschiedenen Massnahmen zur Reduktion der bestehenden Renten zum geplanten Erfolg führen. Insbesondere das mit der IV-Revision 6a verbundene Ziel der Aufhebung von 12 500 gewichteten Renten durch Wiedereingliederung ist ambitiös. Nur wenn diese Unsicherheiten in den Berechnungen des Bundesrats berücksichtigt bzw. mit genügend Reserven abgedeckt sind, kann ihm auch auf seinem milderen Sparpfad gefolgt werden. Die Sanierung der IV muss termingerecht erreicht werden. ■

Jasmine Jost, Geschäftsleiterin und Inhaberin von Purexa Facility Services

«Wir fördern unseren Berufsstolz»

Die Purexa Facility Services in Biberist (SO) bietet Dienstleistungen in Reinigung, Unterhalt, Hausdienst und Verpflegung an, für Unternehmen und Private. Jasmine Jost führt das Familienunternehmen in dritter Generation. Die Unternehmerin über den intensiven Wettbewerb, die Qualität der Mitarbeitenden und die Löhne in der Reinigungsbranche. **Silvia Oppliger**

Frau Jost, Ihrem Unternehmen scheint es gut zu gehen. Wie schaffen Sie das trotz intensiver Konkurrenz?

Jasmine Jost: Ganz einfach, weil die Qualität unserer Arbeit stimmt (lacht). Im Ernst, das ist für uns zentral: Der Kunde muss damit zufrieden sein, wie wir seine «Objekte» betreuen und damit deren Werterhalt garantieren. Früher ging es einfach um die klassische Reinigung. Heute fragen die Kunden Facility Services nach, Dienstleistungen im Bereich Reinigung, Unterhalt, Hausdienst sowie Verpflegung. So will ein Kunde zum Beispiel, dass wir uns nebst der normalen Unterhaltsreinigung auch um die Gartenanlage oder um die Entsorgung kümmern, oder dass wir das «Znüni» bringen.

Worauf führen Sie diese erweiterten Bedürfnisse Ihrer Kunden zurück?

Aufs Outsourcing, die Unternehmen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft. Indem wir unseren Kunden ein breites Angebot an Facility Services anbieten, können sie diesen gesamten Bereich an uns abgeben. Das ist eine organisatorische Entlastung für sie: Wir kümmern uns um Ersatz, wenn

Leistungen aus einer Hand zu beziehen, hält nach wie vor an. Im Moment decken die externen Reinigungsunternehmen etwa 40 Prozent ab, der Rest wird unternehmensintern erledigt. Wir könnten 60 bis 70 Prozent Marktanteil erreichen, es gibt hier also noch ein grosses Potenzial.

Ihre Mitarbeiterinnen betreten bei der Arbeit die persönliche oder private Sphäre von anderen Menschen. Welche Kompetenzen sind für Sie Voraussetzung, damit Sie jemanden einstellen?

Vertrauen, Diskretion, Zuverlässigkeit sowie Sauberkeit und angenehmes Auftreten sind Grundvoraussetzungen, die unsere Mitarbeiterinnen haben müssen. Bei privaten Haushalten ist das Zusammenpassen von Kunde und Mitarbeiterin sehr wichtig. Ich gehe zuerst beim Kunden vorbei, wähle dann eine entsprechende Mitarbeiterin aus und stelle sie dem Kunden vor. Das muss passen, beide Seiten müssen sich wohlfühlen. Wenn zum Beispiel ein Kunde einen Hund hat, muss die Mitarbeiterin mit Hunden umgehen können.

Was müssen Ihre Mitarbeiterinnen an fachlichen Kompetenzen mitbringen?

Sie sollten zumindest so gut Deutsch sprechen und verstehen, dass sie auf Kunden reagieren können, ihnen zum Beispiel einen schönen Abend wünschen.

Wie sieht es aus mit beruflichen Qualifikationen?

Qualifizierte Fachkräfte machen in unserer Branche noch einen kleineren Teil der Mitarbeitenden aus, so auch in unserem Unternehmen. Das sind Mitarbeitende mit langjähriger Reinigungserfahrung und kontinuierlicher Weiterbildung oder mit einer Berufslehre zum Gebäudereiniger EFZ. Diese Mitarbeitenden setzen wir als Spezialreiniger oder Objektleiterinnen mit Führungsverantwortung ein. Bei ihnen ist die Weiterbildung sehr wichtig, denn die Anforderungen ihrer Arbeiten verändern sich ständig. Unsere Mitarbeiterinnen in der Unterhaltsreinigung hingegen sind ungelernte Arbeitskräfte, denen wir am Anfang eine Basisschulung geben und die wir immer wieder nachschulen.

«Wir garantieren dem Kunden den Werterhalt seines Objekts.»

eine Mitarbeiterin – wir beschäftigen vor allem Frauen – ausfällt, füllen Seife und Handpapiertücher nach, leeren Abfalleimer und Altpapierbehälter. Kurz und gut: Unser Kunde kann sich darauf verlassen, dass sein Objekt einwandfrei, pünktlich und zuverlässig instandgehalten wird. Dazu kommt, dass es für den Kunden kostengünstiger ist, weil unsere Löhne tiefer sind.

Sehen Sie eine Fortsetzung dieses Outsourcing-Trends oder eher eine Trendumkehr?

Der Bereich der Immobilienbewirtschaftung gewinnt noch mehr an Dynamik. Der Trend, die Dienst-



Jasmine Jost ist seit 1998 Geschäftsleiterin der Purexa Facility Services. Das Familienunternehmen wurde 1947 von ihren Grosseltern gegründet und hat sich in den letzten Jahren zu einem umfassenden Anbieter von Facility Services mit rund 150 Mitarbeitenden entwickelt. Jasmine Jost ist Präsidentin des Branchenverbands Allpura und vertritt die Reinigungsbranche im Vorstand des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Sie haben die Deutschkenntnisse angesprochen. Wie hoch ist der Ausländeranteil bei Ihren Mitarbeitenden?

In unserer Branche sind sehr wenige Schweizer tätig. Auch die Fachkräfte sind oft Ausländer der zweiten Generation. Die ungelernten Mitarbeitenden sind meistens Migranten aus ausser-europäischen Ländern. Mit diesen unterschiedlichen Mentalitäten umzugehen, ist eine Herausforderung für uns.

Spüren Sie den Fachkräftemangel?

Auch in unserer Branche wird der Fachkräftemangel teilweise zu einem Problem. Zwar haben wir immer mehr Lernende, aber es sind nach wie vor zu wenige. Wir haben die Berufslehre zum Gebäudereiniger EFZ 1998 eingeführt. Diese Ausbildung hat der Branche viel Positives gebracht, sie auch für Jugendliche attraktiver gemacht. Jedoch schreckt

der Name Gebäudereiniger vor allem junge Menschen ab.

Was unternehmen Sie dagegen?

Wir versuchen zu zeigen, welche Herausforderungen auf die Lernenden zukommen, welches Potenzial in dieser Lehre steckt und welche Möglichkeiten sich damit eröffnen: Die Berufsprüfung zur Gebäudereinigungsfachfrau, anschliessend die Höheren Fachprüfungen zum Diplomierten Gebäudereiniger oder zur Leiterin Facility Management. Mit diesen Weiterbildungsmöglichkeiten stellen wir sicher, dass qualifizierte Fachkräfte sich in der Branche weiterentwickeln können.

Bildet Ihr Unternehmen Lernende aus?

Ja, wir haben im Moment einen Lernenden. Wir finden das wichtig für die Jugendlichen und für die Branche, denn wir brauchen diesen qualifizierten Nachwuchs. Es ist ein zeitlicher und persönlicher Aufwand, aber es macht auch Freude und Spass.

Welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung haben Ihre ungelernten Mitarbeiterinnen?

Das sind oft Frauen, die einfach Geld verdienen wollen oder müssen. Sie möchten oder dürfen sich – leider – nicht weiterentwickeln. Bei diesen Mitarbeiterinnen versuchen wir daher speziell, ihren Berufsstolz zu fördern. Wir zeigen ihnen, wie wichtig unsere Arbeit für die Kunden ist. Denn nur wenn sie stolz auf ihre Arbeit sind, können sie sich damit identifizieren, denken mit und übernehmen Verantwortung.

Eine Möglichkeit, mehr Wertschätzung für die Arbeit zu zeigen, ist der Lohn. Doch lagern Unternehmen die Facility Services ja gerade auch aus, um Kosten zu sparen.

Das ist eine grosse Herausforderung für unsere Branche. Wir würden gerne höhere Löhne zahlen, doch ist der Kostendruck seitens unserer Kunden hoch. Dieser Druck wird noch zunehmen, denn wir werden – wie in unserem GAV, der für Reinigungsunternehmen in der Deutschschweiz gilt, vereinbart – die Löhne in den nächsten Jahren um 10 Prozent erhöhen.

Welche Mindestlöhne haben Sie in Ihrem GAV vereinbart?

Den tiefsten Ansatz haben Unterhaltsreinigende bis und mit vollendetem drittem Dienstjahr, sie erhalten im Jahr 2011 17.05 Franken pro Stunde. Dazu kommen die Ferien- und Feiertagsentschädigung von 8,33 plus 1,2 Prozent bei vier Wochen Ferienanspruch, respektive 10,64 plus 1,2 Prozent bei fünf Wochen, sowie 75 Prozent des 13. Monatslohns. Ab 2012 gelten 100 Prozent des 13. Monatslohns, was in der Spezialreinigung bereits seit einigen Jahren der Fall ist. Die Stundenlohnansätze werden kontinuierlich erhöht.

Der GAV ist für Betriebe bis fünf Mitarbeitende nicht verbindlich. Versuchen Sie das zu ändern?

Wir und die Sozialpartner sind sehr daran interessiert, dass der GAV auch für die kleinen Betriebe verbindlich wird, und wir hoffen, dass der Bundesrat auch für diese Betriebe die Allgemeinverbindlichkeit erteilt. ■

Urteil

Arbeitsvertrag mit Jugendlichen

Der Abschluss eines Arbeitsvertrags mit einem Minderjährigen kann nachträglich vom gesetzlichen Vertreter – auch durch konkludentes Handeln – oder vom inzwischen Volljährigen selbst genehmigt werden. Eine dem Lehrvertrag vorausgehende Beschäftigung kann nicht automatisch als Lehrzeit betrachtet und dementsprechend entlohnt werden.

Sachverhalt

Am 20. Februar 2006 unterzeichneten die Jugendliche A., geboren am 26. November 1988, und die Y. SA, vertreten durch SR, einen «Provisorischen Arbeitsvertrag», aufgrund dessen A. für eine beschränkte Zeit, nämlich vom 20. Februar bis 30. Juni 2006, als Hotelangestellte tätig sein sollte. Das Dokument enthielt folgende Zusatzbemerkung: «Der vorliegende provisorische Arbeitsvertrag wird ab 1. Juli 2006 in einen Lehrvertrag zur Ausbildung als Hotelangestellte umgewandelt.»

Ebenfalls am 20. Februar 2006 unterschrieben A. und Y. den genannten Lehrvertrag, über eine Grundausbildung mit entsprechendem eidgenössischem Fähigkeitszeugnis als Hotelangestellte. Die Berufslehre erstreckte sich auf die Zeit vom 1. Juli 2006 bis Ende Juni 2009. Dieser Vertrag sah für das erste Lehrjahr einen monatlichen Bruttolohn von 1020 Franken, für das zweite einen solchen von 1250 Franken und für das dritte einen solchen von 1480 Franken vor und trug neben der Unterschrift von SR als Vertreter von Y. und jener der künftigen Lehrtochter A. auch jene der Mutter von A. Der Lehrvertrag wurde am 16. August 2006 vom Berufsausbildungsamt gutgeheissen.

In beiderseitigem Einverständnis der Vertragspartner und mit der Einwilligung des Berufsbildungsamts wurde der Lehrvertrag per 29. Februar 2008 aufgelöst.

Mit Brief vom 30. März 2010 wandte sich der Vater von A. an die Verwaltung des Hotels Y. mit einer Gesamtforderung von 8356.64 Franken zugunsten seiner Tochter A. als Lohnzusatz für die Zeit von Februar bis Juni 2006. Der Vater war der Meinung, die Tochter A. hätte für die genannte Zeitspanne einen Bruttomo-

natslohn von 3182 Franken gemäss dem im Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes gewährleisteten Minimalansatz, statt nur 1020 Franken erhalten sollen.

Aus den Erwägungen

1. Nach Meinung von A. ist der am 20. Februar von den Parteien unterzeichnete «Provisorische Arbeitsvertrag» wegen Formmangels als ungültig zu erklären, weil A. zur Zeit des Abschlusses noch nicht mündig war und der Vertrag «keine Unterschrift des gesetzlichen Vertreters trägt».

Dieser These kann nicht gefolgt werden. Fest steht, dass A. am 26. November 1988 geboren ist und somit am 20. Februar 2006 ihr achtzehntes Altersjahr noch nicht vollendet hatte. Ebenso unbestritten ist die Tatsache, dass A. zur Zeit des Vertragsabschlusses in jeder Hinsicht urteilsfähig war.

Gemäss Art. 19 Abs. 1 ZGB können sich unmündige Personen nur mit Zustimmung ihrer gesetzlichen Vertreter durch ihre Handlungen verpflichten. Die betreffende Zustimmung bedarf keiner besonderen Form und kann sowohl vor oder nach Vertragsabschluss, aber auch gleichzeitig mit diesem, abgegeben werden. Eine nachträgliche Genehmigung kann vom gesetzlichen Vertreter, allenfalls durch konkludentes Handeln, oder auch vom Jugendlichen selbst ausgehen, wenn dieser inzwischen seine Volljährigkeit erlangt hat.

Aus obigen Erklärungen geht hervor, dass die Verpflichtung einer unmündigen Person, die ohne Zustimmung des gesetzlichen Vertreters eingegangen wurde, nicht automatisch als ungültig zu betrachten ist, sondern «ex tunc» durchaus wirksam werden kann, wenn der gesetzliche Vertreter sie ausdrücklich oder stillschweigend genehmigt



oder nachträglich seine Einwilligung dazu gibt. In einem solchen Falle kommt Art. 320 Abs. 3 OR nicht zur Anwendung.

2. Der vorliegende Vertrag trägt lediglich die Unterschrift des Hotels Y. und der jungen Arbeitnehmerin A.

Wie A. selbst darlegt, war 2006 ihre Mutter die gesetzliche Vertreterin. Diese hat in der Folge den Lehrvertrag unterschrieben. Aus den Gerichtsakten geht hervor, dass die Mutter selbst in der Zeit zwischen Februar und Juni bei Y. angestellt war und deshalb wusste, dass ihre Tochter am 20. Februar 2006 eine Stelle im selben Betrieb antrat. Nichts lässt darauf schliessen, dass die gesetzliche Vertreterin mit der Anstellung der Tochter nicht einverstanden war. Man kann somit von der Annahme ausgehen, dass die Mutter den Vertrag zwischen der Beklagten und ihrer Tochter entweder stillschweigend oder durch konkludentes Handeln gebilligt hat.

Wie bereits erwähnt braucht die allfällige Anwendbarkeit von Art. 320 Abs. 3 OR nicht untersucht zu werden, da dieser sich auf den Fall einer nachträglich erwiesenen Ungültigkeit des Vertrags bezieht («Leistet der Arbeitnehmende in gutem Glauben Arbeit im Dienste des Arbeitsgebers auf Grund eines Arbeitsvertrags, der sich nachträglich als ungültig erweist, so haben beide Parteien die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis in gleicher Weise wie aus gültigem Vertrag zu erfüllen, bis dieses



Illustration: Christine Ruff

wegen Ungültigkeit des Vertrags vom einen oder andern aufgehoben wird.»).

3. Nachdem die Gültigkeit des «Provisorischen Arbeitsvertrags» vom 20. Februar 2006 erwiesen ist, rechtfertigt sich auch der Anspruch von A., Forderungen zu stellen, die sich aus diesem ableiten. Dabei ist festzuhalten, dass der Vertrag gemäss den obenstehenden Erwägungen A. und Y. und nicht die Mutter der Lehrtochter A. und Y. verpflichtet. Nach dieser Klarstellung gilt es nun noch, den Betrag des geschuldeten Lohns festzulegen.

Nach Meinung von A. war für die in Frage stehende Zeit des Arbeitsverhältnisses der Minimallohnansatz des Gesamtarbeitsvertrags des Gastgewerbes (LGAV), nämlich 3182 Franken brutto pro Monat, und nicht der vertraglich festgehaltene Lehrlingslohn von nur 1020 Franken anwendbar.

Y. bestreitet diese Ansicht mit der Behauptung, der Wille der Parteien zum Abschluss eines Lehrvertrags sei bereits am 20. Februar festgestanden, weshalb für die Zwischenzeit der Lehrlingslohn zu gelten habe.

4. Y., der die Beweislast für obige Behauptung obliegt, ist es nicht gelungen aufzuzeigen, dass die Periode vor Inkrafttreten des Lehrvertrags – 20. Februar bis 30. Juni 2006 – ebenfalls als Lehrzeit zu betrachten war und bereits zur Hauptsache der Ausbildung von A. im Hotelfach galt. In der Tat besteht bei einem Lehrvertrag die Hauptpflicht des Arbeitgebers in der Ausbildung des Lehrlings. Insbesondere in Anbetracht der in seinem Schreiben vom 7. Mai 2010 vom Vater von A. an den Anwalt M. hervorgehobenen Einwände betreffend des Arbeitspensums (sechs aufeinanderfolgende Arbeitstage) und der Ferien, hätte Y. deutlich belegen müssen, dass A. während der fraglichen Zeit bezüglich ihrer Aufgaben, dem Zweck und den Bedingungen ihrer Tätigkeit genau wie eine Lehrtochter behandelt worden war. Wäre dieser Beweis erbracht worden, so würde sich das Gericht ohne grossen Zwang, namentlich auch in Anlehnung an den Bundesgerichtsentscheid BGE 132 III 756 ff., dazu entschliessen, den für ein erstes Lehrjahr vorgesehenen Lohn als massgebend anzuerkennen.

Da der nötige Beweis für eine reine Ausbildungstätigkeit in der fraglichen Zeit nicht erbracht worden ist, kann aus der blossen Tatsache, dass die betreffende Periode der eigentlichen Lehrzeit unmittelbar vorausging, nicht automatisch das Vorhandensein einer «Vorlehrzeit» abgeleitet werden.

5. Nachdem der provisorische Vertrag – der richtiger als «zeitlich befristeter Vertrag» zu bezeichnen wäre – nicht als Lehrvertrag zu betrachten ist, unterliegt er den Bestimmungen des Gesamtarbeitsvertrags für das Gastgewerbe. Unter diesen Umständen haben die Parteien betreffend den Lohn freie Hand, müssen jedoch allfällige Mindestansätze berücksichtigen, die im zugehörigen Gesamtarbeitsvertrag enthalten sind. Der zwischen den Parteien vereinbarte Lohn

darf den vorgeschriebenen Minimalbetrag überschreiten, weil die Erhöhung in diesem Fall zugunsten des Arbeitnehmenden ausfällt. Haben die Parteien jedoch einen Lohn vorgesehen, der unter der vom LGAV zwingend vorgeschriebenen Grenze liegt, so ist dieser Betrag ungültig und muss durch den Minimallohn ersetzt werden. 2006 belief sich der Mindestlohn für eine Hotelangestellte ohne Ausbildung auf 3182 Franken brutto pro Monat.

Unter den gegebenen Umständen kann der Richter in Anwendung von Art. 10 Abs. 1 I LGAV, eine Lohnreduktion von 10 Prozent vorsehen: Leistet der Mitarbeitende keine qualifizierte Berufsarbeit gemäss Ziff. 2, kann ein um 10 Prozent tieferer Mindestlohn vereinbart werden, wenn der Betrieb in einem förderungsbedürftigen Gebiet nach dem Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete liegt.

Im vorliegenden Fall ist demnach der Brutto Lohnanspruch für A. mit 2864 Franken (3182 Franken ./ 318 Franken) anzusetzen.

Im Übrigen ist darauf hinzuweisen, dass die von A. angemeldete Forderung den Voraussetzungen von Art. 2 Abs. 2 ZGB in keiner Weise entspricht, was übrigens auch Y. nicht behauptet hat. Überhaupt ist es so, dass bezüglich Art. 341 OR eine Verletzung des Grundsatzes von Treu und Glauben nur in Ausnahmefällen in Betracht kommt.

Auch aus der relativ langen Frist, die ein Arbeitnehmender verstreichen lässt, bis er seinen Anspruch stellt, darf weder auf seinen Verzicht, noch auf ein missbräuchliches Vorgehen geschlossen werden. Würde man eine solche Beurteilung gutheissen, so wäre der Begriff der Verjährung seines Sinnes beraubt.

*Sentenza del Pretore della
Giurisdizione di Locarno-Città
14. Oktober 2010
(Übersetzung aus dem Italienischen)*

Urteil

Wann verjährt der Anspruch auf Schadenersatz für Asbestopfer?

Ob durch Asbestexposition am Arbeitsplatz ein Schaden entstanden ist, hängt davon ab, ob später eine Krankheit ausbricht. Trotzdem beträgt die Verjährungsfrist 10 Jahre ab dem Schaden stiftenden Ereignis und nicht ab Krankheitsausbruch. Es gibt keine Spezialregelung für Asbest.

Sachverhalt

A. arbeitete seit Beginn seiner Lehre 1962 bei der Y. AG (Beschwerdegegnerin). Anfang 2004 wurde bei ihm ein malignes Pleuramesotheliom (Brustfellkrebs) diagnostiziert, das am 10. November 2005 zu seinem Tod führte. Mit Klage vom 25. Oktober 2005 hatte er Teilklage eingereicht, mit der er 212 906 Franken als Schadenersatz und Genugtuung verlangte, da die Erkrankung durch Asbestexposition am Arbeitsplatz verursacht worden sei. Nach seinem Tod traten seine beiden Töchter B. und C. (Beschwerdeführerinnen) in den Prozess ein.

Der Klage war vor Arbeitsgericht kein Erfolg beschieden. Die Appellation wies das Obergericht des Kantons Aargau ab. Es erkannte, für den Beginn der 10-jährigen Verjährungsfrist nach Art. 127 OR sei bei positiver Vertragsverletzung der Zeitpunkt der Pflichtverletzung und nicht jener des Schadenseintritts massgeblich. Es erachtete daher sämtliche der Y. angelasteten Handlungen, welche diese vor dem 25. Oktober 1995 (das heisst mehr als 10 Jahre vor der Klageeinreichung als erste Verjährungsunterbrechung) begangen haben soll, als verjährt. Dies betrifft namentlich den Zeitraum zwischen 1966 und 1978, während dem A. gemäss der Klageschrift regelmässig und intensiv mit Asbeststaub in Kontakt gekommen sein soll. Dass nach diesem Zeitpunkt ein weiterer für die Erkrankung kausaler Kontakt erfolgt sei, hielt das Obergericht nicht für erwiesen, ebenso wenig wie eine Pflichtverletzung in diesem Zeitpunkt.

Aus den Erwägungen

1. Vor Bundesgericht thematisieren B. und C. ausschliesslich die Frage der Verjährung. Sie machen im Wesentli-

chen geltend, für vertragliche Ansprüche beginne die Verjährung nach Art. 130 Abs. 1 OR erst mit der Fälligkeit der Forderung. Fälligkeit bedeute, dass der Gläubiger den Anspruch fordern kann und der Schuldner erfüllen muss. Ein Fordern der Leistung vor Auftreten des Schadens sei für das Vertragsrecht bei Schadenersatzforderungen begriffslogisch ausgeschlossen. Anders verhalte es sich im Deliktsrecht, wo Art. 60 Abs. 1 OR eine zehnjährige absolute Verjährung ab der schädigenden Handlung statuiere.

2.2 Mit Ablauf von zehn Jahren verjähren alle Forderungen, für die das Bundeszivilrecht nicht etwas anderes bestimmt (Art. 127 OR). Diese Norm gilt unter anderem für die aus der Verletzung vertraglicher Pflichten entstehenden Forderungen auf Leistung von Schadenersatz und Genugtuung. Der Beginn der Verjährungsfrist untersteht in diesen Fällen Art. 130 Abs. 1 OR, das heisst die zehnjährige allgemeine Verjährungsfrist läuft von der Fälligkeit der Forderung an, und zwar unabhängig davon, ob der Gläubiger seine Forderung kennt.

2.4.4 Die Problematik des zu beurteilenden Falles liegt nicht primär darin, dass zwischen der behaupteten Pflichtverletzung und dem Schadenseintritt mehr als zehn Jahre verstrichen sind, sondern darin, dass der Schaden während der zehnjährigen Verjährungsfrist nicht liquidierbar ist. Zuzufolge der Ungewissheit, ob die Asbestexposition überhaupt gesundheitliche Konsequenzen nach sich zieht, und der langen Zeit (15 bis 45 Jahre), die zwischen der Asbestexposition und einem allfälligen Krankheitsausbruch verstreicht, kann,

selbst wenn der Nachweis einer Pflichtverletzung gelingt, vor Ablauf der Verjährungsfrist objektiv nicht festgestellt werden, ob Schadenersatz geschuldet ist. Da nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit feststeht, dass nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge ein Schaden eintreten wird, kann der Geschädigte in diesem Zeitraum noch nicht mit Aussicht auf Erfolg auf Schadenersatz klagen. Obwohl das schadenstiftende Ereignis stattgefunden hat und grundsätzlich abgeschlossen ist, lässt sich die zukünftige Entwicklung nicht mit hinreichender Sicherheit überblicken, um den zu erwartenden Schaden abschätzen zu können. Der Eintritt des Schadens im wirtschaftlichen Sinne hängt vom Ausbruch der Krankheit ab und damit von einem zukünftigen ungewissen Ereignis.

Der Gesetzgeber hat diesen für den Geschädigten auftretenden Schwierigkeiten in gewissen Bereichen, in denen erfahrungsgemäss mit Spätschäden zu rechnen ist, mit Spezialregelungen Rechnung getragen. Er hat beispielsweise in Art. 10 des Kernenergiehaftpflichtgesetzes und Art. 40 des Strahlenschutzgesetzes eine Verjährungsfrist von 30 Jahren vorgesehen. In Art. 13 KHG wird für die Kernenergiehaftung der Versicherungsschutz für Spätschäden geregelt, die zufolge Verjährung nicht mehr geltend gemacht werden können. Auch in diesen Bereichen wurde indessen weder auf das Institut der Verjährung verzichtet, noch der Schadenseintritt zum Ausgangspunkt der Verjährung gemacht.

Obwohl sich die Problematik von Spätschäden auch in anderen Bereichen stellt, hat sich der Gesetzgeber nicht für eine generelle Verlängerung der Verjährungsfristen in derartigen Fällen entschieden. Damit bleibt es für Asbestschäden bei der zehnjährigen Verjährungsfrist, die im zu beurteilenden Fall vor der ersten verjährungsunterbrechenden Handlung abgelaufen ist. Insoweit erweist sich die Beschwerde als unbegründet.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 16. November 2010 (4A_249/2010)



Illustration: Christine Ruff

Urteil

Notwendige Information über eine Taggeldversicherung

Gemäss Art. 331 Abs. 4 OR ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmenden über die ihm gegenüber einer Vorsorgeeinrichtung oder einem Versicherungsträger zustehenden Rechte die notwendigen Informationen zu geben. Diese Pflicht des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmenden soll dessen Interessenwahrung ermöglichen.

Sachverhalt

A. wurde per Arbeitsvertrag vom 30. Dezember 1997 bei der X. SA angestellt. Seit dem 28. November 2001 hat X. mit der Versicherungsgesellschaft W. einen kollektiven Taggeldversicherungsvertrag. Für den Fall des Verdienstauffalls aus Krankheitsgründen sieht diese Versicherung die Entrichtung einer Tagesentschädigung vor, die 93 Prozent des Tagesverdiensts abdeckt und nach einer Sperrfrist von 90 Tagen während maximal 730 Tagen ausbezahlt wird. Die Allgemeinen Versicherungsbestimmungen sehen vor, dass der Versicherte namentlich im Fall der Auflösung des Arbeitsverhältnisses die Versicherungsdeckung auf individueller Basis weiterhin beibehalten kann. Dieses Recht muss er jedoch schriftlich innerhalb einer Frist von 30 Tagen nach Erlöschen des Arbeitsvertrags, beziehungsweise Austritts des versicherten Kollektivums wahrnehmen, sonst ist der Anspruch verwirkt.

Ab 31. Oktober 2003 war A. arbeitsunfähig. Am 28. April 2004 wurde sein Vertrag per 30. Juni gekündigt. A. focht die Auflösung nicht an und bezog den Lohn, beziehungsweise die Taggelder für den Verdienstauffall bis Ende Juni 2004. Am 29. April 2004 informierte X. A. über die Möglichkeit, bei der W. eine Taggeldversicherung auf individueller Basis abzuschliessen. Der Brief der Arbeitgeberin vom 29. April wurde am 12. Mai 2004 von A. gegengezeichnet. Am 27. August 2004 liess A. X. wissen, dass er «die Taggeldversicherung bei der W. weiterführen wolle». Der Antrag wurde an die W. weitergeleitet. Diese wies das Gesuch als verspätete Eingabe zurück.

Aus den Erwägungen

Die kantonale Instanz war der Meinung, dass die Information von X. im Brief vom 28. April 2004 insofern ungenügend war, als sie die Frist nicht erwähnte, inner-

halb welcher der Übergang zum individuellen Vertrag beantragt werden musste. Die Richter sahen darin eine Vernachlässigung der Informationspflicht gemäss Art. 331 Abs. 4 OR. X. ihrerseits ist der Auffassung, dass A. die entsprechenden Auskünfte selber hätte einholen können.

Zu Recht hat die kantonale Instanz hervorgehoben, dass eine Versicherung, die den krankheitsbedingten Verdienstauffall abdeckt, normalerweise aufgrund des VVG die Auszahlung der Taggelder bis zum Anspruchsverfall übernimmt, wenn die Krankheit innerhalb der Deckungsperiode eingetreten ist. Abweichend von diesem Normalfall kann eine Sonderregelung getroffen werden, welche die Einstellung der Taggeldzahlungen per Auflösungsdatum des Arbeitsverhältnisses vorsieht. In diesem Fall hat der Arbeitnehmende die Möglichkeit, die Versicherungsleistungen über das Datum der Vertragskündigung hinaus zu beziehen, wenn er innerhalb einer bestimmten Frist ein entsprechendes Übertrittsgesuch stellt.

Aus dem kantonalen Entscheid geht hervor, dass A. nicht Bescheid wusste, dass X. eine von der normalen VVG-Bestimmung abweichende Versicherungsvariante gewählt hatte, bei der die Entrichtung der Taggelder vom Datum der Vertragsauflösung an eingestellt wurde. Es oblag X., A. – der überzeugt war, dass sein Verdienstauffall auch nach beendigem Arbeitsverhältnis weiterhin kompensiert würde – darüber zu informieren, dass er sein Recht auf den Übertritt innert 30 Tagen wahrnehmen musste. Diese Auskunft ist X. schuldig geblieben. Zu Recht hat die Vorinstanz aufgezeigt, dass die X. ihrer Informationspflicht gemäss Art. 331 Abs. 4 OR ungenügend nachgekommen ist.

Aufgrund obiger Erwägung kann A. nicht vorgeworfen werden, sich nicht rechtzeitig an die Taggeldversicherung gewendet zu haben. Man kann ihn deswegen auch nicht ein Mitverschulden und schon gar nicht einen allfälligen Rechtsmissbrauch vorwerfen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 3. Juni 2010 (4A_186/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Bei der Gesundheitsförderung kommt die Kür nach der Pflicht

Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind eine freiwillige Ergänzung zu den gesetzlichen Arbeitsschutzverpflichtungen der Arbeitgeber. Sie bieten den Unternehmen personalpolitische Profilierungsmöglichkeiten und können dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden zuträglich sein. Die für Arbeitgeber elementaren Grundlagen für sichere und gesunde Arbeitsplätze dürfen aber nicht vernachlässigt werden. **Jürg Zellweger**



Bild: iStockphoto.com/Amrphoto

*Fit fürs Teamwork:
Auch eine Frage der
körperlichen Gesundheit?*

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zielt darauf ab, Krankheiten und Unfällen am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Mit Massnahmen wie etwa Stressbewältigungsprogrammen, Bewegungsangeboten, gesunder Ernährung, Workshops zur Konfliktbewältigung usw. versucht man, direkt oder indirekt das betriebliche und private Verhalten der Mitarbeitenden zu beeinflussen – respektive auf betriebliche (und sogar private) Verhältnisse im Sinne der Gesundheitsförderung einzuwirken.

Die strukturellen Grundlagen für einen nachhaltigen Erfolg der BGF werden durch die managementmässige Verankerung von Gesundheitszielen erreicht. Dabei spricht man von einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Im Vordergrund stehen dabei etwa Ziel- und Betriebsvereinbarungen, die Etablierung von Gesundheitszirkeln, die Klärung von Verantwortlichkeiten und nicht

zuletzt die Bereitstellung der entsprechenden Budgets.

In ihrer Grundphilosophie strebt die Gesundheitsförderung primär die Unterstützung von Gesundheitsressourcen der Menschen an. Dabei wird vom Wissen und den subjektiven Erfahrungen mit der persönlichen Gesundheit der Betroffenen ausgegangen. Die betriebliche Prävention hingegen setzt auf objektives Expertenwissen, um Unfälle und Krankheiten zu verhüten. Die Herangehensweise in der BGF ist mit andern Worten eine sozialwissenschaftliche, diejenige der Prävention eine technische und medizinisch ausgerichtete.

Der Gratisapfel gehört nicht zum Arbeitsschutz

Der den Mitarbeitenden angebotene Gratisapfel aus dem regionalen Biobauernhof oder der Velotag («Bike to work») können als plakatives Symbole für einzelne BGF-Massnahmen genommen

werden, während die Anordnung, auf Baustellen Schutzhelme zu tragen oder in Büros Bildschirme ergonomisch richtig einzustellen, für Präventionsmassnahmen aus dem traditionellen Arbeitsschutz stehen.

Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ergänzen damit obligatorische Präventionsverpflichtungen der Arbeitgeber im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz und können, wie die Beiträge aus der Praxis (Seite 16) und aus der Sicht des Arbeitsrechts (Seite 18) zeigen, aus verschiedenen Gründen sinnvoll sein. Gerade mit Bezug auf psychosoziale Belastungen und stressbedingte Erkrankungen, bei denen keine eindeutigen Kausalzusammenhänge bestehen, kann der Ansatz der BGF neue Impulse bringen.

Anbieter von professionellen Dienstleistungen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung versprechen den Unternehmen längerfristig etwa die Verbesserung von Image und Betriebsklima, eine Zunahme der Produktivität, Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit sowie die Senkung von Personalfluktuationen und unfall- respektive krankheitsbedingte Absenzen. Solche Effekte sind in Zeiten des Fachkräftemangels und einer zunehmend älter werdenden Erwerbsbevölkerung auch von volkswirtschaftlicher Bedeutung.

Gesundheitsförderung durch Firmen hat auch Grenzen

Allerdings gibt es auf dem einschlägigen Markt sehr viele und unterschiedliche Angebote. Die Palette reicht von Wellnesstagen bis zu umfassenden Gesundheits-Managementsystemen. Was für Massnahmen die Gesundheit der Mitarbeitenden aber wirklich wirksam fördern können, ist dagegen wissenschaftlich noch wenig erhärtet. Sind zum Beispiel betrieblich geförderte Massageangebote zweckmässig – oder einfach nur gut für die Stimmung? Hier besteht zweifellos noch Evaluierungsbedarf.

Sicher ist: Für den Erfolg und die Akzeptanz von Massnahmen sind die Freiwilligkeit und die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes entscheidend. Damit ist BGM

auch klar als freiwillige Unternehmensbeziehungsweise Personalstrategie einzuordnen.

Die Eigenverantwortung muss im Zentrum stehen

Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung stossen auch an Grenzen. Eine an der sogenannten Ottawa-Charta orientierte Gesundheitsförderung, die auf ein umfassendes, körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden (!) auch bei der Arbeit abzielt, scheitert schlicht am Alltag und den ökonomischen Realitäten. Die Beeinträchtigung des Wohlbefindens ausserhalb der Arbeit kann zudem schwer von den Arbeitgebern beeinflusst werden. Mit einem ausgewogenen Verpflegungsangebot oder Tipps für eine gesunde Lebensgestaltung können die Unternehmen ihre Mitarbeitenden lediglich dabei unterstützen, die persönliche Gesundheit zu stärken. Zentral ist und bleibt – auch bei einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement – die Eigenverantwortung des Einzelnen für seine Gesundheit.

Um echte Erfolge zu erzielen, sind bei der betrieblichen Gesundheitsförderung eine langfristige Strategie und Durchhaltewille angesagt. Dabei müssen Kosten und Nutzen der Massnahmen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und betriebswirtschaftlich gerechtfertigt werden können. Kurzfristige Begeisterung für innovative betriebsinterne Gesundheitsprojekte ist das eine, die nötige Langfristigkeit macht es jedoch zwingend, sich über Effektivität und Effizienz der Massnahmen Rechenschaft abzulegen. Nicht jedes Wellnessangebot genügt dem Anspruch, den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden zu verbessern.

Das Wesentliche im Auge behalten

Auch wenn betriebliche Gesundheitsförderung für einzelne Unternehmen sinnvoll ist und Wirkungen zeigt, so dürfen die elementaren und objektiven Grundlagen von sicheren und gesunden Arbeitsplätzen keinesfalls in den Hintergrund gedrängt oder vernachlässigt werden. Zu diesen Grundlagen gehören die Bestimmungen zur Verhü-



Bild: Robi Lewis

Betont die Eigenverantwortung: Jürg Zellweger.

tung von Unfällen und Berufskrankheiten und zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Die Arbeitgeber sind verpflichtet, in ihren Betrieben auftretende Gefährdungen für Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmenden objektiv zu ermitteln und die erforderlichen Schutzmassnahmen und Anordnungen nach anerkannten Regeln der Technik zu treffen. Entsprechende Schutzmassnahmen und Schutzeinrichtungen sind zudem regelmässig zu überprüfen.

Dabei ist nicht nur an die Situation auf dem Bau oder in der Industrie zu denken. Auch reine Büroarbeitsplätze bergen Unfallgefahren, und auch von nicht richtig eingerichteten Arbeitsplätzen können Gesundheitsbelastungen ausgehen. Man denke hier an die individuelle und ergonomisch richtige Justierung von Tischen und Stühlen oder die individuelle Einstellung von Computerbildschirmen. Auch Stolperunfälle oder Stürze – etwa im Betriebsarchiv – erscheinen in den Unfallstatistiken im Dienstleistungssektor immer noch an prominenter Stelle.

Im Sinne der Prioritätensetzung bei knappen Ressourcen empfiehlt es sich, vorab die gesetzlichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Massnahmen als Daueraufgabe in den Betrieben flächendeckend zu verankern. Für kleinere und mittlere Unternehmen bieten dabei die Branchenlösungen der Verbände praxisgerechte Unterstützung. Wer diese Pflicht erfüllt hat und dauerhaft zu erfüllen imstande ist, kann sich an die Kür – ein betriebliches Gesundheitsmanagement – wagen. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wie sich Kuhn Rikon vorbildlich für gesundes Personal engagiert

Der Kochgeschirr-Hersteller Kuhn Rikon hat bereits vor fünf Jahren ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt, für das die Firma mehrfach ausgezeichnet wurde. Die Tösstaler machen sehr gute Erfahrungen, auch wenn die Absenzen der Mitarbeitenden nicht wesentlich reduziert werden konnten. GL-Mitglied Daniel Obrist, der für die Umsetzung und neue Massnahmen zuständig ist, zieht eine positive Bilanz. **Michael Zollinger**

Die Identifikation mit dem Unternehmen war bei den Mitarbeitenden von Kuhn Rikon schon lange hoch. Und doch hatte sich die Geschäftsleitung zum Ziel gesetzt, diese nochmals zu stärken, als sie 2006 mit der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) begann. Gemeinsam mit dem Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISP) der Universität Zürich startete man zunächst mit einem Einstiegs-Workshop für das Kader, in dessen Rahmen Ziel und Zweck des gesamten Engagements aufgezeigt wurden. Als Name und Label für das Ganze wählte man vital@kuhn-riikon und informierte im Rahmen eines Info-Meetings entsprechend die ganze Belegschaft.

«Ganz wichtig war von Anfang an das klare Commitment der gesamten Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates», betont Daniel Obrist, Leiter Dienste, GL-Mitglied und bis heute verantwortlich für das BGM bei Kuhn Rikon. Auslöser für das Engagement sei nicht irgendein Ereignis, sondern grundsätzliches Interesse am Thema gewesen, sagt



Setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement bei Kuhn Rikon um: Daniel Obrist.

Obrist: «Wir wissen, dass wir von den Leuten täglich sehr viel fordern und darum ein Umfeld schaffen müssen, in dem sich unsere Mitarbeitenden wohl und wertgeschätzt fühlen. Weil Kuhn Rikon seine soziale Verantwortung schon immer wahrgenommen hat, sah ich viel Potenzial bei diesem Thema.»

Gründung eines Gesundheitszirkels

Eine detaillierte Mitarbeiterbefragung durch das Institut für Sozial- und Präventivmedizin brachte zutage, dass die Identifikation mit dem Unternehmen tatsächlich bereits hoch und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gross ist. Bemängelt wurden teilweise die Informationspolitik, gewisse Lohnleistungen und in der Fertigung da und dort auftretende Belastungen durch Lärm und Staub. Als nächster Schritt folgte die Installierung eines so genannten Gesundheitszirkels – bestehend aus acht Mitarbeitenden quer durch die Bereiche und Hierarchien.

Dieser Zirkel, der bis heute viermal im Jahr tagt, analysierte die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und beschloss über zu ergreifende Massnahmen. In der Produktion initiierte er Messungen durch die Suva, die zum Beispiel erga-

160 Mitarbeitende und viele Tibeter

Kuhn Rikon entwickelt, produziert und vertreibt qualitativ hochwertiges Kochgeschirr und Zubehör. Das Familienunternehmen beschäftigt 160 Mitarbeitende, 130 davon in Rikon (ZH), und verkauft ihre Produkte in 40 Länder. Die Firma ist eng verbunden mit der Tibetergemeinschaft hierzulande.

Als das Rote Kreuz und andere Hilfsorganisationen 1964 von der chinesischen Unterdrückung schwer betroffene Tibeterfamilien in die Schweiz aufnahm, stellten Henri und Jacques Kuhn, die Söhne des Firmengründers Heinrich Kuhn, spontan Arbeitsplätze und Firmenwohnungen zur Verfügung. 1968 gründeten sie mit ihrem Freundeskreis das Tibeter-Institut Rikon. Bis heute arbeiten viele Tibeterinnen und Tibeter im Unternehmen.

ben, dass man eine falsche Mischung eines Schmiermittels verwendete, die gesundheitlich zwar unbedenkliche, aber trotzdem störende Wasserdämpfe freisetzte. In Sachen Information wurden die Anstrengungen etwa forciert, indem neu nach Geschäftsleitungssitzungen Infos über die Linienverantwortlichen sofort weitergegeben werden.

Eigenverantwortung stärken

Bei jedem Gesundheitsmanagement, sagt Obrist, sei immer das Engagement jedes Einzelnen gefragt. Diverse Massnahmen der letzten Jahre setzten denn auch beim persönlichen Verhalten der Mitarbeitenden an. Man förderte zum Beispiel den Wasserkonsum am Arbeitsplatz, indem man an Interessierte eine hochwertige, persönlich beschriftete Glasflasche verschenkte. Oder man griff das Thema Körperhaltung und Rücken in Form von Workshops mit einer lokalen Physiotherapeutin auf. Eingeführt wurde das Angebot einer Masseurin, die den Betrieb besucht. «In der ersten Runde bezahlten wir diesen Service, inzwischen müssen ihn Interessierte selbst berappen», so Obrist. Zwar liege die Hauptverantwortung beim Mitarbeitenden, es sei aber das Ziel, die Leute zum Thema Gesundheit zu sensibilisieren, weshalb gewisse Aktionen obligatorisch seien.

Dazu gehört das Rauchverbot. Bereits seit Mitte 2009 ist der gesamte Betrieb rauchfrei, was freilich nicht alle in der Belegschaft mit Jubel quittierten, wie

Obrist zugibt. Auf Freiwilligkeit basierte hingegen beispielsweise die mehrmalige Teilnahme an der jährlichen Aktion «bike to work» von Pro Velo, die dazu ermuntert, für den Arbeitsweg aufs Fahrrad umzusteigen.

«Die Gesundheit ist als Teil der Führungsaufgaben verankert.»

Viel Lob für die Umsetzung

Es ist ein Strauss von Massnahmen, die Kuhn Rikon in den letzten Jahren im Bereich Gesundheit ergriffen hat. Daniel Obrist ist überzeugt, dass sich das Engagement mehrfach lohnt. Nicht zuletzt in Form von positiver PR. Für ihre vorbildliche Umsetzung eines BGM wurde das Tössstaler Unternehmen bereits mehrfach ausgezeichnet. Als eines der ersten KMU überhaupt erhielt es von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz das Label «Friendly Work Space». Um das Label zu erlangen, müssen Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung in ihre Managementprozesse integrieren. Im letzten Jahr folgte der «Zürcher Preis für Gesundheitsförderung im Betrieb 2010» vom ISP der Universität Zürich. Lobend erwähnt wurden von der Jury unter anderem die periodischen Befragungen der Mitarbeitenden, der ständige Gesundheitszirkel, flexible Arbeitszeitgestaltung, vielfältige Aktionen und Schulungen der Mitarbeiten-

den zu Gesundheitsfragen sowie die Gesundheit als Teil der Unternehmensleitlinien und der Führungsaufgabe.

Auf Letzteres will man künftig noch grösseres Augenmerk legen, wie Obrist sagt. Im Juni führt er für das Unternehmenskader mit einem externen Partner einen Workshop unter dem Titel «Gesund führen» durch. Die wesentlichen Einflussfaktoren zu Gesundheit und Arbeit und die Relevanz des eigenen Führungsverhaltens werden thematisiert. Insbesondere psychische Erkrankungen können unter Umständen mit dem Verhalten von Führungskräften zu tun haben. Es geht aber auch um die klare Botschaft: «Man darf bei Kuhn Rikon krank werden – und wenn, dann wird einem geholfen. Präsentismus ist nicht unsere Erwartung an kranke Mitarbeitende.»

Ein wichtiger Bestandteil jedes umfassenden BGM ist ein systematisches Absenzenmanagement. In Rikon bedeutet das einen intensiven Kontakt mit Ärzten, Krankentaggeld- und Invalidenversicherungen in Fällen von Langzeitabwesenden genau so wie konsequente Rückkehrgespräche durch die Vorgesetzten auch nach kurzen Absenzen.

Kosten: Nicht mehr als 20 000 Franken pro Jahr

Dass die Zahl der Absenzen 2010 im Vergleich zu 2009 beim Kochgeschirrhersteller dennoch nicht wesentlich gesenkt werden konnte, stört Daniel Obrist übrigens nicht. Weder dies noch monetäre Ziele stünden im Vordergrund. Vielmehr gehe es um ein klares Zeichen der Wertschätzung gegenüber der Belegschaft. Die finanziellen Aufwendungen für das ganze Engagement halten sich laut Obrist ebenfalls im Rahmen. Nebst den internen Kosten und dem personellen Zeitaufwand betragen sie jährlich nicht mehr als 20 000 Franken.

Für ein langfristig erfolgreiches BGM braucht es dafür viel Durchhaltewillen und ständig neue, kreative Ideen. Für Obrist ist eines nach den ersten fünf Jahren betriebliches Gesundheitsmanagement bei Kuhn Rikon klar: «Bei uns hat es definitiv die Stimmung angehoben. Ich kann es nur allen Schweizer KMU zur Nachahmung empfehlen.» ■

Die Mitarbeitenden von Kuhn Rikon sind für das Thema Gesundheit sensibilisiert und produzieren den Grossteil des Kochgeschirrs immer noch im Tössstal.



Bild: zbg

Was die Arbeitgeber beachten und berücksichtigen sollten

Betriebliche Gesundheitsmanagements (BGM) werden in der Schweiz noch längst nicht flächendeckend betrieben. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist ein BGM überaus sinnvoll. Das Arbeitsrecht stellt aber auch gewisse Anforderungen an die Ausgestaltung. **Philipp Schneider**

Die Gesundheit der Arbeitnehmer ist das zentrale Schutzziel des Arbeitsschutzrechts. So verpflichtet das Arbeitsgesetz (ArG) den Arbeitgeber, zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind.

Der Gesundheits-Begriff und das Arbeitsschutzrecht

Was ist unter «Gesundheit» zu verstehen? Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) versteht unter «Gesundheit» den Zustand «vollständigen (...) Wohlergehens». Das Arbeitsschutzrecht verfolgt bescheidenere Ziele – im Wissen, dass die meisten Arbeitnehmer den (idealen) Zustand vollständigen Wohlergehens nie erreichen werden. Das Arbeitsschutzrecht versteht unter «Gesundheit» aber nicht bloss die Abwesenheit von Unfall und Krankheit. Das lässt sich gut an der Entwicklung des Arbeitsschutzrechts ablesen, die vom Gesundheitsbegriff der WHO durchaus beeinflusst ist.

Ursprünglich war das Arbeitsschutzrecht allein auf die Verhinderung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten ausgerichtet. Seit einiger Zeit will das Arbeitsschutzrecht aber auch vor Nichtberufskrankheiten schützen. Eine Erweiterung des klassischen Ansatzes des Arbeitsschutzrechts ist vor allem durch die Einführung des «Grundsatzes von ergonomischen Arbeitsbedingungen» erfolgt. Ergonomische Arbeitsbedingungen können etwa dazu führen, dass ein vorbestehendes Rückenleiden, das keine Berufskrankheit darstellt, nicht «ausgelöst» wird.

Allein mit ergonomischen Arbeitsbedingungen wird dem Gesundheitsbe-

griff der WHO noch keine Rechnung getragen. Der «Grundsatz von ergonomischen Arbeitsbedingungen» hat sich jedoch als verallgemeinerungsfähig erwiesen. Je länger je mehr wird das Arbeitsschutzrecht durch das Postulat der Anpassung der Arbeit an den Menschen beeinflusst. So verpflichtet das ArG den Arbeitgeber, eine allzu einseitige Beanspruchung der Arbeitnehmer zu vermeiden. Nach heutigem Verständnis, das stark von der Idee der «Humanisierung

«Der Arbeitgeber ist gesetzlich nicht verpflichtet, ein BGM zu installieren.»

der Arbeitsbedingungen» geprägt ist, ist der Arbeitgeber zum Beispiel dazu verpflichtet, monotone Arbeit zu vermeiden: Der Arbeitgeber hat für Abwechslung zu sorgen, die sich namentlich auf die psychische Gesundheit positiv auswirken kann, ja sogar für psychisches Wohlergehen sorgen kann.

Nach wie vor Defizite beim Arbeitsschutzrecht

Trotz aller Fortschritte, die im Arbeitsschutz in den letzten Jahrzehnten erzielt worden sind, weist das Arbeitsschutzrecht immer noch wesentliche Defizite auf. Die beiden Hauptdefizite: Das Arbeitsschutzrecht schützt erstens die Gesundheit der Arbeitnehmer nur insofern, als ein Arbeitsplatzbezug besteht. Auch der Schutz vor Nichtberufskrankheiten geht immer nur so weit, als ein Arbeitsplatzbezug besteht. Das

Arbeitsschutzrecht besteht zweitens nicht nur aus dem ArG, sondern auch aus zahlreichen Verordnungen. Das Arbeitsschutzrecht ist stark normzentriert. Es ist aber zu wenig ressourcen-, das heisst menschenorientiert. Es fehlen vor allem institutionalisierte Möglichkeiten zur unmittelbaren aktiven Mitwirkung der Arbeitnehmer.

Aus diesem Grund kann das Arbeitsschutzrecht vor allem das Ziel, auch die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen, unmöglich erreichen: Der Arbeitgeber hat z. B. die Pflicht, eine übermässig starke Beanspruchung der Arbeitnehmer zu vermeiden. Wie der Arbeitgeber dieses Schutzziel erreicht, bleibt seinem Ermessen überlassen. Namentlich dafür, wie man Stress vermeidet, gibt es aber keine Standards, an denen sich der Arbeitgeber orientieren könnte; denn der eine ist früher gestresst, die andere später. Eine wirksame Vermeidung von Stress ist deshalb nur möglich, wenn sich jeder Arbeitnehmer etwa bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation einbringen kann.

Kompensation durch betriebliches BGM

Die beiden Hauptdefizite des Arbeitsschutzrechts können mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zumindest teilweise kompensiert werden. Ein BGM zielt darauf ab, unter Rückgriff auf arbeitsmedizinische und arbeitspsychologische Erkenntnisse die Gesundheit jedes Arbeitnehmers – unabhängig davon, ob eine Beeinträchtigung vorliegt – systematisch zu fördern. Die in der Arbeitswelt anzutreffenden BGM sind sehr unterschiedlich ausgestaltet. Allen BGM-Konzepten ist aber gemeinsam, dass der Arbeitnehmer als

Mensch im Mittelpunkt steht. Das bedeutet zweierlei:

Das erste Merkmal eines BGM besteht darin, dass der Arbeitnehmer als Mensch angesehen wird. Ein BGM fördert die Gesundheit der Arbeitnehmer nicht nur insofern, als ein Arbeitnehmer seine Rolle als Arbeitnehmer ausübt. Ein BGM geht vielmehr bewusst über den betrieblichen Aktionsradius hinaus, beispielsweise wenn in einer betrieblichen Informationsveranstaltung gesunde Ernährung thematisiert wird. Das zweite Merkmal eines BGM besteht darin, dass der Mensch in den Mittelpunkt gestellt wird. Ein BGM will – beispielsweise im Rahmen eines Gesundheitszirkels – gezielt das persönliche Erfahrungswissen jedes einzelnen Arbeitnehmers mobilisieren, um die Gesundheit der Arbeitnehmer zu fördern.

Ausgestaltung: Hohe rechtliche Anforderungen

Auch wenn ein BGM, mit dem die Defizite des Arbeitsschutzrechts zumindest teilweise kompensiert werden, überaus sinnvoll ist, ist der Arbeitgeber von Gesetzes wegen nicht verpflichtet, ein BGM zu installieren. Wenn der Arbeitgeber ein BGM installiert, muss die Teilnahme der Arbeitnehmer grundsätzlich freiwillig bleiben. Ob ein Arbeitnehmer z. B. die Fitnessgeräte, die der Arbeitgeber zur Verfügung stellt, benutzt, ist seine Entscheidung. Sporttreiben betrifft die Privatsphäre, auf die der Arbeitgeber keinen Zugriff hat.

Sofern ein Arbeitnehmer am BGM teilnehmen will, muss der Arbeitgeber den Gleichbehandlungsgrundsatz beachten. Wenn der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer zwecks Stressvermeidung weiterbilden will, darf einem älteren Arbeitnehmer der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung nicht deshalb verweigert werden, weil sich die langfristigen Beanspruchungsfolgen des Stresses bei diesem Arbeitnehmer kaum mehr während der Dauer des Arbeitsverhältnisses bemerkbar machen werden.

Datenschutz beachten

Soweit ein Arbeitnehmer am BGM teilnimmt, muss der Arbeitgeber namentlich den Datenschutz beachten: Die



Der Grundsatz von ergonomischen Arbeitsbedingungen hat zur Erweiterung des Arbeitsschutzrechts beigetragen.

unmittelbare aktive Mitwirkung eines Arbeitnehmers etwa in einem Gesundheitszirkel bringt es zwangsläufig mit sich, dass ein Arbeitnehmer besonders schützenswerte Personendaten offenbart. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Die Offenbarung dient ja letztlich dem Zweck, die Anzahl der Absenzen im Betrieb zu verringern; und an einer derartigen Verringerung hat der Arbeitgeber ein durchaus schützenswertes Interesse. Bei der Mitwirkung in einem Gesundheitszirkel besteht jedoch die Gefahr, dass ein Arbeitnehmer Daten über seinen Gesundheitszustand offenbart, die der Arbeitgeber zu einem späteren Zeitpunkt in anderen Zusammenhängen berücksichtigen kann.

Das Datenschutzrecht schiebt derartigen Zweckentfremdungen allerdings einen Riegel vor. In der Sache haben Arbeitgeber durch organisatorische Massnahmen eine innerbetriebliche informationelle Gewaltenteilung sicherzustellen. So ist zu verhindern,

dass die Personen, die Beförderungen beurteilen, in den Besitz von Gesundheitsdaten der Kandidaten gelangen.

Kein Diskriminierungsschutz ungesunder Arbeitnehmer

Ein BGM kann Massstäbe setzen, denen nicht jeder Arbeitnehmer genügen will oder kann. Das schweizerische Arbeitsrecht kennt aber keinen allgemeinen Diskriminierungsschutz «ungesunder» Arbeitnehmer. Es muss daher wohl oder übel gewährleistet werden, dass einem BGM kein allzu hoher Stellenwert beigemessen wird. ■

Lic. iur. Philip Schneiter ist Mitarbeiter Recht der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK).

Arbeitgeber oft überfordert mit psychisch kranken Mitarbeitenden

Arbeitgeber nehmen den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitenden als weit verbreitetes Problem wahr. Sie fassen persönlichkeitsbedingte Schwierigkeiten oft als Problem des Charakters auf, dadurch werden die betroffenen Mitarbeitenden zu spät erfasst. Das zeigt eine Pilotstudie, an der über 1000 Personen – mehrheitlich Personalverantwortliche – teilnahmen. **Jürg Wiler**

Gemäss der Studie wird der Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitenden von Arbeitgebern als weit verbreitetes Problem wahrgenommen. Arbeitgeber würden sich oftmals überfordert fühlen damit und trotz grossem Engagement keine adäquaten Problemlösungen finden.

Bemerkenswert ist, dass die Invalidenversicherung (IV) von den Befragten kaum je als «Problemlöserin» genannt wurde. «Es fällt auch auf, dass die IV die Arbeitgeber nur in wenigen Fällen detailliert über die Folgen psychischer Erkrankungen für die Arbeitsfähigkeit, über den richtigen Umgang mit diesen Mitarbeitenden sowie über mögliche Arbeitsplatzanpassungen informierte», schreiben die Autoren der Pilotstudie, die im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV) erstellt sowie vom Arbeitgeberverband Basel und der Wirtschaftskammer Basel-land unterstützt wurde.

Die Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Kantonalen Psychiatrischen Dienste BL führte die Untersuchung im Frühjahr 2010 zusammen mit der Fachhochschule Kärnten durch, rund 1000 Personen – vorab Personalverantwortliche mit Führungsfunktion sowie höhere Linienvorgesetzte – nahmen daran teil.

Psychische Krankheit oft ein «Charakterproblem»

Die Studie zeigt zudem bei den betroffenen Mitarbeitenden eine bemerkenswerte Häufigkeit (55 Prozent) von persönlichkeitsbedingten Problemen am Arbeitsplatz. Nur in 40 Prozent der Fälle kommen längere Absenzen der Mitarbeitenden zum Tragen. In den meisten re-

levanten psychischen Problemsituationen kommt es gar nie zu Absenzen. Arbeitgeber nehmen die Schwierigkeiten oft nicht als psychische Krankheit wahr, sondern als Problem des Charak-

«25 Prozent der Belegschaft leiden oder litten unter einem psychischen Problem.»

ters. «Gerade diese Wahrnehmung führt aber dazu, dass die betroffenen Mitarbeitenden viel zu spät erfasst werden und Frühinterventionen gar nicht greifen», so die Studie.

Die Personalverantwortlichen gehen insgesamt davon aus, dass 25 Prozent der Belegschaft früher oder aktuell unter psychischen Problemen mit negativen Auswirkungen auf die Produktivität leiden. Die von den Befragten geschilderten «besonders belastenden» Situationen ziehen sich im Durchschnitt über mehrere Jahre hin. Dabei ziehen die Vorgesetzten selten externe Hilfe bei. Gemäss Studie wurden die Mitarbeitenden praktisch nie zu einem Arztbesuch aufgefordert.

Die Arbeitsteams sind durch solche Situationen belastet, verunsichert und reagieren gerade bei psychisch auffälligen Verhalten mit Ungeduld, Ärger und Unverständnis. In vielen Fällen verschlechtert sich das Klima im Team stark. Die Befragten gaben an, dass die Situation in fast der Hälfte aller Fälle «gelöst» werden konnte. Allerdings bestand die «Problemlösung» in 90 Pro-

zent der geschilderten Fälle in der Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

«Professionelle Unterstützung fehlt»

Nur ein Viertel der Arbeitgeber wüssten von der Möglichkeit, dass sie betroffene Mitarbeitende relativ unkompliziert zwecks Früherfassung und Frühintervention bei der IV melden könnten. Es mangle primär nicht am Engagement der Arbeitgeber, sondern an der professionellen Unterstützung, an Information und Aufklärung sowie an konkreten, handhabbaren Instrumenten zur effizienten Problembewältigung in den Betrieben, bilanzieren die Autoren. Es müsse offen diskutiert werden, ob und wie die IV bereits in einem frühen Stadium als Ansprechpartnerin involviert werden könne.

Ein weiteres Fazit: Solange man mit psychisch belasteten Mitarbeitenden im Betrieb überfordert sei und nicht besser als mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses reagieren könne, werde die Ausgrenzung der Betroffenen in die Invalidenversicherung oder andere Systeme der sozialen Sicherheit nicht abnehmen.

Die Berentung aus psychischen Gründen stieg in den letzten Jahren in der Schweiz stark an. Die IV hat mit der 5. Revision ihre Aktivitäten zur Frühintervention ausgebaut und plant mit der 6. Revision, die Intervention im betrieblichen Vorfeld einer IV-Anmeldung noch zu verstärken. ■

www.bsv.admin.ch ➔ Praxis
➔ Forschung ➔ Forschungspublikationen

Ludwig Hasler

Das Eigenkapital der FDP



Bild: zvg

Es kommt vor, dass Freisinnige mich anfahren: Ob etwa ich das Rezept für eine erfolgreichere FDP hätte? Klar, ich würde die Rezepte mal vergessen, mich statt dessen um liberale Haltung kümmern. Die sei doch eh klar, tönt es zurück, für Freiheit, gegen Bürokratie usw.; im Übrigen brauche es jetzt professionelles Parteimanagement, nicht philosophische Plaudereien.

Okay. Aber ganz ohne Philosophie verspielen Liberale ihr Eigenkapital, machen mit in der Karaoke-Show «Die Schweiz sucht ihren Supergrünen», positionieren die Partei inhaltslos «rechts der Mitte». Das eine ist Käse, das zweite allen wurst. Was fällt Liberalen überhaupt ein, sich in eine Nische retten zu wollen? Herrgott, die Liberalen schufen einst diese Gesellschaft. Und sind/wären dazu da, deren Lebensnerv lebendig zu halten: Freiheit. Die sitzt nicht just zwei Fuss rechts der Mitte. Freiheit ist kein Sonderorgan unserer Gesellschaft, sondern ihr Lebensselement.

Keine Partei hätte es leichter, ihre Haltung zu definieren. Sie müsste bloss mal in den eigenen Keller steigen. Liberalismus stammt von Denkern, nicht von Wutbürgern. Liberale haben Vor-denker, dass es kracht (John Locke, Immanuel Kant, Karl Popper ...), ihr Weltbild ist so klar wie keines: Freiheit (samt Verantwortung) zuoberst, Wettbewerb (der Gedanken, der Güter), Skepsis gegenüber dem Staat, Entstehen für Minderheiten.

Diese Ideen mögen zu spröde sein, um Bierzelte in Entzücken zu versetzen. Paternalisten, Moralisten, Etatisten, Sozialisten haben es da leichter. Zumal Liberale ein schärferes Glaubwürdigkeitsproblem haben: Sie waren überzeugend, solange sie für Freiheit gegen deren Feinde (ancien regime) stritten; sie werden suspekt, wo sie (ihre) Freiheit nur noch verteidigen. Sitzen sie selbst mal an der Macht, verdrängt Macht Freiheit. Das übliche Spiel. Was bei andern Parteien unschön wirkt, kann Liberalen den Garaus machen. Denn: Besitzstandswahrung und der ganze resignative Krims-krams brauchen keine liberale Partei. Das schaffen andere mit links.

Liberale bräuchten wir fürs Vorwärtskommen. Der Freiheit wachsen permanent neue Feinde nach. Der heimtückischste heisst Mainstream. Er bevormundet – in bester Absicht – unser Privatleben: Alles wird verhütet, reglementiert, kontrolliert – vom Geniessen bis zum Babysitten. Das Leben kann tödlich ausgehen, also schützt der Staat vor dem Leben. Liberale machen munter mit in dieser Entmündigungsfarce, sie liefen bei den Nichtrauchergesetzen vorne weg, vermutlich auch aus schierer Angst vor dem Leben. So verspielt man sein Eigenkapital.

Wer Philosophieren gering schätzt, ist selber schuld. Freiheit ist nur zu haben im Streit wider die Unmündigkeit, die sich als Sicherheit drapiert. Hier könnte die FDP ihr Prinzip erneuern: Alles gegen den Terror der Mehrheit! Nicht nur, weil der die Lebensfreude vermiest. Die Wirtschaft braucht für den globalen Wettlauf unbedingt wetterfeste Konditionen. Keine Schontypen. Eher Draufgänger. Die leben sogar gesünder. ■

Dr. Ludwig Hasler, Philosoph und Publizist, lebt in Zollikon. Sein jüngstes Buch: Des Pudels Fell. Neue Verführung zum Denken (Huber Verlag, 2010)

Diversity Management

Firma Feller: Frauenpower in klassischer Männerdomäne

Die Tochter des Firmengründers setzte Massstäbe: Auch in der Elektrotechnik brauche es Frauen, auf allen Stufen. Und das gelingt vor allem dann, wenn etwas zur Verbesserung der Chancengleichheit, der Rekrutierung von weiblichen Lehrlingen und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie getan wird.

Bei der Firma Feller wird seit über 100 Jahren Elektrotechnik produziert: Steckdosen, Lichtschalter und Fernsteuerungen. Eine klassische Männerdomäne. Und doch hat die Führung durch Frauenhand hier Tradition. Elisabeth Feller, die Tochter des Firmengründers, übernahm nach dem überraschenden Tod ihres Vaters 1933 mit erst 21 Jahren die Firmenleitung. Als Direktorin der Firma Feller setzte sie sich in den folgenden vierzig Jahren auch gesellschaftspolitisch für die Gleichstellung der Frauen ein. Sie wirkte als eine der ersten Frauen im Verwaltungsrat von Grossbanken und Versicherungen und in zahlreichen Stiftungen und Kommissionen. Und sie lobbyierte aktiv für die Forderung «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit». Dieses

Engagement wirkt nach. Die Firma Feller steht zu ihrem Commitment für die Gleichstellung von Mann und Frau und publiziert es auf mehreren öffentlichen Websites. Und als die Firma Feller 1992 an den französischen Elektrokonzern Schneider Electric verkauft wurde, flossen zwei Firmenkulturen zusammen, die sich beide für fortschrittliche Arbeitsbedingungen einsetzen. Die Schneider Electric legte fest, dass in jedem Managementteam mindestens eine Frau mitwirken muss. Und steht zur Haltung: «Eine Frauenquote ist viel eher eine Chance als ein Zwang.»

Caroline Rufer, HR Business Partner bei der Firma Feller, führt selbst das Werk des früheren Personalchefs Willi Schilling fort. Schon er stellte fest, dass

Teams, in denen Frauen und Männer zusammen arbeiten, mehr Leistung bringen. Er war ebenfalls überzeugt, dass der Wirkungsgrad von Teilzeitangestellten höher sei.

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bringt's

Sie selbst sieht es so: «Aus meiner persönlichen Sicht ist der Hauptgrund, warum zu wenig Frauen in Führungspositionen wirken, die mangelhafte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ich habe das mehrfach in meinem eigenen Umfeld erfahren.» Das Angebot für flexible Arbeitsmodelle müsse deshalb unbedingt noch weiter ausgebaut werden. Entsprechend motiviert treibt sie – in einem 70-Prozent-Pensum – die Verbesserungen voran. Die Firma Feller strebt das Prädikat «Familie und Beruf» an: Ein Qualitätssiegel, das Firmen und Organisationen auszeichnet, die erfolgreich Massnahmen zur Chancengleichheit und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umsetzen.

In diesem Rahmen hat die Firma Feller in einem Workshop diejenigen Handlungsfelder identifiziert, die von teilnehmenden Kadermitgliedern als vorrangig eingestuft wurden. Der CEO, der Schweizer HR-Chef, der Verkaufsleiter und weitere Kaderleute setzten gemeinsam Schwerpunkte: Die Firma Feller soll – was Vereinbarkeit und Chancengleichheit angeht – vor allem aktiv werden in den Bereichen Arbeitszeit, Betreuungslösungen und Führungskultur.

Konkrete Ziele wirken

Es wurden konkrete Ziele definiert. Diese sollen in die Unternehmensziele integriert werden und ihre Erreichung

«Es ist uns sehr wohl bewusst, dass wir künftig unseren Bedarf an Fachkräften nur abdecken können, wenn wir auf gut ausgebildete Frauen zählen können»: CEO Roger Karner.



Bilder: Béatrice Devèries

somit auf höchster Ebene verfolgt werden. Ziel war es, dass bis Ende 2010 10 Prozent der Kadermitarbeitenden höchstens 80 Prozent arbeiten. Bis Ende 2011 sollen dann aus der ganzen Belegschaft nochmals 5 Prozent zusätzlich in Teilzeit beschäftigt sein; davon zwei Mitarbeitende mit Personalführungsaufgaben.

Hinter der Zielsetzung steht eine einfache Überlegung. Wie kann gewährleistet werden, dass Teilzeit arbeitende Frauen Führungspositionen einnehmen können, ohne auf Vorbehalte oder Ablehnung zu stossen? Indem die Teilzeitarbeit generell einen besseren Ruf bekommt.

Dies funktioniert, wenn auch Männer Teilzeitpensen inne haben, gerade auch Männer in Führungspositionen. Hier ist die Firma Feller auf gutem Weg. Caroline Rufer erinnert sich: «Ich habe bei der Firma Feller von Anfang an eine Wertschätzung und einen respektvollen Umgang aller Mitarbeitenden miteinander feststellen können. Bei der an sich sehr traditionell orientierten Firma Feller habe ich als Teilzeit arbeitende Führungsperson nie Ablehnung erfahren.» Im Zuge der Zielerreichung wird die Firma Feller Regeln für die Telearbeit formulieren sowie die «Vereinbar-



Motiviert treibt sie – in einem 70-Prozent-Pensum – die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf voran: Caroline Rufer, HR Business Partner.

keit Beruf und Familie» als festen Punkt ins Mitarbeitergespräch aufnehmen. Vakante Stellen sollen künftig systematisch auf Teilzeit-Eignung geprüft und entsprechend ausgeschrieben werden. Reduziert ein Mitarbeitender sein Ar-

beitspensum, wird sichergestellt, dass sich der Umfang von Aufgaben und Zielen im gleichen Umfang reduziert. Zudem werden zurzeit Grundsätze zur Teilzeitarbeit formuliert, die von der Geschäftsleitung abgesegnet und ver- ▶

Zoom

Beratung durch externe Fachstelle

Die Firma Feller beschäftigt 443 Mitarbeitende, wovon 37 Prozent Frauen sind. Im Kader liegt der Frauenanteil bei 21 Prozent, in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind keine Frauen vertreten. Welche Massnahme empfiehlt Feller, um den Frauenanteil auf allen Stufen zu erhöhen?

Eine Beratung durch die externe «Fachstelle zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Gleichstellung von Frau und Mann». Die Experten der Fachstelle haben bei uns zunächst eine Situationsanalyse gemacht. In einem halbtägigen Workshop haben sie unsere Kaderleute dabei unterstützt, die konkreten Ziele und einen Massnahmenkatalog zu entwickeln. Nun sorgen sie mit einem aktiven Monitoring dafür, dass wir die Ziele auch erreichen.

Was ist der Nutzen für die Firma?

Die Firma Feller will als Arbeitgeberin noch attraktiver werden. Auch für Frauen mit Führungsambitionen. Und für alle, die aktiv ihre familiären Verpflichtungen wahrnehmen möchten und daher eine Teilzeitarbeit suchen.

Was muss beachtet werden?

Die Geschäftsleitung und das Kader muss in den Verbesserungsprozess aktiv eingebunden werden, am besten von Anfang an. Die Personalverantwortlichen müssen die Führungskräfte regelmässig und aktiv über den Grad der Zielerreichung informieren. Die Zusammenarbeit mit der Fachstelle kostete einen einmaligen Pauschalbetrag von 6000 Franken.

Was ist besonders interessant?

Die Fachstelle hält viele praktische Hilfsmittel, Musterreglemente und gelungene Fallbeispiele bereit. Sie bietet auch die Möglichkeit an, sich mit anderen Unternehmen zu diesem Thema auszutauschen. ■

- bindlich erklärt werden sollen. Weiter lotet die Feller die Möglichkeiten aus, wie sie Mitarbeitende bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen unterstützen kann.

Neue Ziele müssen ins Führungskonzept einfließen

Das Angebot und die Koordination flexibler Arbeitsmodelle gehören nun ins Führungskonzept der Firma Feller. Die Kadermitarbeitenden diskutieren die Umsetzung in den internen Schulun-

«Bei Feller gehören Angebot und Koordination flexibler Arbeitsmodelle ins Führungskonzept.»

gen. Ausserdem wird das Leistungsangebot der Firma Feller zur «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» gezielt an Bewerbende, Mitarbeitende mit Führungsaufgaben und Nachwuchskräfte kommuniziert.

Eine besondere Initiative der Firma Feller gilt der Rekrutierung junger Frauen für Berufe wie Polymechanikerin oder Elektronikerin. Wie überall in der technischen Branche zeigt sich der Frauenmangel nämlich bereits auf die-

ser ersten Stufe. Deshalb wirbt die Firma Feller in Schulklassen der Region aktiv Schülerinnen für ihre Lehrstellen an. Zudem engagiert sie sich zum Beispiel in einem Projekt, das zum Ziel hat, Ingenieurinnen im Berufsleben zu etablieren. Nur so vergrössert sich die Auswahl an talentierten Frauen für die weiblichen Führungskräfte von morgen. Denn warum fehlen auch im höheren Verantwortungsbereich «Verkauf und

Entwicklung» Frauen? Weil dort oft Männer arbeiten, die früher selbst Elektriker und Installateure waren. Heute beraten sie ihre ehemaligen männlichen Kollegen. Elektroinstallationen – bald ganz selbstverständlich auch eine Frauensache? Die Firma Feller und Caroline Rufer wirken darauf hin. ■



Buchtipps

Der vorliegende Beitrag stammt aus der Publikation «Frauen in Führungspositionen: So gelingt's», herausgegeben vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mit Unterstützung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und des Schweizerischen Gewerbeverbands.

Die Erfahrungen von neun weiteren grossen und kleineren Unternehmen in der Schweiz zeigen: «Es ist möglich und im betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen», so die letztjährige Bundespräsidentin und damalige Vorsteherin des Volkswirtschaftsdepartements Doris Leuthard in ihrem Vorwort. Es sei ihr ein Anliegen, dass der Bund seinerseits die entsprechenden Rahmenbedingungen für die Unternehmen optimiere, aber auch «good practices» aufzeige, wie Unternehmen erfolgreich seien – mit gemischten Führungsteams.

Die Publikation, die auch auf Französisch erhältlich ist, kann unter folgendem Link gratis bestellt oder heruntergeladen werden: www.seco.admin.ch ➔ Themen ➔ Arbeit ➔ Dossier Vereinbarkeit Beruf und Familie ➔ Frauen in Führungspositionen: So gelingt's ■

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.

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.

www.lohnvergleichsdialog.ch

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



«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 

Heute bestellt und morgen geliefert!

TONERCENTER
GmbH

Wir lassen Sie nicht in der Tinte sitzen...



Tonercenter GmbH
8953 Dietikon
Tel. 044- 741 02 14
Fax 044- 741 02 15

www.tonercenter.ch

Herbert Mattle

Unabhängiger Verwaltungsrat

**[zusätzliche Kompetenz für Ihren]
Verwaltungsrat**

Profitieren Sie unter anderem von meiner lang-jährigen Erfahrung als Präsident des grössten Schweizer Fachverbandes für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen, als CEO einer Schweizer Bank sowie als Verwaltungsrat internationaler mittelständischer Unternehmen.

eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
staatlich zugelassener Revisionsexperte



www.mattle.com
Tel +41 44 202 66 10

Verpflegungsbeiträge

Lunch-Checks sind erste Wahl.



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

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

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Lenzin+Partner, 062 844 44 88,
info@lenzinundpartner.ch, www.lenzinundpartner.ch

Mediation als Alternative zum gerichtlichen Verfahren

In der neuen Zivilprozessordnung, die seit dem 1. Januar 2011 in Kraft ist, kann Mediation an die Stelle des Schlichtungsverfahrens treten. Mediation als wohl professionellste Form der alternativen Konfliktlösungsmethoden eignet sich für Konflikte, in denen die Beteiligten an einer konsensorientierten, konstruktiven, unbürokratischen und privatautonomen Lösung interessiert sind. **Raphael Spring**

Arbeitsrechtliche Konflikte sind oft emotionale Konflikte: Kränkungen, Enttäuschungen, Ärger, Mitleid, Wohlwollen und weitere Emotionen sind Bestandteil dieser Konflikte. Das Recht regelt jedoch nur materielle Ansprüche. Aus diesem Grund lassen sich arbeitsrechtliche Konflikte mit rechtlichen Mitteln nur – aber immerhin – teilweise lösen. Alternative Konfliktlösungsmethoden, die auch emotionale Tatsachen berücksichtigen, versprechen qualitativ bessere, das heisst für beide Parteien befriedigendere Lösungen. In der neuen Zivilprozessordnung (ZPO), die seit dem 1. Januar 2011 gültig ist, hat die Mediation als wohl professionellste Form alternativer Konfliktlösung prozessrechtlich eine neue Bedeutung erhalten.

In der neuen ZPO ist auch bei Zuständigkeit des Arbeitsgerichts vorab ein Schlichtungsverfahren notwendig. Eine direkte Klageeinleitung an einem Arbeitsgericht ist nur noch in Ausnahmefällen möglich. Die neue ZPO gibt den Parteien aber gleichzeitig eine Alternative: Das Verfahren muss zwar stets bei der Schlichtungsbehörde eingereicht werden, der Kläger kann aber einen Antrag auf Durchführung einer Mediation stellen. Wenn sich die Parteien darauf einigen, kann eine Mediation an die Stelle des Schlichtungsverfahrens treten.

Wahl der Methode zur Konfliktlösung

Schlichtungsverfahren und Mediation unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht. Das Schlichtungsverfahren ist ein staatliches Verfahren, das rasch und sehr kostengünstig ist. Mediation ist privat, nicht subventioniert, zeitlich und kos-

tenmässig aufwändiger als das Schlichtungsverfahren, aber auch professioneller und erfolgversprechender. Da Mediation in der Mehrzahl der Fälle erfolgreich ist, das heisst den Konflikt befriedet, ist sie auch mehr als eine Alternative zum Schlichtungsverfahren.

Eine Konfliktlösung beginnt grundsätzlich mit der Wahl der geeigneten Methode. Diese Wahl ist bereits Bestandteil der Konfliktlösung. Es gibt unzählige Konfliktlösungsmethoden:

«Mediation ist eine liberale Form der Konfliktlösung.»

Intuitive Gespräche, Verhandlungsmethoden, intuitive Vermittlung, Schiedsverfahren, gerichtliche und sozialpartnerschaftliche Verfahren, ritualisierte Kämpfe (vom «Güggelikampf» unter Schulkindern bis zum Duell), die Ausübung von Macht durch den Stärkeren und viele weitere mehr. Alle Methoden haben ihre eigenen Vor- und Nachteile. Die Wahl der Methode erfordert im Prinzip eine Konfliktanalyse. In der Praxis ist genau dies schwierig, da die Parteien ihre Interessen, ihr Wissen und damit letztlich den Kern des Konflikts regelmässig verdeckt halten oder sogar selber nicht erkennen. Wer bewusst eine Wahl treffen will, muss folglich mit Hypothesen arbeiten.

Für welche Konfliktlösungsmethode sich ein Arbeitgeber bei einem Konflikt entscheidet, ist deshalb stark von den bisherigen Erfahrungen der betroffenen Personen, aber auch von der Unternehmenskultur, dem Konfliktgegenstand

und der konkreten Interessenlage abhängig. Wer bereits Erfahrungen mit der Mediation sammeln konnte, wird eher eine Mediation anstreben.

Zweifel am Nutzen

Viele Arbeitgeber stehen einer Mediation prinzipiell offen gegenüber, haben aber Zweifel am Nutzen im konkreten Fall. Dies hat seine Ursache teilweise darin, dass sich die meisten Arbeitgeber bereits intensiv um eine Lösung des Konflikts bemüht haben. Sie waren tolerant, freundlich, nachgiebig, grosszügig usw. Trotzdem erzielten sie keine Lösung, oft wurde es auf der Gegenseite nicht einmal zur Kenntnis genommen. Dies führte allseits zu Frustration und zur Schlussfolgerung, dass nur staatliche Macht, also ein Gericht, das Problem lösen kann. Eine Mediation erscheint als verschwendete Zeit und Managementkapazität.

Diese negative Beurteilung der Erfolgsaussichten hat ihre Grundlage teilweise in einer subjektiven Wahrnehmung der Situation: Wie innig Verliebte, die ihren Partner und die ganze Welt idealisieren, sehen Konfliktparteien ihren Gegner nur noch negativ. Solche subjektiven Beurteilungen sind regelmässig überzeichnet. Phasen der innigen Verliebtheit gehen grundsätzlich genauso vorbei wie Eskalationsphasen eines Konflikts.

Mediation ist grundsätzlich für Konflikte geeignet, in denen die Beteiligten an einer konsensorientierten, konstruktiven, unbürokratischen und privatautonomen Lösung interessiert sind. Mediation ist keine «Schonwäsche» für pflegeleichte, konfliktscheue Parteien. Mediationen können konfrontativer ver-



Bild: iStockphoto.com/Mark Evans

Hinter einem Konflikt steckt oft viel mehr als auf den ersten Blick erkennbar.

laufen als gerichtliche Verfahren, was darauf zurückzuführen ist, dass Emotionen nicht ausgeklammert werden und dass die Parteien selber die Lösung erarbeiten müssen. Die Delegation des Problems an Gericht und Anwälte ist kurzfristig oft bequemer.

Verfremdung des Sachverhalts in gerichtlichen Verfahren

In gerichtlichen Verfahren investieren die Parteien, die den Sachverhalt sehr präzise kennen und während Tagen, Nächten oder Jahren nach Lösungen gesucht haben, Zeit und Geld in die Instruktion und Dokumentation ihrer Anwälte. Diese Wissensübermittlung führt zu einer ersten Verfremdung des Sachverhalts. Die Anwälte konzentrieren den Sachverhalt in eine rechtlich fassbare Form. Dies ist eine zweite Verfremdung. Aus den Sachverhaltsdarstellungen der Parteien und einer Beweiswürdigung erarbeitet sich das Gericht wiederum einen Sachverhalt. Gestützt auf diesen, bereits mehrfach verfremdeten Sachverhalt und die Rechtslage fällt das Gericht dann seine Entscheidung. Was aus Sicht der Parteien ein komple-

xer, zwischenmenschlicher Konflikt am Arbeitsplatz ist, ist aus Sicht des Gerichts eventuell nur noch eine Frage der Berechnung der Kündigungsfrist.

Gerichte und Anwälte sind sich solcher Grenzen bewusst. Aus diesem Grund werden die meisten gerichtlichen Verfahren ohne Urteil durch Vergleich zwischen den Parteien erledigt. Auch ein teuer erkaufter, fauler Kompromiss ist regelmässig für beide Seiten besser als ein Urteil. Das gerichtliche Urteil ist regelmässig nur eine Notlösung für Konflikte, die anders überhaupt nicht gelöst werden konnten. Gerichtliche Konfliktlösung ist deshalb meist erst nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses möglich.

Der Begriff der Mediation oder des Mediators ist nicht geschützt und wird für unterschiedlichste Verfahren verwendet. In einem engeren Sprachgebrauch versteht man unter Mediation ein strukturiertes, aussergerichtliches Verfahren, das durch einen oder mehrere ausgebildete Mediatoren durchgeführt wird. Diese Mediatoren sind unabhängig und neutral, ohne obrigkeitliche Befugnisse und insbesondere

ohne Entscheidungsbefugnisse. Sie unterstützen die Parteien darin, ihren Konflikt eigenverantwortlich und einvernehmlich zu lösen.

Professionelle Dienstleistung

Wissenschaft, Forschung und Praxis haben in den letzten Jahrzehnten bahnbrechende Fortschritte im Bereich Konfliktklärung erzielt. Mediation und Konfliktmanagement sind zu einem eigenen Fachgebiet geworden, das weit über «vermittelnde Gesprächsführung» und «guten Willen» hinausgeht, und haben sich zu einer professionellen Dienstleistung entwickelt. Es gibt sehr unterschiedliche Arten und Definitionen der Mediation. Im Prinzip beruht sie aber darauf, dass sie Störungen des gesunden Menschenverstands durch starke Emotionen gezielt entgegenwirkt. Mediation bedient sich dabei unter anderem Fragetechniken, Visualisierungen und weiterer Elemente wie man sie aus Moderation, Coaching oder Teambuilding kennt.

Die Parteien müssen sich gemeinsam auf einen Mediator einigen. Da der Titel des Mediators nicht geschützt ist, empfiehlt es sich, einen zu wählen, der durch einen Verband (SAV, SDM, SKWM usw.) anerkannt ist, sich damit für diese Anerkennung qualifiziert hat und sich fortlaufend mit Weiterbildungen qualifizieren muss. Auch unter Mediatoren ist umstritten, ob ein Mediator im Bereich von arbeitsrechtlichen Konflikten möglichst auch Rechtsanwalt sein soll. Wichtig ist, dass beide Parteien den Mediator als neutral, unabhängig und in Verfahrensfragen kompetent erachten. In den meisten Fällen teilen die Parteien die Kosten nach einem von ihnen selber bestimmten Schlüssel.

Wenn Verträge, welche die Parteien im Rahmen der Vertragsfreiheit miteinander geschlossen haben, in der Umsetzung scheitern, wird rasch der Ruf nach dem Staat laut. Mediation ist die privatautonome, liberale Alternative. ■

RA Raphael Spring ist Juristischer Sekretär des Verbands Zürcher Handelsfirmen (VZH), Präsident der Sektion Zürich der Schweizerischen Kammer für Wirtschaftsmediation (SKWM) und frei praktizierender Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator. Sein Beitrag erschien in vergleichbarer Form im Mitteilungsblatt des VZH.

Sichere Renten als Stresstest für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Überalterung nimmt zu, die Zahl der Rentenbezüger steigt rasch: Nötige Reformen müssen daher rechtzeitig eingeleitet werden, damit Vorsorge- und Rentensysteme finanzierbar bleiben. Und: Ohne Zuwanderung wäre die AHV schon lange in den roten Zahlen. Das sind zwei von vielen Erkenntnissen des internationalen Europa Forums Luzern. **René Pfister**

«Wie sicher sind unsere Renten?» lautete der Titel des Europa Forums im Mai, das sich den Schwerpunktthemen Demografie und Altersvorsorge widmete. Die Frage ist berechtigt, zumal die Fakten, die am Forum präsentiert wurden, klar sind: Bereits heute ist die Zahl der Leute, die ins Erwerbsleben einsteigen, auch in der Schweiz kleiner als die Zahl der Neo-Pensionäre. Die Zahl der über 65-Jährigen nimmt erheblich zu – in der Schweiz bis 2030 um rund ein Viertel. Parallel sinkt die Beschäftigungsquote. Zudem treten junge Leute später ins Berufsleben ein, während der Anteil der älteren Beschäftigten (zwischen 50 und 65) im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten zunimmt.

Die demografischen Verschiebungen und die Veränderungen bei der Erwerbsquote haben massive Konsequenzen für die Finanzierung der Altersvorsorge. Aber nicht nur das: Ebenso gravierend sind die Folgen für den Arbeitsmarkt, der tendenziell Personal «verliert» und bereits jetzt in vielen Sektoren mit Rekrutierungsproblemen zu kämpfen hat – trotz nach wie vor bestehender Arbeitslosigkeit und erhöhter Zuwanderung. Dies wiederum hat Folgen für die Bildungs- und Migrationspolitik.

«Sichere Renten gibt es nicht»

Was aber tun? Das Rentenalter erhöhen? Leistungen abbauen? Rentensysteme umbauen? Aber wie? Und wer bezahlt am Schluss die Zeche? Solche Fragen debattierten am Forum hochkarätige Experten, darunter Bert Rürup, ehemals Vorsitzender des deutschen Sachverständigenrats und Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik. Er stellte klar, dass es angesichts wirtschaftlicher



Die demografische Entwicklung hat Auswirkungen für die Altersvorsorge und den Arbeitsmarkt.

und konjunktureller Risiken ohnehin «keine sicheren Renten» gebe. Es könne deshalb nur darum gehen, diese sicherer zu machen – und dafür sei die Schweiz mit ihrem Vorsorgesystem (AHV und 2. Säule) gut aufgestellt. Entscheidend für die Entwicklung der Rentensicherheit sei eine prosperierende Wirtschaft.

Hans Groth vom World Demographic & Ageing Forum WDA St. Gallen betonte die entscheidende Rolle der Bevölkerungsentwicklung: «Der demografische Wandel ist neben dem Umgang mit natürlichen Ressourcen in den kommenden 20 bis 30 Jahren mit Abstand die bedeutendste Herausforderung für die Schweiz, für Europa und letztlich für die ganze Welt», sagte Groth.

Die Sozialkosten werden – so Groth – massiv steigen. Es sei deshalb nötig, die Gesundheits- und Rentensysteme dem Stresstest der Nachhaltigkeit zu unterziehen. Und: «Wir müssen künftige Versprechen auch mit den gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Realitäten ins Gleichgewicht bringen. Themen wie flexible und längere Arbeitsmodelle, Migration von Fachkräften, der Generationenvertrag und Produktivitätssteigerung durch konsequente Aus- und Weiterbildungen müssen unvoreingenommen und breit diskutiert werden.»

Yves Rossier, Direktor des Bundesamtes für Sozialversicherungen, griff die jüngste Prognose des Bundesrats auf, wonach die AHV derzeit finanziell soli-

der ist als vorher angenommen. Das sei aber kein Grund für Entwarnung, machte er klar, weil sich das Problem drohender Defizite lediglich zeitlich verschiebe: «Wir müssen den steigenden AHV-Ausgaben ab 2020 begegnen können und das zunehmende Defizit der AHV danach sukzessive auffangen», sagte Rossier mit Verweis auf die neusten Projektionen des Bundes.

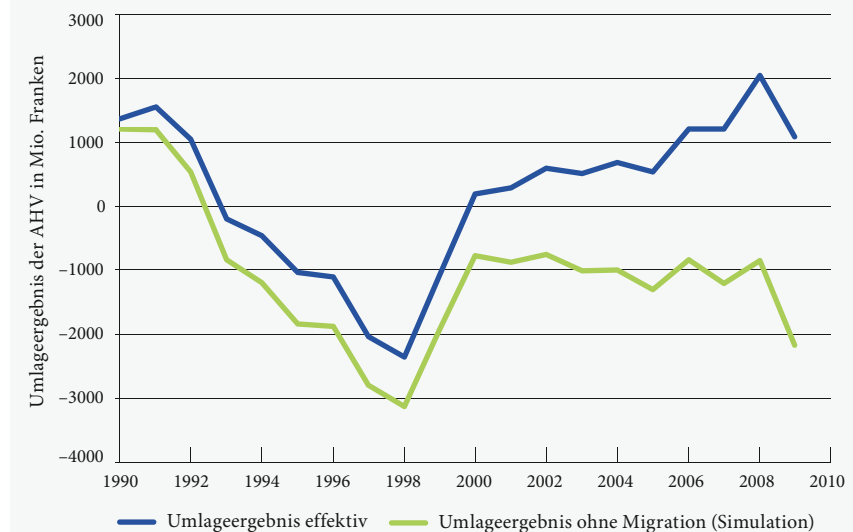
Der BSV-Direktor betonte auch den positiven Effekt der Zuwanderung: «Zugezogene Arbeitskräfte aus dem Ausland leisten einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand der Schweiz und zum finanziellen Gleichgewicht unserer Sozialwerke». Ohne die Beiträge der Immigranten wäre die AHV-Rechnung bereits seit den 1990-er Jahren defizitär (siehe Grafik). Als mögliche Handlungsspielräume für einen sozialen Ausgleich des Rentensystems nannte Rossier eine automatische Anpassung der Renten an den Stand des AHV-Kapitalkontos oder die Berücksichtigung der Beitragsjahre inklusive Erziehungsbonus.

Mögliche Lösungsansätze

Für Georg Fischer, Direktor für Sozialschutz und soziale Integration bei der Europäischen Kommission, haben die jüngsten Krisen die Auswirkungen der demografischen Alterung noch verstärkt. Die Rückschläge beim Wachstum, auf den Finanzmärkten oder bei den Staatsfinanzen machten eine Anpassung der Pensions- und Rentenpraxis noch dringlicher, sagte er. Und: «Die meisten Rentenreformen in Europa werden gemäss OECD trotz einer Erhöhung des Rentenalters zu einer niedrigeren Rente führen.» Die EU habe drei Botschaften: «Wir müssen länger und mehr arbeiten. Das Rentenalter muss an die demografische Realität angepasst werden, und es sollte mit der steigenden Lebenserwartung verknüpft werden.» Die EU fordert die Bürgerinnen und Bürger laut Fischer zudem auf, mehr für ihre private Vorsorge zu tun. Wichtig für das Vertrauen in die Systeme sei auch, dass jedes Land mit den Sozialpartnern tragfähige und transparente Lösungen finde.

Dass solche Lösungen in der Praxis möglich sind, zeigte Geschäftsleiter Christoph Ryter am Beispiel der Mig-

Die Zuwanderung hilft der AHV



Quelle: BSV

ros-Pensionskasse auf. Diese hat, um das finanzielle Gleichgewicht zu halten, Anpassungen beim Vorsorgereglement per 2012 vollzogen, die moderate Leistungsanpassungen mit mehr Flexibilität für die Rentenbezüger verbindet und ohne Erhöhung der Beiträge auskommt. Ryter attestierte, dass die Migros-Pensionskasse dabei auf einem vergleichsweise komfortablen Leistungsniveau operieren könne. Entscheidend sei bei solchen Reformen, dass sie frühzeitig eingeleitet und evolutionär (und nicht revolutionär) gestaltet würden.

Debatte auf dem Podium

An der Podiumsdiskussion wurde u. a. über den Sinn eines höheren Rentenalters und die Notwendigkeit von flexibleren Arbeits- und Rücktrittsmodellen debattiert. Martin Flügel, Präsident von Travail Suisse, ortete dabei einen Widerspruch zur Realität: Schon heute scheide ein Drittel der Beschäftigten früher als mit 63 Jahren aus dem Erwerbsleben aus, und Leute über 55 seien in der Wirtschaft oft nicht mehr erwünscht, argumentierte er.

Thomas Daum, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, betonte, es sei ein Fehler, am Pensionsalter 65 festzuhalten. Gefragt sei ein «Referenz-Rentenalter, das man nach oben schieben könne». Der Trend zu absehbaren Defiziten bei der AHV sei klar, zumal alle Prognosen und Annahmen

(etwa bei der Zuwanderung) unsicher seien. Man müsse die gute Ausgangslage nutzen und nötige Korrekturen rasch einleiten, forderte Daum, der ans Scheitern der letzten AHV-Revision und den Fakt erinnerte, dass solche Revisionen mindestens zehn Jahre dauern.

Fixierung aufs Alter und Blockaden beenden

Pointiert für ein flexibleres Rücktrittsalter setzte sich Sandro Meyer, Leiter Corporate Life & Pensions von Zürich Leben Schweiz, ein. «Wer will und sich wohl fühlt, soll auch bis 70 oder 75 arbeiten können», meinte Meyer. Man müsse weg von der Fixierung auf Zahlen und Alter. Sinnvoller sei es, älteren Mitarbeitenden attraktive Jobs anzubieten und ihnen wieder mehr Wertschätzung zukommen zu lassen.

Für Reformen plädierte auch Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann. An der öffentlichen Veranstaltung am Abend warb er u. a. für die langfristige Sicherung der AHV-Finanzierung. Zu diskutieren seien etwa die Flexibilisierung des Rentenalters und die Gleichbehandlung der Frauen, meinte der Wirtschaftsminister. Die seit zehn Jahren bestehende Blockade müsse überwunden werden. Wenn die Schweiz die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt, das Gesundheitswesen und die Vorsorge rechtzeitig fit für die Zukunft mache, werde sie auch 2030 gut dastehen. ■

Pensionskassen kommen wegen tiefen Zinsen nicht vom Fleck

Die Schweizer Pensionskassen konnten im vergangenen Jahr an den Börsen angesichts von tiefen Zinsen und Währungskrisen wenig dazugewinnen. Durch die geringen Erträge aus den Kapitalanlagen bleiben die öffentlich-rechtlichen Kassen weiter in Unterdeckung. **Jürg Wiler**

Während 2009 eine breite Erholung vom Börsentief im Vorjahr brachte, bewegte sich im Jahr 2010 für die zweite Säule wenig, wie es in einem Bericht der Kantonalbanken-Anlagetochter Swisscanto heisst. Basis des Berichts ist die Swisscanto Pensionskassen-Umfrage unter Vorsorgeeinrichtungen, deren erste Resultate Mitte Mai publiziert wurden.

«Ungenügende Performance»

Im Durchschnitt erreichten die Pensionskassen mit ihren Kapitalanlagen eine Performance von 2,95 Prozent. Das ist deutlich weniger als im Vorjahr, als die Pensionskassen im Zug der Erholung der Aktienmärkte unmittelbar nach der Finanzkrise auf eine weit höhere Rendite von über 10 Prozent kamen. Die letztjährige Performance von 2,95 Pro-

zent bezeichnet Swisscanto als ungenügend. Die Soll-Rendite, die nötig wäre, um die Finanzierung der Vorsorge sicherzustellen, haben die Investment-spezialisten bei 3,7 Prozent angesetzt. Der Grund für die tiefen Erträge liegt laut Swisscanto an den tiefen Zinsen, die der gesamten Versicherungsbranche seit der Finanzkrise Sorgen machen. Zudem mussten die Pensionskassen Verluste auf Fremdwährungen hinnehmen, nachdem sowohl die Kurse von Euro und als auch jene von Dollar zum Franken in die Tiefe gesackt waren.

Bei den öffentlich-rechtlichen Pensionskassen waren die Ansprüche der Versicherten nach Swisscanto-Berechnungen mit durchschnittlich 91 Prozent weiter nicht ausreichend gedeckt. Die Verbesserung gegenüber dem Vorjahr beträgt nur gerade 1 Prozentpunkt.

Die privatrechtlichen Einrichtungen erreichten einen Deckungsgrad von 106 Prozent, auch dies ist ein Prozentpunkt mehr als 2009. Die privaten Einrichtungen, die im Gegensatz zu vielen öffentlich-rechtlichen Pensionskassen keine Staatsgarantie geniessen, erreichen den Zielwert eines Deckungsgrades von 115 Prozent ebenfalls nicht. Mit so viel Reserven wären die Einrichtungen angemessen gegen Marktschwankungen abgesichert.

Umfrageergebnisse mit hoher Repräsentativität

An der Umfrage 2011 haben 361 (Vorjahr 278) Vorsorgeeinrichtungen mit einem Vermögenstotal von 426 Milliarden Franken (379 Milliarden Franken) teilgenommen. Die Beteiligung hat damit laut Swisscanto ein Rekordniveau erreicht und unterstreicht die Bedeutung, die der Umfrage beigemessen wird. Rund die Hälfte der Versicherten sowie rund 70 Prozent der von den Vorsorgeeinrichtungen verwalteten Vermögen würden von der Umfrage erfasst.

Damit weisen die Ergebnisse, so die Bewertung von Swisscanto, insbesondere im Bereich der mittleren und grossen Vorsorgeeinrichtungen eine hohe Repräsentativität auf. Bis auf eine Ausnahme haben sich alle kantonalen Pensionskassen an der Umfrage beteiligt und auch die Vorsorgeeinrichtungen der grossen Städte sind fast vollständig vertreten. Auf Seite der privaten Kassen sind alle SMI-Gesellschaften mit eigener Pensionskasse vertreten. ■

Durchschnittliche Performance von 2,95 Prozent:
Die Pensionskassen treten wegen der tiefen Zinsen an Ort.



Bild: iStockphoto.com/Andrew Johnson

Die Wirtschaft fordert eine überzeugende Energiestrategie

Economiesuisse, der Schweizerische Gewerbeverband, Swissmem, SSCI Chemie Pharma Schweiz und die IG Energieintensive Branchen haben gemeinsam Forderungen zur Schweizer Energiepolitik postuliert. Sie warnen davor, die zuverlässige, wettbewerbsfähige, unabhängige und umweltfreundliche Stromversorgung – und damit einen zentralen Standortfaktor für die Wirtschaft – mit übereilten Entscheidungen aufs Spiel zu setzen. Die Option Kernenergie müsse aufrecht erhalten werden.

Bereits heute muss die Schweiz im Winter über 15 Prozent des Stroms aus dem Ausland importieren. Ohne Strom aus Kernkraftwerken würde sie künftig im Winter einen Selbstversorgungsgrad von unter 40 Prozent erreichen, sagte Economiesuisse-Präsident Gerold Bühner vor den Medien in Bern. Weil sich in Westeuropa gravierende Probleme in der Stromversorgung abzeichnen, müsse auch in Zukunft eine weitgehend autonome Versorgung gewährleistet werden. Daher sei, so Bühner, die Sicherstellung von ausreichenden Stromerzeugungskapazitäten im Inland sowie die Stärkung der erneuerbaren Energien und der Effizienz zentral. Solange keine überzeugende Gesamtenergiestrategie vorliege, dürfe die Option Kernenergie nicht aufgegeben werden.

Warnung vor höheren Kosten

Ein weiterer zentraler Pfeiler für den Erfolg der Schweiz sind wettbewerbsfähige Strompreise. Steigen diese um 30 Prozent (rund drei Rappen pro Kilowattstunde), bewirkt dies allein für die Industrie Mehrkosten von über einer halben Milliarde Franken pro Jahr. Für die ganze Wirtschaft würden die Kosten um gegen eine Milliarde steigen. Arbeitsplatzabbau und Verlagerungen energieintensiver Betriebe wären die Folgen.

Was dies konkret bedeuten kann, zeigt das Beispiel der energieintensiven Betriebe: Jede Strompreiserhöhung um 1 Rappen führt zu Kosten von 36 Millionen Franken. Dies entsprechen den Kosten von über 400 Arbeitsplätzen, erklärte IGEB-Präsident Frank R. Ruepp. Die Förderung der Energieeffizienz sei das zentrale Thema für die KMU-Wirtschaft,

betonte Bruno Zuppiger, Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbands. Die Frage der Stromproduktion stehe immer im Zusammenhang mit der ganzen Umwelt- und Energiepolitik. Die Thematik müsse deshalb gesamtheitlich angegangen werden.

«Höhere Preise für Energie gefährden Arbeitsplätze.»

Im Bereich der Energieeffizienz und des Klimaschutzes verfügt die Schweizer Wirtschaft mit der Energie-Agentur der Wirtschaft bereits heute über einen guten Leistungsausweis. So haben die Firmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie trotz deutlichem Produktionswachstum ihre CO₂-Emissionen seit 1990 um 50 Prozent gesenkt und die Energieeffizienz um 40 Prozent verbessert, betonte Hans Hess, Präsident von Swissmem.

Durch weitere Effizienzmassnahmen können Energie und Kosten eingespart werden. Zudem entstehen Aufträge für Schweizer Unternehmen. Die Herausforderungen bieten deshalb auch Chancen, welche die Wirtschaft laut Zuppiger nicht verpassen darf. Dazu sind konsequent marktwirtschaftliche Anreize und liberale Bewilligungsverfahren nötig – gerade auch bei erneuerbaren Energieprojekten.

Fünf zentrale Anliegen

Mit Blick auf die aktuelle Debatte und die bevorstehenden Weichenstellungen in der Energiepolitik sind gemäss den

beteiligten Verbänden die folgenden fünf Punkte für die Wirtschaft von zentraler Bedeutung:

- Damit die Energieversorgung langfristig optimal gewährleistet werden kann, muss eine Gesamtenergiestrategie entwickelt werden.
- Die Option Kernenergie muss aufrechterhalten werden – insbesondere mit Blick auf ihre technologische Entwicklung, die in verschiedenen Ländern sehr aktiv vorangetrieben wird. Eine vorzeitige Ausserbetriebnahme der bestehenden Atomkraftwerke aus politischen Gründen lehnt die Wirtschaft ab.
- Die Wirtschaft unterstützt die Sistierung der anstehenden Gesuche um Ersatzkernkraftkapazitäten. Eine Neubeurteilung muss rechtzeitig vorgenommen werden. Über einen allfälligen Ausstieg aus der Kernenergie darf erst dann entschieden werden, wenn sichere, zuverlässige, wettbewerbsfähige, auslandunabhängige und umweltfreundliche Möglichkeiten zur Kompensation zur Verfügung stehen.
- Alle Massnahmen zur Effizienzsteigerung, zum Sparen und zur Entwicklung von erneuerbaren Energien sind zur Gewährleistung der Stromversorgung zu intensivieren. Dabei müssen marktwirtschaftliche Lösungen angewendet werden.
- Zur Vermeidung der Versorgungslücke sind Gaskombikraftwerke als Übergangslösung zu ermöglichen. Damit verbunden ist eine entsprechende Anpassung des CO₂-Gesetzes (mit mehr Flexibilität Inland/Ausland). ■

VERANSTALTUNGEN

Verliert die Schweiz auf dem Weg nach Europa? Bedrohte staatliche und bürgerliche Souveränität

Veranstalter: Paulus-Akademie Zürich

Datum: 16. Juni 2011, ab 19.30 Uhr

Ort: Kulturhaus Helferei,

Kapelle, Zürich

www.paulus-akademie.ch ➔

Veranstaltungen

Zukunft Bildung Schweiz.**Von der Selektion zur Integration**

Öffentliche Auftaktveranstaltung

Veranstalter: Akademien

der Wissenschaften Schweiz u. a.

Datum: 16./17. Juni 2011

Ort: Universität Bern

www.akademien-schweiz.ch

«Industrie mit Zukunft»

Industrietag 2011

Veranstalter: Swissmem

Datum: 29. Juni 2011, ab 13.30 Uhr

Ort: Messezentrum Zürich

www.swissmem.ch

Business education: Stakeholders' current and future requirements

83. internationale

SIEC-ISBE Konferenz 2011

Veranstalter: SIEC Schweiz

Datum: 25. bis 29. Juli 2011

Ort: Universität Basel

www.siec.ch ➔ Conference 2011

Master of Science in Berufsbildung

Ausbildung für angehende

Spezialistinnen und Spezialisten

im Bereich der Berufsbildung

Veranstalter: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)

Datum: Ab Herbst 2011,

sechs Semester im Teilzeitstudium

Ort: Eidgenössisches Hochschul-

institut für Berufsbildung, Zollikofen

www.ehb-schweiz.ch ➔ Ausbildung

➔ Master of Science in Berufsbildung

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

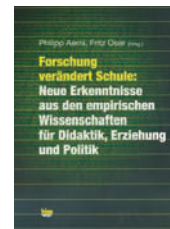
PUBLIKATIONSHINWEISE

**BVG und FZG**

Stämpfli Handkommentar. J.-A. Schneider/T. Geiser/T. Gächter (Hrsg.), 2010, 1968 S., geb., Fr. 455.–, Stämpfli Verlag AG, Bern ISBN 978-3-7272-2544-4. Zum wichtigen Sozialwerk der beruflichen Vorsorge gibt es nur wenige Gesamtdarstellungen und bis anhin keine umfangreiche Kommentierung. Diese Lücke soll mit dem vorliegenden Werk geschlossen werden.

Forschung verändert Schule

Neue Erkenntnisse aus den empirischen Wissenschaften für Didaktik, Erziehung und Politik. P. Aerni/F. Oser (Hrsg.), 2011, 220 S., kart., Fr. 38.–, Seismo Verlag, Zürich, ISBN 978-3-03777-100-6. Die Autoren fordern mehr Mut und Initiative im Schweizer Bildungswesen und mehr Anerkennung der Leistungen von innovativen Lehrmittelverlagen und Lehrkräften.

**Erfolgsfaktor HR Brand**

Den Personalbereich und seine Leistungen als Marke managen. Marco Esser/Bernhard Schelenz, 2011, 191 Seiten, gebunden, ca. Fr. 50.–, Publicis, Erlangen, ISBN 978-3-89578-380-7. Die Autoren führen klar strukturiert, gut lesbar und mit hohem Praxisbezug in dieses aktuelle Thema ein und zeigen, wie man einen HR Brand aufbaut, managt und kommuniziert.

Fachwörterbuch für die berufliche Vorsorge

2. Auflage, 2010, 264 Seiten, Broschüre, ca. Fr. 50.–, VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG, Luzern, ISBN 978-3-9523430-1-2. Von Altersguthaben bis zwingendes Recht: Der VPS Verlag hat mit dem Fachwörterbuch für die berufliche Vorsorge ein Standardwerk geschaffen, das Verantwortlichen von Pensionskassen ihre Arbeit erleichtert.

**Aufruhr im Paradies**

Die neue Zuwanderung spaltet die Schweiz. Philipp Löpfe/Werner Vontobel, 2011, 176 Seiten, gebunden, Fr. 34.90, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-05406-2. Wohnungsnot, Zersiedelung, Verkehrsstaus: Wie viel hat das mit der Immigration zu tun? Eine volkswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse von zwei Wirtschaftsjournalisten.

Arbeitsrecht

Vom Vertrag bis zur Kündigung. Irmtraud Bräunlich Keller, 11. Auflage, 2011, 272 S., brosch., Fr. 36.–, Beobachter-Buchverlag, Zürich, ISBN 978-3-85569-440-2. Dieser Ratgeber beantwortet arbeitsrechtliche Fragen in leicht verständlicher Sprache – auch zu komplexen Themen wie besondere Arbeitsverhältnisse, Nebenerwerb, Kündigung und Arbeitszeugnis.

**Transitionen im Jugendalter**

Manfred Max Bergman/Sandra Hupka-Brunner/Anita Keller/Thomas Meyer/Barbara E. Stalder (Hrsg.), 2011, 300 Seiten, kartoniert, Fr. 38.–, Seismo Verlag, Zürich, ISBN 978-3-03777-093-1. Die Publikation beinhaltet die Ergebnisse der Schweizer Jugendpanel-Längsschnittstudie Tree, mit fünf Beiträgen auf Deutsch, fünf auf Englisch und zwei auf Französisch.

Leonhard Müller, Berlin

Der neue Taktgeber von Askania

Mit Chuzpe gelang Leonhard Müller der Sprung vom Industriekaufmann zu Berlins einzigem Uhrenhersteller. **Lothar Schnitzler**



Vermarktete früher Uhren der Schweizer Marke Revue Thommen: Askania-Chef Leonhard Müller.

Der Mann fühlt sich wohl hier. Schwarzes Sakko, rotes Einstecktuch, Designerbrille, dahinter ein Geniessergesicht. «Berlin hat uns alles gegeben», sagt Leonhard Müller mit breitem badischem Akzent. «Ohne diese Stadt sässen wir jetzt nicht zusammen und unterhielten uns über Uhren und Askania.» Müller hat es geschafft, die legendäre Berliner Marke Askania wiederzubeleben und darüber Unternehmer zu werden. Über 3000 Uhren jährlich, meist in der Preislage zwischen 1000 Euro und 3000 Euro, gehen von seiner Werkstatt in Berlin-Friedenau in die Welt. Askania-Uhren finden sich heute auf allen wichtigen Edelmeilen, sei es in Singapur, Hongkong oder in Mexiko Stadt.

Nach über 60 Jahren Pause hat Berlin wieder eine Uhrenproduktion. Und die verdankt die Hauptstadt dem unternehmerischen Impetus, der in den heute 65-Jährigen aus Pforzheim vor zehn Jahren fuhr. Fast 20 Jahre vertrat der gelernte Industriekaufmann den Schweizer Uhrenbauer Revue Thommen auf dem deutschen Markt. Die Marke war seit den Dreissigerjahren des vergangenen Jahrhunderts für ihre Fliegermodelle berühmt. Doch um die Jahr-

tausendwende geriet das Unternehmen in Schwierigkeiten und trennte sich von dem Geschäft mit Edeluhr.

Der Liebhaber und Sammler von feinem Uhrwerk entschloss sich, seinen Traum zu verwirklichen: eine eigene Uhrenmarke zu gründen. Dass der Markt dafür abgegrast war, entmutigte ihn nicht. Schon Anfang der Neunzigerjahre gab es Cricket-, Golf- oder Arzt- oder Panzerfahreruhren. Doch Müller blieb stur: «Ich brannte für Fliegeruhren, und ich wollte eine alte Marke aus dem Dornröschenschlaf küssen.»

Anteile statt Bargeld

Bei seinen Recherchen stiess er auf die untergegangene Berliner Askania. Das Unternehmen war vor 140 Jahren gegründet worden, beschäftigte um 1930 über 15 000 Mitarbeiter und stellte Geräte für die Landvermessung, Fluginstrumente, Filmkameras und Borduhren her. Im Krieg ausgebombt und danach durch Plünderungen und Demontage geschwächt, ging Askania später an verschiedene Nachfolgeunternehmen.

Müller kaufte die Rechte für die Uhrenmarke von Siemens «für eine überschaubare Summe». Askania sitzt heute

in einer Remise im Hinterhof eines alten Bürgerhauses – nur wenige Meter von den Askania-Höfen an der Bundesallee entfernt, wo das Unternehmen einst zu Hause war. Gleich der erste Versuch Müllers, Askania-Uhren unters Volk zu bringen, endete als Volltreffer. Er präsentierte erste Prototypen auf der Berliner Luftfahrtschau 2004, ein Jahr vor der Wiedergründung der Marke. Das Interesse war gewaltig.

17 Aktionäre, 20 Beschäftigte

Fast wäre Askania gescheitert, bevor es die echten Uhren zu kaufen gab. Zwar brachte Müller das meiste Geld für den Start selbst mit, aber es reichte nicht. Da bewies er Chuzpe. Er eröffnete der von ihm ausgewählten Berliner Werbeagentur X-Act, dass er sie nur mit Unternehmensanteilen bezahlen könne. «Zuerst waren wir ganz schön verdutzt», erinnert sich X-Act-Geschäftsführer Clemens Heilmann, «doch dann fanden wir Müllers Idee, eine Uhrenmanufaktur für unsere Stadt aufzubauen, prima, und sagten zu.» Inzwischen hat Askania 17 Aktionäre. Einer von ihnen ist eine Beteiligungsgesellschaft, bei der Kleinanleger mit mindestens 5000 Euro einsteigen können.

Noch ist Askania mit 20 Beschäftigten keine Manufaktur, sondern kauft die Uhrwerke zu, teilweise auch in China. Kritik daran wehrte Müller ab, indem er auf seine Uhren fünf Jahre Garantie gewährt – selbst Spitzenhersteller begnügen sich in der Regel mit drei Jahren. Dennoch will Müller langfristig fast alle Teile seiner Uhren von eigenen Leuten herstellen lassen. «Diese Stadt verdient eine Manufaktur», sagt er, «und ich werde alles dafür tun, dass Berlin eine bekommt.» ■

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz (AGV Banken)

Arbeitgeberpolitik ist Teil der Finanzplatzförderung

Der Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz besteht seit anfangs 2010. Mit bereits mehr als 100 Mitgliedsinstituten rechtfertigt sich das Bedürfnis des Finanzplatzes Schweiz nach einem Verband, der die Interessen der Banken in Arbeitgeberfragen vertritt. Der AGV Banken trat an die Stelle der zwischen 1920 und 2009 aus den Platzbankenverbänden lose zusammengesetzten Arbeitgeberorganisation der Banken AGO. **Markus Geiger**



Finanzplatz Schweiz: Bereits mehr als 100 Banken gehören heute dem AGV Banken an.

Auf Anhieb wird die Bankbranche kaum mit Sozialpartnerschaft oder Gesamtarbeitsverträgen (GAV) in Verbindung gebracht. Das überrascht umso weniger, als Banken nicht im Brennpunkt gewerkschaftlicher Forderungen stehen oder gar Schauplatz von Arbeitskämpfen sind. Doch gerade ein Streik des Bankpersonals war 1919 Anstoss für die Schaffung eines kollektiven Arbeitsvertrags und damit Auslöser dafür, dass die Branche seit nunmehr gut 90 Jahren ein Klima des Dialogs im gegenseitigen Respekt zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften pflegt. Von 1920 bis 2009 wurden die patronalen Interessen der Banken durch die Arbeitgeberorganisation der Banken in der Schweiz vertreten, einem Zusammenschluss der Platzbankenverbände unter Führung des Verbands Zürcherischer Kreditinstitute (VZK). Mit der Absicht einer möglichst breiten Abstützung hat sich die Schweizerische Bankiersvereinigung in Zusammenarbeit mit dem VZK Mitte 2009 dazu entschlossen, die Arbeitgebervertretung der Banken neu aufzustellen. Seit anfangs 2010 sind sämtliche Arbeitgeberthemen der Banken angesiedelt im AGV Banken, dem

Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz mit Sitz in Basel. Präsident ist Josef Meier (Credit Suisse), die Geschäfte führt der Jurist Dr. Balz Stückelberger.

Nicht alles, aber vieles ist neu

«Erstklassige Arbeitsmarktbedingungen für konkurrenzfähige Arbeitgeber und attraktive Arbeitsplätze»: Mit dieser Vision ist der neue Verband gestartet. Balz Stückelberger: «Damit kommt zum Ausdruck, dass wir die Arbeitgeberfragen als wichtigen Teil der Finanzplatzförderung verstehen.» Die strategischen Geschäftsfelder sind die eines klassischen Wirtschaftsverbands. Allen voran die Interessenvertretung auf verschiedenen Ebenen, das Monitoring von Gesetzgebung, Verwaltungspraxis, Rechtsprechung sowie Teilnahme an Vernehmlassungen. Im politischen Bereich kann auf die Anbindung an die Bankiersvereinigung mit ihrem gut ausgebauten Lobbyingnetz zurückgegriffen werden; der AGV Banken seinerseits ist zur Hauptsache auf der fachlichen Ebene aktiv. Im Zentrum der Dienstleistungen für die Mitglieder stehen In-

formation, Beratung und Ausbildung in arbeitsrechtlichen Fragen; telefonische Rechtsauskunft wird in Zusammenarbeit mit dem Centre Patronal angeboten.

Rund die Hälfte der Aufgaben nimmt die Sozialpartnerschaft in Anspruch. Dazu gehört vorab der Dialog mit dem Schweizerischen Bankpersonalverband und dem Kaufmännischen Verband. Basis der Gespräche bildet der GAV, die Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten (VAB). Ausgeklammert sind Salärverhandlungen, diese finden auf Betriebsebene statt. Der Verband tritt lediglich im Falle eines Scheiterns solch interner Ausmachungen in einem so genannten Eskalationsverfahren auf den Plan.

Von Bedeutung sind die Beziehungen zum Ausland. Dazu unterhält der AGV Banken als Mitglied des Banking Comitee for European Social Affairs rege Kontakte zum Europäischen Dachverband der Banken (European Banking Federation).

Wertvoller Know-how-Pool

In der Startphase galt es für den elfköpfigen Vorstand das Fundament zu schaffen, Mitglieder zu akquirieren – mit Erfolg: Heute gehören dem Verband bereits 104 Banken an. Zusammen beschäftigen diese 78 200 oder rund 70 Prozent aller Mitarbeitenden auf dem Bankenplatz Schweiz; 68 000 oder 61 Prozent der Angestellten sind der VAB unterstellt. Diese Tatsache legitimiert den Verband, repräsentativ für die Banken zu sprechen. Die Aufbauphase ist nun überwunden. Balz Stüchelberger führt den AGV Banken in Personalunion. In der täglichen Arbeit bewähren sich die schlanken Strukturen.

Dazu tragen zwei Faktoren bei. So erlaubt zum einen die – auch räumliche – Nähe zur Bankiervereinigung das Nutzen von Synergien. Dies vor allem im Lobbying auf dem nationalen politischen Parkett. Zudem sind Aus- und Weiterbildung Sache der Bankiervereinigung, teils unter Mitarbeit des AGV Banken. Beispielsweise im «Projekt LLL» (lebenslanges Lernen), wo mittels flächendeckender Befragung Angaben über Bildungsbedürfnisse, Lerngewohnheiten und -defizite von Bankangestellten erhoben werden. Zum anderen ver-



Führt die Verbandsgeschäfte: Balz Stüchelberger.

weist der Geschäftsführer auf die Bedeutung der Milizarbeit: «Grossbanken verfügen über Spezialisten für jedes Thema, Personal aus der Praxis, das bei Bedarf unentgeltliche Leistungen für den AGV Banken übernimmt. Dem Verband steht damit ein wertvoller Know-how-Pool zur Verfügung.»

In der breiten Öffentlichkeit ist der AGV Banken bisher wenig in Erscheinung getreten. Vorerst konzentrierte man sich auf die Tätigkeit nach innen. Stüchelberger: «In der Konsolidierungsphase geht es in erster Linie darum, weitere Mitglieder zu gewinnen und von Ansprechpartnern wahrgenommen und anerkannt zu werden. In einer nächsten Stufe fassen wir einen Ausbau der Aufgaben ins Auge, denkbar wäre dies etwa im Bereich Human Resources.» Eine Zwischenbilanz zeigt, dass seit der Gründung bereits Gewichtiges in Gang gesetzt worden ist.

Themenführerschaft hat der AGV Banken mit dem Pilotprojekt Vertrauensarbeitszeit übernommen, eine erleichterte Form der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeiterfassung, abgestimmt auf moderne Lebens- und Arbeitsformen. Ziel ist, das atypisch rückständig geregelte Element der Zeiterfassung im sonst liberalen Arbeitsgesetz den Realitäten anzupassen. Acht Banken sind am Versuch beteiligt, der seit nunmehr zwei Jahren läuft und Ende 2011 mit einem Schlussbericht des Seco endet. Im Projekt involviert sind neben den Banken und dem Seco auch Arbeitsinspektorate sowie die Gewerkschaften.

«Uns geht es nicht um eine Sonderregelung für die Banken», betont Balz Stüchelberger. «Vielmehr wollen wir Erfahrungen sammeln, die auch anderen Branchen von Nutzen sein werden.»

Sorge tragen zum flexiblen Arbeitsrecht

Die Rahmenbedingungen für den Finanzplatz hinsichtlich arbeits- und sozialrechtlicher Fragen beurteilt der AGV Banken in der Schweiz überwiegend als gut. Unbefriedigend, aber nicht akut ist aus der Sicht der Banken die restriktive Handhabung des Bundes bei der Freigabe von Kontingenten für Drittstaatenangehörige. Gemeinsame Proteste mit der in dieser Sache federführenden IT-Branche führten wohl zu einer gewissen Lockerung. Nach wie vor sei es trotzdem schwierig, den Bedarf an dringend benötigten Fachspezialisten abzudecken, heisst es beim AGV Banken. Vor allem aber gelte es zum liberalen Arbeitsrecht und zum flexiblen Arbeitsmarkt Sorge zu tragen. Auf keinen Fall sollten die Arbeitskosten durch Forderungen nach sechs Wochen Ferien oder einem verschärften Kündigungsschutz weiter erhöht werden. Geschäftsführer Balz Stüchelberger: «Wir dürfen das gut funktionierende System nicht leichtfertig aufs Spiel setzen und müssen wohl oder übel eine Verteidigungsstrategie verfolgen. Wenn es gelingt, die Rahmenbedingungen zu halten, ist schon viel erreicht.» ■

AGV Banken

Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz

Mitglieder: 104

Beschäftigte: 78 200

Präsident: Josef Meier (Credit Suisse)

Geschäftsführer: Dr. Balz Stüchelberger

Kontakt:

AGV Banken, Dufourstrasse 49

Postfach 4182, 4002 Basel

Tel. +41 (0)61 295 92 95

info@agv-banken.ch, www.agv-banken.ch

SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE

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

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

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes. Cette publication de présentation moderne paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

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

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

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

Édition de juillet 16 juin 2011
Édition de août 14 juillet 2011
Édition de septembre 17 août 2011



Le travail serait-il la santé?



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

édition. Deux spécialistes de la politique patronale s'expriment ici et une entreprise présente son approche concrète de gestion de la santé.

Toujours pour parler de santé, une des conséquences heureuses de son amélioration générale est le fait que l'on vit plus vieux aujourd'hui. En contrepartie de cette évolution, certes bénéfique, notre société se trouve confrontée au problème du vieillissement démographique. Celui-ci pose de grands défis aussi bien pour nos rentes de retraite que pour le marché du travail. Pour la Suisse, ceci sera le «challenge» le plus important dans les 30 années à venir. Le Forum international de Lucerne a consacré à ce sujet ses récentes discussions dont vous trouverez ici la synthèse.

A notre Entretien, nous avons convié Madame Jasmine Jost, propriétaire et directrice de Purexa Facility Service, entreprise familiale de Biberist, spécialisée dans l'entretien et le nettoyage. Il apparaît à nouveau que la qualité du personnel est un atout essentiel de l'entreprise.

A notre rubrique Eclairage, nous retrouverons Albert Camus dont Michel Barde nous rappelle toute l'actualité.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs

Protéger la santé des travailleurs dans l'entreprise est une obligation fondamentale de l'employeur. La loi sur le travail et le code des obligations fixent le cadre juridique en la matière. Au-delà de celui-ci, les employeurs peuvent prendre des mesures volontaires pour promouvoir la santé de leur personnel. La promotion de la santé vise en premier lieu à améliorer le potentiel de santé des personnes. Ainsi, la gestion de la santé en entreprise, la GSE, a pour but d'une part, comme le prescrit la loi, d'éviter les accidents et les maladies du travail et d'autre part, de renforcer la santé et le bien-être des travailleurs à leur poste de travail.

Les mesures de promotion de la santé en entreprise sont donc un complément des engagements préventifs obligatoires pris par l'employeur au titre de la sécurité et de la santé au travail. Mais, direz-vous, de quoi s'agit-il lorsqu'on parle de santé? Que peut faire l'entreprise à ce sujet et jusqu'où doit-elle ou peut-elle aller? Quels principes élémentaires doivent respecter les employeurs en la matière? C'est à cette problématique que nous consacrons le Dossier de cette

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 044 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Lectorat

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

Photo couverture

Silvia Oppliger

61 milliards pour la santé en Suisse

Les dépenses pour la santé se sont élevées au total à 61 milliards de francs en 2009, ce qui représente 4,3 pour cent de plus que l'année précédente.

Les dépenses de santé ont augmenté par rapport à l'année précédente dans presque toutes les catégories de prestations. Les hausses les plus fortes ont été enregistrées dans les catégories suivantes: soins ambulatoires en milieu hospitalier (+6,3 pour cent), vente de biens de santé (+5,1 pour cent, dont

des médicaments), soins de longue durée dans les établissements médico-sociaux (+5,1 pour cent) et soins aigus en milieu hospitalier (+4,4 pour cent).

Avec un volume de prestations de 36,1 milliards de francs, ces quatre catégories de soins ont totalisé 59,2 pour cent des dépenses de santé.

En 2009, les dépenses de santé ont enregistré une hausse de 4,3 pour cent, légèrement supérieure à la croissance moyenne des cinq dernières années (3,6 pour cent). Comme le produit intérieur brut (PIB) a reculé de 1,6 pour cent, leur part dans le PIB aux prix courants s'est fortement accrue pour atteindre en 2009 un pourcentage encore jamais égalé de 11,4 pour cent (10,7 pour cent l'année précédente). Des valeurs presque identiques avaient été enregistrées dans les années 2003 et 2004 (11,3 pour cent chaque fois).

Comme les années précédentes, la majeure partie des 61 milliards de francs dépensés pour la santé ont été financés par l'assurance de base selon la LAMal (35,1 pour cent) et les ménages privés (30,5 pour cent). La part de ces deux sources de financement est restée stable par rapport à l'année précédente, tandis que celle de l'Etat (18,9 pour cent) a augmenté de 0,7 point. ■ (OF5)

Un système de santé performant en Suisse



Photo: Prima/Stockbroker

UE: position du Conseil sur les retraites

Le 7 juillet 2010, la Commission européenne a présenté un Livre vert sur les retraites, lançant ainsi une vaste consultation sur la façon de garantir des retraites adéquates, viables et sûres en Europe.

Lors de sa réunion du 7 mars, le Conseil «Emploi & Politique sociale» a procédé à un échange sur le sujet. Les ministres ont souligné dans leur ensemble qu'il importe qu'une amélioration du cadre régissant l'action de l'UE en matière de retraites évite de prendre la forme d'une approche standardisée et respecte pleinement le principe de subsidiarité eu égard à la diversité des systèmes nationaux de protection sociale résultant de performances économiques et de tendances démographiques différentes. La modernisation des régimes de retraite devrait permettre d'établir un équilibre entre les objectifs de viabilité et d'adéquation, ce qui suppose le maintien d'un degré de proportionnalité entre les contributions et les prestations de re-

traite. Des politiques bien coordonnées sont nécessaires pour faire face au caractère multidimensionnel de la question qui fait par exemple intervenir des éléments tels que le maintien en activité des travailleurs les plus âgés, la limitation des systèmes de retraite anticipée aux personnes travaillant dans des entreprises en cours de restructuration, l'amélioration de la qualité des services de l'emploi, la poursuite de l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail et la lutte contre le travail au noir. Selon les ministres, l'objectif devrait être de parvenir à un juste équilibre entre travail et retraite et de faciliter l'allongement de la vie active. Il sera nécessaire d'assurer des revenus adéquats aux retraités pour les protéger de la pau-

vreté touchant les personnes âgées. S'il est largement admis que l'âge effectif de départ à la retraite doit être relevé, il devrait être fixé dans le contexte de politiques nationales, en liaison avec les partenaires sociaux. Certains ministres ont estimé que l'âge de la retraite devrait évoluer de pair avec l'espérance de vie, tandis que plusieurs autres ont considéré que les réformes des régimes de retraite doivent être associées à des politiques actives du marché du travail, des actions d'éducation et de formation tout au long de la vie, des systèmes de sécurité sociale et de santé performants et une amélioration des conditions de travail. ■ (Conseil, mars 2011, UIMM, avril 2011)

Journée de l'industrie Swissmem 2011: «L'industrie: notre avenir»

La Suisse est un pays industriel. Comment l'industrie peut-elle assurer son succès pour l'avenir? Dans quels secteurs des personnalités de la politique, de l'économie et du domaine de la formation voient-elles des chances pour faire face à la concurrence internationale. Quelles sont les exigences des jeunes gens? La Journée de l'industrie

2011 – le rendez-vous de la place industrielle et intellectuelle suisse – cherche des réponses à ces questions.

La manifestation est gratuite et aura lieu le mercredi 29 juin 2011, dès 13 heures, Messezentrum Zurich. Inscription et informations sur le site www.swissmem.ch. ■ (swissmem)

Record des actes de piraterie

Selon le Bureau maritime international (IMB) de la Chambre de commerce international, centre d'enregistrement des actes de piraterie, 142 attaques en mer ont été enregistrées durant le premier trimestre 2011 dans le monde. Le Bureau maritime International fait partie du Service du crime commercial, une division spécialisée de la Chambre de commerce internationale (ICC), qui combat toutes les formes de délits commerciaux. Durant les 3 premiers mois de 2011, 18 bateaux ont été détournés et 344 membres d'équipage ont été pris en otage; 45 bateaux ont été attaqués tandis que 46 ont essuyé des tirs; 7 membres d'équipage ont été tués et 34 blessés. Une augmentation de la violence et des techniques utilisés par les pirates

en Somalie est également constatée. Les gros pétroliers sont particulièrement vulnérables à ce genre d'attaques. Le IMB demande instamment aux commandants de bord et aux armateurs de l'avertir de tout incident ou de toute tentative de piraterie. Il s'agit d'un premier pas dans le dispositif de réponse, une étape indispensable pour faire en sorte que les gouvernements allouent les ressources nécessaires pour résoudre le problème. Des statistiques transparentes, réunies par une organisation internationale et non politique, tel que le Bureau Maritime, est à même de contribuer à cette cause. Un exemplaire de son rapport est à disposition gratuitement, voir informations sur le site www.icc-ccs.org ■ (economiesuisse)

UE: prévisions de la Commission

Le 13 mai, la Commission européenne a confirmé ses prévisions de croissance économique pour cette année et l'an prochain dans la zone euro, mais elle a révisé à la hausse ses attentes en termes d'inflation. Elle table sur une progression du Produit intérieur brut (PIB) de 1,6 pour cent cette année et 1,8 cent l'an prochain. Elle s'attend à ce que l'inflation grimpe cette année à 2,6 pour cent, quand elle tablait encore début mars sur seulement 2,2 pour cent.

Le rythme de hausse des prix à la consommation devrait ensuite ralentir en

2012, à 1,8 pour cent. Alors que la zone euro reste confrontée à une méfiance des marchés, inquiets de l'état de ses finances publiques, la Commission s'est montrée plus optimiste sur la réduction des déficits qui s'annonce plus rapide que prévu.

Elle table sur un déficit public moyen de 4,3 pour cent du PIB cette année dans la zone euro, et de 3,5 pour cent en 2012, au lieu de 4,6 pour cent et 3,9 pour cent auparavant. ■

(Fondation Robert Schuman, lettre 487)

PERSPECTIVES

Une conjoncture favorisant la création d'emplois

La croissance de l'économie suisse est vigoureuse. Beaucoup d'entreprises prévoient une hausse de leurs effectifs.

Tout va bien à l'heure actuelle pour les entreprises suisses. C'est ce qui ressort des résultats des dernières enquêtes conjoncturelles du KOF qui englobent les réponses de 6800 entreprises de l'industrie, du bâtiment et des principales branches de services. La production s'est encore accrue fortement, par exemple, dans l'industrie. C'est le cas des entreprises axées sur le marché intérieur et – de manière encore plus marquée – des entreprises à vocation exportatrice.

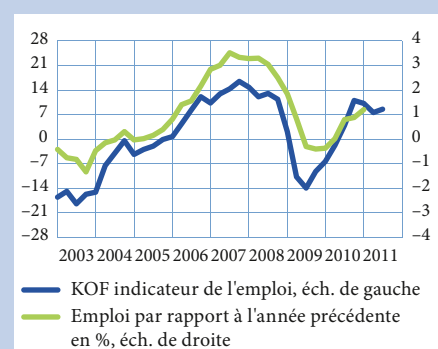
Pour les trois mois à venir, toutes les entreprises interrogées s'attendent à une augmentation ou du moins à une stagnation de la demande.

Face à cette évolution dans l'ensemble satisfaisante, le nombre de salariés est jugé insuffisant dans de nombreux secteurs.

Dans un proche avenir, beaucoup d'entreprises envisagent d'augmenter leurs effectifs, surtout dans les branches de l'industrie, la construction, les bureaux d'études, le commerce de gros, le secteur transports/information/communication, les services individuels. Le secteur financier ne prévoit aucun changement au niveau de l'emploi; tandis qu'en raison de la situation insatisfaisante des affaires, l'hôtellerie s'attend à devoir encore réduire les effectifs. ■

(Extraits Kof)

Indicateur de l'emploi KOF



Source: KOF

Pas encore de lueur à l'horizon pour 2011

La reprise économique de l'industrie suisse du textile et de l'habillement s'est faite attendre, en 2010 également. Les perspectives pour 2011 sont tout sauf sûres. La reprise de l'industrie suisse du textile et de l'habillement attendue pour 2010 ne fait que s'amorcer lentement. Le recul de l'économie s'est reflété dans le chiffre d'affaires de l'ensemble de notre branche. Celui-ci, de 1,14 milliard de francs, a baissé de 1,6 pour cent par rapport à l'année précédente.

Max R. Hungerbühler, président de la Fédération Textile Suisse, ne voit pas encore, en 2011, de lueur d'espoir à l'horizon pour l'industrie suisse du textile et de l'habillement. Il est vrai que les exportations du textile ont continué à croître au 4^e trimestre et que la baisse des exportations de l'habillement a ralenti vers la fin 2010. En raison de la persistance du franc fort, ainsi que de l'insécurité découlant de la confusion politique au Proche-Orient et de la catastrophe naturelle et nucléaire au Japon, les perspectives pour 2011 ne sont, en aucun cas, optimistes.

La diversité des développements des textiles et de l'habillement

La valeur ajoutée de la branche a, certes, globalement décliné de 1,6 pour cent à 1,14 milliard de francs, les textiles et l'habillement présentant toutefois un visage différent; en effet, le chiffre d'affaires de l'industrie textile s'est accru de 1,9 pour cent ou 870 millions de francs, celui de l'industrie de l'habillement a baissé de 10,2 pour cent à 270 millions de francs. Il en va de même des exportations, qui ont reculé en bloc de 7,5 pour cent, à 3,15 milliards de francs; alors que les exportations de textiles ont augmenté de 4,1 pour cent à 1,67 milliard de francs elles ont baissé, dans l'habillement, de 17,8 pour cent, à 1,48 milliard de francs

Les importations, qui ont diminué de 1,4 pour cent en 2010, ont toutefois encore atteint un total de 7,68 milliards de francs. Les importations de textiles se sont accrues de 3,8 pour cent pour atteindre 2,15 milliards de francs; quant aux importations de l'habillement, elles ont chuté de 3,4 pour cent à 5,53 milliards de francs. En ce qui concerne



Max R. Hungerbühler,
président de la Fédération Textile Suisse.

les textiles, ce sont les importations de la Chine qui ont augmenté de presque 22 pour cent. Dans le secteur de l'habillement, les importations de l'Italie ont reculé de 20 pour cent environ, alors que celles de l'Allemagne et de la Chine ont stagné. En ce qui concerne les importations, l'UE est toutefois restée notre principal fournisseur. Que le nombre des employés ait chuté de 2,8 pour cent pour passer à quelque 14 000 personnes reflète ce tableau.

De nouvelles possibilités offertes par les pays émergents

L'insécurité mondiale grandissante va continuer à fortifier le franc. Ceci ne favorise absolument pas un développement positif de l'industrie suisse du textile et de l'habillement. La reprise conjoncturelle dans l'espace européen s'accompagne d'une pression croissante sur les prix. L'actuelle croissance économique de l'Allemagne permet, toutefois, d'espérer une demande accrue. De nouveaux débouchés pourraient

également s'ouvrir avec la stratégie d'expansion des pays émergents.

La préoccupation politique actuelle

Max R. Hungerbühler considère que formuler clairement les réflexions, les besoins et les préoccupations est l'une des tâches les plus importantes de la Fédération Textile Suisse. Il s'agit de combattre, aux plans international et national, l'excès de règlements et de travail administratif qui complique la vie des entreprises. Dans la politique économique extérieure, il faut assurer l'approvisionnement en matières premières, qui devient de plus en plus difficile, et faire avancer le développement d'une zone EUROMED fonctionnelle. Par ailleurs, le renforcement du réseau de libre échange en vue des nouveaux marchés, ainsi que le lancement de la modernisation des règles d'origine sont nécessaires. Dans le secteur de l'emploi et de la politique sociale, la Fédération Textile s'oppose à la poursuite du renforcement de la sécurité de l'emploi, à un salaire minimum garanti par l'Etat, ainsi qu'à l'obligation d'un plan social légal. Ces mesures feraient perdre sa souplesse au marché suisse du travail et le pénaliserait face à la concurrence internationale. Il faut accroître l'attrait pour l'apprentissage et, concernant la formation continue, améliorer la reconnaissance internationale des diplômes de fin d'apprentissage. Dans le domaine de la recherche et de la technologie, la Fédération Textile souhaite un apport complémentaire du budget d'encouragement de la part de Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). ■

(Fédération Textile Suisse)

Assainissement de l'AI!

Il est indispensable d'assainir l'AI en temps voulu et de ne pas perdre de vue les objectifs de la révision.



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

Le Conseil fédéral a soumis au Parlement son message sur le second train de mesures de la 6^e révision de l'assurance-invalidité. Ce projet 6b doit parachever la réalisation du mandat légal de l'assainissement l'AI, par le biais d'économies essentiellement. Avec la révision 6a, il a pour but de rétablir la santé financière de l'AI dès 2018, c'est-à-dire à l'expiration de la période de majoration temporaire de la TVA. Il doit en outre assurer d'ici à 2025 le remboursement intégral des dettes de l'AI (15 milliards fin 2010) auprès du fonds AVS. La révision 6b devrait entrer en vigueur en 2015.

Prévisions optimistes

Dans la suite des débats, la grande question va consister à savoir si les mesures prévues par le Conseil fédéral dans son message sur la révision 6b réussiront vraiment à assainir durablement l'AI. Son nouveau projet réduit en effet le potentiel d'économies de 375 millions de francs (moyenne annuelle 2015–2025) par rapport à la version soumise à consultation. S'il faut pourtant, au-delà de l'équilibre des comptes, impérativement assurer d'ici à 2025 l'élimination des 15 milliards de francs de dettes, alors les paramètres fondamentaux du compte de l'AI devront évoluer bien plus favorablement qu'on ne l'a admis jusqu'ici. Le nouveau potentiel d'économies présenté est certes moins élevé parce qu'un certain nombre d'économies ne figurent plus dans le message bien qu'elles doivent être matérialisées (100 millions seront ainsi économisés hors

message, c'est-à-dire sans modifications de lois). Cela dit, le Conseil fédéral table à l'évidence sur des prévisions optimistes concernant aussi bien le succès de la révision 6a de l'AI que l'évolution économique et démographique, prévisions qui demandent à être confirmées.

Important changement de système

Il faut saluer le fait que le message reprend tous les éléments majeurs du projet soumis à la procédure de consultation. Un point très important est l'introduction d'un nouveau système de rentes linéaire, qui doit éliminer les effets de seuil. Il en résultera que les bénéficiaires de rentes AI ne se trouveront pas plus mal lotis en prenant une activité (à temps partiel) et en subissant de ce fait une diminution de leur rente. Car travailler doit rester payant! Manifestement, le Conseil fédéral ne souhaite pas compromettre cette modification importante du système des rentes en taillant trop massivement dans les rentes actuelles. Pour autant, il ne doit pas perdre de vue les objectifs d'assainissement de l'AI.

D'un excès à l'autre? Après avoir, dans le passé, souvent péché par pessimisme dans ses projections concernant surtout l'AVS, le Conseil fédéral semble tomber aujourd'hui dans le travers opposé. Reste ainsi à vérifier que les diverses mesures visant à réduire les rentes actuelles conduiront au succès annoncé. En tout cas, l'objectif du volet 6a de la révision de l'AI consistant par exemple à supprimer 12 500 rentes pondérées grâce à la réinsertion paraît ambitieux. Ce n'est que si ces incertitudes sont dûment prises en considération dans les calculs du Conseil fédéral, ou accompagnées de réserves suffisantes, qu'on peut le suivre également sur sa nouvelle ligne d'économies restreintes. Reste que l'assainissement de l'AI doit être réalisé dans les délais prévus. ■

Photo: Rob Lewis

Jasmine Jost, propriétaire et directrice de Purexa Facility Service

«Nous cultivons notre fierté professionnelle»

L'entreprise Purexa Facility Services à Biberist (SO) offre des services de nettoyage, d'entretien et de soins aux entreprises aussi bien qu'aux particuliers. A la tête de cette entreprise familiale, Jasmine Jost représente la troisième génération de propriétaires. Elle répond ici à quelques questions sur l'intensité de la concurrence, les qualités de son personnel et les salaires pratiqués dans la branche du nettoyage. **Par Silvia Oppliger**

«Employeur Suisse»: Madame Jost, votre entreprise semble se porter fort bien malgré l'âpreté de la concurrence. Comment faites-vous?

Jasmine Jost: c'est tout simplement le résultat de la qualité de notre travail (rire). En réalité, il est primordial pour nous que le client soit satisfait de la manière dont nous nous occupons de ses «objets» et entretenons leur valeur. Jusqu'ici, nous nous contentions d'assurer classiquement des «nettoyages». Aujourd'hui, les clients réclament des services intégrés (facility services) dans les domaines du nettoyage, de l'entretien, etc. Un client pourra demander par exemple, à côté du nettoyage courant, l'entretien d'aménagements extérieurs ou l'élimination de déchets, et il nous demandera encore d'organiser les encas de la pause des dix heures pour les employés de son entreprise.

A quoi attribuez-vous cet élargissement des besoins de vos clients?

Au recours à l'outsourcing de la part des entreprises désireuses de concentrer leurs efforts sur leurs activités de base. Dans la mesure où nous offrons à nos clients un large éventail de services, ils peuvent nous confier l'ensemble des tâches d'entretien. Pour eux, c'est un important soulagement organisationnel, puisque c'est nous qui nous chargeons de remplacer les collaboratrices manquantes – nous employons surtout des femmes – de remplir les réservoirs de savon, de changer les serviettes en papier, de vider les corbeilles ou les poubelles. En un mot, nos clients peuvent se reposer entièrement sur nous pour un entretien ponctuel impeccable de leurs locaux. Ajoutons que cela leur est financièrement profitable, puisque nos salaires sont inférieurs aux leurs.

Observez-vous une progression ou, au contraire, plutôt un revirement de cette tendance à l'outsourcing?

Le secteur de la gestion immobilière devient de plus en plus dynamique. La tendance à confier do-

rénavant la gestion des services à une seule organisation ne faiblit pas. Actuellement, les sociétés de nettoyage assurent environ 40 pour cent des activités en question, le reste étant réglé à l'interne par les entreprises elles-mêmes. En estimant que nous pouvons atteindre une part de marché de 60 pour cent à 70 pour cent, nous avons donc encore un gros potentiel.

Dans leur travail, vos collaboratrices entrent souvent dans la sphère privée d'autres personnes. Quelles aptitudes exigez-vous d'elles pour pouvoir leur confier un travail?

Confiance, discrétion, fiabilité et propreté et abord agréable, telles sont les qualités qu'elles doivent avoir. Dans les ménages privés, un bon contact entre nos collaborateurs et nos clients est capital. Je commence par rendre visite au client, pour choisir ensuite la collaboratrice susceptible de convenir.

Quelles qualifications professionnelles doivent-elles avoir?

Dans notre branche, la main-d'œuvre qualifiée constitue encore une modeste partie du personnel. C'est aussi le cas dans notre entreprise. Il s'agit de collaborateurs(trices) ayant plusieurs années d'expériences en matière de nettoyage et dont la formation est mise à jour en continu, ou de personnes ayant un CFC de nettoyeur en bâtiment. Nous les mobilisons comme nettoyeurs spécialisés ou cheffes d'opération avec des responsabilités dirigeantes. Leur formation continue est très importante, puisque les exigences de leurs tâches évoluent sans cesse. En outre, nos collaboratrices des nettoyages d'entretien sont des personnes non qualifiées, à qui nous offrons une formation de base, qui est constamment complétée par la suite.

Quelle est la proportion d'étrangers dans votre personnel?

On trouve très peu de Suisses dans notre branche. Les spécialistes, eux aussi, sont souvent des étran-

gers de la deuxième génération. Les collaborateurs(trices) non qualifié-e-s sont le plus souvent des migrants venant de pays extra-européens. Notre plus grand défi est de faire face à toutes ces différences de mentalités.

Souffrez-vous d'une pénurie de personnel?

Le manque de main-d'œuvre est aussi un problème pour notre branche. Nous avons certes toujours plus d'apprenants, mais leur nombre demeure insuffisant. Nous avons introduit en 1998 la formation professionnelle CFC de nettoyeur en bâtiment. Cette filière a apporté beaucoup de positif à la branche et l'a rendue aussi plus attrayante aux yeux des jeunes. Malgré tout, l'appellation «nettoyeur de bâtiment» continue de faire peur à nombre d'entre eux.

Que faites-vous pour y remédier?

Nous montrons les défis que les apprenants doivent affronter, le potentiel que recèle cet apprentissage et les possibilités qu'il offre: examen de spécialiste de nettoyage en bâtiments, puis examen supérieur de nettoyeur diplômé en bâtiment, ou directrice (directeur) de Facility Management. Ces possibilités de formation continue nous permettent d'assurer le maintien à niveau du personnel qualifié au sein de la branche.

Votre entreprise forme-t-elle des apprentis?

Oui, nous la dispensons en ce moment à un apprenant. Nous estimons que c'est important pour les jeunes et pour la branche, car nous avons besoin de relève qualifiée. C'est une dépense en temps et en personnel, mais qui nous donne des satisfactions.

Quelles possibilités de formation continue offrez-vous à vos collaboratrices non qualifiées?

Il s'agit souvent de femmes qui souhaitent ou qui doivent avoir un revenu. Et qui, hélas, ne souhaitent ou ne peuvent pas, non plus, prendre le temps de se perfectionner. En ce qui les concerne, nous cherchons donc tout spécialement à développer leur fierté professionnelle. Nous leur montrons combien notre



Photo: Silvia Oplinger

travail est important pour la clientèle. Ce n'est qu'en étant fières de leur travail qu'elles peuvent s'y identifier, et peut-être se perfectionner et assumer des responsabilités.

Une possibilité d'attribuer plus de valeur à leur travail est le salaire. Or, si les entreprises externalisent leurs «facility services», c'est aussi pour faire des économies, n'est-ce pas?

C'est une grande difficulté pour notre branche. Nous verserions volontiers de meilleurs salaires, mais nos clients exercent une forte pression sur les coûts. Laquelle est appelée à croître puisque nous allons – comme le prévoit notre CCT applicable aux entreprises de nettoyage de Suisse alémanique – augmenter les salaires de 10 pour cent sur les dix années à venir.

Quels salaires minimums avez-vous convenus dans votre CCT?

Le barème le plus bas est celui des agents de nettoyage et d'entretien jusqu'à la troisième année de service ac-

Jasmine Jost dirige depuis 1998 la société Purexa Facility Services. Cette entreprise familiale, fondée en 1947 par ses grands-parents, est devenue ces dernières années un important fournisseur de services d'entretien de bâtiments, avec quelque 150 collaborateurs. Jasmine Jost préside l'association sectorielle Allpura et représente la branche du nettoyage au Comité de l'Union patronale suisse.

complie, qui reçoivent en 2011, 17.05 francs de l'heure. S'y ajoutent respectivement des indemnités de vacances et de jours fériés de 8.33 francs, plus 1,2 pour cent pour quatre semaines de vacances, de 10.64 francs, plus 1,2 pour cent pour cinq semaines, ainsi que 75 pour cent du treizième salaire. Dès 2012 sera versé le 13^e salaire intégral, ce qui est déjà le cas pour les agents de nettoyages spéciaux. Le tarif horaire est continuellement augmenté.

La CCT n'est pas contraignante pour les entreprises qui comptent au maximum cinq employés. Souhaitez-vous changer cela?

Nos partenaires sociaux et nous-mêmes avons grand intérêt à faire en sorte que les CCT s'imposent aussi aux petites entreprises et nous espérons donc que le Conseil fédéral leur étendra la déclaration de force obligatoire. ■

*Jugement***Contrat de travail avec un mineur**

Un contrat de travail conclu avec un adolescent mineur peut être validé ultérieurement par le représentant légal – également par des actes concluants – ou par le mineur lui-même, devenu majeur entretemps. Une activité exercée avant la conclusion du contrat d'apprentissage ne saurait être considérée automatiquement comme une période d'apprentissage et rémunérée comme telle.

Faits

Le 20 février 2006, la jeune A., née le 26 novembre 1988, et la société Y. SA, représentée par SR, ont conclu un «Contrat de travail provisoire» en vertu duquel A. devait être engagée pour une durée limitée, à savoir du 20 février au 30 juin 2006, en qualité d'employée d'hôtel. Ce document contenait la remarque suivante: «Le présent contrat de travail sera converti le 1^{er} juillet 2006 en un contrat d'apprentissage d'employée d'hôtel.»

Toujours le 20 février 2006, A. et Y. SA ont signé ledit contrat d'apprentissage prévoyant une formation de base couronnée par l'obtention du certificat fédéral de capacité d'employée d'hôtel. L'apprentissage s'est étendu sur une période allant du 1^{er} juillet 2006 à fin 2009. Le contrat, qui prévoyait un salaire mensuel brut de 1020 francs la première année, de 1250 francs. Le deuxième année et de 1480 francs la troisième année, portait la signature de SR, représentant de Y., celle de A., la future apprentie, et celle de la mère de A. Le contrat d'apprentissage a été approuvé par l'office de la formation professionnelle le 16 août 2006.

Le 29 février 2008, ce contrat a été résilié par consentement mutuel des parties et avec l'aval de l'office de la formation professionnelle.

Par courrier du 30 mars 2010, le père de A., s'est adressé à l'administration de l'hôtel Y. SA pour exiger le versement d'une somme totale de 8356 francs 64 pour sa fille A. à titre de complément de salaire pour la période allant de février à juin 2006. Le père estimait en effet que sa fille A. aurait dû recevoir pour cette période un salaire mensuel brut de 3185 francs, ce qui correspond au

salaire minimum garanti par la convention collective de l'hôtellerie, au lieu de 1020 francs seulement.

Extrait des considérants

1. Selon A., le «contrat de travail provisoire» signé par les parties le 20 février 2006 doit être annulé pour vice de forme dans la mesure où à la date de sa conclusion, A. n'était pas encore majeure et où le contrat «ne portait pas la signature de son représentant légal».

On ne saurait souscrire à cette thèse. Il est établi que A. est née le 26 novembre 1988. Le 20 février 2006, elle n'avait donc pas encore atteint l'âge de dix-huit ans révolus. Il n'est pas davantage contesté qu'au moment de la conclusion du contrat, A. était à tous égards capable de discernement.

Selon l'article 19 al. 1 CCS, les mineurs ne peuvent s'obliger par leurs propres actes qu'avec le consentement de leur représentant légal. Ce consentement n'est pas soumis à une condition de forme particulière et il peut être donné avant ou après la conclusion du contrat, mais également au moment même de sa signature. Le contrat peut être validé ultérieurement par des actes concluants du représentant légal ou par le jeune lui-même si celui-ci a atteint l'âge de la majorité dans l'intervalle.

Il résulte des explications qui précèdent que l'obligation souscrite par une personne mineure sans le consentement de son représentant légal ne doit pas être automatiquement considérée comme nulle mais peut parfaitement devenir valable «ex tunc» si le représentant légal l'approuve expressément ou tacitement, ou encore s'il donne son consentement après coup. Dans un tel cas, l'article 320 al. 3 CO ne s'applique pas.



2. Le contrat en cause ne porte que la signature du représentant de l'hôtel Y. SA et celle de la jeune employée A.

Comme l'indique A. elle-même, sa représentante légale en 2006 était sa mère. Celle-ci a signé le contrat d'apprentissage conclu par la suite. Il ressort du dossier qu'entre février et juin 2006, la mère était elle-même employée par Y. SA et savait donc que sa fille avait pris un emploi dans la même entreprise le 20 février 2006. Rien ne permet de conclure que la représentante légale désapprouvait l'engagement de sa fille. On peut donc admettre que la mère a avoué le contrat passé par sa fille et la défenderesse soit tacitement, soit par des actes concluants.

Comme on l'a déjà indiqué plus haut, il est superflu d'examiner si l'article 320 al. 3 CO est applicable ou non. En effet, cette disposition se rapporte au cas où le contrat s'avère nul après coup («Si le travailleur fournit de bonne foi un travail pour l'employeur en vertu d'un contrat qui se révèle nul par la suite, tous deux sont tenus de s'acquitter des obligations découlant des rapports de travail, comme s'il s'agissait d'un contrat valable, jusqu'à ce que l'un ou l'autre mette fin aux rapports de travail en raison de l'invalidité du contrat.»)

3. Dès lors que la validité du «Contrat de travail provisoire» du 20 février 2006 est établie, A. est également en droit de faire valoir des prétentions fondées



Illustration: Christine Bur

sur celui-ci. Il faut relever à cet égard que, compte tenu des considérations formulées ci-dessus, le contrat lie A. et Y. SA, et non pas la mère de l'apprentie et Y. SA. Cette précision étant apportée, il s'agit maintenant de déterminer le salaire dû.

Selon A., il fallait appliquer, pendant la durée des rapports de travail en cause, le salaire minimum fixé par la convention collective de travail de l'hôtellerie (CCNT), soit 3182 francs bruts par mois et non pas le salaire de 1020 francs fixé par contrat.

Y. SA conteste ce point de vue en affirmant que la volonté des parties de conclure un contrat d'apprentissage avait déjà été affirmée le 20 février 2006, raison pour laquelle c'est le salaire d'apprenti qui devait être appliqué pendant la période intermédiaire.

4. Y.SA., à qui il incombe d'apporter la preuve de cette affirmation, n'est pas parvenue à prouver que la période qui précédait la date d'effet du contrat d'apprentissage – du 20 février au 30 juin 2006 – devait également être considé-

rée comme temps d'apprentissage et faisait déjà partie, pour l'essentiel, de la formation de A. dans la branche hôtelière. De fait, dans un contrat d'apprentissage, l'obligation principale de l'employeur consiste dans la formation de l'apprenti. Si l'on tient compte notamment des objections que le père de A. a formulées dans une lettre adressée le 7 mai 2010 à l'avocat M. à propos de l'horaire de travail (six jours de travail consécutifs) et des vacances, Y. SA aurait dû clairement démontrer que pendant la période considérée, A. était traitée exactement comme toute apprentie pour ce qui est des tâches qui lui étaient confiées et des conditions dans lesquelles s'exerçaient ses activités. Si cette preuve avait été rapportée, le Tribunal aurait décidé sans contrainte majeure, notamment en s'appuyant sur l'arrêt du Tribunal fédéral ATF 132 III 756 ss., que le salaire prévu pour une première année d'apprentissage devait être considéré comme déterminant.

Comme la preuve – nécessaire – que l'activité déployée au cours de la période en cause relevait exclusivement de la formation n'a pas été apportée, le simple fait que la période considérée précédait immédiatement l'apprentissage proprement dit ne permet pas de conclure automatiquement à l'existence d'une période de «préapprentissage».

5. Le contrat provisoire – qui aurait dû s'appeler plus exactement «contrat de durée déterminée» – ne saurait être considéré comme un contrat d'apprentissage dans la mesure où il est soumis aux dispositions de la convention collective de travail de l'hôtellerie. Dans ces circonstances, les parties ont toute liberté pour convenir d'un salaire, étant toutefois entendu qu'elles doivent se conformer aux salaires minimaux prévus par la convention collective applicable. Le salaire convenu par les parties

peut être supérieur aux minimas prescrits puisqu'en l'occurrence la différence est en faveur du travailleur. Mais si les parties sont convenues d'un salaire inférieur à la limite impérativement prescrite par la convention collective de travail (CCNT), celui-ci n'est pas valable et doit être remplacé par le salaire minimum.

En 2006, le salaire minimum d'une employée d'hôtel sans formation s'élevait à 3182 francs bruts par mois. Selon les circonstances, le juge peut, en application de l'article 10 al. 1 I de la CCNT, réduire ce salaire de 10 pour cent: «Lorsque le collaborateur ne fournit pas un travail qualifié conformément au chiffre 2, on peut convenir d'un salaire minimum inférieur de 10 pour cent si l'établissement se trouve dans une région économiquement faible selon la loi fédérale sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne.»

Dans le cas présent, il y a lieu d'arrêter le salaire brut auquel A. peut prétendre à 2864 francs. (3182 francs/318 francs).

Pour le surplus, il sied de relever que la créance produite par A. ne remplit aucunement les conditions de l'article 2 al. 2 CCS, ce qu'Y. SA ne prétend d'ailleurs pas. De fait, en ce qui concerne l'article 341 CO, une violation du principe de la bonne foi n'entre qu'exceptionnellement en ligne de compte.

Même la durée relativement longue que le travailleur laisse s'écouler avant de faire valoir ses droits ne permet pas de conclure qu'il y renonce ni à l'existence d'un abus de droit. Si l'on approuvait une telle façon de voir, on viderait de tout son sens la notion de prescription.

*Sentenza del Pretore della
Giurisdizione di Locarno-Città
14 ottobre 2010
(Traduit de l'italien)*

Publication: Commentaire de la loi sur l'égalité

Sous la direction du professeur Gabriel Aubert et de M^{me} Karine Lempen, docteure en droit, cet ouvrage vient de paraître aux éditions Slatkine et est rédigé par des spécialistes romands (G. Aubert, F. Aubry Girardin, F. B. Ohnet, Ch. Bruchez, Monique Cossali Sauvain, P. Dietschy, J.-Ph. Dunand, K. Lempen, A. Ma Faure, S. R. Schmid, P. Schulz, R. Wyler).

Y sont traités notamment: la notion de discrimination; la discrimination salariale; la discrimination à l'embauche; le harcèlement sexuel; la preuve; les procédures.

En vente en librairie au prix de 55 francs.

Jugement

Dommages-intérêts pour les victimes de l'amiante: prescription

L'exposition à l'amiante au lieu de travail ne crée un dommage que si une maladie se déclare ultérieurement. Cependant, la prescription est de dix ans à partir de l'événement ayant entraîné le dommage et non de la déclaration de la maladie. Il n'y a pas de règles spéciales pour l'amiante.

Faits

Dès le début de son apprentissage, en 1962, A. a travaillé chez Y. SA (intimée). Début 2004, a été diagnostiqué chez lui un mésothéliome malin (cancer de la plèvre), dont il est décédé le 10 novembre 2005. Il a déposé, par action du 25 octobre 2005, une action partielle, par laquelle il demandait la somme de 212 906 francs à titre de dommages-intérêts et de réparation morale, la maladie ayant été provoquée, selon lui, par l'exposition à l'amiante à son lieu de travail. Après son décès, ses deux filles, B. et C., (recourantes) ont repris le procès.

L'action n'a pas eu de succès devant le tribunal du travail. La cour suprême du canton d'Argovie a rejeté l'appel interjeté par B et C. Elle a jugé que, en cas de violation positive du contrat, c'est la date de la violation des obligations et non celle de la survenance du dommage qui détermine le début de la prescription décennale prévue à l'article 127 CO. Elle a considéré que tous les actes reprochés à Y. SA qui auraient été commis avant le 25 octobre 1995 (c'est-à-dire plus de 10 ans avant l'ouverture de l'action, premier acte interrompant la prescription) étaient prescrits. Cela concerne notamment la période comprise entre 1966 et 1978, durant laquelle feu A. a, selon la demande, été régulièrement et intensément en contact avec des poussières d'amiante. La cour suprême a considéré qu'il n'était pas établi qu'il y ait eu après cette date un autre contact ayant un lien de causalité avec la maladie et, a fortiori, une violation des obligations à cette date.

Extrait des considérants

1. B. et C. n'abordent devant le Tribunal fédéral que la question de la pres-

cription. Elles font valoir pour l'essentiel que, pour les droits contractuels, la prescription ne court, selon l'article 130 al. 1 CO, que dès que la créance est devenue exigible. L'exigibilité signifie que le créancier peut faire valoir son droit et que le débiteur est tenu d'exécuter son obligation. Dans le droit des contrats, il est par définition exclu de réclamer des dommages-intérêts avant la survenance du dommage. Il en va autrement pour les obligations résultant d'actes illicites, pour lesquelles l'article 60 al. 1 CO prévoit une prescription absolue de dix ans dès le jour où le fait dommageable s'est produit.

2.2 Toutes les actions se prescrivent par dix ans lorsque le droit civil fédéral n'en dispose pas autrement (art. 127 CO). Cette norme s'applique notamment aux créances en dommages-intérêts et en réparation morale qui découlent de la violation d'obligations contractuelles. Dans un tel cas, le début de la prescription est régi par l'article 130 al. 1 CO. Il s'ensuit que la prescription générale décennale court dès que la créance est devenue exigible, que le créancier connaisse ou non sa créance.

2.4.4 Dans la cause à juger, c'est l'impossibilité d'évaluer le dommage durant la prescription décennale qui constitue le problème, et non en premier lieu le fait que plus de dix ans se soient écoulés entre la violation des obligations alléguées et la survenance du dommage. Vu que les conséquences sur la santé d'une exposition à l'amiante sont incertaines et qu'une longue période (entre 15 et 45 ans) s'écoule entre l'exposition à l'amiante et une éventuelle déclaration de la maladie, il n'est objec-

tivement pas possible de constater le droit à des dommages-intérêts avant l'échéance de la prescription même si la preuve d'une violation des obligations est apportée. Comme il n'est pas établi au degré de vraisemblance prépondérante qu'un dommage surviendra selon le cours normal des choses, le lésé ne peut pas encore ouvrir action en dommages-intérêts durant cette période avec une chance de succès. Bien que l'événement ayant entraîné le dommage se soit produit et qu'il soit en principe terminé, il n'est pas possible de déterminer l'évolution future avec une sûreté suffisante pour évaluer le dommage à attendre. La survenance d'un dommage au sens économique dépend de la déclaration de la maladie et, par conséquent, d'un événement futur incertain. Dans certains domaines pour lesquels on peut s'attendre selon l'expérience à des dommages différés, le législateur a tenu compte, en édictant des règles spéciales, de ces difficultés pour le lésé. Il a par exemple prévu une prescription de trente ans à l'article 10 de la loi fédérale sur la responsabilité civile en matière nucléaire (LRCN) et à l'article 40 de la loi sur la radioprotection. L'article 13 LRCN règle, pour la responsabilité en matière nucléaire, la couverture d'assurance des dommages différés dont la réparation ne peut plus être réclamée du fait de la prescription. Cependant, même dans ces domaines, le législateur n'a pas renoncé à instituer une prescription ni fait courir la prescription à partir de la survenance du dommage. Bien que le problème des dommages différés se pose dans d'autres domaines, le législateur n'a pas opté pour une prolongation générale des délais de prescription dans de tels cas. Ainsi, la prescription décennale s'applique pour les dommages dus à l'amiante. Dans la cause à juger, elle était échue avant le premier acte l'interrompant. Dans cette mesure, le recours est infondé.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse
16 novembre 2010
(4A_249/2010)
(Traduit de l'allemand)*



Illustration: Christine Ruff

Jugement

Information obligatoire sur une assurance perte de gain

Selon l'art. 331 al. 4 CO, l'employeur donne au travailleur les renseignements nécessaires sur ses droits envers une institution de prévoyance professionnelle ou en faveur du personnel ou envers un assureur. Ceci constitue un devoir d'information de l'employeur envers ses employés, afin que ces derniers puissent préserver leurs droits.

Faits

Par contrat de travail du 30 décembre 1997, A. a été engagé par X. SA. Depuis le 28 novembre 2001, X. est liée à W. Assurances par un contrat d'assurance collective d'indemnités journalières.

Le contrat prévoit, en cas de perte de gain due à la maladie, le paiement d'une indemnité journalière correspondant au 93 pour cent du gain journalier, versée durant 730 jours par cas sous déduction d'un délai d'attente de 90 jours.

Les conditions générales disposent que la personne assurée a le droit de continuer l'assurance à titre d'assurance individuelle, notamment lorsque la convention d'assurance cesse en raison de la fin des rapports de travail. Ce droit doit être exercé par écrit dans les 30 jours qui suivent l'extinction du contrat ou la sortie du cercle des person-

nes assurées, sous peine d'extinction. A partir du 3 octobre 2003, A. s'est trouvé en incapacité de travail.

Le 28 avril 2004, son contrat a été résilié pour le 30 juin suivant. A. n'a pas contesté son congé et a perçu son salaire, respectivement des indemnités journalières, jusqu'au 30 juin 2004. Le 29 avril 2004, X. informait par écrit A. de la possibilité de contracter, auprès de son assureur, une couverture d'indemnité journalière en cas de maladie à titre individuel. La lettre du 29 avril 2004 a été contresignée le 12 mai 2004 par A. Le 27 août 2004, A. a informé son ex-employeuse du fait qu'il souhaitait «continuer avec cette assurance perte de gain».

La requête a été transmise à W. Celle-ci a rejeté la demande de maintien de l'assurance d'indemnité journalière, au motif qu'elle était tardive.

Extraits des considérants

La cour cantonale a considéré que l'information fournie par l'employeuse dans sa lettre du 28 avril 2004 est insuffisante, dès lors qu'elle ne fait pas mention du délai dans lequel la demande de transfert devait être formulée. X. y voit une violation de l'art. 331 al. 4 CO; elle estime que, sur ce point, il incombait à A. d'être lui-même actif et de se renseigner.

Comme rappelé par l'instance cantonale, le régime ordinaire de l'assurance pour perte de gain en cas de maladie régie par la LCA est le versement des prestations jusqu'à épuisement de celles-ci lorsque le sinistre est intervenu durant la période de couverture; il est toutefois possible de déroger à ce régime ordinaire par l'adoption d'un système particulier prévoyant la cessation du paiement des indemnités d'assurance à la fin des rapports de travail. Dans cette dernière hypothèse, le travailleur a la possibilité de maintenir son droit aux prestations d'assurance après la fin des relations contractuelles, en formulant une demande de transfert; pour ce faire, il doit agir dans un certain délai, défini dans les conditions générales d'assurance.

Il ressort du jugement cantonal que A. n'était pas informé du fait que l'assurance choisie par X. dérogeait au régime ordinaire de la LCA et que, partant, le paiement des indemnités d'assurance devait cesser à l'extinction du contrat. Il s'ensuit que X. devait informer A. – qui était fondé à penser que les prestations continueraient à être versées après la fin des rapports de travail – du délai de 30 jours dans lequel il devait agir pour sauvegarder ses droits. Rien de semblable n'est établi. Dans cette mesure, c'est à juste titre que la cour cantonale a retenu que l'information fournie par X. était insuffisante au sens de l'art. 331 al. 4 CO.

Au regard du considérant qui précède, il ne saurait être reproché à A., sous l'angle d'un éventuel abus de droit, de ne pas avoir contacté, dans le délai, l'assurance perte de gain; on ne saurait pas plus, sur le sujet, lui imputer une faute concomitante.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse
3 juin 2010 (4A_186/2010)*

Promotion de la santé en entreprise: un devoir et une discipline

Les mesures destinées à promouvoir la santé en entreprise sont un complément volontaire aux obligations légales de protection du travail des employeurs. Elles offrent aux entreprises des possibilités de se profiler avantageusement en matière de politique du personnel et peuvent améliorer le bien-être des collaborateurs. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Prisma/Yuri Arcus

La promotion de la santé: une tâche judicieuse et payante

La gestion de la santé en entreprise (GSE) vise à éviter les accidents et les maladies au travail, ainsi qu'à renforcer la santé et le bien-être des travailleurs à leur poste de travail. Par des mesures telles que des programmes de maîtrise du stress, des exercices physiques, une alimentation plus saine, des ateliers de gestion des conflits, etc., la GSE influence directement ou indirectement sur le comportement des employés dans l'entreprise, ou en privé – et encourage des comportements au travail (et dans le privé aussi) bénéfiques à la santé.

Les fondements structurels d'un succès durable de la promotion de la santé en entreprise consistent dans un ancrage des objectifs de la santé au niveau directorial. On parle alors de management entrepreneurial de la santé. Lequel implique en priorité des accords d'objectifs et d'exploitation, la mise sur pied de cercles de santé, la définition et

l'attribution de responsabilités, et surtout la préparation d'un budget.

La pomme gratuite ne fait pas partie de la protection au travail

Dans sa philosophie fondamentale, la promotion de la santé vise en premier lieu à améliorer le potentiel de santé des personnes. Elle se fonde sur des connaissances ainsi que sur les expériences subjectives des intéressés en matière de santé. Par contre, la prévention en entreprise s'appuie sur le savoir objectif des experts pour prévenir accidents et maladies. En d'autres termes, l'approche de la GSE relève des sciences sociales alors que celle de la prévention est d'ordre technique et médical.

La pomme offerte gratuitement aux collaborateurs par la ferme bio de la région, ou la journée vélo («Bike to work») peuvent être considérées

comme des mesures particulières et plutôt ostensibles en matière de GSE, tandis que l'injonction de porter un casque sur un chantier, ou de fixer les écrans d'ordinateur de manière ergonomique dans un bureau font partie des mesures traditionnelles de prévention.

La promotion de la santé a aussi ses limites

Les mesures de promotion de la santé en entreprise complètent ainsi les engagements préventifs obligatoires pris par l'employeur aux titres de la sécurité et de la protection de la santé au travail. Elles peuvent aussi, comme le montrent les apports issus de la pratique (page 50) et du droit du travail (page 52), se révéler judicieuses pour diverses raisons. L'approche de la GSE peut susciter de nouvelles impulsions positives, précisément par rapport à la charge psychosociale et aux maladies dues au stress pour lesquelles il n'existe pas de rapport causal clairement défini.

Les fournisseurs professionnels de prestations de service dans le domaine de la promotion de la santé promettent aux entreprises une amélioration à long terme de leur image et du climat de travail, une hausse de la productivité, de la qualité du travail et du degré de satisfaction des employés, de même qu'une baisse de la rotation du personnel et des absences liées aux accidents et à la maladie. De tels effets ont aussi leur importance économique en cette période de pénurie de personnel spécialisé et de vieillissement accru de la population active.

Cependant, il existe sur le marché des offres très nombreuses et diverses. L'éventail va de journées wellness à des systèmes complets de management de la santé, mais les mesures vraiment capables de promouvoir efficacement la santé des salariés ne sont encore que peu étayées sur le plan scientifique. Par exemple, les offres de massage proposées aux entreprises sont-elles vraiment indispensables pour atteindre cet objectif? A l'évidence, une évaluation des mesures s'impose.

Ce qui est sûr, c'est que le volontariat et la prise en compte des besoins spécifiques de l'entreprise sont déterminants pour l'acceptabilité des mesures.



Jürg Zellweger: les solutions de branches sont un utile soutien fondé sur la pratique.

La GSE doit donc être considérée comme une stratégie d'entreprise et de personnel reposant sur le volontariat.

La responsabilité personnelle reste primordiale

Les mesures de promotion de la santé ont aussi leurs limites. Une politique de santé inspirée de la charte d'Ottawa, qui vise, même au travail, un «état complet de bien-être physique, mental et social» (!) se heurte tout bonnement aux réalités économiques et quotidiennes. D'ailleurs les employeurs peuvent difficilement influencer sur le bien-être de leurs employés en dehors des heures de travail. Grâce à une offre de soins équilibrée ou à des conseils pour une vie saine, ils ne peuvent qu'aider leurs collaborateurs à rester en bonne santé. Même dans une entreprise pratiquant une GSE systématique, la responsabilité personnelle de l'individu à l'égard de sa santé demeure un élément essentiel.

Pour obtenir de réels succès dans la gestion de la santé en entreprise, une stratégie à long terme et la ténacité sont de mise. Les coûts des mesures doivent se tenir dans un rapport équilibré avec les bénéfices et rester économiquement acceptables pour l'entreprise. S'enthousiasmer à court terme pour des projets novateurs de gestion sanitaire en entreprise est une chose, mais l'impératif de la durabilité exige une analyse sérieuse de l'efficacité des mesures envisagées. Toutes les offres de wellness ne servent pas l'objectif

d'une amélioration de l'état de santé des collaborateurs.

Ne pas perdre de vue l'essentiel

La promotion de la santé est pour toute entreprise une tâche judicieuse et payante. Raison pour laquelle les conditions propices à des emplois sûrs et sains ne doivent en aucun cas être négligées. En font partie les dispositions visant à protéger le personnel contre les accidents et les maladies professionnelles ainsi que les mesures de santé au travail d'une manière générale. Les employeurs sont tenus de communiquer objectivement à leur personnel la présence ou la survenue de risques pour leur sécurité et leur santé au travail et de prendre les mesures de protection qui s'imposent, sur la base de règles techniques reconnues. Les mesures et les dispositifs de protection doivent être en outre régulièrement réexaminés.

La question ne concerne pas uniquement les domaines de la construction ou de l'industrie. Même les emplois de bureau comportent des risques d'accident et les postes de travail qui ne sont pas correctement aménagés peuvent mettre la santé de leurs titulaires en danger. On songe ici à l'adaptation individuelle et ergonomiquement correcte des tables et des chaises, ou encore au réglage des écrans d'ordinateurs. De même, les chutes – par exemple dans les locaux d'archives – occupent toujours plus de place dans les statistiques d'accidents concernant le secteur des services.

Par souci des priorités quand les ressources sont limitées, il est recommandé d'introduire de manière systématique dans les entreprises des mesures légales de protection de la santé et d'en faire des tâches permanentes. Pour les PME, les solutions de branches mises en place par les associations offrent un utile soutien, fondé sur la pratique. Les entreprises qui ont sacrifié à cette tâche et sont en état de la remplir durablement peuvent se lancer résolument dans l'exercice de la GSE. ■

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

Exemple pratique: Kuhn Rikon

«La gestion de la santé améliore le climat dans l'entreprise»

Depuis cinq ans déjà, le fabricant d'ustensiles de cuisine Kuhn Rikon applique dans ses murs un système intégral de gestion de la santé. Même si ce dispositif ne s'est pas traduit par une sensible diminution du nombre d'absences dans le personnel, la célèbre maison du Tösstal en a retiré des expériences très positives. **Par Michael Zollinger**

L'identification à l'entreprise était déjà très forte parmi les collaborateurs de Kuhn Rikon. Cela n'a pas empêché la direction de la renforcer encore en décidant d'introduire dès 2006 un système de gestion de la santé en entreprise (GSE). De concert avec l'Institut de médecine sociale et préventive (ISP) de l'Université de Zurich, l'effort a débuté par la mise sur pied d'un atelier d'initiation pour cadres, destiné à présenter l'objectif de cette opération globale. Celle-ci a reçu le label vital@kuhnrikon, sur quoi l'ensemble du personnel a été réuni en séance pour en être informé.

«L'engagement dès le début très convaincu de la direction et du conseil d'administration a été un élément capital», souligne Daniel Obrist, chef des Services, membre de la DG et responsable actuel de la GSE chez Kuhn Rikon. «Le déclencheur de cet engagement n'a pas été un événement quelconque, poursuit-il, mais un intérêt réel et profond pour la question sanitaire. Nous sommes conscients d'exiger chaque jour beaucoup de nos gens, raison pour laquelle nous tenons aussi à leur offrir un environnement où ils se sentent à l'aise et appréciés. Kuhn Rikon ayant toujours pris au sérieux ses responsabilités sociales, j'ai vu dans cette thématique un potentiel important».

Création d'un cercle de santé

Une enquête approfondie auprès des collaborateurs de Kuhn Rikon effectuée par l'Institut de médecine sociale et préventive (ISP) a montré que leur identification effective à l'entreprise est déjà forte, tout comme leur loyauté à l'égard de l'employeur. Elle a toutefois mis en évidence quelques lacunes de la poli-

tique d'information, de même que, ici et là, des nuisances dues au bruit et à la poussière. La prochaine étape a été la mise sur pied d'un cercle de santé – composé de huit collaborateurs issus de tous les secteurs et de tous les degrés hiérarchiques.

«La GSE a résolument amélioré le climat de notre entreprise».

Ce cercle, qui à ce jour se réunit quatre fois l'an, a analysé les résultats de l'enquête sur les collaborateurs et pris un certain nombre de décisions. Dans le secteur de la production, il a donné le coup d'envoi à un ensemble de mesures effectuées par la SUVA. Lesquelles ont montré, par exemple, que l'entreprise utilisait un mauvais mélange de lubrifiant, certes sans danger pour la santé, mais produisant une vapeur d'eau

incommodante. En matière d'information, il a aussi été décidé qu'après les séances de la direction, des infos seront aussitôt diffusées désormais par les responsables des lignes hiérarchiques.

Renforcer la responsabilité individuelle

Une politique de gestion de la santé exige toujours l'engagement des individus, précise M. Obrist. Diverses mesures prises ces dernières années ciblent ainsi le comportement personnel des collaborateurs. On encourage par exemple la consommation d'eau au poste de travail en distribuant à chacun une belle bouteille en verre marquée à son nom. Ou encore, la maison s'intéresse au thème de l'attitude corporelle et fait venir sur place une physiothérapeute locale. De même, une masseuse rend régulièrement visite à l'entreprise pour offrir ses services. «Ces prestations sont financées dans un premier temps par Kuhn Rikon, puis par les bénéficiaires», précise M. Obrist. Les collaborateurs assument certes pour l'essentiel la responsabilité de leur santé, mais l'objectif con-

160 collaborateurs, dont de nombreux tibétains

L'entreprise familiale Kuhn Rikon conçoit, fabrique et distribue des ustensiles et accessoires de cuisine de grande qualité. Elle emploie 160 personnes, dont 130 à Rikon, et écoule ses produits dans 40 pays. L'entreprise est étroitement liée à la communauté tibétaine en Suisse.

Lorsque la Croix Rouge et d'autres organisations humanitaires avaient recueilli en Suisse des familles tibétaines durement frappées par la répression communiste chinoise, Henri et Jacques Kuhn, les fils du fondateur Heinrich Kuhn, leur ont spontanément offert en 1964 des emplois et des logements (d'entreprise). En 1968, ils ont fondé avec leur cercle d'amis l'Institut tibétain Rikon. Aujourd'hui encore, de nombreux tibétains et tibétaines travaillent dans l'entreprise.

siste à les sensibiliser aux questions de santé, raison pour laquelle certaines actions sanitaires sont obligatoires.

En fait partie l'interdiction de fumer. Depuis juillet 2009 déjà, l'entreprise bannit totalement le tabagisme dans ses locaux, ce qui n'a certes pas enchanté tous les travailleurs, concède M. Obrist. D'autres mesures sont en revanche volontaires, comme la participation multiple à l'action «bike to work» organisée par Pro Velo pour encourager les employés à se rendre à leur travail à vélo.

Plusieurs fois distinguée pour la qualité de sa GSE

Au chapitre de la santé, Kuhn Rikon a pris ces dernières années toute une série de mesures. Daniel Obrist est convaincu que cet engagement est payant à plusieurs titres. Ne serait-ce que sous forme de retombées positives pour les ressources humaines. L'entreprise du Tössstal a déjà reçu plusieurs distinctions pour son application exemplaire de la GSE. Elle a été notamment l'une des premières entreprises à se voir décerner le label «Friendly work space» par la Fondation Promotion Santé Suisse, qui récompense les entreprises intégrant la politique de la santé dans leur principes de management. Cette distinction fut suivie du «prix zurichois 2010 pour la promotion de la santé en entreprise» décerné l'an dernier par l'Institut de médecine sociale et préventive (ISP) de l'Université de Zurich. Le jury a tenu à honorer l'entreprise pour ses enquêtes périodiques auprès des collaborateurs, son cercle de santé permanent, ses horaires de travail flexibles, ses nombreuses actions et formations dispensées aux collaborateurs sur des questions de santé ainsi que son souci d'intégrer les questions de santé dans les directives de l'entreprise et les tâches directrices.

Ce dernier point fera l'objet d'une attention encore plus soutenue à l'avenir, annonce Daniel Obrist. Lequel a organisé en juin 2010, à l'intention des cadres de l'entreprise et avec l'aide d'un collaborateur extérieur, un atelier «Diriger sainement» consacré aux principaux facteurs d'influence touchant la santé et le travail ainsi qu'à l'importance



Daniel Obrist met en pratique le système de gestion de la santé en entreprise chez Kuhn Rikon.

d'un management avisé. Dans certaines circonstances, des maladies psychiques peuvent être liées au comportement de cadres supérieurs. Cela dit, le message est clair: «Chez Kuhn Rikon, on peut tomber malade. La maison vient alors en aide à la personne affectée. Le présentisme ne correspond pas à notre politique à l'égard des collaborateurs souffrants.»

Un élément important de toute GSE est une gestion systématique des absences. Chez Rikon, cela implique un contact suivi avec des dentistes, des assurances indemnités journalières et invalidité en cas d'absences de longue durée, ainsi que des entretiens consécutifs avec les supérieurs même après de courtes absences.

Pas plus de 20 000 francs par année

Daniel Obrist n'est pas particulièrement gêné par le fait qu'en 2010, malgré tout cela, le nombre d'absences dans le personnel du fabricant d'ustensiles de cui-

sine n'a pas sensiblement diminué par rapport à 2009. Car en tant que tel, ce n'est pas un objectif prioritaire pour l'entreprise, pas plus que les économies réalisées à ce titre. Kuhn Rikon est surtout soucieuse de témoigner par cette politique de sa considération pour son personnel. Par ailleurs, l'effort financier correspondant à l'ensemble de son engagement se maintient, selon Obrist, dans des limites raisonnables. En dehors des coûts internes et de l'investissement en temps, il ne dépasse pas 20 000 francs par année.

Pour assurer une GSE efficace dans la durée, il faut donc beaucoup de ténacité et un apport constant d'idées nouvelles et inventives. Après les cinq premières années de gestion de la santé chez Kuhn Rikon, voici le constat de Daniel Obrist: «Cette expérience a résolument amélioré le climat de notre entreprise. Je ne peux que la recommander chaudement à toutes les PME suisses.» ■

Informations à l'intention des employeurs

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est loin d'être entrée dans les mœurs en Suisse. Si l'application d'un tel système se justifie pleinement du point de vue du droit du travail, il faut savoir que sa mise en œuvre implique le respect de certaines règles. **Par Philip Schneider**

La santé des travailleurs est au cœur du droit relatif à la protection des travailleurs. En vertu de la loi sur le travail (LTr), l'employeur est tenu, pour protéger la santé des travailleurs, de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

Que faut-il entendre par «santé»? Selon la définition de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), «La santé est un état de complet bien-être [...]». Le droit de la protection des travailleurs va moins loin, sachant que la plupart des travailleurs n'atteindront jamais l'état (idéal) du complet bien-être. Cependant, la notion de «santé» au sens de la législation topique ne recouvre pas uniquement l'absence d'accident ou de maladie, comme il ressort clairement de l'évolution du droit qui, de toute évidence, s'inspire de l'acception retenue par l'OMS.

A l'origine, le droit de la protection des travailleurs se concentrait exclusivement sur la prévention des accidents et maladies professionnels. Depuis quelque temps, toutefois, il est question d'étendre son champ d'application aux maladies non professionnelles. L'introduction du «principe de conditions de travail ergonomiques» a ainsi conduit à un élargissement de la définition classique du droit de la protection des travailleurs. L'aménagement d'un environnement de travail optimal du point de vue ergonomique permet par exemple d'éviter qu'un mal de dos latent, qui ne constitue pas une maladie professionnelle, ne se «réveille».

S'il ne suffit pas de mettre en place des conditions de travail ergonomiques



L'introduction du «principe de conditions de travail ergonomiques» a contribué à élargir le droit relatif à la protection des travailleurs.

pour satisfaire à la définition de la santé selon l'OMS, il n'en est pas moins apparu que le «principe de conditions de travail ergonomiques» se prêtait à une interprétation très générale: aujourd'hui, la législation relative à la protection des travailleurs est de plus en plus influencée par le postulat selon

lequel le travail doit être adapté à l'homme. L'employeur est ainsi tenu par la LTr d'éviter les occasions d'efforts trop répétitifs pour les travailleurs. Selon l'acception moderne, fortement empreinte de l'idée de l'«humanisation des conditions de travail», l'employeur doit par exemple s'engager à éviter les

travaux monotones. Autrement dit, il doit veiller à garantir une certaine diversité des tâches, qui a notamment des effets positifs sur la santé psychique, voire le bien-être psychique des travailleurs.

Portée de la législation relative à la protection des travailleurs

De nombreux progrès ont été réalisés ces dernières décennies, mais la législation relative à la protection des travailleurs présente toujours d'importantes limites, dont les deux principales sont les suivantes: premièrement, la loi protège la santé des travailleurs uniquement dans la mesure où il existe un lien avec le poste de travail. La même restriction s'applique à la protection contre les maladies non professionnelles. Deuxièmement, elle ne comprend pas uniquement la LTr, mais aussi une série d'ordonnances. Le droit de la protection des travailleurs est fortement axé sur les normes et pas assez sur les ressources, c'est-à-dire l'être humain. Les possibilités institutionnalisées de participation active directe des travailleurs font en particulier défaut.

Pour cette raison, la législation relative à la protection des travailleurs ne peut atteindre le but qui consiste notamment à assurer la santé psychique des travailleurs. Comme évoqué ci-dessus, la loi oblige l'employeur à éviter les efforts trop répétitifs pour les travailleurs. Cependant, elle le laisse libre de déterminer comment y parvenir. Le surmenage est un exemple parlant à cet égard, dans la mesure où l'employeur ne peut se référer à aucun standard en la matière, la tolérance au stress étant très variable d'un individu à l'autre. Une approche efficace pour éviter le stress serait donc de donner au travailleur la possibilité de participer directement à l'aménagement de son travail.

Comblar les lacunes grâce à la gestion de la santé en entreprise

Un système de gestion de la santé en entreprise (GSE) permet de combler, en partie du moins, les deux principales lacunes du droit de la protection au travail. Le but d'une GSE consiste, sur la base des connaissances de la médecine et de la psychologie du travail, à pro-

mouvoir systématiquement la santé de chaque travailleur, indépendamment du fait qu'il y ait ou non une atteinte à la santé. S'ils peuvent revêtir des formes très différentes, les systèmes de GSE en place dans le monde du travail ont néanmoins en commun qu'ils sont tous centrés sur le travailleur en tant qu'individu. Il en découle deux constats:

Premièrement, le système de GSE considère le travailleur comme un être humain. Autrement dit, il ne se contente pas de promouvoir la santé des travailleurs uniquement parce que ceux-ci assument leur rôle de travailleur. Il a aussi une dimension qui va au-delà du champ d'action strict de l'entreprise, par exemple lorsqu'il aborde le thème de l'alimentation saine dans le cadre d'une séance d'information destinée au personnel.

«Aucune loi n'oblige l'employeur à mettre en place un système de GSE»

Deuxièmement, le système de GSE place toujours l'homme au centre de ses objectifs. Il cherchera ainsi, dans le cadre d'un cercle de santé par exemple, à recueillir les expériences et les connaissances de chaque travailleur afin de définir des mesures ciblées de promotion et de prévention de la santé.

Règles de mise en œuvre strictes

Aucune disposition légale n'oblige l'employeur à mettre en place un système de GSE, même si celui-ci permet de compenser, en partie du moins, les lacunes du droit de la protection des travailleurs. La participation des travailleurs à un tel système doit aussi rester facultative. Ceux-ci doivent être libres de décider s'ils entendent, par exemple, utiliser les appareils de fitness mis à leur disposition par l'employeur. Les activités sportives relèvent en effet de la sphère privée, dans laquelle l'employeur n'a pas le droit d'intervenir.

Dans la mesure où un travailleur décide de participer à la GSE, l'employeur doit garantir l'égalité de traitement. En vertu de ce principe, un employeur qui propose à ses travailleurs de suivre un cours de gestion du stress ne pourra pas en exclure un travailleur plus âgé que les autres en invoquant la plus faible probabilité que les effets à long terme du surmenage se manifestent chez lui pendant la durée qu'il lui reste à travailler.

L'employeur est aussi tenu de respecter les dispositions légales relatives à la protection des données. En participant activement à un cercle de santé, par exemple, le travailleur sera inévitablement amené à révéler des données personnelles particulièrement dignes de protection. A priori, il n'y a rien à redire à cela: une telle information permet de réduire l'absentéisme au sein de l'entreprise, ce à quoi l'employeur a un intérêt évident.

Par contre, le travailleur risque aussi de divulguer sur son état de santé des renseignements dont l'employeur pourrait se servir ultérieurement dans un autre contexte. C'est pourquoi la législation sur la protection des données prévoit des garde-fous. Par des mesures d'organisation, l'employeur doit garantir la séparation des pouvoirs en matière d'information au sein de l'entreprise afin d'éviter un tel détournement d'information. Il prendra notamment les dispositions nécessaires pour que les personnes responsables des promotions ne puissent avoir connaissance de données concernant l'état de santé des candidats.

Un système de GSE peut fixer des standards auxquels chaque employeur ne souhaite ou ne peut pas satisfaire. Or le droit du travail suisse ne connaît pas de protection générale contre la discrimination des travailleurs «en mauvaise santé». Il lui revient donc de garantir, tant bien que mal, qu'on n'accorde pas une valeur excessive aux systèmes de GSE. ■

Philip Schneider, avocat, est collaborateur à la Chambre de l'industrie et du commerce d'Argovie (AIHK).

MPS, Micro Precision Systems, Bienne

Quand une CEO devient un modèle

Lorsqu'une femme occupe la fonction de CEO, sa seule présence bouleverse les mentalités et apporte une touche féminine plus marquée à la direction de l'entreprise. Chez MPS, on construit des pièces mécaniques de pointe et l'on aimerait bien disposer d'un détecteur de talents féminins.

«Nous avons choisi la personne ayant une approche plus globale de la culture directoriale», se rappelle Marilena Di Renzo à l'évocation de la nomination de Nicola Thibaudeau au poste de CEO de MPS Micro Precision Systems à Bienne. Et la directrice des ressources humaines de préciser: «L'entretien d'embauche a clairement fait apparaître sa capacité à diriger des individus et pas uniquement une entreprise de mécanique. C'est un plus indéniable.» «Sur le plan technique, complète-t-elle, les trois candidats figurant dans la sélection finale auraient fait preuve des mêmes compétences».

C'était en 2003. Entre-temps, Nicola Thibaudeau s'est rapidement adjoint deux autres femmes au sein de l'équipe de direction de MPS, composée de quatre personnes. Véronique Athané est directrice de la recherche et du développement. Anita Moosmann chapeaute les finances. Ainsi, trois des quatre

membres de l'équipe de direction sont des femmes. Une fois n'est pas coutume, pour les collaboratrices, ce ne sont pas les modèles féminins qui manquent à la tête de l'entreprise.

«Le fait que notre CEO soit une femme a presque automatiquement fait bouger des choses au sein de notre entreprise. L'augmentation de la proportion de femmes occupant des fonctions dirigeantes va maintenant de soi», commente Marilena Di Renzo. A chaque réunion des cadres, la directrice des ressources humaines donne les derniers chiffres relatifs à la composition du personnel. «Lorsque je leur ai montré le graphique circulaire, tous ont vu la maigre portion de camembert concernant le pourcentage de femmes.

Madame Thibaudeau s'est exclamée en riant: «Ce n'est pas possible! Nous allons devoir corriger cela!» Le message passe de toute évidence très bien. Nicola Thibaudeau prouve que des fem-

mes sont capables de diriger une entreprise avec succès. Et parce qu'elle-même en est convaincue et qu'elle encourage les femmes de son entourage professionnel, tous sont enclins à faire davantage confiance aux femmes.

«Récemment, j'ai entendu un chef de division dire à Madame Thibaudeau, lors d'une verrée d'entreprise, en clignant de l'oeil, qu'une femme venait de se porter candidate au poste à responsabilités qu'il mettait au concours», relate Marilena Di Renzo. «Madame Thibaudeau s'en est montrée réjouie. Les cadres ont intégré ce fait: on attend de nous aussi que nous fassions quelque chose pour la diversité dans l'entreprise.»

Le taux de fluctuation du personnel chez MPS est remarquablement bas. C'est un signe positif, mais il devient naturellement difficile de promouvoir régulièrement plus de femmes à des positions dirigeantes, commente Marilena Di Renzo. C'est un travail de longue haleine dans cette branche traditionnellement masculine. Cela nécessite, parfois aussi, simplement un message clair adressé à l'extérieur: «Cela commence par l'utilisation systématique des formes féminines et masculines dans les mises au concours.»

Donner uniquement les bons signaux aux hommes

La directrice des ressources humaines est convaincue que des quotas ou d'autres objectifs fixés fausseraient la dynamique naturelle. Ce serait envoyer de faux signaux aux hommes: «Les hommes font du bon travail, nous souhaitons aussi recruter les meilleurs d'entre eux pour notre entreprise et ne pas les effrayer.»

Ce qu'il faudrait de temps à autre avec les hommes cadres, c'est les motiver pour qu'ils fassent davantage con-

Nicola Thibaudeau, CEO de MPS: «Il est primordial d'encourager les talents et l'excellence de nos collaborateurs, hommes et femmes. Cette politique permet de nous attacher un personnel doté d'une solide formation, ayant l'esprit ouvert et un grand potentiel.»



Photos: Béatrice Devènes

fiance à leurs collaboratrices. «Laissez les femmes s'occuper également des grosses machines!» Faute de quoi les femmes restent cantonnées aux domaines de la mécanique de précision et à ses opérations d'assemblage. Or la responsabilité de conduite commence là où se trouvent les grosses machines, c'est-à-dire dans la halle de fabrication.

MPS œuvre à ce que les femmes puissent concilier aisément leurs engagements familiaux et leur profession. Lorsqu'une femme souhaite travailler à temps partiel, elle peut le faire, quel que soit son échelon. Anita Moosmann, la directrice financière, a trois enfants et travaille à 60 pour cent. Bien entendu, elle connaît aussi des périodes de travail à 100 pour cent, lorsque la préparation d'une séance importante l'exige. Et Véronique Athané a convenu avec son époux de travailler à 100 pour cent et lui à 80 pour cent pour s'occuper de leur enfant. «Si une collaboratrice souhaite travailler à temps partiel et que son chef s'y oppose, nous en parlons avec lui. Ça doit être possible», estime Marilena Di Renzo.

Quoi qu'il en soit, une mère de famille ou un père de famille ne sera jamais assreint au travail par équipes. Il y a forcément une autre solution. Les femmes ont droit à un congé maternité payé de



Marilena di Renzo, directrice RH: «Si une collaboratrice souhaite travailler à temps partiel et que son chef s'y oppose, nous en parlons avec lui. Ça doit être possible.»

18 semaines, ce qui est supérieur aux obligations légales. Au-delà, elles ont la possibilité de demander un congé non payé. Bien entendu, chez MPS, cette possibilité est aussi offerte aux pères.

Un détecteur pour les compétences de conduite des femmes

MPS produit des pièces mécaniques de précision novatrices. La directrice des ressources humaines aimerait disposer d'une sorte de détecteur des compé-

tences de conduite féminines. On saurait ainsi dès le départ quelle femme est intéressée et si elle capable d'aller plus loin. C'est utile pour les collaboratrices de caractère plutôt modeste, qui hésitent à se placer sous la lumière des projecteurs.

Et de réfléchir à la création d'un réseau de femmes MPS pour favoriser les échanges entre elles. «Car, justement, la seule femme cadre de MPS basée dans le petit village jurassien de Bonfol ►

Zoom avant sur

Soutien au développement de carrière

L'entreprise MPS emploie 200 collaborateurs, dont 42 pour cent sont des femmes. Le pourcentage des femmes est de 17 pour cent dans le conseil d'administration, de 75 pour cent dans la direction et 20 pour cent dans les fonctions de cadres.

Quelle mesure préconisez-vous?

Dans un monde très masculin comme celui de la mécanique, les femmes de talent qui souhaitent faire carrière doivent bénéficier d'un soutien ciblé. Concrètement, on aide la collaboratrice intéressée à planifier de manière solide sa formation et sa carrière. Le ou la supérieur(e) hiérarchique s'y emploie dans le cadre de l'entretien individuel. Des objectifs clairs sont aussi convenus qui, s'ils sont atteints, prévoient de l'avancement.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Une plus grande richesse d'approche par un juste équilibre entre les deux sexes. Dans une branche où les hommes

constituent l'écrasante majorité, cet élément est encore plus important que dans d'autres.

Quels points sont à surveiller?

Lorsqu'une femme qui travaille depuis longtemps dans l'entreprise est promue, cela peut poser des problèmes d'acceptation. Il lui faut peut-être prouver pendant un certain temps qu'elle est compétente.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

La direction doit très clairement défendre l'objectif d'une plus grande représentation des femmes et communiquer activement cette approche à l'interne. ■

► y est quelque peu isolée», commente la directrice des ressources humaines. Au sein de cette filiale, la nomination d'une femme cheffe d'atelier n'a pas précisément été bien accueillie au début. Puis cette femme est parvenue peu à peu à gagner le respect de tous.

«Actuellement, nous travaillons à une charte d'entreprise. L'un ou l'autre paragraphe pourrait consacrer noir sur blanc l'objectif de promotion de la diversité», suggère Marilena Di Renzo. «Et l'on garantirait, indépendamment par ailleurs de la personnalité de la CEO Thibaudeau, que l'entreprise MPS s'engage durablement comme un employeur progressiste.»

Tous les quatre ans, MPS forme un apprenti. A compétences égales, Marilena Di Renzo donne la préférence à une femme, pour faire avancer la cause de la diversité au stade déjà de la formation. «Il s'agit d'avoir une vision élargie des choses», explique Marilena Di Renzo. «Le style de direction de Madame Thibaudeau est très réfléchi et axé sur le profit. Toutefois, elle n'oublie jamais



Suggestion

Cet article est repris de la publication «Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite», édité par le Secrétariat d'Etat à l'économie avec le soutien de l'Union patronale suisse et de l'Union suisse des arts et des métiers USAM.

Les expériences faites en Suisse par neuf autres entreprises grandes et moyennes montrent bien que cela est possible. «C'est non seulement possible, mais dans l'intérêt même des entreprises», souligne en

préambule Doris Leuthard, présidente de la Confédération en 2010 et alors en charge du Département de l'économie publique.

La publication, qui est également disponible en allemand, peut être commandée gratuitement ou sa version électronique peut être téléchargée sous: www.seco.admin.ch ➔ Thèmes ➔ Travail ➔ Dossier Concilier travail et famille ➔ Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite ■

l'être humain derrière le collaborateur. Pour les collaborateurs, sentir que la direction est consciente du capital humain qu'elle dirige et qu'elle juge importantes de bonnes conditions de travail, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et le fait de

donner aux collaborateurs une certaine souplesse est un atout pour la culture d'entreprise.» La productivité élevée et le faible taux de fluctuation du personnel l'attestent: cette approche paie. ■

Compétences de conduite – facteur de succès! Swissmem Ecole de cadres – le garant de vos progressions

Nouveau cours pour dirigeants et formateurs

- Contremaître d'industrie
- Dirigeant de maintenance
- Dirigeant en facility management
- Coach d'apprenants
- Formateur en entreprise d'apprenants
- Formateur d'adultes

Formations modularisées certifiées pour cadres

- Chef d'équipe
- Chef de projets
- Responsable de secteur

Modules de 2 à 3 jours concernés:

- Conduite du personnel
- Communication, gestion des conflits et conduite d'entretien
- Méthode personnelle de travail
- Gestion de projets
- Conduite d'équipe de projets
- Penser et agir économiquement
- Gestion économique et financière
- Optimisation des processus et résolution de problèmes
- Formation à la place de travail et sécurité
- Présenter et convaincre

Modules fréquentables indépendamment

Formation en entreprise

Sur demande, nos spécialistes sont à même de vous proposer une formation répondant aux exigences qui vous sont propres. Ils se feront un plaisir de concevoir un cours «sur mesure» à votre intention.

Informations détaillées sous www.swissmem.ch ou par notre secrétariat

Swissmem Ecole de cadres
Av. de la Rochelle 5
1008 Prilly
Téléphone +41 (0)21 654 01 50
E-mail ecole.cadres@swissmem.ch

L'économie demande une stratégie énergétique globale

Economiesuisse, l'Union suisse des arts et métiers, Swissmem, SGI Chemie Pharma Schweiz et le Groupement d'intérêt des industries à consommation intensive d'énergie ont présenté leurs attentes à l'égard de la politique énergétique suisse. Ils ont mis en garde contre des décisions de politique énergétique hâtives, qui menaceraient un approvisionnement électrique fiable, concurrentiel, autonome et respectueux de l'environnement.

En hiver, la Suisse importe déjà plus de 15 pour cent de son électricité. Selon Gerold Bühner, président d'économiesuisse, si la Suisse renonçait au nucléaire, elle afficherait un taux d'auto-provisionnement inférieur à 40 pour cent en hiver. Du fait que de graves problèmes d'approvisionnement apparaissent en Europe, notre pays doit au contraire conserver une large autonomie en matière d'approvisionnement électrique. Aussi est-il essentiel de maintenir des capacités de production suffisantes en Suisse et de renforcer tant les énergies renouvelables que l'efficacité énergétique. D'après Gerold Bühner, il ne faut pas renoncer à l'option du nucléaire tant qu'il n'existe pas de stratégie énergétique globale convaincante.

Les hausses de prix menacent des emplois

Des prix de l'électricité concurrentiels sont un autre pilier du succès helvétique. Une augmentation des prix de l'électricité de 30 pour cent (3 centimes par kilowattheure environ) entraînerait des coûts supplémentaires pour l'industrie de plus d'un demi-milliard de francs par an. Pour l'ensemble de l'économie, la hausse avoisinerait le milliard de francs. Cela se traduirait par des suppressions d'emplois et des délocalisations d'entreprises à forte intensité énergétique. L'exemple de ces entreprises montre les conséquences concrètes possibles: toute hausse de prix de 1 centime induit une hausse des coûts de 36 millions de francs. Comme l'a expliqué Frank Ruepp, président de l'IGEB, cela correspondrait aux coûts de plus de 400 emplois. Bruno Zuppiger, prési-

dent de l'Usam, a souligné que l'amélioration de l'efficacité énergétique est un thème central pour les PME. Selon lui, la question de la production d'électricité est intimement liée aux politiques énergétique et environnementale. Il est dès lors indispensable pour l'économie que ce thème soit débattu dans sa globalité.

Dans le domaine de l'efficacité énergétique et de la protection du climat, l'économie suisse a déjà réalisé de bonnes performances, en collaboration avec l'Agence de l'énergie pour l'économie. Ainsi que l'a expliqué Hans Hess, président de Swissmem, les entreprises de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux ont, depuis 1990, réduit leurs émissions de CO₂ de plus de 50 pour cent et amélioré leur efficacité énergétique de 40 pour cent, et ce malgré une progression considérable de la production.

Une chance pour l'économie suisse

Une amélioration supplémentaire de l'efficacité permettra de réduire la consommation d'énergie et donc les coûts, mais générera surtout des commandes supplémentaires pour les entreprises suisses. D'après Bruno Zuppiger, ces défis constituent une chance unique que l'économie suisse ne doit pas laisser passer. Dans cette optique, il préconise des incitations conformes aux principes d'économie de marché et des procédures d'autorisation libérales – en particulier pour les projets relatifs aux énergies renouvelables.

Compte tenu du débat en cours et des jalons à poser en matière de po-

litique énergétique, il convient de relever les points essentiels pour l'économie:

- Afin de pouvoir garantir un approvisionnement énergétique optimal à long terme, il faut concevoir une stratégie énergétique globale.
- L'option de l'énergie nucléaire doit être maintenue, surtout dans la perspective des développements technologiques à venir, qui sont encouragés activement dans différents pays. Pour des raisons politiques, l'économie rejette une mise hors service anticipée des centrales nucléaires existantes.
- L'économie soutient le gel des demandes d'autorisation en vue du remplacement des capacités de production des centrales nucléaires. Il conviendra de réévaluer la situation en temps voulu. La Suisse ne doit pas décider la sortie du nucléaire avant de disposer de solutions alternatives sûres, concurrentielles, à même de garantir notre autonomie et respectueuses de l'environnement.
- Afin de garantir l'approvisionnement électrique, il importe d'intensifier toutes les mesures visant à accroître l'efficacité énergétique, à réduire la consommation et à développer les énergies renouvelables. Il s'agit d'appliquer des solutions relevant de l'économie de marché.
- Afin d'éviter une pénurie d'électricité, il faut permettre la construction de centrales à gaz en guise de solution transitoire. Cela implique une adaptation de la loi sur le CO₂ pour autoriser la compensation des émissions aussi à l'étranger. ■ (economiesuisse)

Test de résistance pour l'économie et la société

Le nombre de bénéficiaires de rentes augmente rapidement dans le sillage du vieillissement de la population. Il faut donc engager des réformes sans délai afin de garantir le financement des systèmes de prévoyance et de rentes. Sans l'immigration, l'AVS serait depuis longtemps dans les chiffres rouges. Voici deux constats, parmi plusieurs autres, qui ont émergé à l'occasion du Forum international Europa qui s'est tenu en mai à Lucerne. **Par René Pfister**

«Nos rentes sont-elles sûres?» C'est sous ce titre qu'était placé le Forum européen de Lucerne consacré à la démographie et à la prévoyance vieillesse. Une question qui se justifie amplement à la lumière des chiffres et des informations communiqués lors de la manifestation: aujourd'hui déjà, le nombre de personnes entrant dans la vie active est moins élevé que celui des néoretraités, en Suisse également. La part des plus de 65 ans progresse à toute vitesse. D'ici à 2030, elle devrait représenter un quart environ de la population suisse. Dans le même temps, le taux d'occupation devrait diminuer. Les jeunes commencent à travailler de plus en plus tard, tandis que la proportion des travailleurs âgés (groupe d'âge des 50 à 65 ans) augmente.

Le vieillissement démographique et l'évolution du taux d'activité ont de lourdes conséquences non seulement sur le financement de la prévoyance vieillesse, mais aussi sur le marché du travail. Celui-ci a tendance à «perdre» du personnel et rencontre – malgré un chômage persistant et une immigration en hausse – d'importants problèmes de recrutement dans de nombreux secteurs. D'où également une incidence sur la politique migratoire et la politique de formation.

«Les rentes sûres n'existent pas»

Que faut-il faire? Relever l'âge de la retraite? Réduire les prestations? Réaménager les systèmes de rentes? Quand et comment? Qui en ferait les frais? Autant de questions qui ont été abordées dans le cadre du Forum par des experts de haut vol, parmi lesquels Bert Rürup, ancien président du «Conseil des sages

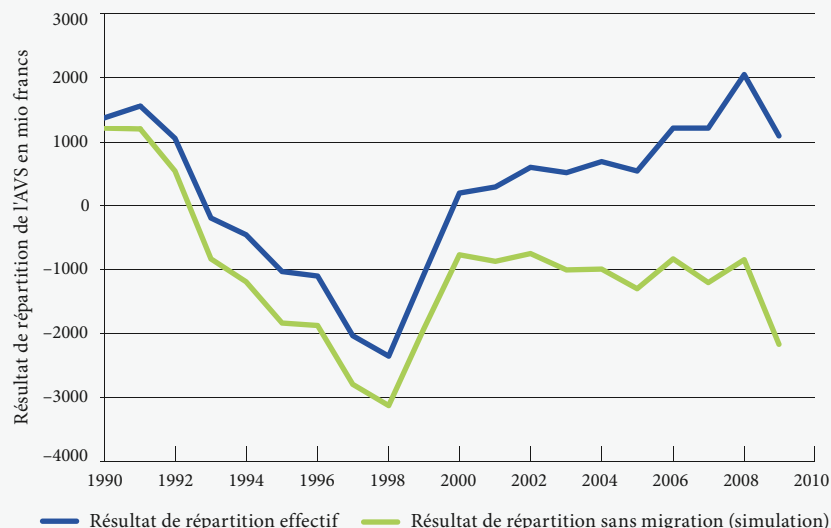
économiques» en Allemagne. Face aux risques économiques et conjoncturels, «les rentes sûres n'existent pas», a souligné ce professeur de politique économique et financière. Tout au plus peut-on chercher à les rendre plus sûres – une tâche à laquelle la Suisse peut s'atteler sereinement vu son système de prévoyance (AVS et 2^e pilier). Pour assurer la pérennité des rentes, il faut une économie prospère et en bonne santé.

Hans Groth du World Demographic & Ageing Forum WDA de St-Gall a quant à lui insisté sur le rôle clé de l'évolution démographique, tout en soulevant la question d'un nouveau contrat de génération: «A côté de la gestion des ressources naturelles, l'évolution démographique constituera au cours des 20 à 30 années à venir le défi de loin le plus important pour la Suisse, l'Europe et la

planète entière», a expliqué Hans Groth. Les coûts sociaux augmenteront massivement: il faut donc soumettre les systèmes de santé et des rentes à des tests de résistance. «Nous devons adapter les promesses futures aux réalités sociales et économiques également. Les thèmes tels que les modèles de travail souples et plus longs, la migration de la main-d'œuvre qualifiée, le contrat de génération et l'amélioration de la productivité grâce à une formation et à un perfectionnement systématiques doivent être discutés sans préjugés et à large échelle.»

Yves Rossier, directeur de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), a commenté les dernières prévisions du Conseil fédéral pour l'AVS, dont la santé financière serait meilleure que prévu. Il ne faut pas baisser la garde, a-t-il averti,

L'immigration est bénéfique pour l'AVS



car il s'agit juste d'un répit: «Nous devons être prêts à répondre aux dépenses croissantes de l'AVS à partir de 2020 et à parer au déficit qui suivra les années suivantes», a prévenu Yves Rossier en se fondant sur les nouvelles projections de la Confédération.

Le directeur de l'OFAS a par ailleurs souligné l'impact positif de l'immigration: «La main-d'œuvre en provenance de l'étranger contribue dans une mesure déterminante à garantir la prospérité en Suisse et à préserver l'équilibre financier de nos assurances sociales.» Sans les immigrés, l'AVS serait dans les chiffres rouges depuis le début des années 1990 (voir graphique). Selon Yves Rossier, une adaptation automatique des rentes à l'état du compte capital de l'AVS ou une prise en compte des années de cotisations, bonus éducatifs compris, sont deux voies à explorer en vue d'instaurer une compensation sociale dans le système des rentes.

Pistes possibles

Pour Georg Fischer, directeur de la protection sociale et de l'inclusion sociale à la Commission européenne, les récentes crises ont exacerbé les effets du vieillissement démographique. La nécessité d'adapter les régimes de retraite et de rentes s'est encore renforcée sous l'effet des pertes de croissance, du recul des marchés financiers et de l'alourdissement des déficits publics. «Selon l'OCDE, la plupart des réformes des rentes en Europe aboutiront, malgré un relèvement de l'âge de la retraite, à des rentes moins élevées», a-t-il indiqué. D'où les trois messages suivants de l'UE: «Nous devons travailler davantage et plus longtemps. L'âge de la retraite doit être adapté à la réalité démographique. Son évolution devrait être liée à l'allongement de l'espérance de vie.» L'UE invite ses citoyens à se soucier davantage de leur prévoyance privée, a martelé Georg Fischer, qui a insisté sur le fait que la confiance dans les systèmes nationaux passait par la mise en place avec les partenaires sociaux de solutions viables et transparentes.

De son côté, Christoph Ryter, directeur de la Caisse de Pensions Migros (CPM), a démontré que de telles solu-



«Vouloir à tout prix maintenir l'âge de la retraite à 65 ans est une erreur», explique Thomas Daum, directeur de l'UPS, lors du débat public à l'occasion du 20^e Forum européen de Lucerne.

tions étaient possibles, pour autant qu'on agisse à temps et sérieusement. Il a expliqué comment, afin de préserver son équilibre financier à long terme, la CPM a révisé son règlement de prévoyance, qui prévoit dès 2012 une adaptation modérée des prestations combinée à une souplesse accrue pour les bénéficiaires de rentes, mais sans augmentation des cotisations. «La CPM a réussi à conserver un niveau de prestations comparativement élevé», s'est réjoui Christoph Ryter, pour lequel le succès de telles réformes dépend en première ligne du bon timing et du caractère évolutif – plutôt que révolutionnaire – des adaptations.

Débat final

Au cours du débat final, il a aussi été question de l'opportunité de relever l'âge de la retraite et de la nécessité d'introduire des modèles de travail et de retraite plus souples. Selon Martin Flügel, président de Travail.Suisse, il y a un décalage avec la réalité, en ce sens que, aujourd'hui déjà, un tiers des travailleurs quitte le monde du travail à 63 ans, alors que les personnes de plus de 55 ans ne sont plus les bienvenues dans l'économie.

Pour Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse, vouloir à tout prix maintenir l'âge de la retraite à 65 ans est une erreur. La réalité appelle plutôt un relèvement de l'âge de référence. L'AVS va au-devant de graves problèmes financiers, cela ne fait aucun doute, d'autant que les prévisions et les hypothèses (relatives à l'immigra-

tion en particulier) sont incertaines. Il faut profiter de la bonne situation actuelle pour entreprendre rapidement les réformes nécessaires, a averti M. Daum, avant de rappeler l'échec de la dernière révision de l'AVS et le fait que de telles révisions s'étendent en général sur au moins dix ans.

Sandro Meyer, responsable Corporate Life & Pensions chez Zurich Vie Suisse, s'est posé en fervent défenseur d'un âge de la retraite flexible. «Quiconque le souhaite doit pouvoir travailler jusqu'à 70, voire 75 ans», a-t-il expliqué sans ambages. Plutôt que de se cristalliser sur des chiffres et des âges limites, mieux vaut proposer aux personnes d'un certain âge des emplois attrayants et revaloriser leur travail.

Intervention du conseiller fédéral Schneider-Ammann

La Suisse doit réformer sa prévoyance vieillesse: tel a été l'appel lancé par le conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann qui a souligné la nécessité d'assurer le financement de l'AVS à long terme. Il s'agit d'aborder la flexibilisation de l'âge de la retraite ainsi que la question de l'égalité entre femmes et hommes face à la retraite, points sur lesquels les discussions politiques sont bloquées depuis dix ans. Si la Suisse arrive à disposer assez rapidement d'une économie, d'un marché du travail, d'un système de santé et d'une prévoyance vieillesse sains, alors le pays pourra sans problème faire bonne figure en comparaison internationale en 2030 également. ■

Organisation internationale du Travail

Conférence internationale du Travail 2011: accent sur la sécurité sociale

La Conférence internationale du Travail 2011 aura lieu du 1^{er} au 17 juin 2011 au Palais des Nations à Genève. Cette 100^{ème} session de la Conférence sera en particulier le cadre d'importantes discussions sur la protection sociale et sur l'inspection du travail. **Par Alexandre Plassard**

La Conférence traitera les questions suivantes:

Sécurité sociale

La procédure de suivi annuel de la Déclaration «2008» de l'OIT sur la justice sociale et la mondialisation sera consacrée cette année à l'objectif stratégique de la protection sociale. Elle mettra plus spécifiquement l'accent sur la sécurité sociale. Elle tiendra compte en particulier de l'Initiative des Nations Unies sur le Socle de protection sociale. Cette commission sera présidée par le délégué employeur suisse, M. Michel Barde.

Inspection du travail

Une discussion générale sera consacrée au thème de l'administration et de l'inspection du travail. Il s'agira d'identifier les nouvelles tendances et nouveaux défis en la matière, de mieux comprendre le rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs dans ce cadre et de fixer des priorités pour renforcer les institutions d'administration et d'inspec-

tion du travail. (La Suisse a ratifié la Convention no.81 de l'OIT sur l'inspection du travail).

Travailleurs domestiques

Cette question sera reprise en deuxième lecture en vue de l'adoption d'une convention complétée par une recommandation. Le projet de convention discuté en 2010 a été remanié et il s'agira de le rendre acceptable pour une majorité d'États. Cette question n'est pas d'un intérêt fondamental pour la Suisse, mais elle est très importante au plan international, car il y a près de 100 millions de travailleurs domestiques dans le monde.

Commission des normes

L'étude d'ensemble présentée à la Commission de l'application des normes portera sur les conventions et recommandations de l'OIT concernant la sécurité sociale (conventions no. 102 et 168 ratifiées par la Suisse). Il sera tenu compte de cette étude dans les débats de la commission déjà mentionnée traitant

Composition de la délégation patronale à la CIT 2011

La délégation des employeurs suisses sera composée des personnes suivantes:

Délégué patronal:

Michel Barde
membre du Comité de l'Union patronale suisse, Fédération des entreprises romandes Genève

Délégué suppléant:

Alexandre Plassard
membre de la direction, Union patronale suisse, Zurich

Conseillers techniques:

Blaise Matthey
directeur général, Fédération des entreprises romande Genève

Géza Teleki
Conseiller, Association patronale de Bâle

La Conférence internationale du Travail tient sa 100^{ème} session cette année.



Photo: Marcel Crozet / ILO

tant la question de la sécurité sociale. La Commission des normes examinera de plus comme chaque année 25 cas de pays pour évaluer leur application des conventions de l'OIT qu'ils ont ratifiées.

Budget

La Conférence, en particulier les États, sera amenée à examiner et adopter les propositions de programmes et de budget de l'OIT pour la période 2012-2013. ■

Michel Barde

Retrouver Albert Camus



Photo: m. 3/d.

Après des années de stagnation, la Suisse vit une période euphorique qui inquiète non seulement les gardiens du paysage mais également ceux qui redoutent un basculement d'autant plus violent des cycles conjoncturels. Quel autre pays se soucierait ainsi de sa prospérité ?

Le malaise est pourtant là et le résultat de certaines votations cantonales du 15 mai dernier en atteste. Augmentation des prestations sociales ici pour atténuer les écarts de revenus, introduction, ailleurs, de dispositions visant à restreindre le trafic automobile au profit de la «mobilité douce» et réflexions engagées au sujet de la libre circulation des personnes sont à l'agenda.

Tout cela mériterait analyse pour autant que celle-ci soit sereinement conduite. Mais l'éparpillement et la fragmentation de la classe politique au profit de partis porteurs d'une seule vision rendent l'opération d'autant plus difficile qu'ils ne se soucient guère de nos relations avec l'Union européenne et des conséquences de leurs propositions.

Après le haro contre l'automobile, les Verts s'apprêtent à lancer une initiative visant à geler pendant 20 ans les zones à bâtir. S'agissant du nucléaire, suite à la tragédie de Fukushima, ils n'auront peut-être même pas besoin de faire démarrer leur initiative visant à se passer de cette énergie d'ici 2024, puisque l'un des scénarios du Conseil fédéral va dans le même sens. Leur président, Ueli Leuenberger, ex-

pliquait pourtant à la télévision, que son parti était favorable à la croissance et à l'augmentation des prestations sociales. L'équation paraît impossible et c'est bien elle qui va alimenter les débats.

Car il faudra bien dire, à un moment donné, ce qu'entraînerait un frein brutal à la croissance en terme de pouvoir d'achat et de chômage, dans une société de surcroît vieillissante dont les prestations sociales sont tributaires de la santé de l'économie. Réguler la croissance est une chose, revoir le Traité de Schengen à l'image du Danemark en est une aussi, mais vouloir un brusque coup d'arrêt en est une autre, que nous pourrions rapidement regretter.

C'est Albert Camus qui, s'adressant à un confrère, disait déjà:

... «Vous avez donné, et c'est là votre originalité, un contenu à cette notion de libéralisme qui agonisait à la fois sous les calomnies de ses adversaires et les lâchetés de ses partisans. Vous avez su dire que la liberté n'était pas la liberté de prospérer et d'affamer, mais la prise en charge du devoir civique. Vous avez refusé de choisir aucun des conformismes du jour et vous avez su tracer les limites en dehors desquelles les notions, dont nous vivons, perdent leur sens. On vous a entendu inlassablement répéter que la liberté n'était rien sans l'autorité, mais que l'autorité sans la liberté n'était qu'un rêve de tyran, que les privilèges d'argent étaient inacceptables, mais qu'il n'y avait pas de société sans hiérarchie et que le nivellement était le contraire de la vraie justice, que le pouvoir n'était légitimé que par l'assentiment populaire, mais que le suffrage populaire direct était un ferment d'anarchie ou de tyrannie, que les nationalismes étaient la plaie du temps, mais que la société internationale ne pouvait se passer des nations, celles-ci, pour se dépasser, ayant besoin d'abord d'exister.»

Albert Camus n'a connu ni l'Union européenne ni la Suisse d'aujourd'hui. Mais sa pensée demeure d'une remarquable actualité. ■

Michel Barde est délégué patronal suisse à l'OIT.

Association patronale des banques en Suisse (AP Banques)

La politique patronale est un facteur de développement

L'Association patronale des banques en Suisse (AP Banques) existe depuis un an et demi. Avec plus de 100 membres déjà, le besoin d'une association pour la place financière suisse représentant les intérêts des banques dans les questions patronales se justifie. AP Banques remplace depuis le début de 2010 l'ancienne VZK/AGO qui, de 1920 à 2009, défendait les intérêts des institutions bancaires helvétiques. **Par Markus Geiger**



Photo: Keystone/T. Stampato/Chromorange

La place financière suisse: plus de 100 banques sont déjà membres de l'AP Banques.

Il y a une centaine d'années, le secteur bancaire ne se préoccupait guère de partenariats sociaux ou de conventions collectives de travail. Ce n'est guère surprenant si l'on songe que les banques ne sont pas au centre des revendications syndicales ni le théâtre de luttes ouvrières. En 1919, pourtant, une grève du personnel bancaire fut à l'origine de la création d'un contrat collectif du travail, lequel permet à ce secteur d'entretenir, depuis plus de 90 ans maintenant, un climat de dialogue et de respect mutuel entre employeurs et syndicats.

De 1920 à 2009, les intérêts patronaux des banques étaient représentés par une organisation patronale des banques en Suisse, en fait un groupement des associations bancaires de la place sous la direction de l'Association des instituts de crédits de Zurich (VZK). Dans la perspective d'un plus large soutien possible, l'Association suisse des banquiers, en collaboration avec la VZK, a décidé à la mi-2009 de modifier la représentation patronale des banques. Depuis début 2010, l'ensemble des thèmes traités par les employeurs de ce secteur relève de

l'AP Banques, l'Association patronale des banques en Suisse, avec siège à Bâle. M. Josef Meier (Credit Suisse) en est le président et le juriste Balz Stückelberger le directeur.

Pas de bouleversement, mais de nombreuses nouveautés

«Des conditions de travail de premier ordre pour des employeurs compétitifs et des emplois attrayants». La nouvelle association démarre avec ce slogan. Pour Balz Stückelberger: «Nous voulons exprimer par là que les questions intéressant le patronat sont un élément important de l'essor de la place financière». Les domaines d'intérêt sont ceux d'une association économique classique: défense des intérêts sur divers plans, surveillance de la législation, pratique administrative, jurisprudence et participation aux consultations, entre autres. Sur le plan politique, l'AP Banques peut tirer parti de l'Association des banquiers et recourir à son solide lobby. Elle est, quant à elle, principalement active sur des plans techniques.

L'information, le conseil et la formation en matière de droit du travail forment l'essentiel des prestations destinées aux membres; des renseignements juridiques par téléphone sont également proposés avec le concours du Centre Patronal. Le partenariat social absorbe la moitié environ des tâches de l'AP Banques. Il s'agit surtout du dialogue avec l'Association suisse des employés de banque (ASEB) et la Société suisse des employés de commerce (SEC Suisse). Les relations portent sur la Convention collective de travail et la Convention relative aux conditions de travail du personnel bancaire (CPB). Les négociations salariales en sont exclues, car elles sont pratiquées à l'échelon de chaque entreprise. L'association intervient uniquement en cas d'échec à l'interne, dans un processus dit d'escalade. Les relations avec l'étranger sont importantes. L'AP Banques, en tant que membre du Banking Committee for European Social Affairs, entretient d'intenses contacts avec l'Association bancaire européenne des banques (European Banking Federation).

Un précieux pool de savoir-faire

Pour le comité de onze personnes, il s'est d'abord agi de créer une base solide: l'acquisition de membres. Avec 104 banques affiliées, c'est déjà la réussite. Celles-ci emploient 78 200 personnes, soit quelque 70 pour cent de la totalité des collaborateurs de la place bancaire helvétique; 68 000, soit 61 pour cent, sont soumis à la CPB. Ce fait légitime l'association à parler au nom des banques. La phase de mise en place est maintenant franchie et Balz Stückelberger conduit l'AP Banques vers une union du personnel. Les structures légères font leurs preuves dans les affaires quotidiennes. Deux facteurs y contribuent. Le premier est lié à la proximité avec l'Association des banquiers et au recours aux synergies. C'est surtout vrai pour lobbying sur la scène politique nationale. La formation initiale et continue relève de l'Association des banquiers, avec la collaboration partielle de l'AP Banques. Par exemple, le projet «apprendre tout au long de la vie» permet, grâce à des sondages généralisés, de réunir des renseignements sur les



Balz Stückelberger, directeur de l'AP Banques

besoins de formation, les habitudes et déficits d'apprentissage des employés de banque. Pour le second facteur, le chef du secrétariat fait référence à l'importance du travail de milice: «Les grandes banques disposent de spécialistes pour chaque thème, du personnel issu de la pratique qui offre des prestations gratuites à l'AP Banques, selon les besoins. Un précieux pool d'expertise est ainsi à disposition de l'association.»

Travailler à l'interne

Jusqu'ici, l'AP Banques ne s'est guère fait connaître du grand public. C'est qu'elle s'est surtout concentrée sur ses tâches internes. Balz Stückelberger: «Dans la phase de consolidation, il importe en premier lieu de conquérir de nouveaux membres et d'être reconnu par ses interlocuteurs. Dans une étape ultérieure, on envisagera un élargissement des tâches, par exemple dans le domaine des ressources humaines». Un bilan intermédiaire montre que, depuis sa création, l'AP Banques a mis en route des projets importants. L'association a pris le leadership du projet sur le temps de travail, une forme allégée de la saisie du temps de travail telle que prescrite par la loi, prenant en compte les aspects modernes de la vie et du travail. Le but est d'adapter aux réalités actuelles l'élément atypique et désuet de cette saisie dans une loi sur le travail, par ailleurs libérale. Huit banques participent à l'expérience, qui dure maintenant depuis deux ans et qui se terminera à fin 2011 avec un rapport final du Seco. A côté des banques et du Seco, les inspections du travail et les syndicats

sont également impliqués dans ce projet. «Il ne s'agit pour nous d'obtenir une réglementation particulière pour les banques», souligne Balz Stückelberger. «Nous voulons rassembler des expériences qui seront utiles à d'autres secteurs également».

Souci de la flexibilité du droit du travail

L'Association patronale des banques en Suisse juge généralement bonnes les conditions-cadres de la place financière en matière de droit du travail et de droit social. Le recours restrictif de la Confédération aux autorisations de contingents destinés aux ressortissants de pays tiers est jugé insatisfaisant, mais pas dramatique. Des réclamations formulées conjointement avec la branche des TIC, déterminante dans ce secteur, ont bien abouti à un certain assouplissement. L'AP Banques constate néanmoins qu'il reste difficile de couvrir les besoins urgents en spécialistes.

Il faut surtout veiller au maintien d'un droit du travail libéral et de la flexibilité du marché du travail. En aucun cas, le coût du travail ne devrait être alourdi par l'exigence de 6 semaines de vacances ou par une protection accrue contre les licenciements. Pour Balz Stückelberger, «nous ne devons pas mettre en jeu à la légère un système qui fonctionne bien, mais nous en tenir à une stratégie de défense. Si l'on réussit à préserver les conditions-cadres, l'objectif est déjà largement atteint». ■

AP Banques

Association patronale des banques en Suisse

Membres: 104

Collaborateurs: 78 200

Président: Josef Meier (Credit Suisse)

Direction: Balz Stückelberger

Contact:

AP Banques, Dufourstrasse 49,

Case postale 4182, 4002 Bâle

Tél. +41 (0)61 295 92 95

info@agv-banken.ch, www.agv-banken.ch

Leonhard Müller, Berlin

Le nouveau tic-tac d'Askania

Un certain culot a fait passer Leonard Müller de représentant industriel à premier horloger de Berlin. **Par Lothar Schnitzler**



Photo: m. à d./Askania

Leonard Müller, chef d'Askania: «J'étais un passionné de montres d'aviateurs et je rêvais de sortir des oubliettes une vieille marque dans ce créneau.»

Leonard Müller se sent bien dans cette ville. Pochette rouge sur veston noir, lunettes design ornant un visage d'épicurien, «Berlin nous a tout donné», lance-t-il avec son fort accent du sud de l'Allemagne. «Sans elle, nous ne serions pas en train de nous entretenir d'Askania». C'est que Müller est parvenu à faire revivre cette légendaire marque berlinoise, en devenant chef d'entreprise. Plus de 3000 montres par an, vendues entre 1000 et 3000 euros pièce, sortent de son atelier berlinois pour les quatre coins du monde. On trouve aujourd'hui des garde-temps Askania sur tous les comptoirs importants: Singapour, Hongkong, Mexico-City, etc.

Après un vide de 60 ans, voici que Berlin renoue avec sa production horlogère. Elle le doit à la volonté d'un entrepreneur de 65 ans arrivé de Pforzheim dans la grande capitale il y a dix ans. Pendant près de 20 ans, ce représentant de formation a représenté l'horloger suisse Revue Thommen sur le marché allemand. Depuis les années 1930, cette marque était réputée pour ses chronographes d'aviateurs. Vers la fin

du millénaire, pourtant, l'entreprise connut des difficultés et renonça au commerce des montres de luxe.

Amateur et collectionneur d'horlogerie fine, Müller décida alors de concrétiser son rêve. Et de fonder sa propre marque. L'encombrement du marché en spécialités ne le découragea pas. Au début des années nonante, il existait déjà des montres de criquet, de golf, des montres pour médecins ou pour conducteurs de chars d'assaut. Mais Müller croyait à son étoile: «J'étais passionné de montres d'aviateurs et je rêvais de sortir des oubliettes une vieille marque dans ce créneau.»

Investisseur payé en participation

En cherchant, il finit par tomber sur la défunte maison berlinoise Askania. Fondée il y a 140 ans, celle-ci employait plus de 15 000 personnes en 1930. Elle fabriquait des instruments d'arpentage et de vol, des caméras et des horloges de bord. Bombardée pendant la guerre et affaiblie par des pillages et un démembrement, Askania fut dispersée par la suite entre plusieurs entreprises.

M. Müller a racheté à Siemens les droits de cette marque horlogère «pour une somme raisonnable». Askania est installée aujourd'hui dans l'arrière-cour d'une vieille demeure bourgeoise, à deux pas seulement des locaux de la Bundesallee où elle était jadis chez elle. Sa première opération publicitaire fit voir à Müller qu'il avait mis dans le mille. Il avait présenté des prototypes de montres Askania lors du meeting aérien de 2004 à Berlin, un an avant l'acte de refondation de la marque, et constata un immense intérêt de la part du public.

Askania faillit être un échec avant la vente de la première montre. Leonhard Müller apportait certes la plus grande partie des fonds de démarrage, mais cela ne suffisait pas. Il fit alors preuve d'audace en déclarant à l'agence de publicité berlinoise X-Act, choisie par lui comme investisseur, qu'il ne pourrait la payer que sous forme de participations et non en espèces. «Le premier moment de surprise passé», se souvient le directeur de X-Act Clemens Heilmann, «nous avons trouvé épatante l'idée Müller de doter notre ville d'une manufacture horlogère et avons accepté». Askania compte aujourd'hui 17 actionnaires. L'un d'eux est une société de participation où peuvent entrer de petits déposants à partir d'une mise de 5000 euros.

Avec 20 employés, Askania n'est pourtant pas une manufacture. Elle achète ses pièces, en partie aussi à la Chine. Müller écarte la critique en soulignant que ses produits sont garantis cinq ans – contre les trois ans que consentent généralement même les fabricants de haute horlogerie. A long terme, il souhaite toutefois faire la totalité de ses pièces par son personnel. «Berlin a besoin d'une manufacture horlogère et je ferai tout pour qu'elle en ait une.» ■

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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

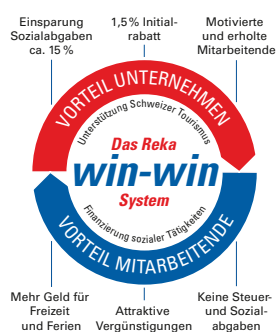


Andreas Hug
CEO und
VR-Vizepräsident
Hug AG

Christian Gusset
Branchenleiter
Lebensmittel-
industrie Unia

«Reka: Das ist gelebte Sozialpartnerschaft.»

Gewerkschafter und Arbeitgeber wissen: Wer arbeitet, braucht auch Erholung. Damit es nicht bei der Forderung bleibt, fördern sie günstige Ferien. Da sind sich Andreas Hug, CEO der Hug AG, und Christian Gusset von der Unia für einmal einig: Genau dafür gibt es die Schweizer Reisekasse – mit ihren be-



liebten Reka-Checks für Reisen, Freizeit und Erholung. Und weil die Reka viele Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber bietet, lächeln die Herren Hug und Gusset gerne gemeinsam für sie in die Kamera. Mehr darüber erfahren ferienfördernde Arbeitgeber und ferienmachende Arbeitnehmer unter www.reka.ch.

Schweizer Reisekasse Reka
Neuengasse 15, 3001 Bern
Telefon 031 329 66 33

reka 
Eine für alle.