

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juni/Juin 2014

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

INTERVIEW

Eva Jaisli

DOSSIER

**Pénurie de personnel qualifié:
élaborer des mesures ciblées**

ENTREPRISES

**Ernst Kneuss Volaille SA: le
coquelet argovien démarre à fond**

BRENNPUNKT

**Fachkräftemangel: Neue Fakten
und sinnvolle Massnahmen**

VERBANDSPORTRÄT

**Die HAW engagiert sich für
die Arbeitgeber von Winterthur**

Projektmanagement-Kompetenz gewinnen und beweisen



Ihr Bedarf

- Projektmanagement-Know-how aufbauen, erweitern und festigen
- Projektmanagement-Kompetenz über anerkannte Zertifikate nachweisen
- Mit Gleichgesinnten aus der Industrie lernen und austauschen und dabei terminlich flexibel bleiben?

Unser Angebot

- Modularer Zertifikats-Lehrgang Projektmanager/in
- Bereitet gleichzeitig auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D vor
- Jedes Modul ist in sich geschlossen und damit separat buchbar

Die Module und ihre Dauer

- Grundlagen des Projektmanagements
- Betriebswirtschaftliche Aspekte im Projektmanagement
- Projekte planen und abwickeln im MS-Project
- Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit
- Projektteams erfolgreich führen
- Sich selbst und andere besser verstehen
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Vorbereitung auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D

4 Tage

1 Tag

3 Tage

2 Tage

3 Tage

1 Tag

2 Tage

2 Tage

Ihre Vorteile

- Modular aufgebaut ➤ maximale Flexibilität
- Anerkennung gleichwertiger Kurse, bis 4 Jahre rückwirkend
- Ausgerichtet auf die industrielle Projektleiterpraxis
- Abschluss mit anerkanntem Branchen-Zertifikat von Swissmem
- Vorbereitung auf die internationale Zertifizierung nach IPMA

Firmeninterne Ausbildung und Beartung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen?

Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen auch firmenintern an. Jack Rietiker und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

[Wagen Sie einen detaillierten Blick auf](#)

www.swissmem-kaderschule.ch

Swissmem Kaderschule

Brühlbergstrasse 4

8400 Winterthur

Telefon 052 260 54 54

Email kaderschule@swissmem.ch



Grün waren wir ja schon immer. Jetzt sind wir auch noch 100% CO₂-neutral.

Als echtes Schweizer Familienunternehmen übernehmen wir seit über 60 Jahren immer wieder die Pionierrolle in der Branche. Nun auch im effektiven Klimaschutz. Ab sofort haben Sie die Möglichkeit, mit unseren Printlösungen Ihre unvermeidbaren CO₂-Emissionen beim Drucken und Kopieren ganz einfach zu 100% zu kompensieren. Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne persönlich. Printlösungen von Schumacher. Und es läuft – jetzt auch CO₂-neutral. www.schumacherprint.ch

Fritz Schumacher AG

Frohlpstrasse 27 . 8038 Zürich . T 044 482 81 81

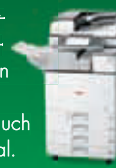
F 044 480 17 15 . zurich@schumacherprint.ch

Unsere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:

Basel . Bern . Glattbrugg . Lausanne . Luzern . Raron . St. Gallen

Drucken und kopieren auch Sie komplett CO₂-neutral

Ob Versicherung, Beratung und Treuhand, IT und Technologie, Dienstleistungen, Gastronomie oder Gewerbe: Wir kennen Ihre hohen Ansprüche an Zuverlässigkeit, Qualität, Sicherheit – und an Nachhaltigkeit. Nehmen Sie mit uns noch heute Kontakt auf und drucken und kopieren auch Sie in Zukunft 100% CO₂-neutral.



Schumacher
+ PrintSolutions



Sind Sie eine Fachkraft?



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

beitsmarkt 45plus» dafür einsetzen will, das Potenzial von inländischen Arbeitskräften besser auszuschöpfen.

Fachkräfte braucht natürlich jede Firma, die qualitativ hochstehende und innovative Produkte herstellt. Das heisst aber nicht, dass man die entsprechenden Leute unbedingt mit aufwendigen Prozessen rekrutieren muss. Man kann es auch anders machen – indem man Lehrlinge ausbildet oder das vorhandene Personal weiterbildet und an höhere Aufgaben heranführt. Wie etwa Eva Jaisli, die Chefin des Emmentaler Werkzeugherstellers PB Swiss Tools. Sie verweist etwa auf das Beispiel einer Mitarbeiterin, die einst am Schleifband begann und heute einen ganzen Produktionsbereich leitet. Erfahren Sie im Interview mit Eva Jaisli auch, warum sie sich für die Beschäftigung von Frauen engagiert – und weshalb ihr Unternehmen trotz hohem Exportanteil am Produktionsstandort in der Schweiz festhält.

Für einen starken Produktionsstandort setzt sich auch die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW) ein – natürlich primär in der eigenen Region. Die HAW vertritt die grossen Arbeitgeber im Raum Winterthur und ist auf ihre Art ein Unikum, denn sie ist die einzige Handelskammer im Land, die auf Bezirksebene und nicht auf kantonaler Ebene tätig ist. Wir haben den Geschäftsführer Christian Modl getroffen, um über die Geschichte der HAW, ihre aktuellen Prioritäten und ihre Ziele zu sprechen. Das Resultat ist ein spannendes Verbandsporträt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Der Fachkräftemangel ist in wirtschaftlichen und politischen Debatten ein Dauerbrenner. Egal, ob man über die Zuwanderung, die Berufsbildung, das Gesundheitswesen oder die Innovationskraft der Firmen diskutiert. Doch was bedeutet eigentlich der Mangel an Fachkräften? Geht es bei Fachkräften primär um hoch qualifizierte Spezialisten wie Ingenieure oder Software-Entwickler, wie der Begriff auf den ersten Blick suggeriert? Oder sind damit auch fachlich ausgebildete Leute wie Maurer, Pflegerinnen oder Sanitärinstallateure gemeint? Sicher ist: Ein Mangel oder zumindest absehbare Engpässe drohen in der Schweiz in vielen Bereichen. Das belegt jetzt ein Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco), der auf der Basis von neu definierten Indikatoren Berufsfelder mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel identifiziert hat und Ansatzpunkte für mögliche Massnahmen liefert. Einen Beitrag zu den wichtigsten Ergebnissen des Berichts finden Sie im Brennpunkt. Ausserdem erklärt Jürg Zellweger vom Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV), warum die Berufsbildung viel zur Versorgung der Wirtschaft mit Fachpersonal beitragen kann – und weshalb auch die Unternehmen und Verbände dabei gefordert sind. Schliesslich zeigen wir auf, wie sich der SAV mit seiner Initiative «ar-



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

«Schweizer Arbeitgeber»

109. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF**

Perspectives

38 MEMBRESConvention patronale
de l'industrie horlogère suisse**39 OPINION**

Roland A. Müller

40 ENTRETIEN

Eva Jaisli, PB Swiss Tools

42 DROIT DU TRAVAIL42 Résiliation d'un contrat
pour modification
des conditions de travail44 Quitter son poste de travail
suite à une dispute**46 DOSSIER**46 Un système d'indicateurs pour
évaluer la demande en spécialistes

49 Initiative «Marché du travail 45plus»

50 La formation professionnelle
pour lutter contre la
pénurie de personnel qualifié**52 ENTREPRISES**

Ernst Kneuss Volaille SA

55 SÉCURITÉ SOCIALEMoins de rentes AI –
plus de réadaptation**56 MARCHÉ DU TRAVAIL**Salaires en hausse,
moins de postes à bas salaires**57 ÉCLAIRAGE**

Michel Barde

58 PORTRAIT D'UN MEMBREChambre de commerce
et Association des employeurs
de Winterthour**60 INTERNATIONAL**

Réforme des retraites en Irlande

Dossier: la pénurie de personnel qualifié et les moyens de l'atténuer

Le manque de personnel qualifié est-il effectivement un gros problème? Quelles branches et professions affecte-t-il le plus? A ce sujet, le Seco vient de publier un nouveau système d'indicateurs, qui fournit des chiffres et propose des pistes pour maîtriser le problème. Des parades peuvent aussi être trouvées dans l'optimisation de la formation professionnelle ... ainsi que dans un projet de l'Union patronale suisse.

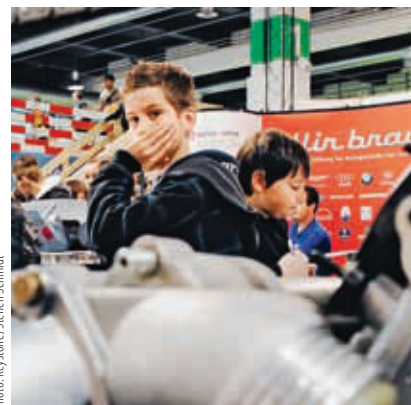
Page 46

Photo: Keystone/Sterfen Schmidt

Entretien avec Eva Jaisli, CEO de PB Swiss Tools

La rubrique Entretien accueille Eva Jaisli, CEO représentant la 4^e génération de l'entreprise familiale. A Wasen et à Grünen, dans l'Emmental, les 150 employés de PB Swiss Tools développent et produisent des tournevis et d'autres outils qui sont exportés dans plus de 70 pays. Principale utilisatrice: l'industrie. Eva Jaisli nous explique, entre autres, les raisons de ce succès, sa stratégie, la politique du personnel et les avantages de la Suisse en tant que site de production. **Page 40**

Ernst Kneuss Volaille SA: le succès du coquelet (Güggeli) argovien

Photo: m. à d.

A Mägenwil, dans le canton d'Argovie, la troisième génération des Kneuss donne un grand coup d'accélérateur. Depuis que les frères Daniel et Thomas sont à la barre, l'entreprise familiale progresse encore plus vite et ses produits de volaille sont toujours plus appréciés en Suisse. **Page 52**

Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthour

La Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthour (HAW) est la seule Chambre de commerce non cantonale de Suisse. Son histoire est étroitement liée à l'importance qu'a eue autrefois Winterthour en tant que ville industrielle. Née en 1992 de la fusion de la Chambre de commerce et de l'Association des employeurs, la HAW est aujourd'hui une organisation qui compte.

Page 58

Eva Jaisli über PB Swiss Tools



Bild: zlg

Das Unternehmen PB Swiss Tools stellt im Emmental mit 150 Mitarbeitenden hochwertige Schraubenzieher und andere Werkzeuge her. Die Firma, die auf eine 136-jährige Geschichte zurückblickt, exportiert in mehr als 70 Länder – meist für den industriellen Gebrauch. Eva Jaisli, CEO in vierter Generation, erklärt im Arbeitgeber-Gespräch unter anderem die Produktstrategie, die Personalpolitik und die Vorteile des Standorts in der Schweiz. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Fachkräftemangel – und wie er entschärft werden kann

Ist der Fachkräftemangel tatsächlich ein grosses Problem? Und welche Branchen und Berufe sind am meisten betroffen? Dazu gibt es jetzt ein neues Indikatorensystem, das vom Seco publiziert wurde. Es liefert Fakten und Ansätze zur Behebung des Problems. Möglichkeiten zur besseren Versorgung mit Fachkräften bieten aber auch die optimierte Nutzung der Berufsbildung und ein Projekt des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Mehr dazu im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Die Firma Kneuss produziert leckere Guggeli-Produkte im Aargau

Die Ernst Kneuss Geflügel AG gehört zu den grössten Schweizer Anbietern von Geflügel-Produkten. Begonnen hat der Erfolg der Guggeli-Lieferanten aus Mägenwil (AG) mit einer Bestellung von 600 Poulets auf einen Schlag. Heute hat der von Daniel und Thomas Kneuss geführte Betrieb schon 150 Mitarbeitende und beliefert Restaurants und Fachhändler in der ganzen Schweiz. Dabei profitiert Kneuss auch vom verstärkten Trend zu Hühnerfleisch. **Seite 22**

Die HAW im Verbandsporträt

Sie ging 1992 aus einem Zusammenschluss hervor und ist heute der einzige regionale Verband dieser Art: Die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW) setzt sich für die grossen Arbeitgeber Winterthurs und einen dynamischen Wirtschaftsstandort ein. Geschäftsführer ist Christian Modl, der auch den örtlichen KMU-Verband leitet. Er erklärt, wovon die Mitglieder profitieren und welche Ziele die HAW verfolgt. **Seite 32**



Bild: zlg

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Arbeitgeberverband der Schweizerischen Uhrenindustrie
- 7 STANDPUNKT**
Roland A. Müller
- 8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH**
Eva Jaisli, PB Swiss Tools
- 10 ARBEITSRECHT**
10 Änderungskündigung
12 Verlassen des Arbeitsplatzes im Streit
- 14 BRENNPUNKT**
14 Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräfte-Nachfrage
18 Berufsbildung als Rezept gegen Fachkräftemangel
20 Initiative «arbeitsmarkt 45plus»
- 21 KOLUMNE**
Ludwig Hasler
- 22 UNTERNEHMEN**
Ernst Kneuss Geflügel AG
- 25 SOZIALE SICHERHEIT**
25 AHVplus: Nein zu einem fahrlässigen Experiment
27 IV: Weniger Renten, mehr Integration
- 28 ARBEITSMARKT**
Höhere Löhne, weniger Tieflohnstellen
- 29 VERBÄNDE**
SMU: Mit Zuversicht in die Zukunft
- 30 SERVICE**
- 31 EVENTS**
Tag des Schweizer Bieres
- 32 VERBANDSPORTRÄT**
Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur

Textilindustrie kann Ausfuhren etwas steigern

Die Textil- und Bekleidungsindustrie hat 2013 trotz schwierigem Umfeld einen stabilen Geschäftsgang erlebt. Die Exporte sind sogar leicht gestiegen.

Die Textil- und Bekleidungsindustrie konnte die Exporte im vergangenen Geschäftsjahr um 0,2 Prozent auf 1,43 Milliarden Franken steigern, wie der Textilverband Schweiz mitteilte. In den drei Jahren zuvor waren die Ausfuhren noch rückläufig gewesen. Die Zunahme sei angesichts der schwierigen globalen Konjunktur und des starken Franken ein Erfolg, meinte Verbandspräsident Andreas Sallmann.

Die Europäische Union ist mit einem Ausfuhranteil von 72,9 Prozent noch immer der wichtigste Absatzmarkt von Schweizer Textilien. Immer bedeutender wird aber Asien. Der Exportanteil dieser Region stieg im Vergleich zu 2012 um drei auf zwölf Prozent, weil China deutlich mehr Textilien aus der Schweiz importierte. Die Wertschöpfung der Branche ging jedoch leicht zurück und erreichte 1,07 Milliarden Franken. Die

Anzahl der Beschäftigten in der Schweiz belief sich auf 12 500, im Ausland auf 84 921.

Wer entlang der globalen Wertschöpfungskette Textilien und Bekleidung entwickelt und produziert, steht in der Verantwortung, die Kette zu kennen und zu kontrollieren. International stellen dies Öko- und Sozialstandards sicher. In der Schweiz engagieren sich die Mitglieder des Textilverbands für einen schonenden Umgang mit den Ressourcen – und zwar über gesetzliche Anforderungen hinaus.

Die Wertschöpfung in der Textilindustrie war nochmals leicht rückläufig.



Gegen einen Alleingang

Geplante politische Vorstösse wie die Initiative für eine «Grüne Wirtschaft» und die Revision der Umweltschutz-Gesetzgebung führen nach Ansicht des Verbands jedoch zu mehr Bürokratie sowie Regulierung und lähmen die freiwilligen Anstrengungen. Die Branche brauche Umwelt- und Energievorschriften, die international abgestimmt seien. Ein Alleingang der Schweiz schwäche hingegen den Produktionsstandort. ■

Flankierende Massnahmen schützen wirksam

Die flankierenden Massnahmen (FlaM) bieten einen wirksamen Schutz gegen Lohn- und Sozialdumping. Es braucht keine Massnahmen, die über die Vollzugsoptimierung hinausgehen.

Der neueste Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zu den flankierenden Massnahmen (FlaM) zeigt, dass die Kontrolltätigkeit der Vollzugsorgane 2013 erneut zugenommen hat. Insgesamt wurden die Lohn- und Arbeitsbedingungen bei über 40 000 Betrieben und 158 000 Personen kontrolliert. Dank verschiedener Vollzugsoptimierungen können Missbräuche gezielter und effizienter bekämpft werden. Insgesamt bestätigt der Bericht, dass die FlaM einen wirksamen Schutz gegen Lohn- und Sozialdumping bieten.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) findet es richtig, dass der

Bundesrat den Vollzug der FlaM verbessert hat und noch optimieren will. Auch nach der Annahme der Zuwanderungsinitiative sollen die FlaM vor Lohnmissbräuchen schützen – zumindest solange die Personenfreizügigkeit gilt. Der SAV unterstützt den Bundesrat deshalb darin, die Vollzugspraxis der paritätischen Kommissionen zu professionalisieren.

Der Bundesrat sollte nicht zu weit gehen

Gemäss SAV geht der Bundesrat bei seinen Vollzugsverbesserungen aber zu weit. Insbesondere die Ausweitung des

Antragsrechts für Allgemeinverbindlicherklärungen von GAV auf die Sozialpartner lehnt er als unnötig ab. Die bisherige gesetzliche Praxis sieht vor, dass im Missbrauchsfall die tripartiten Kommissionen bei den zuständigen Behörden vorstellig werden. Dieses Verfahren hat sich bewährt.

Kritisch beurteilt der SAV auch die Ausdehnung auf lohnrelevante Bestimmungen wie Arbeitszeit, Spesen oder Ferien. Den vom Bundesrat festgestellten Handlungsbedarf bei der Verlängerung von Normalarbeitsverträgen erachtet der SAV zudem als nicht erwiesen. ■ (SAV)

Es braucht eine integrale Reform des EL-Systems

Die anrechenbaren Mietzinsmaxima zur Berechnung der Ergänzungsleistungen (EL) wurden letztmals 2001 erhöht. Der Bundesrat hat nun einen Vorschlag zu deren Anhebung erarbeitet. In seiner Stellungnahme begrüsst der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV), dass der Bundesrat das reformbedürftige EL-System unter die Lupe nehmen will. Er erachtet es aber als problematisch, den Aspekt der anrechenbaren Mietzinsmaxima isoliert und vorgezogen zu behandeln, da auch diese Frage im Rahmen einer Gesamtschau des EL-Systems beurteilt werden sollte. Der SAV lehnt die Vorlage des Bundesrats deshalb ab. Gleichzeitig ist er bereit, die Frage im Rahmen einer Gesamtschau wieder aufzugreifen.

Die vorgeschlagene Regionalisierung überzeugt den SAV ebenso wenig. Die Aufteilung in die drei Kategorien Grosszentrum, Stadt, Land verkompliziert den Betrieb des EL-Systems unnötig. Mit Blick auf EL-Bezüger betragen die Mietzinsunterschiede zwischen Grosszentren und Städten im Schnitt gerade einmal 25 Franken im Monat. Dagegen ignoriert die vorgeschlagene Regionalisierung, dass auch innerhalb grösserer Städte die Mietzinsen sehr unterschiedlich ausfallen können.

Dass der Bundesrat die Anrechenbarkeit des Mietzinses vom Zivilstand der

EL-Bezüger entkoppeln will, ist für den SAV dafür sinnvoll. Die heutige Regelung erschwert es EL-Bezügern mit Familie nicht nur, geeigneten Wohnraum zu finanzieren, sondern stellt sie auch gegenüber alleinstehenden EL-Bezügern schlechter. Durch die Bildung von Wohngemeinschaften können diese nämlich durchaus luxuriösen Wohnraum mieten – auf Kosten der Steuerzahler.

Drohender Kostenschub von 80 Millionen Franken

Für den SAV sind die vorgeschlagenen Mietzinsmaxima zudem zu hoch. Die reale Mietzinssituation erfordert keine so massive Erhöhung. Der jetzige Vorschlag würde überdies einen weiteren Kostenschub von gegen 80 Millionen Franken auslösen. Zudem ist zu befürchten, dass durch zu hohe Mietzinsmaxima Schwelleneffekte und damit falsche Anreize entstehen. Auch von EL-Bezügern und -Bezügerinnen darf bei der Wohnungssuche ein Minimum an Flexibilität verlangt werden.

Wichtig ist ausserdem: Die Mehrkosten müssen aus der Sicht des SAV durch kostensenkende Massnahmen innerhalb des EL-Systems kompensiert werden. Einzelne Aspekte losgelöst zu diskutieren, ist der falsche Ansatz. Eine Reform des EL-Systems muss integral angegangen werden. ■ (SAV)

Baumeisterverband: Gian-Luca Lardi folgt auf Werner Messmer

Die Delegiertenversammlung des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) hat der Generalversammlung Gian-Luca Lardi zur Wahl als neuen Zentralpräsidenten des Verbands vorgeschlagen. Die Wahl erfolgt am 27. Juni in Kreuzlingen, wie der SBV mitteilte.

Der gebürtige Puschlaver Gian-Luca Lardi ist Bauunternehmer in Lugano.

Lardi ist Mitglied der FDP und des Dorfparkaments des Luganer Vororts Rovio. Der 44-Jährige setzte sich an der Delegiertenversammlung in Zürich gegen den Churer Bauunternehmer Franco Lurati durch. Der neue Zentralpräsident tritt Ende Jahr die Nachfolge von Alt-Nationalrat Werner Messmer an, der den SBV seit 2003 präsidiert. ■

AUSBLICK

Arbeitsmarkt im Aufwind

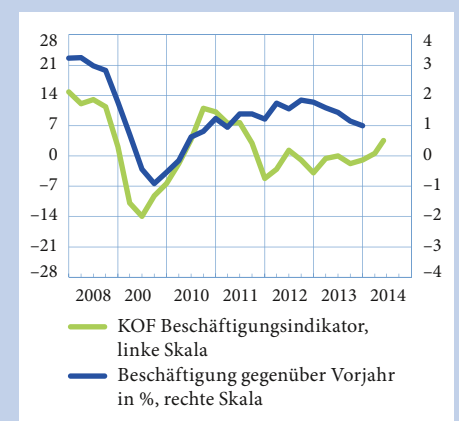
Die Beschäftigungs-Aussichten haben sich in den meisten Branchen verbessert.

Auf dem Arbeitsmarkt zeichnet sich ein gutes Jahr ab: Das belegt der neuste Beschäftigungsindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF), der auf der Umfrage bei 6000 Unternehmen basiert. Er stieg auf 3,7 Punkte und erreichte damit den höchsten Wert seit drei Jahren. Das heisst, dass eine Mehrheit der Firmen die Beschäftigungssituation für die nächsten Monate positiv beurteilt und nicht mit einer Verschlechterung rechnet.

Für das gute Ergebnis sind gemäss KOF vor allem die Branchen verantwortlich, die bis Anfang Jahr noch unter dem starken Franken und der tiefen Nachfrage aus dem Euro-Raum gelitten haben. Sie beurteilen ihre Lage jetzt wieder optimistischer. Das gilt etwa für die Industrie, wo rund die Hälfte der Firmen wieder mit einem Ausbau der Beschäftigung rechnet. Auch im Detailhandel, der unter dem Einkaufstourismus litt, hat sich die Lage verbessert. Im Gastgewerbe ist der Indikator zum ersten Mal seit fünf Jahren im positiven Bereich. Auf hohem Niveau stabil ist die Beschäftigungslage im Dienstleistungsbereich und im Bausektor. Nur gerade bei den Banken wird eine negative Entwicklung erwartet, was auf strukturelle Anpassungen hindeutet. ■

KOF Beschäftigungsindikator und Beschäftigung

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

Die Uhrenbranche wächst erneut

Der Personalbestand der Schweizer Uhrenindustrie ist im vergangenen Jahr erneut gestiegen – und zwar um 2,6 Prozent auf über 57 000 Beschäftigte. Die Zunahme fiel aber etwas tiefer aus als in den beiden Vorjahren. Beeindruckend ist das Wachstum seit dem Jahr 2000 – mit 20 000 zusätzlichen Stellen in 13 Jahren.

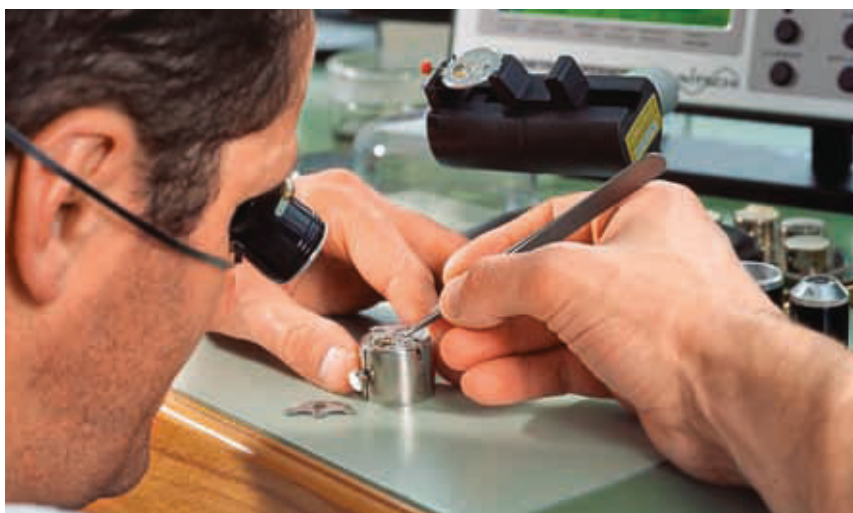
Die Uhren- und mikrotechnische Branche hat die Zahl ihrer Mitarbeitenden in der Schweiz erneut erhöht. Per 30. September 2013 beschäftigte sie 57 286 Personen, also 1470 mehr als ein Jahr zuvor. Das belegt die neuste Erhebung des Arbeitgeberverbands der Schweizerischen Uhrenindustrie (CP). Sie bestätigt grundsätzlich auch den andauernden Optimismus in der Branche. Allerdings fiel die Zunahme etwas geringer aus als nach dem markanten Wachstum in den beiden Vorjahren, was mit Blick auf die Zukunft doch auf eine gewisse Vorsicht hindeutet.

Die Zahl der Beschäftigten bleibt aber weiterhin sehr hoch. Zwischen 2004 und 2008 erlebte die Uhrenindustrie eine Periode der starken Expansion. 2008 wurde mit 53 300 Beschäftigten ein Höchststand erreicht, bevor die Zahl im Zug der Wirtschaftskrise 2010 auf 48 548 zurückfiel. Seit Beginn dieses Jahrtausends ist das Wachstum gemäss der Mitteilung der CP aber phänomenal: In nur gerade 13 Jahren hat die Branche ihren Personalbestand um einen Drittel und damit um fast 20 000 Stellen erhöht.

Betrachtet man die Beschäftigungsentwicklung im Detail, profitierte 2013 vor allem das Produktionspersonal (plus 806 Stellen) vom Ausbau der Beschäftigung, gefolgt vom Verwaltungspersonal (plus 339 Stellen) und dem Direktionspersonal (plus 245 Stellen) sowie den Heimarbeiterinnen und Heimarbeitern (plus 80 Stellen).

Neuenburg, Bern und Genf bleiben vorn

Kantonal aufgeschlüsselt bilden nach wie vor Neuenburg (15 463 Beschäftigte), Bern (11 361) und Genf (9546) das Spitzentrio der Kantone mit den meisten



Die Zahl der Beschäftigten in der Uhrenbranche nimmt nach wie vor zu.

Beschäftigten in der Uhrenbranche. Mehr als 90 Prozent sind im sogenannten Uhrenbogen tätig, der durch dieses Trio sowie die Kantone Jura, Waadt und Solothurn gebildet wird. Die meisten neuen Stellen wurden in den Kantonen Waadt, Genf, Bern und Neuenburg geschaffen.

Der Anteil der Mitarbeitenden, die über ein Berufsdiplom oder eine höhere Ausbildung verfügen, beträgt 64,9 Prozent, was einer Zunahme gegenüber 2012 um 2 Prozent entspricht. Der Anteil der qualifizierten Beschäftigten steigt ausserdem mit jedem Jahr: Aktuell liegt er bei zwei Dritteln aller Beschäftigten, während er vor 20 Jahren noch ein Drittel erreichte. Positiv ist auch die Tatsache, dass die Kategorie der Lernenden um fast einen Zehntel zugenommen hat und auf 1141 Personen gestiegen ist. Die Zahl der Lernenden entspricht damit 2,1 Prozent aller Beschäftigten, wie der Verband weiter festhält.

Die Zahl der Betriebe in der Branche stieg im letzten Jahr von 564 auf 572.

Als Betriebe gelten dabei die sogenannten Mutterhäuser. Rund ein Fünftel der Unternehmen stellen Endprodukte her, rund zwei Fünftel sind als Zulieferer tätig. Zu dieser Kategorie gehören sowohl Polierbetriebe als auch Hersteller von Rohwerken und Uhrwerken.

Grosse Mehrheit der Betriebe mit GAV

Die Unternehmen, die einem mit den Gewerkschaften unterzeichneten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) unterstellt sind, bilden die grosse Mehrheit: Sie machen fast drei Viertel aller Betriebe aus und beschäftigen zusammen 49 486 Personen. Das heisst: 2013 arbeiteten 86,4 Prozent aller Beschäftigten unter Bedingungen, die mit einem GAV geregelt sind. Damit gehört die Uhren- und mikrotechnische Industrie in der Schweiz zu jenen Branchen, in denen GAV am stärksten verbreitet sind. ■ (MM/Pfi.)

Komplett an der Basis vorbei

Mit der wuchtigen Ablehnung der Mindestlohn-Initiative hat der Souverän ein klares Zeichen für einen liberalen Arbeitsmarkt gesetzt. Das ist auch ein Denkmittel für die Gewerkschaften. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

Roland A. Müller ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Nun steht es fest: Die Schweizerinnen und Schweizer wollen keine Einmischung des Staates bei der Festlegung der Löhne. Nach dem mit 65,3 Prozent klaren Nein zur 1:12-Initiative lehnten die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger mit noch deutlicheren 76,3 Prozent Nein-Stimmen auch die Mindestlohn-Initiative der Gewerkschaften ab. Damit sind deren Forderungen nach einem staatlichen Lohndiktat endgültig vom Tisch. Das Resultat ist zudem auch eine eindeutige Absage an staatliche Förder- oder Zwangsmassnahmen zum Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen. Es ist zusätzlich auch für die Frage der Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) von GAV ein wichtiges Signal. Eine Abkehr von den heutigen Voraussetzungen und damit eine generelle Erleichterung der AVE fällt – mit Ausnahme der bereits heute vorgesehenen Missbrauchsbekämpfung bei wiederholten Lohnunterbietungen – definitiv ausser Abschied und Traktanden.

Das Nein zur Mindestlohn-Initiative war aber nicht nur deutlich, sondern auch flächendeckend. In keinem Kanton fanden die Gewerkschaften Gehör. Wer in Neuenburg nur 32 Prozent und im Kanton Jura 36 Prozent Ja-Stimmen erreicht, hat Forderungen formuliert, die offensichtlich komplett an der Basis vorbei zielen. Das Volk will, dass Löhne und Arbeitsverträge weiterhin zwischen den Unternehmen und den Mitarbeitenden ausgehandelt werden und sich der Staat aus Lohnfragen heraushält.

Die deutliche Ablehnung der Mindestlohn-Initiative ist ein wichtiges und überaus klares Signal zugunsten unseres liberalen Arbeitsmarkts und unseres erfolgreichen, wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandorts. Gesunde und innovative grosse und kleine Unternehmen sind die Basis für unseren Wohlstand im heutigen Erfolgsmodell Schweiz. Diesem verdanken wir in unserem Land eine rekordtiefe Arbeitslosigkeit, ein funktionierendes Bildungssystem und Entwicklungsperspektiven in allen Landesteilen.

Fatal für die Glaubwürdigkeit

Zusätzlich stellt sich bei einem solch deutlichen Resultat aber auch die für die Arbeitgeberschaft ebenso wichtige Frage, ob die Gewerkschaften überhaupt noch die Interessen der Arbeitnehmenden vertreten, wenn sie Forderungen stellen, welche vom Stimmvolk mit einer derartigen Abfuhr quittiert werden. Verbandspolitik scheint das gewerkschaftliche Urgeschäft der kollektiven Interessenvertretung zu verdrängen. Dies hat aber für die Zukunft fatale Folgen mit Blick auf ihre Glaubwürdigkeit und Vertretungslegitimität. Derartige Verhaltensweisen untergraben die historisch gewachsene Sozialpartnerschaft und lösen auf Arbeitgeberseite entsprechende Abwehrmechanismen aus. Doch gerade mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen wäre ein gewerkschaftliches Zusammenraufen elementar. Lösungsfindung im Gesamtinteresse und nicht Politisieren im gewerkschaftlichen Eigeninteresse sollte das Geschehen dominieren. Statt ihr Glück im Kampagnenmodus zu suchen und erfolglose Initiativen zu lancieren, sollten die Gewerkschaften die Kräfte effizienter einsetzen. Ändert sich nach ihrer selbstkritischen Analyse nichts, droht das partnerschaftliche Element ganz abhanden zu kommen – dies wäre für die Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative oder die anstehende Reform der Altersvorsorge fatal. ■

Eva Jaisli, CEO von PB Swiss Tools

«Werkzeuge fürs Leben»

In Wasen und Grünen im Emmental – wo sich Fuchs und Hase «Gute Nacht» sagen – entwickeln und produzieren die 150 Mitarbeitenden von PB Swiss Tools Schraubenzieher und andere Handwerkzeuge für über 70 Länder, meist zum industriellen Gebrauch. Eva Jaisli, CEO in vierter Generation, zu den Gründen für den Erfolg, zur Standortfrage und zu ihrer Strategie. **Interview: Daniela Baumann**

Frau Jaisli, welches sind – mit einem Blick zurück in die 136-jährige Geschichte von PB Swiss Tools – die Bausteine des heutigen Erfolgs?

Eva Jaisli: Ganz klar im Zentrum steht die Produktqualität. Wir haben unsere Werkzeuge über die Jahrzehnte stets weiterentwickelt – und zwar immer mit Blick auf die Erwartungen der Endanwender. Diese Innovationskraft ist entscheidend, heute und in Zukunft: Wenn eine Branche einen neuen Bedarf hat, müssen wir sofort in der Lage sein, dem mit einer neuen Produktlösung zu entsprechen. Das bringt unser Versprechen «Work with the best» zum Ausdruck.

Was macht die Qualität Ihrer Produkte aus?

Es sind Eigenschaften wie Präzision, Dauerhaftigkeit und Zuverlässigkeit. Der Anwender weiss, dass jedes unserer Produkte ausgereift und eine Anschaffung fürs Leben ist. Ein Schraubenzieher von PB Swiss Tools geht bei fachgerechter Anwendung nicht kaputt. Was unsere Produkte ebenfalls auszeichnet, sind das ergonomische Design und die Farbcodierung: Jede Farbe steht für ein bestimmtes Schraubenprofil oder eine bestimmte Schraubengrösse. Dies hilft, das jeweils passende Werkzeug auszuwählen.

Fuss zu fassen. Wir sind zwar Newcomer in diesem Bereich, sehen aber die Chance, unsere Kernkompetenz auch den Orthopäden im Operationssaal zur Verfügung zu stellen. Sie brauchen ebenso verlässliche Drehwerkzeuge wie die Industrie.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Positionierung und das Wachstumspotenzial Ihres Unternehmens?

Ich schätze die weltweite Wirtschaftslage im Vergleich zum letzten Jahr als entspannter ein. Wir hatten vor einigen Jahren aufgrund der Finanzkrise einen grossen Rückgang, schnell aber auch wieder eine starke Steigerung der Nachfrage. Wir sind im ersten Quartal 2014 zweistellig gewachsen und wollen die Marktanteile weiter ausbauen. Vielversprechende Märkte sind vor allem Asien sowie Nord- und Südamerika. Schwieriger ist es in Europa, wo wir wegen der Währungsproblematik nach wie vor eine Margeneinbusse von fünf bis sieben Prozent haben. Hier geht es im Moment darum, unsere Position zu verteidigen.

Wie hat sich die Konkurrenzsituation entwickelt?

Wir haben seit Jahren starke Wettbewerber in Europa, aber auch in Amerika und Asien. Ebenso wenig ein neues Phänomen ist, dass wir umfassend kopiert werden. Schon mein Schwiegervater verzichtete darauf, für den von ihm entwickelten Griff ein Patent anzumelden. Noch heute investieren wir das Geld, das wir in den Schutz unserer Ideen stecken müssten, lieber in Innovationen. Die Marktsättigung hat hingegen deutlich zugenommen. Deshalb haben wir die Kommunikation stark ausgebaut und vermarkten vermehrt die Swissness: Unsere Produkte sind zu 100 Prozent Schweizer Produkte, ausschliesslich hier im Emmental entwickelt und gefertigt. Kein anderer Werkzeughersteller weltweit macht noch alles selber vor Ort.

War oder ist für Sie ein Standort ausserhalb der Schweiz ein Thema?

Das ist immer wieder ein Thema. Es wären Kosteneinsparungen möglich, wenn wir einzelne Bestandteile unserer Produkte einkaufen oder anderswo

«Wir investieren das Geld, das wir in den Schutz unserer Ideen stecken müssten, lieber in Innovationen.»

Was alles stellt PB Swiss Tools her – und für wen?

Neben Schraubwerkzeugen wie dem klassischen Schraubenzieher, Sechskant-Schlüsseln oder Drehmoment-Werkzeugen führen wir ein breites Angebot an Schlagwerkzeugen und Sonderwerkzeugen für spezifische Anwendungsbereiche. Der Grossteil gelangt über den Fachhandel an die Endanwender, meist Profis in Industrie und Handwerk, zu einem kleineren Teil Heimwerker. Seit Kurzem sind wir zudem daran, ein zweites Standbein aufzubauen und im Markt für medizinische Instrumente

herstellten. Damit verbunden wären jedoch immer Einbussen punkto Qualität oder Innovationskraft. Mit der hohen Agilität und Dynamik, mit der wir Verbesserungen und Weiterentwicklungen immer sofort umsetzen, brauchen wir kurze Kommunikations- und Entscheidungswege.

Wie können Sie bestehen, während sich andere Schweizer Firmen zu einer Verlagerung ins Ausland gezwungen sehen?

Wir haben ein Markenprodukt, das sich nicht primär über den Preis verkauft, sondern über die Qualität. Selbstverständlich müssen die Preise auch wettbewerbsfähig sein. Wir müssen das Geld erst verdienen, das wir investieren und damit die für diese Randregion wichtigen Arbeits- und Ausbildungsplätze sichern. Deshalb sind wir getrieben, die Produktionsprozesse soweit möglich zu automatisieren und schlank zu halten.

Gehen mit der Automatisierung nicht auch Arbeitsplätze verloren?

Ja, allerdings nur dann, wenn man nicht gleichzeitig mehr Volumen hat und sicherstellt, dass sich die Mitarbeitenden weiterqualifizieren und für neue Aufgaben eingesetzt werden können. Beispielsweise erwähne ich gerne die Mitarbeiterin, die am Schleifband begann, infolge der Einführung von neuen Technologien Weiterentwicklungsprogramme absolvierte und mittlerweile Leiterin eines Produktionsbereichs ist.

Die beiden Produktionsstätten von PB Swiss Tools stehen in der ländlichen Umgebung des Emmentals. Inwiefern sehen Sie sich der Umwelt verpflichtet?

Wir investieren nicht nur aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in moderne Technologien, sondern auch, weil jede technologische Neuerung in der Regel für die Umwelt Vorteile bringt. Zudem nehmen wir jedes Jahr viel Geld in die Hand, um unsere Ökobilanz zu verbessern.

Welche Rolle spielt die soziale Verantwortung als dritte Dimension der Nachhaltigkeit?

Unser Erfolg hängt von den Mitarbeitenden ab. Deshalb schauen wir in hoher gegenseitiger Loyalität, dass es beiden



Bild: Zög

Eva Jaisli stiess 1996 zur damaligen PB Baumann – seit 2006 PB Swiss Tools – und übernahm nach wenigen Jahren den Posten als CEO. Sie ist mit ihrem Mann, Max Baumann, Eigentümerin des Familienunternehmens, das auf eine Dorfschmiede zurückgeht. Zudem hat Jaisli verschiedene Mandate inne, so als VR-Präsidentin des Spitals Emmental und im Vorstandsausschuss von Swissmem. Als Mutter von vier Kindern ist ihr Zeit mit der Familie wichtig, ebenso mag sie Outdoor-Sport.

Seiten gut geht. Wir haben fortschrittliche Arbeitsbedingungen – beispielsweise Löhne von mindestens 4250 Franken, weitgehende Unterstützung bei interner wie externer Aus- und Weiterbildung oder ein breites Fitnessangebot. Die Jahresarbeitszeit wurde aufgrund des Bedürfnisses vieler Mitarbeitender eingeführt, die als Bauern auch ihre variierenden Verpflichtungen in der Landwirtschaft wahrnehmen müssen. Ausserdem integrieren wir an ausgewählten Orten in der Produktion Menschen, die von der IV zurück in den Arbeitsprozess begleitet werden.

Was ist Ihnen in Ihrer Aufgabe als Führungsperson wichtig?

Das Denken in Varianten: Die Problemstellungen sind meist komplex und haben mehrere mögliche Lösungen. Ich lege deshalb sehr viel Wert auf sorgfältige Problemlöse- und Entscheidungsprozesse. Die Herausforderung besteht im Führungsalltag darin, jene Personen an den Tisch zu holen, die im jeweiligen Fall einen sinnvollen Beitrag zur Lösung leisten können. Wenn wir verschiedene

Optionen aus verschiedenen Perspektiven beurteilen, haben wir am Schluss eine nachhaltige Lösung – und keinen Schnellschuss. Auch aus diesem Grund beschäftigen wir heute einen Drittel Frauen, auf allen Hierarchiestufen: Es ist entscheidend, dass im Entwicklungsprozess die Sichtweisen beider Geschlechter einfließen, da die Produkte von Männern wie Frauen verwendet werden.

Was unternehmen Sie, um Frauen für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

Die Frauen finden nicht automatisch den Weg in die metallverarbeitende Industrie. Wir haben zielorientierte Förderprogramme. Je mehr Frauen wir gewinnen können, desto besser wird gegen aussen sichtbar, dass es bei uns logisch ist, dass Männer und Frauen zusammenarbeiten. Ich treibe diese Entwicklung voran, doch meine Überzeugung allein reicht nicht: Es braucht eine entsprechende Kultur im Haus. ■

*Urteil***Änderungskündigung**

Im Rahmen einer Restrukturierung kann eine Änderung des Arbeitsvertrags notwendig werden. Lehnt der Arbeitnehmer das neue Angebot ab, ist die Kündigung durch den Arbeitgeber grundsätzlich nicht missbräuchlich. Anders wäre es nur, wenn mit der Kündigung ein rechtsmissbräuchliches Ziel verfolgt würde.

Sachverhalt

Mit Vertrag vom 26. Oktober 2007 stellte die Y. SA mit Sitz in ... (Waadt), die Apotheken betreibt, A., mit damaligem Wohnsitz in Le Locle (Neuenburg), als Rechtsanwalt/Jurist/Controller/Verwaltungsdirektor mit einem Monatslohn von brutto 11 750 Franken ein, zu dem am Jahresende eine Gratifikation in Höhe des letzten Monatslohns hinzukam. In der Folge wurde der monatliche Bruttolohn von A. am 1. Januar 2009 auf 13 750 Franken und am 1. Juli 2009 auf 14 300 Franken erhöht. Gleichzeitig wurde die Gratifikation durch einen dreizehnten Monatslohn abgelöst. Im Übrigen erhielt er 700 Franken Repräsentationsspesen und verfügte über ein Geschäftsauto, das er auch privat gebrauchen durfte.

Y. wurde am 1. Juli 2009 von der Z. AG übernommen, die mehrere Apothekenketten, nämlich E., B., C. und D., betreibt.

Damals war A. bei Y. für die Abteilungs-Recht, Geschäftsmieten und Personal zuständig. Die Übernahme durch eine grosse Gruppe wie Z. hatte zur Folge, dass die Aufgaben neu verteilt wurden. Man einigte sich auf die schrittweise Einführung einer neuen Struktur. Im Hinblick auf eine Neudefinition seiner Stelle wurden Verhandlungen mit A. aufgenommen.

Am 30. August 2010 wurde ihm mitgeteilt, die Personalabteilung würde neu unter die Leitung von V. gestellt, der diese Tätigkeit bei Z. bereits seit 2001 ausübte. Die Geschäftsmieten sollten in die Abteilung «Entwicklung» integriert werden. A. wurde angeboten, in Bern als Rechtsanwalt/Jurist unter der Leitung von W. zu arbeiten, der diese Funktion bei Z. seit 2001 bekleidete. A. brachte seine Enttäuschung zum Aus-

druck und wies darauf hin, er hätte von seinem Arbeitgeber das Einverständnis für eine Ausbildung in Human Resources an der Universität Genf von September 2010 bis Mai 2011 erhalten. Im Anschluss daran legte er einen eigenen Arbeitsvertragsentwurf vor, der nicht akzeptiert wurde. Schliesslich fand am 13. September 2010 eine Besprechung statt. A. wurde der Entwurf eines Arbeitsvertrags als «Fachmann Rechtsdienst der Gruppe Z. SA, Mitglied der Geschäftsleitung» mit einem Jahreslohn von 13 x 13 300 Franken sowie einem (vollständig variablen) Bonus (von 18 200 Franken, für 2011 in vollem Umfang garantiert,) vorgelegt. A. lehnte dieses Angebot ab.

Mit eingeschriebenem Brief kündigte Y. den Arbeitsvertrag von A. gleichentags auf den 31. Dezember 2010. Dabei wurde präzisiert, er müsse alle seine Dossiers bis spätestens am 30. September 2010 abtreten und werde anschliessend von der Arbeitsleistung freigestellt, wobei er während der Freistellung einen allfälligen Feriensaldo beziehen müsse.

A. legte seinem Arbeitgeber ein ärztliches Zeugnis vor, wonach er vom 15. bis 23. September 2010 vollständig arbeitsunfähig war.

Am 6. Dezember 2010 schrieb A. Z., er sei mit dem am 13. September 2010 vorgeschlagenen Arbeitsvertrag einverstanden. Ihm wurde jedoch geantwortet, dieser Entwurf sei von ihm zurückgewiesen worden, und sein Meinungsumschwung werde als neues Angebot betrachtet, das abgelehnt werde.

Er vertrat die Ansicht, die Kündigung seines Arbeitsvertrags sei missbräuchlich.

Aus den Erwägungen

2.2 A. behauptet, die Kündigung seines Arbeitsvertrags durch den Arbeitgeber

sei missbräuchlich und das kantonale Gericht habe mit der Bestreitung des Missbrauchs Art. 336 Abs. 1 OR verletzt.

Gemäss Art. 335 Abs. 1 OR kann der unbefristete Arbeitsvertrag von jeder Vertragspartei gekündigt werden. Im schweizerischen Arbeitsrecht gilt die Kündigungsfreiheit, weshalb für eine rechtsgültige Kündigung grundsätzlich kein besonderer Grund erforderlich ist.

Im vorliegenden Fall gelangte das kantonale Gericht aufgrund mehrerer Aussagen zur Ansicht, die neue Struktur sei nach der Übernahme von Y. nach und nach eingeführt worden. A. kann den Beweis für eine allfällige Willkür dieser Feststellung nicht erbringen. Somit lässt sich nicht feststellen – wie von A. nahegelegt wird –, dass Y. von Anfang an die Absicht hatte, sich von ihm zu trennen, und mit ihm ein doppeltes Spiel spielte. Es ist offensichtlich, dass A. sehr unterschiedliche Funktionen ausübte (Abteilungen Recht, Geschäftsmieten und Personal). In einer grösseren Gruppe war es deshalb naheliegend, dass man zu einer gewissen Spezialisierung tendierte. Y. scheint in Treu und Glauben eine Lösung gesucht zu haben, um A. unter Berücksichtigung seiner Ausbildung als Rechtsanwalt weiterzubeschäftigen. Es ist nicht einzusehen, worin bei diesem Vorgehen Bösgläubigkeit hätte bestehen können. In Bezug auf die Tatsache, dass A. der Besuch von Vorlesungen in Human Resources bewilligt wurde, geschah dies anscheinend





Illustration: Christine Ruff

2.3 Mit dem Versuch, den missbräuchlichen Charakter der Kündigung zu beweisen (Art. 336 Abs. 1 OR), macht A. geltend, er sei das Opfer einer «Änderungskündigung».

Eine Kündigung, weil der Arbeitnehmer eine Änderung des Arbeitsvertrags zurückweist, ist grundsätzlich nicht missbräuchlich, es sei denn, der Arbeitnehmer werde entlassen, weil er sofort anwendbare Änderungen nicht akzeptiert, der Beschluss diene als Druckmittel zur Durchsetzung einer für den Arbeitnehmer ungünstigen Vertragsänderung oder die Kündigung werde dem Arbeitnehmer zugestellt, weil dieser den Abschluss eines neuen Vertrags verweigert, der gegen das Gesetz, einen Gesamtarbeitsvertrag oder einen anwendbaren Normalarbeitsvertrag verstösst.

Im vorliegenden Fall machte die Übernahme des Arbeitgebers durch ein grösseres Unternehmen eine Restrukturierung unumgänglich. Der Arbeitgeber bot A. deshalb einen neuen Arbeitsvertrag an, in dem seine Tätigkeit, der Lohn und der Arbeitsort neu festgelegt wurden. A. war selbstverständlich frei, den ihm vorgelegten neuen Vertrag anzunehmen oder abzulehnen. Bei einer Ablehnung musste er jedoch mit der Kündigung seines Arbeitsvertrags unter Beachtung der Kündigungsfrist und des Kündigungstermins rechnen. Die Kündigung wäre nur missbräuchlich, wenn sie ein gesetzeswidriges Ziel verfolgen würde. Dies ist hier nicht der Fall. Der Arbeitgeber hat die Waffe der Kündigung nicht eingesetzt, um dem Arbeitnehmer zum Beispiel eine Lohnkürzung vor dem Kündigungstermin aufzuzwingen; sodann hat er dem Arbeitnehmer nicht gekündigt, weil er einen neuen Vertrag zurückgewiesen hatte, der gegen das Gesetz, einen Gesamtarbeitsvertrag oder einen Normalarbeitsvertrag versties. Die Waffe der Kündigung wurde auch nicht eingesetzt, um Druck

auf den Arbeitnehmer auszuüben, einen ungünstigeren Vertrag zu akzeptieren. Für eine grössere Rechtsabteilung zu arbeiten, konnte nämlich den Verlust anderer Tätigkeitsbereiche (Personal und Geschäftsmieten) kompensieren; dass A. diese grössere Abteilung nicht hätte leiten können, hätte man nicht als Herabstufung betrachten dürfen, denn er konnte nicht den Anspruch erheben, einem Mitarbeiter vorgezogen zu werden, der diese Stelle schon länger als er bekleidete. Die angebotene Entlohnung war weitgehend gleichwertig. Der Arbeitsweg nach Saint-Sulpice oder Bern erscheint für jemanden mit Wohnsitz in Le Locle mehr oder weniger vergleichbar. Es ist somit nicht einzusehen, womit man ihm hätte schaden wollen. Somit sind die Voraussetzungen für eine missbräuchliche Änderungskündigung nicht erfüllt.

In diesem Zusammenhang ist nicht verständlich, worauf A. hinaus will, wenn er von unzureichender Bedenkzeit spricht. Aus den Feststellungen des kantonalen Gerichts geht nämlich nicht hervor, dass er eine Bedenkzeit verlangt hätte und ihm diese verweigert worden wäre. A. macht dies auch gar nicht geltend. Es ist auch nicht einzusehen, worauf A. mit der rechtlichen Dualität zwischen Y einerseits und der Gruppe, die sie übernahm, andererseits abzielen wollte. Da die Stelle von A. bei Y. als Folge der Umstrukturierung aufgehoben wurde, war es naheliegend, ihm einen neuen Vertrag mit der Gruppe vorzulegen, die Y. übernommen hatte. Daraus wäre nicht zu schliessen, dass Y. eine Rechtspflicht hatte, A. unbefristet in ihren Diensten zu behalten, obwohl seine Stelle für das Unternehmen keinen Nutzen mehr hatte.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 3. Juni 2013
(4A_748/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

auf seinen Wunsch und war dieses Einverständnis sehr entgegenkommend, denn er durfte diese Vorlesungen während seiner Arbeitszeit und auf Kosten des Unternehmens besuchen, wodurch er seine Karriereaussichten sowohl im Unternehmen als auch anderswo verbesserte.

Gewiss, A. durfte erwarten, nach dieser Entscheidung im Personalbereich weiterbeschäftigt zu werden. Ihm wurde jedoch keine Garantie in diesem Sinn abgegeben, und der definitive Entscheid, diese Abteilung jemandem zu übertragen, der schon lange dafür zuständig war, erschien naheliegend. Dass der Arbeitgeber nicht von Anfang an eine klare Position eingenommen oder sogar die Meinung geändert habe, reicht jedoch angesichts der oben erwähnten Rechtsprechung nicht aus, um Bösgläubigkeit zu begründen. Um das doppelte Spiel nachzuweisen, stützt sich A. auf einen anderen Sachverhalt, als er vom kantonalen Gericht zugrunde gelegt wurde und für das Bundesgericht verbindlich ist, denn die Willkür wurde nicht bewiesen.

www.arbeitgeber.ch

Urteil**Verlassen des Arbeitsplatzes im Streit**

Das ungerechtfertigte Verlassen der Arbeitsstelle hat die fristlose Auflösung des Vertrags zur Folge, wenn sich der Arbeitnehmende bewusst, vorsätzlich und endgültig weigert, die vereinbarte Arbeit zu leisten. Im Streitfall muss der Richter prüfen, ob das Verhalten vom Arbeitgeber als Verlassen der Arbeitsstelle aufgefasst werden konnte.

Sachverhalt

A. arbeitete ab dem 1. April 2009 als Heizungsmonteur für die X. SA.

Am Morgen des 8. Dezember 2010 entbrannte zwischen ihm und U., dem Chef des Unternehmens, ein Streit über eine Ferien- und Überstundenabrechnung. Es fielen harte Worte, und der Ton verschärfte sich zunehmend. Einem Bidon wurde ein Hieb versetzt. A. gab seine Schlüssel zu den Geschäftsräumen zurück und ging weg. Einer seiner Kollegen ging anschliessend zu ihm nach Hause und brachte ihn auf die Baustelle zurück.

Gleichentags wandte sich X. in einem eingeschriebenen Brief wie folgt an A.:

«Wir haben zur Kenntnis genommen, dass Sie heute Morgen vor Zeugen den Arbeitsplatz verlassen haben.

Überdies können Ihr inakzeptables Verhalten, Ihre unflätige Ausdrucksweise und die Handgreiflichkeiten nicht toleriert werden. Eine Wiederaufnahme Ihrer Tätigkeit ist nach dieser Episode nicht mehr möglich. Der Vertrag wird deshalb fristlos gekündigt.»

Am Abend erschien A. zusammen mit seinem Bruder in den Geschäftsräumen.

U. rief die Polizei und reichte kurz darauf, nämlich am 13. Dezember 2010, Strafklage wegen Tätlichkeiten, Beschimpfungen, Drohungen und Nötigung gegen A. und wegen Drohungen und Nötigung gegen seinen Bruder ein. Die Klage wurde abgewiesen. U. mochte sich zwar bedroht fühlen, aber es ist nichts aktenkundig, was zur Annahme verleiten würde, dass die Beschuldigten die Absicht hatten, ihn zu bedrohen oder zu nötigen.

Laut einem ärztlichen Zeugnis vom 9. Dezember 2010 war A. von jenem Tag an bis zum 16. Dezember 2010 arbeitsunfähig. Gemäss einem weiteren ärztlichen Zeugnis vom 14. Dezember stand U. in der Woche zuvor bei seiner Arbeit unter starkem psychologischem Stress. Mit Schreiben vom 16. Dezember bot A. X. an, zur Arbeit zurückzukehren, sobald er wieder arbeitsfähig wäre.

Am 22. Dezember 2010 gab A. X. drei Jacken, zwei Hosen und ein Mobiltelefon zurück.

Aus den Erwägungen

2. Es steht fest, dass zwischen den Parteien ein Arbeitsvertrag bestand, der



gemäss Art. 335c OR mit einer Kündigungsfrist ordentlich oder gemäss Art. 337 OR aus wichtigen Gründen fristlos aufgelöst werden konnte.

3. X. behauptet, A. habe seine Arbeitsstelle plötzlich und ohne Beachtung der Kündigungsfrist verlassen und damit den Vertrag beendet. Sie beruft sich dabei auf Art. 337d OR, wo die Folgen des Verhaltens eines Arbeitnehmers, der seine Arbeitsstelle ohne wichtigen Grund verlässt, geregelt sind.

Das Verlassen der Arbeitsstelle hat nämlich die fristlose Auflösung des Vertrags zur Folge; dies ist der Fall, wenn sich der Arbeitnehmer bewusst, vorsätzlich und endgültig weigert, die vereinbarte Arbeit zu leisten. Geht diese Weigerung nicht aus einer ausdrücklichen Erklärung des Arbeitnehmers hervor, muss der Richter prüfen, ob sein Ver-

Darf ein in der Personalkommission aktiver Mitarbeitender aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden?
Was ist bei der Zustellung von Pensionskassenausweisen an die Arbeitnehmenden zu beachten?
Antworten finden Sie in:

SAE 2013

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch
Telefon: +41 (0)44 421 17 17



Illustration: Christine Ruff

halten vom Arbeitgeber unter Berücksichtigung aller Umstände in Treu und Glauben als Verlassen der Arbeitsstelle aufgefasst werden konnte; in Bezug auf die Interpretation der Erklärungen und übrigen Willensäusserungen ist hier der Vertrauensgrundsatz massgebend. Ist das Verhalten des Arbeitnehmers nicht eindeutig, muss ihn der Arbeitgeber auffordern, seine Arbeit wieder aufzunehmen. Im Verfahren muss er beweisen, worin er den Tatbestand des Verlassens der Arbeitsstelle erfüllt sieht.

Gemäss den Feststellungen gab A. seine Schlüssel ab und verliess die Räumlichkeiten sofort nach dem Streit vom 8. Dezember 2010. Ein Kollege ging zu ihm, worauf er noch am gleichen Tag wieder auf die Baustelle zurückkehrte. Vom folgenden Tag bis zum 16. Dezember war er mit ärztlichem Zeugnis arbeitsunfähig. Mit Schreiben vom glei-

chen Tag bot er X. an, zur Arbeit zurückzukehren, sobald er wieder arbeitsfähig wäre. Angesichts dessen ist das Appellationsgericht der Ansicht, A. habe nicht die unwiderrufliche Absicht geäussert, seine Arbeitsstelle endgültig zu verlassen. Trotz der gegenteiligen Meinung von X. verdient diese Einschätzung die Zustimmung des Bundesgerichts.

X. machte geltend, A. habe drei Tage nach dem Streit seine Arbeitskleidung und ein Mobiltelefon zurückgebracht; als Beweis führte sie eine Aussage von A. in der Strafuntersuchung an.

Gestützt auf eine von X. unterzeichnete, vom 22. Dezember 2010 datierte Quittung ist das Appellationsgericht der Ansicht, die Rückgabe der Kleider und des Telefons sei erst an jenem Tag erfolgt, das heisst, nachdem der Kläger vergeblich angeboten hatte, seine Arbeit wieder aufzunehmen. Da die Aussage erst mehrere Monate nach dem Vorfall gemacht wurde, nämlich am 26. September 2011, misst das Gericht der Quittung mehr Beweiskraft bei. X. ficht diese Beweiswürdigung an; sie macht unter anderem geltend, die tatsächliche Rückgabe der Gegenstände habe bereits vor der Ausstellung der Quittung erfolgen können.

Unter der Annahme, A. habe das Unternehmen endgültig verlassen und dementsprechend die Kleider und das Telefon drei Tage nach dem Streit zurückgeben wollen, ist nur schwer vorstellbar, dass er sich dieser Gegenstände entledigte, ohne sofort eine Quittung zu verlangen. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass X. fast zehn Tage wartete, bis sie dieses Dokument ausstellte; es erscheint wahrscheinlicher, dass die Rück-

gabe gleichentags erfolgte. Im Übrigen wählte das Appellationsgericht objektiv zwischen abweichenden Beweismitteln aus. X. kann somit den Beweis einer offensichtlich unrichtigen Feststellung des Sachverhalts, die nach Art. 97 Abs. 1 und 105 Abs. 2 BGG eine Berichtigung rechtfertigen würde, nicht erbringen.

4. X. behauptet, sie habe den Vertrag durch Kündigung nach Art. 337 Abs. 1 OR selbst aufgelöst.

Das Appellationsgericht ist der Ansicht, die Vorfälle vom 10. Dezember 2010 seien so, wie sie von ihm festgestellt wurden, nicht schwerwiegend genug, um eine fristlose Entlassung von A. zu rechtfertigen. Diese Einschätzung ist auch angesichts der Rechtsprechung über die Entlassung aus wichtigen Gründen überzeugend; im Übrigen wird sie von X. nicht ernsthaft angefochten.

Sie rügt nur, das Appellationsgericht habe das ärztliche Zeugnis vom 14. Dezember 2010, wonach U. in der Vorwoche bei seiner Arbeit unter grossem psychologischem Stress gestanden hatte, nicht berücksichtigt. X. erklärt jedoch nicht, inwiefern diese Urkunde die Einschätzung der Vorfälle vom 10. Dezember hätte beeinflussen sollen; der Einwand einer angeblich unrichtigen Anwendung von Art. 337 Abs. 1 OR ist somit unzureichend begründet.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts,
12. November 2013 (4A_337/2013)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

**Newsletter
des Schweizerischen Arbeitgeberverbands**

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

Fachkräftemangel

Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräfte-Nachfrage

Seit Jahren klagen viele Branchen über einen Fachkräftemangel in der Schweiz. Wie lässt sich das Phänomen aber quantifizieren – und welche Berufsgruppen sind betroffen? Eine aktuelle Studie gibt Antworten und schafft eine Grundlage, um gezielte Massnahmen zur Entschärfung der Problematik zu entwickeln. **Michael Lobsiger und Wolfram Kägi**

Das Phänomen Fachkräftemangel ist vielschichtig und lässt sich nicht an einer einzigen Grösse festmachen. Die Studie, welche B,S,S. im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) durchgeführt hat, nähert sich dieser Thematik durch eine detaillierte Analyse der Arbeitsmarktsituation in den verschiedenen Berufen und Berufsfeldern. Die Arbeit besteht im Kern darin, Indikatoren zu identifizieren, die das Ausmass von Fachkräftemangel abbilden. So wird aufgezeigt, in welchen Berufen tendenziell ein Fachkräftemangel besteht, ohne jedoch den Versuch zu unternehmen, im Detail auszuweisen, wie viele Fachleute in einem Beruf genau fehlen. Konzeptuell konnten wir uns auf das bestehende

«Indikatorensystem Fachkräftemangel» stützen, welches wir mit aktuellen und umfassenderen Datenquellen angereichert haben. Jene Berufsfelder oder Berufsklassen, die besonders von Fachkräftemangel betroffen sind, sind im Bericht ausführlicher beschrieben. Unter anderem zeigen wir die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung auf und analysieren, wie gut das bestehende Fachkräftepotenzial heute bereits genutzt wird.

Zur Klassifizierung der Berufe greifen wir auf die Schweizerische Berufsnotenklatur (SBN) des Bundesamts für Statistik (BFS) zurück. Dies erlaubt Auswertungen für 383 Berufe (Berufsarten), die sich in 39 Berufsklassen einteilen lassen. In einigen, aber nicht in allen Fällen decken sich die Berufsklassen mit einer Branchensicht.

Um dem Phänomen des Fachkräftemangels auf die Spur zu kommen, berechnen wir für jeden einzelnen Beruf vier Knappheitsindikatoren (siehe Kasten Seite 15). Wenn zwei von diesen Indikatoren auf eine erhöhte Fachkräfteknappheit hindeuten und der Beruf zusätzlich über die letzten zehn Jahre eine positive Beschäftigungsentwicklung aufgewiesen hat, zählen wir ihn zu den Berufen mit Verdacht auf Fachkräftemangel.

Zwei Drittel der Berufsklassen betroffen

Insgesamt arbeiten gemäss dieser Definition 36 Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz in einem Beruf mit Verdacht auf Fachkräftemangel. Von den insgesamt 39 Berufsklassen enthalten deren 26 mindestens eine Berufsart, in der ein Verdacht auf Fachkräftemangel besteht. Das Phänomen des Fachkräf-

temangels – wie im Rahmen der Studie definiert – ist somit breit über sehr unterschiedliche Berufsfelder gestreut.

Dennoch können Berufsgruppen ausgemacht werden, in denen der Mangel ausgeprägter ist. Der Bericht selbst benennt 11 Berufsklassen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel. Im Folgenden geben wir einen ersten Überblick

«Laut dem Bericht gibt es elf Berufsklassen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel.»

über die Fachkräftesituation. Insgesamt arbeiten in der Schweiz rund 1,4 Millionen Personen in Berufen, die laut unserer Definition als «Mangelberufe» bezeichnet werden können. Die Grafik zeigt, in welchen Bereichen diese Erwerbstätigen beschäftigt sind.

Die grösste Gruppe von Erwerbstätigen in Mangelberufen bilden mit 23 Prozent die Managementberufe. Dass die Stellenbesetzung in diesen Berufen häufig schwierig ist, hängt sicherlich mit den spezifischen und anspruchsvollen Anforderungen für Kaderstellen zusammen und ist daher auch wenig überraschend. 16 Prozent der Erwerbstätigen in Mangelberufen waren im breiten Bereich von Administration, Finanzen und Rechtswesen tätig. Je 13 Prozent waren den Gesundheitsberufen, den Lehr- und Kulturberufen beziehungsweise den technischen Berufen zuzurechnen.

Letztere beziehen sich auf den MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Natur-

Gemeinsame Fachkräfteinitiative

Mit der gemeinsamen Fachkräfteinitiative (FKI) haben sich Bund, Kantone und Sozialpartner zum Ziel gesetzt, den Fachkräftemangel zu lindern. Damit das inländische Potenzial besser erfasst werden kann, hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mit dem Beratungsbüro B,S,S. ein Indikatorensystem entwickelt – und im Bericht «Fachkräftemangel in der Schweiz» ausgewertet. Der Bericht zeigt den Mangel in verschiedenen Berufsfeldern auf und liefert Ansatzpunkte für eine bessere Nutzung des Fachkräftepotenzials. Der Bericht ist abrufbar unter:

www.seco.admin.ch ■

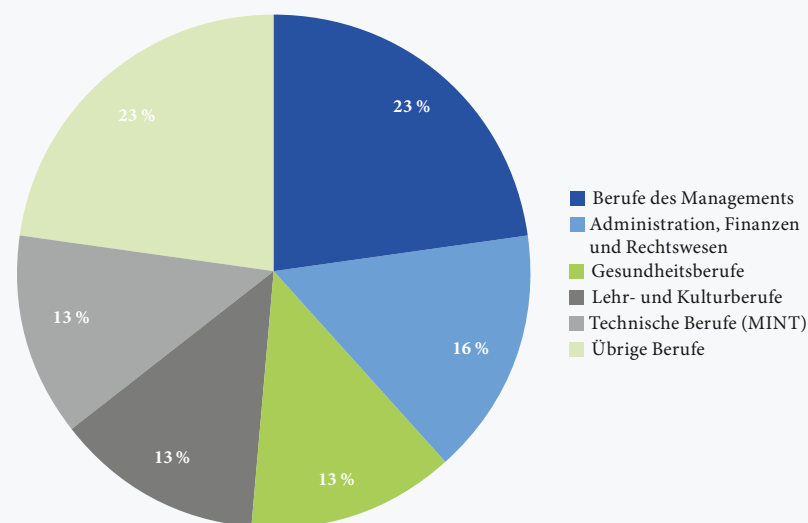
wissenschaften und Technik), der seit Längerem im Zentrum der öffentlichen Fachkräftediskussion steht. Unsere Mangelindekatoren zeigen, dass es in diesen Berufen tatsächlich relativ häufig objektive Anzeichen für einen Mangel an Fachkräften gibt. 23 Prozent der Erwerbstätigen in Berufen mit Verdacht auf Fachkräftemangel entfallen auf übrige Berufe im Dienstleistungs- wie auch im Produktionsbereich.

Beispiel kaufmännische und administrative Berufe

Je nach Beruf ist ein Verdacht auf Fachkräftemangel auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen. Für die Berufs-kategorie der kaufmännischen und administrativen Berufe ist dies in der Tabelle (Seite 16) exemplarisch gezeigt. Wie zu erkennen ist, gibt es in vier von sieben Berufsarten einen Verdacht auf Fachkräftemangel: bei Buchhaltern, Immobilienfachleuten, Organisationsfachleuten und übrigen Administrationsangestellten. In all diesen Berufen liegt der Deckungsgrad unter 100 Prozent, die Quote der offenen Stellen liegt über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt, und das Beschäftigungswachstum fiel in den letzten zehn Jahren ebenfalls positiv aus.

Bei Buchhaltern, Immobilienfachleuten und -verwaltern sowie übrigen Administrationsangestellten lag zudem die

Erwerbstätige in Berufen mit Verdacht auf Fachkräftemangel, differenziert nach Berufsbereichen



Quelle: BFS, SECO, x28/Die Volkswirtschaft

Arbeitslosenquote unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswert. In keinem der Berufe spielte dagegen die Zuwanderung der letzten zehn Jahre eine überdurchschnittliche Rolle. Dies mag auch daran liegen, dass in diesen Bereichen ein hohes Mass an institutionellem Wissen notwendig ist. Einem Fachkräftemangel kann deshalb nicht so einfach durch Rekrutierung im Ausland begegnet werden.

Innerhalb des Bereichs der kaufmännischen und administrativen Berufe waren in den vier Berufsarten mit Verdacht auf Fachkräftemangel insgesamt 117 000 Personen erwerbstätig, was 27 Prozent aller Erwerbstätigen in ihrer Berufs-kategorie entspricht. Allgemeine Büroberufe (kaufmännische Angestellte und Büroberufe) müssen hingegen nach unseren Kriterien nicht zu den Berufen mit Verdacht auf Fachkräftemangel gezählt werden. Zwar lag dort der Deckungsgrad unter 100 Prozent, und auch die Arbeitslosenquote war unterdurchschnittlich. Jedoch war die Beschäftigungsentwicklung in den letzten zehn Jahren rückläufig.

Die Werte der hier gezeigten Knappheitsindikatoren und das Beschäftigungswachstum in den vergangenen zehn Jahren werden im vollständigen Bericht für zehn weitere Berufsklassen mit den häufigsten Anzeichen für einen Fachkräftemangel nach Berufsarten dif-

ferenziert aufgeführt. Für diese lässt sich somit im Detail nachvollziehen, welche Knappheitsindikatoren für die verschiedenen Berufe einen Verdacht auf Fachkräftemangel begründen beziehungsweise warum andere Berufe nicht zu den Mangelberufen gezählt werden.

Nutzung des bestehenden Potenzials

Zusätzlich zur Darstellung des Fachkräftemangels charakterisiert der Bericht die elf wichtigsten Berufsfelder anhand der Verteilung nach Geschlecht, Altersstruktur, Erwerbsquote, durchschnittlichem Beschäftigungsgrad und Bildungsstruktur. Folgende Fragen sollen damit für die Berufsfelder/Berufe mit Anzeichen für Fachkräftemangel beantwortet werden:

- Ist in den kommenden Jahren aufgrund bevorstehender Pensionierungen mit einem besonders ausgeprägten demografischen Ersatzbedarf zu rechnen?
- Wie stark wird das bestehende Arbeitskräftepotenzial bezüglich Arbeitsmarktbeteiligung und Beschäftigungsgrad (Teilzeit/Vollzeit) gegenwärtig ausgeschöpft, und welche Unterschiede gibt es dabei nach Geschlecht?
- Wie verteilt sich die Arbeitskräftenachfrage auf die Bildungsstufen? ▶

Die Indikatoren zur Fachkräftesituation

Folgende Indikatoren deuten auf einen Fachkräftemangel hin: 1. Deckungsgrad unter 100 Prozent (der Deckungsgrad zeigt, inwiefern die momentan besetzten Stellen eines Berufs durch entsprechend qualifizierte Erwerbspersonen abgedeckt werden können; 2. überdurchschnittliche Zuwanderungsquote (Anteil der in den letzten zehn Jahren zugewanderten Erwerbstätigen); 3. unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote; 4. überdurchschnittliche Quote der offenen Stellen; 5. Beschäftigungswachstum in den vergangenen zehn Jahren. ■

Ausprägungen der Knappheitsindikatoren, Beschäftigungswachstum und Anzahl Beschäftigte für kaufmännische und administrative Berufe

	Deckungsgrad unter 100 %	Hohe Zuwanderung	Tiefe Arbeitslosigkeit	Erhöhte Quote der offenen Stellen	Beschäftigungswachstum	Anzahl Beschäftigte (2010/2011)
Total kaufmännische und administrative Berufe	x		x			472 000
Kaufm. Angestellte und Büroberufe	x		x			274 000
Verwaltungsbeamte	x		x			34 000
Buchhalter	x		x	x	x	45 000
Immobilienfachleute und -verwalter	x		x	x	x	13 000
Import-Export-Fachleute				x		2 000
Organisationsfachleute	x			x	x	41 000
Übrige Administrationsangestellte	x		x	x	x	18 000

Quelle: B,S,S., BFS, SECO, x28 / Die Volkswirtschaft

- Wie bei den möglichen Ursachen des Arbeitskräftemangels zeigen sich je nach Berufsfelder unterschiedliche Ergebnisse.

Punktuell erhöhter demografischer Ersatzbedarf

In den Berufen des Unterrichts und der Bildung, den Berufen der Reinigung, Hygiene und Körperpflege sowie in den Berufen des Gesundheitswesens liegt der Anteil der über 50-Jährigen an den Erwerbstätigen mit bis zu 39 Prozent spürbar über dem Durchschnitt von 30 Prozent. In den kommenden Jahren ist somit in diesen Bereichen im Vergleich zu den anderen Berufsfeldern mit einem erhöhten Ersatzbedarf durch Pensionierungen zu rechnen.

Insgesamt fallen Berufsfelder mit Anzeichen für Fachkräftemangel allerdings nicht durch einen überdurchschnittlichen demografischen Ersatzbedarf auf. Dies dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass deren Beschäftigungswachstum in den letzten Jahren durch zusätzliche Studienabgänger und zugewanderte Arbeitskräfte gedeckt werden konnte. Beide dürften in Berufen mit wachsendem Fachkräftebedarf zu einer Verjüngung der Belegschaft beigetragen haben.

In den Berufsfeldern mit Verdacht auf Fachkräftemangel wird das Fachkräftepotenzial eher besser genutzt als in den übrigen Berufen. Am stärksten gilt dies heute in technischen Berufen sowie in den Bauberufen. Erwerbsquote und Be-

schäftigungsgrad liegen in diesen von Männern dominierten Berufen in der Regel deutlich über dem Durchschnitt. Gleichzeitig zeigt sich aber, dass auch Frauen in Berufen mit Fachkräftemangel im Vergleich zu Frauen in anderen Berufen höhere Erwerbsquoten und

«Je nach Beruf ist der Mangel auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen.»

auch einen höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad aufweisen. Dies gilt in den technischen Berufen, aber auch in zahlreichen Berufen mit Verdacht auf Fachkräftemangel, in denen der Frauenanteil hoch ist, wie zum Beispiel in den Gesundheitsberufen. Im Vergleich zu den Männern liegen die Erwerbsquoten und der Beschäftigungsgrad der Frauen allerdings durchwegs tiefer.

Mangel häufiger bei hohen Qualifikationen

Die Mehrzahl der Berufe und Berufsfelder mit verbreitetem Verdacht auf Fachkräftemangel weisen eine überdurchschnittliche Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitskräften auf. Am höchsten liegt der Anteil der tertiär ausgebildeten Personen in den Berufsklassen

der Ingenieurberufe (85 Prozent), in den Berufen des Unterrichts und der Bildung (73 Prozent) oder in der Informatik (60 Prozent). In neun der elf Berufsklassen mit vermehrten Anzeichen für Fachkräftemangel liegt der Anteil an tertiär ausgebildeten Erwerbstätigen über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 33 Prozent.

Die Detailanalyse liefert somit verschiedene Hinweise, in welchen Bereichen Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ansetzen können. Die Fachkräfteinitiative des Bundes nimmt bereits heute auf diese Bereiche Bezug und zeigt mögliche Massnahmen auf.

Verbreitetes Phänomen

Der hier diskutierte Bericht zeigt auf, dass Fachkräftemangel ein verbreitetes Phänomen ist. Die eingangs erwähnten Klagen über fehlende Fachkräfte in der Schweiz können auch mit Daten belegt werden. Zudem liefert der Bericht Informationen zur Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials. Er erlaubt eine Orientierung in der sehr breiten Thematik des Fachkräftemangels und kann dazu dienen, gezielte Massnahmen zur Entschärfung der Problematik zu entwickeln. ■

Wolfram Kägi ist Geschäftsführer der volkswirtschaftlichen Beratung B,S,S. in Basel. Michael Lobsiger ist Projektleiter. Ihr Beitrag ist in der Zeitschrift «Die Volkswirtschaft» erschienen.



Lohnender Ausblick.
Wir verzinsen das
überobligatorische...

...Alterskapital gleich wie
den obligatorischen Teil.

PROMEA 
Personalvorsorge

www.promea.ch

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2014
Mittwoch, 3. September 2014, Universität Freiburg (Schweiz)

Gesundheit für jedes Alter: Was Mitarbeitende und Unternehmen tun können

Die Gesundheit der Erwerbstätigen jeden Alters ist eine Grundvoraussetzung für die hohe Produktivität der Schweizer Volkswirtschaft. Wer qualifizierte Mitarbeitende rekrutiert und bindet, sichert Know-how, Qualität und Gewinn. Ob junge Facharbeiterinnen und Facharbeiter oder ältere Kaderleute, in verschiedenen Branchen müssen sich die Unternehmen mit dem Gesundheitszustand ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Welche Schlüsse ziehen Unternehmen aus den Altersprofilen ihrer Belegschaft für deren Gesundheit? Wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden aller Altersgruppen befähigen, die eigene Gesundheit zu stärken? Welchen Beitrag leistet hierbei ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement? An der Tagung werden die gesundheitsrelevanten Aspekte aller Altersgruppen in Unternehmen beleuchtet. Praxisbeispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen im Umgang mit Gesundheit und verschiedenen Altersgruppen werden präsentiert und diskutiert.

Zielpublikum

- Führungskräfte und Personalfachleute
- Gesundheitsbeauftragte in Unternehmen
- Spezialistinnen und Spezialisten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes

- Anbieter von Gesundheitsförderungsinstrumenten und -beratungen
- Vertreterinnen und Vertreter von öffentlichen Institutionen
- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Verwaltung

Tagungsgebühr

CHF 375.– inkl. Mittagessen, Pausenverpflegung und Tagungsmappe

Veranstalter

Gesundheitsförderung Schweiz in Kooperation mit der Suva und dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Hauptsponsor

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössische Koordinationskommission
für Arbeitssicherheit EKAS

Medienpartner

HR Today
Menschen im Unternehmen

Detailprogramm und Anmeldung:

www.gesundheitsfoerderung.ch/tagung



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

25 JAHRE
ANS
ANNI

in Kooperation mit

suva

Mehr als eine Versicherung
Mieux qu'une assurance
Più che un'assicurazione



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatsekretariat für Wirtschaft SECO

Fachkräfte und Ausbildung

Engagement für die Berufsbildung als Rezept gegen Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre. Das Schweizer Berufsbildungssystem bietet der Wirtschaft ein breites Instrumentarium, um das Problem mit gezielten Massnahmen anzugehen. Dazu braucht es aber das Engagement der Unternehmen und gut funktionierende Verbände. **Jürg Zellweger**

Bereits heute ist der Fachkräftemangel in der Schweiz ein verbreitetes und mit aktuellen Daten gut belegtes Phänomen (siehe Beitrag Seite 14). Es ist zudem absehbar, dass sich die Rekrutierungssituation für die Unternehmen noch verschärfen wird. Denn das Wachstum der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter geht zurück – oder dreht in den nächsten Jahren sogar in den negativen Bereich. Die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften stösst gleichzeitig an politische und faktische Grenzen.

Um die Herausforderungen des Fachkräftemangels in den Griff zu bekommen, haben Bund, Kantone und Sozialpartner die «Fachkräfteinitiative» lanciert. In ihrem Rahmen wurden folgende vier Handlungsbereiche definiert:

- die Höherqualifizierung entsprechend dem Bedarf der Arbeitswelt,
- die Schaffung guter Rahmenbedingungen zur Erwerbstätigkeit für ältere Arbeitnehmende,
- die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- die Förderung von Innovationen zur Entschärfung der Fachkräfteknappheit mittels einer höheren Produktivität.

Diese Schwerpunkte zeigen deutlich, dass bei der Umsetzung von möglichen Massnahmen neben der öffentlichen Hand auch die Unternehmen und ihre Verbände gefragt sind.

Gezielte Massnahmen sind erforderlich

Das neu verfügbare Indikatorensystem des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zeigt, dass ein Fachkräftemangel –



Die Jungen können via Berufsbildung zur Deckung von Fachkräftelücken beitragen: Jugendliche an einer Berufsmesse in Zürich.

je nach Beruf – unterschiedliche Ursachen haben kann. Grundsätzlich stellen sich bei der Ursachenforschung folgende Fragen: Werden im jeweiligen Beruf zu wenig Fachkräfte ausgebildet? Arbeiten ausgebildete Fachkräfte nicht mehr in ihrem Beruf, nur noch Teilzeit oder gar nicht? Ist die Nachfrage nach spezifischen Qualifikationen überraschend stark gewachsen? Und müssen geeignete Fachkräfte im Ausland gesucht werden?

Das Indikatorensystem des Seco liefert für elf Berufsklassen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel Hinweise, um gezielte Massnahmen in den verschiedenen Handlungsbereichen zu ergreifen. Sicher ist aber: Weil die Ausgangslage je nach Beruf und Branche variiert, gibt es kein einheitliches Rezept, um das Problem zu entschärfen. Gefor-

dert sind deshalb insbesondere die betroffenen Unternehmen selber sowie die Branchen- und Berufsverbände.

Zweifellos gehört eine gezielte Aus- und Weiterbildung auf betrieblicher Ebene zur personalpolitischen Basisstrategie gegen Fachkräftemangel. Damit wird auch die strategische Bedeutung der Berufsbildung klar – zumal in der Schweiz zwei Drittel aller Jugendlichen eine berufliche Grundbildung absolvieren, und Personen mit Abschlüssen der höheren Berufsbildung in der Erwerbsbevölkerung gleich stark vertreten sind wie Personen mit Hochschulabschlüssen.

Die Berufsbildung auf Branchenebene optimieren

Das Schweizer Berufsbildungssystem ermöglicht es den Unternehmen und

ihren Verbänden in hohem Mass, Einfluss auf alle relevanten Eckwerte in der Berufsentwicklung zu nehmen. Und diese wirken sich unmittelbar auf die Qualifikationen von Fachkräften, die Attraktivität der Berufe oder die Ausbildungskosten aus. Die Berufsbildung erfüllt damit die zentrale Forderung mit Blick auf den ersten, oben erwähnten Handlungsbereich – die Orientierung am Bedarf der Arbeitswelt.

Was heisst das ganz genau? Auf der Ebene der Berufsverbände steht üblicherweise die Berufsentwicklung – also die Konzeption einer oder mehrerer beruflicher Grundbildungen – im Zentrum. Dabei geht es darum, folgende Fragen zu klären: Was sind die aktuellen und vor allem künftigen Tätigkeiten eines Berufes? Welche konkreten Qualifikationen werden benötigt? Sollen mehrere Berufe im gleichen Bereich mit unterschiedlicher Ausbildungsdauer angeboten werden? Was ist der Nutzen einer solchen Ausbildung für die Ausbildungsbetriebe – und wie hoch sind die Kosten? In welchem Ausmass sind die Unternehmen bereit, Lehrstellen anzubieten? Und: Ist der Beruf für Jugendliche (beiderlei Geschlechts) attraktiv? Welchen Stellenwert hat die Berufsmaturität für die Branche und wie soll diese gefördert werden? Wie steht es mit Ausbildungsabbrüchen?

Mehrwert für den Arbeitsmarkt

Auf der Ebene der Weiterqualifikation gilt es zusätzlich zu beachten: Bildung funktioniert auch angebotsgetrieben. Angebote wollen verkauft werden. Deshalb wird dafür ein professionelles Marketing betrieben, das wohl nicht nur realistische Erwartungen bei den Mitarbeitenden weckt. Hier darf man sich von der geforderten Bedarfsorientierung nicht abbringen lassen und muss dafür sorgen, dass Weiterbildung einen arbeitsmarktorientierten Mehrwert bietet – und zwar sowohl für die Mitarbeitenden wie auch ihre Arbeitgeber.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels geht es im Aus- und Weiterbildungsbereich zudem darum, neben dem Potenzial an Schulabgängern auch andere Potenziale zu nutzen. Zum Beispiel jenes von erwachsenen Quereinsteigern oder Wiedereinsteigerinnen. Oder von Perso-

nen, die schon im Betrieb arbeiten, jedoch noch nicht über die gewünschte Qualifikation verfügen. Darum wird die Berufsbildung immer stärker auch die Bedürfnisse von Erwachsenen berücksichtigen müssen. Verschiedene Ver-

«Die Unternehmen wissen am besten, wie sich die Anforderungen ans Personal verändern.»

bände beschäftigen sich bereits mit der Thematik von Berufsabschlüssen für Erwachsene und sammeln erste Erfahrungen mit der Anerkennung von Bildungsleistungen, die ausserhalb der Berufsbildung erbracht wurden.

Betriebe und Verbände sollten sich engagieren

Die sich verschärfende Fachkräftesituation fordert zuerst einmal die Unternehmen selber heraus, ihre Aus- und Weiterbildungs-Aktivitäten zu überprüfen. So gilt es zu evaluieren, ob genügend Lehrstellen in den gewünschten Berufen angeboten werden – und ob man Mitarbeitende bei einer Weiterqualifikation (in beidseitigem Interesse) unterstützt. Zu prüfen ist auch, ob Anstrengungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung in den Lohnsystemen berücksichtigt werden und inwiefern Kosten und Nutzen von solchen Investitionen bekannt sind.

Plädiert für eine klare Orientierung am Bedarf: Jürg Zellweger.



Bild: Daniela Baumann

Den Unternehmen sollte es in zweiter Linie aber auch darum gehen, ihre Qualifikationsbedürfnisse gegenüber den Branchenverbänden klar zu machen. Denn: Nur durch die Mitwirkung der Betriebe können gute Ausbildungskonzepte entworfen werden. Die Unternehmen wissen selber am besten, wie sich die qualitativen und quantitativen Anforderungen ans Personal mit der Entwicklung der Branche verändern. Niemand kennt die Herausforderungen bei der Ausbildung der Jugendlichen im Betrieb besser als die Auszubildenden. Und keiner kann die Leistungen von Berufseinsteigern oder Absolventen von Weiterbildungen besser beurteilen als die Arbeitgeber.

Es ist deshalb wichtig, dass die Unternehmen Einfluss auf die Ausgestaltung von Ausbildungskonzepten nehmen – auch mit einem Engagement in den Verbandsstrukturen. Schliesslich geht es auch darum, die Kräfte zu bündeln und die Mitbewerber für gemeinsame Ausbildungsanstrengungen zum Wohl der gesamten Branche einzuspannen.

Im Bereich der Berufsbildungspolitik gilt es optimale Rahmenbedingungen zu pflegen, damit die Verbände und Trägerschaften in der Berufsbildung ihre Funktion im Dienste der Unternehmen erfüllen können. Gerade in einem System, das sowohl faktisch als auch formal auf die Bedürfnisse der Betriebe (und Lernenden) ausgerichtet ist, muss darauf geachtet werden, dass die Sicht der Unternehmen prioritär behandelt wird. Sie sind es ja, die Personen mit beruflichen Qualifikationen einstellen, Lernende ausbilden oder Weiterbildungen finanzieren.

Gefragt in der Berufsbildungspolitik sind deshalb nicht die Idealvorstellungen von Bildungspolitikern, die Logik von Anbietern oder verwaltungstechnische Optimierungen – sondern engagierte Unternehmen und starke Verbände. Sie sind der beste Garant für ein Aus- und Weiterbildungssystem, das sich am Bedarf der Arbeitswelt orientiert und zur Versorgung der Wirtschaft mit den benötigten Fachkräften beiträgt. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Initiative «arbeitsmarkt 45plus»

Die Schweiz muss das eigene Potenzial an Arbeitskräften besser nutzen

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) unterstützt die Fachkräfteinitiative des Bundes. Dies im Rahmen eines Gesamtkonzepts, das eine möglichst optimale Nutzung des gesamten inländischen Arbeitskräfte-Potenzials anstrebt – unter anderem und vor allem auch von älteren Arbeitnehmenden. Der SAV hat zu diesem Zweck die Initiative «arbeitsmarkt 45plus» lanciert.

Die Nachfrage nach Fachkräften in der Schweiz ist hoch, der Fokus auf das inländische Arbeitskräfte-Potenzial ist deshalb zentral. Neben der Erwerbsbeteiligung der Frauen und der Integration beeinträchtigter Personen liegt der Fokus vor allem auch auf älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Sie bieten zahlenmässig ein grosses Potenzial auf dem Arbeitsmarkt. Deshalb ist es eine zentrale Frage, wie dieses Potenzial gefördert und besser genutzt werden kann.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) will den Fachkräftemangel aktiv angehen. Er engagiert sich deshalb im Rahmen der Fachkräfteinitiative des Bundes. Als erste konkrete Massnahme hat der SAV mit dem Projekt «arbeitsmarkt 45plus» eine Initiative lanciert, welche die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender und deren Integration in den Arbeitsmarkt gezielt fördert.

Reden allein reicht nicht

«arbeitsmarkt 45plus» vereint unter dem Patronat des SAV Unternehmen, Verbände und Spezialisten aus den Bereichen Arbeitsmarkt, Sozialversicherung und Bildung sowie weitere Stakeholder, die sich mit den Herausforderungen des Arbeitsmarkts von über 45-Jährigen beschäftigen und in diesem Bereich engagieren wollen.

Die Initiative unterstützt Arbeitgeber auch bei der Umsetzung einer erfolgreichen Diversity-Politik. Fragen rund um den Erhalt von Know-how und Leistungsfähigkeit, die Persistenz von Altersstereotypen, die Rolle der Führung beim Einsatz von Mitarbeitenden und Mitarbeitermotivation, vielfältige Karrierewege wie Führungs-, Spezialisten- und

Projektleitungskarrieren, Bogenkarrieren, betriebliche Rahmenbedingungen sowie Lern- und Qualifizierungsangebote, Coaching für ältere Arbeitnehmende oder das Matching von Stellen- und Bewerberprofilen sind dabei zentral.

«Die Mitglieder können einen Beitrag zur Entschärfung des Fachkräftemangels leisten.»

Die Initiative fördert einerseits den Austausch unter den Stakeholdern, andererseits ist sie ein praxisbezogenes Gefäss. In diesem Sinn geht es bei «arbeitsmarkt 45plus» darum,

- aktuelle Fragestellungen und Entwicklungen zu behandeln,
- konkrete Projekte umzusetzen,
- Erkenntnisse zu liefern,
- Vorgehensweisen zu definieren
- und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Primär sind Unternehmen angesprochen

Die Initiative «arbeitsmarkt 45plus» setzt sich interdisziplinär zusammen, mit einem Schwerpunkt auf Unternehmen. Im Weiteren sind Verbände und öffentliche Arbeitgeber als Mitwirkende vertreten. Die Initiative ist als «think and act tank» organisiert. Die Mitglieder treffen sich zwei- bis dreimal pro Jahr. Je nach Bedarf gibt es Arbeitsgruppen und thematische Workshops zur Vertiefung der Themen.

Der SAV baut die Initiative zusammen mit einer Fachperson auf. In der jetzigen Phase ist das Gewinnen von Mitgliedern zentral. Bislang haben elf Unternehmen ihre Teilnahme zugesagt.

Einstieg jederzeit möglich

Im Juni wird «arbeitsmarkt 45plus» mit einer Kick-off-Veranstaltung gestartet: Dort werden mit allen Mitgliedern die Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Prozesse festgelegt und die ersten Schritte eingeleitet. Für dieses Jahr sind zwei weitere Treffen im Herbst geplant. Die Initiative ist bislang auf drei bis vier Jahre angedacht, wobei die Mitwirkenden jährlich über die Fortsetzung ihrer Teilnahme entscheiden können.

In einem Sounding Board haben sich Vertreterinnen und Vertreter aus der Anwendungsforschung von Schweizer Hochschulen zusammengefunden und stehen mit ihrer Expertise begleitend zur Verfügung. Weitere Verbände, Arbeitsgruppen zum Thema Demografie und Sozialpartner werden über einen regelmässigen Austausch in die Initiative eingebunden.

Die Mitglieder der Initiative «arbeitsmarkt 45plus» können von der interdisziplinären Vernetzung profitieren – und einen Beitrag zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmender und zur Entschärfung des Fachkräftemangels leisten. An einer Teilnahme interessiert? Mehr Informationen sowie die Kontaktadresse finden Sie auf der Website des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. ■ (SAV)

Ludwig Hasler

Wer handeln will, muss selber denken



Bild: zvg

Es gibt so Fragen, die ziehen sich durchs Leben. Zum Beispiel diese: Warum trauen wir uns nicht zu, selber zu wissen, was für uns gut ist? Warum suchen wir überall Experten und Instanzen, die das besser zu wissen glauben? Die Schule, das Bundesamt für Gesundheit, Analysten, Rating-Agenturen, die Bischofskonferenz, Journalisten sowieso, die spezialisierten Berater (von Frisur bis Firmenstrategie) erst recht. Warum outsourcen wir bald jede zweite Entscheidung? Sind wir zu träg? Zu scheu? Zu dumm?

Oder liegt es an der Welt? Wird sie zu komplex? Lässt sie, ohne überlegenes Beraterwissen, Entscheider naiv aussehen? Verlangt Komplexität Expertenautorität? Na ja, wissen kann man nie genug – dumm nur, dass vom Wissen kein direkter Weg zum Handeln führt. Wissen ist allgemein, handeln situativ und jede Situation einmalig. Für Einmaligkeit braucht man – über das Wissen hinaus – einen Riecher. Wie im Fussball. Da lässt sich allerlei expertenmässig lehren und lernen, also wissen. Steht es aber in der 89. Minute 0:1, muss man den Ball nach vorn dreschen, in den leeren Raum, das Schicksal herausfordern, mit Wagnis, mit List und Gottvertrauen. So läuft im Prinzip jedes Handeln: Es muss in eine offene Zukunft entscheiden, mit Risiken, die kein Wissen absichern kann.

Warum trotzdem diese Liebe zur Absicherung? Immanuel Kant, der Chef-Analysand der Aufklärung, nahm 1783 an: «Fauleit und Feigheit

sind die natürlichen Ursachen, warum ein so grosser Teil der Menschen gerne zeitlebens unmündig bleibt. Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt usw.: So brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen. Ich habe nicht nötig zu denken, wenn ich nur bezahlen kann; andere werden das verdriessliche Geschäft schon für mich übernehmen. Dass der bei weitem grösste Teil der Menschen den Schritt zur Mündigkeit auch für sehr gefährlich halte, dafür sorgen jene Vormünder, die die Oberaufsicht über sie gütigst auf sich genommen haben. Nachdem sie ihr Hausvieh erst dumm gemacht und sorgfältig verhüteten, dass diese je einen Schritt ausser dem Gängelwagen wagen durften: So zeigen sie ihnen nachher die Gefahr, die ihnen droht, wenn sie versuchen, allein zu gehen ...»

Die Vormünder treten anders auf: Wissenschaft und Expertentum statt Kirche und Fürsten. Die Logik bleibt: Es ist so bequem, andere denken zu lassen. Obwohl die Konditionen des Handelns diffuser sind als in Kants übersichtlichem 18. Jahrhundert: Das Tempo des Wandels (Technik etc.) macht, dass wir immer häufiger in Lagen entscheiden müssen, die so neu sind, dass sie kaum etwas zu wissen hergeben. Zur Komplexität kommt Turbulenz: unberechenbare Neben- und Durcheinander von Heterogenem. In Turbulenzen taugt spezialisierter Fachverstand erst recht nicht, hier ist Chaoslogik gefragt, nicht Powerpoint-Schematismus, virtuoses Wahrnehmen, blitzschnelles Auffassen, geniales Kombinieren, raffiniertes Überspringen von Klippen und Brüchen. Stärken, die zum Expertentum nicht taugen. Ergo: Wer handeln will, muss selber denken. ■

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

Ernst Kneuss Geflügel AG

Mit leckeren Aargauer Guggeli am Durchstarten

Bei Kneuss Guggeli in Mägenwil im Kanton Aargau gibt die dritte Generation mächtig Gas. Seit die Gebrüder Daniel und Thomas Kneuss am Ruder sind, geht es mit dem Familienunternehmen noch steiler aufwärts. Dessen Geflügelprodukte werden schweizweit immer beliebter. **Michael Zollinger**

«Mein Grossvater war ein echter Pionier», schwärmt CEO Daniel Kneuss in seinem kleinen Chefbüro in Mägenwil. Hier steht kein einziger Stuhl. Der Chef vertritt das Credo, dass die Energie im Stehen besser ist. «Ernst Kneuss senior war der erste, der Mistkratzerli zu verkaufen begann, damals anfangs der Sechziger auf dem Markt in Baden. Alle andern hatten die grossen Poulets im Angebot, er hingegen die kleinen.»

Eines Tages sei eine Dame aus Zürich vorbeigekommen und habe auf einmal 600 Guggeli bestellt. Sein Grossvater habe Vorauszahlung verlangt und kurze Zeit später erfahren, dass die Frau in Zürich sechs spanische Restaurants besass. «Eines davon war das renommierte Restaurant Emilio an der Zweierstrasse, das bis heute in vierter Generation unsere Guggeli auf der Speisekarte hat», erzählt Daniel Kneuss. Jahre später war er selbst mit seinem Vater auf Kundenbesuch im «Emilio» und sah Stammgäste wie Udo Jürgens oder Tina Turner die Kneuss-Guggeli essen.

Neuer Betrieb seit 2000

Daniel Kneuss (37), gelernter Metzger und später betriebswirtschaftlich weitergebildet, ist hier seit sieben Jahren CEO in dritter Generation. Gemeinsam mit seinem technisch ausgebildeten, um drei Jahre älteren Bruder Thomas, der für den Betrieb verantwortlich ist, hat er das Familienunternehmen weiterentwickelt. Die beiden haben die Betriebsstruktur angepasst, das eher Patronale durch einzelne Teams ersetzt und operieren heute mit Kennzahlen-Cockpits und dergleichen mehr.

Geliebt sind der «Spirit» und die Philosophie, stets einen Grossteil der Erträge wieder zu investieren. Die bei-

den Söhne halten heute je 40 Prozent der Aktien, Vater Ernst Kneuss junior noch 20 Prozent. Er ebnete den Weg, der heute beschritten wird. Im Jahr 2000 hat er den neuen Betrieb samt modernstem Schlachthof im Industriegebiet von Mägenwil eröffnet, nachdem Firmengründer Ernst Kneuss senior während 40 Jahren in der Waschküche und Erweiterungen geschlachtet hatte.

«Im Jahr 2000 hatte Kneuss noch 47 Mitarbeitende. Heute sind es 150.»

Durch und durch schweizerische Qualität

Seit Beginn sind die Guggeli von Kneuss durch und durch schweizerisch – «helvetisch gut» eben, wie es in der Werbung heisst. Die Elterntiere leben in der Schweiz. Die Küken schlüpfen in einer Brüterei im Bernbiet und wachsen danach bei einem der inzwischen 68 Landwirte im Aargau und den angrenzenden Kantonen auf. «Die Partnerbetriebe werden von uns laufend kontrolliert, sind europaweit vorbildlich und entsprechen Schweizer BTS-Normen. Alle Guggeli erhalten das von Kneuss eigens entwickelte Futter mit unter fünf Prozent Maisanteil und den Hauptbestandteilen Weizen und Getreide. Das bedeutet ein langsames Wachstum, was man der Qualität des Fleisches anmerkt», erklärt Kneuss.

Der Mägenwiler Betrieb mit eigenem Guggeli-Shop wurde in den letzten Jahren laufend modernisiert. Dank Part-

nerschaften mit holländischen Maschinenherstellern ist man auch technisch auf dem neusten Stand. Diese nutzen die Schweiz gerne als Testmarkt für ihre Neuentwicklungen.

Ständige Innovationen und Durchhaltewillen

Nach dem Umzug im Jahr 2000 beschäftigte das Unternehmen 47 Mitarbeitende. Heute sind es 150. «Der Nachfolgeprozess lief über mehrere Jahre. Mein Bruder und ich kamen 2000 dazu und übernahmen schliesslich 2007 operativ die Führung», schildert Daniel Kneuss die Entwicklung. Vater Ernst ist heute VR-Präsident und selbst Firmengründer Ernst Kneuss senior trifft man noch regelmässig im Betrieb in Mägenwil. Gemeinsam mit der Grossmutter kommt er jeden Morgen zu Kaffee und Gipfeli. Die beiden sind 88 und 85 Jahre alt. Diese Nähe der Familie und die starke Verbundenheit von drei Generationen seien Teil der Erfolgsstory von Kneuss. Mit viel Knochenarbeit, Durchhaltewillen und laufend neuen Innovationen hält man sich für die Gastronomie und den Fachhandel interessant.

Bestellungen, die bis abends um 18 Uhr hereinkommen, werden sofort verarbeitet und am Folgetag ausgeliefert. Das Sortiment umfasst eine Vielfalt von 2500 verschiedenen Poulet-Produkten, darunter viele Convenience-Produkte, die alle auch in kleinstmengen bestellt werden können. Die Metzgereien beliefert Kneuss mit eigener Flotte, die Restaurants via diverse Markenpartner. Die Innovationsschiene ist stark gewachsen. Gemischte Produktentwicklungsteams mit externen Köchen, Metzgern, Hausfrauen, Verpackungsspezialisten und Kneuss-Produktentwicklern neh-



Bilder: Zög

CEO Daniel Kneuss (oben) hat den Familienbetrieb Kneuss mit seinem Bruder Thomas weiterentwickelt. Heute bietet der Betrieb eine Vielzahl von Geflügel-Produkten an, darunter auch Partyflügel (oben rechts) oder besondere Grillwagen für Events (unten).

- men laufend neue Ideen auf und archivieren sie.

Neuer Online-Shop

Neu eingeführt hat man zum Beispiel eine Frische-Etikette, die mittels Pigmenten funktioniert und gemeinsam mit einem Pharmaunternehmen entwickelt wurde. Je dunkler das Zentrum der Etikette, desto frischer ist das Guggeli in der Verpackung. Erst in Abhängigkeit von Zeit und Temperatur wird dieses Zentrum heller.

Innovativ sind auch einige Dienstleistungen. Für grosse Kunden wie «menu-andmore» (die ehemalige Stadtküche in Zürich) konzipieren die Aargauer Menupläne. Kneuss Guggeli organisieren Events mit mehr als 5000 Besuchern oder entwickeln ganze Gastrokonzepte, wie zum Beispiel für die im letzten Jahr eröffnete «Guggeli-Waage» in Windisch. Zur Steigerung der Bekanntheit arbeitet man mit Kochmagazinen zusammen und landete kürzlich auch mit Flyern in allen Aargauer Haushaltungen.

«Das Sortiment des Betriebs umfasst heute rund 2500 verschiedene Poulet-Produkte.»

Der neueste Streich der Familie ist der Online-Shop für Endkonsumenten. Daniel Kneuss erklärt das Konzept: «Von zuhause aus konsultiert die Kundin oder der Kunde das Angebot und bestellt das Gewünschte. Danach wird der bevorzugte Abholort eingegeben, bis heute rund 100 Verkaufsstellen unserer Fachhändler. Mit dem System erreichen wir zweierlei: einen zusätzlichen Absatzkanal – und wir stärken unsere besten Kunden im Fachhandel. Da dieser zunehmend unter Druck ist, eine klassische Win-Win-Situation.»

Das Geflügel hat das Rindfleisch überholt

Mit 9 Prozent Marktanteil ist Kneuss die Nummer 4 in der Branche. 47 Prozent des hierzulande konsumierten Geflügelfleisches stammen aus dem Ausland,



Kommen auch in vielen Restaurants auf den Tisch: die leckeren Poulets von Kneuss.

der grösste Teil aus Brasilien. «Unser Ziel ist vor allen, durch Ultrafrische und unsere hohe Qualität diesen Anteil zu verkleinern. Unsere Botschaft an alle Hausfrauen: Nimm das gute, frische Schweizer Poulet statt das günstigste aus dem Ausland», sagt Kneuss. Das Schlachtvolumen in Mägenwil hat sich seit 2000 fast verdoppelt. Die teilweise zweistelligen Wachstumsraten sind eindrücklich.

Dabei kommt Kneuss entgegen, dass Poulet im Trend ist und mengenmässig Rindfleisch inzwischen gar überflügelt hat. Lag der jährliche Pro-Kopf-Konsum 1992 noch bei 8, sind es heute 11,4 Kilogramm. Kneuss: «Im Vergleich zu den USA ist das immer noch sehr wenig. Dort liegt der Pro-Kopf-Konsum bei etwa 45 Kilo.»

Optimistisch trotz Gefahren

Ereignisse wie die Vogelgrippe bleiben für die Branche eine Gefahr. Letztmals

2005 bekam das auch Kneuss empfindlich zu spüren. «Dieses Klumpenrisiko bleibt auf jeden Fall bestehen. Allerdings sind die Frühwarnsysteme heute viel besser als damals. Wird in Asien gehustet, wird bei uns zusätzlich reguliert», sagt Kneuss, der sich aber gerade auch deshalb in der Schweizer Interessengemeinschaft Geflügelproduktion (CHIGG) engagiert.

Für die Zukunft zeigt sich der Unternehmer aus Mägenwil zuversichtlich. Ein weiteres nachhaltiges Wachstum zwischen 2 und 5 Prozent sollte drinliegen. Auch platzmässig stünde dem nichts im Weg, kann der Betrieb doch modular erweitert werden, wie es seit dem Jahr 2000 bereits mehrmals geschehen ist. Auch die künftige Nachfolge in der vierten Generation scheint bereits auf gutem Weg zu sein. «Unser dreijähriger Sohn gibt als Lieblingssessen tatsächlich schon Partyflügel an», lacht Daniel Kneuss. ■

Initiative «AHVplus»

Klares Nein zu einem fahrlässigen Experiment

Trotz Alterung und absehbarem Milliarden-Defizit fordern die Gewerkschaften mit der Initiative «AHVplus» einen massiven Rentenausbau. Der Bundesrat lehnt die Initiative richtigerweise ab. Nun muss er auch die Altersvorsorge-Reform entschlacken.

Mit ihrer Initiative «AHVplus» greifen die Gewerkschaften völlig daneben: Trotz demografischer Alterung fordern sie einen massiven Ausbau der AHV. Wie die heutigen Renten in Zukunft finanziert werden sollen, scheint unwichtig. Fest steht: Immer weniger Erwerbstätige müssen für immer mehr Rentner aufkommen – das AHV-System droht zu kippen.

Ein erster und wichtiger Indikator dafür ist das Umlageergebnis der AHV im Jahr 2013: Die Differenz zwischen den eingenommenen Beiträgen und den ausbezahlten Renten schmolz auf 14 Millionen Franken. Im Vorjahr betrug das Umlageergebnis noch 260 Millionen. Hält dieser negative Trend an, so blüht der AHV 2030 ein Defizit von 9 Milliarden Franken.

Schlicht verantwortungslos

Die Gewerkschaften ignorieren diese Ausgangslage. Statt sich ernsthaft um die Zukunft der AHV und der Altersvorsorge zu kümmern, fordern sie eine generelle Erhöhung der AHV-Renten um 10 Prozent. Die AHV als wichtigstes Sozialwerk müsste damit nicht nur das wachsende Finanzloch in Milliardenhöhe stopfen, sondern zusätzliche Kosten von jährlich bis gegen 6 Milliarden stemmen.

Allein die Sicherung der heutigen Renten ist eine Herkulesaufgabe. Angesichts des demografischen Trends einen Ausbau der Renten zu fordern, ist aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) schlicht verantwortungslos. Der Bundesrat lehnt die «AHVplus»-Initiative richtigerweise ohne Gegenvorschlag ab. Damit weist er die realitätsfremden Ansprüche der Gewerk-

schaften ab und bejaht eine zukunfts-fähige AHV. Nun muss er aber den zweiten Schritt machen und seine eigene Reform – entsprechend den Forderungen aus dem Vernehmlassungsverfahren – entschlacken. Der SAV hat in seiner Stellungnahme zur Reform der Altersvorsorge eine Lösung aufgezeigt, wie das Rentenniveau in der ersten und der zweiten Säule gesichert werden kann.

Reform aufteilen

Der Bundesrat muss sein überladenes Reformpaket in verdaubare Portionen aufteilen und die einzelnen Reformschritte priorisieren. Die dringlichsten Massnahmen wie die Anhebung des Referenz-Rentenalters auf 65 für Frauen und Männer oder die Senkung des Mindestumwandlungssatzes auf 6,0 Prozent sollten dabei zügig umgesetzt werden. Portioniert der Bundesrat die Reform nicht, droht sein einnahmenlastiges und nicht mehrheitsfähiges Reformpaket entweder bereits im Parlament oder beim Volk durchzufallen. Ein Totalschaden der Reform wäre aber mit Blick auf die drängenden demografischen Herausforderungen fatal.

Während die Gewerkschaften mit «AHVplus» jeglichen Realitätssinn verloren haben, bietet der SAV also einen konstruktiven Weg zur Sicherung des heutigen Rentenniveaus. Ein finanziell abgesichertes und planbares Alter ist ein fundamentales Bedürfnis. Dank der vorsichtigen und vorausschauenden Vorsorgepolitik der letzten Jahrzehnte kann dieses Bedürfnis heute erfüllt werden. Gewerkschaftliche Experimente und zum Scheitern verurteilte Reformpakete dürfen diese Errungenschaft nicht gefährden. ■ (SAV)



ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software



«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 

Weitere Infos: Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00
arbeitgeber@zs-werbeag.ch
www.zs-werbeag.ch

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Weniger Renten – mehr Integration

Der Wandel der IV von einer Renten- zu einer Eingliederungsversicherung ist auf gutem Weg: Bei weiterhin rückläufiger Rentenzahl bieten die Arbeitgeber jedes Jahr mehr Menschen mit Behinderung eine Stelle. Angesichts der nach wie vor schwierigen finanziellen Lage der IV ist diese positive Entwicklung konsequent weiterzuverfolgen und um weitere Massnahmen zu ergänzen.

Im Januar 2014 registrierte die Invalidenversicherung in der Schweiz und im Ausland 229 800 gewichtete Renten (Summe der ganzen Renten und der Anteile der Teilrenten), wie das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) mitteilt. Der Rückgang um 4800 Renten oder zwei Prozent gegenüber dem Vorjahr ist der deutlichste seit Januar 2006. Mit 13 800 haben die gewichteten Neurenten 2013 einen neuen Tiefststand erreicht. Die Abnahme der Neurenten seit 2003 beträgt rund 51 Prozent.

Im Gegensatz dazu hat die IV seit 2008 jährlich deutlich mehr Massnahmen zur beruflichen Eingliederung durchgeführt. Von 2002 bis 2013 hat sich das Verhältnis von Personen mit Neurenten zu Personen, die Massnahmen zur beruflichen Eingliederung erhalten, umgekehrt. Diese Zahlen spiegeln die grundlegende Neuausrichtung der Invalidenversicherung von einer Renten- zu einer Eingliederungsversicherung wider. Die 2008 in Kraft getretene 5. IV-Revision hat diesen Wandel stark vorangetrieben.

Zudem sparte die IV laut BSV insgesamt 173 Millionen Franken dank der Bekämpfung von Versicherungsmissbrauch ein: In 570 von 2540 im Jahr 2013 abgeschlossenen Fällen wurde das bewusste Erschleichen einer Leistung nachgewiesen. In der Folge werden nun

umgerechnet 420 ganze Renten weniger ausbezahlt.

Fast 1000 Integrationen mehr

Der Erfolg bei der beruflichen Eingliederung bestätigt sich in einer Erhebung der IV-Stellen-Konferenz bei den 26 kantonalen IV-Stellen: Im vergangenen Jahr haben diese in Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern 17 552 Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt platziert und damit den hohen Wert vom Vorjahr (16 629) sogar noch übertroffen. Es handelt sich bei den getroffenen Massnahmen um den Erhalt von Arbeitsplätzen, Umplatzierungen im gleichen Unternehmen und Arbeitsplätze bei neuen Arbeitgebern. In der Statistik nicht berücksichtigt sind zudem all die Arbeitsplätze, die durch das Engagement der Arbeitgeber ohne Einbezug der IV erhalten werden.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband sieht sich angesichts dieser erfreulichen Entwicklung in seinen Bemühungen um die vermehrte Integration von IV-Bezügerinnen und -Bezügern in den Arbeitsmarkt bestärkt. Damit jedoch die IV ihren nach wie vor hohen Schuldenberg von 14 Milliarden Franken abtragen kann, sind darüber hinaus mindestens die unbestrittenen Massnahmen der gescheiterten IV-Revision 6b

schnellstmöglich wieder aufzunehmen. Besonders auch dem Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit und der Integration psychisch handicapierter Menschen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, da diese Gruppe unter den IV-Bezügern in den letzten Jahren am stärksten gewachsen ist. Die Revision 6b sah Massnahmen vor wie eine frühere Früherfassung von psychischen Problemen, die Aufhebung der zeitlichen Befristung von Integrationsmassnahmen oder eine bessere IV-seitige Unterstützung der Arbeitgeber bei Reintegrationsfragen.

Kommission nimmt den Ball auf

Nach der Annahme der Motion Schwalder durch den Ständerat beantragt auch die Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit des Nationalrats (SGK-N) ihrem Plenum die Annahme. Die Motion fordert neben einer verbesserten Integration insbesondere psychisch kranker IV-Bezüger zusätzlich, dass die Schulden der IV beim AHV-Fonds bis 2028 abgebaut sind und dass Betrug wirkungsvoller bekämpft wird. Ausserdem will die SGK-N diesen Herbst die Beratung der sistierten Elemente der Revisionsvorlage 6b – die Neuregelung der Reisekosten sowie die Zulagen für Kinder von IV-Rentnern – wieder aufnehmen. ■ (SAV)

Folgen Sie uns auf Twitter:
@arbeitgeber_ch



Lohnstrukturhebung 2012

Höhere Löhne, weniger Tieflohnstellen

Gemäss der neuen Lohnstrukturhebung des Bundes stieg der Medianlohn zwischen 2002 und 2012 um 13,4 Prozent auf 6118 Franken. Gleichzeitig ging der Anteil der Tieflohnstellen zurück – auf 10 Prozent. Die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern sind hingegen nicht kleiner geworden. Bemerkungen aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die Lohnstrukturhebung des Bundesamts für Statistik zeigt: Zwischen 2002 und 2012 stieg der Medianlohn in der Privatwirtschaft um nominal 13,4 Prozent auf brutto 6118 Franken. Gegenüber 2010 kletterten sie um 3,2 Prozent. Trotz wirtschaftlich schwieriger Phasen gab es in der Schweiz also ein signifikantes Lohnwachstum. Das gilt auch für die effektiven Reallöhne, zumal es in den vergangenen Jahren praktisch keine Teuerung gab. Die positive Entwicklung verdankt die Schweiz nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) einer gut funktionierenden Wirtschaft und ihrem privilegierten Zugang zum EU-Markt auf der Basis der bilateralen Verträge.

Die Schweiz als Vorbild

Positiv wertet der SAV auch den Rückgang der Tieflohnstellen von 10,5 auf 10 Prozent. Gleichzeitig nahmen die Löhne in diesem Segment um 9,5 Prozent zu. Interessant ist auch, dass die Schweiz gemäss OECD zu den vier Ländern mit dem tiefsten Niedriglohnanteil gehört (gemäss Zahlen von 2010). In Europa hat unser Land in dieser Hinsicht durchaus eine Vorbildfunktion. Dies wird umso deutlicher, wenn man die vergleichsweise tiefe Arbeitslosenquote berücksichtigt.

Bemerkenswert ist zudem folgende gegenläufige Tendenz: Während der Tieflohnanteil bei den Männern zwischen 1996 und 2010 von 5,2 Prozent auf 5,9 Prozent zunahm, verringerte er sich bei den Frauen von 23 Prozent auf 18,4 Prozent. Es macht sich also in diesem Bereich eine Angleichung bei den Geschlechtern bemerkbar.

Die Löhne in gewissen Sparten stiegen wegen der zunehmenden Internationalisierung der Schweizer Firmen

besonders stark. Die Folge war eine Verschiebung des Medianlohns, womit auch die Grenze des Tieflohns angehoben wurde – ohne dass die Kaufkraft abgenommen hat. Der Schweiz ist es dennoch gelungen, den Anteil an Tieflohnlöhnen weiter zu senken. Vergleichbare Länder mit ähnlicher Internationalität – wie etwa im angelsächsischen Raum – haben einen deutlich höheren Tieflohnanteil zu verzeichnen.

Lohngefälle im Vergleich

Etwas gewachsen ist zwischen 2002 und 2012 die Lohnspreizung. Die Unterschiede zwischen den obersten und den untersten 10 Prozent der Lohnpyramide haben von Faktor 2,6 auf Faktor 3 zugenommen. Diese Entwicklung ist aber zu relativieren und muss im Gesamtkontext betrachtet werden. Dabei ist zu betonen, dass auch die tiefen Löhne gestiegen sind. Die Lohnspreizung ist aus der Sicht des SAV vor allem auch mit dem Phänomen der Internationalisierung zu begründen.

Gemäss einer Studie von Avenir Suisse sind die Lohnunterschiede in der Schweiz generell verhältnismässig gering. Praktisch in keinem anderen Land der OECD sind die Einkommen und der Wohlstand so gleichmässig verteilt wie in unserem Land. Das zeigt die Einkommensanalyse auf der Basis des Gini-Index.

Bestehende Lohnunterschiede

Gemäss Lohnstrukturhebung gibt es nach wie vor einen geschlechtsspezifischen Lohnunterschied. Dieser nahm zwischen 2010 und 2012 in der Privatwirtschaft noch um 0,5 Prozent zu und erreichte 18,9 Prozent. Das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern hat allerdings primär strukturelle Gründe. Alter, Ausbildungsstand oder Verantwortungsübernahme sind wichtige Faktoren bei der Lohnfestlegung und erklären Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

tungsübernahme sind wichtige Faktoren bei der Lohnfestlegung und erklären Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

«Die Resultate sind ein Abbild der vielfältigen und erfolgreichen Wirtschaft.»

Laut Bundesamt für Statistik verfügen Frauen nach wie vor seltener als Männer über einen Berufsbildungs- oder anderweitigen nachobligatorischen Abschluss. Zur Behebung der strukturellen Defizite sollte der Fokus daher in erster Linie auf den Aspekt der Ausbildung gelegt werden. Eine Verbesserung des Ausbildungssystems würde die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau am wirksamsten fördern.

Eine gleichzeitige Angleichung der Chancen und der Löhne kann nur über geeignete Mittel erfolgen. Bewährt hat sich dabei die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie berücksichtigt Löhne und Chancen gleichermassen und führt zu Lösungen im Interesse der ganzen Schweiz. Auch der Schweizerische Arbeitgeberverband versucht in diesem Kontext einen Beitrag zur Chancengleichheit zu leisten – etwa mit seiner Initiative «Arbeitsmarkt 45plus».

Das Fazit aus der Sicht des SAV: Die Resultate der Lohnstrukturhebung können als Abbild einer vielfältigen und erfolgreichen Schweizer Wirtschaft gewertet werden, die auch sozialpolitisch einen guten Leistungsausweis erbringt. ■ (SAV)

Schweizerische Metall-Union (SMU)

Mit Zuversicht in die Zukunft

Die Nachwuchsförderung, die Organisation und die Stärkung der Marke SMU: Mit diesen Schwerpunkten hat sich Christoph Andenmatten in den ersten 100 Tagen als neuer Direktor befasst. Eine Zwischenbilanz mit Ausblick.

Die Schweizerische Metall-Union und ihre Branchen Metallbau, Landtechnik und Hufschmiede sind für Christoph Andenmatten alles andere als neu. So zählt die Einführung von fünf Landesgesamtarbeitsverträgen zu seinen erfolgreichen Projekten – mit Verfahren zur Allgemeinverbindlichkeitserklärung durch den Bundesrat. In seiner neuen Rolle setzt der neue Direktor und Nachfolger von Gregor Saladin aber zusätzliche Akzente: Neben der Erhöhung der Mitgliederzahlen sollen die Marke SMU gestärkt und das Bildungszentrum des Verbands in Aarberg erweitert werden.



Macht sich auch für handwerkliche Berufe stark: SMU-Direktor Christoph Andenmatten.

Mehr Engagement für die höhere Berufsbildung

Im Mai ist in Aarberg bereits der Vorbereitungskurs zur Berufsprüfung gestartet, der neu von der SMU angeboten wird. Der modulare Aufbau mit Blocktagen und Wochenendseminaren wurde mit den Unternehmen entwickelt. «Das Interesse im Markt ist sehr gross, was uns ausserordentlich freut», meint Andenmatten. Ein weiteres strategisches Ziel sieht der SMU-Direktor in der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften. Andenmatten möchte mit anderen Verbänden die Attraktivität und das Sozialprestige der handwerklichen Berufe steigern.

Dabei plädiert er für einen Wertewandel: «Der handwerkliche Beruf muss wieder als das wahrgenommen werden, was er einmal war, ein Garant für ein gutes Erwerbseinkommen. Bei einer Lehre macht ein Jugendlicher innerhalb von vier Jahren einen wichtigen Sozialisierungsprozess durch, lernt sehr früh den Kontakt mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und hat später keine Probleme, zu einem Job zu kommen. Wenn er gut ist, wird er sogar von Unternehmen umgarnt, die auf der Suche nach gut

qualifizierten Fachkräften sind. Zudem stehen ihm alle Möglichkeiten offen, bis hin zur Hochschule.»

In diesem Zusammenhang ist die Profilierung der höheren Berufsbildung ein wesentlicher Aspekt: «Wir sollten die höhere Berufsbildung transparenter und attraktiver darstellen; heute wird sie deutlich unter ihrem Wert verkauft.» Aus diesem Grund sucht die SMU mit weiteren Verbänden nach der optimalen Namensgebung. «Professional Bachelor» und «Professional Master» wären für Andenmatten gute Ansätze.

Zudem plädiert er dafür, dass die höhere Berufsbildung gegenüber den Hochschulen finanziell nicht so stark benachteiligt wird. «Die Weiterbildungen sind nämlich für einen Absolventen sehr kostspielig, während ein Student einer Fachhochschule oder einer Universität für viel weniger Geld zu diesen Dienstleistungen kommt», sagt Andenmatten. «Als Verband schauen wir also, dass wir auch in diesem Bereich eine hohe Qualität zu vernünftigen Kosten anbieten können.»

Ziel ist es, viele Jugendliche für die SMU-Branchen zu gewinnen. Deshalb investiert der Verband seit Jahren in Nachwuchskampagnen. Weiter hat die SMU mit den europäischen Partnerverbänden das Tool «Q4europe» entwickelt. Dieses Instrument soll den europaweiten Zugriff auf Fachkräfte ermöglichen.

Die SMU-Branchen sind gut auf Kurs

Für die Zukunft der SMU-Branchen ist Andenmatten zuversichtlich. Metall sei ein nachhaltiger und ästhetischer Werkstoff, auch im Zusammenspiel mit Glas, meint er. Die zunehmende Normierung im Metallbau werde jedoch besonders für Kleinbetriebe ein Problem, da sie einen hohen Mehraufwand bedeute: «Diese Entwicklung kann ein Grund sein, warum sich eine Tendenz zu immer grösseren Betrieben feststellen lässt.» Grundsätzlich beurteilt der Direktor die Zukunft der Metallbaubranche aber als gut.

Bei der Landtechnik ist es etwas anders: «Sie ist sehr stark auf die Landwirtschaft ausgerichtet und hängt von der Agrarpolitik ab. Für die nächsten Jahre sieht es für diese nicht schlecht aus, da der Bund wesentliche Subventionen sprechen wird. Andererseits sind die Landtechniker zunehmend abhängig von einigen wenigen Herstellern und den Importeuren», meint Andenmatten. Er sei aber zuversichtlich, dass sich die Branche den Herausforderungen stellen könne. Dazu gehöre auch der Wandel hin zu Hightech-Maschinen. Keine Sorgen macht sich der SMU-Direktor um die Auslastung der Hufschmiede: «Der Pferdebestand wächst nach wie vor, vor allem im Hobbybereich.» ■ (MM/Pfi.)

www.smu.ch

VERANSTALTUNGEN

Tagung: Zukunft Familie!

Veranstalter: Lehrstuhl für Zivilrecht, Universität Freiburg, in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Justiz
Datum: 24. Juni 2014

Ort: Aula Magna, Universität Freiburg
www.unifr.ch → Weiterbildung

3. Winterthurer Tagung zum Arbeitsrecht: Ethic Codes, Datenschutz, Compliance und Whistleblowing

Veranstalter: Zentrum für Sozialrecht, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Datum: 25. Juni 2014

Ort: Aula der ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.sml.zhaw.ch → weitere Veranstaltungen

10. Ostschweizer Personaltag: Engagiert statt resigniert – Das innere Feuer (neu) entfachen

Veranstalter: freicom ag

Datum: 26. Juni 2014

Ort: Fürstenlandsaal, Gossau
www.personaltag.ch

Tagung: Die Zukunft der Berufsbildung

Veranstalter: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)

Datum: 1. Juli 2014

Ort: EHB, Zollikofen
www.ehb-schweiz.ch → Weiterbildung
→ Sommercampus

Fachtagung: Stress, Burnout, Depression – Kein Tabu am Arbeitsplatz

Veranstalter: Werner Alfred Selo Stiftung

Datum: 1. Juli 2014

Ort: Gemeindesaal, Baar
www.selofoundation.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Gemeinsam zum Erfolg**

Früherfassung und Förderung in der beruflichen Grundbildung durch gelebte Lernortkooperation. Andreas Grassi et al., 2014, 188 S., brosch. Fr. 38.–, Hep, Bern, ISBN 978-3-0355-0090-5. Der Beginn einer Berufsausbildung bringt für junge Menschen neue Herausforderungen mit sich. Wie können bei Problemen frühzeitige Massnahmen einen Lehrabbruch verhindern?

Diplomatie

Ein Handbuch. Paul Widmer, 2014, 496 S., geb., Fr. 58.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-881-2. Neue Kommunikationsformen und Akteure verändern die internationalen Beziehungen. Die umfassende Darstellung der diplomatischen Praxis durch einen erfahrenen Diplomaten zeigt, wie dieser traditionelle Beruf die neuen Herausforderungen bewältigt.

**Wenn im Job die Luft raus ...**

... und beim Partner die Lust weg ist. Ruedi Josuran/Thomas Knapp/Rolf Heim, 2014, 160 S., geb., Fr. 19.80, Knapp, Olten, ISBN 978-3-905848-90-8. Erschöpft, gereizt, ausgebrannt, lebensmüde: Burn-out und Depressionen sind allgegenwärtig. Was Angehörige, Arbeitgeber und Arbeitskollegen tun können – dies und mehr zeigen die Autoren mit Beispielen.

Kurzkommmentar SchKG

Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz. Daniel Hunkeler, 2014, 2. Aufl., 2016 S., geb., Fr. 298.–, Helbing Lichtenhahn, Basel, ISBN 978-3-7190-3280-7. Das Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs wurde 2013 revidiert. Die Neuauflage des Kurzkommmentars berücksichtigt die umfangreichen Änderungen und die Rechtsprechung auf aktuellstem Stand.

**Ausgewandert**

Schweizer Auswanderer aus 7 Jahrhunderten. Gabrielle Alioth, 2014, 192 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 34.90, Faro, Lenzburg, ISBN 978-3-03781-059-0. Lange bevor die Schweiz zum Einwandererland wurde, war sie ein Auswandererland. Mit Geschichten von erfolgreichen und gescheiterten Auswanderern ermöglicht die Autorin einen neuen Blick auf die Heimat.

Erfolg hat, wer Regeln bricht

Wie Leidenschaft zu Spitzenleistung führt. Ein Ausnahmeunternehmer packt aus. Mike Fischer, 2014, 208 Seiten, gebunden, Fr. 28.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0550-8. Es geht auch anders: Der Autor erzählt packend unternehmerische Querdenker-Geschichten und verrät Erfolgsgeheimnisse – jenseits von reinem Profitstreben.

**Produktive Differenzen**

Eine dynamische Netzwerkanalyse von Innovationsprozessen. Oliver Ibert/Felix C. Müller/Axel Stein, 2014, 234 Seiten, kartoniert, Fr. 44.90, Transcript, Bielefeld, ISBN 978-3-8376-2699-5. Was sind typische Beziehungskonstellationen, in denen neuartige Ideen entstehen und sich durchsetzen? Ein Vergleich von Innovationsbiografien gibt Antworten.

Tag des Schweizer Bieres

Geniesser des Gerstensaftes

Zum Wohl! Der populäre Schauspieler Mike Müller ist vom Schweizer Brauerei-Verband mit dem diesjährigen Bierorden ausgezeichnet worden.



Gut gelaunt: Der Träger des Bierordens, Mike Müller (Bild links Mitte und oben rechts beim Anstich), mit Judith Wernli, Klaus Künzli, Meta Hildebrand, Markus Zemp und Anton Glanzmann (von links). Unten rechts: Moderatorin Judith Wernli mit Thomas Bucheli.

Auch heuer haben die Brauereien des Schweizer Brauerei-Verbands wieder den Tag des Schweizer Biers gefeiert – um das jahrtausendealte Handwerk der Braukunst und den Gerstensaft in seiner Vielfalt als Kulturgut der Bevölkerung näherzubringen. Höhepunkt war einmal mehr das Ordensfest «ad gloriam cerevisiae» (zum Ruhme des Bieres) mit der jährlichen Verleihung des Bierordens in einem Zürcher Restaurant.

Getränken aus Hopfen und Malz durchaus zugetan

Der Orden ging diesmal an **Mike Müller**, den populären Schauspieler («Der Bestatter») und TV-Komiker («Giacobbo/Müller»). Müller, der feinen Getränken aus Hopfen und Malz durchaus zugetan ist, tritt damit die Nachfolge von Bundesrat **Ueli Maurer** an, der im vergangenen Jahr gewürdigt worden war. Verliehen wurde die Auszeichnung in Form

einer goldenen Medaille von der sogenannten Ordensvorsteherschaft – bestehend aus der Köchin und Restaurantinhaberin **Meta Hildebrand**, **Klaus Künzli** (Präsident von Gastrosuisse), **Markus Zemp** (Präsident des Brauerei-Verbands) und dem Mitbegründer des Bierordens, **Anton Glanzmann**.

Müller besorgte den Fassanstich gleich selber

Rund 200 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Showbusiness strömten an den munteren Festanlass, der von der Radio-Moderatorin **Judith Wernli** moderiert wurde. Die Anwesenden liessen es sich natürlich nicht nehmen, das eine oder andere Bierchen zu geniessen, zumal neben diversen leckeren Köstlichkeiten auch die vielfältigen Produkte der insgesamt 16 Verbands-Brauereien aufgetischt wurden. Zu den Gratulanten des neuen Bierbotschafters Mike Müller gehörte etwa der Fernsehmann und Wetter-Experte **Thomas Bucheli**, der den

goldenen Bierorden vor zwei Jahren erhalten hatte.

Mike Müller liess sich aber nicht nur feiern – er packte auch kräftig mit an und eröffnete mit einem ziemlich spritzigen Fassanstich und einem herzhaften «Zum Wohl!» die Biersaison 2014. Der Schauspieler bestechte durch Esprit und Witz, seine Volksverbundenheit und sein kulturelles Engagement, hiess es in der Laudatio. Als bekennender Biergeniesser habe er sich den Orden mehr als verdient.

Der Bierorden existiert seit dem Jahr 1972 und wurde bisher an über 400 Persönlichkeiten verliehen. Es gibt ihn neben der goldenen Variante auch in den Farben braun und grün. Der braune Bierorden wird jeweils von den einzelnen Brauereien des Verbands an Personen verliehen, die sich um das Bier sowie die Braukunst verdient gemacht haben. Die grüne Auszeichnung ist hingegen der Ordensvorsteherschaft vorbehalten. ■ (MM/Pf.)

Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur

Für Winterthurs grössere Arbeitgeber

Die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW) ist die einzige nicht kantonale Handelskammer der Schweiz. Deren Geschichte hängt eng mit der einst grossen Bedeutung Winterthurs als Industriestadt zusammen. 1992 aus dem Zusammenschluss der Handelskammer und der Arbeitgebervereinigung entstanden, ist die HAW bis heute ein Verband mit Gewicht. **Michael Zollinger**



Bilder: zvg

Die Industrie ist immer noch präsent, aber der Dienstleistungssektor gewinnt in Winterthur an Bedeutung.

Die Ursprünge der heutigen Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW) reichen zurück ins Jahr 1801. Damals, in revolutionärer und kriegerischer Zeit, gründeten Winterthurer Kaufleute mit so klingenden Namen wie Sulzer und Rieter im Restaurant «Zum Wilden Mann» in der Stadt die Kaufmännische Gesellschaft. Aus dieser Organisation entstand mehr als 100 Jahre später die Handelskammer. Der lokale Arbeitgeberverband wurde 1918 in der Zeit des Generalstreiks gegründet. 1992 ging die heutige HAW aus der Fusion von Arbeitgeberverband und Handelskammer hervor. Dass die HAW heute die einzige Handelskammer auf Bezirksebene ist, hat mit der einst goldenen Zeit der Winterthurer Industrie zu tun.

Industrieunternehmen und viele Dienstleister

Die Stadt Winterthur wird noch immer als Industriestadt wahrgenommen, obwohl Firmen wie Sulzer

und Rieter nicht mehr den dominanten Stellenwert vergangener Tage haben. In der sechstgrössten Schweizer Stadt ist die AXA Winterthur mittlerweile nebst der Stadtverwaltung die grösste Arbeitgeberin. Die Industrie hat zwar noch immer Gewicht: Sulzer, Rieter, Autoneum, Wärtsilä, Stadler Rail, Kistler und Co. prägen bis heute die einstige Arbeiterstadt. Der Dienstleistungssektor hat aber klar an Bedeutung gewonnen, und Winterthur wurde in den vergangenen Jahren auch zum immer wichtigeren Bankenstandort.

«Die HAW vertritt heute ganz allgemein die grossen Arbeitgeber, während der KMU-Verband das Sprachrohr und die Plattform für das Gewerbe und die Kleinstfirmen ist», erklärt Christian Modl, Geschäftsführer sowohl der HAW (seit 1996) wie auch des KMU-Verbands (seit 1992). Viele Mitglieder seien in beiden Verbänden dabei, so etwa die grossen Winterthurer Baufirmen BWT, Corti und Toggenburger. Während der KMU-Verband mit seinen

über 600 Mitgliedern stark lokal ausgerichtet ist und der Netzwerkgedanke im Vordergrund steht, kümmert sich die HAW als Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands auch um die grösseren und übergeordneten Anliegen auf nationaler Ebene. «In Abgrenzung zum KMU-Verband müssen Mitglieder der HAW mindestens 20 Beschäftigte haben oder 50 Prozent des Umsatzes im Ausland erwirtschaften», erklärt Modl.

Handelskammer-Dienste und wirtschaftspolitische Arbeit

Die HAW bietet den Mitgliedern nebst Auskunftsdiensten zu Zollformalitäten und Handelsinformationen als zentrale Services das Ausstellen von Ursprungszeugnissen, die Carnet ATA zur erleichterten Ausfuhr sowie die Zusammenarbeit mit Switzerland Global Enterprise, der früheren Osec. Die Mitglieder schätzen die lokale Verbundenheit und das Gewicht als Gesprächspartnerin von Behörden und städtischer Politik sowie die Mitsprachemöglichkeit im Rahmen von nationalen und kommunalen Vernehmlassungen. Der Verband setzt sich für eine dynamische und verantwortungsbewusste Entwicklung der Region Winterthur ein, wie es im Leitbild heisst. Die altehrwürdige Organisation arbeitet immer wieder an Visionen auf breiter Ebene und verhilft diesen auch zum Durchbruch.

Abnehmende Verbundenheit mit der Stadt

Zu den grossen Würfeln in der Vergangenheit zählt die Verwirklichung des Stadtmarketings, der heutigen Standortförderung der Region Winterthur. Gemeinsam mit der Stadt setzte die HAW das Stadtmarketing bereits 1993 um, lange vor den meisten Schweizer Städten, die das Winterthurer Modell später übernahmen. Bis heute arbeiten jeweils mehrere HAW-Vorstandsmitglieder dort aktiv mit. Auch der Winterthurer Technopark entstand vor zehn Jahren aufgrund einer Initiative des damaligen HAW-Präsidenten, und die zweisprachige International School Winterthur (ISW) in Oberwinterthur wurde ebenso dank dem Engagement von HAW-Vertretern verwirklicht.



Ist Geschäftsführer der HAW und des KMU-Verbands in Winterthur: Christian Modl.

Bereits seit über 30 Jahren führt der Verband die Winterthurer Wirtschaftswochen durch. Während einer Woche besuchen Winterthurer Wirtschaftsführer jeweils alle drei lokalen Gymnasien, um auf dieser Stufe praxisnahe Wirtschaft zu vermitteln. Es werde allerdings immer anspruchsvoller, dafür genügend Firmenvertreter der obersten Ebene zu finden, sagt Christian Modl. Überhaupt mache dem Verband die verstärkt fehlende Verbundenheit der internationalen Konzerne mit der Stadt zu schaffen. «Die heutigen Chefs leben nicht mehr in der Stadt und sind international ausgerichtet. Zentral ist, dass wir die grossen Arbeitgeber im Vorstand einbinden können», betont Modl.

Positiv hervorzuheben ist die Firma Rieter, deren Generalsekretär Thomas Anwander sich seit sechs Jahren als HAW-Präsident engagiert, was ohne klares Commitment seines Arbeitgebers nicht möglich wäre. Für Geschäftsführer Christian Modl ist das Eingebundensein in die eidgenössischen Gremien – etwa in der Direktorenkonferenz der Schweizer Arbeitgeberverbände – von zentraler Bedeutung für seine Arbeit. «Man ist aktiv dabei und nahe dran und kann sich mit seinen Ideen einbringen.»

Mehr Arbeitsplätze und ein Kongresszentrum

Nebst den nationalen Vorlagen mit Relevanz für Arbeitgeber – wie jüngst die 1:12-, die Masseneinwanderungs- oder die Mindestlohn-Initiative – sind die politischen Ziele bei der HAW freilich auch

auf Winterthur ausgerichtet. Eines hat man im Rahmen der letzten Stadtrats-Wahlen nach Jahren erreicht, nämlich dass in der Winterthurer Regierung wieder eine bürgerliche Mehrheit agiert. Ob dies die unter Finanzdruck stehende Stadt auch weiterbringt, wird die Zukunft zeigen. Des Weiteren setzt man sich für eine vernünftige Entwicklung in Winterthur-Hegi ein, wo auch künftig zwingend gearbeitet werden müsse.

Bezüglich Arbeitsplatzdichte steht die Stadt Winterthur nicht blendend da. Die Anzahl Arbeitsplätze pro 100 Einwohner hat sich im Zuge des starken Bevölkerungswachstums in den letzten Jahren negativ entwickelt. Ein Dauerthema ist der Verkehr. Hier gehe es zumindest um die Aufrechterhaltung des Status quo, sagt Christian Modl. Lokale Verbände müssten sehr oft einfach auf die aktuelle Situation reagieren. Sehr vieles sei Tagesgeschäft, eine langfristige Planung fast unmöglich.

Zu den Visionen für die Zukunft gehört hingegen ein Kongresszentrum für die Stadt. In Winterthur fehle ein adäquater Ort für grosse Kongresse. Es gelte jetzt den Zeitpunkt zu nutzen, zumal ohnehin eine teure Sanierung des städtischen Theaters anstehe, finden die Vertreter der HAW. ■



Gründung: 1801 als Kaufmännische Gesellschaft Winterthur, 1992: Fusion zur heutigen HAW

Mitglieder: 113 Kollektivmitglieder, 5 Einzelmitglieder

Präsident: Thomas Anwander

Geschäftsführer: Christian Modl

Kontakt

Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)

Neumarkt 15

8400 Winterthur

Tel. +41 (0)52 213 07 63

office@haw.ch

www.haw.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



Zürichsee Werbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11

www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Réflexion pour l'avenir



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

«Employeur Suisse»

109^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

Tirage imprimé: 4100
Tirage certifié (REMP 2013):
Tirage diffusé: 3534
Vendu: 3108
Gratuit: 406

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Depuis des années, plusieurs branches de notre économie se plaignent d'une pénurie de spécialistes. Il s'agit d'un phénomène à la fois complexe et très répandu. Tenter d'y remédier implique d'abord d'analyser en détail cette situation afin d'en avoir une vue d'ensemble. Une étude réalisée par la société B,S,S. sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie aborde le sujet en analysant la situation du marché du travail dans divers métiers et champs professionnels. Le rapport «Pénurie de personnel qualifié en Suisse» révèle les pénuries dans divers professions et fournit des pistes à évaluer pour mieux utiliser le potentiel indigène de main d'œuvre. Notre Dossier présente un aperçu de ces travaux.

L'Union patronale suisse apporte son soutien à l'initiative de la Confédération visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Elle a lancé dans ce but le projet de plateforme «Marché du travail 45plus» qui encourage de manière ciblée l'embauche des travailleurs seniors et leur intégration dans le marché du travail. Plusieurs entreprises ont déjà accepté de participer à ce projet présenté sur le site web de notre association.

A notre Entretien, nous avons invité Eva Jaisli, CEO de PB Swiss Tools. Cette PME familiale installée à Wasen et à Grünen dans l'Emmental développe et produit des tournevis et d'autres outils. L'entreprise qui met l'accent sur la qualité de ses produits et sur l'innovation exporte dans plus de 70 pays. Sur des postes sélectionnés, elle occupe des personnes accompagnées par l'AI pour réintégrer le monde du travail. Nous présentons également l'entreprise Ernst Kneuss Volaille SA basée à Mägenwil dans le canton d'Argovie. Cette PME familiale célèbre pour son coquelet occupe 150 personnes et commercialise une variété de 2500 produits de volaille différents.

La Chambre de commerce et Associations des employeurs de Winterthur (HAW) est la seule Chambre de commerce non cantonale de Suisse. L'origine de cette organisation membre de l'Union patronale suisse remonte au tout début du 19^{ème} siècle. Fortement engagée dans la promotion actuelle de Winterthur, elle est dirigée par Christian Modl et présidée par Thomas Anwander qui nous font faire connaissance avec elle.

L'introduction en Suisse de la démocratie directe comprenant en particulier le droit d'initiative et la pratique du referendum visait, semble-t-il, à instituer un contre-pouvoir au pouvoir. Dans son Éclairage, Michel Barde s'exprime sur l'évolution de ces institutions et soulève la question des limites au contre-pouvoir...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Stabilité pour la branche du textile

L'industrie suisse du textile et de l'habillement a connu une marche des affaires stable malgré une conjoncture difficile. Les exportations ont présenté une faible croissance.

Dans l'exportation des textiles, l'industrie suisse du textile et de l'habillement enregistre pour la première fois, à nouveau, une croissance. Celle-ci, avec

L'industrie du textile a vu la création de valeurs s'affaïsser légèrement.



Photo: m. a. d.

0,2 pour cent, est certes peut importante; elle se monte à 1,43 mrd de francs. «Dans le contexte d'une conjoncture mondiale difficile et avec un franc fort, j'estime cette croissance des exportations comme une réussite pour notre branche», déclare Andres Sallmann, président de la Fédération Textile.

Avec 72,9 pour cent, l'UE continue à rester notre principal débouché pour les textiles. L'Asie prend de plus en plus d'importance. Les exportations sont passées de 9,0 pour cent en 2012 à 12,0 pour cent. Ceci parce que la Chine a importé 27,8 pour cent de textiles suisses de plus que l'année précédente. Dans l'ensemble, l'industrie du textile et de l'habillement a vu la création de valeurs s'affaïsser légèrement; elle se monte à 1,07 milliard de francs. Le nombre des salariés est de 12 500 en Suisse contre 84 921 à l'étranger.

Tous ceux qui développent et produisent à l'intérieur de la chaîne mondiale de la création de valeur du textile

et de l'habillement, assument la responsabilité de connaître et de contrôler exactement cette filière. Différentes normes économiques et sociales internationales en sont le gage. En Suisse, les membres de la Fédération Textile s'engagent à ménager les ressources. Et ceci bien au-delà des mesures légales.

Ne pas faire cavalier seul

Des offensives politiques à venir, telles que l'initiative pour une «économie verte» et la révision de la législation sur la protection de l'environnement conduisent cependant à une plus grande bureaucratie, à une densité réglementaire croissante et paralysent les efforts volontaires. L'industrie du textile et de l'habillement est axée sur l'international; elle a besoin de réglementations environnementales et énergétiques adaptées au plan international. Si la Suisse fait cavalier seul, le site de production suisse va s'affaiblir. ■

Les mesures d'accompagnement sont efficaces

Les mesures d'accompagnement (FlaM) offrent une protection efficace contre la sous-enchère salariale et sociale. Les mesures allant au-delà de cette optimisation de la pratique ne sont donc pas nécessaires.

Le dernier rapport du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) relatif aux mesures d'accompagnement (FlaM) montre que l'activité des organes d'exécution s'est à nouveau intensifiée en 2013. Au total, les conditions de salaire et de travail ont été contrôlées auprès de plus de 40 000 entreprises et de 158 000 personnes. Les diverses améliorations apportées à la mise en œuvre ont permis de lutter de manière plus ciblée et plus efficace contre les abus. Dans l'ensemble, le rapport confirme que les FlaM offrent une protection effective contre la sous-enchère salariale et sociale.

Sur le fond, l'Union patronale suisse (UPS) estime que le Conseil fédéral a eu raison d'améliorer l'application des FlaM

et qu'il doit continuer de le faire. Même après l'acceptation de l'initiative sur l'immigration le 9 février dernier, les mesures d'accompagnement doivent protéger les travailleurs contre les abus en matière de salaire, du moins aussi longtemps que la libre circulation des personnes sera en vigueur. C'est pourquoi l'UPS salue notamment la décision du Conseil fédéral de professionnaliser les commissions paritaires et leurs activités de contrôle.

Plusieurs mesures destinées à améliorer l'application envisagées par le Conseil fédéral vont néanmoins trop loin. L'UPS rejette en particulier l'extension aux partenaires sociaux du droit de demander aux autorités compétentes

la déclaration de force obligatoire (DFO) de leur CCT. Selon la pratique légale actuelle, les commissions tripartites font, en cas d'abus, ces propositions de DFO. Cette procédure ayant fait ses preuves, l'UPS s'oppose à l'extension aux partenaires sociaux. L'UPS se montre aussi critique envers l'extension du champ d'application aux dispositions relatives au temps de travail, aux frais ou aux vacances. De même, elle estime que la nécessité de proroger des contrats-types de travail mise en avant par le Conseil fédéral n'est pas démontrée. Dans l'ensemble, l'UPS regrette que le Gouvernement, avec ces mesures supplémentaires, aille au-delà de l'objectif d'une optimisation justifiée de la pratique. ■

Gian-Luca Lardi nouveau président de la SSE

Les délégués de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) proposent à l'assemblée générale d'élire Gian-Luca Lardi en tant que nouveau président central. L'élection définitive se tiendra lors de cette assemblée le 27 juin 2014 à Kreuzlingen. Né à Poschiavo, Gian-Luca Lardi dirige une entreprise de construction à Lugano. Il représente le PLR au conseil

communal de Rovio. Âgé de 44 ans, il est parvenu à s'imposer face à l'autre candidat Franco Lurati, entrepreneur de construction de Coire. Le nouveau président central succédera à la fin de l'année à l'ancien conseiller national Werner Messmer, qui préside la Société Suisse des Entrepreneurs depuis 2003. ■

Industrie MEM: évolution positive

L'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) a enregistré au premier trimestre 2014, par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente, une forte hausse des entrées de commandes (+10,5 pour cent) et des chiffres d'affaires (+9,2 pour cent). Les entreprises ont créé les bases de cette crois-

sance ces trois dernières années par une nette hausse de l'efficacité et un renforcement de l'innovation. De plus, la branche MEM profite de l'amélioration de la situation conjoncturelle internationale. Cette évolution positive devrait se poursuivre pour le moment. ■

(Swissmem)

PC: ne pas traiter isolément le montant maximal du loyer

L'Union patronale suisse rejette la proposition du Conseil fédéral sur le montant maximal du loyer prise en compte pour les prestations complémentaires. Le gouvernement estime que l'ensemble du système des prestations complémentaires a besoin d'être revu. Un traitement

séparé et anticipé du montant maximal du loyer pose problème. Il importe de procéder à une réforme intégrale du régime des prestations complémentaires. Pour plus d'informations, voir le site www.employeur.ch ■

Zone euro: taux d'inflation annuel en hausse

Selon une estimation publiée par Eurostat le 30 avril 2014, le taux d'inflation annuel de la zone euro est estimé à 0,7 pour cent en avril 2014, en hausse par rapport au mois de mars où il était de 0,5 pour cent. S'agissant des principales composantes de l'inflation de la zone euro, les services devraient connaître

le taux annuel le plus élevé en avril (1,6 pour cent contre 1,1 pour cent en mars), suivis de l'alimentation, boissons alcoolisées et tabac (0,7 pour cent contre 1 pour cent en mars), des biens industriels hors énergie, de l'énergie (-1,2 pour cent contre -2,1 pour cent en mars). ■

(Fondation Schuman, mai 2014)

PERSPECTIVES

Le marché du travail a le vent en poupe

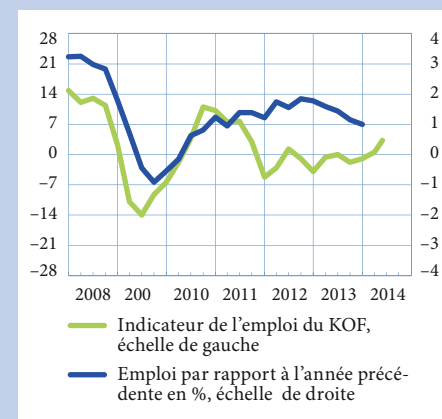
Les perspectives d'emploi se sont améliorées dans la plupart des branches.

Une bonne année s'annonce sur le marché de l'emploi selon l'indicateur de l'emploi du KOF calculé à partir des enquêtes conjoncturelles trimestrielles du KOF menées auprès de 6000 entreprises. Il a atteint 3,7 points et a aussi atteint son plus haut niveau depuis trois ans. Le niveau actuel suggère que la part des entreprises portant un jugement positif sur la situation de l'emploi est supérieure à la part des entreprises prévoyant plutôt une dégradation de la situation.

Ainsi, dans l'industrie, par exemple, le nombre des entreprises envisageant une hausse ou une diminution de l'emploi est presque identique pour la première fois depuis fin 2011. Dans le commerce de détail, qui a fortement souffert du tourisme d'achat ces derniers temps, la situation s'est aussi détendue. Dans l'hôtellerie, pour la première fois depuis cinq ans, l'indicateur évolue même dans le positif. La situation de l'emploi s'est stabilisée à un niveau élevé dans les autres secteurs de services, les assurances et même dans le bâtiment. La seule branche présentant encore un indicateur négatif est le secteur bancaire. ■

Indicateur de l'emploi du KOF et emploi

(Emploi équivalant au plein temps selon l'OFS)



Source: KOF

La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP)

Près de 1500 emplois supplémentaires en 2013

En 2013, les effectifs de l'industrie horlogère ont continué de progresser pour s'établir à 57 286 travailleurs, soit 1470 postes supplémentaires par rapport à l'année précédente. La progression est plus faible que celle enregistrée en 2011 (+4.255) et 2012 (+3013), signe d'une certaine prudence dans le secteur.

Le secteur horloger et microtechnique continue d'embaucher en Suisse. Au 30 septembre 2013, il employait 57 286 personnes, soit 1470 de plus qu'en 2012 (+2,6 pour cent). Ce résultat, issu du recensement annuel réalisé par la CP, confirme que l'industrie horlogère reste optimiste malgré un climat incertain, notamment dû au recul des exportations en Asie et aux taux de change défavorables. Après deux années marquées par de fortes progressions (+4255 en 2011 et +3013 en 2012), la hausse plus discrète de 2013 fait montre de prudence dans le secteur.

Le chiffre de 57 286 reste toutefois très élevé: entre 2004 et 2008 l'industrie horlogère avait vécu une période de forte expansion, et ses effectifs avaient atteint un pic de 53 300 personnes en 2008 avant de chuter à 48 548 à la sortie de la crise économique en 2010. La progression depuis le début des années 2000 est phénoménale: en 13 ans le secteur

a gagné un tiers d'effectifs supplémentaires, soit près de 20 000 emplois.

Progression toutes catégories confondues

Dans le détail, et en chiffres absolus, l'augmentation en 2013 concerne en premier lieu le personnel de production (+806), puis l'administratif (+339) et, enfin, le personnel de direction (+245) et celui à domicile (+80). En pourcentage de progression, ces deux dernières catégories affichent des hausses conséquentes (respectivement 15 et 28,7 pour cent), plus particulièrement pour le personnel à domicile qui n'avait plus vu augmenter ses effectifs depuis 2008.

Neuchâtel, Berne et Genève toujours en tête

Le trio de tête des cantons les plus horlogers en termes d'effectifs restent Neuchâtel (15 463), Berne (11 361) et Genève (9546). Formé par ces trois cantons ainsi que Jura, Vaud et Soleure, l'«Arc horloger» concentre l'essentiel des ressources du secteur, soit 52 020 travailleurs (91 pour cent des effectifs totaux). L'augmentation des emplois s'est effectuée essentiellement dans les cantons de Vaud (+417), Genève (+188), Berne (+177) et Neuchâtel (+140).

1141 apprentis en formation duale

La proportion de travailleurs au bénéfice d'un diplôme de métier ou d'une formation supérieure se chiffre à 64,9 pour cent, soit une belle progression de 2 points (62,9 pour cent en 2012). Cette part de personnel qualifié augmente année après année; elle représente les deux tiers des effectifs alors

que, il y a 20 ans, on n'en comptait qu'un tiers.

Autre résultat très positif: la catégorie «apprentis» augmente de près de 10 pour cent ses effectifs en passant de 1038 à 1141 personnes (+103). La part de cette catégorie passe de 1,9 à 2,1 pour cent des effectifs totaux. Le nombre d'apprentis exerçant un apprentissage en entreprise doit continuer d'évoluer notamment dans des métiers clés comme le micromécanicien ou l'horloger, comme l'avait révélé la dernière enquête sur les besoins en effectifs de la CP.

Près de 50 000 personnes pour le secteur conventionné

Le nombre d'entreprises a sensiblement augmenté en passant de 564 à 572 unités (+8/+1,4 pour cent). On entend ici par entreprise uniquement les maisons-mères. Parmi les domaines d'activité signalés par les entreprises, le produit terminé représente 19,9 pour cent de la branche. La sous-traitance en représente le 41,5 pour cent. Dans cette dernière catégorie, on trouve à la fois des entreprises de polissage, comme des fabricants d'ébauches et de mouvements.

Les entreprises soumises à la Convention collective de travail (CCT) signée avec les syndicats du secteur sont largement majoritaires: près du trois quarts d'entre elles (410 unités) occupant 49 486 personnes. En d'autres termes, 86,4 pour cent des travailleurs exerçaient en 2013 leur activité dans des entreprises soumises à la CCT de la branche (86,3 pour cent en 2012). L'horlogerie est l'un des secteurs économiques les plus conventionnés du pays. ■

En 13 ans, le secteur a gagné un tiers d'effectifs supplémentaires, soit près de 20 000 emplois.



Photo: CP

Complètement à côté de la cible!

Le cinglant refus opposé par le peuple à l'initiative sur les salaires minimums est un plébiscite en faveur d'un marché du travail libéral. Et une leçon à retenir pour les syndicats. **Par Roland A. Müller**



Photo: Rob Lewis

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

C'est on ne peut plus clair: les Suisses et Suissesses ne veulent pas d'une ingérence de l'Etat dans la fixation des salaires. Après leur non catégorique (65,3 pour-cent des suffrages) à l'initiative «1:12», ils viennent de rejeter plus massivement encore, par 76,3 pour cent des voix, l'initiative sur les salaires minimums. L'espoir des syndicats d'instaurer un diktat de l'Etat dans la politique salariale est ainsi définitivement balayé. Il faut aussi voir dans le résultat de ce scrutin un très vigoureux rejet de toute mesure étatique d'encouragement ou de contrainte dans la conclusion de conventions collectives de travail, en même temps qu'un signal sans équivoque sur les déclarations de force obligatoire (DFO) de CCT. S'écarter des conditions actuelles pour faciliter partout les DFO – au-delà des mesures de lutte prévues aujourd'hui contre les sous-enchères salariales abusives et répétées – n'est définitivement pas de mise. L'auto-détermination des intéressés demeure la référence ultime.

Le non à l'initiative sur les salaires minimums a été non seulement massif, mais aussi national. Les syndicats n'ont été suivis dans aucun canton. Ceux qui ont récolté 32 pour cent seulement des voix à Neuchâtel et 36 pour cent dans le Jura avaient des exigences qui dépassent complètement l'entendement de la base. Le peuple veut que les salaires et les contrats de travail se

négoient entre les travailleurs et les entreprises et que l'Etat reste à l'écart des questions salariales.

Le non sec opposé à l'initiative est un signal éloquent en faveur de notre régime de marché libéral et de notre place économique performante et compétitive. Les grandes et petites entreprises saines et innovantes sont le fondement de cette Suisse prospère qui est aujourd'hui un modèle de réussite. Un modèle auquel nous devons un taux de chômage incomparablement bas, un système de formation performant et des perspectives de développement dans toutes les parties du pays.

Mais surtout, ce résultat pose la question de savoir si les syndicats représentent encore les intérêts des travailleurs quand leurs exigences sont pareillement désavouées par la population. Leur politique d'association semble totalement contraire à l'activité syndicale de base qui est la défense d'intérêts collectifs. Et la ruine de leur crédibilité et de leur légitimité représentative peut avoir de funestes conséquences pour l'avenir. Leur comportement mine l'institution historique du partenariat social et provoque, parmi les employeurs, des attitudes de rejet. Or, devant les défis qui s'annoncent, il s'agit précisément de trouver des terrains d'entente avec les syndicats. Définir des solutions dans l'intérêt de tous et ne pas politiser au seul profit du syndicat devrait être l'objectif premier. Plutôt que de jouer aux dés en lançant des initiatives stériles, les syndicats seraient bien inspirés de mobiliser leurs forces plus utilement. S'ils ne changent rien après un examen autocritique, notre interlocuteur social risque de nous faire défaut, ce qui serait fatal pour l'application de l'initiative sur l'immigration de masse ou la réforme à venir de la prévoyance vieillesse. ■

Eva Jaisli, CEO de PB Swiss Tools

«Nos produits sont faits pour durer»

A Wasen et à Grünen, dans l'Emmental, les 150 employés de PB Swiss Tools développent et produisent des tournevis et d'autres outils qui sont exportés dans plus de 70 pays. Principale utilisatrice: l'industrie. Entretien avec Eva Jaisli, CEO représentant la 4^e génération, sur les raisons de ce succès, sur la Suisse en tant que site de production et sur sa stratégie. **Interview: Daniela Baumann**

Madame Jaisli: PB Swiss Tools a 136 ans. Quels sont les fondements de son succès actuel?

Eva Jaisli: Le premier est indéniablement la qualité des produits. Pendant toutes ces décennies, nous n'avons cessé de développer nos produits, en nous focalisant systématiquement sur les attentes des utilisateurs. Cette capacité d'innovation est déterminante, aujourd'hui et demain. Quand une branche a un nouveau besoin, nous devons aussitôt pouvoir y répondre en proposant un nouveau produit. Comme le veut notre promesse: «work with the best».

Qu'est-ce qui fait la qualité de vos produits?

Des atouts comme la précision, la durabilité et la fiabilité. L'utilisateur sait que chacun de nos produits est techniquement au point et qu'il constitue un achat pour la vie. Utilisé correctement, un tournevis de PB Swiss Tools est incassable. Nos produits se distinguent aussi par leur design ergonomique et leur code de couleurs: à telle couleur correspond tel profil ou telle taille de vis. Cela permet de trouver facilement l'outil qui convient.

notre savoir-faire à la disposition des chirurgiens orthopédistes. Lesquels, comme les industriels, ont besoin d'instruments fiables.

Comment évaluez-vous le positionnement et le potentiel de croissance de votre entreprise?

La situation économique mondiale est moins tendue que l'an dernier. Il y a quelques années, lors de la crise financière, la demande avait sensiblement reculé, avant de repartir rapidement à la hausse. Pour le premier trimestre de 2014, nous avons enregistré une croissance à deux chiffres et voulons continuer d'étendre nos parts de marché. Les débouchés prometteurs sont avant tout l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud. La situation est plus difficile en Europe, où nos marges se sont érodées de 5 à 7 pour cent en raison du taux de change avec l'euro. Pour l'instant, le défi consiste ici à défendre nos parts de marché.

Et vos concurrents?

Depuis longtemps, nous avons affaire à une forte concurrence en Europe, mais aussi en Amérique et en Asie. De même, nos produits sont copiés, encore que ce phénomène ne soit pas nouveau. Mon beau-père avait déjà renoncé à faire breveter la poignée qu'il avait développée. Aujourd'hui encore, nous préférons investir notre argent dans l'innovation plutôt que dans la protection de nos idées. Cela dit, le marché est de plus en plus saturé. Aussi avons-nous fortement développé la communication et mettons-nous davantage l'accent sur l'origine suisse de nos produits. Ceux-ci sont développés et fabriqués exclusivement dans l'Emmental. Plus aucun autre fabricant d'outils d'envergure mondiale ne produit tout sur place.

La question d'une production hors de Suisse s'est-elle posée?

C'est une question récurrente. Nous pourrions réduire nos coûts en achetant ou en fabriquant ailleurs certains composants. Mais la qualité et la ca-

«Nos produits sont développés et fabriqués exclusivement dans l'Emmental!»

Que produit PB Swiss Tools, et pour qui?

Outre les tournevis classiques, les jeux de clés mâles coudées et les outils dynamométriques, nous proposons une vaste gamme d'outils à frapper et d'outils adaptés à des domaines d'utilisation spécifiques. La plupart de nos produits sont vendus dans des commerces spécialisés, principalement à des professionnels de l'industrie et de l'artisanat et, dans une moindre mesure, à des bricoleurs. Depuis peu, nous développons un second pôle, celui des instruments médicaux. Un domaine certes nouveau pour nous, mais qui nous offre l'occasion de mettre

pacité d'innovation en souffriraient. Nous avons besoin de voies de communication et de décision courtes pour garder la souplesse et le dynamisme qui nous permettent de développer et d'améliorer immédiatement nos produits.

Comment réussissez-vous à vous maintenir en Suisse quand d'autres entreprises sont contraintes de délocaliser à l'étranger?

Nous avons un produit de marque qui se vend non pas en fonction de son prix, mais de sa qualité. Nos produits possèdent des atouts sur ceux de la concurrence. Certes, le prix aussi doit être concurrentiel. Nous devons d'abord gagner l'argent que nous investissons pour garantir les places de travail et de formation si importantes pour cette région périphérique. Nous sommes donc obligés d'automatiser et d'alléger le plus possible les processus de production.

Photo: m. à d.

Ne supprime-t-on pas des emplois en automatisant?

Oui, mais seulement si le volume n'augmente pas simultanément et si l'on n'encourage pas les employés à améliorer leurs qualifications et à exécuter de nouvelles tâches. J'aime citer l'exemple de cette employée qui a débuté sur une chaîne de production. Après l'introduction de nouvelles technologies, elle a suivi des programmes de formation continue. Aujourd'hui, elle est responsable d'un domaine de production.

Les deux sites de production de PB Swiss Tools se trouvent dans les paysages verdoyants de l'Emmental. Vous sentez-vous une responsabilité envers l'environnement?

Si nous investissons dans des technologies modernes, ce n'est pas seulement pour des raisons d'efficacité économique, mais aussi parce que chaque innovation technologique est généralement bénéfique à l'environnement. De plus, nous dépensons chaque année beaucoup d'argent pour améliorer notre bilan écologique.

Et qu'en est-il de votre responsabilité sociale, la troisième dimension du développement durable?



Eva Jaisli entre chez PB Baumann – devenue PB Swiss Tools en 2006 – en 1996. Après quelques années, elle reprend le poste de CEO. Avec son mari Max Baumann, elle possède l'entreprise familiale qui était autrefois la forge du village. En parallèle, Eva Jaisli assume divers mandats: elle est présidente du CA de l'Hôpital de l'Emmental et siège au Comité de Swissmem. Mère de quatre enfants, elle apprécie le temps passé en famille ainsi que les activités sportives de plein air.

Notre succès dépend de nos collaborateurs. Nous cultivons donc la loyauté et veillons à ce que l'entreprise et les employés y trouvent leur compte. Nous proposons des conditions de travail modernes, comme des salaires de 4250 francs au moins, soutenons la formation et la formation continue interne et externe et offrons une vaste gamme de cours de gymnastique. Le temps de travail annualisé a été introduit pour répondre aux besoins de nombreux collaborateurs qui, en tant qu'agriculteurs, sont soumis aux aléas du travail de la terre. Enfin nous occupons, sur des postes sélectionnés, des personnes qui sont accompagnées par l'AI pour réintégrer le monde du travail.

Qu'est-ce qui est important quand on dirige une entreprise?

Il faut savoir penser en variantes. Les problèmes sont souvent complexes et ont plusieurs solutions possibles. Je soigne donc particulièrement les processus de résolution des problèmes et de prise de décisions. Au quotidien, la tâche d'un dirigeant consiste à faire appel aux personnes qui, dans un cas déterminé, peuvent contribuer utile-

ment à la résolution d'un problème. Quand nous évaluons diverses options sous différents angles, nous débouchons sur une solution durable, qui est tout sauf précipitée. C'est aussi pour cette raison que nous occupons aujourd'hui un tiers de femmes, à tous les échelons hiérarchiques: il est primordial de tenir compte des perspectives des deux sexes dans le développement, car nos produits sont utilisés aussi bien par des hommes que par des femmes.

Que faites-vous pour attirer les femmes dans votre entreprise?

Les femmes ne trouvent pas automatiquement le chemin de l'industrie métallurgique de transformation. Nous avons des programmes d'encouragement ciblés. Plus nous attirons de femmes, plus les personnes extérieures à l'entreprise constatent que la coexistence hommes-femmes est chez nous quelque chose qui va de soi. J'encourage cette politique, mais ma conviction seule ne suffit pas: il faut que la culture d'entreprise aille dans le même sens. ■

Jugement

Résiliation d'un contrat pour modification des conditions de travail

Au cours d'une restructuration d'une entreprise il est possible qu'une modification du contrat de travail soit nécessaire.

En principe, le congé donné parce que l'employé refuse une modification de contrat n'est pas abusif. Le congé ne serait abusif que s'il poursuivait un but contraire au droit.

Faits

Par contrat du 26 octobre 2007, Y. SA, qui a son siège à ... (Vaud) et qui exploite des pharmacies, a engagé A., alors domicilié au Locle (Neuchâtel), en qualité d'avocat/juriste/contrôleur/directeur administratif pour un salaire mensuel brut de 11 750 francs, auquel s'ajoute une gratification de fin d'année correspondant au dernier salaire mensuel perçu. Par la suite, le salaire mensuel brut de A. a été augmenté à 13 750 francs dès le 1^{er} janvier 2009, puis à 14 300 francs dès le 1^{er} juillet 2009, un treizième salaire remplaçant dès lors la gratification. Par ailleurs, il recevait des frais mensuels de représentation de 700 francs et disposait d'une voiture de fonction qu'il pouvait utiliser pour son usage privé.

Y. SA a été rachetée par Z. AG le 1^{er} juillet 2009. Cette dernière gère plusieurs chaînes de pharmacies, soit E., B., C. et D.

A cette époque, A. s'occupait pour Y. SA à la fois du service juridique, des baux commerciaux et des ressources humaines. Le rachat par un groupe aussi important que Z. impliquait que la répartition des tâches soit repensée. Il a été retenu qu'une nouvelle structure a été peu à peu mise en place. Des négociations se sont ouvertes avec A. en vue de redéfinir son poste.

Le 30 août 2010, il a été informé que les ressources humaines seraient regroupées sous la direction de V. qui effectuait déjà ce travail pour Z. depuis 2001. Quant aux baux commerciaux, ils devaient être intégrés dans l'unité «développement». Il a été proposé à A. de travailler à Berne comme avocat/juriste sous les ordres de W., qui exerçait cette activité pour Z. depuis 2001. A. a exprimé sa déception, en relevant qu'il avait

obtenu l'accord de son employeur pour une formation universitaire en ressources humaines à Genève de septembre 2010 à mai 2011. Il a soumis par la suite son propre projet de contrat de travail, qui n'a pas été accepté. Finalement, une réunion a eu lieu le 13 septembre 2010. Il a été proposé à A. un projet de contrat de travail en qualité de «Spécialiste Service juridique du groupe Z. SA, membre de la direction» avec un salaire annuel de base s'élevant à 13 x 13 300 francs, auquel s'ajoute un bonus (entièrement variable, de 18 200 francs, garanti dans sa totalité pour 2011). A. a décliné cette offre.

Par lettre envoyée le même jour, Y. SA a résilié le contrat de travail de A. pour le 31 décembre 2010. Il était précisé qu'il devait transmettre tous ses dossiers au plus tard le 30 septembre 2010 et qu'il était ensuite libéré de l'obligation de travailler, avec la précision qu'il devait prendre pendant cette période un éventuel solde de vacances.

A. a fait parvenir à son employeur un certificat médical attestant de son incapacité totale de travailler du 15 au 23 septembre 2010.

Le 6 décembre 2010, A. a écrit à Z. SA qu'il acceptait la proposition de contrat de travail faite le 13 septembre 2010. Il lui a été répondu que ce projet avait été refusé par lui et que son revirement était considéré comme une nouvelle offre, laquelle était déclinée.

Il a soutenu que la résiliation de son contrat de travail revêtait un caractère abusif.

Extraits des considérants

2.2 A. soutient que la résiliation de son contrat de travail par l'employeur revêtait un caractère abusif et que la cour



cantonale, en le déniait, a violé l'art. 336 al. 1 CO.

Selon l'art. 335 al. 1 CO, le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties. En droit suisse du travail, la liberté de la résiliation prévaut, de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier.

En l'espèce, la cour cantonale a retenu, sur la base de plusieurs déclarations, que la mise en place de la nouvelle structure s'est faite progressivement après le rachat de Y. A. ne parvient pas à démontrer que cette constatation serait arbitraire. On ne peut donc pas constater – comme le suggère A. – que Y. avait d'emblée l'intention de se séparer de lui et qu'elle a joué à son égard un double jeu. Il apparaît bien que les fonctions exercées par A. étaient hétéroclites (le service juridique, les baux commerciaux et les ressources humaines). Il était logique, dans un groupe plus vaste, que l'on tende vers une certaine spécialisation. Y. semble avoir recherché de bonne foi une solution pour conserver A. à son service, tenant compte de sa formation d'avocat. On ne voit pas, dans cette démarche, en quoi consisterait la mauvaise foi. Quant au fait que A. a été autorisé à suivre des cours de ressources humaines, il semble que ce soit à sa demande et que cette autorisation lui soit entièrement favorable, puisqu'il pouvait fréquenter ces cours sur ses



Illustration: Christine Ruf

2.3 Pour tenter d'établir le caractère abusif du congé (art. 336 al. 1 CO), A. soutient qu'il a été victime d'un «congé-modification».

En principe, le congé donné parce que le travailleur refuse une modification du contrat de travail n'est pas abusif, sauf si l'employé est licencié parce qu'il n'a pas accepté des modifications qui devaient être immédiatement applicables, lorsque la décision sert de moyen de pression pour imposer une modification du contrat défavorable au travailleur ou encore lorsqu'elle est signifiée à l'employé parce que celui-ci refuse de conclure un nouveau contrat qui viole la loi, une convention collective ou un contrat-type applicable.

En l'espèce, le rachat de l'employeur par un ensemble plus vaste a rendu nécessaire une restructuration de l'entreprise. L'employeur a donc proposé à A. un nouveau contrat de travail qui déterminait, de façon nouvelle, l'objet de son activité, le salaire et le lieu de travail. A. était évidemment libre d'accepter ou de refuser le nouveau contrat qui lui était proposé. En cas de refus, il devait s'attendre à ce que son contrat de travail soit résilié en respectant le délai de congé et le terme d'échéance. Le congé ne serait abusif, que s'il poursuivait un but contraire au droit. Tel n'est pas le cas en l'espèce. L'employeur n'a pas utilisé l'arme de la résiliation par exemple pour imposer au travailleur une diminution de salaire avant l'échéance; il n'a pas davantage donné congé parce que le travailleur refusait un nouveau contrat qui violait la loi, une convention collective ou un contrat-type applicable. L'arme de la résiliation n'a pas non plus été utilisée pour faire pression sur le

travailleur afin qu'il accepte un contrat plus défavorable. En effet, travailler pour un service juridique plus important pouvait compenser la perte d'autres secteurs d'activité (les ressources humaines et les baux commerciaux); que A. n'ait pas pu être le directeur de ce service plus important ne saurait être considéré comme une rétrogradation, puisqu'il ne pouvait prétendre passer devant un employé qui était à ce poste depuis plus longtemps que lui. La rémunération proposée était largement équivalente. Pour une personne domiciliée au Locle, se rendre à St-Sulpice ou à Berne apparaît plus ou moins équivalent. On ne voit donc pas que l'on ait voulu lui jouer un mauvais tour. Ainsi, les conditions d'un congé de modification à caractère abusif ne sont pas réunies.

Dans ce contexte, on ne voit pas où A. veut en venir lorsqu'il parle d'un délai de réflexion insuffisant. Il ne ressort pas de l'état de fait cantonal qu'il aurait demandé un délai pour réfléchir et que ce délai lui aurait été refusé. A. ne le prétend d'ailleurs même pas. On ne voit pas non plus ce que A. voudrait tirer de la dualité juridique entre Y. d'une part et le groupe qui l'a rachetée d'autre part. Dès lors que le poste occupé par A. chez Y. disparaissait à la suite de la restructuration, il était logique de lui proposer un nouveau contrat à conclure avec le groupe qui avait racheté Y. On ne saurait en déduire que Y. avait une obligation juridique de conserver indéfiniment à son service A., alors que son poste n'avait plus d'utilité pour l'entreprise.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
3 juin 2013 (4A_748/2012)*

heures de travail et aux frais de l'entreprise, tout en améliorant son curriculum vitæ pour la suite de sa carrière, que ce soit à l'intérieur de la même entreprise ou d'une autre. Certes, A. pouvait espérer, à la suite de cette décision, qu'il resterait dans le domaine des ressources humaines. Aucune garantie ne lui a cependant été donnée dans ce sens et la décision qui a été prise en définitive, à savoir de confier ce service à une personne qui s'en occupait depuis plus longtemps que lui, paraît logique. Que l'employeur n'ait pas d'emblée pris une position claire ou qu'il ait même changé d'avis ne suffit cependant pas, au vu de la jurisprudence rappelée ci-dessus, à fonder la mauvaise foi. Pour établir le double jeu, le recourant se fonde sur un état de fait qui n'est pas celui retenu par la cour cantonale et qui lie le Tribunal fédéral dès lors que l'arbitraire n'a pas été démontré.



Droit du travail – Précis de droit Stämpfli

Rémy Wyler, Boris Heinzer, 2014, 3^e édition, 156 francs, 1144 pages, relié, Stämpfli Editions SA, ISBN 978-3-7272-2390-7.

Ce précis aborde les différents aspects du droit privé du travail par une approche thématique et transversale. Cette troisième édition, entièrement revue, développe de nouveaux thèmes. Elle tient compte de la jurisprudence récente du Tribunal fédéral et des évolutions législatives. Il se présente comme un outil nécessaire et concret destiné à tous les praticiens du droit du travail: avocats, magistrats, responsables des ressources humaines, délégués syndicaux, étudiants.

Jugement

Quitter son poste de travail suite à une dispute

L'abandon injustifié de poste entraîne en effet l'expiration immédiate du contrat lorsque le travailleur refuse consciemment, intentionnellement et définitivement de continuer à fournir le travail convenu. En cas de litige, il faut examiner si l'employeur a pu de bonne foi, en considération de l'ensemble des circonstances, comprendre son attitude comme un abandon de poste.

Faits

Dès le 1^{er} avril 2009, A. est entré au service de X. SA en qualité de monteur en chauffage.

Au matin du 8 décembre 2010, une altercation est survenue entre lui et U., le chef de l'entreprise, au sujet d'un décompte de vacances et d'heures supplémentaires. Les propos furent vifs et le ton est monté. Un coup fut porté dans un bidon. A. restitua ses clés des locaux de l'entreprise et quitta les lieux. L'un de ses collègues se rendit ensuite chez lui et le ramena sur un chantier.

Le même jour, X. SA s'est adressée par courrier recommandé à A., dans les termes suivants:

«Nous avons pris note de votre abandon de poste à ce jour devant témoin.

De plus, votre comportement inacceptable, vos termes orduriers et en venir aux mains ne sont pas tolérables.

Une reprise de votre activité après cet épisode ne sera en aucun cas reconnue.

Le contrat est donc rompu et ceci avec effet immédiat.»

Le soir, A. s'est présenté dans les locaux avec son frère. U. a appelé la police et il a peu après, le 13 décembre 2010, déposé une plainte pénale contre A. pour voies de fait, injures, menaces et contrainte, et contre son frère pour menaces et contrainte. La plainte fut classée. U. avait certes pu se sentir menacé; néanmoins, au regard du dossier, aucun élément ne permettait de retenir que les prévenus aient eu l'intention de le menacer ou de le contraindre.

Selon un certificat médical du 9 décembre 2010, A. s'est trouvé en incapacité de travail dès ce jour et jusqu'au 16 décembre 2010. Selon un autre certificat médical établi le 14 décembre, U. avait subi la semaine précédente un important stress psychologique dans le cadre de son travail. Par courrier du 16 décembre, A. a offert ses services à X. dès qu'il aurait retrouvé sa capacité de travail.

Le 22 décembre 2010, A. a restitué à X. SA trois vestes, deux pantalons et un téléphone portable.



Extraits des considérants

2. Il est constant que les parties se sont liées par un contrat de travail, susceptible d'une résiliation ordinaire avec observation d'un délai de congé, selon l'art. 335c CO, ou d'une résiliation immédiate pour de justes motifs, selon l'art. 337 CO.

3. X. SA soutient que A. a abruptement abandonné son emploi, sans observer le délai de congé, et qu'il a ainsi mis fin au contrat. Elle se réfère à l'art. 337d CO, lequel régit les conséquences du comportement du travailleur abandonnant son emploi sans justes motifs.

L'abandon de poste entraîne en effet l'expiration immédiate du contrat; il est réalisé lorsque le travailleur refuse consciemment, intentionnellement et définitivement de continuer à fournir le

Peut-on licencier un employé actif au sein de la commission du personnel pour raisons économiques?
Par quel moyen et comment une attestation de prévoyance professionnelle doit être remise à l'employé?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2013

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
Téléphone: +41 (0)44 421 17 17



Illustration: Christine Ruff

Il s'est trouvé en incapacité de travail pour cause médicale dès le lendemain et jusqu'au 16 décembre. Par courrier de ce jour-ci, il a offert ses services à X. SA dès qu'il aurait retrouvé sa capacité de travail. Au regard de ces éléments, la Cour d'appel juge que A. n'a pas manifesté l'intention irrévocable d'abandonner définitivement son travail. En dépit de l'opinion contraire de X. SA, cette appréciation mérite l'adhésion du Tribunal fédéral.

X. SA a soutenu que trois jours après l'altercation, A. est venu restituer ses vêtements de travail et un téléphone portable; elle invoquait à titre de preuve une déposition de A. dans l'enquête pénale.

Sur la base d'un récépissé signé de X. SA et daté du 22 décembre 2010, la Cour d'appel retient que la restitution des vêtements et du téléphone est intervenue ce jour-ci seulement, soit après que le demandeur avait vainement offert de reprendre son travail. Parce que la déposition a été recueillie plusieurs mois après les faits, le 26 septembre 2011, la Cour attribue une force probante plus élevée au récépissé. X. SA conteste cette appréciation des preuves; elle fait notamment valoir que la restitution effective des objets a pu intervenir avant la confection du récépissé.

A supposer que A. ait voulu quitter définitivement l'entreprise et, en conséquence, restituer les vêtements et le téléphone trois jours déjà après l'altercation, on envisage difficilement qu'il se soit dessaisi de ces objets sans exiger aussitôt un récépissé. Il n'est donc pas vraisemblable que X. SA ait pu at-

tendre près de dix jours pour créer ce document; il semble au contraire plus probable que la restitution soit intervenue à la date indiquée. Pour le surplus, la Cour d'appel a opéré un choix objectif entre des éléments de preuve divergents. X. SA ne parvient donc pas à mettre en évidence une constatation manifestement inexacte des faits, sujette à rectification selon les art. 97 al. 1 et 105 al. 2 LTF.

4. X. SA soutient qu'elle a elle-même mis fin au contrat en le résiliant conformément à l'art. 337 al. 1 CO.

La Cour d'appel juge que les faits survenus le 10 décembre 2010, tels qu'elle a pu les constater, n'étaient pas suffisamment graves pour justifier un licenciement abrupt de A. Cette appréciation est elle aussi convaincante au regard de la jurisprudence relative au licenciement pour de justes motifs; elle n'est d'ailleurs pas sérieusement contestée par X. SA.

Celle-ci fait seulement grief à la Cour d'appel de n'avoir pas pris en considération le certificat médical du 14 décembre 2010, attestant que U. avait subi la semaine précédente un important stress psychologique dans le cadre de son travail. X. SA n'explique toutefois pas en quoi ce document aurait dû influencer l'appréciation à porter sur les événements du 10 décembre; le moyen tiré d'une application prétendument incorrecte de l'art. 337 al. 1 CO est donc insuffisamment motivé.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 12 novembre 2013 (4A_337/2013)

travail convenu. Lorsque ce refus ne ressort pas d'une déclaration explicite du travailleur, le juge doit examiner si l'employeur a pu de bonne foi, en considération de l'ensemble des circonstances, comprendre son attitude comme un abandon de poste; le principe de la confiance, relatif à l'interprétation des déclarations et autres manifestations de volonté entre cocontractants, est ici déterminant. Lorsque l'attitude du travailleur est équivoque, il incombe à l'employeur de le mettre en demeure de reprendre son activité. Dans le procès, il lui incombe de prouver les faits propres à dénoter un abandon de poste.

D'après les constatations de fait, A. a rendu ses clés et quitté les locaux sitôt après l'altercation du 8 décembre 2010. Un collègue est allé le rechercher et il est revenu sur un chantier le jour même.

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: www.employeur.ch

Pénurie de personnel qualifié

Un système d'indicateurs pour évaluer la demande en spécialistes

Plusieurs branches se plaignent depuis des années d'une pénurie de spécialistes. Mais comment peut-on chiffrer le phénomène, et quelles sont les professions concernées? Une étude récente fournit à la fois des réponses et une base permettant d'élaborer des mesures ciblées pour désamorcer le problème. **Par Michael Lobsiger et Wolfram Kägi**

La pénurie de spécialistes est un phénomène complexe et ne se ramène pas à un seul paramètre. La présente étude, réalisée par la société B,S,S. sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie (Seco), aborde le sujet en analysant dans le détail la situation du marché du travail dans divers métiers et champs professionnels. Le travail a essentiellement consisté à identifier les indicateurs qui permettent de déterminer l'ampleur de la pénurie. Les métiers qui pourraient connaître une telle situation sont ainsi mis en évidence. On n'a, toutefois, pas tenté d'évaluer en détail le nombre de spécialistes manquant dans telle ou telle profession.

Sur le plan méthodologique, nous avons pu nous appuyer sur notre Système d'indicateurs de pénurie de spécialistes, enrichi de données plus récentes et plus complètes. Les catégories ou champs professionnels particulièrement frappés de pénurie sont décrits plus en détail dans le rapport. Nous y présentons notamment la pyramide des âges de la population active et analysons jusqu'à quel point le potentiel de spécialistes existant est exploité aujourd'hui.

Pour le classement des métiers, nous recourons à la Nomenclature suisse des professions (NSP) de l'Office fédéral de la statistique (OFS), qui permet d'évaluer 383 «types de professions», regroupés en 39 «classes de professions». Dans quelques cas – mais non dans tous –, les classes correspondent aux branches économiques usuelles.

Pour dépister le phénomène de la pénurie de spécialistes, nous déterminons pour chaque métier quatre indicateurs (voir encadré). Si deux d'entre eux indiquent un accroissement de la

pénurie et que, durant les dix dernières années, les effectifs de la profession ont progressé, nous la rangeons parmi celles qui pourraient connaître une pénurie de spécialistes.

Les deux tiers des champs professionnels concernés

D'après la définition ci-dessus, 36 pour cent des personnes actives en Suisse travaillent dans une profession susceptible de connaître une pénurie de spécialistes. Sur les 39 classes de professions répertoriées, 26 au moins comprennent un type de profession susceptible de pénurie. Tel que défini dans le cadre de

l'étude, le phénomène est donc largement répandu, et ce dans des champs professionnels très différents. On peut, cependant, déterminer des groupes de professions où la pénurie est plus pro-

«Le rapport recense onze classes de professions où la pénurie est la plus prononcée!»

noncée. Le rapport recense onze classes dans ce cas. La situation en matière de spécialistes fait, ensuite, l'objet d'un premier aperçu. En Suisse, 1,4 million de personnes exercent une «profession à pénurie» selon notre définition. Le graphique montre dans quels domaines elles sont employées.

Le plus grand groupe (23 pour cent) de personnes actives dans des professions à pénurie est celui du management. Le fait que le recrutement y soit souvent difficile s'explique certainement par les très fortes exigences spécifiques aux postes de cadres et ne surprend donc guère. Quelque 16 pour cent des personnes actives dans des professions à pénurie travaillent dans le vaste domaine de l'administration, des finances et des affaires juridiques. Elles sont 13 pour cent dans respectivement la santé, l'enseignement et l'éducation (soit les professions techniques). Ces dernières renvoient au domaine MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) qui figure depuis longtemps au cœur du débat public concernant les spécialistes.

Initiative conjointe pour combattre la pénurie de personnel qualifié

Avec l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié (FKI), la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux se sont donné pour but d'atténuer ce phénomène. Afin de mieux analyser le potentiel sur le marché domestique, le Secrétariat d'État pour l'économie (Seco) et le bureau de consultants B,S,S. ont mis au point un système d'indicateurs et en ont dépouillé les données dans le rapport «Pénurie de personnel qualifié en Suisse». Le rapport montre les pénuries dans diverses professions et fournit des pistes à explorer pour mieux utiliser le potentiel indigène. Il est accessible sous:

www.seco.admin.ch ■

Nos indicateurs de pénurie révèlent qu'il existe effectivement – et relativement souvent – des signes objectifs qui montrent que la main-d'œuvre qualifiée risque de manquer dans ces professions. Enfin, 23 pour cent des personnes actives dans des professions susceptibles de pénurie relèvent d'autres métiers liés aux services et à la production.

Professions commerciales et administratives

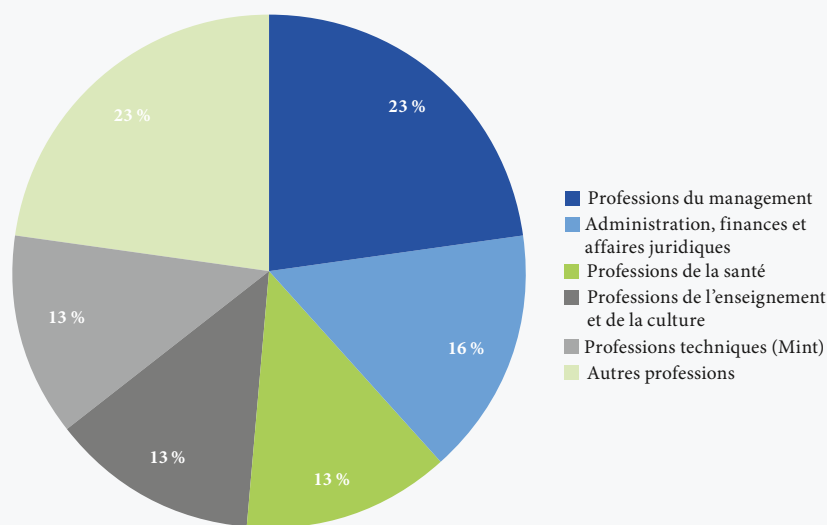
Les facteurs prédisposant à la pénurie de spécialistes varient d'une profession à l'autre, comme le montre l'exemple des professions commerciales et administratives (voir tableau). On constate que quatre types de professions sur sept sont susceptibles de pénurie: les comptables, les spécialistes de l'immobilier, les spécialistes de l'organisation et les autres employés administratifs. Dans toutes ces classes, le taux de couverture est inférieur à 100 pour cent et le taux de vacances supérieur à la moyenne de l'économie, alors que la demande a progressé ces dix dernières années.

Pour les comptables, les spécialistes de l'immobilier et de la gérance, ainsi que pour les autres employés administratifs, le taux de chômage était inférieur à la moyenne de l'économie.

Indicateurs en matière de spécialistes

Dans les indicateurs, différentes composantes indiquent une pénurie de spécialistes: 1. taux de couverture inférieur à 100 pour cent (ce taux montre si tous les postes d'un métier occupés à un instant donné peuvent être couverts par l'emploi de toutes les personnes actives disposant des qualifications requises); 2. taux d'immigration supérieur à la moyenne (nombre de personnes immigrées ces dix dernières années par rapport aux personnes actives); 3. taux de chômage inférieur à la moyenne; 4. taux de postes vacants supérieur à la moyenne; 5. croissance de l'emploi durant les dix dernières années. ■

Personnes actives dans des professions susceptibles de connaître une pénurie de spécialistes, par domaines professionnels



Source: OFS, SECO, x28 / La Vie économique

En revanche, l'immigration des dix dernières années n'a pas joué de rôle proportionné dans une seule de ces professions. Cela pourrait, entre autres, tenir au fait que ces domaines exigent de fortes connaissances des institutions. C'est pourquoi on ne saurait répondre à la pénurie de spécialistes en se contentant de recruter à l'étranger.

Les quatre types de professions susceptibles de pénurie de spécialistes dans le domaine des professions commerciales et administratives équivalaient à 117 000 personnes, soit 27 pour cent des personnes actives dans la classe de professions correspondante. En revanche, les professions générales de bureau (employés de commerce et de bureau) ne doivent pas être rangées dans celles où les spécialistes pourraient manquer, d'après nos critères. Le taux de couverture y était certes inférieur à 100 pour cent et le taux de chômage également inférieur à la moyenne, mais la demande s'est contractée ces dix dernières années.

Dans le rapport complet, la valeur des indicateurs présentés ici et de la croissance de l'emploi ces dix dernières années est donnée pour dix autres classes où les signes de pénurie sont les plus manifestes. On peut donc suivre en détail les indicateurs qui justifient ou non la susceptibilité de pénurie dans les différentes professions.

Exploitation du potentiel de spécialistes existant

En plus de la pénurie de spécialistes, le rapport décrit les onze champs professionnels principaux d'après le sexe, l'âge, le taux d'activité, le taux d'emploi moyen

«Les facteurs prédisposant à la pénurie de spécialistes varient d'une profession à l'autre!»

et la formation. Cela permet de répondre aux questions concernant les champs professionnels ou les professions susceptibles de pénurie de spécialistes:

- faut-il s'attendre ces prochaines années à un besoin de remplacement démographique particulièrement marqué à cause des départs imminents à la retraite?
- jusqu'où le potentiel de main-d'œuvre existant est-il épuisé actuellement en termes de participation au marché du travail et de taux d'emploi (temps partiel/plein temps), et quelles sont les différences par sexe?
- comment la demande de main d'œuvre se répartit-elle entre les niveaux de formation?

Composantes des indicateurs de pénurie, de la croissance de l'emploi et du nombre d'actifs occupés pour les professions commerciales et administratives

	Taux de couverture inférieur à 100%	Forte immigration	Chômage faible	Taux accru de postes vacants	Croissance de l'emploi	Nombre d'employés (2010/2011)
Total des professions commerciales et administratives	x		x			472 000
Employés de commerce et professions de bureau	x		x			274 000
Employés administratifs	x		x			34 000
Comptables	x		x	x	x	45 000
Spécialistes de l'immobilier et de la gérance	x		x	x	x	13 000
Spécialistes en import/export				x		2 000
Spécialistes de l'organisation	x			x	x	41 000
Autres employés administratifs	x		x	x	x	18 000

Source: OFS, SECO, x28 / La Vie économique

- Comme pour les causes possibles de la pénurie de main-d'œuvre, les résultats varient d'un champ professionnel à l'autre.

Dans les métiers de l'enseignement et de l'éducation, dans ceux du nettoyage, de l'hygiène et des soins corporels, ainsi que dans les professions de la santé, le taux de personnes actives de plus de 50 ans (39 pour cent) est nettement supérieur à la moyenne (30 pour cent). Ces prochaines années, du fait des départs à la retraite, il faut donc s'attendre à ce que le taux de remplacement dans ces métiers soit supérieur à celui des autres champs professionnels.

Dans l'ensemble, les champs professionnels qui donnent des signes de pénurie ne présentent, toutefois, pas de besoin de remplacement démographique supérieur à la moyenne. Cela pourrait tenir notamment au fait que la croissance de l'emploi a pu y être couverte ces dernières années par de nouveaux diplômés et des travailleurs immigrés. Dans les métiers nécessitant un nombre croissant de spécialistes, ces deux catégories de personnes pourraient avoir contribué à rajeunir le personnel.

Dans les champs professionnels susceptibles de pénurie, le potentiel de spécialistes a tendance à être mieux exploité que dans les autres. De nos jours,

c'est surtout le cas dans les métiers techniques et ceux de la construction. Dans ces professions dominées par les hommes, le taux d'activité et le taux d'emploi sont en général nettement supérieurs à la moyenne. En même temps, on voit que, dans les professions connaissant une pénurie de spécialistes, les femmes présentent des taux d'activité et un taux d'emploi moyen supérieurs à celles actives dans d'autres professions.

Ce constat vaut autant pour les métiers techniques que pour de nombreuses professions susceptibles de pénurie de spécialistes où le taux de femmes est élevé, comme la santé. Les taux d'activité et d'emploi des femmes restent, cependant, toujours inférieurs à ceux des hommes.

Pénurie accentuée dans les domaines à fortes qualifications

Dans la majorité des métiers et champs professionnels fortement susceptibles de pénurie de spécialistes, la demande en main d'œuvre bien qualifiée est supérieure à la moyenne. Les taux les plus élevés de diplômés du degré tertiaire s'affichent dans la classe des ingénieurs (85 pour cent), dans celle de l'enseignement et de l'éducation (73 pour cent), ou encore celle de l'informatique (60 pour cent). Dans neuf des onze classes de professions présentant des signes ac-

crus de pénurie de spécialistes, le taux de personnes actives issues du degré tertiaire dépasse la moyenne de l'économie (33 pour cent).

Notre analyse de détail fournit ainsi diverses indications quant aux domaines où l'on pourrait envisager de prendre des dispositions pour lutter contre la pénurie de spécialistes. L'initiative de la Confédération «visant à combattre la pénurie de personnel qualifié» se réfère déjà aux domaines mentionnés et présente quelques mesures possibles.

La pénurie est une réalité

Les résultats de notre étude montrent que la pénurie de spécialistes est un phénomène très répandu. Les plaintes émises en Suisse à ce sujet et évoquées en introduction peuvent, en outre, être étayées par des données. Enfin, ce rapport renseigne sur le degré d'épuisement de la main-d'œuvre potentielle. Il permet de s'orienter dans le champ très vaste de la pénurie de spécialistes et peut servir à élaborer des mesures ciblées pour désamorcer le problème. ■

Wolfram Kägi est directeur de B,S, S. Volkswirtschaftlichen Beratung, Bâle. Michael Lobsiger est chef de projet. Leur article est paru dans la publication «La Vie économique».

Initiative «Marché du travail 45plus»

Mieux exploiter le potentiel domestique

L'Union patronale suisse (UPS) apporte son soutien à l'initiative de la Confédération visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, afin de contribuer à une utilisation optimale du potentiel de main d'œuvre existant en Suisse même, notamment et surtout parmi les travailleurs seniors. Elle a lancé à cette fin le projet de plateforme «Marché du travail 45plus».

En Suisse, les besoins en personnel sont très grands. Il est donc essentiel d'exploiter au mieux le potentiel de main d'œuvre existant dans nos frontières.

Au-delà de la participation des femmes à la vie active et de l'intégration des personnes handicapées, l'accent est mis avant tout sur le maintien en activité des travailleurs âgés dont le potentiel, du seul point de vue numérique, est considérable sur le marché du travail. Dès lors, trouver les moyens d'exploiter ce potentiel apparaît extrêmement important.

L'Union patronale suisse (UPS) entend s'activer pour remédier au problème. A ce titre, elle participe à l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, animée par la Confédération. Sa première mesure concrète a consisté à lancer la plateforme «Marché du travail 45plus», qui encourage de manière ciblée l'embauche des travailleurs seniors et leur intégration dans le marché du travail.

Les paroles ne suffisent pas

«Marché du travail 45plus» regroupe sous le patronage de l'UPS des entreprises, associations et spécialistes des domaines du marché du travail, de l'assurance sociale et de la formation, ainsi que d'autres parties prenantes s'occupant des défis du marché du travail pour les plus de 45 ans et qui veulent s'engager dans ce domaine.

L'initiative aide aussi les employeurs à mettre en œuvre une politique de diversité efficace. Revêtent une importance primordiale, à cet égard, les questions liées au maintien du savoir-faire et de la productivité personnelle, ainsi que la persistance de stéréotypes relatifs à l'âge, le rôle de la direction dans l'engagement de collaborateurs et leur

motivation, la multiplicité des carrières offertes, telles que carrières dirigeantes, de spécialistes ou de responsables de projets, les changements d'orientation en cours de carrière, les conditions générales des entreprises ainsi que les offres de qualification et de coaching pour les travailleurs âgés ou encore l'adéquation des profils de postes avec les qualifications des candidats.

«Contribuer à l'occupation de travailleurs seniors et réduire la pénurie de personnel qualifié!»

L'initiative encourage d'un côté les échanges entre acteurs concernés et sert d'un autre côté de pôle d'expériences pratiques. Dans le cadre de «Marché du travail 45plus» il s'agit donc de

- traiter les problèmes et tendances actuels;
- lancer des projets;
- fournir des enseignements;
- définir des approches et
- proposer des améliorations.

Accent sur les entreprises

De composition interdisciplinaire, l'initiative «Marché du travail 45plus» met toutefois l'accent sur les entreprises. De plus, les associations et les employeurs publics sont représentés comme membres. L'initiative est organisée comme un «think and act tank». Ses membres se rencontrent deux à trois fois par an. Au besoin, des groupes de travail et des ateliers thématiques se chargent d'approfondir tel ou tel sujet.

L'UPS met sur pied l'initiative en collaboration avec une spécialiste. Dans la phase actuelle, la priorité consiste à attirer nos membres vers cette plateforme. Jusqu'ici, onze entreprises ont accepté de participer.

Adhésion possible en tout temps

«Marché du travail 45plus» démarrera en juin, après une manifestation de lancement. A cette occasion, les objectifs, priorités d'action et procédures seront fixés d'entente avec tous les membres, sur quoi les premières mesures seront mises en œuvre. En 2014, deux autres rencontres sont prévues en automne. L'initiative devrait durer en principe de trois à quatre ans, les participants pouvant décider chaque année de maintenir ou non leur participation.

Réunis dans un groupe consultatif (sounding board), les représentants des secteurs de la recherche appliquée des Hautes écoles suisses mettent leur expertise à disposition. D'autres associations et groupes de travail travaillant sur la démographie et le partenariat social sont également associés à l'initiative, pour des échanges réguliers.

Les membres de l'initiative «Marché du travail 45plus» peuvent tirer parti du réseau interdisciplinaire pour contribuer à l'occupation de travailleurs seniors et adoucir ainsi la pénurie de personnel qualifié. Si une participation vous intéresse, le site web de l'Union patronale suisse vous fournira plus d'informations. ■

www.employeur.ch

Pour la formation professionnelle, contre la pénurie de personnel qualifié

La pénurie de personnel qualifié est un défi majeur pour l'avenir immédiat. Le système de formation professionnelle suisse offre aux milieux économiques un large éventail de mesures pour traiter le problème de manière ciblée. Pour réussir, leur démarche a cependant besoin du soutien des entreprises et associations professionnelles. **Par Jürg Zellweger**

Aujourd'hui déjà, la pénurie de personnel qualifié est un phénomène de dimension nationale, documenté par des données actuelles (lire article page 46). Il faut également s'attendre à ce que le recrutement devienne encore plus difficile pour les entreprises. La croissance de la population active ralentit et pourrait même devenir négative ces prochaines années. L'immigration de main-d'œuvre étrangère atteint des limites politiques et matérielles.

Pour faire face aux défis qui y sont liés, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux ont lancé une initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Quatre champs d'action prioritaires ont été définis:

- Renforcement des compétences selon les besoins des entreprises
- Création de conditions facilitant l'exercice d'une activité lucrative pour les travailleurs âgés
- Meilleure conciliation du travail et de la famille
- Encouragement de l'innovation pour une meilleure productivité

Ces objectifs montrent clairement que les mesures possibles font appel aux pouvoirs publics autant qu'aux entreprises et associations professionnelles.

Mesures ciblées nécessaires

Le nouveau système d'indicateurs du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) montre que les causes de la pénurie de personnel qualifié peuvent varier selon les métiers. Voici les questions fondamentales que leur analyse doit soulever: A-t-on formé trop peu de professionnels dans tel ou tel métier? Les



Photo: Keystone/Steffen Schmidt

Grâce à la formation professionnelle, les jeunes pourraient combler la pénurie de personnel qualifié: des jeunes dans un salon des métiers à Zurich

professionnels formés n'exercent-ils plus leur métier ou seulement à temps partiel ou ne travaillent-ils plus du tout? La demande de certaines qualifications spécifiques a-t-elle massivement augmenté? Faut-il recruter à l'étranger?

Le système d'indicateurs du SECO présente, pour onze domaines professionnels aux signes manifestes de pénurie de personnel qualifié, des mesures concrètes à prendre dans chacun des champs cités plus haut. Une chose est sûre: comme le contexte varie selon les métiers et les branches, il n'existe pas de solution standard. Il faut donc que les entreprises concernées ainsi que les associations sectorielles et professionnelles s'engagent aussi dans la lutte.

Toute stratégie de base en matière de politique du personnel doit incon-

testablement inclure la formation et le perfectionnement ciblés dans l'entreprise. D'où l'importance stratégique de la formation professionnelle, car deux tiers des jeunes en Suisse suivent une formation professionnelle initiale et la population active compte autant de titulaires de diplômes professionnels supérieurs que de titulaires de diplômes universitaires.

Optimiser la formation professionnelle au niveau sectoriel

Le système de notre pays permet aux entreprises et à leurs associations d'exercer une grande influence sur les paramètres clés du développement des professions, avec une incidence directe sur les qualifications des professionnels, l'attrait des métiers ou les frais de formation. La formation professionnelle

remplit donc l'exigence centrale au regard du premier champ d'action cité, à savoir s'adapter aux besoins des entreprises.

Qu'est-ce que cela veut dire concrètement? Les associations professionnelles mettent normalement l'accent sur le développement des professions, c'est-à-dire la conception d'une ou de plusieurs formations initiales. Voici les points à clarifier alors: Quel est le profil d'activités actuel et – surtout – futur d'une profession? Quelles qualifications concrètes sont requises? Faut-il offrir plusieurs professions avec des durées de formation différentes dans le même domaine? Quel avantage la formation présente-t-elle pour les entreprises formatrices et quels sont les coûts? Dans quelle mesure les entreprises seront-elles disposées à offrir des places d'apprentissage? Et surtout: le métier est-il intéressant pour les jeunes des deux sexes? Quelle valeur la maturité professionnelle a-t-elle pour la branche et comment peut-on la promouvoir? Qu'en est-il de l'abandon des études?

Démarche guidée par les besoins

Au niveau de la formation continue, il faut savoir que celle-ci est aussi motivée par l'offre. Toute offre demande à être promue, ce dont se charge le marketing professionnel, mais en ne suscitant pas que des attentes réalistes chez les employés. Il est donc primordial de maintenir l'approche basée sur la demande et de veiller à ce que la formation continue dégage une plus-value conforme au marché de l'emploi, pour les employés comme pour leurs employeurs.

Face à la pénurie de personnel qualifié, il faut exploiter le potentiel des jeunes sortant de l'école, mais aussi d'autres groupes. Le domaine de la formation et du perfectionnement doit viser les adultes d'autres horizons professionnels ou réintégrant le monde du travail ou les personnes travaillant déjà dans l'entreprise, mais ne possédant pas encore les qualifications requises. Les besoins des adultes occuperont à l'avenir une plus grande place dans la formation professionnelle. Plusieurs associations se préoccupent déjà des diplômes pro-

fessionnels pour adultes et font de premières expériences avec la prise en compte des acquis obtenus en dehors de la formation professionnelle.

Engagement indispensable des entreprises et associations

En se dégradant, la situation des professionnels défie les entreprises à revoir leurs activités de formation et de perfectionnement. Il faut, par exemple, éva-

«La mise en œuvre des mesures fait aussi appel aux entreprises et aux associations!»

luer si un nombre suffisant de places d'apprentissage est proposé dans les métiers demandés et si les employés aspirant à d'autres qualifications reçoivent le soutien nécessaire (dans l'intérêt des employés et des employeurs). Il faut également examiner si les systèmes salariaux tiennent compte des efforts de formation et de perfectionnement et dans quelle mesure le coût et l'utilité de ces investissements sont connus.

En deuxième lieu, les entreprises devraient aussi détailler leurs besoins de qualifications à l'intention des associa-

tions sectorielles. Leur contribution est essentielle pour élaborer des concepts de formation qui conviennent parfaitement. Les entreprises sont le mieux placées pour savoir comment les exigences de qualité et de quantité face au personnel évoluent en même temps que la branche. Les formateurs connaissent mieux que quiconque les défis liés à la formation des jeunes dans l'entreprise et les entrepreneurs sont ceux qui peuvent le mieux évaluer les performances des jeunes arrivant sur le marché du travail ou des diplômés d'une formation continue.

Il est donc essentiel que les entreprises s'investissent dans l'élaboration des concepts de formation et qu'ils s'engagent dans les organes des associations. Au final, il s'agit aussi d'unir les efforts et, dans l'intérêt de chaque branche, de coopérer avec les concurrents dans le domaine de la formation.

Il est important de créer et de maintenir des conditions idéales dans la politique de formation professionnelle afin que les associations professionnelles et faitières puissent remplir au mieux leur rôle au service de l'entreprise. Dans un système axé de fait et par la forme sur les besoins du monde du travail (et des personnes à former), le point de vue des entreprises doit être considéré comme prioritaire. Ce sont en effet elles qui recrutent les personnes aux qualifications professionnelles, qui forment les apprenants et qui financent la formation continue.

La politique de formation professionnelle n'a donc pas tant besoin des idéaux des politiciens de la formation, ni de la logique des fournisseurs ou d'une optimisation administrative, mais plutôt d'entreprises engagées et d'associations performantes. Celles-ci constituent la meilleure garantie d'un système de formation et de perfectionnement répondant aux besoins du monde du travail et contribuant à approvisionner l'économie avec le personnel qualifié requis. ■

Jürg Zellweger: s'adapter aux besoins des entreprises.



Photo: Daniela Baumann

Jürg Zellweger est membre de l'Union patronale suisse.

Ernst Kneuss Volaille SA

Le coquelet (Güggeli) argovien démarre à fond

A Mägenwil, dans le canton d'Argovie, la troisième génération des Kneuss donne un grand coup d'accélérateur. Depuis que les frères Daniel et Thomas sont à la barre, l'entreprise familiale progresse encore plus vite et ses produits de volaille sont toujours plus appréciés en Suisse. **Par Michael Zollinger**

«Mon grand-père était un vrai pionnier», s'extasie le CEO Daniel Kneuss dans son petit bureau, à Mägenwil. On n'y trouve pas de chaise, le chef estimant que l'énergie est meilleure quand on est debout. «Ernst Kneuss senior était le premier à vendre des coquelets au début des années soixante au marché de Baden. Les autres marchands proposaient tous de gros poulets, sauf lui.»

Un jour, une Zurichoise qui passait par là commanda 600 coquelets d'un seul coup. Le grand-père, qui en exigea le paiement anticipé, apprit juste après que la dame possédait six restaurants espagnols à Zurich. «L'un d'entre eux était l'Emilio», établissement réputé de la Zweierstrasse qui, aujourd'hui encore, à la 4^{ème} génération, inscrit notre coquelet à son menu», raconte Daniel Kneuss. Des années plus tard, il effectua une visite de clientèle à l'«Emilio» avec son père et vit des habitués tels qu'Udo Jürgens ou Tina Turner savourer des coquelets Kneuss.



Les coquelets de Kneuss ont toujours été suisses – «helvétiquement bons» – comme l'affirme la publicité.

Une nouvelle exploitation depuis 2000

Daniel Kneuss, 37 ans, a complété sa formation de boucher par un diplôme de gestionnaire. Il est depuis 7 ans le troisième CEO de l'entreprise. De formation technique, Thomas, son aîné de trois ans, est responsable de l'exploitation. Ensemble, ils ont accéléré le développement de la société et adapté ses structures. Une équipe unique a remplacé le patron et elle travaille à l'aide de tableaux de bord chiffrés.

L'esprit et la «philosophie» sont demeurés, qui consistent à réinvestir constamment la plus grande partie des bénéfices. Les deux fils détiennent aujourd'hui 40 pour cent des actions et le

père, Ernst Kneuss junior, 20 pour cent. C'est lui qui a tracé la voie actuellement empruntée. En 2000, il inaugurait la nouvelle exploitation, dotée d'un abattoir très moderne, dans la zone industrielle de Mägenwil. Avant lui, le fondateur, Ernst Kneuss senior, effectuait les abattages dans la buanderie et ses extensions.

Du suisse pur sucre

Dès le début, les coquelets de Kneuss ont toujours été suisses – «helvétiquement bons» – comme l'affirme la publicité. Leurs «parents» vivent en Suisse.

Les poussins éclosent dans une exploitation de la région de Berne et grandissent ensuite dans l'une des 68 fermes en Argovie et dans les cantons voisins. «Nous contrôlons constamment nos partenaires européens, qui sont exemplaires et répondent aux normes suisses BTS. Tous les coquelets reçoivent une nourriture élaborée par Kneuss, comprenant moins de 5 pour cent de maïs et une majorité de blé et de céréales. Cela donne une croissance plus lente, qui se répercute sur la qualité de la viande», explique la société Kneuss. L'exploitation de Mägenwil, avec son propre

shop de coquelets, a été constamment modernisée ces dernières années. Grâce à des partenariats avec des constructeurs de machines hollandais, le plus haut niveau technique est atteint. Ces derniers utilisent volontiers la Suisse comme marché-test pour leurs derniers développements.

Innovations et nouveau shop en ligne

En l'an 2000, après le déménagement, l'entreprise occupait 47 collaborateurs. Ils sont aujourd'hui 150. «Le processus de succession a duré plusieurs années. Mon frère et moi sommes arrivés en 2000, avant de reprendre la direction opérationnelle en 2007», résume Daniel Kneuss. Le père, Ernst, est actuellement président du CA et on peut régulièrement croiser le fondateur, Ernst senior (88 ans), à Mägenwil. Avec la grand-mère (85 ans), ils viennent tous les matins savourer un café-croissant. Cette proximité de la famille et les liens étroits entre les trois générations font partie de la success story de Kneuss. Grâce à beaucoup d'«huile de coude», de ténacité et à des innovations incessantes, la gastronomie et le commerce spécialisé sont au rendez-vous.

Les commandes parvenant le soir jusqu'à 18 h sont immédiatement préparées et livrées le jour suivant. L'assortiment comprend une variété de 2500 produits de volaille différents – parmi lesquels de nombreux produits prêts à consommer – pouvant tous être commandés en petites quantités. Kneuss livre les boucheries avec ses propres véhicules, les restaurants via divers partenaires. L'éventail d'utilisateurs a fortement augmenté. Des équipes mixtes de développement de produits, en commun avec des cuisiniers externes, des bouchers, des maîtresses de maison, des spécialistes de l'emballage et des développeurs de produits Kneuss récoltent constamment des idées et les répertoire.

Étiquette-fraîcheur

Une étiquette-fraîcheur vient, par exemple, d'être introduite. Elle fonctionne grâce à des pigments et a été développée avec une entreprise pharmaceutique. Plus le centre de l'étiquette est

sombre, plus le coquelet est frais dans son emballage. Le centre s'éclaircit au gré du temps et de la température.

Certaines prestations sont également innovantes. Les Argoviens conçoivent des menus pour de gros clients comme «menuandmore» (l'ancienne Stadtküche de Zurich). Kneuss Güggeli organise des événements avec plus de 5000 participants, ou développe des concepts gastronomiques entiers. C'était le cas lors de l'inauguration, l'an dernier, de la «balance à coquelets», à Windisch. Pour accroître la notoriété, on collabore à des magazines de cuisine et des flyers ont récemment été distribués dans les ménages argoviens.

Une boutique en ligne pour les consommateurs vient aussi de naître. Daniel Kneuss: «Depuis chez lui, le client consulte l'offre, passe commande et décide où il veut retirer le produit parmi la centaine de points de vente actuels du commerce spécialisé. Grâce à ce système, nous atteignons deux buts: un canal de distribution supplémentaire et la fidélisation de nos meilleurs clients dans ce type de commerce. Celui-ci subissant une pression croissante, il s'agit ici d'une situation gagnant-gagnant.»

La volaille plus que le boeuf

Avec 9 pour cent de parts de marché, Kneuss est le n° 4 de la branche. 47 pour cent de la volaille consommée dans le pays provient de l'étranger, majoritairement du Brésil. «Nous visons à réduire cette part grâce à la très grande fraîcheur et à notre qualité. Notre message aux consommateurs: achetez un bon poulet suisse frais plutôt que le moins cher provenant de l'étranger», déclare Kneuss. Depuis 2000, le volume d'abattage à Mägenwil a presque doublé. La croissance, en partie à 2 chiffres, est impressionnante.

Pour Kneuss le poulet a le vent en poupe et a même dépassé le boeuf en quantité. En 1992, la consommation annuelle par habitant était de 8 kg, elle est aujourd'hui de 11,4 kg. «Par rapport aux USA (env. 45 kg), c'est encore très peu.»

Optimiste malgré les menaces

La grippe aviaire reste une menace pour le secteur. La dernière fois, en 2005,



Daniel Kneuss, CEO de l'entreprise familiale

Kneuss en a nettement ressenti les effets. «Le risque demeure, mais les systèmes de pré-alerte sont beaucoup plus efficaces qu'auparavant. Un problème en Asie et aussitôt des mesures additionnelles sont prises chez nous», affirme Kneuss qui, pour cette raison, est fortement impliqué dans l'Association suisse des producteurs de volaille (ASPV).

L'entrepreneur est confiant en l'avenir et mise sur une croissance durable de 2 à 5 pour cent. L'espace disponible ne pose problème puisque la société peut encore s'agrandir de manière modulaire, comme cela a déjà été plusieurs fois le cas depuis 2000. Et la quatrième génération de successeurs semble d'ores et déjà sur la bonne voie. Daniel Kneuss plaisante: «Notre fils de trois ans a déjà une prédilection pour les ailerons de poulet. ■

L'institut de management de l'industrie suisse des machines,
des équipements électriques et des métaux

Swissmem Ecole de cadres Le garant de vos progressions



Cours pour dirigeants et formateurs

- Maître dans l'industrie
- Dirigeant de maintenance
- Dirigeant en facility management
- Coach d'apprentis
- Formateur en entreprise d'apprentis
- Formateur d'adultes (BFFA)
- Animateur de formation pour adultes (FSEA)

Formations modularisées certifiées pour cadres

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

Modules de 2 à 3 jours concernés

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

Modules fréquentables indépendamment

Formations 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.

Nous vous invitons à redécouvrir en détail
notre site internet www.swissmem.ch

«Diriger, ça s'apprend»

Swissmem Ecole de cadres

Avenue de la Rochelle 5, 1008 Prilly, Téléphone 021 654 01 50, ecole.cadres@swissmem.ch



Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise 2014
Mercredi 3 septembre 2014, Université de Fribourg (Suisse)

La santé à tous les âges: ce que les entreprises et leurs collaborateurs peuvent faire

La santé des actifs de tous âges est une condition indispensable à la productivité élevée de l'économie suisse. Le recrutement et la fidélisation de collaboratrices et collaborateurs qualifié-e-s sont pour toute entreprise les garants du savoir-faire, de la qualité et des bénéfices. Qu'elles emploient des jeunes travailleuses et travailleurs qualifié-e-s ou des cadres plus âgés, les entreprises de diverses branches doivent s'intéresser à la santé de leurs employé-e-s. Quelles conclusions concernant la santé de leurs collaboratrices et collaborateurs les entreprises tirent-elles à partir des profils d'âge de ces derniers? Comment peuvent-elles permettre à leurs employé-e-s de tous les groupes d'âges d'améliorer leur santé? Qu'apporte à cet égard une gestion systématique de la santé en entreprise? Le congrès met en lumière les aspects pertinents en matière de santé de tous les groupes d'âges au sein de l'entreprise. Des exemples pratiques de gestion de la santé et des différents groupes d'âges au sein de sociétés privées et publiques seront présentés et débattus.

Public cible

- Cadres et spécialistes des ressources humaines
- Personnes chargées de la santé dans les entreprises
- Spécialistes de la sécurité au travail et de la protection sanitaire

- Fournisseurs d'instruments et de conseils pour la promotion de la santé
- Représentantes et représentants d'institutions publiques
- Décideuses et décideurs des milieux politiques, économiques et des administrations

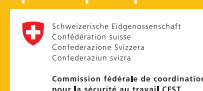
Frais d'inscription

CHF 375.- y compris le repas de midi, les rafraîchissements et le dossier du congrès

Organisateurs

Promotion Santé Suisse en coopération avec la Suva et le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Sponsor principal



Partenaire média



Programme détaillé et inscription: www.promotionsante.ch/congres



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

25 JAHRE
ANS
ANNI

en coopération avec

suva

Mehr als eine Versicherung
Mieux qu'une assurance
Più che un'assicurazione



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Segretariat d'Etat à l'économie SECO

Évolution réjouissante: moins de rentes – plus de réadaptation

La transformation de l'AI d'une assurance de rentes en une assurance de réadaptation est en bonne voie. Selon les statistiques les plus récentes, les employeurs, avec le soutien des organes de l'AI, ont intégré près de 18 000 personnes handicapées. Compte tenu de la situation financière toujours difficile de l'AI, cette évolution réjouissante doit se poursuivre systématiquement et être complétée par d'autres mesures.

En janvier 2014, le nombre de rentes AI pondérées (par exemple un quart de rente, trois quarts de rente et une rente entière correspondent à deux rentes pondérées) octroyées en Suisse et à l'étranger se montait à 229 800. C'est ce qui ressort d'un communiqué de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Cela correspond à une diminution de 2 pour cent (4800 rentes) par rapport à l'année précédente. Il s'agit de la baisse la plus sensible depuis janvier 2006. Le nombre de 13 800 nouvelles rentes pondérées octroyées en 2013 représente un nouveau minimum. Depuis 2003, le nombre de nouvelles rentes a diminué d'environ 51 pour cent.

Contrairement au recul du nombre de nouvelles rentes, on constate une nette augmentation des mesures de réadaptation professionnelle de l'AI depuis 2008. De 2002 à 2013, le rapport entre les personnes touchant de nouvelles rentes et celles bénéficiant de mesures de réadaptation professionnelle s'est inversé.

Selon l'OFAS, l'Assurance invalidité a économisé un total de 173 millions de francs grâce à la lutte contre les abus d'assurance. Sur les 2540 cas liquidés en 2013, 570 cas d'abus ont été détectés. Cela correspond à 420 rentes entières versées en moins.

Près de 1000 intégrations

Le succès de la réadaptation professionnelle se confirme dans l'enquête menée par la Conférence des offices AI auprès des 26 offices cantonaux de l'AI: au cours de l'année écoulée, ils sont parvenus, en collaboration avec les employeurs, à placer sur le marché du travail primaire 17 552 personnes handicapées et ainsi, même à dépasser le chiffre élevé de l'année précédente (16 629). Les mesures prises concernent le maintien des emplois, les placements dans la même entreprise et des emplois chez de nouveaux employeurs. Ne sont pas compris dans cette statistique tous les postes qui peuvent être maintenus grâce au seul l'engagement des employeurs, sans recours à l'AI.

Face à cette évolution réjouissante, l'Union patronale suisse se voit confortée dans ses efforts en faveur d'une intégration plus poussée des bénéficiaires de l'AI sur le marché du travail. Cela dit, il faut aussi reprendre dans les meilleurs délais les mesures incontestées de la défunte révision 6b de l'AI afin de réduire la montagne de dette de cette assurance, qui continue de culminer autour des 14 milliards de francs. A cet égard, les mesures visant l'employabilité et l'intégration de personnes psychologiquement handicapées revêtent une

importance particulière, puisqu'au sein de l'AI, cette catégorie de bénéficiaires est celle qui a connu la plus forte croissance ces dernières années. Le projet de révision 6b prévoyait par exemple une détection plus rapide des problèmes psychiques, la suppression de la limitation dans le temps des mesures d'intégration ou encore un meilleur soutien par l'AI des efforts fournis par les employeurs en matière de réintégration.

La Commission saisit la balle au bond

Après l'adoption par le Conseil des Etats de la motion Schwaller, la Commission de sécurité sociale et de la santé publique (CSSS) du Conseil national adresse la même recommandation au plénum de sa Chambre. Cette motion exige, en plus d'une meilleure intégration de bénéficiaires de l'AI souffrant notamment de troubles psychiques, un démantèlement de la dette de l'AI auprès de l'AVS d'ici à 2028 et une lutte plus efficace contre la fraude. De plus, la CSSS-N veut dès cet automne reprendre l'examen des éléments différés de la révision 6b – à savoir la nouvelle réglementation des frais de voyage et des allocations pour enfants de bénéficiaires de rentes AI. ■



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

Enquête sur la structure des salaires 2012

Salaires en hausse, moins de postes à bas salaires

Selon la nouvelle enquête sur la structure des salaires de la Confédération, le salaire médian s'est élevé de 13,4 pour cent entre 2002 et 2012, passant à 6118 francs. Durant la même période, la proportion de bas salaires a reculé pour atteindre 10 pour cent. Les différences de salaires entre hommes et femmes n'ont en revanche pas diminué. L'Union patronale suisse formule à ce sujet un certain nombre de remarques.

L'enquête sur la structure des salaires de l'Office fédéral de la statistique (OFS) montre qu'entre 2002 et 2012, le salaire médian a augmenté de 13,4 pour cent en termes nominaux, passant à 6118 francs bruts. Il affiche une hausse de 3,2 pour cent depuis 2010. Nous avons donc assisté à un accroissement significatif des salaires pendant une période où l'économie a traversé des phases difficiles. Les salaires réels sont eux aussi en hausse, puisque le renchérissement est resté quasi nul ces dernières années. Pour l'Union patronale suisse (UPS), la Suisse doit cette évolution positive au bon fonctionnement de l'économie et à l'accès privilégié au marché de l'UE qui résulte des accords bilatéraux.

La Suisse en exemple

L'Union patronale suisse (UPS) se félicite aussi du recul, de 10,5 à 10 pour cent, de la proportion des emplois à bas salaires. Les salaires de ce segment ont augmenté de 9,5 pour cent. Autre fait intéressant: en 2010, selon l'OCDE, la Suisse figure parmi les quatre pays affichant la plus faible proportion de bas salaires. Notre pays a donc valeur d'exemple à l'échelle européenne. C'est encore plus vrai si l'on prend en considération le faible taux de chômage que connaît la Suisse.

La tendance inverse suivante peut être observée: tandis que la part des bas salaires chez les hommes est passée de 5,2 à 5,9 pour cent entre 1996 et 2010, elle a au contraire reculé de 23 à 18,4 pour cent chez les femmes. Dans certains secteurs, les salaires ont augmenté sous l'effet de l'internationalisation croissante des entreprises suisses. Il en a ré-

sulté un glissement du salaire médian et le relèvement corrélatif de la limite des bas salaires, sans diminution du pouvoir d'achat. La Suisse est parvenue à faire reculer encore sa proportion de bas salaires. Dans des pays comparables au nôtre et au degré d'internationalisation similaire, anglo-saxons par exemple, les proportions de bas salaires sont nettement plus élevées.

Comparaison internationale

L'écart salarial s'est quelque peu creusé entre 2002 et 2012. Les disparités entre le haut et le bas de la pyramide des salaires sont passées d'un facteur de 2,6 à un facteur de 3. Il convient toutefois de relativiser ces chiffres et de les comparer en tenant compte du contexte général. Soulignons notamment le fait que les bas salaires ont eux aussi augmenté dans l'ensemble. Pour l'UPS, l'écart salarial est principalement imputable au phénomène de l'internationalisation.

Selon une étude d'Avenir Suisse, les disparités salariales sont comparative-ment faibles en Suisse. Quasi aucun autre pays de l'OCDE ne connaît une répartition aussi équitable des revenus et de la prospérité. C'est ce que montre l'analyse des revenus fondée sur l'indice de Gini.

Écart salarial existant

L'enquête sur la structure des salaires met en évidence une différence de salaires entre hommes et femmes. Entre 2010 et 2012, cette différence relevée dans l'économie privée s'est de nouveau creusée de 0,5 point, pour atteindre 18,9 pour cent. Cette différence repose au premier chef sur des motifs structu-

rels. L'âge, le niveau de formation ou le niveau de responsabilité sont des facteurs importants dans la définition des salaires et expliquent en partie la différence entre les sexes.

«Les résultats sont le reflet d'une économie variée et performante!»

Selon l'OFS, le nombre de femmes sans formation postobligatoire est toujours sensiblement supérieur à celui des hommes du même âge. Pour réduire ce déficit structurel, l'accent devrait être mis en priorité sur la question de la formation. Une amélioration du système de formation constituerait le meilleur facteur d'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

L'égénéralisation simultanée des chances et des salaires nécessite des moyens appropriés. A cet égard, le partenariat social entre employeurs et employés a fait ses preuves. Il tient compte de manière égale des salaires et des chances et débouche sur des solutions utiles aux intérêts de la Suisse dans son entier. Dans ce contexte, l'UPS s'efforce aussi, par son initiative «Marché du travail 45 plus», d'apporter sa contribution à l'égalité des chances. Pour résumer le point de vue de l'UPS, les résultats de l'enquête sur la structure des salaires sont le reflet d'une économie suisse variée et performante, affichant par ailleurs un bilan sociopolitique très favorable. ■

Michel Barde

Quand le droit d'initiative prend le pouvoir



Photo: m. à d.

Pour qu'on ne puisse pas abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir. Voilà ce qu'écrivait déjà Montesquieu dans «De l'esprit des lois», bien avant l'introduction en Suisse, de la démocratie directe (initiative et référendum) qui visait, précisément, à instituer un contre-pouvoir au pouvoir.

Le problème est que, depuis plusieurs années déjà, l'initiative populaire a été dévoyée et tend à devenir elle-même le pouvoir. Dans «Le Temps» du 17 janvier dernier, François Cherix écrivait: «le droit d'initiative organise une confusion permanente entre débat de société et décision politique. Le débat de société se nourrit de tous les discours et de toutes les émotions. Il mélange les expertises aux approximations les plus fantaisistes. A l'inverse, la décision politique écarte les passions et convoque la connaissance des dossiers pour élaborer la meilleure loi possible au profit du bien commun. La démocratie directe laisse croire que ces deux plans se rejoignent. Il n'en est rien. Parfois même, ils s'excluent»...

La preuve en est donnée par l'extrême complexité de la mise en œuvre de ces initiatives – au titre souvent trompeur et aux conséquences souvent cachées – lesquelles n'ont parfois été acceptées qu'à une infime majorité. Il faudrait des limites à leur validation, mais l'UDC trouve ici des alliés chez les Socialistes – à quelques exceptions près, dont celle de Fran-

çois Cherix – qui ne veulent pas «réduire les droits populaires». Je l'ai vécu dans les travaux de la Constituante genevoise.

Le coup de massue, le 9 février dernier, de l'initiative «contre l'immigration de masse», acceptée à 50.3 pour cent (!) est révélateur. Nombre d'électeurs ont voté oui en pensant que le texte serait rejeté. Il ne l'a pas été. Le Conseil fédéral n'a pratiquement pas fait campagne, contrairement à son devoir. Les socialistes ont passé leur temps en des jérémiades dénigrant une «Europe trop libérale et pas assez sociale», réclamant de nouvelles mesures d'accompagnement qui risque d'attirer d'avantage encore de travailleurs étrangers plutôt que de protéger les résidents.

Au soir de la votation, c'était la gueule de bois pour tout le monde. A force de se la jouer chacun pour soi, sans souci de l'intérêt collectif, sans vision stratégique notamment de nos rapports avec l'Europe, le résultat est ce qu'il est. Et ce n'est pas fini. D'autres initiatives en cours dont, par manque de courage politique, on a accepté la validation vont déployer les mêmes effets destructeurs.

Si l'on y prend pas garde, la «souveraineté du peuple» qu'on a érigée en dogme dans notre pays risque de le miner jusqu'à l'éclatement. Il est urgent de la redéfinir en lui imposant les limites qui doivent être celles d'un contre-pouvoir face aux autorités élues, émanations elles aussi du «peuple souverain». ■

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

Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthour

De plus gros employeurs pour Winterthour

La Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthour (HAW) est la seule Chambre de commerce non cantonale de Suisse. Son histoire est étroitement liée à l'importance qu'a eue autrefois Winterthour en tant que ville industrielle. Née en 1992 de la fusion de la Chambre de commerce et de l'Association des employeurs, la HAW est aujourd'hui une organisation qui compte. **Par Michael Zollinger**



PHOTOS: m. a. d.

La ville de Winterthour est toujours perçue comme ville industrielle même si le secteur des services a gagné en importance ces dernières années.

L'origine de l'actuelle Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthour (HAW) remonte à l'année 1801. C'est dans cette période révolutionnaire et guerrière que les marchands de Winterthour portant des noms aussi prestigieux que Sulzer et Rieter ont fondé en ville la Société commerciale au restaurant «Zum Wilden Mann». La Chambre de commerce est née plus de 100 ans plus tard à partir de cette organisation. L'Association des employeurs, elle, a vu le jour en 1918, année où avait eu lieu une grève générale.

La HAW a été portée sur les fonts baptismaux en 1992, à l'occasion de la fusion de l'Association des employeurs et de la Chambre de commerce. Si la HAW est aujourd'hui la seule Chambre de commerce à l'échelle d'un district, elle le doit à l'âge d'or qu'a connu l'industrie de Winterthour par le passé.

Entreprises industrielles et nombreux fournisseurs de services

La ville de Winterthour est toujours perçue comme ville industrielle, même si des entreprises comme

Sulzer et Rieter n'occupent plus la place prédominante qu'elles avaient par le passé. Actuellement, c'est AXA Winterthur qui est la plus grande pourvoyeuse d'emplois de la sixième ville de Suisse, à côté de l'administration municipale. L'industrie de la ville pèse toujours d'un certain poids: Sulzer, Rieter, Autoneum, Wärsilä, Stadler Rail, Kistler et Co. marquent toujours de leur empreinte la ville ouvrière d'antan. Le secteur des services a nettement gagné en importance et ces dernières années, la ville a connu un bel essor en tant que place bancaire. «La HAW représente actuellement les gros employeurs d'une manière générale, tandis que l'association qui représente les PME se veut le porte-voix et la plateforme de l'industrie, de l'artisanat et des plus petites entreprises», explique Christian Modl, directeur aussi bien du HAW (depuis 1996) que de l'association représentant les PME (depuis 1992). De nombreuses entreprises sont membres des deux associations, telles les grandes entreprises de construction de Winterthour BWT, Corti et Toggengruber. Tandis que l'association des PME, forte de 600 membres, a un ancrage local marqué où

la notion de réseau est prépondérante, la HAW, membre de l'Union patronale suisse, s'occupe aussi des sujets importants traités au niveau national. Pour distinguer l'association représentant les PME de la HAW, il importe de préciser que les membres de la HAW doivent occuper au moins 20 personnes ou dégager 50 pour cent de leur chiffre d'affaires à l'étranger», explique M. Modl.

Pour un développement dynamique et responsable

Outre des services de renseignements sur des formalités douanières et des informations commerciales, la HAW offre à ses membres, au titre des services centraux, des certificats d'origine, le Carnet ATA pour faciliter les exportations ainsi que la coopération avec Switzerland Global Enterprise, l'ancien OSEC. La HAW est la seule Chambre de commerce organisée au niveau du district. Ses membres apprécient ce caractère local, le poids des interlocuteurs des autorités et des organes de la politique municipale ainsi que les possibilités de participation aux procédures de consultation nationales et communales. L'association s'engage en faveur d'un développement dynamique et responsable de la région de Winterthur, comme l'indique sa charte. Cette honorable institution ne cesse de travailler sur des visions à large échelle qu'elle tente de faire aboutir.

Relâchement du lien avec la ville

Au nombre des grands coups qu'elle a joués par le passé figurent la réalisation du marketing de la ville, de la promotion actuelle de la région de Winterthur. Elle a mis ce modèle en œuvre en 1993 déjà, en commun avec la ville, bien avant la plupart des villes suisses qui ont repris ultérieurement à leur compte le modèle de Winterthur. A ce jour, plusieurs membres de son Comité travaillent activement dans ce domaine. Le technoparc de Winterthur, né il y a dix ans, est aussi issu d'une initiative du président de la HAW et l'école internationale bilingue de Winterthur (ISW) sise à Oberwinterthur est le fruit de l'engagement de représentants de la HAW. L'association organise depuis plus de



Christian Modl, directeur de l'HAW et de l'Association des PME à Winterthur

30 ans déjà des semaines économiques. Une semaine durant, les responsables locaux se rendent dans les trois gymnases locaux pour sensibiliser les jeunes à l'économie à ce niveau. Mais cela devient de plus en plus difficile de trouver suffisamment de représentants d'entreprises de très haut niveau, précise Christian Modl. Ce sont les liens des groupes internationaux avec la ville qui font défaut. «Les patrons actuels ne vivent plus en ville et ils sont» orientés international. «Il est important que nous puissions intégrer les gros employeurs dans le Comité», souligne M. Modl.

Au nombre des éléments positifs, il y a lieu de relever l'entreprise Rieter dont le secrétaire général, Thomas Anwander, s'engage depuis six ans en tant que président, ce qui ne serait pas possible sans l'engagement soutenu de son patron. Pour le directeur Christian Modl, sa participation à des organes fédéraux, telle la Conférence des directeurs des associations patronales suisses, est très importante pour son travail. «On est actif, proche de la matière à appliquer localement. C'est une source d'inspiration.»

Davantage d'emplois et un centre de congrès

Outre les projets qui intéressent les employeurs, tels que l'initiative 1:12, celle sur l'immigration de masse ou celle sur les salaires minimaux, les objectifs politiques visés par la HAW sont aussi axés sur Winterthur. L'un d'eux a été atteint après bien des années lors des dernières élections du Conseil municipal: le retour

d'une majorité bourgeoise au gouvernement de Winterthur. La ville, sous pression financière, pourra-t-elle poursuivre sur cette voie? L'avenir le dira. L'association s'engage aussi en faveur d'une évolution raisonnable de Winterthur-Hegi, où il importe de créer des emplois à l'avenir.

La ville de Winterthur ne brille pas particulièrement pour ce qui est de la densité habitants/emplois. Le nombre d'emplois pour cent habitants a évolué négativement avec la forte croissance de la population ces dernières années. La question des transports est constamment à l'ordre du jour. Dans ce domaine, il s'agit au minimum d'arriver à maintenir le statu quo, affirme Christian Modl. Les associations locales devraient réagir très souvent à la situation actuelle. Ce qui se fait relève de la gestion quotidienne. Il est pratiquement impossible de planifier à long terme.

Pour les visions d'avenir, un centre des congrès est envisagé pour la ville. Winterthur ne dispose pas d'aménagements adéquats pour les grands congrès. C'est le moment de saisir la balle au bond, estiment les représentants de la HAW. Sinon, un coûteux projet de réfection du théâtre municipal est déjà à l'ordre du jour. ■



Fondation: 1801 sous l'appellation de Société commerciale de Winterthur, 1992: fusion avec la HAW actuelle

Membres: 113 membres collectifs, 5 membres individuels

Président: Thomas Anwander

Directeur: Christian Modl

Contact

Chambre de commerce et Association des employeurs de Winterthur (HAW)
Neumarkt 15
8400 Winterthur
Tél. +41 (0)52 213 07 63
office@haw.ch, www.haw.ch

Réforme des retraites en Irlande

De nouvelles règles sont récemment entrées en vigueur en Irlande, notamment concernant la retraite anticipée, les règles de priorité de règlement des pensions en cas de difficulté financière du régime de retraite d'entreprise et l'introduction d'un nouveau prélèvement temporaire sur les capitaux de retraite.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, est supprimée la «transitional state pension» pour les personnes nées après 1947. En effet, auparavant, les salariés pouvaient partir à la retraite à 65 ans s'ils avaient suffisamment cotisé et s'ils quittaient leur emploi. En Irlande, deux prestations de vieillesse liées aux cotisations pouvaient être servies :

- une pension servie dès l'âge de 65 ans : la «transitional state pension», anciennement appelée «Retirement pension»;
- la «state pension contributory», anciennement appelée «Old Age Pension», qui remplaçait la «transitional state pension» lorsque l'assuré atteignait l'âge de 66 ans.

La suppression de cette «transitional state pension» avait été décidée dans la loi de 2011, qui prévoyait également un relèvement de l'âge de départ à la retraite de 66 à 67 ans d'ici 2021 et de 67 à 68 d'ici 2028. Par ailleurs, une autre nouveauté est entrée en vigueur le 25 décembre 2013. Celle-ci prévoit un nouvel ordre de priorité de règlement des prestations versées par les plans de retraite à prestations définies qui seraient sous-financées. Cette mesure a pour objectif de remédier au manque

de garanties offertes par les régimes de retraite d'entreprise en cas de faillite de celle-ci. Auparavant, quand un régime de retraite d'entreprise était en liquidation en raison de la faillite de l'entreprise et que les fonds étaient insuffisants pour payer les pensions de retraite des salariés, le paiement des prestations de retraite étaient prioritaires. En conséquence, une telle faillite signifiait que les personnes toujours en activité et cotisant à ce régime de retraite ou ne cotisant plus à ce régime mais devant prendre leur retraite plus tard, pouvaient perdre le bénéfice de leurs cotisations.

En application des nouvelles règles :

- si l'employeur est solvable mais que le régime de retraite est déficitaire, les retraités continueront à être prioritaires par rapport aux salariés n'ayant pas encore pris leur retraite, mais seulement pour les 12 000 premiers Euros de retraite annuelle. Par la suite, afin de faire face aux paiements des retraites futures, les administrateurs du régime de retraite pourront décider de réduire de 10 pour cent toute pension de retraite d'un montant inférieur à 60 000 € et de 20 pour cent pour les retraites d'un montant supérieur.

- si tant l'employeur que le régime de retraite sont insolvable à la date de la liquidation, le gouvernement garantira que tous les cotisants à ce régime recevront au moins 50 pour cent de leur pension de retraite, même si ce résultat ne peut être obtenu en réduisant les pensions de retraites selon les modalités décrites. Ces nouvelles règles font suite à un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne concernant l'absence de garantie gouvernementale en cas d'insolvabilité d'un régime de retraite.

Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2014, est entré en vigueur un nouveau prélèvement temporaire de 0,15 pour cent assis sur les actifs des régimes de retraite d'entreprise. Ce prélèvement, qui s'appliquera pendant deux ans, vient en complément d'un autre prélèvement de 0,6 pour cent mis en place en 2011 pour une durée de quatre ans, afin de financer une initiative pour l'emploi ciblant les chômeurs. Les experts en matière de retraite estiment le coût de ce prélèvement à 675 millions d'euros en 2014 pour les régimes de retraite d'entreprise. ■

Source: US Social Security Administration in UIMM – Social International avril 2014



Suivez-nous sur Twitter:
@arbeitgeber_ch

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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

Gute Arbeitskollegen sind für Verunfallte da. Genau wie wir.

Ruf Lanz



SHARE
IF YOU
CARE



Mit einem «Like» Gutes tun
facebook.com/suvaschweiz

Nach einem schweren Unfall ist es für die Betroffenen nicht leicht, in ihr gewohntes Leben zurückzufinden. SuvaCare unterstützt sie auf diesem Weg mit umfassender Betreuung in Form von Beratung, Versicherungsleistungen, Unfallmedizin und Rehabilitation. Doch auch Sie selber können helfen: Indem Sie Anteil am Schicksal Verunfallter nehmen und ihnen zur Seite stehen. Für weitere Informationen: www.suva.ch/wiedereingliederung

suvacare

Sicher betreut