

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

März/Mars 2011

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

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Taten statt Quoten

DOSSIER

Femmes dirigeantes

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

Hanspeter Ueltschi über die Märkte und Ziele von Bernina

MITGLIEDER

Porträt des Schweizerischen Versicherungsverbands

ENTRETIEN

Georges Humard, Delémont: une réponse à la délocalisation

MARCHE DU TRAVAIL

Des salaires minimums légaux trop élevés nuisent à l'emploi

A portrait of Ursula Mengelt, a woman with dark hair, smiling and looking towards the camera. She is wearing a dark, patterned jacket over a light-colored shirt. The background is a blurred office setting.

**Ursula Mengelt, Verwaltungsrätin
Clientis Zürcher Regionalbank**



Seminare für Führungskräfte 45+

Das Ganze sehen – systemisch führen

Systemisch führen heisst, den Fokus auf die gesamten Zusammenhänge einer Organisation und alle relevanten Beziehungen zu richten. Sie handeln ganzheitlich, bezogen auf Ihre Organisation, Ihre Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, das weitere Umfeld und auch bezogen auf sich selbst.

Systemisch führen heisst, individuell zu führen, einen eigenen, flexiblen Stil zu entwickeln, diesen der Organisation, dem Umfeld und den zu führenden Menschen anzupassen, statt nur schematisch und mit standardisierten Werkzeugen zu arbeiten. Es bedeutet, Fragen zu stellen und nicht fertige Antworten bereit zu haben. Gestalten Sie die eigene Führung bewusster, effektiver und im Einklang mit sich selbst!

Referenten Romy Gerhard und Peter Bürki, www.fuehren.ch

Datum Donnerstag, 10. März 2011

Zeit 9.00 bis 17.00 Uhr

Ort Villa Boveri, Haus der Begegnung,
Ländliweg 5, 5400 Baden

Investition 1 Seminartag CHF 550.– inkl. Lunch und Getränke

Anmeldung ABB Technikerschule: Frau L. Cerrelli,
T: +41 58 585 56 02, L.Cerrelli@abts.ch

Online-Anmeldung: www.abts.ch -> Kursangebote



ABB Technikerschule, Baden
Höhere Fachschule HF
für eidg. anerkannte Bildungsgänge



Schweizer
Kader
Organisation
Netzwerk für Kader und alle, die es werden wollen

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

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

Wir organisieren nicht nur Trainings, wir füllen sie auch mit Inhalt.

Für die «Personal Swiss» und «Swiss Professional Learning» am 5./6. April 2011 halten wir für Sie ein Gratis-Ticket bereit. Bestellung mit Postadresse über info@bwi.ch. Unser Stand im Messezentrum Zürich: Halle 6, N.22; Details zu unserem Seminarangebot: www.bwi.ch

BWI

Management Weiterbildung

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Frauen sind längst top



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Schweizer Firmen, in denen Frauen den Aufstieg an die Spitze geschafft haben. Taten statt Quoten – lautet deshalb unsere Losung. Lesen Sie unsere Beiträge zum Thema im Brennpunkt ab Seite 14.

Dass Frauen in der Wirtschaft die Hauptrolle spielen können, ist eine Realität. Ein Beispiel dafür ist auch unsere Kolumnistin Antoinette Hunziker-Ebner. Sie führt mit Erfolg eine eigene Firma, die sich auf nachhaltiges Vermögensmanagement spezialisiert hat. Lesen Sie auf Seite 21, was sie zum Thema Stromversorgung zu sagen hat. Ein weiteres Exempel für eine weibliche Erfolgs-Story präsentieren wir Ihnen in der Rubrik Unternehmerin in der Welt. Und zwar aus einem Land, das gemäss landläufiger Meinung völlig in der Ecke «Machokultur» anzusiedeln ist und vor allem mit Drogenkartellen und Gangstertum durch die Medien geistert: Mexiko. Unser Autor Thomas Haemmerli hat dort eine Frau getroffen, die mit einem originellen Business Karriere macht (Seite 33).

Zum Schluss noch zwei Hinweise auf Themen, die für alle Arbeitgeber relevant sind, egal, ob weiblich oder männlich: die Förderung der Gesundheits-Prävention in der Wirtschaft und die Forderung der Gewerkschaften nach Mindestlöhnen. Sie werden uns noch länger beschäftigen und sind auch beim Schweizerischen Arbeitgeberverband auf der Traktandenliste. Was wir dazu zu sagen haben, lesen Sie ab Seite 28.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Die Frauen sind auf dem Weg an die Spitze. Dass sie es in der Politik schon längst geschafft haben, absolute Führungspositionen zu besetzen, ist so wahr wie banal. 40 Jahre nach der Einführung des Frauenstimmrechts stellen sie mittlerweile die Mehrheit im Bundesrat. Genau so wahr ist indes, dass der Aufstieg in Top-Positionen in der Wirtschaft für Frauen schwieriger und längst nicht abgeschlossen ist. Das belegen zahlreiche Untersuchungen, die den Frauenanteil in Managements und Verwaltungsräten analysieren. Doch rechtfertigen solche Analysen, die sich oft auf (börsenkotierte) Grossunternehmen fokussieren, politische und technokratische Forderungen nach gesetzlich vorgeschriebenen Frauenquoten für Unternehmen? Forderungen, die notabene nicht nur in der EU, sondern auch in der Schweiz aktuell sind: Eine entsprechende Motion ist im Nationalrat hängig.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist dezidiert der Meinung, dass Quoten der falsche Weg sind. Sicher: Die Unternehmen könnten punkto Frauenförderung viel aktiver sein – auch im eigenen Interesse. Doch Frauen können durchaus in Führungspositionen kommen, wenn sie wollen. Und es gibt viele Beispiele von

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

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

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

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

Inserate

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

Leserreichweite

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

Titelbild

Silvia Oppliger

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 UPS

Changement à la présidence

41 OPINION

Jürg Zellweger

42 ENTRETIEN

Georges Humard, Delémont

44 DROIT DU TRAVAILConcours de motifs
de congédiement46 Définition de la fonction
dirigeante élevée**48 DOSSIER**

Les femmes aux postes de direction

48 Plus de femmes dirigeantes:
des actes et non des quotas

51 Réaction des entreprises de
Norvège à l'approche des quotas

52 «Nous avons besoin de plus
de femmes ayant l'expérience
du management»

55 ECLAIRAGE

Michel Barde

56 ECONOMIELa place industrielle et
la place financière forment un tout**58 MARCHE DU TRAVAIL**

Salaires minimums

**60 SECURITE ET SANTE
AU TRAVAIL**La prévention soulève
des questions**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

L'Association Suisse d'Assurances

64 À L'ÉTRANGER

Amparo Serrano, Mexico City

Entretien avec Georges Humard: une réponse à la délocalisation



Photo: Marie-Christine Répond

La rubrique Entretien accueille Georges Humard, CEO de l'entreprise Humard Automation SA à Delémont. Ancrée dans le tissu économique de l'Arc jurassien, cette entreprise se met au service de la place industrielle suisse, dont en particulier le secteur horloger. Ses produits de haute technologie offrent aux entreprises une compétitivité bienvenue face à la concurrence internationale. Georges Humard est également membre du comité de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Jura (CCIJ).

Page 42

Des salaires minimums légaux trop élevés nuisent à l'emploi

L'Union patronale suisse est résolument opposée à l'initiative de l'USS sur le salaire minimum. La fixation des salaires est exclusivement l'affaire des entreprises et, le cas échéant, des branches par les conventions collectives de travail. En principe, c'est la loi du marché qui détermine les salaires. **Page 58**

Plus de femmes dirigeantes: des actes et non des quotas

La part de femmes occupant des postes dirigeants dans l'économie doit augmenter: cette revendication est souvent entendue dans le public tant en Suisse qu'en Europe. Mais comment atteindre cet objectif, nécessaire d'un point de vue social, économique et entrepreneurial, sans fixer des quotas légaux?

Dès page 48

Photo: Pisma/Andres Rodriguez

L'Association Suisse d'Assurances

Le secteur de l'assurance se distingue par une approche professionnelle des risques et un modèle d'affaires à long terme basé sur la résistance aux crises. Cela exige des qualités de visionnaire. Les activités de l'Association Suisse d'Assurances (ASA) sont centrées sur la politique, la formation et les prestations de services. La branche déploie ses activités sur un marché intérieur largement saturé. L'ouverture des marchés est une condition essentielle de sa croissance. **Page 62**

Führungsetagen: Es braucht mehr Frauen – aber ohne Quoten



Bild: Stockphoto.com/studiovision

Nach wie vor sind Frauen in Verwaltungsräten und Top-Managements untervertreten – gerade auch in der Schweiz. Dabei ist es aus unternehmerischen und wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, ihren Anteil in Führungsgremien zu erhöhen. Das schaffen Firmen und Frauen auch ohne gesetzliche Quoten, wie sie derzeit debattiert werden. Wie und unter welchen Voraussetzungen? Antworten in unserem Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Prävention: Was für Firmen Sinn macht – und was nicht

Das Thema Prävention und Gesundheitsförderung beschäftigt angesichts des geplanten neuen Bundesgesetzes auch die Wirtschaft. Doch wie viel Prävention braucht es wirklich? Und weshalb sind zu viele Ansprüche an die Unternehmen ungesund? Die Debatte ist lanciert – auch aus Arbeitgebersicht. Meinungen und Fakten: **Seite 7 und 28**

Hanspeter Ueltschi über Märkte und die Strategie von Bernina

Bernina International mit Sitz in Steckborn (TG) und einem Werk in Thailand produziert mit Erfolg hochwertige Näh- und Stickmaschinen sowie Zubehör. Rund 90 Prozent gelangen in den Export. Hanspeter Ueltschi, Inhaber und VR-Präsident, erklärt die Strategie der traditionsreichen Firma – und äussert sich über neue Märkte, modernes Marketing und den Produktionsstandort Schweiz. **Seite 8**

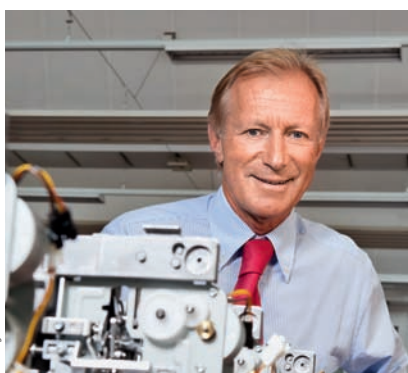


Bild: zlg/Bernina

Im Porträt: Schweizerischer Versicherungsverband

Professionelles Risikomanagement gehört zu den Kernkompetenzen der Versicherungswirtschaft. Das erfordert Vordenker-Qualitäten, die auch den Branchenverband auszeichnen. Der Schweizerische Versicherungsverband konzentriert sich auf Politik, Bildung und Dienstleistungen. Er setzt sich aber auch für Wachstum und die Öffnung der Märkte ein. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 Ausblick

6 SAV: Wechsel im Präsidium

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger über Prävention

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Hanspeter Ueltschi, Bernina

10 ARBEITSRECHT

10 Urteil: Mehrere Kündigungsgründe

12 Urteil: Definition des höheren leitenden Angestellten

14 BRENNPUNKT

14 Frauen als Führungskräfte: Taten statt Quoten

17 Norwegen: Unternehmen und Quoten

18 Es braucht mehr Frauen mit Führungserfahrung

21 KOLUMNE

Antoinette Hunziker-Ebneter

22 UNTERNEHMEN

Sinnvolle Sitzungen

24 WIRTSCHAFT

Patrick Odier
zum Finanz- und Werkplatz

26 IMMOBILIEN

Büromarkt: Grosse Arbeitgeber zieht es an die Peripherie

28 GESUNDHEIT

Debatte zur Prävention

30 ARBEITSMARKT

Gesetzliche Mindestlöhne als Beschäftigungs-Killer

32 SERVICE

33 UNTERNEHMERIN IN DER WELT

Amparo Serrano, Mexiko

34 VERBANDSPORTRÄT

Schweizerischer
Versicherungsverband

Schokolade und Zuckerwaren: Absatz steigt wieder

Sowohl die Schweizer Schokoladehersteller als auch die Schweizer Zuckerwarenhersteller konnten im Jahr 2010 ein positives Ergebnis verzeichnen.

Die 18 Schweizer Schokoladehersteller schrieben im Jahr 2010 nach den Einbussen des Jahres 2009 wieder positive Zahlen. Die abgesetzten Mengen stiegen um 1,3 Prozent auf 176 424 Tonnen und der Branchenumsatz um 2,4 Prozent auf 1743 Millionen Franken. Die leicht überproportionale Umsatzsteigerung dürfte teilweise auf Preisanpassungen zurückzuführen sein, die sich aufgrund stark gestiegener Kosten für Rohstoffe aufdrängten. Die Gesamtproduktion wurde zu 60,4 Prozent im Ausland abgesetzt.

Die insgesamt positive Konsumentenstimmung hat sich 2010 in der Schweiz

günstig auf die Nachfrage nach Schokoladeprodukten ausgewirkt, der Inlandumsatz stieg um 3,3 Prozent auf 898 Millionen Franken. Der Anteil der Importschokoladen am Inlandkonsum (33,2 Prozent) nahm erstmals seit 9 Jahren ab. Das Volumen im Exportgeschäft konnte auf verschiedenen wichtigen Märkten aufgrund einer verbesserten Konsumentenstimmung trotz des anhaltend starken Schweizer Frankens wieder leicht gesteigert werden. Der Exportumsatz stieg um 1,5 Prozent und beläuft sich nun auf 845 Millionen Franken.

Der Gesamtabatz (Inland und Export) von industriell hergestellten Schweizer

Zuckerwaren konnte 2010 mit 31 001 Tonnen um 6,1 Prozent gesteigert werden. Der Gesamtumsatz von 329 Millionen Franken entwickelte sich mit einer Wachstumsrate von 0,7 Prozent deutlich unterproportional.

Das insgesamt positive Geschäftsergebnis ist vollumfänglich dem Exportgeschäft zu verdanken. Im Inland mussten die 14 Schweizer Zuckerwarenhersteller im Jahr 2010 eine Umsatzeinbusse von 1,5 Prozent auf 100 Millionen Franken hinnehmen. Der Import von Zuckerwaren erhöhte sich mengenmässig um 3,4 Prozent. Der Marktanteil der einheimischen Hersteller ging auf 27,1 Prozent zurück. Der im Export erzielte Umsatz erhöhte sich um 1,7 Prozent auf 229 Millionen Franken. Der Exportanteil an der Gesamtproduktion stieg von 74,8 Prozent auf 76,3 Prozent an.

Der durchschnittliche Schweizer Pro-Kopf-Konsum belief sich 2010 bei Schokoladewaren auf 12 Kilogramm, bei Zuckerwaren auf 3,5 Kilogramm. ■
(Chocosuisse/Biscosuisse/S. O.)



Bild: Chocosuisse

Für die Schweizer Schokoladeindustrie brechen wieder süssere Zeiten an.

www.chocosuisse.ch, www.biscosuisse.ch

Arbeitgeberpreis für Integration älterer Beschäftigter

Die US-amerikanische Seniorenorganisation AARP prämiiert Arbeitgeber mit innovativer und demografieorientierter Beschäftigungspolitik für ältere Mitarbeitende.

Zum vierten Mal vergibt die US-amerikanische Seniorenorganisation AARP 2011 den internationalen Arbeitgeberpreis «AARP Best Employers for Workers Over 50 Award – International». Mit der Auszeichnung würdigt die AARP Unternehmen, die wegweisende Massnahmen zur Integration älterer Beschäftigter umsetzen und sich somit den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen.

Ältere, qualifizierte Arbeitnehmende sind ein grosses Potenzial für unsere gesellschaftliche und wirtschaftliche

Zukunft. Massnahmen, welche die Beschäftigungsfähigkeit erhalten, wirken sich auch positiv auf die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation und Leistungsfähigkeit aus.

Für den Arbeitgeberpreis können sich Unternehmen, Behörden und Organisationen aller Grössenklassen und Branchen bewerben, die innovative und demografieorientierte Personal-konzepte – für Alt und Jung – in einem oder mehreren der folgenden Bereiche umgesetzt haben: Lebenslanges Lernen, Gesundheitsförderung, Vereinbar-

keit von Beruf und Familie/flexible Arbeitszeitmodelle, Personalgewinnung, Diversity.

Ein Unternehmen steigert mit dieser Auszeichnung seine Attraktivität für qualifizierte (ältere) Mitarbeitende und macht auf sich aufmerksam. Die Bewerbungsfrist endet am 22. April 2011. ■
(S.O.)

Weitere Informationen auf:
www.ffg.uni-dortmund.de
www.aarpinternational.org/bestemployers

Neue Seco-Direktorin ab 1. April: Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

Auf Antrag von Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann, Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, hat der Bundesrat Anfang Februar Botschafterin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch zur Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) im Rang einer Staatssekretärin ernannt. Sie nimmt ihre neue Tätigkeit am 1. April 2011 auf und übernimmt die Nachfolge von Jean-Daniel Gerber, der Ende März in den Ruhestand gehen wird.

Seit dem 1. April 2007 ist Botschafterin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch Leiterin des Bereichs Welthandel in der Direktion für Aussenwirtschaft im Seco und damit GL-Mitglied. Zuvor war sie während 13 Jahren Leiterin des Ressorts WTO, davon fünf Jahre als Sektionschefin in der Abteilung WTO des damaligen Bundesamts für Aussenwirtschaft (Bawi). ■ (Seco/S.O.)



Neue Seco-Direktorin ab 1. April:
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch.

www.seco.admin.ch → Aktuell

Breite Zustimmung zu Finanzierungsvereinbarung für höhere Fachschulen

Die Kantone und Vernehmlassungspartner befürworten mehrheitlich die Schaffung einer Finanzierungsvereinbarung für höhere Fachschulen, teilte die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) mit. Der Schweizerische Arbeitgeberverband erachtet die Vereinbarung über Beiträge an Bildungsgänge der höheren Fach-

schulen in der Vernehmlassung als ersten Schritt in die richtige Richtung. ■ (EDK/Red.)

Vernehmlassungsantwort des Schweizerischen Arbeitgeberverbands:
www.arbeitgeber.ch
Weitere Informationen:
www.edk.ch → Aktuell

Schwächere Zuwanderung aus EU/EFTA

Insgesamt 1,72 Millionen Ausländer lebten 2010 in der Schweiz, 2,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Zahl der in der Schweiz lebenden Personen aus EU- und EFTA-Staaten stieg um 3,3 Prozent an (2009: 3,9 Prozent), wie das Bundesamt für Migration (BFM) mitteilte. Die-

se abgeschwächte Zuwanderung zeige, dass die Zu- und Rückwanderung von EU- und EFTA-Bürgern sich der jeweiligen wirtschaftlichen Situation in der Schweiz angleiche. ■ (BFM/Red.)
www.bfm.admin.ch → Aktuell → Medienmitteilungen

AUSBLICK

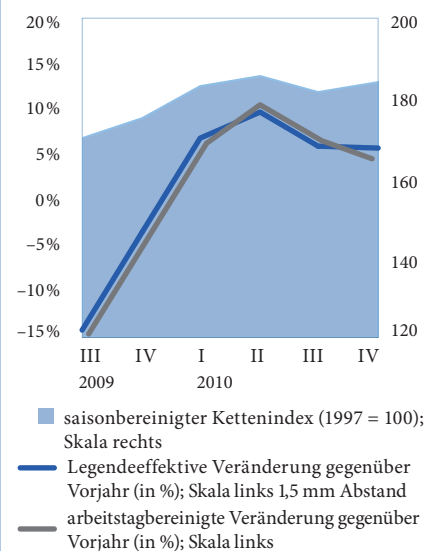
Exportwirtschaft im Aufwind

Der Schweizer Aussenhandel entwickelt sich trotz Frankenstärke gut. Die Exporte haben klar zugelegt.

Die Exporte nahmen laut Statistik der Oberzolldirektion 2010 nominal um 7,1 Prozent auf 193,3 Milliarden Franken zu. Nach dem Schreckensjahr 2009 erzielten wieder 8 der 10 bedeutenden Exportbranchen ein Umsatzplus. Die deutlichste Aufholjagd vollzogen die Uhren- und Metallindustrie, deren Auslieferungen um je einen Fünftel stiegen. Am dynamischsten wuchs die Nachfrage aus Asien (plus 14,8 Prozent), die Exporte in die EU wuchsen um 3,6 Prozent.

Die Importe stiegen nominal um 8,4 Prozent auf 173,7 Milliarden. Mit einem Saldo von 19,6 Milliarden wies die Handelsbilanz den zweithöchsten Überschuss auf. Trotzdem blieben die Exporte und Importe noch je 13 Milliarden unter ihrem Höchststand von 2008. Zudem mussten die Exporteure währungsbedingt Preisnachlässe zugestehen, und im vierten Quartal war der Aussenhandel leicht rückläufig. Für 2011 rechnet das Seco mit einem Export- und Importwachstum von 2,6 bzw. 3,6 Prozent. Die Konjunkturforschungsstelle KOF geht von Zunahmen um 3,3 und 5,6 Prozent aus. ■ (Pfi.)

Exporte 2010



Quelle: Oberzolldirektion

Schweizerischer Arbeitgeberverband: Wechsel im Präsidium am 1. Juli

Dr. Rudolf Stämpfli tritt auf den «Arbeitgebertag» am 1. Juli 2011 vom Amt des Präsidenten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zurück. Der Vorstand hat Valentin Vogt, CEO und designierter VR-Präsident der Burckhardt Compression Holding, als neuen Präsidenten gewählt. Er tritt das Amt am 1. Juli 2011 an.

Der Vorstand des Schweizerischen Arbeitgeberverbands hat am 26. Januar Valentin Vogt, CEO und designierter Präsident des Verwaltungsrats der Burckhardt Compression Holding AG, als neuen Verbandspräsidenten mit Amtsantritt am 1. Juli 2011 gewählt. Valentin Vogt ist zurzeit Mitglied des Vorstands ausschusses des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und vertritt in dieser Funktion den Verband der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem.

Dr. Rudolf Stämpfli wird im Juli 2011 nach acht erfolgreichen Präsidialjahren

zurücktreten. Er zeigte sich erfreut über den gewählten Nachfolger: «Mit Valentin Vogt wird eine kompetente Unternehmerpersönlichkeit die Führung des Verbands übernehmen, und ich bin überzeugt, dass er unsere Arbeitgeberpolitik glaubwürdig vertreten wird», sagt Stämpfli.

«Einen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft leisten»

Valentin Vogt studierte an der Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaft und begann seine berufliche Laufbahn im Finanzbereich der Sulzer AG. Nach ei-

nem Auslandsaufenthalt in den USA kehrte er in die Schweiz zurück, wo er zuletzt als Mitglied der Konzernleitung die Division Sulzer Burckhardt führte. Nach dem Management Buyout von Burckhardt Compression wurde er deren CEO und Delegierter des Verwaltungsrats. Die heute börsenkotierte Maschinenbau-Unternehmung beschäftigt weltweit rund 900 Mitarbeitende und macht einen Umsatz von ca. 350 Millionen Franken.

Valentin Vogt, ist zudem Vizepräsident des Verwaltungsrats der Starrag-Heckert Holding AG. Nach seiner Wahl erklärte der 50-jährige Vogt: «Als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands möchte ich einen Beitrag zur Stärkung der schweizerischen Wirtschaft leisten. Dabei werde ich mich für einen liberalen Arbeitsmarkt, gesunde Sozialversicherungen, eine exzellente Ausbildung und gute Sozialpartner-Beziehungen einsetzen.»

Valentin Vogt wird sich erst nach Amtsantritt öffentlich zu seiner künftigen Tätigkeit als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands äussern. Bis zum 1. Juli des laufenden Jahres nimmt Dr. Rudolf Stämpfli seine präsidialen Funktionen und Aufgaben vollumfänglich wahr. ■

Bis 1. Juli Präsident: Dr. Rudolf Stämpfli.



Bild: Rob Lewis

Übernimmt das Präsidium: Valentin Vogt.



Bild: zlg

www.arbeitgeber.ch

Ungesunder Aktivismus

Mit einem Präventionsgesetz soll auch die Gesundheitsförderung in der Wirtschaft ausgebaut werden. Doch das ist unnötig – und nicht im Interesse der Firmen. *Jürg Zellweger*



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Von einem eidgenössischen Präventionsgesetz soll auch die Wirtschaft profitieren. Ein Mehr an Gesundheitsprävention soll die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Bevölkerung stärken und die Produktivität auch bei einer alternden Bevölkerungsstruktur bewahren. So die Botschaft des BAG. Auch Sozialversicherungskosten sollen eingespart werden können. In den Betrieben stösst man allerdings höchstens auf mässige Begeisterung. Denn Prävention wird auch in den Firmen gelebt. Kommen – fragt man sich – neue Vorschriften und Kontrollen?

Zur Verhinderung von Berufsunfällen und -krankheiten und für den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz setzt die Wirtschaft effektiv erhebliche Ressourcen ein. Mit technischen und organisatorischen Anpassungen sowie Schulungen der Mitarbeitenden werden unter Mitwirkung der Arbeitnehmenden konkrete Massnahmen für gesunde und sichere Arbeitsplätze getroffen. Falls nötig erhalten Unternehmen durch Branchenlösungen ihrer Verbände praxisgerechte Unterstützung. Rund 100 Mio. Franken bezahlen die Arbeitgeber darüber hinaus für die Vollzugsaufsicht von Suva und kantonalen Arbeitsinspektoraten mittels Prämienzuschlägen der obligatorischen Unfallversicherung.

Diese grundlegenden Aktivitäten genügen jedoch dem immer umfassender werdenden Gesundheitsverständnis vieler Präventionsfach-

leute nicht mehr. Das «Setting Arbeitsplatz» scheint diesen Spezialisten geradezu ideal, um Präventionstätigkeiten der Betriebe aller Art zu fördern und auch zu fordern. Oft sind die Anliegen sympathisch und plausibel, aber der Zusammenhang mit realen und nachgewiesenen Risiken in den Betrieben nimmt stetig ab und zielt immer mehr auf die private Lebensgestaltung. Mehr Bewegung, gesunde Ernährung, Entspannung, Verzicht auf Rauchen und mässiger Alkoholkonsum – lautet das Mantra der Gesundheitsförderer. Soll es auch in den Unternehmen gesungen werden?

Dem hohen Kampagnenrhythmus der Agenturen, die, mit öffentlichen Geldern alimentiert, die Zielgruppen in den Betrieben ausmachen und bearbeiten, steht eine Wirtschaft mit sehr vielen KMU gegenüber, die – selbst bei gutem Willen – bei dieser Kadenz nicht mithalten können. Zudem sehen sich Unternehmerinnen und Unternehmer selten als Gesundheitsapostel für ihre Mitarbeitenden. Ein Mehr an Prävention riecht zudem nach ausserdem staatlichen Aktivismus und Bevormundung. Wer mehr tun will, macht es schon heute. Betriebliche Gesundheitsförderung kann eine gute freiwillige Ergänzung zum Arbeitnehmerschutz sein.

Präventionsschub birgt Gefahren

Auch wenn das Präventionsgesetz nicht direkt auf die Firmen zielt, werden diese einen vom Staat angeschobenen Präventionsschub zu spüren bekommen. Dabei besteht die Gefahr, das Wesentliche aus den Augen zu verlieren: klar arbeitsplatzbezogene Risiken und Gesundheitsgefährdungen, die zu minimieren sind. Diese Daueraufgabe ist selbstredend mit Kosten verbunden, mittelfristig jedoch erfolgreich. Die Gefahr der Verzettlung der Kräfte bei weiteren Forderungen ist gross. «Weniger ist mehr», sollte daher auch der Leitsatz für die Politik sein, wenn sich der Nationalrat im April mit dem Präventionsgesetz auseinandersetzt. Auch im Dienst der Gesundheit. ■

Hanspeter Ueltschi, Inhaber Bernina International AG

«Die Nachfrage steigt – vor allem in neuen Märkten wie Russland»

Die Firma Bernina International AG mit Sitz in Steckborn (TG) und einem Produktionsstandort in Thailand hat sich erfolgreich im Markt für Näh- und Stickmaschinen behauptet. Sie setzt konsequent auf hochwertige Produkte im oberen Segment und modernes Marketing. Hanspeter Ueltschi, Inhaber und VR-Präsident, über den Geschäftsgang, die Strategie, neue Märkte und den Produktionsstandort Schweiz. *René Pfister*

Herr Ueltschi, Bernina ist eine Schweizer Marke mit einer grossen Tradition – und wird mit Nähmaschinen für die Hausfrau verbunden. Wie ist das heute? Was sind die Kerngeschäfte?

Hanspeter Ueltschi: Das Kerngeschäft von Bernina International ist die Entwicklung und Produktion von Näh- und Stickmaschinen, heute auch als Nähcomputer zu bezeichnen, und Nähzubehör. Unsere wichtigsten Kundinnen sind Frauen, darunter viele berufstätige Frauen. Nähen ist heute kein «Muss-Markt» mehr, sondern ein Hobbymarkt – und entsprechend entwickelt sich der Markt für Nähmaschinen. In der Holding von Bernina sind aber auch Medizinalprodukte (Rehabilitationsgeräte) und Handelsprodukte für den Haushalt vertreten.

«Wir wollen auch in Zukunft in Steckborn produzieren.»

Wie geht es Ihrem Unternehmen und wie entwickelt sich die Nachfrage nach Ihren Produkten?

Bernina geht es recht gut, trotz schwieriger Währungsverhältnisse. Wäre der Franken stabil, ginge es Bernina sehr gut. Die Nachfrage ist in den letzten Jahren wieder gestiegen, besonders in neuen Märkten wie Russland. Insgesamt produzieren und verkaufen wir derzeit – inklusive Overlockern – rund 200 000 Näh- und Stickmaschinen pro Jahr. Rund 80 000 Maschinen produzieren wir selbst, davon etwa 70 000 in Thailand. Unser Anteil im globalen Gesamtmarkt liegt bei 16 Prozent, im Highend-Segment sogar bei rund 35 Prozent.

Wo sind Ihre wichtigsten Absatzmärkte – und wie hoch ist der Exportanteil bei Bernina?

Der Exportanteil bei den Nähmaschinen und Nähcomputern liegt bei 90 Prozent. Zehn Prozent setzen wir in der Schweiz ab. Bei den Exporten entfallen rund 60 Prozent auf die USA und 30 Prozent

auf die EU-Länder. Zu den neuen Wachstumsmärkten für unsere Produkte gehört Russland, aber auch Länder wie Brasilien haben Potenzial.

Kaufen junge Frauen noch Nähmaschinen?

In Europa sind unsere Kundinnen jünger als in den USA. Wir wollen mit unserem Online-Marketing aber vermehrt jüngere Zielgruppen erschliessen. Dafür bauen wir auch unser Marketing in Social-Media-Plattformen aus. Zu den Käufern gehören – leider – nach wie vor nur wenige Männer.

Sie haben die Produktion der Nähmaschinen in den letzten Jahren verstärkt nach Lamphun in Thailand verlagert. Wie verteilen sich Ihre Geschäfte heute auf die Standorte Steckborn und Thailand?

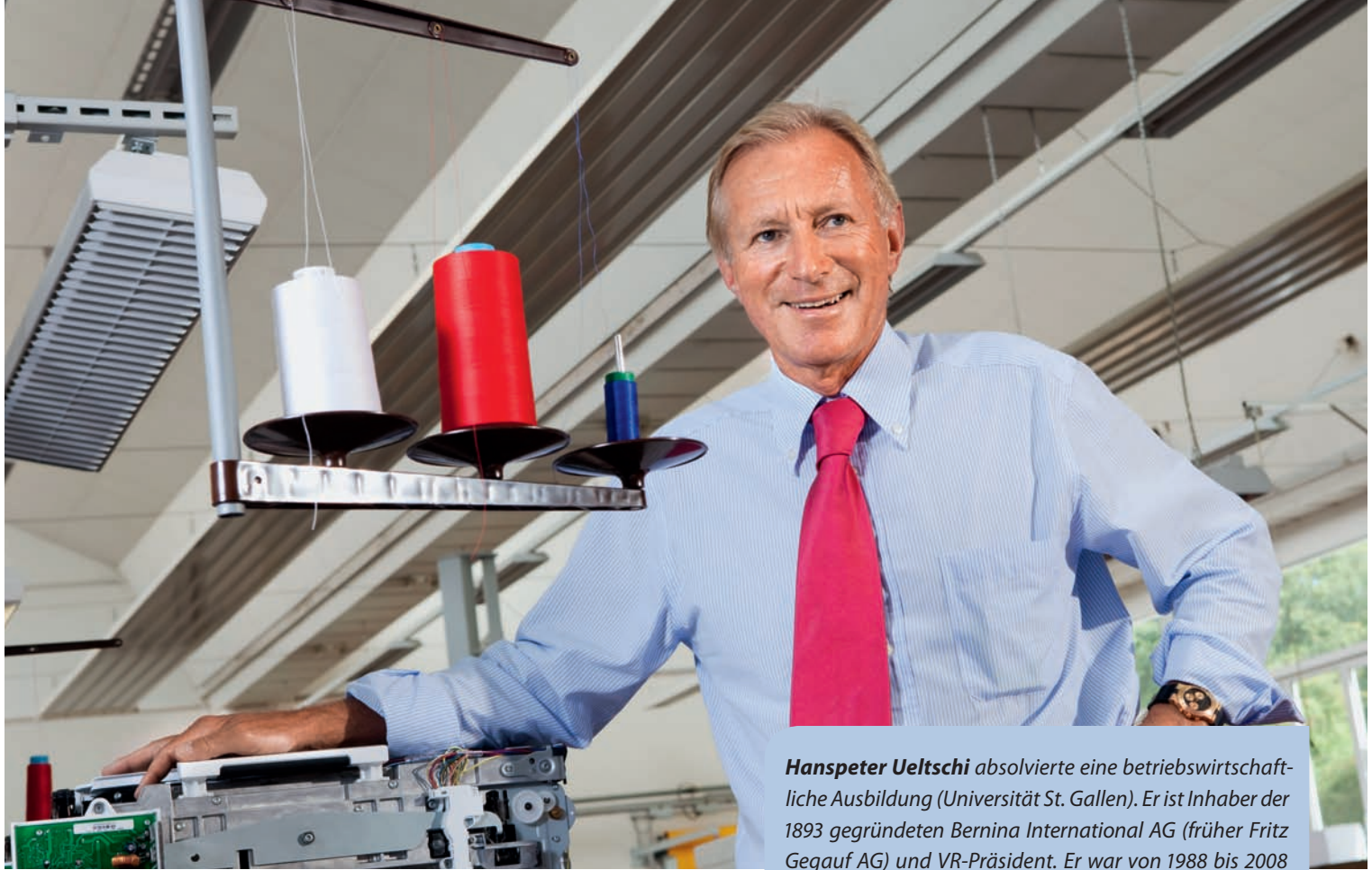
Unser Management, unser Marketing und unser Sitz ist in Steckborn, wo auch die Forschung und Entwicklung angesiedelt bleiben. In unserem Werk hier in der Schweiz produzieren wir weiterhin die höherwertigen Bernina-Maschinen. Der Rest wird in unserer Produktionsstätte in Thailand hergestellt. Dazu noch folgende Zahlen. Unser Unternehmen beschäftigt heute weltweit rund 1100 Mitarbeitende. Davon entfallen 320 auf Steckborn, wovon 115 in der Produktion arbeiten. 290 Leute sind in der Produktion im Werk in Thailand tätig.

Wie sieht es für Sie mit der Zukunft des Produktionsstandorts Schweiz aus?

Unser Ziel ist es, das oberste Segment unserer Nähcomputer auch in der Zukunft in Steckborn zu produzieren.

Zum Export: Wie stark leidet Bernina unter der Frankenstärke bzw. Euro- und Dollarschwäche?

Die Währungsverluste belaufen sich auf einige Millionen Franken. Trotzdem war 2010 für Bernina umsatz- und ertragsmässig ein ordentliches Jahr. Falls die Frankenstärke anhält, müssten wir laufend die Preise erhöhen respektive Zugeständnisse an unsere Kunden machen.



Hanspeter Ueltschi absolvierte eine betriebswirtschaftliche Ausbildung (Universität St. Gallen). Er ist Inhaber der 1893 gegründeten Bernina International AG (früher Fritz Gegauf AG) und VR-Präsident. Er war von 1988 bis 2008 operativer Leiter und führt die Firma mit Sitz in Steckborn heute mit CEO Claude Dreyer. Die Gruppe beschäftigt weltweit 1100 Mitarbeitende (320 in Steckborn) und macht einen Jahresumsatz von 240 Millionen Franken.

Wie sieht Ihre Strategie für die Zukunft aus? Was sind Ihre Ziele?

Natürlich ist es unser erstes Ziel, in den neuen Märkten wie Russland oder Brasilien zu wachsen. Zugleich wollen wir sicherstellen, dass wir jedes Jahr attraktive neue Produkte auf den Markt bringen können. Dafür investieren wir jedes Jahr 5 Prozent des Umsatzes. Unser neuestes Beispiel ist der Näh- und Stickcomputer Bernina 830, den wir hier in Steckborn fertigstellen. Dafür investierten wir 60 Millionen. Eines meiner Hauptziele ist es, das Nähen wieder populärer zu machen und neue Kundensegmente zu erschliessen.

Wie konkret?

Dazu haben wir eine Strategie entwickelt, die das Nähen und Bernina als Erlebniswelt vermittelt. Wir bieten der Kundschaft einen umfassenden Service, zum Beispiel mit Kursen in unserem Creative Center, damit sie unsere Maschinen unkompliziert kennenlernen und nutzen können. Weiter bieten wir eine grosse Palette von praktischen Online-Applikationen an, welche die Kundinnen aus dem Netz herunterladen können. Zudem haben wir ein modernes Ladenkonzept entwickelt, das mit dem etwas verstaubten Image

von früher nichts mehr zu tun hat und die Erlebniswelt Bernina am Verkaufspunkt für unsere Kundschaft attraktiv und zugänglich macht.

Zum Personal: Haben Sie Probleme, nötige Fachkräfte zu finden? Und beschäftigen Sie Lehrlinge?

Weil wir mit unserem Sitz in Steckborn nah an der deutschen Grenze liegen, haben wir als attraktiver Arbeitgeber wenig Probleme, benötigte Fachkräfte zu rekrutieren. Zu den Lehrlingen: Wir bilden in sechs Berufen Lehrlinge aus. Insgesamt haben wir derzeit 29 Lehrlinge, künftig werden es 25 bis 27 sein, weil wir in den nächsten Jahren keine Polymechaniker mehr ausbilden.

Wie sieht es mit Weiterbildung aus?

Die Weiterbildung unseres Personals ist für Bernina sehr wichtig, und sie wird permanent gefördert. Wir bilden unsere Angestellten in den verschiedensten Disziplinen weiter und unterstützen sie von der Fachausbildung bis zur Führungsausbildung für Kaderleute.

Sie sind ein Familienunternehmen. Wollen Sie es bleiben?

Das ist definitiv so. Ich habe eine Tochter und einen Sohn, die beide Interesse haben, die Firma zu übernehmen.

Was machen die Stärken eines Familienunternehmens wie Bernina aus?

Zu unseren Stärken gehört sicher die Leidenschaft, mit der wir für unser Unternehmen tätig sind, und die Identifikation damit. Gleichzeitig würde ich sagen, dass wir ein grosses Verantwortungsgefühl unseren Mitarbeitenden gegenüber haben. Als Familienunternehmen sind wir der Tradition verpflichtet, wir können aber auch flexibel und schnell auf Veränderungen im Markt reagieren. Eine Schwäche kann es allenfalls sein, bei einem Kapitalbedarf die nötigen Mittel zu generieren.

Sind Sie auch auf Verbandsebene engagiert?

Ich war 18 Jahre im Vorstandsausschuss der Industrie- und Handelskammer Thurgau (IHK). Ich wollte damit auch einen Beitrag für den Standort Thurgau und das Allgemeinwohl leisten. ■

Urteil

Mehrere Kündigungsgründe

Liegen mehrere Kündigungsgründe vor, wird auf den überwiegenden und ausschlaggebenden Grund abgestellt. Bei Vorliegen eines missbräuchlichen und eines weiteren Kündigungsgrunds trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass die Kündigung auch ausgesprochen worden wäre, wenn der als missbräuchlich zu bewertende Grund nicht existiert hätte.

Sachverhalt

Die Y. AG betreibt in Q. eine Klinik. Auf den 1. September 2007 stellte sie A. als Geschäftsleitungsmitglied ein und übertrug ihr die Leitung des Ressorts Marketing und Organisation sowie Pflege und Therapie. A. hatte den Geschäftsbetrieb neu zu strukturieren. Dies erwies sich als notwendig, da bisher Strukturen fehlten, der Betrieb schnell wuchs und Dr. X. Chefarzt, Verwaltungsratsdelegierter und Aktionär in einer Person war. Im Sommer 2008 kam es zu Konflikten zwischen X. und A., welche die Zusammenarbeit erschwerten. Mit Schreiben vom 27. August 2008 beschwerte sich A. beim Verwaltungsrat über das die Mitarbeitenden verunsichernde und Ängste in Bezug auf den Arbeitsplatz auslösende Verhalten von X., das ihr verunmögliche, ihre Aufgabe zu erfüllen. Sie erklärte, sie erwarte vom Verwaltungsrat umgehend einen klaren Vorschlag zur Lösung dieses unhaltbaren Zustands, und schilderte in der Folge beispielhaft einige Vorfälle aus dem Monat August 2008, welche das destruktive Verhalten von X. veranschaulichen sollten. Die Y. AG leistete dieser Aufforderung keine Folge, sondern kündigte am 17. September 2008 das Arbeitsverhältnis auf den 31. Dezember 2008 und stellte A. frei.

Am 16. April 2009 klagte A. auf Zahlung von 30 000 Franken nebst Zins als Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung.

Aus den Erwägungen

1. Nach dem angefochtenen Urteil erachtete A. die Kündigung als missbräuchlich (Art. 336 Abs. 1 lit. d OR), weil sie diese umgehend erhielt, nachdem sie

sich an den Verwaltungsrat gewandt hatte mit dem Ziel, Unterstützung zu erhalten, um ihre persönlichen Differenzen mit X. ausräumen zu können. Die Y. AG habe es indessen unterlassen, sich um eine Lösung des Konflikts zu bemühen. Die Y. AG hielt dem entgegen, mit der Kündigung habe sie sich für das Wohl der gesamten Gesellschaft und gegen A. entschieden. Diese habe ungeachtet ihrer Qualifikation im kommunikativen Bereich die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Sie habe nicht verstanden, dass es an der Schnittstelle zwischen der operativen und der ärztlichen Führung besonderer kommunikativer Fähigkeiten bedürfe.

1.1 Die Vorinstanz hielt dafür, die Kündigung müsste als missbräuchlich im Sinne von Art. 336 OR qualifiziert werden, wenn die Y. AG allein wegen des Schreibens vom 27. August 2008 gekündigt hätte. Der enge zeitliche Zusammenhang zwischen dem Schreiben von A. vom 27. August 2008 und der Kündigung indiziere, dass das betreffende Schreiben die Kündigung ausgelöst habe. Indes belege der Mailverkehr von A. mit X. vom März 2008, dass das Verhältnis zwischen diesen beiden Personen bereits damals belastet war, und bilde ein Indiz dafür, dass das Schreiben von A. vom 27. August 2008 nicht alleiniger Grund für die Kündigung gewesen sein müsse. A. habe mithin den Beweis der hohen Wahrscheinlichkeit dafür, dass ihr Schreiben den alleinigen beziehungsweise hauptsächlichen Grund der Kündigung gebildet habe, nicht erbracht. Den Vorwurf, die Y. AG habe keine Massnahmen zur Bewältigung des Konflikts ergriffen, erachtete die Vor-

instanz als unbegründet. Die Geschäftsleitung, insbesondere auch X., hätten mehrfach und über längere Zeit versucht, die aufgetauchten Kommunikationsprobleme zu lokalisieren, zu besprechen und einer Lösung zuzuführen. Trotz diesen Bemühungen habe sich der Konflikt immer mehr zugespitzt. Aufgrund ihrer kompromisslosen Haltung habe A. den Konflikt mitzuvertreten. Eine Lösung des Konflikts sei letztlich nicht möglich gewesen.

1.2 A. ist der Auffassung, um die Missbräuchlichkeit der Kündigung im Sinne von Art. 336 Abs. 1 lit. d OR zu verneinen, genüge nicht, dass das Schreiben von A. möglicherweise nicht alleiniger Grund der Kündigung gewesen sei. Rechtlich massgebend sei vielmehr, ob das missbräuchliche Motiv ausschlaggebend, bzw. ob der verpönte Grund unmittelbarer Anlass zur Kündigung oder mindestens derart wesentlich gewesen sei, dass ohne sein Vorliegen eine Kündigung nicht ausgesprochen worden wäre. Der Beweis dafür könne jedoch nicht vom Gekündigten verlangt werden. Stehe ein missbräuchliches Teilmotiv einmal mit hoher Wahrscheinlichkeit fest, habe vielmehr der Kündigende nachzuweisen, dass er auch ohne Vorliegen des verpönten Grundes gekündigt hätte. Allein die Möglichkeit eines weiteren (nicht missbräuchlichen) Kündigungsgrunds lasse den Kausalzusammenhang mit dem festgestellten missbräuchlichen





Illustration: Christine Ruff

Motiv nicht entfallen, wenn der Beweisgrad der hohen Wahrscheinlichkeit angewendet werde. Aufgrund der von der Vorinstanz verbindlich festgestellten blossen Möglichkeit eines weiteren Motivs bleibe es beim erstellten massgebenden Kausalzusammenhang der Kündigung mit dem Schreiben von A., mit dem sie nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend mache. Dass es das Schreiben von A. war, das die Y. AG zur Kündigung veranlasst habe, werde im Übrigen durch den Umstand erhärtet, dass die Y. AG danach die Kündigung ausgesprochen habe, ohne zuvor einen tauglichen Konfliktlösungsversuch unternommen zu haben. Darüber hinaus rügt A. die Sachverhaltsfeststellung mit Bezug auf die vorinstanzliche Kausalitätsbeurteilung als unvollständig. Sie legt unter Aktenhinweis dar, dass sie vor Vorinstanz im Einzelnen mit Beweisofferten begründet hat, weshalb es nicht ihre persönlichen Eigenschaften (Kommunikationsdefizit) waren, welche die Zusammenarbeit erschwerten, sondern das Fehlverhalten von X., das der Y. AG anzurechnen sei.

2.1.3 Beruht eine Kündigung auf verschiedenen Gründen, wovon einige missbräuchlich sind, andere hingegen nicht, so stützt das Gericht seinen Entscheid über die Missbräuchlichkeit der Kündigung auf jenen Kündigungsgrund ab, der für die kündigende Partei wahrscheinlich der überwiegende und aus-

schlaggebende Grund war. Bei Vorliegen eines missbräuchlichen und eines weiteren Kündigungsgrunds trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass die Kündigung auch ausgesprochen worden wäre, wenn der als missbräuchlich zu bewertende Grund nicht existiert hätte.

2.2 Was die Frage des massgeblichen Kündigungsgrunds betrifft, hat A. an der angeführten Stelle in der Tat unter Anrufung diverser Zeugen vorgebracht, sie habe ihre Strukturierungsaufgabe von Anfang an tatkräftig, kompetent und effizient angepackt und sei bei den Mitarbeitenden dank ihrer Kommunikationsstärke auf hohe Akzeptanz gestossen. Im Mai 2008 sei sie denn auch von der Y. AG als zukünftige CEO vorgeschlagen worden, womit auch X. einverstanden gewesen sei. Noch anfangs Juli 2008 sei klar gewesen, dass die Übernahme der CEO-Position nur von ihrer Zusage abhängig gewesen sei, was sich aus einem Schreiben des Verwaltungsratspräsidenten vom 4. Juli 2008 ergebe. Der Vorwurf der Kommunikationsdefizite sei daher unbegründet. Die effektive Problematik reduziere sich auf den Konflikt mit X. und den Umstand, dass sich A. gegen dessen Agieren gewehrt habe. Alsdann führte A. anhand von Beispielen aus, X. habe sich über Vereinbarungen betreffend Zuständigkeit hinweggesetzt, was ihre Arbeit erschwert und zu Auseinandersetzungen geführt habe. Dies habe die Mitarbeitenden verunsichert, was A. im Schreiben vom 27. August 2008 gegenüber dem Verwaltungsrat thematisiert habe. A. setzte sich alsdann detailliert mit den ihr gegenüber erhobenen Vorwürfen auseinander, berief sich auf Tatsachen, die diese widerlegen sollten. Im Weiteren schilderte sie substantiiert, inwiefern X. wegen nicht eingehaltener Zusagen und unzulänglicher Kommunikation im Sekretariat und in der Apotheke ein Durcheinander veranstaltet habe. Er sei auch nicht bereit gewesen, sein eigenes Verhalten zu hinterfragen, sondern habe sich auf A. eingeschossen. Nach ihrem Hilferuf an den Verwaltungsrat sei das Führungsgremium in Kenntnis der Konfliktsituation nicht nur untätig geblieben, sondern habe sich in der Fol-

ge der Einfachheit halber der Position von X. angeschlossen und ihr gekündigt, ihrer Ansicht nach allerdings um den Preis der Missbräuchlichkeit.

2.3 Wie A. zutreffend darlegt, ist der Umstand, dass das Verhältnis zwischen A. und X. bereits im März 2008 belastet gewesen sein soll, für die Kündigung nicht erheblich, sofern A. noch im Juli 2008 als CEO vorgesehen war, da diesfalls ausgeschlossen werden kann, dass für die Y. AG damals eine Kündigung wegen des schwierigen Verhältnisses zwischen A. und X. im Raume stand. Für die Frage der Missbräuchlichkeit der Kündigung ist daher wesentlich, ob die Y. AG am 4. Juli 2008 noch immer zur Beförderung von A. bereit war. Indem sich die Vorinstanz über die Behauptung, die Y. AG habe A. noch im Sommer 2008 zum CEO machen wollen, hinwegsetzte und diesbezüglich keine Feststellung traf, hat sie den Sachverhalt in einem rechtserheblichen Punkte unvollständig festgestellt. Die betreffende Rüge von A. ist daher begründet. Lässt sich die angeführte Behauptung beweisen, entfällt der Umstand, dass das Verhältnis zwischen A. und X. im März 2008 belastet war, als Indiz für einen zulässigen Kündigungsgrund, und der Nachweis der Missbräuchlichkeit der Kündigung wäre ohne Weiteres erbracht, wie auch die Vorinstanz erkannte (Kündigung als Reaktion auf den Brief vom 27. August 2008, mit dem A. die Y. AG um Unterstützung bat, damit sie ihre Aufgabe im Betrieb unbehindert erfüllen konnte). Gegebenenfalls obläge der Y. AG, bei Vorliegen eines missbräuchlichen und eines weiteren Kündigungsgrunds der Nachweis dafür, dass sie A. auch ohne den als missbräuchlich zu bewertenden Grund gekündigt hätte.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 15. November 2010 (4A_430/2010)

Urteil

Definition des höheren leitenden Angestellten

Für die Beurteilung, ob ein Arbeitnehmender als höherer leitender Angestellter gilt und damit den Arbeitszeitvorschriften des Arbeitsgesetzes nicht unterstellt wird, ist auf das Gesamtbild der ausgeübten Tätigkeit abzustellen. Einzelne Aspekte wie Unterschriften- oder Weisungsbefugnisse oder die Höhe des Lohns sind für sich allein nicht ausschlaggebend.

Sachverhalt

A. (Beschwerdegegner) war seit dem 1. März 1998 bei der Y. (Beschwerdeführerin) als Techniker im Bereich Telematik angestellt. Gemäss einem neuen Arbeitsvertrag vom 1. Januar 1999 hatte er bei derselben Arbeitgeberin die Stellung eines Bereichsleiters inne. In einem weiteren mit der Y. nahestehenden X. abgeschlossenen Vertrag mit Wirkung ab 1. Januar 2004 wurde A. unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung bezeichnet. Das Arbeitsverhältnis endete am 31. Oktober 2005.

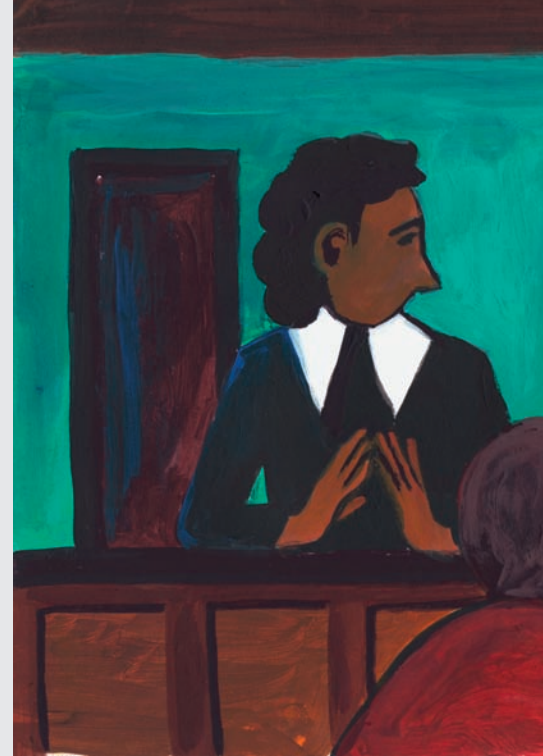
Mit Klage vor Amtsgericht belangte A. Y. sowie X. im Wesentlichen auf Zahlung von 366 129.45 Franken nebst Zins für Überstunden beziehungsweise Überzeit, die er bis Ende 2003 geleistet hatte. Das Amtsgericht kam zum Ergebnis, A. habe eine höhere leitende Tätigkeit ausgeübt, weshalb das Bundesgesetz vom 13. März 1964 über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG) nicht zur Anwendung gelange und keine Überzeitschädigung geschuldet sei. Das Obergericht kam dagegen zum Ergebnis, A. unterstehe dem Arbeitsgesetz und habe grundsätzlich Anspruch auf Abgeltung der geleisteten Überzeit, für die eine Entschädigung von insgesamt 178 450.65 Franken geschuldet sei.

Aus den Erwägungen

1. Die Vorinstanz hatte darüber zu befinden, ob A. Anspruch darauf hat, für geleistete Überzeit im Sinne von Art. 12 ArG gemäss Art. 13 ArG entschädigt zu werden. Diese Bestimmungen wären nach Art. 3 lit. d ArG nicht anwendbar, sollte es sich bei A. um einen Arbeit-

nehmer handeln, der eine höhere leitende Tätigkeit ausübt. Unter diese Bestimmung fällt nach Art. 9 der Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz vom 10. Mai 2000, wer aufgrund seiner Stellung und Verantwortung sowie in Abhängigkeit von der Grösse des Betriebs über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügt oder Entscheide von grosser Tragweite massgeblich beeinflussen und dadurch auf die Struktur, den Geschäftsgang und die Entwicklung eines Betriebs oder Betriebsteils einen nachhaltigen Einfluss nehmen kann. Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts reicht dafür nicht aus, dass ein Arbeitnehmender eine Vertrauensstellung im Unternehmen inne hat. Einzelne Aspekte, die auf eine leitende Funktion hinweisen können wie Unterschriften- oder Weisungsbefugnis oder die Höhe des Lohns sind für sich allein nicht ausschlaggebend. Wesentlich ist das Gesamtbild der wirklich ausgeübten Tätigkeit mit Blick auf die Unternehmensstruktur, ungeachtet der Funktionsbezeichnung oder der Ausbildung der betreffenden Person.

Entscheidend sind die Umstände des Einzelfalls. Nach dem Sinn der für Arbeitnehmende mit höherer leitender Tätigkeit statuierten Ausnahme ist die Vorschrift eng auszulegen. Ausschlaggebend sind die Entscheidungsbefugnisse aufgrund der Stellung und Verantwortung im Betrieb, etwa mit Bezug auf Einstellung und Einsatz des Personals, die Einteilung der Arbeitszeiten im Unternehmen (nicht nur der eigenen und der unmittelbar unterstellten Mitarbeitenden), die Lohnpolitik oder die Möglichkeit, selbständig die Jahresziele des



Unternehmens oder eines Bereichs festzusetzen. Blosser Kaderzugehörigkeit reicht jedenfalls nicht aus, um die Anwendung des Arbeitsgesetzes auszuschliessen.

2.4 Zur allgemeinen Entscheidkompetenz hinsichtlich der beiden Gesellschaften hielt die Vorinstanz fest, A. habe lediglich über Kollektivprokura für X. verfügt, woraus sich ergibt, dass er für Y. selbst nicht zeichnungsberechtigt war. Formeller Geschäftsführer der beiden Gesellschaften war nach der insoweit unbestrittenen Darstellung im angefochtenen Urteil der einzelzeichnungsberechtigte Delegierte des Verwaltungsrats, Z.

Die Vorinstanz stellte fest, dieser sei in dem beiden Firmen übergeordneten Lenkungsteam entscheidungskompetent gewesen. Er habe die Sitzungen einberufen und die Traktanden sowie die Gesprächsthemen festgesetzt. A. als Abteilungsleiter habe die Rechnungen zwar visieren, diese daraufhin aber an Y. senden müssen, wo sie von Z. genehmigt und bezahlt worden seien. Das Budget sei vom Lenkungsteam erstellt worden. A. habe es lediglich zu erarbeiten und dem Lenkungsteam zu unterbreiten gehabt. In diesem Zusammenhang schloss die Vorinstanz aus im Einzelnen wiedergegebenen Aussagen von A. und Z., dieser habe «unbestrittenermassen das Sagen» gehabt.



2.4.1 Unter Hinweis auf die Abläufe der Lenkungsteamsitzungen, an denen A. als Mitglied des Lenkungsteams teilgenommen haben soll, sucht Y. diese Feststellung als willkürlich auszugeben mit der Begründung, die Vorinstanz habe die Aussage von Z. «ich hatte den Stichentscheid» im Sinne dessen alleiniger Entscheidkompetenz aufgefasst statt lediglich als Ausdruck eines allgemein üblichen Organisationsablaufs bei Stimmengleichheit.

2.4.2 Eine offensichtlich unrichtige Sachverhaltsfeststellung vermag Y. damit nicht aufzuzeigen. Aus dem angefochtenen Urteil geht nicht hervor, wie sich das Lenkungsteam zusammensetzte. Insoweit geht Y. ohne hinreichende Begründung über die tatsächlichen Feststellungen im angefochtenen Entscheid hinaus. Bezüglich der Entscheidungsabläufe im Lenkungsteam stellte die Vorinstanz zudem nicht allein auf die Aussage betreffend den Stichentscheid ab, so dass von Willkür keine Rede sein kann.

2.6 Was die Personalrekrutierung anbelangt, erwog die Vorinstanz, A. habe zwar die Vorstellungsgespräche mit den Kandidaten geführt und Anstellungsvorschläge unterbreitet. Über die Anstellung und die Festsetzung des Lohns habe jedoch Z. entschieden. Nach Genehmigung der Anstellungsvorschläge durch diesen habe A. alsdann die An-

stellungsverträge der ihm unterstellten Mitarbeitenden unterzeichnet.

2.6.1 Y. wendet ein, die Vorinstanz habe ausgeblendet, dass A. umfassende Kompetenzen bei der Personalführung und Weisungsbefugnisse gegenüber den bis zu 27 Arbeitnehmenden seines Tätigkeitsbereichs gehabt habe. Zudem entnimmt Y. einer protokollierten Aussage von A., dieser sei berechtigt gewesen, ohne Rücksprache mit dem Verwaltungsratsdelegierten Kündigungen auszusprechen. Y. hebt im Weiteren die Freiheit von A. bei der Abwicklung der einzelnen in seinem Verantwortungsbereich liegenden Geschäfte hervor sowie die damit verbundene Weisungsbefugnis und die Kompetenz zum dafür notwendigen Materialeinkauf, und sie betont, A. habe durch seine Tätigkeit das Geschäftsergebnis beeinflusst.

2.6.2 Dass A. zur Abwicklung des so genannten Tagesgeschäfts einschliesslich Weisungsbefugnis und Materialeinkauf umfassend zuständig war, erkannte auch die Vorinstanz. Dass A. bei guter Arbeit gute Ergebnisse zu erzielen und dadurch die Geschicke von Y. zu beeinflussen vermochte, liegt auf der Hand. Entgegen der Auffassung von Y. ist indes aus dem Umstand, dass A. durch seine Tätigkeit den Umsatz mitbeeinflussen konnte, nicht auf eine höhere leitende Tätigkeit zu schliessen. Andernfalls wäre jeder Verkäufer ohne Weiteres als höherer leitender Angestellter einzustufen. Die Beeinflussung des Geschäftsergebnisses ist indessen nicht gleichzusetzen mit der Bestimmung der Geschäftspolitik zur strategischen Positionierung der Gesellschaft auf dem Markt. Insoweit gehen die Ausführungen von Y., soweit sie überhaupt zulässig sind, an der Sache vorbei.

3. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gesamtwürdigung der Vorinstanz vor Bundesrecht standhält, wonach A. als Teilbereichsleiter zwar eine sehr wichtige, teilweise mit Entscheidungskompetenz versehene und verantwortungsvolle Stelle inne hatte, dass ihm aber die für eine oberste Entscheidungsebene nötigen Entscheidungsbefugnisse fehlten, weshalb die Ausnahme

vom persönlichen Geltungsbereich des Arbeitsgesetzes gemäss Art. 3 lit. d ArG auf ihn nicht zutrifft.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 23. August 2010 (4A_258/2010)

Kommentar

Es wäre zu wünschen, das Bundesgericht würde sich anlässlich des nächsten Falls mit der Frage auseinander setzen, was der höhere leitende Angestellte mit den künstlerischen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden gemeinsam hat. Bei den letzteren beiden ist das Kriterium gemäss Art. 11 und 12 ArGV1, dass ihnen in Bezug auf die Zielsetzung respektive Gestaltung der Arbeit und deren Ausführung und Einteilung eine grosse Freiheit zukommt. Diese Gestaltungsfreiheit – ähnlich dem Unternehmer – muss das entscheidende Kriterium sein, damit die Arbeitszeitbestimmungen des Arbeitsgesetzes nicht zur Anwendung kommen. Mit der Definition, dass der höhere leitende Angestellte den Geschäftsgang massgeblich zu beeinflussen vermag, kann ja nur gemeint sein, dass er damit auch sein Arbeitspensum beeinflussen kann – wie ein Unternehmer. Letzterer entscheidet über die zu setzenden Ziele und darüber, wie viel Personal dazu eingestellt werden kann. Entscheidend ist damit die Frage, ob die leitende Stellung ermöglicht, auf das eigene Arbeitspensum oder die Einteilung der Arbeitszeit Einfluss zu nehmen, wie dies die Freiheit bei der Ausführung und Gestaltung der Arbeit bei den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden verlangt.

Frauen als Führungskräfte (1)

Taten statt Quoten: Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen

Der Anteil der Frauen in den Führungspositionen der Wirtschaft soll steigen: Ein Anliegen, das in der schweizerischen und europäischen Öffentlichkeit stark präsent ist. Wie kann dieses aus gesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht notwendige Ziel erreicht werden – ohne gesetzliche Quote? *Ruth Derrer Balladore und Silvia Oppliger*



Bild: iStockphoto.com/studiovision

Bessere Ergebnisse als Resultat: Auch unternehmerische Gründe sprechen für mehr Frauen in Führungspositionen.

Wohl sind mehr und mehr Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft tätig, doch bleibt noch viel zu tun. Laut dem Schilling-Report 2010 beträgt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten (VR) der 100 grössten Schweizer Unternehmen 10 Prozent, in den Geschäftsleitungen (GL) 4 Prozent.

Im europäischen Ausland sieht es ähnlich aus. In den VR der 340 grössten Firmen in 17 europäischen Ländern (EU-15, Norwegen, Schweiz) kommen die Frauen auf 12,2 Prozent, so die Resultate einer Studie von Egon Zehnder International (2010). Die Anteile variieren von Land zu Land sehr stark. Finnland, Norwegen und Schweden weisen den höchsten Frauenanteil auf, Portugal, Italien und Luxemburg den tiefsten (siehe Grafik).

In Norwegen ist seit dem 1. Januar 2008 per Gesetz vorgeschrieben, dass mindestens 40 Prozent Frauen in den VR von börsenkotierten Unternehmen Einsitz haben müssen. Norwegen ist entsprechend der Spitzenreiter mit einem Frauenanteil

von 42 Prozent. Doch auch Finnland und Schweden mit knapp 30 Prozent liegen bedeutend über dem europäischen Durchschnitt – ohne gesetzliche Quote.

«Comply or explain» lautet die finnische Strategie: Der Corporate-Governance-Code der börsenkotierten Unternehmen verlangt, dass Frauen und Männer in den VR vertreten sein müssen. Erfüllt ein Unternehmen diese Anforderung nicht, muss es sich dafür erklären. In Schweden existiert weder eine entsprechende Empfehlung noch eine gesetzliche Regelung.

In der Schweiz: Motion im Parlament

In vielen europäischen Ländern hingegen steht die gesetzlich festgelegte Quote im Moment zur Diskussion oder ist gar schon verankert (nebst Norwegen Spanien und seit Januar auch Frankreich). In der Schweiz ist erneut eine entsprechende Motion im Parlament hängig.

Auch auf Ebene der Europäischen Union (EU) bewegt sich etwas: Ende Januar bekräftigte EU-Justizkommissarin Viviane Reding, was sie schon im vergangenen Herbst als Zielgrösse genannt hatte: Bis 2015 sollen 30 Prozent der Verwaltungsräte von börsenkotierten Unternehmen auf Europas Binnenmarkt weiblich sein, bis 2020 gar 40 Prozent. Die EU-Kommission gibt den Unternehmen bis Ende 2011 eine Schonfrist. Falls sich bis dann nichts ändert, könnte die Quote kommen.

Die Wirtschaft braucht die weiblichen Führungskräfte

Dass der Frauenanteil in Führungspositionen der Wirtschaft erhöht werden sollte, steht ausser Frage – und zwar in Verwaltungsräten und auf der operativen Führungsebene. Dafür sprechen nebst der Gleichberechtigung auch volkswirtschaftliche und unternehmerische Gründe.

Es braucht ein klares Bekenntnis von der Führung des Unternehmens.

Die Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor, an den Universitäten sind sie längst in der Mehrzahl. Es ist volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen zuerst auszubilden und ihr Potenzial dann nicht zu nutzen. Der demografische Wandel verstärkt dieses Argument noch: Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird sich verschärfen, Unternehmen werden auf die weiblichen 50 Prozent der Arbeitnehmenden gar nicht mehr verzichten können. Gemäss einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2007 könnte der für das Jahr 2040 prognostizierte Mangel von 24 Millionen Arbeitnehmenden in Europa theoretisch auf 3 Millionen verringert werden, hätten Frauen dieselbe Erwerbsquote wie Männer.

Mit einem klaren Bekenntnis zur Chancengleichheit für Frauen und Männer können sich Unternehmen in diesem zunehmenden Wettbewerb um qualifi-

zierte Arbeitskräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren. Frauen in Führungspositionen sind der beste Tatbeweis dafür. Kommt dazu: Bieten Unternehmen auch ihren Führungskräften – Frauen und Männern – flexible Arbeitsmodelle an, können sie den Verlust von wertvollem Know-how verhindern. Zum Beispiel, wenn Eltern nach der Familiengründung weiterarbeiten wollen.

Frauen entscheiden über den Einkauf

Mehr als die Hälfte aller Kaufentscheide werden von Frauen getroffen. Fliessen Werte und Vorstellungen von Frauen in unternehmerische Entscheide direkt ein, werden die Produkte und Dienstleistungen stärker auf diese wichtige Käufergruppe ausgerichtet.

Heute ist unbestritten, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und dem Frauenanteil in Führungspositionen gibt. Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang ab einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent. Eine weitere Studie von McKinsey (2008) zeigte, dass gewisse Führungscharakteristika, die bei Frauen mehr zu finden sind als bei Männern, sich positiv auf die organisatorische Performance eines Unternehmens auswirken. Damit stellte die Studie klar: In Führungsgremien mit Frauen und Männern ergänzen sich deren unterschiedliche Führungsqualitäten – mit positivem Effekt auf die Unternehmensperformance. Verhalten sich Männer zum Beispiel eher risiko-

freudig, sind Frauen tendenziell risikoa-vers.

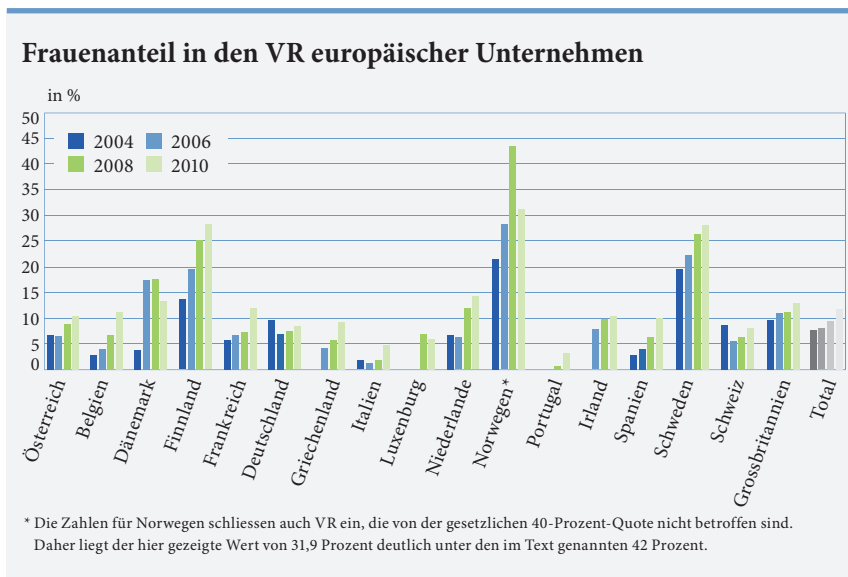
Es braucht also mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen. Doch die Veränderung geschieht nicht von selbst. Also doch die Quote? Ohne Zweifel wirkt diese Massnahme, und vor allem beschleunigt sie das Ganze. Doch zeigen Beispiele wie Finnland oder Schweden, dass es auch ohne geht.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband spricht sich dezidiert gegen eine gesetzlich festgelegte Frauenquote für Verwaltungsräte aus. Eine Quote schränkt die unternehmerische Freiheit unverhältnismässig ein, birgt das Risiko der Quotenfrauen – und trägt wenig dazu bei, den Frauenanteil auch in operativen Führungspositionen zu erhöhen.

Auch bei weiblichen Führungskräften ist die Quote nicht sehr beliebt. Im vergangenen Juli publizierte das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» einen Bericht, wonach von 20 befragten Unternehmerinnen, Managerinnen, Verwaltungsrätinnen und Professorinnen in der Schweiz nur zwei die Quote klar befürworteten. Die Begründung des grossen Rests: Die Quote sei nicht das richtige Mittel.

Höchste Zeit, sonst kommt die Quote

Allerdings: Falls sich in den nächsten Jahren weiterhin nichts ändert, würden einige dieser Frauen die Quote als Ultima Ratio in Betracht ziehen. Es ist also höchste Zeit, den Frauenanteil in wirt- ➤



Quelle: Egon Zehner International, 2010

► schaftlichen Führungspositionen zu erhöhen. Viele Wege führen dorthin, doch als wirksamste Instrumente gelten:

- Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung
- Lohngleichheit
- Unternehmensinterne Entwicklung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie – flexible Arbeitsmodelle
- Netzwerke
- Visibilität
- Best-Practice-Beispiele

Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung: Das Topmanagement muss den festen Willen zeigen, die Veränderung herbeizuführen, und davon überzeugt sein, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionengeschäftsrelevante Vorteile bringt und damit im Interesse des Unternehmens ist. Dazu kann die Festlegung von messbaren Zielen, ob implizit oder explizit, gehören.

Lohngleichheit: Die Auswertung der Lohnstrukturhebung 2008 hat ergeben, dass Frauen im obersten Kader 33,5 Prozent weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen (vgl. dazu «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 18/2010 S. 30 f.). Warum sollte sich eine Frau den hohen Anforderungen einer solchen Position stellen, wenn sie dafür schlechter entlohnt wird als ein Mann? Nebst der Tatsache, dass Lohngleichheit eine Selbstverständlichkeit sein sollte, ist sie in den Topführungspositionen ein notwendiger Anreiz, um Frauen dafür zu gewinnen und zu behalten.

Unternehmensinterne Entwicklung: Mit Entwicklungs- und Mentoringprogrammen, die auf Frauen ausgerichtet sind, können bestehende Mitarbeiterinnen gezielt gefördert und zu Führungskräften aufgebaut werden.

Studien zum Thema

- «Frauen in Führungspositionen: So gelingt's», 2011, Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, www.seco.admin.ch (erscheint am 3. März)
- «Was Männer wollen. Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben», 2011, Pro Familia Schweiz im Auftrag des Kompetenzzentrums Integration, Gleichstellung und Projekte des Kantons St. Gallen, www.gleichstellung.sg.ch
- «Schilling-Report 2010. Transparenz an der Spitze», Guido Schilling AG, www.schillingreport.ch
- «European Board Diversity Analysis», 2010, Egon Zehnder International, www.egonzehnder.com
- «Women Matter», 2007, 2008, 2009, 2010, McKinsey & Company, www.mckinsey.com
- «Frauen – der Schlüssel für die wirtschaftliche Zukunft», 2008, Schweizerischer Arbeitgeberverband, www.arbeitgeber.ch

Vereinbarkeit von Beruf und Familie – flexible Arbeitsmodelle: Mit flexiblen Arbeitsmodellen (Teilzeit, Jobsharing, Telearbeit u. a. m.) für Frauen und Männer – auch für Führungskräfte – ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitenden, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. Das entspricht nicht nur dem Bedürfnis von vielen weiblichen Führungskräften, sondern immer mehr auch von Männern in Führungspositionen.

Netzwerke: Unternehmensinterne und -externe Frauennetzwerke, aber auch solche für Frauen und Männer, bieten die Möglichkeit, wichtige Kontakte zu knüpfen, soziale und persönliche Kompetenzen zu stärken und sich bezüglich neuer Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Visibilität: Organisationen wie «Get Diversity» oder «Female Board Pool» stärken mit ihren Netzwerken die Visibilität von Frauen, die sich für ein VR-Mandat eignen und interessieren, und unterstützen Unternehmen bei der Suche nach Kandidatinnen für ihre VR.

Best-Practice-Beispiele: Nicht zuletzt dient das Sichtbarmachen von guten Beispielen immer wieder der Sensibilisierung und zeigt Wege auf, wie Unternehmen den Frauenanteil auf ihren Führungsebenen erhöht haben.

Alle guten Theorien und Beispiele nützen nichts, wenn die Unternehmen nicht aktiv werden. Dabei gilt: Besser heute kleine und konkrete Ziele setzen, als ein grosses Konzept ausarbeiten, das nicht umgesetzt wird. Das Beispiel Norwegen zeigt, wie ein Wirtschaftsverband auf die drohende gesetzliche Quote reagiert hat (vgl. S. 17). Was der norwegische Wirtschaftsverband der Quote zugesteht: Die öffentliche Debatte habe das Bewusstsein für die Wichtigkeit von gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien gestärkt. Nutzen wir also die wieder aufgeflamnte Quotendiskussion, damit die gesetzliche Regelung obsolet wird. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, braucht es flexible Arbeitsmodelle – auch für Männer.

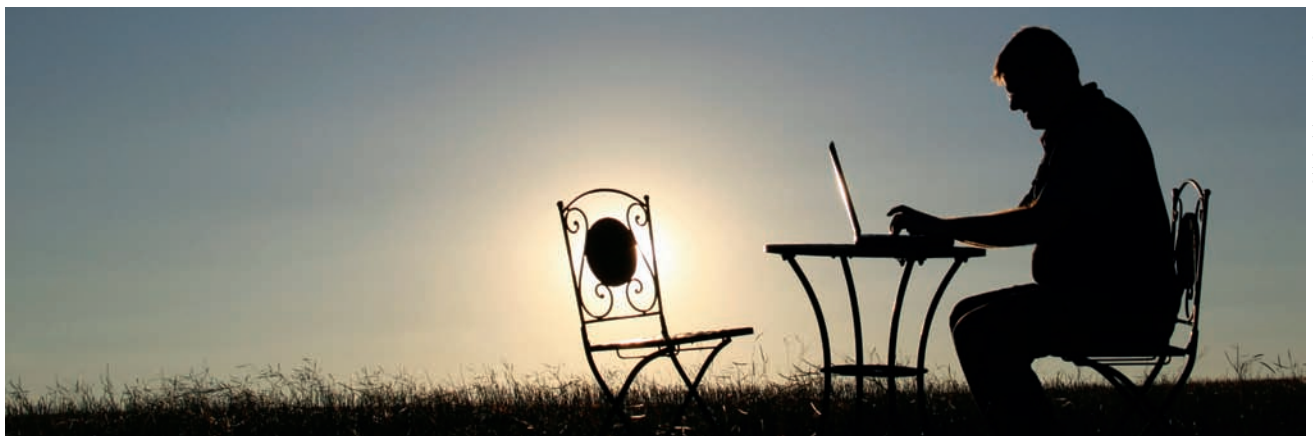


Bild: Stockphoto.com/Andrew Penner

Wie die Unternehmen in Norwegen auf die Quote reagiert haben

«Female Future»: Mit diesem Förderprogramm für Frauen antwortete der Verband norwegischer Unternehmen (NHO) auf die gesetzliche 40-Prozent-Quote für Verwaltungsräte. Das Projekt wurde zu einem grossen Erfolg – und geniesst heute internationale Anerkennung. *Silvia Oppliger*

2003 hat der Verband norwegischer Unternehmen (NHO) das Programm Female Future gestartet. Ein wichtiger Antriebsfaktor war das Schreckgespenst «Quotengesetz», das damals herumgeisterte. Das wurde bald zur Realität. 2005 führte die norwegische Regierung die Quote ein mit der Begründung, dass auf freiwilliger Basis nicht genug passiere. Seit Anfang 2008 müssen die VR von börsenkotierten Firmen mindestens zu 40 Prozent mit Frauen besetzt sein. Sonst droht die Firmenauflösung.

Doch die grundlegende Motivation für das Programm war laut dem NHO die Tatsache, dass es sowohl aus unternehmerischer als auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive Sinn macht, den Anteil von Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen zu erhöhen. Und zwar nicht nur im VR, sondern auch auf der operativen Ebene, und nicht nur bei grossen börsenkotierten, sondern auch bei kleineren Unternehmen. Mit diesem systematischen und umfassenden Ansatz unterstützt Female Future die Unternehmen dabei, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Ein Anliegen, das, so der NHO, von den Mitgliedsunternehmen an den Verband herangetragen worden sei.

Female Future verpflichtet und bietet Unterstützung

Es sind Unternehmen, die am Female Future-Programm teilnehmen. Der oder die CEO verpflichtet sich mit der Teilnahme, eine oder mehrere geeignete Mitarbeiterinnen auszuwählen, und diese innert vereinbarter Zeit in Topführungspositionen zu befördern. Die Kandidatinnen besuchen während einem Jahr Seminare und Kurse, in denen Führungsqualitäten, VR-Kompetenzen und

Rhetorik aufgebaut und weiterentwickelt sowie Netzwerkkompetenz und Visibilität gestärkt werden. Zentral ist gemäss dem NHO dieses Commitment des oder der CEO. Damit wird das Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen, auf oberster Ebene verankert und der oder die CEO wird zum Treiber der Entwicklung.

Die Firmen sind vom positiven Effekt von gemischten Führungsgremien überzeugt.

Zusätzlich geht Female Future die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Unternehmen und Kandidatinnen werden zum Thema befragt. Das Ziel ist erstens die Sensibilisierung auf diese auch in Norwegen bestehende Herausforderung. Zweitens sollen damit Wege gefunden werden, wie die Arbeitswelt mehr auch auf die Bedürfnisse und Interessen der Frauen ausgerichtet werden kann.

Der Erfolg von Female Future kann sich sehen lassen. Mehr als 1200 Frauen aus rund 700 Unternehmen sind oder waren für das Programm angemeldet. 62 Prozent dieser Frauen wurden in eine operative Topführungsposition befördert oder in den Verwaltungsrat gewählt. Female Future hat erreicht, was die gesetzliche 40-Prozent-Quote für VR bis anhin nicht geschafft hat: Unternehmen entwickeln erstens intern ihre geeigneten Mitarbeiterinnen zu Topführungs Kräften und erhöhen zweitens den Frauenanteil auch bei operativen Führungspositionen. Damit trage das

Programm dazu bei, so der NHO, dass der Pool von Frauen mit Führungserfahrung – also potenzielle VR-Kandidatinnen – kontinuierlich wachse.

Ein Programm mit internationaler Anerkennung

Das Programm hat zwischenzeitlich eine internationale Ausstrahlung und Anerkennung erreicht. Die Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organisation ILO) hat Female Future zu einem der 10 Best-Practice-Beispiele für Gleichstellung von Frau und Mann nominiert. Unterschiedliche Länder wie Japan, Österreich und Uganda haben ein Female-Future-Programm gestartet.

Braucht es die Quote, damit ein Programm wie Female Future derart erfolgreich ist? Nein, erklärt der NHO, denn: Weit mehr als die Hälfte der rund 700 teilnehmenden Firmen sei von der gesetzlichen Quote nicht betroffen. Trotzdem hätten diese am Programm teilgenommen, weil sie vom «Nutzen von gemischten Teams und von deren positivem Effekt auf die Unternehmensergebnisse» überzeugt seien.

Öffentliche Debatte als positiver Effekt

Nach wie vor spricht sich der NHO deziert gegen die Quote aus. Etwas Positives sieht der Verband jedoch am Quotengesetz: Die öffentliche Debatte habe das Bewusstsein dafür geschärft, wie wichtig gemischtgeschlechtliche Führungsgremien für die Unternehmen und die Volkswirtschaft insgesamt seien. ■

Frauen als Führungskräfte (3)

«Es braucht mehr Frauen mit Führungserfahrung»

Sie sagen Nein zur Quote, wollen aber mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen: Vier Verwaltungsratsmitglieder beziehen Stellung zur Frage, wie der Frauenanteil auf den oberen Unternehmensstufen erhöht werden kann. *Silvia Oppliger*

«Es wäre eine Alibiübung, wenn ich wegen einer Quote in den verschiedenen Aufsichtsgremien Einsitz hätte:» Susy Brüscheweiler weiss, wovon sie spricht. Sie ist Präsidentin der SV Stiftung, VR-Mitglied der Mobiliargenossenschaft und der Mobiliar Holding AG sowie der Siegfried AG und Stiftungsrätin der Paraplegikerstiftung Nottwil. Eine Frau solle nicht wegen einer gesetzlich festgeschriebenen Quote in einen VR gewählt werden, «sondern weil sie die Kompetenz, die Integrität und die Persönlichkeit mitbringt, die das Unternehmen braucht».

Ebenfalls gegen eine gesetzlich festgelegte Quote für Verwaltungsräte sind Ursula Mengelt, Verwaltungsrätin bei der Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, und Susanne Ruoff, Verwaltungsrätin der Geberit AG. Sie würden es jedoch begrüßen, wenn Unternehmen sich eigene Ziele setzen, um den Frauenanteil in operativen Führungspositionen zu erhöhen.

Auch Daniel Hoffet, Verwaltungsratspräsident der Spital Netz Bern AG, lehnt die Quote ab, bezeichnet sie gar als diskriminierend für Frauen. «Damit geraten Frauen in den Generalverdacht, nur gewählt zu werden, weil sie Frauen sind, und nicht, weil sie die nötigen persönlichen und fachlichen Qualifikationen mitbringen.»

Gegen die Quote, aber für mehr weibliche Führungskräfte
Gegen eine gesetzlich festgeschriebene Frauenquote, aber für einen höheren Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen: Das ist die Position der vier Befragten. Doch warum ist es für ein Unternehmen wichtig, dass der Frauenanteil auf den Führungsebenen

höher ist? Verbessert sich ihrer Erfahrung nach etwa die finanzielle Performance des Unternehmens, wenn mehr Frauen im Verwaltungsrat sind?

Operative Führungserfahrung ist Voraussetzung für ein Mandat im Verwaltungsrat.

«Das kann ich nicht beurteilen, ich sehe allerdings keinen Zusammenhang», erklärt Daniel Hoffet. «Studien belegen, dass dem so ist», ist Ursula Mengelts Antwort. Susy Brüscheweiler kann den Zusammenhang aus eigener Erfahrung ebenfalls nicht bestätigen, verweist aber auch auf die Studien, «die klar aufzeigen, dass dies der Fall ist». Zudem hätten Frauen «ein anderes Verhältnis zu Geld und Macht und treffen in diesem Sinne sozialere und nachhaltigere Entscheide».

Susanne Ruoff spricht ebenfalls nicht von einem direkten Zusammenhang zwischen Frauenanteil im VR und finanzieller Unternehmensperformance. Doch zeigten sich ihrer Erfahrung nach in gemischtgeschlechtlichen Gremien eine andere Gesprächskultur, ein angenehmerer Umgang im Team sowie insgesamt bessere Resultate. Für eine Erklärung verweist Ruoff auf die Natur: Sowohl technische Lösungen als auch Systeme, die sich an der Natur anlehnen, seien bedeutend erfolgreicher, das könne man durch den Einbezug der Bionik beweisen. «Damit wäre es», so Ruoff, «auch logisch, dass ein höherer Anteil von Frauen in den Führungsposi-

sitionen zu besseren Ergebnissen führt, sind Männer und Frauen in der Natur doch etwa zu gleichen Teilen vertreten.»

Hoffet betrachtet es schlicht als «richtig und wichtig, dass bei einem Unternehmen wie einem Spital, das einen sehr hohen Frauenanteil unter den Mitarbeitenden aufweist, auf allen Führungsebenen die Frauen im nötigen Umfang vertreten sind». Dem wurde beim Verwaltungsrat der Spital Netz Bern AG Rechnung getragen: Drei Frauen sind im siebenköpfigen Gremium vertreten. Und ein aktuelles Beispiel auf der Geschäftsleitungsebene: «In der fünfköpfigen GL wollte man eine ausgewogenere Geschlechterverteilung erreichen – bis anhin war nur eine Frau dabei. Nun hat man eine hervorragend qualifizierte Frau zur neuen CFO gewählt», erzählt der VR-Präsident.

Frauen drängen sich für ein Mandat weniger auf

Es sei immer noch schwieriger, eine Frau für ein VR-Mandat zu finden als einen Mann, so die Erfahrung von Hoffet. Da Frauen in operativen Führungspositionen untervertreten sind, «drängen sich weniger Frauen für ein entsprechendes Mandat auf, und es entsteht der – falsche – Eindruck, dass weniger geeignete Frauen als Männer für Verwaltungsräte zur Verfügung stehen». Frauen seien auch schlechter vernetzt und nutzten informelle Kontakte weniger als Männer, was sich bei der Suche nach VR-Kandidatinnen und -kandidaten negativ auswirke.

Sie sei nicht auf der Suche nach einem Mandat gewesen, sagt Mengelt, die Anfrage sei ziemlich unerwartet gekommen. Möglich gemacht hätten das ihre berufliche Selbstständigkeit als ►



«Zuerst muss der Frauenanteil bei operativen Führungspositionen erhöht werden»: Susanne Ruoff, VR der Geberit AG.



«Die Anfragen für meine Mandate sind eine Konsequenz meines beruflichen Netzwerks»: Susy Brüscheiler, u.a. Präsidentin der SV Stiftung.



«Frauen sollten ihre Lust auf Karriere zeigen»: Ursula Mengelt, VR der Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft.



«Bei einem Spital sollten Frauen auf allen Führungsebenen vertreten sein»: Daniel Hoffet, VR-Präsident der Spital Netz Bern AG.

Bilder: Silvia Oppiger

- Vermögensverwalterin, das Präsidium der FDP Uster und ihre Aktivitäten im regionalen Rotary Club. «Das hat meinen Bekanntheitsgrad in der Region erhöht.»

Auch Ruoff wurde eher überraschend angefragt, hat nicht aktiv nach einem VR-Mandat gesucht. Allerdings war sie «seit Jahren in beruflichen Netzwerken gut verankert», so die frühere Topmanagerin bei IBM Schweiz und heutige CEO von British Telecom Switzerland.

Sie sei über ihr berufliches Netzwerk als langjährige CEO der SV Group zu den verschiedenen Mandaten gekommen, erklärt Brüscheiler. Als CEO habe sie viel Zeit und Energie investiert in den Aufbau und die Pflege von geschäftlichen Beziehungen für die Firma. «Die Anfragen für VR-Mandate waren eine Konsequenz dieser Aktivitäten. Man kannte mich und die Performance des Unternehmens, das ich führte.»

Kompetente und glaubwürdige VR-Mitglieder

Die Führungserfahrung und die Kompetenzen, die sie sich in der langjährigen operativen Arbeit angeeignet haben, bezeichnen die drei Frauen als Voraussetzung dafür, dass sie in den VR-Gremien nicht einfach als Frau wahrgenommen würden, sondern als kompetente und glaubwürdige Mitglieder des Verwaltungsrats.

«Man kann das Pferd nicht vom Schwanz her aufzäumen»: Genau das

würde laut Ruoff eine gesetzliche Quote versuchen. Es gibt aus ihrer Sicht «keine rasche Lösung», um den Frauenanteil in den Verwaltungsräten zu erhöhen. Zuerst müsse bei operativen Führungspositionen erhöht werden.

Interne Unternehmensziele

Um das zu erreichen, so Ruoff, sollten Unternehmen sich qualitative Ziele setzen, die von Management und Verwaltungsrat überwacht werden. Zudem müssten Frauen, die den nötigen Rucksack mitbringen, dazu ermutigt werden, die zusätzlichen Belastungen einer Führungsposition auf sich zu nehmen, denn: «Frauen müssen anders gefördert werden als ihre männlichen Kollegen.»

Mengelts Vorschlag geht in dieselbe Richtung: Ein Unternehmen sollte sich das Ziel setzen, 40 Prozent der Führungspositionen durch Frauen zu besetzen. Damit werde ihre Sichtbarkeit verstärkt, sie könnten so besser «entdeckt werden für ein mögliches Verwaltungsratsmandat».

Doch fordern die vier Befragten nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von den Frauen selbst. Sie sollten sich exponieren, mit gesundem Selbstvertrauen auf ihre erbrachten Leistungen verweisen, findet Brüscheiler. «Lust auf Karriere» zeigen und mehr überzeugt sein von ihrem eigenen Können, empfiehlt Mengelt. Gut vernetzen und Mut haben, meint Ruoff. Sich für

die Übernahme von möglichen Ämtern anbieten, ergänzt Hoffet, und Kontakt aufnehmen mit Netzwerken wie Get Diversity, die auf die Vermittlung von geeigneten VR-Kandidatinnen spezialisiert sind.

Solange jedoch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Thema der Frauen bleibe, gehe viel Potenzial verloren, gibt Mengelt zu Bedenken. «Auch die Frauen ziehen diesbezüglich (noch) nicht am gleichen Strick.» Sie fordert, dass mehr Strukturen – zum Beispiel Tagesschulen oder Teilzeitpensen auch für Führungskräfte – geschaffen werden, durch die Familie und Beruf besser miteinander in Einklang gebracht werden können.

Fazit

Den Anteil von Frauen in operativen Führungspositionen erhöhen, eine bessere Vernetzung von Frauen in ihrem beruflichen Umfeld und mehr Mut und Willen seitens der Frauen: Das sind nach Meinung der Befragten die Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit sich der Frauenanteil in den Führungspositionen der Wirtschaft bis hinauf in die Verwaltungsräte erhöht. Die Entwicklung werde durch den demografischen Wandel und den hohen Ausbildungsstand von immer mehr Frauen begünstigt. ■

ABACUS vi – führend in Business Software

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



Antoinette Hunziker-Ebnetter

Smarter Stromkonsum



Bild: Silvia Opplinger

Das Jahr 2010 verlief wie auch die vorherigen Jahre ohne nennenswerten Stromunterbruch. Diese Versorgungssicherheit ist keineswegs selbstverständlich. Denn unsere Stromversorgung steht vor grossen Herausforderungen. Wir verbrauchen ständig mehr Strom. So ersetzen wir fossile Energieträger zunehmend durch Elektrizität, und Elektromobilität findet eine immer weitere Verbreitung. Der europäische Strommarkt hat sich mit der Liberalisierung dem hart umkämpften internationalen Stromhandel ausgesetzt. Eine Isolation im liberalisierten Stromumfeld kann sich kein Land leisten. Gleichzeitig entstehen immer mehr dezentrale erneuerbare Erzeugungsanlagen.

All diese Herausforderungen verlangen nach Lösungen, die ein Höchstmass an Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit gewährleisten, hängen doch unsere Wettbewerbsfähigkeit und damit unsere Industrie massgeblich von einer günstigen und zuverlässigen Stromversorgung ab. Grundlage dafür sind so genannte Smart Grids, ein Elektrizitätsversorgungssystem, das alle Netznutzer, vom Erzeuger über die Netze und Speicher bis hin zum Endkunden, auf intelligente Art und Weise miteinander verbindet. Die Energievision der EU basiert darauf. Weltweit investieren Regierungen Milliardenbeträge in solche Netze.

Auch hierzulande werden wir langfristig nicht um Smart Grids und die damit verbundenen

Investitionen herumkommen. Soll die Schweiz zur Batterie und Stromdrehscheibe Europas werden und nicht in eine fatale Abhängigkeit vom Ausland geraten und zum «Roundabout» werden, müssen in den nächsten Jahren zunächst 1000 Kilometer Netz oder 300 Meter am Tag gebaut werden, was entsprechendes Know-how, Arbeitskräfte und Material voraussetzt. Möglich ist dies nur, wenn die Bewilligungsverfahren, die heute noch 30 Jahre dauern können, deutlich beschleunigt werden. Kein einfaches Unterfangen, zumal in der Schweiz bislang eine Lobby für den Netzbau fehlt. Grundsätzlich ist dies unverständlich für einen Industriezweig, der Innovationen fördert und Arbeitsplätze schafft.

Ausserdem müssen wir Kooperationswillen und Verhandlungsgeschick mit den Behörden in Europa beweisen. Des Weiteren müssen wir in der Lage sein, Lastspitzen abzufedern – beispielsweise durch lastvariable Tarife, auch wenn sich der Netznutzen momentan noch schwer quantifizieren lässt. Voraussetzung ist daher die Einführung von so genannten Smart Meters bei den Endverbrauchern. Vor allem, weil sich der Verbrauch künftig der Produktion anpassen wird und nicht mehr wie heute mehr Strom geliefert wird, wenn der Verbraucher mehr Strom nachfragt.

Die smarten Messgeräte messen den Stromverbrauch Privater zeitlich und räumlich und ermöglichen es so, Lastschwankungen im Netz und das Verhalten der Endkonsumenten aufeinander abzustimmen und auszugleichen. Solange der Gesetzgeber die Installation eines Smart Meters nicht vorschreibt, wird das Gerät, das mit 500 Franken teurer ist als die Stromrechnung der meisten Haushalte, wenig Absatz finden. Der wahre Durchbruch dürfte so oder so erst erfolgen, wenn der Konsument mit Hilfe dezentraler Energiespeicher nicht nur Stromverbraucher, sondern auch Stromverkäufer wird. ■

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO, Gründungspartnerin und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats von Forma Futura Invest AG.

Gleich gibt es eine Sitzung

Besprechungen und Meetings sind oft unnötig oder unproduktiv und strapazieren mitunter die Nerven der Mitarbeitenden. Damit sie ein sinnvolles und effizientes Führungsinstrument sind, gilt es ein paar Regeln zu beachten. *Hartmut Volk und René Pfister*



Bild: iStockphoto.com/Andrzej Podsiad

Kommandieren oder ausklinken: Beides gehört nicht zu einer gepflegten Sitzungskultur.

Warum ist das Führungsinstrument Besprechung respektive Sitzung in der Praxis oft unbeliebt? Fasst man die wichtigsten Kritikpunkte, die bei Umfragen auftauchen, zusammen, gibt es vier zentrale Unmutsquellen. Erstens der menschliche Faktor – wie etwa ungebremster Redefluss oder die Unart, anderen ins Wort zu fallen. Zweitens die Tatsache, dass der Grund für die Besprechung unklar bleibt und der Anlass als überflüssig erscheint. Ein häufiger Grund für Unmut ist drittens der Termin, der mitunter unüberlegt, taktisch oder unter dem Gesichtspunkt nackter Machtausübung gewählt wird. Und viertens nervt die Unmöglichkeit, mit der eigenen Meinung bei einer Besprechung überhaupt durchzudringen, geschweige denn gegen die – manchmal unterwürfige – Mehrheitsmeinung argumentieren zu können. Also ist man lieber ruhig – und sagt nichts. Oder lässt sich mit windigen Begründungen entschuldigen.

Tatsächlich können persönliche und rhetorische Eigenarten von Teilnehmern Besprechungen zu einer veritablen Folter machen. So gibt es Selbstdarsteller, die oft themenfern, dafür aber umso zungenfertiger und profilierungsorientiert drauflos reden. Diese im Zaum und beim Thema zu halten, ist in erster Linie Aufgabe der anwesenden Führungsperson. Was aber, wenn diese die Sitzung selbst zum Härte-test für die Nerven macht – etwa durch Monologe, Abschweifungen, pfauenhafte Spreizungen oder erkennbare Abneigungen gegen abweichende Meinungen?

Das ist und bleibt meist eine unlösbare Situation, vor allem, wenn der Chef oder die Chefin den Auftritt an einer Besprechung gezielt als Machtdemonstration oder gar Mittel zur Einschüchterung einsetzt. Anders sieht es aus, wenn ihnen unproduktives Verhalten gar nicht bewusst ist. Dann ist es möglich, sie am Rande einer Besprechung unter

vier Augen auf ihr Verhalten und dessen Wirkung aufmerksam zu machen – und allenfalls Verhaltenskorrekturen zu bewirken. Geht es um gewichtige Themen, kann es sich im Interesse der Firma aber auch lohnen, einen versierten Moderator mit der Leitung der Sitzung zu beauftragen, der ein Meeting auf Kurs halten kann.

Grund und Ziel klarstellen statt Verwirrung stiften

Auf keinen Fall ein Grund für Frustrationen müsste der Anlass einer Besprechung sein. Hier gilt es einfach, die Kernfrage zu beantworten, wozu die Besprechung dienen soll. Dies umso mehr, als es nur ganz selten eine zwingende Notwendigkeit gibt, den Arbeitsfluss durch ein Meeting zu unterbrechen – etwa, wenn es zu einem Wechsel in der Führung kommt oder das Unternehmen von einem Unglück heimgesucht wird. Selbst bei notwendigen und sinnvollen Zusammenkünften wird aber oft vergessen, den Zweck zielorientiert zu bedenken und mitzuteilen. Letztlich gibt es vier Hauptzwecke für eine Besprechung: 1. Die Mitteilung von Informationen, die sinnvollerweise direkt, von Angesicht zu Angesicht, gegeben werden sollten. 2. Der Informationsaustausch. 3. Die Sammlung von Ideen und die Erarbeitung von Lösungsansätzen für ein bestimmtes Thema. 4. Das Treffen von Entscheidungen aus einer gemeinsamen Diskussion heraus.

Ist klar, warum eine Besprechung anberaumt werden sollte, empfiehlt es sich, den Anlass in der Einladung (z. B. via Mail) klar zu benennen – was leider nicht der Normalfall ist. Das ermöglicht den Teilnehmenden, sich auf das Meeting einzustellen und vorzubereiten. Ausserdem kann mit der Präzisierung des Zwecks das nervende Gefühl von Ungewissheit gar nicht erst aufkommen. Das wiederum ist von Bedeutung, weil Ungewissheit mit Blick auf das, was zu erwarten ist, stets innere Widerstände und Unmutsempfinden gegen eine anberaumte Besprechung auslöst.

Steht das «was?» und «warum?» einmal fest, lässt sich auch rasch eingrenzen, wer am Meeting wirklich anwesend sein muss. Womit weitere überflüssige Wallungen unterbunden werden, weil

nicht zu viele und gar überflüssige Leute eingeladen werden, welche den effizienten Ablauf der Veranstaltung stören oder sie in die Länge dehnen. Auch bei Besprechungen gilt: weniger ist mehr.

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit in Sachen Besprechungen sind klare Zeit- und Zielvorgaben. Diese unterbinden das Gefühl, in endlosen Diskussionen zu versacken und nicht mehr zur eigenen Arbeit zu kommen. Werden Meetings strukturiert und konsequent gesteuert, die Ergebnisse zusammengefasst und protokolliert, verbessert sich erfahrungsgemäss auch der Approach zur nächsten Besprechung.

Interessen berücksichtigen statt Macht demonstrieren

Das «Besprechungsmanagement» im Vorfeld ist also der Schlüssel zum Sitzungserfolg. Das setzt aber auch voraus, dass die Leute, die eine Sitzung verlangen, die Interessen aller Teilnehmenden berücksichtigen. Und dieses wohlthuende Verhalten verrät sich durch eines ganz besonders: den Besprechungszeitpunkt. Die leider nur zu oft er-

kennbar willkürliche Wahl eines Zeitpunkts als Ausdruck eines Machtdenkens im Sinne von «Ich habe das Sagen hier!» oder – auch nicht unüblich – «Sie sind mir ausgeliefert!» animiert die «ausgewählten» Besprechungsteilnehmer geradezu, sich durch innere Abwesenheit und entsprechend dezente Zurückhaltung für die ihnen aufgezwungene Gemeinheit zu revanchieren.

Leider erweisen sich gerade Machtdemonstrationen im Sitzungswesen als kreatives Feld. So gibt es Leute, die gerne mal zu spät zu einem Meeting erscheinen, um klar zu machen, dass man eben auf sie zu warten habe. Oder sie wählen den Zeitpunkt für eine Sitzung aus taktischen oder persönlichen Gründen so, dass es für gewisse Mitarbeitende gar nicht möglich ist, dabei zu sein. Diese werden dann ganz bewusst umgangen.

Solches Machtgehabe schadet letztlich aber dem Firmeninteresse, zerstört zudem viel Goodwill bei den Mitarbeitenden und zieht die Gedanken von dort ab, wo sie eigentlich hingehören: von der Arbeit. ■

Rezept für effiziente Sitzungen

Sitzungen und Meetings können effizient und erfolgreich durchgezogen werden, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Themen und Ziele von Beginn weg klarstellen und schon vor der Sitzung kommunizieren.
2. Nur zur Sitzung einladen, wer wirklich nötig ist und für Entscheidungen einen konstruktiven Beitrag leisten kann.
3. Abschweifende Einwürfe, die nichts mit dem Thema zu tun haben («Übrigens würde ich gerne noch etwas zur Möblierung der Büros einbringen» etc.), unterbinden und auf den Dienstweg verweisen.
4. Auf unnötige Powerpoint-Präsentationen verzichten. Face-to-face-Kommunikation ist verbindlicher als jede Folie.
5. Sitzung zügig durchziehen. Dauert sie länger als eine Stunde, drohen Ermüdungseffekte. Allenfalls Kaffeepause einschalten.
6. Nach der Sitzung Beschlüsse kommunizieren und für verbindlich erklären. Mail genügt – und erspart Papierkram wie Protokolle.

Lesetipps:

Patrick Lencioni: *Tod durch Meeting – Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung der Besprechungskultur*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2009, 231 Seiten.

Christian-Rainer Weisbach: *Professionelle Gesprächsführung – Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch*. DTV, München, 2008, 481 Seiten.

Carol Tavris/Elliot Aronson: *Ich habe recht, auch wenn ich mich irre – Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen*. Riemann Verlag, München, 2010, 383 Seiten. ■

Bedeutung des Finanzsektors

Werk- und Finanzplatz bilden ein Ganzes

Der Finanz- und der Werkplatz Schweiz bilden ein Ganzes. Sie verfolgen die gleichen Interessen und profitieren von der gegenseitigen Stärke. Patrick Odier, der Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, über die Vorteile eines starken Finanzplatzes und seinen Nutzen für die Volkswirtschaft.

Seit der Finanzmarktkrise haben etliche Kreise versucht, einen Keil zwischen den Finanz- und Werkplatz Schweiz zu treiben. Doch Werk-, Dienstleistungs- und Finanzplatz sind in vielfältiger Weise voneinander abhängig und profitieren von der gegenseitigen Stärke. Der Brand «Made in Switzerland» hat sich etabliert, die Schweizer Unternehmen und Banken sind die Visitenkarte unseres Landes. Zudem ist klar: «There is only one economy», Finanz- und Werkplatz sind keine Gegensätze. Von einem starken Finanzplatz profitiert die gesamte Volkswirtschaft. Das belegen folgende Fakten:

Die ganze Wirtschaft profitiert

Verschiedene Branchen profitieren davon, dass sie ihre Güter und Dienstleistungen als Vorleistungen für Unternehmen des Finanzsektors verkaufen können. Diese indirekte Wertschöpfung wurde kürzlich vom Wirtschaftsforschungsinstitut BAK Basel mit einem Modell genauer analysiert. Die vorläufigen Ergebnisse der Studie kommen zum Schluss, dass der Finanzplatz in anderen Branchen eine Wertschöpfung in der Höhe von rund 28 Milliarden Franken auslöst.

Auch die öffentliche Hand profitiert von einem starken Finanzplatz, weil er rund fünf Milliarden Franken direkte Steuern an Bund, Kantone und Gemeinden abliefern. Weitere zehn Milliarden Franken zahlt der Finanzplatz vor allem über Verrechnungssteuern, Mehrwertsteuern etc. an die öffentliche Hand. Dies entspricht ungefähr 14 Prozent der gesamten Steuereinnahmen der Schweiz. Der Finanzsektor nimmt auch als Arbeitgeber eine grosse Aufgabe wahr. So waren 2009 im Finanzsektor 237 000 Personen beschäftigt.

Neben diesen direkten Effekten ist für den Werkplatz auch die Versorgung mit

Kredit von eminenter Bedeutung. Die Schweiz hat im Gegensatz zu anderen Ländern keinen «Credit Crunch» erlebt. Das heisst: Trotz der prekären internationalen Situation auf den Finanzmärkten wurde die Kreditversorgung in der Schweiz durch die Schweizer Banken sichergestellt. Die an KMU von Banken vergebenen Kredite machen weit über 300 Milliarden Franken aus. Selbst während der Finanzmarktkrise waren diese zu keiner Zeit ausgeschöpft. Damit hat der Finanzplatz wesentlich dazu beigetragen, dass die Konjunktur in der Schweiz im internationalen Vergleich weniger dramatisch eingebrochen ist. Hinzu kommen die in der Schweiz ausserordentlich tiefen Zinsen, welche die Investitionen erhöhen und dementsprechend auch das Wirtschaftswachstum steigern.

Auch die öffentliche Hand profitiert vom starken Finanzplatz.

Ein starker Finanzplatz ist vor allem für die exportierende Industrie von grosser Bedeutung. In den Bereichen Zahlungsverkehr, Devisen, Wertschriften, institutionelle Vermögensverwaltung und bei Umstrukturierungen und Übernahmen sind professionelle Dienstleistungen gefragt. Für den Schweizer Werkplatz ist es von grossem Vorteil, wenn diese Finanzdienstleistungen von internationaler Qualität direkt in unmittelbarer Nähe angeboten werden. Der Finanzdienstleistungsindustrie ist bewusst, dass der starke Franken für die Exportwirtschaft eine Belastung darstellt, und sie versucht nach ihrer Möglichkeit mit der betroffenen Industrie Lösungen zu finden. Notabene sind

auch die Banken im Vermögensverwaltungsgeschäft vom starken Franken betroffen. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass der starke Franken unter anderem auf die Stabilität und wirtschaftliche Dynamik der Schweiz zurückzuführen ist.

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Privatpersonen profitieren vom vereinfachten Zahlungsverkehr, der sehr effizient funktioniert. So hat sich die Anzahl Transaktionen mit Debitkarten in den letzten zehn Jahren verdoppelt. Die beiden Grossbanken weisen Kundenbeziehungen mit rund 26 500 Lieferanten auf. Damit verbunden sind jährliche Einkäufe von rund 4,5 Milliarden Franken.

Gemäss BAK Basel profitieren diverse Branchen von der Nachfrage des Finanzsektors. So werden im Detailhandel Dienstleistungen in der Höhe von rund 1,4 Milliarden und im Gastgewerbe in der Höhe von 850 Millionen Franken nachgefragt. Davon stammt der weitaus grösste Teil aus der Nachfrage von im Finanzsektor beschäftigten Personen.

Swiss Finish ja, Überregulierung nein

Ein starker Finanzplatz ist gut für den Werkplatz und umgekehrt. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass in der Vergangenheit nicht immer alles optimal war. Auch das Problem des «Too big to fail» musste adressiert werden. Hier hat die Schweiz in der Expertenrunde des Bundes wichtige Vorarbeiten geleistet, die vom Bundesrat Ende Dezember in die Vernehmlassung geschickt wurden und international hohe Anerkennung gefunden haben. Die verschiedenen Massnahmen sind hart, aber zweckorientiert und aufeinander abgestimmt. Der «Swiss Finish», der weit über die internationalen Bestimmungen hi-

nausgeht, stellt eine Herausforderung für die zwei Grossbanken dar. Trotzdem wurden die Vorschläge der Expertenkommission durch die Grossbanken mitgetragen.

Da das Massnahmenpaket ein Gesamtwerk bildet, ist es aus unserer Sicht auch zwingend, dass es in der politischen Beratung als Gesamtpaket übernommen wird. Aber es gilt der sinnvolle Grundsatz in einer liberalen Wirtschaftsordnung: Nicht alles, was reguliert werden kann, soll auch reguliert werden. Eine Über- oder eine Fehlregulierung wäre nicht nur schlecht für den Finanzplatz Schweiz, sondern auch für den Arbeitsplatz, da die Kreditvergabe und das Angebot an Dienstleistungen dadurch eingeschränkt werden könnten. Gerade der äusserst global ausgerichtete Arbeitsplatz würde durch eine Fehlregulierung des Finanzplatzes Schaden nehmen.

Daher müssen bei jeder Regulierung auch die Auswirkungen auf die Realwirtschaft sorgfältig analysiert werden. Die durch eine schlechte Finanzmarktregulierung verursachten Kosten hätte nämlich auch der Rest der Wirtschaft mitzutragen. Es darf zudem nicht vergessen werden, dass die Finanzplätze international im Wettbewerb zueinander stehen. Damit der Schweizer Finanzplatz wettbewerbsfähig bleibt, müssen Alleingänge beim Swiss Finish, die im Vergleich zur EU und den USA deutlich über das Ziel hinaus schießen, vermieden werden. Ebenso muss die Regulierung differenziert angegangen werden und Kosten/Nutzen-Aspekte sind unbedingt zu berücksichtigen.

Belastung durch Stempelsteuer

Der Schweizer Finanzplatz hat schon heute nicht in allen Bereichen ein vorteilhaftes Regulierungsumfeld. Besonders die Stempelsteuer unterhöhlt die Standortattraktivität der Schweiz für Finanzgesellschaften. Eine Abschaffung der Stempelabgabe im Rahmen der Unternehmenssteuerreform III würde bestehende Wettbewerbsnachteile beseitigen und könnte Unternehmen (insbesondere Finanzgesellschaften) in die Schweiz bringen und damit Wertschöpfung, Beschäftigung und Steuereinnahmen steigern. Auch die im Rahmen



Betont die Wertschöpfung, die der Finanzplatz für alle Branchen generiert: Patrick Odier.

der Lösung des Too big to fail-Problems zu schaffenden Pflichtwandelanleihen («CoCo's») sind von Verrechnungssteuer und Stempelabgabe zu befreien, sonst würde dieser interessante Markt im Ausland wachsen.

Der Finanzplatz braucht gute Rahmenbedingungen und eine wettbewerbsfähige Steuerbelastung. Die Stärkung des Finanzplatzes ist auch gut für den Arbeitsplatz und für die öffentliche Hand. Der Finanzsektor gehörte in den letzten 20 Jahren zu den grössten Wachstumstreibern der Schweiz. Aus diesem Grund sind wir uns unserer grossen Verantwortung bewusst und werden alles daran setzen, um unseren Beitrag an die Prosperität der Schweizer Volkswirtschaft zu leisten. Dies bedeutet auch, dass die Akteure auf dem Finanzplatz ihre gesellschaftliche und politische Verantwortung wieder stärker wahrnehmen müssen als in der Vergangenheit.

Denn ein liberales Wirtschaftssystem ohne Verantwortung des Einzelnen kann und wird nicht funktionieren.

Dialog und Partnerschaft

«There is only one economy»: Arbeitsplatz, Finanzplatz, die Bürgerinnen und Bürger, kleine und mittlere Unternehmen, multinationale Konzerne, Verbände, Gemeinden, Kantone und der Bund – sie alle sind tragender Bestandteil der Schweizer Wirtschaft. Deshalb müssen sich diese Akteure gut verstehen – und deshalb sind der Dialog und die Pflege der Partnerschaft untereinander eine Daueraufgabe. ■

Patrick Odier ist Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und Vizepräsident von Economiesuisse.

Büromarkt

Grosse Arbeitgeber ziehen in Neubauten an der Peripherie

Der Büromarkt in den Agglomerationen von Zürich bis Genf erlebt einen Strukturwandel. In Wachstumsgebieten ausserhalb der Zentren entstehen erstklassige Immobilien, die modernen Arbeitsprozessen gerecht werden. Sie ziehen viele grosse Arbeitgeber an, die aus den Innenstädten abwandern. *René Pfister*

Der Prime Tower in Zürich-West oder das geplante Roche-Hochhaus in Basel stehen symbolisch für die markante Veränderung auf dem Markt für Büro- und Geschäftsräume, wie der international tätige Immobiliendienstleister Colliers in seinem neuesten «Büromarktbericht» für die Schweiz feststellt. Gemäss der Studie werden allein von 2011 bis 2013 landesweit zahlreiche neue Büroimmobilien fertiggestellt. Die meisten davon befinden sich nicht mehr in den städtischen Innenlagen, sondern in neuen Wachstumsgebieten in den

Agglomerationen. Als Beispiele nennt Colliers auch das Projekt West-Link in Zürich-Altstetten oder das Vertex-Hochhaus in Zürich-Nord. In Basel gehört das geplante Roche-Hochhaus zu dieser Kategorie, in Bern die Projekte auf dem Wankdorf-City-Areal und in Genf die Bauvorhaben in Versoix.

«Diese neue Generation von kommerziellen Immobilien markiert den Beginn eines umfassenden Strukturwandels auf dem Schweizer Markt», folgert Yonas Mulugeta, CEO von Colliers International Zürich.

Bei Unternehmen sind solche Gebäude gemäss der Studie deshalb sehr gefragt, weil sie die modernen Arbeitsprozesse ideal unterstützen. Zudem ermöglichen sie das Zusammenlegen von bislang verstreuten Einheiten – und befriedigen gleichzeitig Prestigebedürfnisse der Unternehmen.

Tiefere Kosten locken

Dazu kommt der Kostenfaktor: Die Geschäftsräume in neuen Büroimmobilien an den Peripherien sind in der Regel erheblich günstiger als in den Innenstädten. Das geht aus den Interviews hervor, die Colliers mit 40 Marktleadern in der Schweiz geführt hat. Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung der neuen Wachstumsgebiete sei aber, so Colliers, eine sehr gute Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr.

Wie attraktiv neue Büroliegenschaften an gut erschlossenen Lagen sind, zeigt die Liste der Mieter in Zürcher Wachstumsgebieten im Westen und Norden der Stadt: Die Liste der Firmen, die sich dort ansiedeln, umfasst so prominente Namen wie UBS, Credit Suisse, Zurich Financial Services Group, Homburger Rechtsanwälte, Citibank, Ernst & Young, Deutsche Bank, Allianz Suisse, Clariden Leu oder Swisscanto. Bereits heute ist gemäss Colliers absehbar, dass die grossen Arbeitgeber aus dem Dienstleistungssektor ihre arbeitsplatzintensiven Tätigkeiten mehr oder weniger vollständig in die Wachstumsgebiete verlagern werden.

Das hat wiederum Folgen für die Innenstädte: Zumindest vorübergehend dürfte dort ein Überangebot an Büroflächen entstehen. Welche Nutzungen nachrücken, wird sich in den nächsten Jahren weisen. Denkbare Szenarien sind

Beispiel für moderne Bürohäuser: das geplante Roche-Hochhaus in Basel.



Bild: zlg/Rocher (Visualisierung Herzog & de Meuron)

eine noch stärkere Konzentration auf Shopping-Angebote oder die Bildung von Patchwork-Strukturen aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Auf der Nachfrageseite des Büromarktes erwartet Colliers für die kommenden Jahre aber höchstens ein durchschnittliches Arbeitsplatzwachstum. Viele Nutzer fokussierten nach wie vor auf Optimierungsprojekte, weshalb der Mehrbedarf an Büroflächen mässig ausfallen werde. Für die kommenden Jahre rechnet der Immobiliendienstleister deshalb mit einem Anstieg des verfügbaren Angebots.

Der Druck auf die Mietpreise und die Konditionen werde, folgert Colliers, dadurch weiter steigen. Für viele Eigentümer bedeute diese Entwicklung, dass sie zweit- und drittklassige Büroimmobilien nicht mehr vermieten könnten. Alternative Lösungen seien gefragt – bis hin zur Umnutzung zu Wohnraum, falls dies bauzonkonform sei.

Landesweit stabiles Angebot, aber Knappheit in Genf

Die wichtigsten Fakten des Berichts halten Folgendes fest: 2010 verharrte die Angebotsquote auf dem landesweiten Markt praktisch unverändert bei 4,3 Prozent. Der Durchschnittsmietpreis hielt mit netto 234 Franken pro Quadratmeter und Jahr das Niveau der Vorjahre. Doch die Durchschnittswerte täuschen, denn die Nachwehen der Rezession sind durchaus spürbar. Die Vermarktung vieler Büroflächen gestaltet sich harzig. Die vielen realisierten Neubauten haben zu einem leicht grösseren Angebot geführt, das 2010 landesweit um 43 000 Quadratmeter auf 1,64 Millionen Quadratmeter stieg.

Regional ist die Entwicklung aber unterschiedlich: Im Wirtschaftsraum Zürich stieg das Angebot an freien Büronutzflächen 2010 um 36 000 auf 727 000 Quadratmeter, was einer Angebotsquote von 4,8 Prozent entspricht. Am grössten war der Anstieg in der Stadt Zürich. Im Wirtschaftsraum Basel stützte der Pharma- und Life-Sciences-Sektor den Markt – das Angebot an Büroflächen ging um rund einen Siebtel auf eine Angebotsquote von 3,8 Prozent zurück. Auch im Wirtschaftsraum Bern, fiel das Angebot auf eine Quote von



Ideal für moderne Arbeitsprozesse: Büros im geplanten Roche-Hochhaus.

3,2 Prozent. Der Berner Markt ist geprägt von Konsolidierungsprojekten von SBB (Wankdorf-City-Areal) und Post.

Ausgesprochen knapp sind verfügbare Büronutzflächen im Wirtschaftsraum Genf, wo sich die steigende Nachfrage aus dem Finanzsektor bemerkbar macht: Dort erreicht die Angebotsquote mit 95 000 Quadratmetern nur noch 2,5 Prozent. In der Genfer City ist die Quote mit 1,2 Prozent sogar so tief wie nirgends sonst in der Schweiz und in Europa. Noch knapper ist das Angebot gemäss Colliers, das die Märkte weltweit untersucht, nur in Rio de Janeiro. Entsprechend werden in Genf mit bis zu 985 Franken pro Quadratmeter auch die höchsten Preise in der Schweiz notiert. In Zürich liegen sie derzeit bei rund 800 Franken.

Vergleicht man diese Zahlen mit Wirtschaftszentren im Ausland, ist das Angebot an verfügbarer Bürofläche in der Schweiz deutlich kleiner: In London lag die Quote der leeren Büroflächen 2010 bei 9,6 Prozent, in Paris bei 7 Prozent, in Mailand bei 8,8 Prozent und in Frankfurt am Main gar bei 17,3 Prozent.

Die Studie von Colliers äussert sich auch zur Zugkraft der Schweiz für ausländische Unternehmen und Arbeitnehmende – und beurteilt diese positiv. Gemäss Prof. Josef Marbacher vom Institut für Finanzmanagement (Fachhochschule Nordwestschweiz) dürfte die Standortattraktivität noch zunehmen. Der erkennbare Trend, wonach neue Firmen in die Schweiz kommen, werde gestützt. Grund dafür laut Marbacher: Im Gegensatz zu den umliegenden Staaten werden Unternehmen und Private in den kommenden Jahren von Zusatzbelastungen in Form höherer Steuern und geringerer Infrastrukturleistungen verschont.

Attraktiver Standort

Die Schweiz, bilanziert die Studie, bleibt für ausländische Firmen und qualifizierte Migranten attraktiv. Weil diese auch Wohn- und Arbeitsräume benötigen, bleibe das makroökonomische Umfeld für Immobilien günstig. An Anbietern werde es angesichts der erzielbaren Renditen und der günstigen Refinanzierung nicht fehlen. ■

Büromarkt-Analysen seit 1992

Colliers International ist ein unabhängiger Immobiliendienstleister und in 61 Ländern tätig. In der Schweiz veröffentlicht Colliers (Zürich und Genf) seit 1992 den Büromarktbericht. Der neuste Bericht basiert auf Umfragen bei Experten und Investoren, der Auswertung von Inseraten und offiziellen Daten (SNB, KOF, Statistische Ämter, Bundesamt für Statistik, OECD). ■

Mehr Informationen: www.colliers.ch

Gesundheitsförderung

Prävention löst Debatten aus

Das Thema Prävention polarisiert. Am Präventionstag der Privatwirtschaft diskutierten Vertreter der Wirtschaft und des Bundes über Chancen und Risiken. Dabei ging es auch um die unternehmerische Verantwortung bei der Gesundheitsförderung. *Jürg Wiler*



Bild: iStockphoto.com/Alejandro Rivera

Auch im Visier der Prävention: Alkohol während der Arbeit.

Vorbeugen ist besser als heilen, sagen der Volksmund und die Präventionsbefürworter. Allzu viel ist ungesund, entgegnen die Präventionskritiker. In diesem Spannungsfeld bewegte sich auch die Debatte am ersten Präventionstag der Privatwirtschaft. Hintergrund dazu bildete das umstrittene neue Bundesgesetz über Prävention und Gesundheitsförderung. Dieses soll die Vorbeugemassnahmen in der Schweiz neu regeln und im Frühjahr im Nationalrat erstmals behandelt werden. An die Tagung in Zürich, die jüngst vom Schweizerischen Versicherungsverband gemeinsam mit Economie-suisse und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband durchgeführt wurde, kamen rund 100 Interessierte.

Positive und negative Aspekte

Sie erfuhren zum Beispiel, dass die Schweiz jährlich rund 1,3 Milliarden Franken für Prävention und Gesundheitsförderung ausgibt (Stand 2007), was 2,3 Prozent der Gesundheitskosten ausmacht. Und dass sich die Aktivitäten des Staates vorab auf die Themen Tabak, Alkohol, Ernährung und Bewegung richten.

Peter Schneider, Psychoanalytiker und Satiriker, wies in einem geschichtlichen Abriss zuerst auf

die positiven Aspekte der Prävention hin: «In den letzten 100 Jahren hat es sehr sinnvolle Formen gegeben. Denken wir nur an Impfprogramme und die Erhöhung der Arbeitssicherheit – allesamt Erfolgsgeschichten.» Er machte jedoch auch darauf aufmerksam, dass «sich die Welt durch die Brille der Prävention betrachtet zu einem Universum der Risiken verwandelt». Prävention minimiere nicht nur Risiken, sie erzeuge auch eine neue Form der Wahrnehmung. Damit bringe sie unter anderem neue Normierungen, neue Verhaltensweisen und wiederum neue Risiken hervor.

Unternehmen können «ausbrennen»

Bei der Debatte über Kosten und Nutzen im Gesundheitswesen kam auch zur Sprache, dass die Lebenserwartung in der Bevölkerung steigt. Damit nehmen auch Bedeutung und Qualität des Arbeitsplatzes zu. Prävention und Gesundheitsförderung gehören demnach zur unternehmerischen Verantwortung. Gregor Breucker vom BKK Bundesverband Deutschland – die Spitzenorganisation von über 100 Betriebskrankenkassen – beleuchtete die Herausforderungen für eine «gesunde Unternehmenskultur». Wichtig erscheint ihm einerseits die Relevanz des unternehmerischen, eigenverantwort-

lichen Handelns der Mitarbeitenden. Der Grad der «unternehmerischen Freiheit» sei der entscheidende gesundheitliche Schutzfaktor am Arbeitsplatz: «Wenn wir ausreichende Handlungskompetenzen und -freiheitsgrade besitzen, können wir selbst mit höchsten Anforderungen zurechtkommen.» Sein Augenmerk richtet er andererseits auf die Unternehmensführung und die Frage, wie viel Werte und Wertschätzung sie vermitteln kann.

Er betonte, dass gesunde Unternehmenskulturen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden könnten. Sie zeichnen sich seiner Ansicht nach durch vier Faktoren aus: 1. Ein möglichst grosser Entscheidungsspielraum für den einzelnen, wie er seine Arbeit organisiert. 2. Ein Angebot des lebenslangen Lernens. 3. Eine Kultur der Wertschätzung und 4. Die Qualität der Führung. Diese Grundsätze würden jedoch in der Praxis durch die hohe Veränderungsdynamik in den Unternehmen überlagert. Prozesse gingen oft mit Mustern wie kontinuierlicher Über- und Fehlbelastung einher: «Restrukturierungen bedeuten vielfach zu viel vom Gleichen und/oder zu viele Prioritäten gleichzeitig. Wenn zugleich die Phasen konstanter Arbeitsbedingungen und -strukturen immer kürzer werden, können Unternehmen regelrecht ausbrennen.»

«Prävention rechnet sich»

Fridolin Marty von Economiesuisse plädierte für eigenverantwortliches Handeln und eine Stärkung des Subsidiaritätsprinzips. Werde im Gesundheitswesen die Verantwortung der Allgemeinheit aufgebürdet, sei der einzelne weniger bereit, selbst die Initiative zu

Alkohol am Arbeitsplatz: Hilfe für Arbeitgeber

Problematischer Alkoholkonsum am Arbeitsplatz verursacht gemäss einer Umfrage bei 1300 Betrieben jährlich Kosten von einer Milliarde Franken. Vier Fünftel entfallen laut Bundesamt für Gesundheit (BAG) auf Produktivitätseinbussen. Menschen, die bei der Arbeit trinken, leisten rund 15 Prozent weniger. Laut Studie sind zwei Prozent der Angestellten der befragten Firmen von Alkoholproblemen betroffen. Hochgerechnet auf die 3,5 Millionen Erwerbstätigen entspricht dies etwa 70 000 Personen. 26 Prozent der Firmen, die solche Menschen beschäftigen, verfügen über ein Präventionsprogramm.

Im Rahmen des Nationalen Programms Alkohol wurden Instrumente und Angebote erarbeitet. Sie sollen es ermöglichen, frühzeitig und angemessen auf Alkoholprobleme der Mitarbeitenden zu reagieren. So stellt Sucht Info Schweiz in Zusammenarbeit mit der Gesundheitsförderung Schweiz, dem Seco und der Suva den Arbeitgebern die Website www.alkoholamarbeitsplatz.ch mit Informationen und eine Broschüre zur Verfügung. Die Suva betreibt eine Website zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (<http://selbsttestbgm.suva.ch>), die Gesundheitsförderung Schweiz gibt auf www.kmu-vital.ch Tipps für gesunde Betriebe. ■ (Wi)

ergreifen: «Deshalb muss sich das Gesundheitssystem vermehrt im Privaten entwickeln.» Die Aufgabe des Staates bestehe darin, die Rahmenbedingungen zu setzen und die Privatinitiative zu fördern.

Auch Boris Zürcher, Leiter Wirtschaftspolitik beim Think-Tank Avenir Suisse, erachtet die Selbstverantwortung jedes einzelnen als entscheidend. Für ihn steht fest: «Prävention rechnet sich. Ich habe noch nie eine Kosten-Nutzen-Analyse gesehen, die zu einem anderen Schluss kommt.» Ein Marktversagen rechtfertige aber nicht eine staatliche Intervention. Er verwies auf die Tatsache, dass im Jahr 2005 chronische, nicht übertragbare Krankheiten (z. B. Rheuma, hoher Blutdruck, Depression oder Krebs) für rund 60 Prozent der weltweiten Todesfälle verantwortlich waren. Bis 2015 erwarte die WHO gar einen Anstieg auf rund

65 Prozent. Prävention müsse bei der Veränderung der Entstehungsbedingungen für chronische Krankheiten ansetzen, indem etwa die Umweltbedingungen, die Bildung oder der Lebenswandel der Bevölkerung verbessert würden.

Sinnvolle Branchenlösungen

Stefan Spycher, Leiter Direktionsbereich Gesundheitspolitik beim Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstrich, die staatliche Aufgabe dürfe nicht eine moralische sein. «Wir verbreiten Sachinformationen, damit gute Entscheidungen getroffen werden. Wir wollen aber nicht den frei gewählten Lebensstil vermiesen.»

Jürg Zellweger, Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands sagte, dass eine gesunde und leistungsfähige Erwerbsbevölkerung natürlich im Interesse der Arbeitgeber liege. Durch die demografische Alterung nehme dieses noch zu. Er erinnerte an die Branchenlösungen zur Prävention von Berufsunfällen und -krankheiten, die massgeblich zu sicheren und gesunden Arbeitsplätzen beitrügen. Nur würden immer neue und zusätzliche Forderungen hinsichtlich Rauchen, Alkohol, Ernährung oder Ergonomie etc. an die Betriebe herangetragen. Sein Fazit: «Prävention muss für die Betriebe tragbar und realistisch sein. Sie darf aber ihren Kernauftrag nicht tangieren, nämlich im Wettbewerb zu bestehen.» ■

Debattierten am Präventionstag: Boris Zürcher, Fridolin Marty, Stefan Spycher, Gregor Breucker, Jürg Zellweger, Peter Schneider, Mathis Brauchbar (v.l.).



Bild: Jürg Wiler

Mindestlöhne

Hohe gesetzliche Mindestlöhne sind ein Beschäftigungs-Killer

Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt Mindestlöhne entschieden ab. Die Festlegung der Löhne ist Sache der Unternehmen oder – soweit Gesamtarbeitsverträge bestehen – der Branchen. Die Lohnfindung soll im Grundsatz dem Markt überlassen werden. *Ruth Derrer Balladore*

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) hat am 25. Januar 2011 die Unterschriftensammlung für seine Mindestlohninitiative gestartet. Ein neuer Art. 110a der Bundesverfassung soll Bund und Kantone den allgemeinen Auftrag geben, «Massnahmen zum Schutz der Löhne auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt zu treffen», insbesondere durch die Förderung von Gesamtarbeitsverträgen mit Mindestlöhnen oder direkt durch die Festlegung eines gesetzlichen Mindestlohns.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Mindestlohninitiative entschieden ab. Die Lohnfindung soll im Grundsatz dem Markt überlassen werden. Die Festlegung der Löhne ist Sache der Unternehmen oder – soweit Gesamtarbeitsverträge bestehen – der Branchen. Die Verhandlungen darüber gehören zum Kernauftrag der Sozialpartner. Es ist deren Aufgabe, sich für angemessene Löhne einzusetzen und diese miteinander auszuhandeln.

4000 Franken pro Monat als Mindestlohn

Die Initiative will einen vom Bund erlassenen gesetzlichen Mindestlohn einführen. Dieser soll für alle Arbeitnehmenden als zwingende Lohnuntergrenze gelten, mit der Möglichkeit von Ausnahmeregelungen für besondere Arbeitsverhältnisse. Für die Festlegung des Mindestlohns orientieren sich die Initianten am Existenzbedarf gemäss SKOS-Richtlinien, was sie für den Stichtag vom 1. Januar 2011 zu einem Wert von 22 Franken pro Stunde (entsprechend 4000 Franken pro Monat bei einer 42-Stunden-Woche) führt. Dieser Wert wäre regelmässig an die Lohn- und Preisentwicklung anzupassen.

Monatliche Mindestlöhne in Europa, in Euro, 2011

Luxemburg	1758
Irland	1462
Niederlande	1424
Belgien	1415
Frankreich	1365
Vereinigtes Königreich	1139
Griechenland	863
Spanien	748
Slowenien	748
Malta	665
Portugal	566
Türkei	385
Kroatien	381
Polen	349
Tschechische Republik	319
Slowakei	317
Lettland	282
Ungarn	281
Estland	278
Litauen	232
Rumänien	157
Bulgarien	123

Quelle: Eurostat

für die Schweiz übernommen, werden die Überlegungen zu den Besonderheiten des hiesigen Arbeitsmarkts ausser Acht gelassen.

22 europäische Länder kennen einen gesetzlichen Mindestlohn. Die Spannweite reicht von 123 Euro pro Monat in Bulgarien bis zu 1758 Euro in Luxemburg (vgl. Tabelle).

Nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) führen gravierende Erhöhungen von Mindestlöhnen zu Beschäftigungseinbussen für diejenigen Beschäftigten, die zum Mindestlohn arbeiten. Hingegen kommt es im Fall moderater Erhöhungen zu keinen signifikanten Beschäftigungseffekten. Neue Studien zeigen, dass niedrige Mindestlöhne (zum Beispiel in den USA und Grossbritannien, wo weniger als 2 Prozent der Arbeitnehmenden betroffen sind) in der Regel keine oder allenfalls geringfügig negative, ja bisweilen sogar positive Beschäftigungseffekte aufweisen.

Hohe Mindestlöhne haben negative Beschäftigungseffekte

Hohe Mindestlöhne (zum Beispiel in Frankreich mit 15,6 Prozent betroffenen Arbeitnehmenden) zeigen hingegen teilweise starke negative Beschäftigungseffekte, vor allem bei Jugendlichen und Frauen.

Der vom SGB geforderte Mindestlohn liegt im internationalen Vergleich sehr hoch. Ein gesetzlicher Mindestlohn von 4000 Franken pro Monat würde für ca. 400 000 Beschäftigte, das heisst rund 10 Prozent der Erwerbstätigen, eine zum Teil deutliche Lohnerhöhung bedeuten. Von einem solch tiefgreifenden Eingriff in die schweizerischen Lohnstrukturen sind klar negative Beschäftigungseffekte

International werden zwei Drittel des standardisierten Brutto-Medianlohns als Tief- oder Niedriglohnschwelle bezeichnet (z. B. OECD). Diese Tieflohnschwelle wird als ein möglicher Referenzwert für einen gesetzlichen Mindestlohn aufgefasst. Wird dieser Wert nun unbeachtet

te zu erwarten. Leidtragende sind gerade jene leistungs- beziehungsweise qualifikationsschwächeren Personen, die angeblich mit Mindestlöhnen geschützt werden sollen.

Systematisch und deutlich über dem Marktlohn liegende Mindestlöhne fördern die Wegrationalisierung beziehungsweise den Export von Arbeitsplätzen und erschweren den Neu- und Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit. Werden die Löhne künstlich erhöht, steigen automatisch auch die Anforderungen an die Arbeitnehmenden; der Druck auf die leistungsschwächsten Mitarbeitenden nimmt zu. Ein flächendeckender «Einheitstarif» führt überdies zu grösseren Verzerrungen der Wirtschafts- und Wettbewerbsstruktur.

Existenzsichernde Löhne sind kein objektives Messkriterium

Nicht jeder Lohn kann existenzsichernd sein; entscheidend für die Existenzsicherung ist das relevante Haushaltseinkommen. Dem gegenüber stehen sehr unterschiedliche Lebenshaltungskosten. Diese haben einen direkten Zusammenhang mit der Familiengrösse und der geografischen Region. Ein Lohn, der für eine Einzelperson genügt, reicht unter Umständen nicht für eine ganze Familie. Es wird ein zweiter Lohn zur Ergänzung gebraucht. Gerade in den unteren Einkommensklassen sind viele Zweitverdienerinnen und jugendliche Einsteiger vertreten.

Wo Löhne beziehungsweise Haushaltseinkommen nicht existenzsichernd sind, gewährleisten Sozialversicherung oder Sozialhilfe die Existenzsicherung.

Die Schweiz verfügt über gleichsam massgeschneiderte Konzepte, die den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Risikogruppen und Einzelpersonen ausreichend Rechnung tragen. Es gibt bereits ein «garantiertes Mindesteinkommen» – nur trägt dieses verschiedene Namen und ist auf die Existenzsicherung ausgerichtet.

Auswirkungen auf die ganze Lohnstruktur

Ein massives Erhöhen der tiefsten Löhne über die Einführung von gesetzlichen Mindestlöhnen hat Auswirkungen auf die gesamten Lohnstrukturen innerhalb der betroffenen Branchen und Firmen. Löhne stehen in einem klaren Verhältnis zu den Anforderungen an die Stelle. Bei Arbeitsplatzbewertungen werden die notwendige Ausbildung, Berufserfahrung und Verantwortung ebenso berücksichtigt wie (schwierige) Arbeitsumstände wie Nacharbeit, Schichtarbeit, starke Immissionen usw. Das zufällige Herausbrechen einzelner Gruppen aus einer Lohnstruktur bringt die ganze Struktur in Bewegung, indem das Verhältnis der einzelnen Stellenbewertungen untereinander neu angepasst werden muss. Die Einführung eines Mindestlohns, der 10 Prozent der Erwerbstätigen betrifft, würde sich somit auf die ganze Lohnstruktur der Schweiz auswirken.

Lohndisparitäten zwischen den Geschlechtern existieren bedauerlicherweise. Von den 400 000 Erwerbstätigen, die einen Lohn von weniger als 4000 Franken erhalten, sind 80 Prozent Frauen. Dies hängt gerade in diesen tiefen

Einkommensklassen meistens primär mit der Ausbildung und in zweiter Linie auch mit der Berufserfahrung zusammen.

Die Einführung eines Mindestlohns als Schritt in Richtung Lohngleichstellung darzustellen, ist jedoch falsch. Eine Anhebung der Frauenlöhne würde die betroffenen Frauen nur in absoluten Zahlen besser entlohnen. Durch die Verschiebung der Lohnskalen würden die Unterschiede zu den Männern bestehen bleiben.

Die Rolle der Sozialpartner

Weil für die Gewerkschaften «Gesamtarbeitsverträge der Königsweg für anständige Löhne bleiben», soll in erster Linie der Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen (GAV) mit Mindestlöhnen gefördert werden. Diese Förderung von Gesamtarbeitsverträgen entspricht aber letztlich einem indirekten Vertragszwang unter der Androhung, dass andernfalls der Gesetzgeber die Mindestlöhne bestimmt.

Erstaunlicherweise stellen die Gewerkschaften ihre eigene Rolle als Sozialpartner in Frage: Sie fordern Mindestlöhne, die höher liegen als die in verschiedenen grossen allgemeinverbindlich erklärten GAV verhandelten Branchenmindestlöhne. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

diga
möbel

Jetzt **Sonderangebote**
zum Zugreifen!

BÜRO-KOMPETENZ.

diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro,
vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

3400 Burgdorf/Bern	8600 Dübendorf/Zürich	8854 Galgenen/SZ
1023 Crissier/Lausanne	6032 Emmen/Luzern	4614 Hägendorf/Olten
8953 Dietikon/Zürich	1700 Fribourg Nord	9532 Rickenbach/Wil

I d'diga muesch higa!



www.diga.ch

VERANSTALTUNGEN

Lancierung der «Women's Empowerment Principles» in der Schweiz

Datum: 15. März 2011,
15.30 Uhr bis 17.30 Uhr
Ort: Credit Suisse Forum
St. Peter, Zürich
Veranstalter: Global Compact
Network Switzerland, UN Women
Nationales Komitee Schweiz,
Eidgenössisches Departement
für auswärtige Angelegenheiten
044 252 16 90
wep@unwomen.ch
www.unwomen.ch
www.icc-schweiz.ch

Medizinische Untersuchung und Beratung bei Nacharbeit

Datum: 17. März 2011, ab 18.00 Uhr
Ort: Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften
(ZHAW), Winterthur
Veranstalter: Nationales
Forum Nacharbeit NFN
058 934 77 48
info@nfn.ch
www.nfn.ch

Was bringt Betriebe wirklich dazu auszubilden?

Datum: 30. März 2011
Ort: Altes Spital, Solothurn
Veranstalter: Schweizerische
Gesellschaft für angewandte
Berufsbildungsforschung (SGAB)
078 622 44 13
sekretariat@sgab-srfp.ch
www.sgab-srfp.ch

Informationen über Alkoholismus und Arbeitsplatz

Datum: 5. April 2011, Vormittag
Ort: Forel Klinik, Ellikon an der Thur
Veranstalter: Forel Klinik
052 369 11 11
info@forel-klinik.ch
www.forel-klinik.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

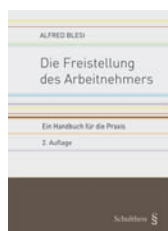
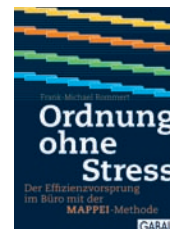


Personal im Verkauf – das müssen Sie wissen

Info-Schrift des KV Schweiz, 2010, Broschüre, Fr. 18.–, KV Schweiz, Zürich. Neue Discounterketten, längere Öffnungszeiten, immer komplexere Produkte: Das Personal im Verkauf ist unter Druck. Ein umfassender KV-Ratgeber bringt Klarheit über die rechtliche Situation im Verkauf, aber auch zu Themen wie Gesundheit, Weiterbildung oder Ökologie.

Ordnung ohne Stress

Der Effizienzvorsprung im Büro mit der Mappei-Methode. Frank-Michael Rommert, 2010, 224 Seiten, gebunden, Fr. 48.90, Gabal Verlag, Offenbach, ISBN 978-3-86936-051-5. Das Buch macht die Leser mit flexiblen Ordnungsmitteln und praxistauglichen Prinzipien bekannt, die ein entspannteres Arbeiten ermöglichen und auch komplexen Ansprüchen gewachsen sind.



Die Freistellung des Arbeitnehmers

Ein Handbuch für die Praxis. Alfred Blesi, 2010, 246 S., brosch., Fr. 82.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6094-3. Die Publikation erörtert die rechtlichen Aspekte der Freistellung. Sie zeigt insbesondere auf, welche Auswirkungen eine Freistellung auf Lohn, Gratifikation, Lohnfortzahlung, Anrechnung von anderem Verdienst, Ferien, Überstunden, Gleitzeit und Treuepflicht hat.

Gläubigerschutz Recht Transparent

R. Egeli, 2010, 264 S., brosch., Fr. 44.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-5781-3. Der Ratgeber zeigt, wie Gläubiger zu ihrem rechtmässigen Geld kommen. Ausgehend von Fallbeispielen aus der Praxis werden alle wichtigen Fragen rund um den Gläubigerschutz beantwortet. Neben einer Fülle von bewährten Praxistipps wird der Früherkennung viel Raum gewidmet.



Leadership statt Management

Führung durch Kommunikation. R. Hering/B. Schuppener/N. Schuppener, 2010, 145 S., geb., Fr. 49.–, Haupt Verlag, Bern, ISBN 978-3-258-07567-9. Die Autoren skizzieren ein Plädoyer für eine ethisch weitsichtige Unternehmensführung. Sie beschreiben die Relevanz von Kommunikation für Leadership-Qualitäten und den Weg, sich diese Fähigkeiten anzueignen.

Arbeitswissenschaft

Christopher M. Schlick/Ralph Bruder/Holger Luczak, 3. Auflage 2010, 1194 Seiten, gebunden, ca. Fr. 280.–, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, ISBN 978-3-540-78332-9. Das Buch erläutert als arbeitswissenschaftliches Lehrbuch und Nachschlagewerk die wesentlichen Modelle und Methoden zur Analyse, Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen.



Mobil, flexibel, immer erreichbar

Wenn Freiheit zum Albtraum wird. Claas Triebel, 2010, 170 Seiten, kartoniert, Fr. 27.90, Artemis & Winkler, Mannheim, ISBN 978-3-538-07286-2. Mobilität, Flexibilität und Erreichbarkeit werden für immer mehr Menschen zum Albtraum. Claas Triebel sagt uns warum und erklärt, wie wir damit umgehen können und worauf wir uns künftig noch einstellen müssen.

Amparo Serrano, Mexiko City

Eine Designerin mit kreativer Energie

Die Mexikanerin hat mit ihren kreativen Figuren ein erfolgreiches Geschäft mit Accessoires und Puppen aufgezogen – und dabei eine Menge Spass. *Thomas Haemmerli (Mexiko City)*



Bild: Thomas Haemmerli

Entwirft ständig neue Produkte: Amparo Serrano mit Virgenita-Taschen in ihrem Lager.

Ein bunter Stuhl, ein Abfalleimer und etwa 80 Zentimeter Gemeinschaftspult in einem Grossraumbüro, dessen Fenster aufs Lager geht: Das ist das Büro des Boss. «Der Boss» ist 45, heisst Amparo Serrano und ist Alleinbesitzerin der Firma Distroller mit 120 Angestellten und 30 Geschäften in Süd- und Nordamerika. Distroller meint «Destroyer», also Zerstörer. An der Türe befiehlt ein Schild: «Schlechte Laune? Draussen bleiben!» Drinnen sind acht Kreative, die das ausführen, was Chefdesignerin Serrano sich nachts ausdenkt.

Firmenchefin wurde Serrano per Zufall. Sie entstammt einer begüterten mexikanischen Unternehmerfamilie, studierte Design und zeichnete Karikaturen für den Bekanntenkreis. Das Echo war so gut, dass sie eine Firma gründete. Der Durchbruch kam mit einer Karikatur der Virgen de Guadalupe, der mexikanischen Mutter Gottes. Serranos naiv gehaltene «Virgencita plis» wurde bekannt und hat derzeit über 12 000 Facebookfreunde. «Plis» steht für englisch «please», denn meist ist die Virgencita von Bitten begleitet: «Virgencita, plis

schütze meine Familie» oder «Plis wache, dass ich nicht ausgeraubt werde.»

Damit hat Serrano einen Nerv getroffen. Die kindliche Virgencita verkörpert eine tröstende Gegenwelt zum kriminalitätsverseuchten Alltag Mexikos. Man begegnet ihr auf dem Schulzeug von Kindern, auf den Taschen von Damen oder als Abziehbild auf Laptops und Autos. In der Kirche gehen die Meinungen auseinander, konservative Geistliche weigern sich, Abbildungen der «Virgencita plis» zu segnen. Und warum das falsch geschriebene «please»? Serrano lacht. «Ich war eine hundsmiserable Schülerin und schreibe so, wie ich die Worte höre.»

Marketing via Facebook

Serrano erfindet neue Figuren am Laufmeter. Der grosse Renner sind jetzt Puppen, die Neugeborene darstellen. Die brauchen Kleidchen und Krimskrams, und in den Distroller-Shops kann man sein Neugeborenes zur medizinischen Untersuchung bringen. Das Personal röntgt, hört das Herz ab und impft mit echten Spritzen. Distroller zielt aber

Firma Distroller

Sitz: Mexiko City

Form: AG seit 2004

Mitarbeitende: 120

Infos: www.distroller.com

Mexiko

Einwohner: 103 Millionen

Währung: Peso

BIP/Kopf: 8135 US-Dollar

Arbeitslose: offiziell ca. 5 Prozent

auch auf erwachsene Kundschaft. In der Krise entwickelte Serrano etwa den «Neuarmen» als Gegenfigur zum Neureichen. Produkte, die einen als Neuarmen ausweisen, sollten signalisieren: Ich muss den Gürtel enger schnallen. «Der Neuarme», sagt Serrano, «wurde zwar mein grösster Flop. Aber wenn ich ein Produkt will, dann machen wirs einfach.» Rund 5000 Produkte hat sie schon entwickelt – und hört dabei aufs Bauchgefühl und auf ihre zwei Töchter. Marktstudien kennt sie so wenig wie Reklame. Dafür hat die Firma über 100 000 Facebookfreunde.

Zahlen gibt man, weil in Mexiko oft Unternehmer entführt werden, keine bekannt. Laut CEO Daryn Fillis ist der Umsatz 2010 aber um über die Hälfte gestiegen, die Einnahmen verteilten sich gleichmässig auf Shops, Franchisen, Lizenznehmer und Grossverteiler. Serrano will nicht in China produzieren, um in Mexico Arbeitsplätze für Benachteiligte zu schaffen. Der CEO hält ihr den Rücken frei, damit sie entwerfen kann. Sie sei mit der Firma verheiratet, sagt Serrano, und weil man nur einmal verheiratet sein könne, sei sie von ihrem Mann geschieden. Schon als Kind habe sie als Berufswunsch angegeben, sie wolle Spass haben. «Das», sagt sie, «habe ich mit meiner Firma erreicht.» ■

Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)

«Vordenken gehört zu unseren primären Aufgaben»

Der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) konzentriert seine Aktivitäten auf die Bereiche Politik, Bildung und Dienstleistung. Der professionelle Umgang mit Risiken ist ein Markenzeichen der Versicherungswirtschaft. Das erfordert Vordenker-Qualitäten. Die Branche wirtschaftet in einem weitgehend gesättigten Inlandmarkt. Voraussetzung für Wachstum ist die Öffnung der Märkte. *Markus Geiger*



Bild: zVg

Sie schauen gemeinsam in die Zukunft: Die Mitarbeitenden des SVV an ihrer Kick-Off-Veranstaltung in Sedrun

Unternehmerische Initiative und wirtschaftlicher Fortschritt sind ohne Versicherungsschutz nicht denkbar. Versicherungen sind, um Prof. Jan-Egbert Sturm, Leiter der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, zu zitieren, «einer der Stützpfeiler für die Schweizer Wirtschaft».

Über die Grenzen blickt SVV-Präsident Erich Walser: «Die Schweizer Assekuranz ist international ein Markenzeichen höchster Güte. Sie transportiert zentrale Werte unseres Landes wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Kapitalstärke, Effizienz und Know-how.» Die Gesellschaften bieten neben modernen Arbeitsbedingungen gute Saläre. Mit vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten legen die Versicherer Wert auf gezielte Förderung von Fachkompetenz. Zudem wird militärische Führungserfahrung nicht a priori mit Absenzen verknüpft; Gleichstellung ist selbstverständlich. Die Versicherer gelten als vorbildliche Arbeitgeber. Verbandsdirektor Lucius Dürr: «Im Kampf um die besten Talente rekrutieren unsere Mitgliedsunternehmen mühelos die besten Fachkräfte.»

Negativschlagzeilen zur BVG-Debatte oder das antiquierte Klischee des auf schnellen Abschluss drängenden Vertreters beschädigten das Image nachhaltig und rissen Gräben zwischen Realität und

Wahrnehmung. Michael Wiesner, beim SVV verantwortlich für die Kommunikation: «Versicherungen sind ein Low-Interest-Product. Die Kontakte mit Klienten beschränken sich auf Vertragsabschluss, Bezahlung der Prämien, im äussersten Fall auf die Abwicklung eines Schadenfalls. Verglichen mit anderen Branchen ist das wenig.» Vermehrte Öffentlichkeitsarbeit schafft Vertrauen; mit steigendem Informationsgrad wird das Bild der Branche positiver wahrgenommen. Erich Walser: «In Politik, Medien und Öffentlichkeit wächst das Bewusstsein über die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche.»

Forschen im Saasertal

Versicherer bewegen sich zwischen mathematisch-technischem Prämienkalkül und dem emotionalen Moment des Schadenfalls. Sie sind in der Sicht der Gesellschaft stets mit schicksalhaften Ereignissen, deren Vermeidung oder Linderung verbunden. Das Geschäft – und damit der professionelle Umgang mit Risiken – ist langfristig angelegt. Direktor Lucius Dürr: «Vordenken gehört zu unseren primären Aufgaben», was sich in einer Sensibilisierung der Versicherungsbranche für Umweltthemen äussert. Die Statistik zeigt: Zahl und Schwere der

Naturkatastrophen nehmen stetig zu. Risikomanagement setzt Grundlagenforschung und ganzheitliches Denken voraus. Gegenwärtig untersuchen Forscher im Auftrag der Versicherer im Saasertal die Auswirkung des Klimawandels auf Biodiversität, Wasser und Infrastruktur. Zur Risikoverminderung gehört auch die Förderung von Schutzwald.

Von hohem Beachtungsgrad zeugen Erfolge in der Prävention mit Kampagnen wie «Kopfstützen schützen», «Slow down. Take it easy» oder «Helmtragen beim Skifahren» (wird schon von 80 Prozent der Wintersportler befolgt). Vorbeugend wirken zudem risikogerechte Prämien, beispielsweise in der Motorfahrzeugversicherung. Kundenbefragungen zufolge entsprechen diese der gesellschaftlichen Tendenz zur Individualisierung. Versicherungsnehmer sind nicht mehr bereit, für Risiken zu zahlen, die sie nicht eingehen.

Der Vorstand hat Anfang 2010 eine strategische Neuausrichtung beschlossen. Die Massnahmen sind jetzt umgesetzt in Form flexibler Strukturen, Aufgabentrennung, der Konzentration auf das Wesentliche sowie einer Straffung der Finanzströme. Die Aktivitäten des SVV basieren auf drei Säulen: Politik, Bildung, Dienstleistung. Mitglieder können individuelle, bedarfsgerechte Serviceleistungen beziehen. Kollektive Grundleistungen werden im Bereich der politischen Interessenvertretung erbracht.

Sechs Top-Issues besetzen die nationale Agenda 2011: Solvenz-Test, BVG, Totalrevision des Versicherungsvertragsgesetzes, Revision des Unfallversicherungsgesetzes, Kampf gegen Monopole und Abschaffung der Stempelsteuer auf Lebensversicherungen.

Interessenvertretung auf internationaler Ebene

Die hohe Internationalisierung – die Branche erzielt 70 Prozent des Prämienvolumens in Tochtergesellschaften im Ausland – erfordert von der Verbandsführung Interessenvertretung auf internationaler politischer Ebene. Fakt ist, dass die Rechtsentwicklung in Europa Einfluss auf die Schweiz hat. Aktuell vor Augen hat der SVV die Ausgestaltung der europäischen Solvency-II-Richtlinie. Im Vordergrund stehen dabei Wettbewerbsverzerrungen zwischen Schweizer Versicherern und Gesellschaften mit Hauptsitz im EWR. Ein weiteres Thema sind die Vermittler Richtlinien.

Durch die Mitgliedschaft im Comité Européen des Assurances CEA, dem Dachverband der nationalen Verbände der Versicherungsunternehmen, hat der SVV Zugang zu wichtigen Stellen in Europa. Lucius Dürr vertritt den Verband in den Kommissionen des CEA: «Wir haben etwas zu sagen und werden angehört.»

Wachstumsraten im einstelligen Bereich belegen eine weitgehende Sättigung des Schweizer Markts. «Mein Ziel

als Verbandsdirektor ist, dass die Branche wächst», betont Lucius Dürr. Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen sind jedoch nur mit erleichtertem Zugang zu ausländischen Märkten zu bewerkstelligen. «Eine starke Schweiz verlangt nach einer Öffnung», folgert Lucius Dürr. Dabei denkt er nicht nur an ein Finanzdienstleistungsabkommen mit der EU. Noch weitaus grössere Chancen verspricht das in greifbare Nähe rückende Freihandelsabkommen mit China. ■

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Branche: Versicherungswirtschaft

Mitglieder: 75, mit einem Marktanteil in der Schweiz von ca. 90 Prozent

Bestehend seit: 1900

Prämienvolumen: 55,9 Milliarden Franken (Schweiz), 127,3 Milliarden Franken (Ausland)

Beschäftigte: 49 236 in der Schweiz, 73 124 im Ausland

Präsident: Erich Walser, VR-Präsident Helvetia

Kontakt

Schweizerischer Versicherungsverband
C.F. Meyer-Strasse 14, Zürich
Telefon 044 208 28 28
info@svv.ch, www.svv.ch

KV ZÜRICH
BUSINESS SCHOOL
WEITERBILDUNG

Weiterkommen

Die grösste kaufmännische Bildungsinstitution der Schweiz ist im Trendquartier Züri West mit Tram, Bahn und Bus schnell und einfach zu erreichen. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGS-AKADEMIE

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

WIRTSCHAFTS-AKADEMIE

■ Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für Auszubildende ■ Informatik
■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Diplom-Handelsschule KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL
■ Marketing/Verkauf/Kommunikation/PR ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat
■ Personal/HRM

SPRACH-AKADEMIE

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

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

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



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

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

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, laquelle représente 100 000 entreprises comptant environ un million d'employés. Il paraît désormais une fois par mois – avec un nouveau layout et une nouvelle conception éditoriale, mais comme toujours avec une partie en français et une partie en allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

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

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

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

Édition de avril	17 mars 2011
Édition de mai	15 avril 2011
Édition de juin	17 mai 2011

Mettre en valeur toutes les capacités



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

tes de responsabilité est la meilleure voie. Mettre en valeur les qualités spécifiques des femmes, comme leur sens pratique et de l'organisation, est dans l'intérêt de toute «entreprise». Talleyrand l'avait déjà compris. Pour renverser un ministère, il conseillait: «Faites marcher les femmes!».

La question d'un salaire minimum fixé par la loi réapparaît sur l'échiquier politique. L'Union syndicale suisse a lancé fin janvier son initiative en la matière. L'Union patronale suisse s'y oppose avec force. La fixation des salaires est en premier lieu l'affaire de chaque entreprise et non de l'Etat. Au niveau des branches, les partenaires sociaux peuvent décider de négocier des salaires minimums dans les conventions collectives. En tout état de cause, un salaire minimum fixé trop haut provoque une destruction d'emplois. Ceci atteint précisément ceux qu'on entendait protéger.

Donner les moyens à ses clients de maintenir leurs activités en Suisse et de créer des emplois est possible. C'est ce qu'explique dans notre Entretien, Georges Humard, patron d'une PME basée à Delémont et spécialisée dans les domaines des presses hydrauliques et de l'automatisation. Pour ce patron, innovation, simplicité et flexibilité sont la clé du succès.

Quels sont le rôle et les limites des organisations patronales et jusqu'où doivent-elles s'engager dans le jeu politique? Dans son Eclairage, Michel Barde nous livre sur cet aride sujet quelques délicieuses réflexions... ■

Chères lectrices, chers lecteurs

Les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses qu'auparavant dans les postes dirigeants des entreprises. Il reste cependant encore beaucoup à faire pour qu'elles y soient davantage représentées, que ce soit dans les directions opérationnelles ou au niveau des conseils d'administration. Il est clair que la part des femmes dans les structures dirigeantes de l'entreprise doit augmenter.

Pour faire évoluer la situation, certains prônent, l'instauration de quotas légaux de femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Une motion parlementaire allant dans ce sens a été déposée. L'Union patronale suisse rejette catégoriquement l'instauration de tels quotas. La liberté de choix de l'entreprise s'en trouverait fortement restreinte et une telle mesure aurait pour effet pervers la nomination de «femmes quotas». Nombre de femmes dirigeantes sont contre cette approche.

Cette thématique fait l'objet de notre Dossier. Il apparaît clairement qu'une action volontaire des entreprises pour accroître l'accès des femmes aux pos-

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Lectorat

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

Photo couverture

Silvia Opplinger

Industrie chocolatière suisse 2010: croissance modérée

Suite au recul de 2009, les fabricants suisses de chocolat ont à nouveau connu une croissance modérée l'année passée, aussi bien en termes de volume que de chiffre d'affaires. Les ventes en Suisse ont un peu plus fortement contribué à ce résultat positif que les exportations.

Après les pertes essuyées en 2009, les 18 fabricants suisses de chocolat enregistrent de nouveau des chiffres positifs en 2010. En glissement annuel, les volumes écoulés ont progressé de 1,3 pour cent pour atteindre 176 424 tonnes et le chiffre d'affaires de la branche totalise 1743 million de francs, en croissance de 2,4 pour cent. Il faut sans doute attribuer en partie la progression légèrement disproportionnée du chiffre d'affaires aux adaptations des prix qui se sont imposées en raison de l'augmentation massive des coûts des matières premières. De la totalité de la production, 60,4 pour cent (année précédente: 60,7 pour cent) ont été vendus à l'étranger.

Le climat de consommation globalement favorable en Suisse durant l'année 2010 a eu un impact positif sur la demande en produits chocolatiers. Les ventes en Suisse des fabricants indigènes



Douce pente ascendante pour l'industrie chocolatière suisse.

se montent à 69 829 tonnes, soit 2,1 pour cent de plus que pour l'année antérieure. Le chiffre d'affaires des ventes en Suisse a progressé de 3,3 pour cent totalisant 898 millions de francs. Pour la première fois depuis 9 ans, la part des chocolats d'importation à la consommation suisse a régressé et se situe à 33,2 pour cent. À partir de la consommation suisse de 93 975 tonnes de produits chocolatiers (y compris les importations, mais à l'exclusion de la

poudre de cacao et du chocolat en poudre), on peut déduire une consommation moyenne de 12,0 kg par habitant, en progression de 300 g par rapport à l'année précédente.

Concernant les exportations, l'industrie chocolatière suisse est de retour à la croissance en 2010 avec des volumes en hausse sur plusieurs marchés importants grâce à l'amélioration du climat de consommation, et ce malgré le maintien d'un franc suisse fort. Les ventes à l'étranger ont atteint 106 595 tonnes, correspondant à une augmentation de 0,8 pour cent. En parallèle, le chiffre d'affaires a affiché une progression un peu plus forte, de 1,5 pour cent, pour se porter finalement à 845 millions de francs. En tête des presque 150 marchés d'exportation se situe de nouveau l'Allemagne devant le Royaume-Uni, la France et le Canada. ■ (*Chocosuisse*) www.chocosuisse.ch

Allemagne: bilan 2010 de la négociation collective sur les salaires

L'institut économique et social de la fondation Hans Böckler (WSI-Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut) a établi en décembre un bilan de la négociation collective sur les salaires en 2010.

Il en ressort principalement que les partenaires sociaux se sont surtout concentrés sur la négociation de mesures permettant de sauvegarder des emplois, en particulier dans les branches industrielles comme la métallurgie ou la chimie, plutôt que sur d'importantes augmentations de salaire. Dans les branches ayant négocié en 2010, les salaires conventionnels ont augmenté de manière raisonnable. Certaines branches ont également privilégié l'attribution de primes forfaitaires en 2010, plutôt que des augmentations de salaire.

L'accord signé dans la branche de la métallurgie en février 2010 a servi d'orientation pour les négociations qui se sont tenues en 2010 dans différents secteurs. À titre de rappel, cet accord prévoyait l'attribution d'une prime forfaitaire de 320 € pour la période de mai à mars 2011 et une augmentation de salaire de 2,7 pour cent à partir d'avril 2010. Cet accord laissait également la possibilité pour les entreprises, en fonction de la situation économique, d'avancer de deux mois le versement de cette augmentation (SI mars 2010).

Selon Reinhard Bispinck, expert en matière de conventions collectives à l'Institut économique et social, les conventions collectives signées en 2010 sont clairement marquées par la crise. La crise a également eu des effets sur

les augmentations de salaire conventionnelles applicables en fin d'année 2010 ou début 2011. En effet, en Allemagne, les conventions collectives sont conclues pour une durée déterminée qui est souvent supérieure à un an. Ainsi, les augmentations négociées en 2010 pour 2011 se situent en moyenne entre 1,5 pour cent et 2,5 pour cent. Toutefois, avec la reprise économique au cours de l'année 2010, on observe la négociation d'augmentations de salaires plus importantes. C'est par exemple le cas dans la branche de la sidérurgie où un accord prévoyant une augmentation de 3,6 pour cent, à compter du 1^{er} octobre 2010, a été conclu dernièrement (cf. SI oct. 2010). ■ (*WSI, fondation Hans Böckler, déc. 2010 in UIMM, janvier 2011*)

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch est la nouvelle directrice du Seco

Sur proposition du conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann, chef du DFE, le Conseil fédéral a nommé au début février, l'ambassadrice Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch directrice du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), avec le rang de secrétaire d'Etat. Celle-ci prendra ses nouvelles fonctions le

1^{er} avril 2011 et succédera à Jean-Daniel Gerber, qui partira en retraite fin à la mars 2011. Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch est actuellement à la tête du centre de prestations Commerce mondial à la Direction des affaires économiques extérieures du SECO.

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch est responsable du centre de prestations Commerce mondial à la Direction des affaires économiques extérieures du SECO et membre de la direction de l'office depuis le 1^{er} avril 2007. Auparavant, elle a dirigé le secteur OMC durant treize ans, dont cinq ans en qualité de cheffe de section à la division OMC de l'ancien Office fédéral des affaires économiques extérieures (OFAEE). ■ (Seco)

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, nouvelle directrice du Seco dès le 1^{er} avril 2011.



Photo: m. a. d.

Conseil de l'Europe: avenir

S'exprimant devant l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe le 24 janvier, le Secrétaire Général Thorbjørn Jagland a mis l'accent sur le rôle du Conseil de l'Europe dans le rapprochement politique des Etats européens. Constatant qu'«un vent froid soufflait sur l'Europe», il a ajouté que la mission du Conseil de l'Europe «est de sauvegarder les fondements moraux et juri-

diques de l'unité européenne, non seulement entre les Etats, mais, ce qui est plus important encore, entre les peuples, les cultures, les religions». Il a souligné à cet égard le travail réalisé dans le domaine du dialogue interculturel, et rappelé sa détermination à faire en sorte qu'il n'y ait pas de «citoyen de deuxième classe» en Europe. ■ (Fondation Robert Schuman, lettre 472)

Crise financière: rapport du FMI

Le Fonds monétaire international a publié le 25 janvier dernier deux rapports: un premier sur la reprise économique, et un second sur la stabilité financière. Sur le plan économique, le document fait état d'une reprise à «deux vitesses». Plus précisément, il distingue trois situations: celle des pays avancés, où la croissance reste timide et le chômage élevé, celle des pays émergents, où l'activité reste soutenue, mais où l'on peut craindre des risques de surchauffe liés à un afflux massif de capitaux, et enfin celle des pays en développe-

ment, qui pour la plupart connaissent une croissance vigoureuse. Le rapport prévoit une croissance globale moyenne de 4,5 pour cent en 2011, ce qui représente une amélioration par rapport aux prévisions d'octobre 2010. Dans le second rapport, le FMI souligne les risques qui continuent de peser sur la stabilité financière. Il insiste sur la nécessité d'assainir les bases du secteur financier, et d'adopter au niveau international des réformes réglementaires dans ce domaine. ■ (Fondation Robert Schuman, lettre 472)

PERSPECTIVES

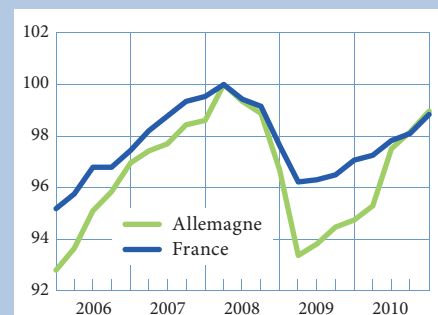
Qu'en est-il de la France et de l'Allemagne après la crise?

Avec une croissance économique globale de 3,6 % en 2010, l'Allemagne aura été le moteur conjoncturel de l'Europe l'an dernier. Et qu'en est-il de la France dont la performance économique n'aura pas subi une chute aussi forte que prévu durant la crise?

La performance économique de la France n'a chuté que de moitié par rapport à l'Allemagne entre le 1^{er} trimestre 2008 et le minimum atteint au 1^{er} trimestre 2009. Depuis lors, l'économie allemande a enregistré des taux de croissance vigoureux et a pu rattraper son retard sur la France. Depuis le 3^{ème} trimestre 2006 jusqu'au début de la crise en 2008, le produit intérieur brut (PIB) des deux pays avait suivi une évolution plus ou moins parallèle. Par la suite, les taux de croissance des deux pays divergèrent fortement. Comment expliquer ces écarts?

La cause pourrait bien résider dans les différences notables de structure qui distinguent les deux principales économies de la zone euro. L'économie allemande est principalement mue par le commerce extérieur. En 2009, la contribution du commerce extérieur à la croissance s'est élevée à -3,2 % de la croissance totale de l'Allemagne, et seulement à -0,2 % de la croissance française. Le marché intérieur est le moteur de l'économie française. La consommation publique et la consommation privée fournissent les deux principales contributions à la performance économique globale de la France. ■ (Extraits bulletin KOF, février 2011)

Niveau du PIB en Allemagne et en France (Indices, 1.T. 2008=100)



Source: KOF

Changement à la Présidence de l'Union patronale suisse

Rudolf Stämpfli quittera sa fonction de Président de l'Union patronale suisse le 1^{er} juillet 2011.

Le Comité de l'UPS a élu Valentin Vogt comme nouveau président. Il entrera en fonction le 1^{er} juillet 2011.



Photo: Rob Lewis

Rudolf Stämpfli, président de l'UPS jusqu'au 1^{er} juillet 2011.



Photo: m. a. d.

Valentin Vogt, nouveau président de l'UPS dès le 1^{er} juillet 2011.

Le Comité de l'Union patronale suisse a élu lors de sa séance du 26 janvier dernier, Monsieur Valentin Vogt, CEO et président désigné du Conseil d'administration de Burckhardt Compression Holding SA, comme nouveau président de l'association. Il entrera en fonction le 1^{er} juillet 2011. Valentin Vogt est actuellement membre du Comité de direction de l'Union patronale suisse et représente à l'organe faïtier l'association de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. Rudolf Stämpfli quittera sa fonction après huit années présiden-

tielles couronnées de succès. Il se réjouit de l'élection de son successeur: «Avec Valentin Vogt, c'est un chef d'entreprise compétent qui va reprendre la tête de l'association et je suis convaincu qu'il représentera de manière crédible notre politique patronale.»

«Contribution au renforcement de l'économie»

Valentin Vogt a étudié la gestion d'entreprise à la Haute Ecole de St. Gall et commencé sa carrière professionnelle au département financier de Sulzer SA. Après un séjour aux USA, il est revenu

en Suisse où il a dirigé comme membre de la direction générale du groupe, la division Sulzer Burckhardt. Suite au management buy-out de Burckhardt Compression, il en est devenu CEO et délégué du Conseil d'administration. L'entreprise de construction de machines aujourd'hui cotée en bourse occupe près de 900 collaborateurs dans le monde et réalise un chiffre d'affaires d'environ 350 millions de francs. Valentin Vogt est également vice-président du Conseil d'administration de Starrag-Heckert Holding SA. Après son élection, il a déclaré: «Comme président de l'Union patronale suisse, j'aimerais apporter une contribution au renforcement de l'économie suisse. Pour cela, je m'engagerai tout particulièrement pour un marché du travail libéral, de saines assurances sociales, une excellente formation et de bonnes relations entre les partenaires sociaux.»

Valentin Vogt ne s'exprimera au sujet de son activité future comme président de l'Union patronale suisse qu'à partir de son entrée en fonction. Jusqu'au 1^{er} juillet 2011, Rudolf Stämpfli assumera intégralement ses fonctions et tâches présidentielles. ■

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

Activisme malsain

Un projet de loi sur la prévention veut intensifier la promotion de la santé au sein de l'économie. Mais cette ambition n'est ni utile ni dans l'intérêt des entreprises. *Jürg Zellweger.*



Photo: Rob Lewis

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

L'économie doit aussi bénéficier d'une loi fédérale sur la prévention. Ajouter un plus à la prévention sanitaire est censé renforcer les capacités et de travail de la population et préserver en même temps la productivité des travailleurs vieillissants. Tel est en tout cas le message de l'Office fédéral de la santé publique. De même, la loi permettra de réduire les coûts des assurances sociales. Mais ces nobles desseins ne suscitent pas l'enthousiasme des entreprises, qui font aussi de la prévention. Car elles se demandent à quels nouveaux contrôles et prescriptions elles doivent s'attendre.

Pour empêcher les accidents et les maladies professionnels au travail, l'économie mobilise déjà d'importantes ressources. Par des adaptations techniques et organisationnelles et des formations spécifiques dispensées aux collaborateurs, elle œuvre concrètement pour des places de travail sûres et saines. Au besoin, les entreprises obtiennent de leurs associations, dans le cadre des solutions de branches, un soutien adapté à la pratique. Les employeurs versent en outre quelque 100 millions de francs pour la surveillance de la Suva et les inspecteurs cantonaux du travail par le biais de suppléments de primes de l'assurance-accidents obligatoire.

Or, tout cela ne satisfait plus à l'approche de plus en plus intégrale des questions de santé qui est celle de nombreux professionnels de

la prévention. A ces spécialistes, le modèle du «setting place de travail» paraît idéal pour prôner et réclamer toutes sortes d'activités de prévention dans les entreprises. Si leurs requêtes sont souvent sympathiques et plausibles, leur rapport avec les risques réels et prouvés dans les entreprises est toujours plus ténu et vise de plus en plus la sphère privée. Plus de mouvement, alimentation saine, relaxation, non au tabac, consommation modérée d'alcool! – tel est le mantra des bonnes fées de la vie saine. Faut-il aussi le réciter dans les entreprises?

Des agences financées par les deniers publics visent des groupes-cibles dans les entreprises et soumettent à un feu roulant de campagnes notre économie nationale avec ses très nombreuses PME qui, même avec la meilleure volonté du monde, ne peuvent plus suivre le rythme. De plus, les entreprises ne se voient guère dans le rôle d'infirmiers à l'égard de leurs employés. Elles assimilent à juste titre l'effort de prévention supplémentaire qui leur est demandé à un activisme déplacé et une mise sous tutelle de l'Etat. Celles qui veulent en faire davantage sont libres de le faire dès aujourd'hui et promouvoir la santé peut constituer un heureux complément volontaire de leur part à la protection des travailleurs.

Même si la loi sur la prévention ne vise pas directement les entreprises, celles-ci vont commencer à en sentir les effets par le biais des interventions publiques à but préventif. Il y a donc un risque de perdre de vue l'essentiel, qui est de réduire les risques sanitaires strictement liés au travail. Cette tâche permanente a bien sûr un coût, mais elle est payante à moyen terme. Le danger d'un éparpillement des forces en cas d'exigences supplémentaires est grand. «Améliorer en simplifiant» est une devise qui s'applique aussi à la santé et dont les politiques devraient donc s'inspirer, par exemple en avril, lorsque le Conseil national débattrait de la loi sur la prévention. ■

Georges Humard, CEO de Humard Automation SA à Delémont

Solutions industrielles: une réponse à la délocalisation

Ancrée dans le tissu économique de l'Arc jurassien, Humard Automation SA se met au service de la place industrielle suisse, dont en particulier le secteur horloger. Ses produits de haute technologie offrent aux entreprises une compétitivité bienvenue face à la concurrence internationale. Rencontre avec Georges Humard, CEO et membre du comité de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Jura (CCIJ). *Marie-Christine Repond*

«Employeur Suisse»: Monsieur Humard, quelles sont les particularités de votre entreprise?

La passion de l'automatisation, partagée avec mon frère Raphaël, est à l'origine de la création de notre entreprise en 1995. Nous sommes les copropriétaires et coactionnaires de cette PME, sise à Delémont. De notre formation initiale au centre professionnel «Tornos» à Moutier, nous avons conservé le goût et le savoir-faire de la mécanique suisse de haute précision. Depuis 15 ans, notre credo reste inchangé: donner les moyens à nos entreprises clientes de maintenir leurs activités en Suisse en leur proposant une gamme d'équipements de production compétitifs. Dans le but non seulement

année et demie plus tard, s'est manifestée en premier lieu dans le secteur automobile; la connectique et l'horlogerie ont suivi le mouvement. Depuis, le marché s'est raffermi et les commandes affluent à nouveau. A tel point que nous rencontrons des difficultés d'approvisionnement au niveau des composants électroniques notamment.

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

L'innovation est notre maître mot! 36 pour cent de nos collaborateurs œuvrent pour ce faire dans le secteur R & D. Nous apportons à nos clients des solutions industrielles complètes, adaptées à leurs besoins spécifiques. Chaque entreprise se voit ainsi accompagnée dans sa recherche d'amélioration de la productivité, de l'étude de faisabilité à l'élaboration d'un cahier des charges complet.

Le domaine des presses hydrauliques, véritable poumon de notre entreprise, comptabilise 620 presses livrées à ce jour, de 6 à 220 tonnes. Les robots compacts de manutention tiennent ensuite la vedette aux côtés des lignes de production automatisées et de la palettisation. Il est bon de rappeler que nous sommes avant tout des «concepteurs» de lignes de production et non des fabricants de machines. Sur la base de plans élaborés à l'interne, nous sous-traitons la fabrication de pièces et d'éléments à des partenaires locaux, de préférence.

A l'innovation se conjugue pour nous la simplicité. Prenons l'image des pièces «Lego»: nos lignes d'assemblage combinent de façon optimale des éléments standards et fiables. Cette flexibilité garantit ainsi à nos clients des solutions sur le long terme.

Avez-vous de la facilité à trouver le personnel souhaité et comment votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle?

Nous recrutons nos collaborateurs en priorité dans l'Arc Jurassien, riche en tradition industrielle de haute précision. La motivation et l'ingéniosité sont

«L'Arc jurassien a su préserver sa culture industrielle»

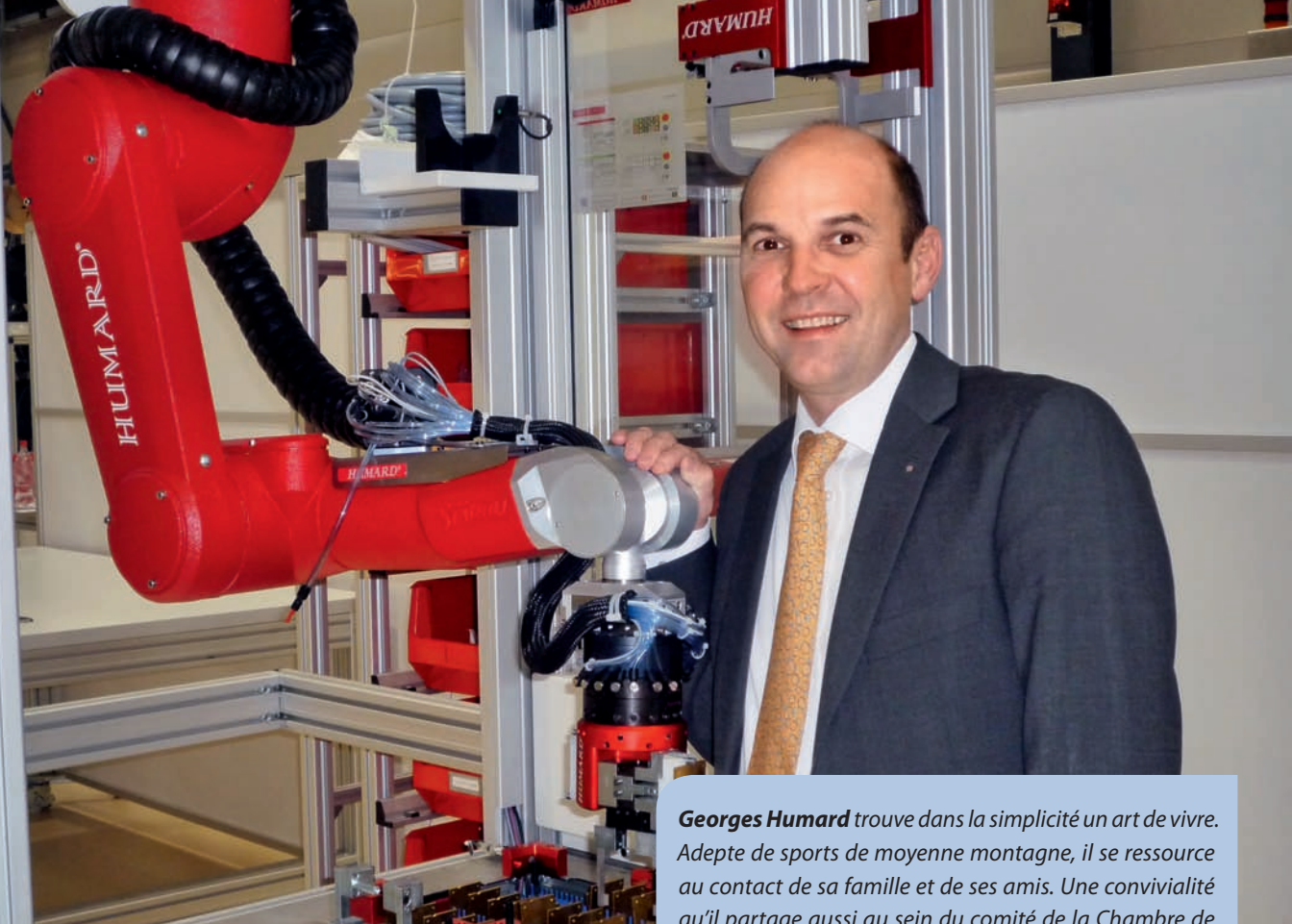
de conserver ou de gagner des parts de marché, mais également de créer de nouveaux emplois !

Spécialisée dans un premier temps dans la confection de presses hydrauliques, notre entreprise a élargi par la suite son assortiment de produits aux robots de manutention et à la réalisation de lignes d'assemblages automatiques. Puis, en 2010, elle s'est lancée dans la commercialisation de décolleteuses de haute précision.

Quelle est la situation de votre branche et la position de votre société sur ce marché ?

En raison de la mondialisation, l'industrie des machines et des équipements est une branche en constant mouvement. Nos exportations restent cependant limitées pour l'instant au marché européen, à raison de 10 pour cent environ.

La profonde récession de 2009 a touché de façon majeure notre société. Nous avons beaucoup investi durant cette période de disette dans la recherche et le développement (R & D). La reprise, une



Georges Humard trouve dans la simplicité un art de vivre. Adeptes de sports de moyenne montagne, il se ressource au contact de sa famille et de ses amis. Une convivialité qu'il partage aussi au sein du comité de la Chambre de commerce et d'Industrie du Jura, en tant que membre assesseur. Humard Automation SA est active dans les domaines de l'horlogerie principalement (pour 70 à 80 pour cent), la joaillerie, le médical, l'automobile, la cosmétique, l'agroalimentaire et l'électronique. www.humard.com

pour nous les qualités majeures nécessaires à un travail de recherche et de développement fructueux. Nous essayons de développer le goût de la créativité, de la formation et du savoir-faire suisse, afin que l'état d'esprit Humard anime la cinquantaine de nos collaborateurs.

Quatre apprentis automaticiens et dessinateurs constructeurs sont en cours de formation; 40 pour cent de nos employés forment le secteur lié au montage et à la mise en production. En adéquation avec notre souci d'innovation, nous encourageons la formation continue de nos collaborateurs.

Quelles sont les clés du succès de votre entreprise?

Notre orientation clients, voulue dès la constitution de notre société, forge le succès de notre société. Le premier contact débute toujours par une discussion... être à l'écoute est essentiel!

Le partenariat établi entre notre clientèle et nos développeurs aboutit à l'émergence de nouvelles idées, à des solutions performantes et souvent inédites: «la» solution à leurs besoins. Cette relation personnalisée instaure des rapports de confiance sur le long terme. La satisfaction de nos destinataires se

concrétise également dans l'assistance, la maintenance et le service après-vente fournis.

Les avantages et inconvénients de votre situation à Delémont?

L'Arc jurassien a su préserver sa culture industrielle. Bassin de la mécanique et du façonnage des métaux, il offre un vivier de compétences en la matière. La qualification élevée du personnel découle aussi de la présence d'écoles professionnelles, à l'instar de la division technique du CEJEF (Centre jurassien d'enseignement et de formation) et du CEPIM (Centre d'enseignement professionnel des industries de la métallurgie); ce dernier, sis à Delémont, a été créé par l'industrie jurassienne en vue de compléter la formation dispensée dans les entreprises. A cela s'ajoutent des prix des terrains attractifs et une bonne politique d'encadrement des autorités envers l'industrie, même si des efforts demeurent encore souhaitables au niveau de l'imposition des entreprises notamment.

Quant aux inconvénients, les conditions d'accès sont encore limitées et le raccordement aux axes autoroutiers helvétiques attendu avec impatience. Il

convient toutefois de relativiser cette situation, l'aéroport de Bâle Mulhouse se situe à moins de 45' de Delémont.

Quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse?

L'esprit entrepreneurial des patrons dynamise notre industrie, nous trouvons ainsi toujours des partenaires pour le partager. La Suisse dispose de hautes compétences et est à même de répondre à la conception de produits complexes.

Même si la faiblesse de la monnaie européenne est source d'inquiétude, je suis confiant dans l'avenir de notre industrie. La conception de produits à forte valeur ajoutée, bénéficiant d'une technologie de pointe, reste une force face à la mondialisation. Certaines sociétés ne relocalisent-elles pas à nouveau leurs sites de production dans notre pays? ■

Marie-Christine Repond est rédactrice chez Cadence-Conseils à Lausanne.

Jugement

Concours de motifs de congédiement

Lorsque coexistent plusieurs motifs de congédiement, on retiendra celui qui est prépondérant et déterminant. En présence d'un motif de licenciement abusif et d'un autre qui ne l'est pas, c'est à l'employeur qu'il incombe de prouver que la résiliation aurait été prononcée même si le motif jugé abusif n'avait pas existé.

Faits

La société Y. SA exploite une clinique à Q. Le 1^{er} septembre 2007, elle avait engagé A. comme membre de la direction et lui avait confié la direction des départements Marketing et organisation et Soins et traitements. A. avait pour mission de restructurer l'entreprise. Cela était nécessaire dans la mesure où les structures appropriées faisaient défaut alors que l'entreprise connaissait une expansion rapide et que le Dr. X. réunissait en une seule personne les fonctions de médecin chef, de délégué du conseil d'administration et d'actionnaire. Au cours de l'été 2008, des conflits ont vu le jour entre X. et A. qui ont rendu plus difficile leur collaboration. Par lettre datée du 27 août 2008, A. se plaignit au conseil d'administration du comportement de X. qui déstabilisait les collaborateurs et collaboratrices et suscitait parmi ceux-ci des angoisses quant à leur emploi et qui l'empêchait elle-même de remplir sa mission.

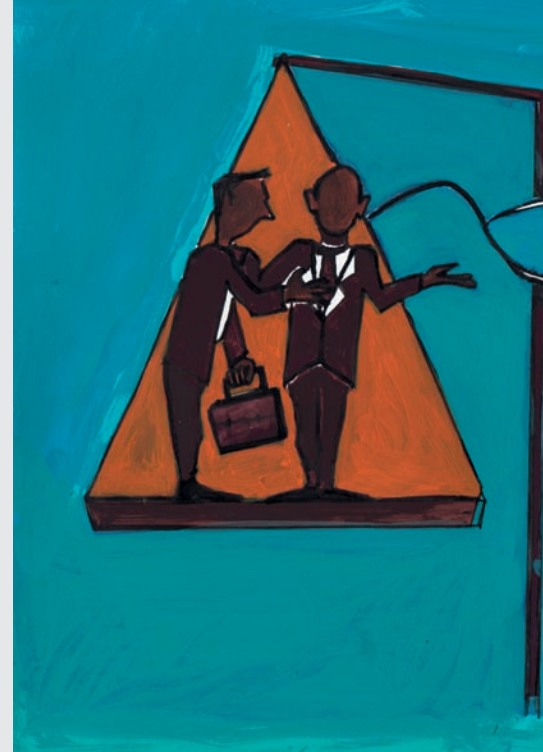
Dans ce courrier, elle demandait au conseil d'administration des propositions claires et immédiates propres à mettre un terme à une situation devenue intenable et décrivait ensuite certains incidents exemplaires qui s'étaient produits au mois d'août 2008 et qui illustraient selon elle le comportement destructeur de X. La société Y. SA n'a donné aucune suite à cette demande. Au contraire, le 17 septembre 2008 elle résiliait le contrat de travail de A. avec effet au 31 décembre 2008, libérant celle-ci dans l'intervalle de ses obligations.

Le 16 avril 2009, A. actionna la société Y. SA en paiement de 30 000 francs, intérêts en sus, à titre d'indemnité pour licenciement abusif.

Extrait des considérants

1. Selon le jugement attaqué, A. considère son licenciement comme abusif (art. 336 al. 1 lit. d CO) car il lui a été notifié immédiatement après qu'elle se fut adressée au conseil d'administration pour lui demander de l'aider à aplanir ses différends personnels avec X. Y. SA ne s'est toutefois pas préoccupée de trouver une solution. Au contraire, la société a déclaré avoir opté pour le licenciement au détriment de A. dans l'intérêt de la société toute entière. En effet, en dépit de ses qualifications, A. n'aurait pas répondu aux attentes en matière de communication. Elle n'aurait pas compris que, appelée à intervenir aux limites de la gestion opérationnelle et de la gestion médicale, elle devait faire preuve d'aptitudes particulières dans le domaine communicatif.

1.1 Le premier juge a considéré que le licenciement devait être considéré comme abusif au sens de l'article 336 CO si Y. SA l'avait prononcé sur la seule base de la lettre du 27 août 2008. Le peu de temps qui sépare le courrier de A., daté du 27 août 2008, et le licenciement semblerait en effet indiquer que c'est ce courrier qui a provoqué le congédiement. Cependant, les courriels échangés par A. et X. au mois de mars 2008 montrent que les rapports entre ces deux personnes étaient déjà tendus à cette époque et donnent donc à penser que la lettre du 27 août 2008 ne pouvait constituer le seul motif de résiliation. Ainsi, A. n'aurait pas apporté la preuve que, selon toute probabilité, sa lettre était sinon le seul, du moins le motif essentiel de son licenciement. L'instance précédente a jugé que le grief selon lequel Y. SA n'aurait pris aucune



mesure pour aplanir le conflit n'était pas fondé. La direction, et notamment X., auraient à plusieurs reprises, pendant une période relativement longue, tenté de localiser les problèmes de communication qui émergeaient, à en parler et à proposer une solution. En dépit de ces efforts, la situation conflictuelle n'a pas cessé de s'aggraver. Ne se montrant nullement ouverte au compromis, A. aurait une part de responsabilité dans le conflit. Résoudre le problème n'aurait en fin de compte pas été possible.

1.2 A. estime qu'il ne suffit pas, pour dénier à son licenciement un caractère abusif au sens de l'article 336 al. 1 lit. d CO, de prétendre que sa lettre n'en aurait pas été le seul motif. L'élément juridiquement déterminant résiderait plutôt dans la réponse à la question de savoir si le motif abusivement invoqué était déterminant en soi, et plus précisément si le motif critiqué avait constitué la raison immédiate du licenciement ou du moins s'il avait revêtu un caractère à ce point essentiel que le congédiement n'aurait pas été prononcé s'il n'avait pas existé. Or, on ne saurait demander à la personne licenciée d'apporter la preuve de ce fait. S'il appert qu'une partie du motif invoqué est très vraisemblablement abusive, c'est à l'employeur qui résilie qu'il appartient de prouver que même si le motif critiqué n'avait pas existé, il aurait congédié l'employé. A elle seule, la possibilité d'un



Illustration: Christine Ruff

autre motif de résiliation (non abusif celui-là) ne fait pas disparaître le lien de causalité avec le motif abusif constaté si l'on applique le degré de preuve de la haute vraisemblance. Compte tenu de la simple possibilité qu'il existe un autre motif – fait constaté par l'instance précédente – il faut s'en tenir au lien de causalité établi entre le licenciement et la lettre par laquelle A. fait valoir de bonne foi des droits inhérents aux rapports de travail. Par ailleurs, le fait que c'est bien la lettre de A. qui est à l'origine du congédiement est conforté par la circonstance que Y. SA a prononcé le licenciement après l'avoir reçue et sans avoir effectué préalablement la moindre tentative crédible de conciliation. A. estime par ailleurs que dans le cadre de l'appréciation du lien de causalité par l'instance précédente, les faits ont été insuffisamment constatés. Elle précise en se référant au dossier qu'elle a expliqué en détails au premier juge, offres de preuves à l'appui, les raisons pour lesquelles ce ne sont pas ses traits de caractère personnels (déficit de la faculté de communiquer) qui ont compliqué la collaboration mais bien le comportement inadapté de X., qu'il y a lieu d'imputer à Y. SA.

2.1.3 Lorsqu'un licenciement repose sur plusieurs motifs, dont certains sont abusifs et d'autres non, le tribunal fonde sa décision quant au caractère abusif du congé sur le motif de licenciement

qui a vraisemblablement été, pour la partie qui congédie, le motif prépondérant et déterminant. En présence d'un motif de licenciement abusif et d'un autre qui ne l'est pas, c'est à l'employeur qu'il incombe de prouver que la résiliation aurait été prononcée même si le motif jugé abusif n'avait pas existé.

2.2 En ce qui concerne la question du motif de congé déterminant, A. a effectivement exposé en première instance, en citant plusieurs témoins, qu'elle s'était dès le départ consacrée activement à sa mission de restructuration en faisant preuve d'efficacité et de compétence et que grâce à ses qualités en matière de communication, elle avait été fort bien accueillie par le personnel. Au mois de mai 2008, Y. SA l'aurait même proposée comme future directrice générale, proposition que X. avait également approuvée. Au début du mois de juillet, il était encore évident que son accession au poste de directrice générale ne dépendait plus que de son accord, ce qui ressort d'un courrier du président du conseil d'administration daté du 4 juillet 2008. Dès lors, le reproche d'un déficit de communication est infondé. De fait, le réel problème se réduit au conflit avec X. et au fait que A. s'est défendue contre les agissements de celui-ci. A. fait ensuite valoir, exemples à l'appui, que X. n'avait pas respecté les accords passés en matière de compétences, ce qui avait compliqué sa tâche et provoqué des affrontements. Cette situation avait inquiété les collaborateurs, et c'est précisément ce problème qu'elle soumettait au conseil d'administration dans sa lettre du 27 août 2008. A. y détaillait également les reproches qui lui avaient été adressés, invoquait des faits destinés à réfuter ces reproches. Elle y décrivait ensuite comment X., en raison de promesses non tenues et d'un défaut de communication, avait semé la confusion au secrétariat et à la pharmacie. Selon A., il n'était nullement disposé à se remettre en cause et se serait focalisé sur elle. Après son appel au secours adressé au conseil d'administration, l'organe de direction, informé de la situation, s'était non ensuite, par souci de simplification, purement et simplement rallié à la posi-

tion de X. et avait donné son congé à A., au prix, selon elle, d'un licenciement abusif.

2.3 Comme l'explique A. non sans pertinence, le fait que ses rapports avec X. aient été tendus dès le mois de mars 2008 n'est pas relevant dans la mesure où elle était encore pressentie comme directrice générale au mois de juillet 2008. On peut en effet exclure dans ce cas que Y. SA eût envisagé à l'époque de congédier A. en raison des rapports difficiles qu'elle entretenait avec X. Pour trancher la question du caractère abusif du congé, il est donc essentiel de savoir si, le 4 juillet 2008, Y. SA était encore ouverte à une promotion de A. Dans la mesure où il n'a pas pris en considération les dires de A. affirmant que Y. SA manifestait encore au cours de l'été 2008 l'intention de faire d'elle sa directrice générale et qu'aucune constatation n'a donc été faite à cet égard, le premier juge a procédé à une constatation insuffisante des faits sur un point de droit. Le grief de A. est donc fondé sur ce point. Si la réalité de l'affirmation en cause peut être établie, le fait que les rapports entre A. et X. étaient déjà tendus au mois de mars 2008 ne constituerait plus un indice accréditant l'existence d'un motif de congédiement légitime et la preuve du caractère abusif serait rapportée sans autre, comme l'a d'ailleurs reconnu le premier juge (licenciement en réaction à la lettre du 27 août 2008 par laquelle A. demandait son soutien à Y. SA pour lui permettre d'accomplir librement sa tâche dans l'entreprise). Le cas échéant, il incomberait à Y. SA, en présence d'un motif de congédiement abusif et d'un autre motif qui ne le serait pas, d'apporter la preuve qu'elle aurait licencié A. même en l'absence du motif considéré comme abusif.

*Arrêt du Tribunal Fédéral
du 15 novembre 2010 (4A_430/2010)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Définition de la fonction dirigeante élevée

Pour déterminer si un travailleur occupe une fonction dirigeante élevée – qualité par laquelle il est excepté des conditions d'horaires prescrites par la Loi sur le travail – il convient de se référer à l'ensemble de son champ d'activité. Des aspects particuliers tels que le droit de signature, la compétence directive ou le niveau salarial ne sauraient suffire à la définition.

Faits

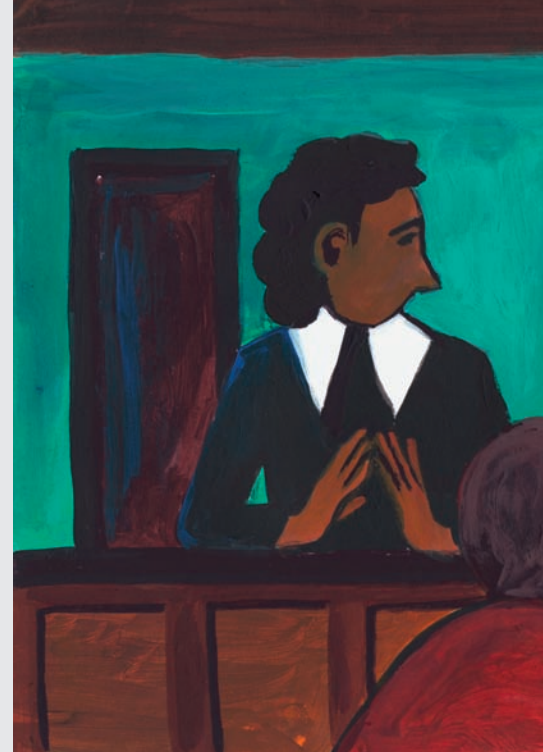
Depuis le 1^{er} mars 1998, l'intimé A. travaillait au service de l'appelante Y. comme technicien. Selon les termes d'un nouveau contrat de travail établi le 1^{er} janvier 1999, A. occupait une position de chef de section. Dans un autre contrat conclu avec l'entreprise X. proche de la Y., entré en vigueur le 1^{er} janvier 2004, A. était désigné comme membre de la direction. Les rapports de travail prirent fin le 31 octobre 2005.

A. exigeait conjointement des deux entreprises Y. et X. le paiement d'un montant de 366 129 francs à titre de complément salarial dû pour des heures supplémentaires accomplies jusqu'à fin 2003. Le Tribunal acquit la conviction que A. avait occupé une fonction dirigeante élevée, ce qui excluait l'application de la Loi fédérale sur le travail (Loi sur le travail, LTr) du 13 mars 1964 et, par conséquent, le privait du remboursement des heures de travail excédentaires. La Cour cantonale, quant à elle, en arriva à la conclusion contraire, estimant que A. était soumis au régime de la LTr et avait, par principe, droit à la rémunération de ses heures supplémentaires, dont le montant admis par les juges s'élevait à 178 450 francs.

Extraits des considérants

1. L'instance précédente devait déterminer si A. avait droit à une indemnité pour travail supplémentaire au sens de l'art. 13 LTr selon les conditions établies par l'art. 12 LTr. Les dispositions en question ne peuvent s'appliquer à A. que dans la mesure où il n'exerçait pas une fonction dirigeante élevée dans l'entreprise, telle qu'elle est définie à l'art. 3

lit. d LTr. L'Ordonnance 1 relative à la Loi sur le travail précise une telle position de la manière suivante (art. 9 OLT 1): «Exerce une fonction dirigeante élevée quiconque dispose, de par sa position et par sa responsabilité et eu égard à la taille de l'entreprise, d'un pouvoir de décision important, ou est en mesure d'influencer fortement des décisions de portée majeure concernant notamment la structure, la marche des affaires et le développement d'une entreprise ou d'une partie d'entreprise.» La pratique judiciaire du Tribunal fédéral montre que ces conditions exigeantes ne sauraient être remplies du simple fait qu'un employé occupe une position de confiance dans l'entreprise. Des aspects particuliers tels que le droit de signature, une certaine compétence directive ou le niveau salarial ne suffisent pas, à eux seuls, à déterminer une fonction dirigeante élevée. Ce qui compte, c'est l'ensemble du champ d'activité et la manière concrète dont la personne en question exerce ses fonctions par rapport à la structure de l'entreprise, indépendamment de la désignation de son poste ou de sa formation professionnelle. Ce sont les circonstances du cas précis qui déterminent le niveau de la position. La façon dont l'exception est formulée dans l'OLT 1 indique que la disposition doit être appliquée de façon très restrictive. Il convient donc tout particulièrement de se référer au pouvoir de décision dont la personne dispose en raison de sa position et de ses responsabilités dans l'entreprise, notamment à ses compétences quant à l'engagement et au placement du personnel, à la gestion des horaires de tra-



vail dans l'ensemble de l'entreprise – et non seulement des siens et de ceux de ses subordonnés immédiats – enfin également à sa participation à la politique salariale et à sa possibilité de fixer de manière autonome certains objectifs annuels de l'entreprise ou d'une section de celle-ci. Le simple fait d'appartenir à la catégorie des cadres ne suffit pas à priver un employé supérieur du bénéfice de la LTr.

2.4 A propos de la question des compétences de décision générales dans les deux sociétés, l'instance cantonale a établi que A. possédait une simple procuration collective pour l'entreprise X., ce qui signifie, implicitement, que pour Y., il ne disposait d'aucune signature. Formellement, selon la description incontestée contenue dans le jugement mis en cause, la direction générale des deux sociétés était assumée par Z., délégué du conseil d'administration doté de la signature individuelle. Les juges ont constaté que Z. détenait le pouvoir de décision au sein du groupe directeur («Lenkungsteam») chapeautant les deux sociétés. Z. convoquait les réunions et déterminait l'ordre du jour et les sujets à débattre. Pour sa part, A. avait, en tant que chef de section, le droit d'apposer son visa sur les factures, mais était tenu de les faire suivre à Y., où elles étaient finalement approuvées et payées par Z. Quant au budget, c'est au groupe directeur qu'il appartenait



Illustration: Christine Ruff

de l'établir, A. se contentant de l'élaborer et de le soumettre au groupe. Vu ces circonstances, et compte tenu des déclarations détaillées fournies par A. et Z., l'instance précédente a acquis la conviction que Z. était le «meneur» incontestable de toute l'affaire.

2.4.1 En rappelant le déroulement des séances du groupe directeur, auquel A. appartenait en qualité de membre, Y. s'applique à démontrer une vision arbitraire des juges cantonaux. Elle leur reproche notamment d'avoir interprété une déclaration de Z. – «je possédais la voix déterminante» – comme signifiant un pouvoir de décision individuel absolu, au lieu d'y voir la simple procédure applicable en cas d'égalité des voix.

2.4.2 Or par cette argumentation, Y. ne parvient pas à révéler une appréciation erronée évidente des faits. Le jugement en cause ne mentionne pas la composition du groupe directeur. Sans pouvoir fournir des preuves suffisantes, Y. invoque des éléments d'objection qui dépassent les constatations des juges en charge. Par ailleurs, il convient de préciser que dans son appréciation des procédés de décision du groupe directeur, l'instance cantonale ne s'est pas basée sur la seule affirmation de Z. concernant sa voix déterminante, de sorte que l'on ne saurait lui reprocher un jugement arbitraire par ce biais.

2.6 Quant au recrutement de personnel, les juges précédents ont constaté que si A. menait les entretiens d'embauche avec les candidats et soumettait des propositions d'engagement, c'était toujours Z. qui en prenait la décision définitive et fixait le salaire. Après avoir approuvé les propositions de A., Z. laissait à celui-ci le soin de signer les contrats de travail pour les collaborateurs destinés à sa section.

2.6.1 Y. reproche encore à l'instance précédente de ne pas avoir tenu compte de la grande latitude dont A. jouissait dans le domaine de la gestion du personnel, ni de ses larges compétences directives vis-à-vis des travailleurs de son secteur d'activité, dont le nombre pouvait atteindre jusqu'à 27. L'appelante Y. s'appuie également sur un procès-verbal faisant état d'une déclaration selon laquelle A. était autorisé à signer des congés à son personnel sans préavis au délégué du conseil d'administration. Y. souligne encore la grande liberté dont A. disposait dans le déroulement des affaires menées sous sa responsabilité, de même que son pouvoir d'instruction et d'action concernant les achats de matériaux liés aux projets entrepris. En conséquence, l'appelante affirme que A. influençait le résultat commercial de l'entreprise par son activité.

2.6.2 L'instance précédente a parfaitement reconnu les compétences assez larges de l'intimé A. dans le déroulement de ce qu'il est convenu d'appeler les affaires courantes journalières, en y incluant son pouvoir d'instruction et ses compétences en matière d'achat de matériel. Aussi est-il naturel de considérer que, par l'efficacité de son travail, A. contribuait aux bons résultats commerciaux et influençait positivement le sort de l'entreprise Y. Contrairement au point de vue de l'appelante, le fait que l'activité de A. produisait ses effets sur le chiffre d'affaires ne suffit pas à conclure à une position dirigeante élevée. En effet, dans ces conditions, n'importe quel vendeur mériterait ce statut. La simple incidence sur le résultat commercial ne doit pas être confondue avec la participation active à la conception de la politique commerciale, qui détermine

le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché. De ce point de vue et pour autant qu'elle soit formellement recevable, l'argumentation de l'appelante est hors de propos.

3. En résumé, les juges de céans estiment que l'appréciation générale des faits de l'instance précédente est correcte en ce sens qu'en qualité de chef de section, A. occupait une position d'une certaine importance impliquant un pouvoir de décision partiel et des responsabilités non négligeables, mais qu'il n'était tout de même pas investi de compétences de décision suffisantes pour que sa position réponde à la définition de «fonction dirigeante élevée». La configuration de son poste exclut donc, par conséquent, l'application de l'exception prévue par l'art. 3 lit. d LTr.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse
du 23 août 2010 (4A_258/2010)
(Traduit de l'allemand)*

Commentaire

Il serait souhaitable que, lors d'un prochain cas, le Tribunal Fédéral se penche sur la question des caractéristiques en commun entre les travailleurs qui exercent une fonction dirigeante élevée, une activité artistique indépendante ou une activité scientifique. Pour ces deux dernières, le critère en commun est selon les art. 11 et 12 du OLT 1, que les travailleurs profitent d'une grande liberté dans les domaines de la conception, voir de la définition des objectifs, de l'exécution et de la répartition du travail. Cette liberté d'organisation du travail – qui ressemble à celle d'un entrepreneur indépendant – doit être le critère décisif pour ne pas être soumis au régime de la LTr. La définition que le travailleur qui exerce une fonction dirigeante élevée est en mesure d'influencer fortement des décisions de portée majeure concernant l'entreprise ne peut avoir de sens que s'il est en mesure de gérer son temps de travail – comme un entrepreneur indépendant.

Ce dernier décide sur les objectifs aussi bien que sur le nombre des employés. La question décisive est donc si la fonction dirigeante permet d'influencer son temps de travail ou laisse une grande liberté dans la répartition de son travail.

Les femmes aux postes de direction (1)

Plus de femmes dirigeantes: des actes et non des quotas

La part de femmes occupant des postes dirigeants dans l'économie doit augmenter: cette revendication est souvent entendue dans le public tant en Suisse qu'en Europe. Mais comment atteindre cet objectif, nécessaire d'un point de vue social, économique et entrepreneurial, sans fixer des quotas légaux? *Ruth Derrer Balladore et Silvia Oppliger*



Photo: Pisma/Andres Rodriguez

Un comité de direction composé de femmes et d'hommes a un effet bénéfique sur les résultats de l'entreprise.

Même si les femmes sont toujours plus nombreuses au sein des équipes dirigeantes, il reste beaucoup à faire pour qu'elles y soient davantage représentées. Selon le rapport Schilling 2010, la part de femmes dans les conseils d'administration (CA) des 100 principales entreprises suisses est de 10 pour cent et seulement. Elle ne dépasse pas 4 pour cent au sein des directions générales (DG).

La situation est similaire en Europe. D'après une étude menée par Egon Zehnder International en 2010, les femmes constituent 12,2 pour cent des membres des conseils d'administration des 340 plus grandes sociétés de 17 pays européens (EU-15, Norvège et Suisse). Cette proportion varie fortement d'un pays à l'autre. La part de femmes est la plus élevée en Finlande, en Norvège ainsi qu'en Suède et la plus faible au Portugal, en Italie et au Luxembourg (voir graphique).

En Norvège, une loi entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008 stipule que le conseil d'administration

des entreprises cotées doit comporter 40 pour cent de femmes au minimum. La Norvège fait donc nettement mieux que les autres pays, avec une proportion de femmes de 42 pour cent. La Finlande et la Suède sont aussi largement au-dessus de la moyenne européenne – sans quotas légaux – avec des parts de femmes avoisinant les 30 pour cent.

La stratégie finlandaise est claire: «Comply or explain». Le code de bonne gouvernance d'entreprise prescrit que le CA des sociétés cotées se compose de femmes et d'hommes. Si une entreprise ne remplit pas cette exigence, elle doit se justifier. La Suède ne connaît ni réglementation légale, ni recommandation semblable.

En Suisse, motion parlementaire

L'instauration d'un quota contraignant est actuellement en discussion dans de nombreux pays européens et une telle mesure est déjà ancrée dans

la loi en Norvège et en Espagne, ainsi qu'en France depuis janvier 2011. En Suisse une nouvelle motion visant le même but a été déposée au Parlement.

Les choses commencent aussi à bouger au niveau de l'Union européenne (UE). Fin janvier, Viviane Reding, commissaire à la justice, a annoncé la volonté européenne de mettre en œuvre ce qu'elle a présenté l'automne dernier comme des valeurs cibles: d'ici 2015, la part des femmes dans les CA des entreprises européennes cotées en bourse devrait s'élever à 30 pour cent d'ici 2015, et même à 40 pour cent d'ici 2020. La commission européenne accorde aux entreprises un délai de grâce jusqu'à la fin de 2011. Si rien ne change d'ici là, les quotas pourraient entrer en application.

L'économie ne peut se passer de dirigeantes féminines

Il ne fait aucun doute que la part de femmes occupant des positions dirigeantes dans l'économie doit augmenter aussi bien dans les conseils d'administration qu'à la direction opérationnelle. Ce changement répond non seulement au principe de l'égalité des droits, mais aussi à des considérations de rentabilité économique et de politique d'entreprise.

Le niveau de formation des femmes n'a jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui et il y a longtemps que celles-ci sont majoritaires dans les universités. D'un point de vue économique, former des femmes pour finalement ne pas exploiter leur potentiel n'a pas de sens. Cet argument est encore renforcé par l'évolution démographique: la pénurie de main-d'œuvre qualifiée va s'accroître et les entreprises ne pourront plus se passer d'une grande partie des 50 pour cent potentiels de la population active. Selon une étude menée par McKinsey en 2007, la pénurie de 24 millions de salariés annoncée en Europe pour 2040 pourrait théoriquement être réduite à 3 millions si les femmes avaient le même taux d'activité que les hommes.

Un engagement clair en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes permettrait aux entreprises de se positionner avantageuse-

ment dans la compétition toujours plus intense pour la main-d'œuvre qualifiée. Les femmes occupant des fonctions dirigeantes en sont la meilleure preuve. En outre, les entreprises proposant des modèles flexibles à leurs dirigeants mas-

Le niveau de formation des femmes n'a jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui.

culins et féminins éviteront la perte d'un précieux savoir-faire, par exemple lorsque les deux parents souhaitent continuer de travailler après avoir fondé une famille.

Les décisions d'achat sont prises par les femmes

Plus de la moitié des décisions d'achat sont prises par les femmes. Si leurs valeurs et leurs conceptions des choses étaient directement prises en compte dans les décisions des entreprises, les produits et les prestations répondraient mieux aux besoins de ce groupe cible important.

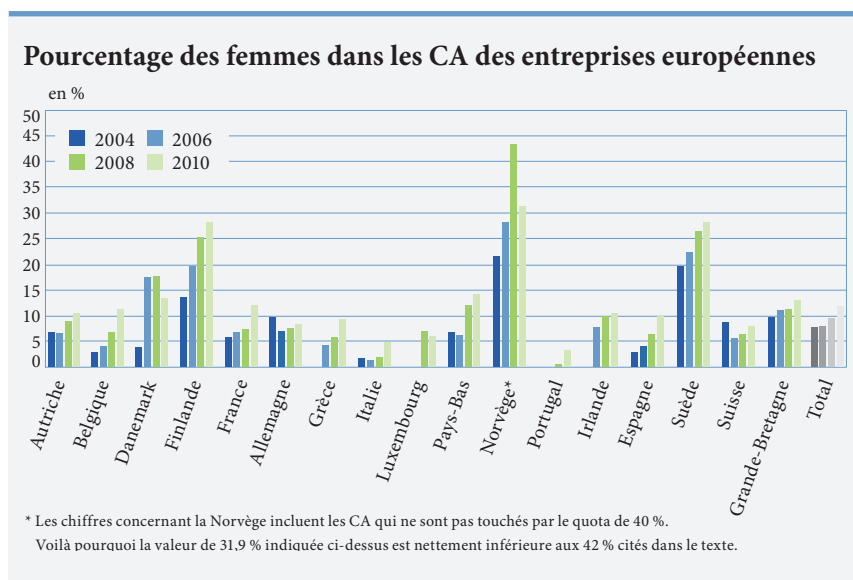
Le lien direct entre la performance d'une entreprise et la part des femmes à la direction est désormais incontesté. Cette relation est particulièrement frappante à partir d'une part de femmes d'au minimum 30 pour cent. Une autre

étude de McKinsey datant de 2008 a révélé que certaines qualités de management qui se retrouvent davantage chez les femmes que chez les hommes ont un impact positif sur la performance organisationnelle d'une entreprise. En résumé: dans un comité de direction composé de femmes et d'hommes, les qualités de management différentes de chaque sexe se complètent – ce qui a une incidence bénéfique sur les résultats de l'entreprise. Alors que les hommes sont très enclins à prendre des risques, les femmes tendent au contraire à les éviter.

Il faut donc plus de femmes aux postes de direction dans l'économie. Toutefois ce changement ne se fera pas de lui-même. Faut-il donc malgré tout imposer un quota de femmes? Une telle mesure est indubitablement efficace et contribue surtout à accélérer le processus, mais les exemples de la Finlande et de la Suède montrent qu'il est également possible d'obtenir le résultat voulu sans quota.

L'Union patronale suisse rejette résolument l'instauration d'un quota légal de femmes dans les conseils d'administration. Un quota restreint fortement la liberté de choix d'une entreprise et peut avoir pour effet pervers la nomination de «femmes quota» – sans contribuer pour autant à accroître la part des femmes aux postes de direction opérationnelle.

La fixation d'un quota n'est pas non plus du goût des managers féminins. ▶



Source: Egon Zehner International, 2010

► En juillet dernier, le magazine économique «Bilan» a publié un sondage montrant que deux seulement des vingt femmes entrepreneurs, directrices, membres de conseil d'administration et professeurs interrogées en Suisse sont favorables à un quota. Les autres estiment que l'imposition de quotas n'est tout simplement pas une bonne solution.

Pour éviter l'imposition de quotas, il faut agir maintenant!

Pourtant, si rien ne change dans les années à venir, les quotas légaux pourraient se présenter comme un dernier recours à certaines de ces femmes. Le temps est donc arrivé d'accroître la part des femmes dans les cercles dirigeants de l'économie. Plusieurs instruments peuvent mener à ce but. Les plus efficaces nous paraissent être ceux-ci:

- Une affirmation claire de la direction de l'entreprise
- Egalité de salaires
- Evolution de l'entreprise à l'interne
- Compatibilité travail/famille – modèles de travail flexibles
- Réseaux
- Visibilité
- Exemples de «Best-Practice»

Une affirmation claire de la direction de l'entreprise: le sommet de la hiérarchie doit afficher sa ferme volonté de faire évoluer les choses et être convaincu qu'une participation plus large des femmes à la direction apporte des avantages importants à l'entreprise. Pour y arriver, il est possible de fixer des objectifs mesurables, implicites ou explicites.

Egalité de salaires: les résultats de l'enquête 2008 sur la structure des salaires montrent que les cadres supérieurs féminins gagnent 33,5 pour cent de moins que leurs collègues masculins (c.f. «EmployeurSuisse» N° 18/2010). Pour quelles raisons une femme ayant de lourdes responsabilités devrait-elle accepter une telle charge si elle est moins rémunérée qu'un homme aux fonctions identiques? Hormis le fait que l'égalité des salaires devrait aller de soi, une incitation financière est donc nécessaire pour engager et rete-

Etudes concernant le thème

- «Les femmes dans les fonctions dirigeantes: Les clés de la réussite», 2011, Secrétariat d'Etat à l'économie, www.seco.admin.ch (parution 3 mars 2011)
- «Was Männer wollen. Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben», 2011, Pro Familia Schweiz im Auftrag des Kompetenzzentrums Integration, Gleichstellung und Projekte des Kantons St. Gallen, www.gleichstellung.sg.ch
- «Schilling-Report 2010. Transparenz an der Spitze», Guido Schilling AG, www.schillingreport.ch
- «European Board Diversity Analysis», 2010, Egon Zehnder International, www.egonzehnder.com
- «Women Matter», 2007, 2008, 2009, 2010, McKinsey & Company, www.mckinsey.com

nir des femmes à des postes de haute direction.

Evolution de l'entreprise à l'interne: Grâce à des programmes ciblés de développement et de tutorat à l'intention des femmes, l'entreprise peut encourager et promouvoir certaines de ses employées à des tâches de direction.

Compatibilité travail/famille – modèles de travail flexibles: Grâce à des modèles de travail flexibles (travail partiel, partage de poste, télétravail, p.ex.) pour les femmes et les hommes – y compris pour des postes de direction – les entreprises permettent à leurs collaborateurs de mieux concilier activités professionnelles et vie de famille. Cela ne correspond pas seulement au besoin de nombreuses femmes cadres, mais aussi et toujours plus également à celui des hommes dans des positions semblables.

Réseaux: des réseaux internes et externes à l'entreprise, pour les femmes et les hommes, offrent la possibilité de nouer des contacts importants, de renforcer les compétences sociales et personnelles et de se tenir au courant des derniers développements.

Visibilité: des organisations telles que «Get Diversity» ou «Female Board Pool» renforcent, grâce à leurs réseaux, la visibilité de femmes capables et intéressées par un mandat au sein d'un conseil d'administration. Elles soutiennent également les entreprises dans leur recherche de candidates pour leur conseil d'administration.

Exemples de «Best-Practice»: enfin, mettre en évidence de bons exemples

favorise encore plus la sensibilisation et montre comment les entreprises ont augmenté le pourcentage de femmes au sein de leurs instances dirigeantes.

Mais les meilleurs exemples et théories ne servent à rien si les entreprises ne s'activent pas. Il vaut mieux se fixer aujourd'hui déjà de petits objectifs concrets plutôt que d'élaborer un vaste concept qui ne sera pas mis en application. L'exemple de la Norvège montre comment une association économique a réagi à une menace de quotas fixés par la loi (cf. l'article en p. 51). L'association économique norvégienne reconnaît aux discussions sur les quotas le mérite d'avoir renforcé la prise de conscience générale de l'importance des directions mixtes hommes-femmes. Profitons de ce nouvel embrasement du débat sur les quotas pour faire en sorte que le recours à des dispositions légales devienne sans objet. ■

Ruth Derrer Balladore est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Réaction des entreprises de Norvège à l'approche des quotas

C'est par le projet « Female Future » que la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a répondu à celui d'un système légal de quotas prévoyant 40 pour cent de femmes au sein des conseils d'administration (CA) – un projet qui connaît un vaste succès et bénéficie d'une reconnaissance internationale. *Silvia Oppliger*

C'est en 2003 que la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a lancé son programme « Female Future ». L'un des éléments déclencheurs fut le spectre de la « loi des quotas » qui se profilait alors. La menace ne tarda pas à se concrétiser, puisqu'en 2005, le gouvernement norvégien introduisit les quotas au prétexte que les mesures volontaires ne donnaient pas suffisamment de résultats. Depuis le début de 2008, les CA des sociétés cotées en bourse doivent être composés de 40 pour cent de femmes au moins. Faute de quoi elles sont menacées de dissolution.

La motivation fondamentale de ce programme résidait, selon la NHO, dans le fait que, tant du point de vue de l'entreprise que de l'économie, il était judicieux d'augmenter le pourcentage de femmes occupant des fonctions dirigeantes. Et cela non seulement dans les CA, mais aussi sur le plan opérationnel. Et non seulement dans les grandes sociétés cotées en bourse, mais également dans des entreprises plus petites. Par cette approche systématique et globale, « Female Future » encourage les entreprises à accroître la part des femmes dirigeantes. Une demande que ses entreprises membres ont elles-mêmes adressée à la NHO, souligne celle-ci.

« Female Future » s'engage et propose son soutien

Des entreprises participent au programme « Female Future ». Le (ou les) CEO s'engage ainsi à sélectionner une ou plusieurs collaboratrices adéquates et à les promouvoir à des postes de direction dans un laps de temps donné. Pendant une année, les candidates fréquentent cours et séminaires au cours

desquels on leur inculque le savoir-faire pour diriger, des compétences en matière de CA et l'essentiel en matière de rhétorique. On renforce aussi l'art du « réseautage » et la « visibilité ». Selon la NHP, cet engagement du (ou des) CEO est essentiel. L'objectif d'augmenter la part de femmes est ainsi ancré au sommet de l'échelle hiérarchique et la direction générale devient le moteur de l'évolution.

« Plus de la moitié des quelques 700 entreprises participantes n'étaient pas concernées par ces quotas légaux. »

« Female Future » aborde, en outre, la question de la compatibilité entre activité professionnelle et activité familiale. En premier lieu, entreprises et candidates sont interrogées à ce sujet dans le but de les sensibiliser aux enjeux que cela représente, en Norvège également. En second lieu, on recherche ainsi les moyens d'amener le monde du travail à mieux répondre aux besoins et aux intérêts des femmes.

Le succès de « Female Future » est bien réel. Plus de 1200 femmes, issues de quelque 700 entreprises, se sont inscrites à ce programme. 62 pour cent de ces candidates ont été promues à une fonction opérationnelle de haut niveau ou au conseil d'administration de l'entreprise. « Female Future » a obtenu ce

que le quota légal des 40 pour cent dans les CA n'a pas réalisé jusqu'ici: les entreprises font avancer d'abord à l'interne leurs collaboratrices adéquates vers des postes de haute direction et accroissent ensuite la part des femmes parmi les managers opérationnels. Le programme, souligne la NHO, accroît ainsi en permanence le « pool » de femmes ayant une expérience de direction, donc de candidates potentielles au CA.

Un programme à la reconnaissance internationale

Entre-temps, le programme a atteint un rayonnement et une reconnaissance internationaux. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a élu « Female Future » parmi les dix meilleurs exemples de bonne pratique en matière d'égalité hommes-femmes. Différents pays – Japon, Autriche et Ouganda – ont initié un programme « Female Future ».

Fallait-il donc des quotas pour qu'un programme tel que « Female Future » ait un pareil succès? Non, déclare la NHO. Bien plus de la moitié des quelque 700 entreprises participantes n'étaient pas concernées par ces quotas légaux. Elles ont néanmoins pris part au programme parce qu'elles sont convaincues de la « nécessité de mélanger les équipes et des effets positifs de cette pratique sur les résultats de l'entreprise ». La NHO affirme toujours sa ferme opposition aux quotas. L'association voit cependant un élément positif à une telle loi: le débat a sensibilisé le public à l'importance que revêtent pour les entreprises et l'économie des comités de direction ayant des représentants des deux sexes. ■

Les femmes aux postes de direction (3)

«Nous avons besoin de plus de femmes ayant l'expérience du management»

Ils disent non aux quotas, mais souhaitent voir un plus grand nombre de femmes occuper des fonctions dirigeantes dans le monde économique: quatre membres de conseils d'administration s'expriment sur les moyens de faire progresser la proportion de femmes aux échelons supérieurs des entreprises. *Silvia Oppliger*

«Siéger dans les différents comités de surveillance auxquels j'appartiens pour satisfaire à un quota consisterait à servir d'alibi.» Susy Brüscheiler sait de quoi elle parle. Elle est présidente de la Fondation SV, administratrice de la Mobilière Suisse Société Coopérative, de la Mobilière Holding SA et de Siegfried SA, et membre du conseil de fondation de la Fondation suisse pour paraplégiques à Nottwil. Pour elle, une femme ne devrait pas être choisie pour siéger dans un conseil d'administration en raison d'un quota légal, «mais parce qu'elle a les compétences, l'intégrité et la personnalité dont l'entreprise a besoin».

Ursula Mengelt, administratrice de Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, et Susanne Ruoff, administratrice de Geberit SA, sont également opposées à l'introduction de quotas légaux pour les conseils d'administration. Elles accueilleraient néanmoins positivement le fait que les entreprises se fixent elles-mêmes des objectifs permettant d'accroître la proportion de femmes ayant des responsabilités opérationnelles.

Daniel Hoffet, président du conseil d'administration de Spital Netz Bern AG, est lui aussi opposé aux quotas, les jugeant même discriminatoires à l'égard des femmes. «Les femmes seraient systématiquement soupçonnées d'être choisies parce qu'elles sont des femmes et non parce qu'elles apportent les qualifications personnelles et professionnelles requises.»

Contre les quotas

Non aux quotas légaux, mais oui à une proportion accrue de femmes aux postes à responsabilité de l'économie: telle

est la position des quatre personnes interrogées. Question posée à M. Hoffet: pourquoi est-ce important pour une entreprise d'accroître la proportion de femmes aux échelons supérieurs? Selon votre expérience, les performances financières de l'entreprise, par exemple, s'améliorent-elles lorsqu'il y a davantage de femmes au sein du conseil d'administration?

L'expérience de direction est une condition pour siéger dans un conseil d'administration.

«Ça, je ne peux pas en juger, et je ne vois d'ailleurs pas le rapport», déclare Daniel Hoffet. «Des études le prouvent», répond Ursula Mengelt. Susy Brüscheiler ne peut pas non plus établir ce lien sur la base de sa propre expérience, mais elle renvoie aux études «qui établissent clairement ce fait». Les femmes auraient également «un rapport différent à l'argent et au pouvoir, raison pour laquelle elles prennent des décisions plus sociales et plus durables».

Susanne Ruoff n'évoque pas non plus de lien direct entre la proportion de femmes au CA et les performances financières de l'entreprise, mais d'après son expérience au sein d'organes composés d'hommes et de femmes, celles-ci peuvent se prévaloir d'une culture du dialogue différente, d'un abord plus agréable en équipe et, globalement, de

meilleurs résultats. Pour expliquer ce constat, Susanne Ruoff se réfère à la nature: les solutions et les systèmes techniques qui s'inspirent de la nature sont significativement plus efficaces, ce que l'on peut prouver par le biais de la bionique, dit-elle. «Il serait aussi logique qu'une proportion accrue de femmes aux échelons supérieurs des entreprises permette d'obtenir de meilleurs résultats, puisque les hommes et les femmes sont présents en proportions semblables dans la nature.»

Daniel Hoffet considère quant à lui qu'il est «juste et important que dans une entreprise comme un hôpital, qui compte dans son personnel de nombreuses femmes, celles-ci soient représentées dans une proportion adéquate à tous les niveaux directoriaux». Ce point a été pris en compte par le conseil d'administration de Spital Netz Bern AG: trois femmes sont représentées au sein de cet organe qui compte sept membres. La direction offre un autre exemple récent: «Nous voulions une représentation équilibrée des genres à la direction, or avec une seule femme, ce n'était pas le cas jusqu'ici. Maintenant, une femme éminemment qualifiée a été engagée comme directrice financière», se réjouit le président du CA.

Les femmes s'imposent moins pour obtenir un mandat

Selon l'expérience de Daniel Hoffet, il reste difficile de trouver une femme pour un mandat de conseillère d'administration. Les femmes étant sous-représentées aux postes de responsabilité opérationnels, «elles sont peu nombreuses à briguer un tel mandat et cela donne l'impression (erronée) qu'il y a ▶



Susanne Ruoff, CA de Geberit SA : «Il faut d'abord augmenter la proportion de femmes aux échelons supérieurs».



Susy Brüscheiler est, entre autres, présidente de la fondation SV: «De nombreux mandats m'ont été confiés grâce à mon réseau professionnel».



Ursula Mengelt, CA de Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, recommande de montrer «son envie de faire carrière».



Daniel Hoffet, président du CA de Spital Netz Bern AG: «Dans un hôpital, les femmes devraient être représentées à tous les niveaux directoriaux».

Photos: Silvia Oppinger

► moins de femmes qualifiées que d'hommes pour siéger au sein des conseils d'administration». D'après lui, les femmes sont en outre moins bien associées en réseaux et exploitent moins bien que les hommes les contacts informels, ce qui les dessert au moment de la recherche de candidats, hommes ou femmes, à des postes d'administrateurs.

Elle n'était pas à recherche d'un mandat, affirme Ursula Mengelt, et la demande qui lui a été adressée l'a passablement surprise. Cet appel a peut-être été lié à son statut d'indépendante en tant que gérante de fortune, à sa qualité de présidente du PRL d'Uster et à ses activités au sein du Rotary Club local. «Ma notoriété dans la région s'en est trouvée renforcée.»

De même, Susanne Ruoff ne s'attendait pas à être sollicitée dans la mesure où elle n'était pas activement en quête d'un mandat au sein d'un conseil d'administration. Toutefois, elle avait déjà fait sa place depuis des années dans les réseaux professionnels en tant qu'ancien haut manager d'IBM Suisse et qu'actuel CEO de British Telecom Switzerland.

Quant à Susy Brüscheiler, elle s'est vu confier divers mandats au sein du réseau professionnel qu'elle a tissé en tant que CEO du SV Group durant plusieurs années. Dans cette fonction, elle a consacré beaucoup de temps et d'énergie à développer et entretenir des relations d'affaires pour l'entreprise. «Les mandats d'administratrice qui lui ont été proposés ont découlé de ces activités. J'étais connue, de même que les résultats de l'entreprise que je dirigeais.»

L'expérience de direction est une condition

Pour les trois personnalités féminines interrogées, l'expérience de direction

et les compétences acquises au cours de nombreuses années à l'échelon opérationnel sont une condition pour être considérées au sein de conseils d'administration non seulement en tant que femmes mais encore comme membres compétents et crédibles de ces organes. «Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs»: or, c'est exactement ce à quoi reviendrait un quota fixé par la loi, affirme Susanne Ruoff. A son avis, il n'y a pas de solution rapide au problème du renforcement de la proportion des femmes au sein des conseils d'administration. C'est au niveau des postes dirigeants à l'échelon opérationnel que leur nombre doit augmenter dans un premier temps.

Objectifs internes des entreprises

Pour y parvenir, les entreprises se fixeront des objectifs qualitatifs dont la réalisation sera surveillée par le management et le conseil d'administration. En outre, les femmes dotées du bagage nécessaire devraient être encouragées à assumer les charges supplémentaires qu'implique un poste dirigeant. En effet, «les femmes requièrent un effort de promotion qui n'est pas le même que pour leurs collègues masculins».

Ce que propose Ursula Mengelt va dans le même sens: une entreprise devrait se donner pour but de confier 40 pour cent des postes de direction à des femmes. Elles seraient ainsi plus visibles, partant «plus faciles à repérer pour un éventuel mandat d'administratrice».

Toutefois, les quatre personnes interrogées expriment des attentes non seulement à l'endroit des entreprises mais aussi des femmes elles-mêmes. Il leur appartient de se mettre en avant, de faire valoir leurs prestations avec une

saine confiance en elles, estime Susy Brüscheiler. Ursula Mengelt recommande de montrer son «envie de faire carrière» et une forte conviction quant à ses capacités. «Et avoir un bon réseau et du courage!», ajoute Susanne Ruoff. Quant à Daniel Hoffet, il souligne que les femmes doivent «oser se proposer pour reprendre des fonctions éventuelles et nouer des contacts avec des réseaux tels que GetDiversity, spécialisés dans la recherche de candidatures féminines adéquates pour des conseils d'administration».

Tant que la compatibilité entre profession et famille sera une préoccupation pour les femmes, un vaste potentiel restera inexploité, relève Ursula Mengelt. «A cet égard, les femmes ne tirent pas (encore) toutes à la même corde.» Elle réclame un développement des structures, en particulier la création d'écoles accueillant les enfants à la journée, mais aussi l'offre de postes de direction à temps partiel permettant de mieux concilier leurs obligations familiales et professionnelles.

Résumé

Une proportion accrue de femmes occupant des postes dirigeants au niveau opérationnel, un meilleur réseautage de celles-ci dans leur environnement professionnel, mais aussi plus de courage et de volonté de la part de la gent féminine elle-même, telles sont les exigences à satisfaire si l'on veut renforcer la présence des femmes dans les sphères dirigeantes de l'économie jusqu'au niveau des conseils d'administration, estiment les personnes interrogées. Un objectif dont l'atteinte pourrait être favorisée par l'évolution démographique et le niveau de formation élevé d'un nombre croissant de femmes. ■

www.employeur.ch

Michel Barde

Jusqu'où s'engager?



Photo: m. à d.

On peut en discuter: les organisations économiques et patronales doivent-elles s'investir et investir dans des domaines et dans des campagnes politiques qui débordent du seul cadre des préoccupations des entreprises? La question a été posée à propos de la votation fédérale du 28 novembre dernier sur l'initiative de l'UDC visant à l'expulsion des criminels étrangers et à l'absence de soutien matériel au contre-projet issu du Parlement. Plus récemment, la même question s'est posée à propos de l'initiative fédérale soumise au peuple le 13 février dernier sur la question du maintien à domicile des armes confiées aux militaires. Quelques remarques essentielles s'imposent.

A titre purement personnel, j'ai toujours été plutôt favorable à un élargissement des interventions des organisations patronales au nom de leur insertion dans la Cité dont elles font partie. Mais la réalité est que – contrairement à une opinion répandue – ces organisations ne sont pas riches et les entreprises qui leur versent des cotisations le font au nom de la défense de leurs intérêts entrepreneuriaux. Comme les syndicats, les associations patronales poursuivent les buts qui leur sont propres, laissant aux partis le soin de gérer la politique du pays.

S'agissant de la votation du 28 novembre 2010, il faut à cet égard souligner que les organisations patronales ne sont nullement responsa-

bles de la volte-face des socialistes dont la fraction parlementaire avait soutenu le contre-projet avant que le parti ne prône le double non. Où sont les vraies responsabilités?

Mais il y a autre chose, directement lié à l'opportunisme politique. A l'issue de la votation de ce même 28 novembre 2010 sur l'initiative fiscale socialiste, on a entendu nombre de commentateurs dénoncer l'importance des moyens matériels mis en œuvre par les organisations économiques pour la contrer avec succès.

Il en va ainsi de toute une frange politisée de la population: de même qu'elle apprécie ou récuse la démocratie directe selon qu'elle conforte ou s'oppose à ses prises de position, de même dénonce-t-elle ou agresse-t-elle les organisations patronales selon qu'elles interviennent ou non dans le débat politique. Ceux-là mêmes qui veulent «réguler» le financement des partis sont souvent ceux qui déplorent une absence de financement pour une cause qui leur est chère. La subjectivité règne en maître dans un débat qui se veut objectif!

Dernier mot: il est de bon ton de faire croire que l'argent fait gagner une campagne. Le rejet, au printemps 2010, du projet de révision de la LPP – où des fonds considérables ont été investis – prouve le contraire.

Mais il n'y a de pires sourds que ceux qui ne veulent pas entendre.

Michel Barde est délégué patronal suisse à l'OIT.

La place industrielle et la place financière forment un tout

La place financière et la place industrielle suisses forment un tout. Elles poursuivent les mêmes intérêts et bénéficient réciproquement de leurs points forts. Propos de Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers sur les avantages d'une place financière forte et son utilité pour l'économie suisse.

Depuis l'éclatement de la crise des marchés financiers, plusieurs milieux ont tenté de semer la discorde entre la place financière et la place industrielle. La place industrielle, le secteur des services et la place financière sont liés sous divers aspects et bénéficient réciproquement de leurs points forts. La marque «Made in Switzerland» est bien établie, et les entreprises et banques helvétiques constituent aujourd'hui la carte de visite de notre pays. Ceci est clair: «There is only one economy» la place financière et industrielle ne sont pas antagonistes.

Toute l'économie bénéficie d'une place financière forte

Plusieurs branches tirent profit de la possibilité de vendre leurs biens et services, en tant que prestation préalable, à des sociétés du secteur financier. L'institut de recherche BAK Basel a récemment analysé minutieusement cette création de valeur directe au moyen d'un modèle. L'étude correspondante sera vraisemblablement publiée dans les prochaines semaines. Les premiers résultats indiquent que la place financière est à l'origine d'une création de valeur dans les autres branches estimée à 28 milliards de francs environ.

Les pouvoirs publics bénéficient aussi d'une place financière forte, car cette dernière verse 5 milliards de francs environ à la Confédération, aux cantons et aux communes sous forme d'impôts directs. Elle verse encore 10 milliards supplémentaires principalement via l'impôt anticipé, la TVA, etc. Cela représente 14 pour cent environ de l'ensemble des recettes fiscales de la Suisse. Le secteur financier joue aussi un rôle im-

portant en tant qu'employeur. En 2009, il représentait 237 000 emplois.

Au-delà de ces effets directs, l'accès au crédit revêt une importance capitale pour la place industrielle. Contrairement à d'autres pays, la Suisse n'a pas subi d'assèchement des crédits. Autrement dit, malgré une situation internationale précaire sur les marchés financiers, les banques helvétiques ont garanti l'offre de crédit. Les crédits accordés par les banques à des PME représentent un volume largement supérieur à 300 milliards de francs. Même pendant la crise des marchés financiers, cette source de financement ne s'est jamais tarie. La

«Tout ce qui peut être régulé ne doit pas forcément l'être».

place financière a donc fortement contribué à atténuer le ralentissement de la conjoncture en Suisse en comparaison internationale. S'ajoutent à cela des taux d'intérêt extraordinairement bas, qui stimulent les investissements et renforcent de ce fait la croissance économique.

Une place financière forte revêt une grande importance, en particulier pour les entreprises industrielles exportatrices. Les domaines du trafic des paiements, des devises, des titres, de la gestion d'actifs institutionnelle de même que les restructurations et rachats exigent des services professionnels. L'existence en Suisse d'une offre de services financiers de qualité internationale constitue un avantage de taille pour la place industrielle suisse. L'industrie des services financiers est consciente que

le franc fort pèse sur les entreprises exportatrices et s'efforce autant que possible de trouver des solutions avec les entreprises concernées. Il faut noter que les banques aussi sont affectées par le franc fort dans le segment de la gestion d'actifs. Cependant, nous ne devons pas oublier que la vigueur du franc s'explique entre autres par la stabilité et le dynamisme économique de la Suisse. Les particuliers bénéficient aussi d'un trafic des paiements simplifié très efficace. Au cours des dix dernières années, le nombre de transactions impliquant des cartes à débit direct a doublé. Les deux grandes banques de la place ont des relations commerciales avec quelque 26 500 fournisseurs. Ces relations donnent lieu à des achats pour un volume de quelque 4,5 milliards de francs par an.

D'après l'institut BAK Basel, la demande émanant du secteur financier bénéficie à diverses branches. La demande de services totale à l'égard du commerce de détail représente 1,4 milliard de francs environ et celle à l'égard de l'hôtellerie et de la restauration atteint un volume de 805 millions de francs. Il se trouve que dans ces deux secteurs, la majorité de la demande émane de personnes travaillant dans le secteur de la finance.

Oui au «finish» suisse, non à une surréglementation

«There is only one economy». Une place financière forte est bonne pour la place industrielle et inversement. Tout n'a pas toujours été optimal par le passé, nous ne le nions pas. Il a aussi fallu se pencher sur le problème des entreprises «trop grandes pour faire faillite». Un groupe d'experts de la Confédération a réalisé des travaux préparatoires impor-

tants sur cette question. Fin décembre, le Conseil fédéral a envoyé le résultat de ces travaux en consultation, ce qui nous a valu une reconnaissance internationale. Les différentes mesures proposées sont dures, mais elles sont ciblées et coordonnées. Bien que le «finish» suisse, qui va bien au-delà de celui des dispositions internationales, constitue un défi pour les deux grandes banques, elles ont soutenu les propositions de la commission d'experts. Le train de mesures proposé forme un dispositif, de sorte que, à notre avis, il doit impérativement être repris dans son intégralité lors des délibérations politiques. Cependant, il est un principe sensé qui doit prévaloir dans un régime économique libéral: tout ce qui peut être régulé ne doit pas nécessairement l'être. Une surréglementation ou une mauvaise réglementation nuiront non seulement à la place financière, mais aussi à la place industrielle, puisque l'une et l'autre restreindraient l'octroi de crédits et l'offre de services. En effet, une mauvaise réglementation de la place financière causerait des dommages à notre place industrielle caractérisée par une forte orientation internationale. Il en ressort qu'il importe d'analyser minutieusement les conséquences de toute réglementation sur l'économie réelle. Les coûts générés par une mauvaise réglementation des marchés financiers se répercuteraient en partie sur les autres secteurs de l'économie. De plus, il ne faut pas oublier que les places financières sont en concurrence les unes avec les autres à l'échelle internationale. Afin que la place financière helvétique reste compétitive, il faut éviter d'adopter une réglementation interne allant bien au-delà de l'objectif en comparaison avec les mesures prises au sein de l'UE ou aux États-Unis. Il importe en outre d'adopter une approche différenciée et de prendre en compte le rapport coût/utilité.

Le droit de timbre est un handicap

Aujourd'hui, la place financière suisse ne dispose pas d'une réglementation avantageuse dans tous les domaines. Le droit de timbre, en particulier, mine l'attrait de la place économique suisse



Patrick Odier rappelle que le secteur financier représente plus de 230 000 emplois.

pour les sociétés financières. Sa suppression dans le cadre de la réforme de l'imposition des entreprises III supprimerait des désavantages concurrentiels et attirerait des entreprises en Suisse (en particulier des sociétés financières), ce qui accroîtrait la création de valeur, l'emploi et les recettes fiscales. Par ailleurs, il importe de libérer de l'impôt anticipé et des droits de timbre les emprunts à conversion obligatoire (dits «CoCos»), dont la création est prévue pour résoudre le problème des entreprises «trop grandes pour faire faillite», faute de quoi ce marché intéressant se développera à l'étranger.

La place financière a besoin de bonnes conditions-cadre et d'une fiscalité compétitive. Son renforcement bénéficie également à la place industrielle et aux pouvoirs publics. Au cours des vingt dernières années, le secteur financier a été l'un des principaux moteurs de la croissance en Suisse. Nous sommes conscients de notre grande responsabilité et ferons tout pour apporter notre con-

tribution à la prospérité de l'économie suisse. Cela signifie aussi que les acteurs financiers doivent à nouveau prendre davantage conscience de leur responsabilité sociale et politique. En effet, un système économique libéral sans responsabilité individuelle ne peut fonctionner.

«There is only one economy». La place industrielle, la place financière, les citoyens, les petites et moyennes entreprises, les multinationales, les associations, les communes, les cantons et la Confédération font tous partie intégrante de l'économie suisse. Ces acteurs doivent donc bien se comprendre. C'est pourquoi, à mes yeux, le dialogue et le partenariat doivent-ils faire l'objet d'une attention constante. ■

Patrick Odier est président de l'Association suisse des banquiers et vice-président d'economiesuisse.

Salaires minimums

Des salaires minimums légaux trop élevés nuisent à l'emploi

L'Union patronale suisse est résolument opposée à l'initiative de l'USS sur le salaire minimum. La fixation des salaires est exclusivement l'affaire des entreprises et, le cas échéant, des branches par les conventions collectives de travail. En principe, c'est la loi du marché qui détermine les salaires. *Ruth Derrer Balladore*

Le 25 janvier 2011, l'Union syndicale suisse a commencé à récolter des signatures pour son initiative sur le salaire minimum. Selon ce texte, un nouvel article constitutionnel 110a chargerait la Confédération et les cantons de «prendre des mesures pour protéger les salaires sur le marché suisse de l'emploi». Pour atteindre ce but, il s'agit surtout d'encourager la conclusion de CCT prévoyant des salaires minimums, ou d'imposer directement un salaire minimum légal.

L'Union patronale suisse s'oppose avec force à cette initiative. Elle rappelle qu'il appartient par principe au marché de déterminer les salaires. Fixer les salaires est l'affaire de chaque entreprise, ou des branches lorsqu'elles sont régies par des conventions collectives de travail. Négocier ce type d'objet fait naturellement partie des attributions des partenaires sociaux. Lesquels ont pour vocation de s'engager pour les salaires les mieux adaptés aux besoins de tous, et donc de les négocier ensemble.

Des salaires minimums trop élevés nuisent à l'emploi

L'initiative veut introduire un «salaire minimum légal national», dicté par la Confédération. Il s'imposerait à tous les travailleurs, avec des possibilités de dérogation pour certains rapports de travail. Les initiateurs déterminent le montant du salaire minimum sur la base des directives de la CSIAS relatives au minimum vital, ce qui correspond au 1^{er} janvier 2011 à 22 francs de l'heure (soit 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures!) chiffre qui sera régulièrement adapté à l'évolution des salaires et des prix.

Le salaire minimum mensuel en Europe (pour 2011, en euros)

Luxembourg	1758
Irlande	1462
Pays-Bas	1424
Belgique	1415
France	1365
Royaume-Uni	1139
Grèce	863
Espagne	748
Slovénie	748
Malte	665
Portugal	566
Turquie	385
Croatie	381
Pologne	349
République tchèque	319
Slovaquie	317
Lettonie	282
Hongrie	281
Estonie	278
Lituanie	232
Roumanie	157
Bulgarie	123

Source: Eurostat

Sur le plan international, le seuil des bas salaires est fixé à $\frac{2}{3}$ du salaire brut médian standard (à l'instar p. ex. de l'OCDE). Le seuil des bas salaires est considéré comme une référence possible du salaire minimum légal. Mais, appli-

quer sans autres à la Suisse cette valeur ne tiendrait aucun compte des particularités de notre marché du travail.

Vingt-deux pays européens connaissent un régime de salaire minimum légal. Le spectre des minima s'étend de 123 € par mois en Bulgarie à 1758 € par mois au Luxembourg (voir tableau).

Selon les observations de l'OIT, de fortes augmentations des salaires minimums se traduisent par des pertes d'emploi pour les salariés au bénéfice de ces minimums. Par contre, des augmentations modérées n'ont pas d'effets significatifs sur l'emploi. De nouvelles études montrent que de bas salaires minimums (p. ex. aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, appliqués à moins de 2 pour cent de la population active) ont généralement sur l'emploi un effet nul ou insignifiant, quand il n'est pas positif dans certaines circonstances. Des salaires minimums élevés (ceux qui s'appliquent p. ex. en France et qui touchent 15,6 pour cent des travailleurs) ont en revanche des répercussions parfois très négatives sur l'emploi, surtout celui des jeunes et des femmes.

Le salaire minimum qu'exige l'USS est très élevé en comparaison internationale. Introduire en Suisse un salaire minimum légal de 4000 francs par mois entraînerait pour environ 400 000 salariés, c'est-à-dire quelque 10 pour cent de la population active, une hausse de revenu substantielle. Une intervention si massive dans la structure salariale de la Suisse ne pourrait avoir que des répercussions très négatives sur l'embauche. Et qui en souffrira le plus? Précisément les actifs peu qualifiés ou de capacité réduite que l'initiative est censée protéger.

Fixer des salaires minimums systématiquement et très nettement supérieurs aux niveaux du marché incite aux mesures de rationalisation ou de délocalisations d'emplois et rend plus difficile l'accès ou le retour des travailleurs à la vie active.

Des salaires artificiellement élevés s'accompagnent automatiquement d'un durcissement des exigences imposées aux salariés et d'une plus forte pression sur les collaborateurs ayant les plus faibles capacités. Enfin un «barème salarial unique» au plan suisse entraînerait de fortes distorsions économiques et de concurrence.

Salaires minimums vitaux: pas un critère objectif

Tous les salaires ne peuvent pas assurer le minimum vital. A cet égard, le facteur déterminant est le revenu du ménage. Les coûts de la vie peuvent varier considérablement. Ils sont directement liés à la taille du ménage et aux conditions régionales. Le plus souvent, un salaire considéré comme suffisant pour une personne seule ne le sera pas pour une famille. Un second salaire, plus modeste, pourra donc venir combler la différence. D'ailleurs on trouve surtout des jeunes entrant dans la vie active et des personnes (dont beaucoup de femmes) assurant un revenu d'appoint dans les catégories de bas revenus.

Lorsque le salaire ou les revenus du ménage ne suffisent pas aux besoins élémentaires, la couverture du minimum vital est garantie en Suisse par l'assurance sociale ou l'aide sociale. Nous avons à ce titre des dispositifs taillés sur mesure qui tiennent suffisamment compte de l'inégalité des besoins des groupes à risque et des individus.

Un «revenu minimum garanti» existe donc bel et bien chez nous. Seulement il porte d'autres noms et vise à couvrir le minimum existentiel.

Répercussion du salaire minimum sur l'ensemble des salaires

L'augmentation massive des salaires les plus faibles imposée par l'introduction d'un salaire minimum a un effet domino sur toute l'échelle salariale des branches et des entreprises touchées. Les salaires sont fixés en fonction des exigences du poste de travail. L'évaluation des postes tient compte du niveau de formation, de l'expérience professionnelle,

salaire inférieur à 4000 francs, 80 pour cent sont des femmes. Dans les catégories de bas revenus, cette situation est due le plus souvent au niveau de formation et d'expérience professionnelles.

Pour autant, il est faux de présenter le salaire minimum comme un moyen d'assurer l'égalité salariale entre hommes et femmes. Le relèvement artificiel des salaires féminins aurait pour seul effet de mieux rémunérer en chiffres absolus les femmes concernées. Car à cause du décalage consécutif vers le haut des échelons de rémunération supérieurs, les différences par rapport aux hommes subsisteraient.

«Des répercussions très négatives sur l'embauche»

du degré de responsabilité, tout comme des conditions d'activité (pénibles) telles que le travail de nuit, le travail en équipes, le niveau des émissions nocives, etc. Le déplacement casuel de tel ou tel groupe hors de la structure salariale existante entraîne un bousclement de tout le système, dans la mesure où il faut réajuster les évaluations de postes les unes par rapport aux autres.

L'introduction d'un salaire minimum concernant 10 pour cent des personnes actives aurait donc des effets sur toute la structure salariale de la Suisse.

Salaire minimum et inégalités entre hommes-femmes...

Les disparités salariales entre les sexes sont une réalité. Sur les 400 000 personnes actives qui touchent en Suisse un

Le rôle des partenaires sociaux

Parce que pour les syndicats, les «conventions collectives de travail demeurent la voie royale pour des salaires convenables», leur initiative demande que l'on encourage en priorité la conclusion de CCT prévoyant des salaires minimums. Or, cette politique de promotion des CCT correspond indirectement à une contrainte contractuelle, puisqu'elle donne à choisir entre la voie des CCT ou la fixation de salaires minimums par le législateur.

Notons enfin que les syndicats, assez curieusement, mettent en question leur propre rôle de partenaires sociaux lorsqu'ils réclament par leur initiative un salaire minimum plus élevé que les salaires minimums de branches qu'ils ont négociés et obtenus dans diverses grandes CCT déclarées de force obligatoire. ■

Ruth Derrer Balladore est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Salaires minimums trop élevés: une menace pour l'emploi



Promotion de la santé

La prévention soulève des questions

Le thème de la prévention polarise l'attention. Lors de la journée de la prévention organisée récemment, les représentants de l'économie et de la Confédération ont évoqué ses chances, mais aussi ses risques. Il y a aussi été question de la responsabilité des entreprises en matière de promotion de la santé. *Jürg Wiler*



Photo: Premia/Elena Elisava

Pour les entreprises, la prévention doit être supportable et réaliste.

Prévenir vaut mieux que guérir, dit l'adage populaire, repris par tous les adeptes de la prévention. En faire trop dans ce domaine est malsain, objectent les critiques. C'est dans cette confrontation de points de vues qu'ont eu lieu les débats de la première journée de la prévention organisée par l'économie privée, sur la toile de fond de la nouvelle loi fédérale controversée sur la prévention et la promotion de la santé. Cette loi, qui doit régler sur de nouvelles bases les mesures de prévention dans notre pays, sera examinée en priorité par le Conseil national ce printemps. Il y a peu, l'Association Suisse d'Assurances, economiesuisse et l'Union patronale suisse ont organisé conjointement une Journée de la prévention à laquelle ont assisté une centaine de personnes.

Aspects positifs et négatifs

Les participants auront appris, par exemple, que la Suisse dépense annuellement quelque 1,3 milliards de francs pour la prévention et la promotion de la santé (état 2007), soit l'équivalent d'environ 2,3 pour cent des coûts de la santé. Et que les activités de prévention de l'Etat sont surtout ciblées sur le tabac, l'alcool, l'alimentation et la sédentarité.

Peter Schneider, psychanalyste et journaliste, a souligné dans une perspective historique les aspects positifs de la prévention: «au cours du siècle écoulé, dit-il, elle a pris des formes éminemment utiles. Songeons aux succès des programmes de vaccination et aux progrès de la sécurité au travail». Il a toutefois attiré l'attention sur le fait que le monde, vu à travers le prisme de la prévention, se transforme à présent en un univers de risques. La prévention ne fait pas que réduire les risques. Elle donne aussi naissance à une nouvelle forme de perception. Elle s'accompagne entre autres de nouvelles normes, induit de nouveaux comportements et crée, bien sûr, de nouveaux risques.

Les entreprises peuvent connaître le «burnout»

Lors des débats sur les coûts et les dépenses du domaine de la santé, les participants en sont venus à débattre de l'allongement de l'espérance de vie dans la population. Ipso facto, le poste de travail et la qualité du poste de travail prennent aussi plus d'importance, ce qui confirme la responsabilité de l'entreprise en matière de prévention et de promotion de la santé. Gregor Breucker, de la BKK Bundesverband Deutschland – une organisation

faïtière regroupant plus de 100 caisses maladie d'entreprises – a mis en lumière les défis posés par le maintien d'une «saine culture d'entreprise». D'une part, le comportement responsable des collaborateurs eux-mêmes lui semble très important. Le degré de «liberté entrepreneuriale» lui apparaît en effet comme le facteur clé de la protection de la santé au travail: «Quand on possède suffisamment de compétences et de liberté en matière de traitement, on peut faire face aux exigences les plus élevées». D'autre part, Breucker se tourne vers la direction de l'entreprise en demandant quelles valeurs elle est capable de communiquer et quelle estime de soi elle nourrit chez ses collaborateurs.

Et d'ajouter que de saines cultures d'entreprises peuvent renforcer la compétitivité des sociétés. Ces cultures ont à ses yeux les quatre caractéristiques que voici:

- La marge d'appréciation la plus large possible laissée à l'individu pour organiser son travail
- Une offre d'apprentissage tout au long de la vie
- Le souci de l'estime de soi des collaborateurs
- La qualité de la direction.

Ces quatre principes sont toutefois affectés dans la pratique par la puissante dynamique du changement qui touche les entreprises, changement qui va souvent de pair avec des situations de surcharge permanente en leur sein. A maints égards, les restructurations imposent par trop la même priorité et/ou de trop nombreuses priorités à la fois. Lorsque, à conditions de travail égales, les phases et les structures de travail ne cessent de se raccourcir, les entreprises peuvent connaître des situations de «burnout».

La prévention est payante

Fridolin Marty, d'économiesuisse, a plaidé pour la responsabilité personnelle de l'individu et le renforcement du principe de subsidiarité. Si la responsabilité est reportée sur la collectivité en matière de santé, l'individu sera moins enclin à prendre des initiatives salutaires.

«Voilà pourquoi le système de santé doit émaner davantage d'acteurs privés». L'Etat a donc pour tâche de fixer des conditions-cadres favorables et d'encourager l'initiative privée.

Boris Zürcher, responsable de la politique économique au laboratoire d'idées (think tank) d'Avenir Suisse, juge lui aussi déterminante la notion de responsabilité individuelle. Pour lui, la prévention est à l'évidence bénéfique. «Je n'ai encore jamais vu d'analyse coûts/bénéfices qui aboutisse à une autre conclusion», souligne-t-il. L'échec du marché ne justifie toutefois pas l'intervention de l'Etat. M. Zürcher a rappelé que selon les chiffres de 2005, les maladies chroniques non transmissibles (p.ex. rhumatismes, hypertension, dépression ou cancer) étaient responsables de quelque 60 pour cent des cas de décès dans le monde. L'OMS s'attend même à ce que ce taux avoisine les 65 pour cent en 2015. La prévention doit agir sur les facteurs de survenue des maladies chroniques en améliorant les conditions environnementales, la formation et l'information ou le changement des habitudes de vie de la population.

Utiles solutions de branches

Stefan Spycher, responsable de l'unité de direction Politique de la santé à l'Of-

fice fédéral de la santé publique (OFSP), a souligné pour sa part que l'Etat n'avait pas pour mission de donner des leçons de morale. «Nous communiquons des informations techniques afin d'aider leurs destinataires à prendre les bonnes décisions. Mais nous n'entendons pas nous immiscer dans le mode de vie librement choisi par les gens.»

Enfin Jürg Zellweger, membre de la direction de l'Union patronale suisse, a souligné qu'une population active saine et performante correspond bien sûr à l'intérêt des employeurs. Le vieillissement démographique renforce tout naturellement cet intérêt. M. Zellweger a rappelé l'existence des solutions de branches concernant la prévention des maladies et accidents professionnels, solutions qui contribuent grandement à la sécurité et à la santé des postes de travail. Mais de plus en plus d'exigences nouvelles sont adressées aujourd'hui aux entreprises en rapport avec le tabac, l'alcool, l'alimentation, des questions d'ergonomie, etc. Et M. Zellweger de conclure à ce sujet: «Pour les entreprises, la prévention doit être supportable et réaliste. Elle doit éviter coûte que coûte de nuire à leurs activités de base, surtout à leur compétitivité.» ■

Alcool au travail: le soutien aux employeurs

Selon une enquête effectuée auprès de 1300 entreprises, la consommation d'alcool problématique sur le lieu du travail occasionne chaque année des coûts estimés à un milliard de francs. Les quatre cinquièmes de cette somme sont dus à des pertes de production, comme l'indique l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). Les personnes qui boivent pendant le travail, précise encore l'étude, ont une productivité inférieure d'environ 15 % à celles qui sont sobres. Pour les responsables de personnel interrogés, près d'un tiers des entreprises sondées emploient des salariés avec une consommation problématique avérée. Quant à la part des salariés qui présentent une consommation problématique d'alcool, elle s'élève à 2 %. Cela correspond à environ 70 000 personnes sur 3,5 millions d'actifs en Suisse. Quelque 26 % des entreprises employant de telles personnes ont un programme de prévention.

Dans le cadre du Programme national alcool, divers instruments et offres ont été élaborés. Ils permettent de réagir à temps et de manière adéquate aux problèmes d'alcool des employés. Ainsi en collaboration avec Promotion Santé Suisse, le SECO et la Suva, Addiction Info Suisse met à disposition des employeurs un site Internet www.alcoolautravail.ch et publie une brochure à leur intention. En outre, la Suva a mis en ligne des informations sur la gestion de la santé dans l'entreprise <http://selbsttestbgm.suva.ch>, et Promotion Santé Suisse donne diverses astuces dans un programme pour la santé en entreprise accessible sur www.pme-vital.ch. ■

Association Suisse d'Assurances (ASA)

«La prévoyance fait partie de nos tâches élémentaires»

Le secteur de l'assurance se distingue par une approche professionnelle des risques et un modèle d'affaires à long terme basé sur la résistance aux crises. Cela exige des qualités de visionnaire. Les activités de l'Association Suisse d'Assurances (ASA) sont centrées sur la politique, la formation et les prestations de services. La branche déploie ses activités sur un marché intérieur largement saturé. L'ouverture des marchés est une condition essentielle de sa croissance. *Markus Geiger*



Photo: m. a. d.

Les collaborateurs de l'ASA à l'occasion d'un séminaire à Sedrun.

L'initiative entrepreneuriale et le progrès économique sont impensables sans une protection d'assurance. Pour citer le prof. Jan-Egbert Sturm, responsable de l'Institut de recherches conjoncturelles de l'EPFZ, les assurances sont «l'un des piliers d'appui de l'économie suisse». Erich Walser, président de l'ASA, jette un coup d'œil par-dessus les frontières: «L'assurance helvétique est un label de la meilleure qualité sur le plan international. Elle véhicule les atouts commerciaux fondamentaux de notre pays, tels que fiabilité, sécurité, rentabilité, efficacité et savoir-faire».

En plus des bons salaires proposés, les sociétés offrent des conditions de travail modernes. Grâce à de nombreuses possibilités de formation continue, les assureurs accordent de la valeur à l'acquisition ciblée de compétences spécialisées. De plus, l'expérience de la conduite militaire n'est pas a priori associée aux absences des employés concernés; enfin l'égalité va de soi. Les assureurs sont

considérés comme des employeurs exemplaires. Pour Lucius Dürr, directeur de l'association: «Dans la chasse aux meilleurs talents, nos entreprises membres parviennent sans peine à recruter les personnes les plus compétentes».

Un abîme entre réalité et perception

Les manchettes de journaux négatives concernant le débat sur la LPP et le cliché éculé du représentant pressé de conclure rapidement ont durablement dégradé l'image de la profession et creusé des abîmes entre réalité et perception. Michael Wiesner, responsable de la communication à l'ASA: «Les assurances sont un produit à faible intérêt». Les contacts avec les clients se limitent à la signature de contrat, au paiement des primes et, dans les cas extrêmes, à la liquidation d'un sinistre. Ce n'est pas grand-chose par rapport à d'autres secteurs. Un travail de relations publiques renforcé crée la confiance; grâce à un niveau d'information

plus élevé, l'image de la branche est perçue plus positivement. Pour Erich Walser, président de l'ASA, «dans les milieux politiques, les médias et l'opinion publique, la prise de conscience de l'importance économique de la branche augmente».

Recherches dans la vallée de Saas

Les assureurs évoluent entre de froids calculs de primes et les émotions liées à des sinistres. Aux yeux de la société, ils sont en contact constant avec les coups du sort, pour les éviter ou les atténuer. Le métier – et, avec lui, la gestion professionnelle des risques – repose sur

La croissance et la création d'emplois ne peuvent être assurées qu'à la faveur d'un accès facilité aux marchés étrangers.

le long terme. Lucius Dürri le rappelle: «La prévoyance fait partie de nos tâches élémentaires», ce qui se traduit par une sensibilité du secteur de l'assurance aux questions environnementales. Les statistiques le montrent: le nombre et la gravité des catastrophes naturelles croissent régulièrement. La gestion du risque suppose des efforts de recherche fondamentale et une pensée «globale». Sur mandat des assureurs, par exemple, les chercheurs examinent actuellement dans la vallée de Saas l'effet du changement climatique sur la biodiversité, l'eau et les infrastructures. Favoriser la protection des forêts fait aussi partie de la politique de réduction des risques.

Le succès des campagnes de prévention telles que «Les appuie-têtes protégé», «Slow down. Take it easy», ou «Porter un casque sur une piste de ski» (80 pour cent des skieurs s'y soumettent déjà), témoignent de toute l'attention portée à ces campagnes. En outre, les primes adaptées au risque, par exemple dans l'assurance automobile, agissent

préventivement. D'après des enquêtes auprès des clients, cela correspond à la tendance de la société à l'individualisation. Les preneurs d'assurance ne sont plus disposés à payer pour des risques qu'ils ne prennent pas.

Six questions majeures pour 2011

Le comité de l'association a défini une nouvelle orientation stratégique au début de 2010. Les mesures afférentes sont maintenant appliquées sous la forme de structures flexibles, de séparation des tâches, d'une concentration sur l'essentiel et d'un resserrement des flux financiers. Les activités de l'ASA s'appuient sur trois piliers: la politique, la formation et le service. Les membres peuvent bénéficier de prestations de services individuelles, en fonction de leurs besoins. Les prestations collectives de base sont fournies au titre de la représentation politique des intérêts de la branche.

Six questions majeures occupent l'agenda national 2011: le test suisse de solvabilité, la LPP, la révision complète de la loi sur le contrat d'assurance, la révision de l'assurance-accidents, la lutte contre les monopoles et l'abolition du droit de timbre pour les assurances-vie.

Evolution du droit européen

Le haut niveau d'internationalisation de la branche – qui réalise 70 pour cent du volume des primes dans ses filiales à l'étranger – exige aussi de la direction de l'association une défense des intérêts politiques du secteur sur le plan international. L'évolution du droit européen a indéniablement une influence sur la Suisse. L'association observe actuellement la mise en œuvre des directives de «Solvabilité II». L'intérêt principal se porte sur les distorsions de concurrence entre les assureurs suisses et les sociétés ayant leur siège principal au sein de l'EEE. Autre thème: la directive sur l'intermédiation d'assurance.

Grâce à son affiliation au Comité Européen des Assurances (CEA), l'association faitière des associations nationales des compagnies d'assurances, l'ASA a accès aux sites européens importants. Lucius

Dürri représente l'Association Suisse d'Assurances au sein des commissions de la CEA: «Nous avons quelque chose à dire et sommes écoutés».

La croissance impose l'ouverture du marché

Les taux de croissance dans un domaine unique expliquent la saturation importante du marché suisse. «En tant que directeur de l'association, mon objectif est la croissance de la branche», souligne Lucius Dürri. La croissance et la création d'emplois ne peuvent cependant être assurées qu'à la faveur d'un accès facilité aux marchés étrangers. «Une Suisse forte implique l'ouverture», poursuit Lucius Dürri.

A ce propos, il s'agit seulement de la convention de prestations financières avec l'UE. L'accord de libre-échange avec la Chine, qui sera paraphé dans un proche avenir, promet de plus grandes opportunités encore. ■

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Secteur: assurances

Membres: 75, avec une part du marché suisse d'env. 90 pour cent

Date de création: 1900

Volumes de primes: 55,9 milliards de francs (Suisse), 127,3 milliards de francs (étranger)

Emploi: 49 236 collaborateurs en Suisse, 73 124 à l'étranger

Président: Erich Walser, président du CA d'Helvetia

Contact:

Association Suisse d'Assurances

C.F. Meyer-Strasse 14

Case postale 4288

8022 Zurich

Téléphone: 044 208 28 28

info@svv.ch

www.svv.ch

Amparo Serrano, Mexico City

Une «designer» pleine d'énergie

Avec ses figures de fantaisie, cette Mexicaine de 45 ans a mis sur pied une entreprise profitable, qui lui procure aussi beaucoup de satisfactions. *Thomas Haemmerli (Mexico City)*



Société Distroller

*Siège: Mexico City
Forme: SA depuis 2004
Collaborateurs: 120
Infos: www.distroller.com*

Mexique

*Population: 103 millions
Monnaie: peso
PIB/habitant: 8135 dollars US
Taux de chômage: 5 pour cent
selon les chiffres officiels*

Dans son atelier, Amparo Serrano présente fièrement ses sacs à main avec la «Virgencita».

Une chaise bariolée, une corbeille à papier et environ 80 cm de table de travail dans un grand local collectif dont la fenêtre donne sur l'entrepôt; tel est le bureau de la patronne. Le «boss» est une femme de 45 ans, Amparo Serrano, propriétaire unique de la société «Distroller», qui compte 120 employés et 30 commerces en Amérique du sud et du nord. «Distroller» pour «destructeur». A la porte d'entrée, cette pancarte: «De mauvais poil? N'entrez pas!». A l'intérieur, huit créatifs donnent vie aux idées de la designer en chef Mme Serrano.

Issue d'une famille bourgeoise d'entrepreneurs mexicains, elle a étudié le design et dessiné quelques caricatures pour le cercle de ses intimes. L'écho en fut si positif qu'elle a fini par créer sa maison. Ce qui l'a lancée est une représentation de la Sainte Vierge de Guadalupe, patronne du Mexique. La figure naïve de la «Virgencita plis» a vite connu la notoriété et compte aujourd'hui plus de 12 000 amis sur Facebook. «Plis» vient de «please», car la figure est souvent accompagnée de prières: «Virgencita, s'il te plaît, protège ma famille» «Petite Sainte Vierge, s'il te plaît, préserve-moi des voleurs», etc.

Amparo Serrano a trouvé un bon filon. La «virgencita» enfantine est comme une figure tutélaire protégeant ses détenteurs contre la criminalité au quotidien dont souffre le Mexique. On la voit sur les cartables des écoliers, sur les sacs à main ou encore en autocollants sur des PC portables et des voitures. L'Eglise ne l'accueille pas partout très bien. Les religieux conservateurs refusent de bénir les représentations de «Virgencita plis». A propos, pourquoi cette mauvaise orthographe de «please»? Mme Serrano sourit. «J'étais une très mauvaises élève et j'ai transcrit cela phonétiquement.

Marketing via Facebook

Amparo Serrano invente sans discontinuer de nouvelles figures. Les grands succès de l'heure sont des poupées figurant des bébés. Elles ont besoin de vêtements et de jouets. Dans les boutiques Distrollers, on peut amener son bambin pour un examen médical; le personnel le passe aux rayons X, examine son cœur, lui fait de vraies piqûres. Mais Distroller vise aussi une clientèle adulte. Pendant la crise, Serrano a créé par exemple des «nouveaux pauvres», comme antithèse des «nouveaux ri-

ches». Ces produits signalaient que leur détenteur devait se serrer davantage la ceinture. Elle a déjà développé quelque 5000 produits et se fie pour cela à son instinct ainsi qu'à ses deux filles. Car chez Distroller, on ne connaît pas davantage les études de marché que la réclame à l'ancienne. La société compte plus de 100 000 amis sur Facebook.

Distroller ne publie pas de chiffres à cause de la situation sécuritaire du Mexique, où des entrepreneurs se font souvent enlever. Le CEO Daryn Fillis confie toutefois que le chiffre d'affaires a progressé de plus de 50 pour cent en 2010. Les recettes proviennent à égalité des boutiques, des franchises, des preneurs de licences et des grands distributeurs. Serrano se repose sur son CEO et ne se dispute avec lui que parce qu'elle ne veut pas produire en Chine, afin de pouvoir offrir des emplois à des déshérités du Mexique. Pour le reste, le directeur la décharge de toute corvée l'empêchant d'imaginer et de créer. Mme Serrano avoue être mariée à son entreprise. Et comme on ne peut être marié qu'une fois, elle a divorcé de son mari. Enfant déjà, elle annonçait à la ronde qu'elle ne comptait pas s'ennuyer dans la vie. «C'est ce qui s'est confirmé grâce à mon entreprise», conclut-elle. ■

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

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

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

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

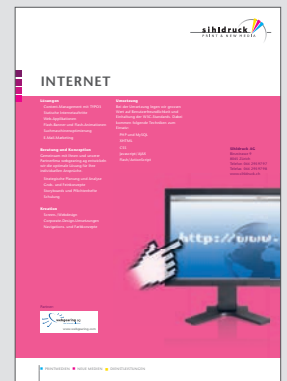


Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Aprilausgabe	17. März 2011
Maiausgabe	15. April 2011
Juniausgabe	17. Mai 2011

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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