

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

November/Novembre 2012

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

KAUFMÄNNISCHE GRUNDBILDUNG

Sprungbrett für Karrieren

FORMATION COMMERCIALE DE BASE

Grand choix de carrières

ENTRETIEN

**Markus Lüdi: directeur du
personnel de l'Inselspital à Berne**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**La Chambre de commerce
et d'industrie de Thurgovie**

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Ergon-Chef Patrick Burkhalter
über Software und Firmenkultur**

VERBANDSPORTRÄT

**Die Ziele der Industrie- und
Handelskammer IHK Thurgau**

Unlogistisches Denken gefährdet Ihre Gesundheit.

Intensiv-Seminare zu Projekt- und Logistikmanagement: «Process Engineering mit Lean (Six) Sigma» vom 12. – 13. November 2012; «Grüne Logistik – nachhaltig profitabel» am 26. November 2012; «Management in China – Strategie und Taktik» vom 26. – 27. November 2012; «Project management II – Leadership of Project and Team» vom 3. – 5. Dezember 2012. Details und Anmeldung unter: www.bwi.ch

BWI
Management Weiterbildung

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Soziale Arbeit

Certificate of Advanced Studies

CAS Globale Risiken

Info-Veranstaltungen

5. Dezember 2012 und 17. Januar 2013 in Luzern

www.hslu.ch/globale-risiken

FH Zentralschweiz

KOMPETENTE BERATUNG

Personal gesucht? – Dann machen Sie den RAV-Check. Profitieren Sie von der grössten Kandidatenplattform der Schweiz: jederzeit online oder im persönlichen Kontakt mit Ihrem RAV-Beratenden. Nutzen Sie zudem die praktischen und effizienten Dienstleistungen. Zum Beispiel, indem Sie einen Probeeinsatz vereinbaren.

Wie das funktioniert? www.rav-check.ch

Eine Kampagne der Arbeitslosenversicherung in Zusammenarbeit von Bund und Kantonen.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

RAV
REGIONALES ARBEITSVERMITTLUNGSZENTRUM



Lehrreiche Zeiten



Daniela Baumann ist Redaktorin und Produzentin.

tige Chef haben das notwendige Rüstzeug für die erfolgreiche Weinproduktion in einer Winzer-Lehre erworben. Mit innovativen Ideen hat sich das mittlerweile 100-jährige Unternehmen in der Branche einen Namen gemacht. Was es beispielsweise mit der «Hefe 1895» auf sich hat, lesen Sie im Porträt über Schwarzenbach Weinbau ab Seite 24.

Noch nicht auf 100, aber immerhin 40 Jahre blickt die Ernst Schmidheiny Stiftung zurück – und mit ihr bald auch deren Hauptaktivität, die so genannte Wirtschaftswoche. Dank diesem Bildungsprojekt, das landesweit an Gymnasien durchgeführt wird, sollen Schülerinnen und Schüler mit wirtschaftlichen Grundkenntnissen und Zusammenhängen vertraut gemacht werden. Wie die als Spiel konzipierte Projektwoche abläuft und was Schüler wie Lehrpersonen davon halten, erfahren Sie in der Reportage aus der Alten Kantonsschule Aarau auf Seite 30.

In den Wirtschaftswochen setzen sich die Mittelschüler mit Fragen auseinander, die direkt der unternehmerischen Realität entspringen, etwa: Wie sieht meine Lohnpolitik aus? Was investiere ich in die Aus- und Weiterbildung des Personals? Fragen, die der Geschäftsleiter der Ergon Informatik AG, Patrick Burkhalter, sehr zur Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden gelöst hat. Seine Antworten im Arbeitgebergespräch auf Seite 8 lassen erahnen, weshalb das Zürcher KMU den diesjährigen «Swiss Arbeitgeber Award» gewonnen hat.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Die kaufmännische Lehre – oft kurz «KV» genannt – ist weit mehr als eine Standardausbildung, für die sie hie und da gehalten wird. Nicht nur, dass 21 so verschiedene Branchen wie die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, die Hotellerie oder das Gesundheitswesen kaufmännische Lehrstellen anbieten, auch stehen Kaufleuten heute zahlreiche Wege der beruflichen Weiterentwicklung offen. Dies zeigt etwa das Beispiel von Laura Del Favero, Lernende im dritten Jahr bei der Berner Kantonalbank: Sie sieht ihre Lehre auch als Sprungbrett für ein allfälliges Studium an einer Universität. Im «Brennpunkt» erzählt die junge Frau, was sie in ihrer Ausbildung genau lernt und was sie daran besonders schätzt. Zudem äussern sich im Interview Matthias Wirth von der Schweizerischen Bankiervereinigung und Hans Krebser vom Branchenverband Swissmem zu den Besonderheiten der kaufmännischen Grundbildung in ihrer Branche sowie zu den neuen, flexibleren Ausbildungszielen.

Dass man es mit einer Berufslehre weit bringen kann, beweist – wenn auch in einem komplett anderen Gebiet – die Familie Schwarzenbach aus Meilen: Seit vier Generationen ist sie mit einem eigenen Betrieb im Weinbau tätig. Sowohl der heutige als auch der zukünftige



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

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

Daniela Baumann

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Union Suisse du Métal

41 OPINION

Jürg Zellweger

42 ENTRETIEN

Markus Lüdi, Inselspital à Berne

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Obligation de dédommagement du travailleur

46 Heures supplémentaires: rétribution

47 Heures supplémentaires: compensation

48 DOSSIER

48 Formation commerciale de base: apports et appuis d'une organisation plus flexible

50 Interview de Hans Krebs (Swissmem) et Matthias Wirth (Association suisse des banquiers)

54 Portrait de Laura Del Favero, apprentie de commerce

56 ENTREPRISES

Schwarzenbach Weinbau, Meilen

58 FORMATION

Semaines économiques dans les écoles secondaires II

60 INTERNATIONAL

Nouveau code du travail au Vietnam

61 ECLAIRAGE

Claudine Amstein

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Chambre de commerce et d'industrie de Thurgovie

64 À L'ÉTRANGER

Heinz von Holzen, Bali

Entretien avec Markus Lüdi, directeur du personnel de l'Inselspital à Berne

La rubrique Entretien accueille Markus Lüdi, directeur du personnel de l'Inselspital qui est le plus ancien hôpital de Suisse et aussi l'une des plus vieilles entreprises du monde. Poursuivre ce legs avec succès est, dans la situation actuelle de la santé publique, un but exigeant. Markus Lüdi nous parle de la pénurie de personnel qui s'aggrave, du nouveau financement hospitalier et du prix de la santé. **Page 42**

Dossier: les perspectives de la formation commerciale de base

La formation d'employé(e) de commerce demeure en Suisse la voie professionnelle la plus répandue. Depuis le mois d'août, la formation commerciale de base est organisée plus souplesment, avec un contenu mieux adapté aux différents besoins des branches. Quels jugements les experts portent-ils sur les réformes et les perspectives de la formation commerciale de base? Et quels objectifs poursuivent les jeunes gens qui se lancent aujourd'hui dans un apprentissage commercial? Réponses dans notre Dossier. **Dès la page 48**



Photo: Swiss Banking

Semaines économiques dans les écoles secondaires II

Ils élaborent des produits, peaufinent des stratégies, créent des slogans, présentent les résultats des affaires traitées à l'assemblée générale: ce sont les élèves du secondaire II qui participent à une semaine économique de la Fondation Ernst Schmidheiny. Une classe de l'Ancienne école cantonale d'Aarau nous introduit dans un jeu qui s'approche beaucoup de l'économie réelle. **Page 58**

Le rôle-clé de liaison de la Chambre de commerce et d'industrie de Thurgovie

Photo: Mario Gaccioli

La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Thurgovie joue un rôle-clé de liaison entre politique et économie. La meilleure compréhension entre les entrepreneurs et les politiques est une préoccupation centrale. La CCI s'engage dans la concurrence entre places économiques, en faveur de bonnes conditions-cadres pour les sociétés thurgoviennes. **Page 62**

Patrick Burkhalter über die Firma Ergon und ihre Unternehmenskultur



Bild: zlg

Die Zürcher Informatikfirma Ergon hat den diesjährigen «Swiss Arbeitgeber Award» gewonnen. Sie beschäftigt 160 Mitarbeitende und hat sich mit eigenen Softwareprodukten und Dienstleistungen profiliert. Geschäftsleiter Patrick Burkhalter hat die Entwicklung von Ergon von Anfang an miterlebt. Im Interview erklärt er unter anderem, warum Transparenz, Gleichheit und Mitbestimmung entscheidende Erfolgsfaktoren sein können. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Perspektiven der kaufmännischen Grundbildung

Die Ausbildung zur Kauffrau respektive zum Kaufmann ist nach wie vor die wichtigste Berufslehre in der Schweiz. Seit August ist die kaufmännische Grundbildung flexibler organisiert und inhaltlich stärker auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Branchen ausgerichtet. Wie werden die Reform und die Perspektiven der kaufmännischen Grundbildung von Experten beurteilt? Und was für Motive und Ziele haben junge Leute, die heute ein «KV» machen? Antworten im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Porträt von Schwarzenbach Weinbau

Der Familienbetrieb Schwarzenbach in Meilen widmet sich schon seit 100 Jahren dem Weinbau am Zürichsee. Er setzt auf regionale Produkte wie den Räuschling, hohe Qualität bei der Vinifizierung und eine eigenständige Vermarktung. Die Schwarzenbachs haben sich aber auch als Entdecker einer uralten Hefe profiliert, und sie glauben an den Erfolg der Schweizer Weine – auch ohne die Rückkehr zu Importbeschränkungen. **Seite 24**



Bild: Hans-Peter Siffert

Die Prioritäten der Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau

Die Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau repräsentiert mit über 630 Mitgliedfirmen rund 40 Prozent aller Beschäftigten im Kanton Thurgau. Sie unterstützt ihre Mitglieder mit vielfältigen Dienstleistungen, versteht sich gemäss Direktor Peter Maag als «Stimme der Wirtschaft» und setzt sich dafür ein, dass der Dialog zwischen den Unternehmen und der Politik gestärkt wird. Zu den Prioritäten der IHK gehören auch bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen und die Förderung von Jungunternehmen. **Seite 34**

4	KURZ UND BÜNDIG
5	AUSBLICK
6	MITGLIEDER Schweizerische Metall-Union
7	STANDPUNKT Jürg Zellweger
8	ARBEITGEBER IM GESPRÄCH Patrick Burkhalter, Ergon
10	ARBEITSRECHT
10	Schadenersatzpflicht des Arbeitnehmers
12	Abgeltung von Überstunden
13	Kompensation von Überzeit
14	BRENNPUNKT
14	Kaufmännische Grundbildung: Flexiblere Organisation erlaubt mehr Branchennähe
16	Interview mit Hans Krebs (Swissmem) und Matthias Wirth (Bankiervereinigung)
20	Porträt der KV-Lernenden Laura Del Favero
23	KOLUMNE Sita Mazumder
24	UNTERNEHMEN
24	Schwarzenbach Weinbau
27	Markteintritt in Hongkong
28	VERBÄNDE Kampagne des AGV Basel
29	ARBEITSMARKT RAV: Unterstützung für Arbeitgeber
30	BILDUNG Wirtschaftswochen an Mittelschulen
32	SERVICE
33	UNTERNEHMER IN DER WELT Heinz von Holzen, Bali
34	VERBANDSPORTRÄT Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau

Bereitschaft zum längeren Arbeiten nimmt zu

Der Trend zur Ausweitung der Frühpensionierung hat sich abgeschwächt. Hingegen arbeiten immer mehr Erwerbstätige in der Schweiz über das gesetzliche AHV-Rentenalter hinaus.

«Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung»: So heisst der Forschungsbericht, den das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) publiziert hat. Der Bericht untersucht die Hintergründe des Altersrücktritts von Personen zwischen 58 und 69 Jahren und bildet eine weitere Grundlage für die anstehenden Entscheide zur Reform der Altersvorsorge.

Die Erwerbsbeteiligung älterer Personen wird zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen von grosser Bedeutung sein. Die Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmender kann dem Fachkräftemangel entgegenwirken und dazu beitragen, die langfristige Finanzierung der Altersvorsorge

zu sichern. Gemäss der Mitteilung des BSV hat sich gezeigt, dass das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter der Frauen in den letzten 15 Jahren gestiegen ist, während jenes der Männer zunächst leicht abgenommen hat, um dann wieder anzusteigen. Das Erwerbsaustrittsalter der Männer lag im Durchschnitt der letzten drei Jahre bei 64,1 Jahren, jenes der Frauen bei 62,6 Jahren. Ältere Erwerbstätige entscheiden sich laut dem Bericht insbesondere dann bis zum ordentlichen AHV-Rentenalter oder sogar darüber hinaus zu arbeiten, wenn die Arbeit die Gesundheit nicht belastet und wenn die Anstellungsbedingungen sowie das Arbeitsklima gut sind.

Für eine Flexibilisierung

Laut der Studie befürworten Personen ab 58 Jahren und Arbeitgeber mehrheitlich die weitere Flexibilisierung des AHV-Rentenalters, ein gleiches Rentenalter für Männer und Frauen sowie die Harmonisierung des ordentlichen Rentenalters der 2. Säule mit jenem der AHV. Andererseits zeigt der Bericht auch, dass die Mehrheit der Arbeitgeber bisher keine systematische Personalpolitik zur Beschäftigung älterer Personen betreibt und die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden nur für bestimmte Funktionen als notwendig und sinnvoll erachtet. ■

Mehr dazu: www.bsv.admin.ch

Erfolgreiche Berufsleute aus der Schweiz

Die zwölf jungen Teilnehmenden aus der Schweiz gewannen an den Berufs-Europameisterschaften (EuroSkills) in Belgien acht Medaillen und belegten den zweiten Rang in der Nationenwertung.

An den Berufs-Europameisterschaften, den EuroSkills 2012, im belgischen Spa-Francorchamps hat das Schweizer Team erneut Spitzenresultate erzielt. Mit drei Europameistertiteln, drei zweiten Rängen, zwei dritten Plätzen und zwei Diplomen konnte die Schweizer Delegation einmal mehr den guten Ruf und die Qualität des dualen Berufsbildungssystems bestätigen. Wie schon vor zwei Jahren war die Schweiz damit die zweit-erfolgreichste Nation hinter Italien, wie die Stiftung SwissSkills mitteilte.

Europameister wurden die Elektroniker Mirko Pifferini und Damiano Domenighetti, der Hufschmied Nils Bolt sowie die Stuckateure-Trockenbauer Karin Röthlisberger und Dominik Aegerter. Während 18 Arbeitsstunden verteilt auf drei Wettkampftage massen sich zwölf Schweizermeister ihres Berufes – drei Frauen und neun Männer – mit der europäischen Konkurrenz.

Die EuroSkills Competitions fanden erstmals 2008 in Rotterdam und vor



Einer der Titelgewinner aus der Schweiz: Der Hufschmied Nils Bolt.

zwei Jahren in Lissabon statt. An der dritten Auflage in Spa-Francorchamps stellten sich 460 junge Berufsleute aus

27 Nationen dem Wettbewerb und ihre Fähigkeiten und Leistungen in rund 44 Berufen unter Beweis. ■

Wer erwerbstätig ist, hat mehr Interesse an Weiterbildungen

Die Nachfrage nach Weiterbildung in der Schweiz ist hoch. Die Weiterbildungsbeteiligung ist aber nicht in allen Bevölkerungsgruppen gleich hoch. Das geht aus den Resultaten des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011 des Bundesamts für Statistik (BFS) hervor.

Die Daten zeigen, dass 80 Prozent der Wohnbevölkerung in den zwölf Monaten vor der Befragung an mindestens einer Weiterbildungsaktivität teilnahmen. Die Integration auf dem Arbeitsmarkt und das Bildungsniveau stehen in einem positiven Zusammenhang mit

der Teilnahme an Weiterbildungen. Während die Teilnahmequote bei den Erwerbstätigen 70 Prozent beträgt, beläuft sie sich bei den Erwerbslosen auf 57 Prozent und bei den Nichterwerbspersonen auf 35 Prozent. Auch mit dem Bildungsniveau steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man sich weiterbildet: Während 80 Prozent der Personen mit einem Abschluss auf Tertiärstufe eine Weiterbildungsveranstaltung besucht haben, taten dies lediglich 32 Prozent der Personen ohne nachobligatorische Ausbildung. ■

Pensionskassen im Aufwind

Der neue Pensionskassen-Monitor von Swisscanto zeigt für das dritte Quartal 2012 wegen der positiven Entwicklung der Finanzmärkte eine erfreuliche Verbesserung der Finanzierungssituation bei den schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen. Die Wertschwankungsréserven erreichen den höchsten Stand seit der Finanzkrise 2008.

Bei den erfassten privatrechtlichen Pensionskassen stieg der geschätzte vermögensgewichtete Deckungsgrad gegenüber dem Vorquartal um 2,5 Prozent

auf 107,3 Prozent. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung, bei denen sich der Deckungsgrad um 2,2 auf 98,9 Prozent erhöhte. Die erfassten Vorsorgeeinrichtungen erzielten seit Anfang 2012 eine vermögensgewichtete Rendite von 6,3 Prozent. Dadurch sank der Anteil der Kassen in Unterdeckung. Die Zahlen von Swisscanto basieren auf den Angaben von 340 Vorsorgeeinrichtungen mit einem Vermögen von rund 437 Milliarden Franken. ■

Stabile Arbeitslosenquote

Der Schweizer Arbeitsmarkt präsentiert sich weiterhin als robust. Gemäss den Zahlen des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) waren Ende September 2012 120 347 Arbeitslose registriert, 524 mehr als im Vormonat. Die Arbeitslosenquote verharrte bei 2,8 Prozent (saisonbereinigt 2,9 Prozent). Gegenüber dem Vorjahresmonat nahm die Zahl der Arbeitslosen aber um 9003 Personen oder 8,1 Prozent zu. Die Jugendarbeitslosigkeit (15- bis 24-Jährige) ging im September leicht zurück (minus 1,1 Prozent) und lag bei 19 558 Personen. Im Vergleich zum Vorjahresmonat ergab sich aller-

dings ein Anstieg um 1626 Personen (plus 9,1 Prozent).

Zählt man zu den registrierten Arbeitslosen die Personen in arbeitsmarktlichen Massnahmen hinzu, ergeben sich im September insgesamt 170 867 Stellensuchende, 591 mehr als im Vormonat. Umgekehrt ging die Zahl der gemeldeten offenen Stellen im September auf 15 770 zurück.

Für die letzten zwölf Monate zeigt die Statistik einen leichten Anstieg der Arbeitslosigkeit. Sie liegt aber immer noch weit unter dem Durchschnitt der EU- oder der OECD-Staaten. ■

AUSBLICK

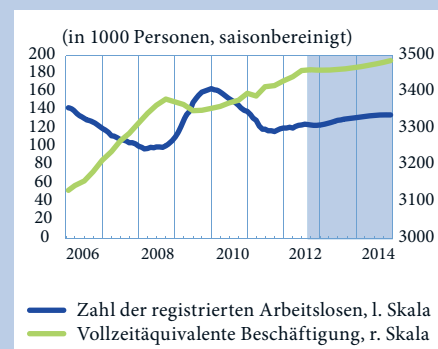
Gebremste Beschäftigung

Die Schwäche der Weltwirtschaft wirkt sich auch auf das Wachstum in der Schweiz und die Beschäftigung aus.

Die Schweizer Wirtschaft dürfte dieses Jahr noch um 0,9 Prozent wachsen, wie die Konjunkturforschungsstelle KOF der ETH in ihrer neusten Prognose festhält. Auf dem Arbeitsmarkt sind die Auswirkungen der Abschwächung bis jetzt bescheiden geblieben. Die Beschäftigung hat bis im 2. Quartal noch klar zugenommen. Gemäss den Umfragen der KOF wird sie jetzt aber mehrheitlich als zu gross erachtet. Das Wachstum der Beschäftigung dürfte sich bis Ende Jahr deutlich verlangsamen und 2013 mit 0,2 Prozent nur noch gering sein. Wegen der Zuwanderung rechnet die KOF mit einem grösseren Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt, die Arbeitslosigkeit sollte aber trotzdem nur leicht zunehmen: Für nächstes Jahr erwartet die KOF eine Arbeitslosenquote von 3 Prozent, für 2014 von 3,1 Prozent.

Betroffen von der globalen Konjunkturschwäche ist besonders die Exportwirtschaft, die laut KOF unter Druck bleibt und sich erst im Laufe von 2013 erholen dürfte. Gestützt wird die Konjunktur von der Binnenwirtschaft. Positive Impulse setzen der weiter steigende Privatkonsum und die nochmals höhere Baunachfrage. Insgesamt rechnen die KOF-Experten für das kommende Jahr mit einem BIP-Wachstum von 1,3 Prozent. ■

Beschäftigung und Arbeitslosigkeit mit Prognose



Quelle: KOF

Metallbau und Solarstrom machen gemeinsame Sache

An der dritten Solar-Schulung der Schweizerischen Metall-Union (SMU) waren die Unternehmer überzeugt: Die Solartechnologie ist für die Metallbaubranche eine grosse Chance.

Bereits zum dritten Mal führte die Schweizerische Metall-Union (SMU) die Solar-Schulung für Metallbau-Unternehmen durch. Das Fazit von Stefan Batzli von der Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz war eindeutig: Der neue Energie-Weg müsse auch über die Photovoltaik gehen. Nebst der Wasserkraft sollte diese deshalb zum zweiten Standbein in der Energiepolitik werden. Christian Moll von Swissolar belegte diese Aussage mit eindrücklichen Zahlen: In der Schweiz ist die jährliche Solareinstrahlung 220 Mal höher als der eigentliche Energieverbrauch. Es sei deshalb, so das Fazit, höchste Zeit, die alternativen Energiequellen anzugehen. «Die Ampeln für unser Engagement stehen auf grün», zeigte sich Umberto Colicchio, Leiter Metallbau bei der SMU, überzeugt.

Metallbau-Elemente mit Solartechnologie

Das Zusammenspiel von Metallbau und Solarstrom ist einfach erklärt: Beide verbindet der Grundgedanke der Nach-

haltigkeit und das Verantwortungsbewusstsein. So baut die Schweizer Stahl- und Metallbaubranche mit nahezu 100 Prozent Recyclingmaterial. Rezyklierter Stahl wird mit 70 Prozent weniger Energie hergestellt und verursacht 85 Prozent weniger CO₂. Der Metall- und Stahlbau bietet zudem zukunftsorientierte Antworten für ein energiebewusstes Bauen – beispielsweise im Bereich der Fassaden oder bei anderen Metallbau-Elementen, die zunehmend zu Energieproduzenten werden.

Innovativ und kosteneffizient

Solche innovativen Lösungen sind nicht nur vernünftig, sondern auch kosteneffizient. Raimund Hächler von der auf Solartechnologie spezialisierten Firma ars solaris hächler, erklärte: «Anstelle von herkömmlichen Fassaden in Kombination mit Beschattungssystemen können solare Fassadenelemente ohne Beschattungssysteme eingebaut werden. Diese brauchen den Kostenvergleich nicht zu scheuen und der spätere Ertrag ist ein wesentlicher Pluspunkt.»

Auch Daniel Ruchti, Geschäftsführer der Daniel Ruchti AG, ist von der Kombination Metallbau und Solar überzeugt. 2005 entschied sich der Metallbau-Unternehmer aus Thun für den Einstieg in das Solargeschäft und musste zunächst in Manpower, Material und Ausbildungen investieren. Doch damit konnte sich das Unternehmen enorme Vorteile im Markt verschaffen. Inzwischen profitieren die Kunden der Firma speziell vom Wissen über die Verarbeitungsmöglichkeiten, das sich das Team von Daniel Ruchti in den letzten sechs Jahren angeeignet hat.

Unternehmen sind vom Potenzial überzeugt

Die Teilnehmer der dritten Solar-Schulung der SMU waren überzeugt: Zwar braucht es für einen Einstieg in das Solargeschäft Investitionen, doch das Potenzial ist vorhanden. Martin Selbach, Geschäftsleiter der MSE Metallbau + Stahlbau AG, spürt den Trend hin zu neuen Möglichkeiten: «Es herrscht eine allgemeine Aufbruchsstimmung.»

Simon Rüeegsegger, Geschäftsleiter der Rüeegsegger Metallbautechnik, sagte mit Blick auf die Chancen für den Metallbau: «Systemintegrierte Lösungen sind die Zukunft, selbst wenn der Markt für metallbauspezifische Solarprojekte aktuell noch klein ist.» Daniel Jenni, Geschäftsführer der PCP Metal GmbH, überzeugen die Kombinationsmöglichkeiten: «Man kann viel von dieser Technologie in unsere Metallprojekte integrieren.» Als erstes Lernprojekt wird Daniel Jenni das eigene Dach dienen, auf welchem eine Solaranlage vorgesehen ist. ■

Spannen zusammen: Metallbauer und Solaranlagen-Produzenten.



Bild: Xfg/SMU

Sprungbrett für Karrieren

Das Schweizer System der Berufsbildung hat sowohl für die Jungen als auch für die Unternehmen viele Vorteile. Das zeigt sich gerade in Zeiten hoher Jugendarbeitslosigkeit. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Rund 70 Prozent der Jugendlichen in der Schweiz schaffen den Einstieg ins Erwerbsleben über eine Berufslehre. Trotzdem steht dieser Ausbildungsweg immer wieder unter Rechtfertigungsdruck. So grassiert immer noch das Vorurteil, der Gang an Gymnasien und Universitäten eröffne den Jungen generell bessere Karrierechancen. Und in bildungspolitischen Debatten taucht immer wieder das Argument auf, die duale Berufsbildung mit der Berufslehre sei nicht mehr in der Lage, die Lernenden auf die Anforderungen der modernen «Wissengesellschaft» vorzubereiten. Jenseits von solchen Vorurteilen ist und bleibt das System der dualen Berufsbildung in der realen Ausbildungs- und Arbeitswelt ein Erfolgsmodell: Es versorgt die Wirtschaft laufend mit neuen Fachkräften, die gut und auch entsprechend den Bedürfnissen der Branchen und ihrer Unternehmen ausgebildet sind. Das fördert nicht nur das Wachstum, sondern auch die Beschäftigungs- und Aufstiegschancen der Arbeitnehmenden.

Ökonomen sind sich zudem weitgehend einig, dass die im internationalen Vergleich sehr gute Arbeitsmarktpformance und vor allem die ausgesprochen tiefe Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz massgeblich der dualen Berufsbildung und den vielfältigen Angeboten auf dem Lehrstellenmarkt zu verdanken sind. Zur Erinnerung: In der EU hat die Jugendarbeitslosigkeit mittlerweile einen Durchschnittswert von fast 23 Prozent erreicht. In Spanien

ist mehr als die Hälfte der Jugendlichen ohne Job, in Italien mehr als ein Drittel. In der Schweiz sind es derzeit 3,5 Prozent.

Ein Blick in Lehrpläne anspruchsvoller beruflicher Grundbildungen (etwa im kaufmännischen Bereich) zeigt zudem, dass die «Wissengesellschaft» längst in der Berufsbildung angekommen ist und sich nicht auf den akademischen Bereich beschränkt. Als besondere Vorteile der Berufsbildung erweisen sich schliesslich ihre Reformfähigkeit und Durchlässigkeit: Ein gutes Beispiel dafür ist die kaufmännische Grundbildung, die im Rahmen der Bildungsreform für 2012 flexibler und branchennäher organisiert worden ist (siehe Brennpunkt ab Seite 14). Erfolgreiche Absolventen einer Lehre können nach wie vor Karrieren machen, die mit solchen von Hochschulabgängern vergleichbar sind. Mit dem Weg über höhere Berufsbildungsabschlüsse, eine Berufsmatura oder ein Fachhochschulstudium stehen Lehrabgängern zudem viele Weiterbildungsoptionen offen. Dieser Prozess vollzieht sich im Übrigen ohne grosse Aufregung und sorgt dafür, dass geeignete Personen an den richtigen Ort gelangen: So werden echte Chancen für Aufsteigerinnen und Aufsteiger geschaffen.

Potenzial für die Weiterentwicklung

Klar ist: Das Berufsbildungssystem muss auch künftig weiterentwickelt werden. Dabei sind nicht nur die Verbundpartner und Träger, sondern auch Arbeitgeber und Unternehmen gefordert. Die rückläufige Zahl der Schulabgänger verstärkt den Druck, gut qualifizierten Schülerinnen und Schülern künftig noch attraktivere Angebote und noch bessere Perspektiven zu bieten. Zudem gilt es, die internationale Positionierung der Abschlüsse zu verbessern und ein besonderes Augenmerk auf die Fremdsprachenkenntnisse und Mobilität der Lernenden zu richten. Generell ist die Schweiz mit ihrem Berufsbildungssystem aber gut gerüstet. Es ermöglicht Jugendlichen auch künftig ein solides berufliches Fundament und vielfältige Karrierechancen. ■

Patrick Burkhalter, Ergon Informatik AG

«Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital»

Die Zürcher Informatikfirma Ergon, die 160 Mitarbeiter beschäftigt und rund 30 Millionen Franken umsetzt, ist mit dem «Swiss Arbeitgeber Award» 2012 geehrt worden. Geschäftsleiter Patrick Burkhalter erklärt unter anderem, was die Unternehmenskultur von Ergon auszeichnet und welche Ziele die Firma anstrebt. **Interview: René Pfister**

Herr Burkhalter, warum hat Ergon bei der Mitarbeiterbefragung für den «Swiss Arbeitgeber Award» mitgemacht – und was bedeutet diese Auszeichnung für Sie?

Patrick Burkhalter: Für uns als Dienstleistungsfirma sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital. Ihre Zufriedenheit und ihr Engagement sind entscheidend für unseren Erfolg. Dank der Mitarbeiterbefragung erhalten wir aber nicht nur Rückschlüsse über die Zufriedenheit des eigenen Personals. Wir können uns auch mit anderen Firmen vergleichen. Das hat uns gereizt. Dass wir den Preis gewonnen haben, zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Was hat die Auswertung der Befragung gebracht?

Sie hat etwa bestätigt, dass wir bei den Zielvereinbarungen nicht gut abschneiden. Aber das war mir von Anfang an klar. Wir wollen ja, dass unsere Mitarbeiter möglichst selbständig handeln. Wir arbeiten deshalb nicht mit konventionellen Zielvereinbarungen.

Es sind vier: erstens Gleichheit und Homogenität. Alle Mitarbeitenden haben die gleichen Rechte und Pflichten. Es gibt keine internen Kasten und grosse Hierarchien. Das zweite Prinzip ist die Transparenz – und zwar in allen Belangen, von den Geschäftszahlen über die Projekte bis zu den Löhnen. Diese beiden Prinzipien sind die Voraussetzung für das dritte Element, die Mitbestimmung. Die Leute in jedem Team haben ein Vetorecht gegenüber den Vorgesetzten. Das zwingt diese dazu, im Sinne der Mitarbeiter zu handeln. Und viertens gilt das Prinzip der Mitbeteiligung, und zwar nicht nur am Erfolg, sondern auch am Risiko.

Was bedeutet das konkret?

Das Salär ist so strukturiert, dass wir 20 Prozent davon erst am Ende des Jahres auszahlen – wenn es der Geschäftsgang ohne Verlust erlaubt. Diese Risikobeteiligung berechtigt aber auch zu einer Gewinnbeteiligung, die abhängig vom Erfolg der gesamten Firma ist. Das heisst, je mehr Geld wir verdienen, desto mehr erhalten auch die Mitarbeiter. Auch da sind wir transparent: Alle sollen wissen, wie viel Geld schliesslich an die Aktionäre und die Mitarbeiter geht und wie viel in der Firma verbleibt.

Hat dieses System von Gleichheit und Transparenz nicht auch Tücken? Zum Beispiel, wenn jemand mehr verdienen will?

Wir arbeiten jetzt mit diesem System, seit wir mit unserer Firma begonnen haben. Und es hat immer funktioniert. Aber klar, Transparenz kann auch ein Problem sein. Zum Beispiel, wenn eine absolute Spitzenkraft plötzlich mehr Geld will. Dann muss ich das gegenüber den andern begründen können, wenn ich darauf eintrete. Bis jetzt war das aber nur einmal ein Problem.

Haben Sie keine Probleme, gute Leute zu finden?

Nein. Wir bekommen laufend Bewerbungen von Leuten, die für uns arbeiten wollen. Es reicht, wenn

«Dass man mitentscheiden kann, ist meiner Meinung nach der grösste Motivationsfaktor.»

Sie lassen Ihre Mitarbeiter bewusst an der langen Leine?

Ja. Unsere Mitarbeiter arbeiten in Teams an Projekten – zusammen mit den Kunden. Das funktioniert nur, wenn sie mitdenken und autonom agieren. Zudem kommen die meisten mit einem Informatikabschluss einer Hochschule zu uns. Das sind intelligente Leute, die mit Eigeninitiative Software entwickeln wollen. Dafür brauchen sie Freiraum. Meine Aufgabe ist es primär, ihnen die Richtung und die Leitplanken vorzugeben.

Welche Prinzipien zeichnen Ihre Firmenkultur aus?

wir ein Inserat auf der Webseite aufschalten. Mein Ziel ist es im Übrigen, als Arbeitgeber für Informatiker attraktiver zu sein als Google.

Wie sieht es bei den Löhnen aus?

Es gibt sicher Firmen, bei denen man noch mehr verdienen könnte – zum Beispiel bei Banken. Aber die Höhe des Salärs ist ja nur ein Faktor für die Zufriedenheit. Noch wichtiger scheint mir, dass der Lohn fair ist, das Umfeld stimmt und die Arbeit herausfordernd ist und Spass macht. Zentral ist auch, dass man mitentscheiden kann. Das ist meiner Meinung nach der grösste Motivationsfaktor.

Nutzen Ihre Leute den Entscheidungsspielraum?

Absolut. Wir haben ja kaum normierte Arbeitsprozesse. Wir setzen lediglich die Leitplanken. Wie die Teams ihre Projekte realisieren, ist ihnen selbst überlassen. Entscheidend ist, dass sie herausfinden, was der Kunde braucht, damit sie zusammen die beste Lösung umsetzen können. Das geht nur, wenn die Teams auch autonom entscheiden können.

Inwiefern engagieren Sie sich für die Aus- und Weiterbildung?

Wir stellen den Mitarbeitenden ein jährliches Zeit- und Geldbudget in der Grössenordnung von sieben Tagen und etwa 2500 Franken dafür zur Verfügung, das sie in Eigenregie nutzen können. Zudem machen wir viele interne Workshops, bei denen unsere Leute Projekte vorstellen. Wir setzen uns auch stark für die Nachwuchsförderung ein. Derzeit bilden wir acht Lehrlinge als Informatik-Applikations-Entwickler aus. Ich finde es besser, etwas für den Nachwuchs zu tun statt nur über Informatikermangel zu jammern. Ich engagiere mich auch im Beirat des Ausbildungs- und Beratungszentrums für Informatikunterricht der ETH Zürich für eine bessere Verankerung der Informatik in der Ausbildung.

Zu den Produkten: Ergon bietet gemäss Eigenwerbung Softwarelösungen an, die den Kunden «echte Wettbewerbsvorteile» bringen. Was heisst das?

Wir sind spezialisiert auf die Entwicklung von massgeschneiderter Software und



Bild: zhy/Ergon

Patrick Burkhalter studierte Wirtschaft und Informatik an der Universität Zürich und stieg 1987 als Software-Entwickler und Projektleiter bei Ergon ein. Seit 1992 ist er Geschäftsleiter der Zürcher Firma. Burkhalter ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Hinwil. In seiner Freizeit geht er gerne Gleitschirmfliegen.

suchen möglichst interessante Projekte bei Kunden, denen die Software wirklich einen Wettbewerbsvorteil bringen kann. Solche Produkte kann man nicht ab der Stange kaufen, die muss man von Spezialisten entwickeln lassen. Solche Spezialisten sind wir. Hauptelement unseres Geschäfts sind die Dienstleistungen, wir verkaufen jedoch auch eigene Lösungen.

Können Sie Beispiele für erfolgreiche Produkte nennen?

Wir haben zum Beispiel für Coop ein System für die Planung des Personaleinsatzes und die Zeitabrechnung entwickelt, das dem Unternehmen einen klaren Vorteil bei der Planung gebracht hat. Dieses System wird jetzt auch von der Migros benutzt. Sehr erfolgreich ist zudem die Software «Airlock», mit der Web-Applikationen gegen Hacker gesichert werden können. Wir bieten als einzige Schweizer Firma ein solch ausgereiftes Produkt an. Es ist auch im Ausland sehr erfolgreich. Hier in der Schweiz verwenden etwa 80 Prozent der Banken das Produkt.

Ist Ergon vor allem für grosse Kunden tätig?

Meistens schon. Unsere Kundschaft reicht vom Dienstleistungs- und Finanzbereich bis zu Verwaltungen und Regierungen. Im Ausland haben wir etwa Kunden in Deutschland, Österreich oder im Nahen Osten.

Wo sehen Sie für Ergon noch Potenzial und welche Ziele haben Sie?

Der Trend geht immer mehr in Richtung «intelligente Geräte», bei denen Software ein zentraler Bestandteil ist. Hier gibt es auch für die Schweizer Industrie ein grosses Potenzial – und damit auch für Software-Spezialisten. Wir wollen mit Partnern neue Produkte entwickeln, die sowohl mechanisch als auch softwaretechnisch innovativ sind. In diesem Bereich arbeiten wir zum Beispiel mit der Firma Belimo zusammen, die Antriebe für Klimaklappen und Heizungsventile produziert. Unser Ziel ist es zudem, etwa 10 bis 15 Prozent pro Jahr zu wachsen. Am wichtigsten ist für mich aber, dass wir auch künftig mit Spass zusammen und für unsere Kunden arbeiten und unsere geballte Kraft an Know-how weiterentwickeln können. ■

Urteil

Schadenersatzpflicht des Arbeitnehmers

Verletzt ein Arbeitnehmender seine vertragliche Sorgfaltspflicht, muss er einen entstandenen Schaden bezahlen. Der Arbeitgeber hat dabei den Schaden und den Kausalzusammenhang zu beweisen, der Arbeitnehmer seinerseits muss beweisen, dass ihn kein Verschulden trifft.

Sachverhalt

Ab 1. November 2008 wurde A. von X. als Bauingenieur FHS eingestellt.

Das Arbeitsverhältnis endete am 30. Juni 2010, infolge der von A. eingereichten Kündigung. Am 2. Juli 2010 sandte X. die «Schlussabrechnung/Lohn für Monat Juni» an A. Diese wies einen Nettolohn zu Gunsten von A. aus. In der Abrechnung nahm X. einen Abzug von dem Betrag, der dem Arbeitnehmer zustand, von 2474.80 Franken vor, die einem Schaden entsprechen, den der Kläger auf dem «Bauplatz W» in Minusio verursacht haben soll.

Aus den Erwägungen

1. Am 12. August 2008 haben die Parteien einen Einzelarbeitsvertrag gemäss Art. 319 OR abgeschlossen. Dieser Umstand ist unumstritten.

2. A. fordert 2474.80 Franken zurück, was dem geschuldeten Restlohn von Juni 2010 plus dreizehntem Monatslohn pro rata des Jahres 2010 entspricht.

2.1 Indem er die Zahlung dieses Betrags verlangt, bringt A. indirekt seinen Einspruch gegen den von X. vorgenommenen Abzug bei der Lohnabrechnung von Juni 2010 zum Ausdruck, für den Schaden, der – nach Aussage von X. – vom Arbeitnehmer auf dem «Bauplatz W» von Minusio verursacht worden war.

2.2 Gemäss Art. 321a Abs. 1 OR hat der Arbeitnehmer die ihm übertragene Arbeit sorgfältig auszuführen. Es handelt sich dabei um eine allgemeine Pflicht, wonach der Arbeitnehmer die berechtigten Interessen des Arbeitgebers in guten Treuen zu wahren hat, indem er seine Kräfte und körperlichen und geistigen Fähigkeiten voll einsetzt. Das Mass

der Sorgfalt, für die der Arbeitnehmer einzustehen hat, bestimmt sich nach dem einzelnen Arbeitsverhältnis, unter Berücksichtigung des Berufsrisikos, des Bildungsgrades oder der Fachkenntnisse, die zu der Arbeit verlangt werden, sowie der Fähigkeiten und Eigenschaften des Arbeitnehmers (Art. 321e Abs. 2 OR) und auch nach dem, was man von einem anderen Arbeitnehmer in derselben Situation erwarten könnte. Wenn er gegen diese Pflicht verstösst, erfüllt er die aus dem Arbeitsvertrag hervorgehenden Pflichten nicht ordnungsgemäss. Eine solche Verletzung kann für den Arbeitnehmer bedeuten, dass er für den Schaden verantwortlich ist, den er dem Arbeitgeber absichtlich oder fahrlässig zufügt. Art. 321e OR wiederholt im Wesentlichen den allgemeinen Grundsatz der vertraglichen Erfüllungspflicht gemäss Art. 97 OR, wobei der Schaden sowie das Vorliegen eines natürlichen und angemessenen Kausalzusammenhangs vorausgesetzt werden. Das Verschulden wird vermutet. Es ist Sache des Arbeitgebers nachzuweisen, dass die ersten drei Voraussetzungen gegeben sind, während die Beweislast für das Fehlen jeglichen Verschuldens beim Arbeitnehmer liegt. Wenn die Haftung feststeht, ist es Sache des Richters zu bestimmen, in welchem Masse der Arbeitnehmer den Schaden zu ersetzen hat.

2.3 In erster Linie ist darauf hinzuweisen, dass die Argumentation von A. bezüglich eines angeblichen Verfalls der Forderung (Schadenersatz) von X. unerheblich erscheint. Tatsächlich wurde der Schaden von X. geltend gemacht, indem er ihn bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Ende Juni 2010 mit dem Lohn des Monats Juni 2010 ver-



rechnete. In der Schlussabrechnung vom 2. Juli 2010 hat X. den Betrag von 2474.80 Franken rechtzeitig abgezogen und den entsprechenden Grund angegeben. Das Gesetz kennt keine Bestimmungen, die den Verfall der Forderung des Arbeitgebers auf Schadenersatz regeln: Der Verzicht des Arbeitgebers auf seine Forderung kann nur dann angenommen werden, wenn unter Anwendung der allgemeinen Grundsätze betreffend Vertragsabschluss das Verhalten der Parteien, gemäss dem Vertrauensgrundsatz ausgelegt, als Aufhebung gemäss Art. 115 OR zu verstehen ist. Lehre und Rechtsprechung anerkennen nur dann eine Verfallwirkung, wenn der Arbeitgeber etwaige bekannte Schadenersatzforderungen nicht vor den Handlungen, welche die Beendigung des Arbeitsverhältnisses begleiten, wie beispielsweise die Zahlung des letzten Lohns oder andere Abrechnungen, geltend macht. Mit anderen Worten hat der Arbeitgeber seine Schadenersatzforderung – sofern sie ihm bekannt ist oder hätte bekannt sein können – bis spätestens bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu stellen. Von Verfall zu sprechen, wenn der Arbeitgeber, wie im vorliegenden Fall, seine Forderung auf Ersatz des Schadens (dessen Betrag ihm erst am 1. Juni 2010 bekannt wurde) bei der direkt nachfolgenden Ausrichtung des Monatslohns (Lohn für Monat Juni 2010) geltend macht, ist unseriös. Dieses Vorgehen von X. hätte sogar den strengsten Praktiken mancher Kantonsgerichte genügt, die den Verfall des



Illustration: Christine Ruff

Rechts des Arbeitgebers, Schadenersatzforderungen zu stellen, vorsehen, wenn die Forderung selbst nicht bei der nächsten Lohnauszahlung (nach der festgestellten Verletzung) durch Verrechnung gestellt (oder zumindest vorbehalten) wird.

2.4 A. räumt ein, die Ausführungspläne des «Bauplatzes W» von Minusio erstellt und sie «gemäss den von seinem Arbeitgeber erhaltenen Angaben» ausgefertigt zu haben. Nach Aussage von X. handelte es sich jedoch nicht um einen Fehler bei der Erstellung der Pläne, sondern um einen Fehler «geometrischer Art» bei der Ausführung einer Säule, «deren Ausrichtung gegenüber den in den Skizzen vorgesehenen Plänen, die A. abgegeben wurden (A. bestreitet nicht, diese erhalten zu haben), diametral entgegen gesetzt war (um 180°)». A. hat nie behauptet, dass es ihm aufgrund seiner fachlichen oder beruflichen Fähigkeiten (Ingenieur FHS) schwer gefallen oder unmöglich gewesen wäre, die durch X. erstellten und ihm abgegebenen Entwürfe richtig zu lesen. Noch hat A. seine allgemeine und apodiktische Aussage, «wonach man ihm keine Schuld oder schwere Fahrlässigkeit zuweisen könne», näher ausgeführt. Es wird daran erinnert, dass es Sache von A. ist (war), das Fehlen jeglichen Verschuldens seinerseits nachzuweisen («Entlastungsbeweis»). Mit anderen Worten liegt in den Prozessakten kein Beweis der Tatsache vor, dass die falsche Positionierung der fraglichen Säule nicht das Ergebnis

eines Verschuldens von A. (Fahrlässigkeit) bei der Realisierung (Aufsicht auf dem Bauplatz) gewesen war. Deshalb gelten die Voraussetzungen als erfüllt: Schaden (Rechnung der Firma X. für die Neuausrichtung der Säule); Verletzung der Sorgfaltspflicht (Vertragsverletzung); Kausalzusammenhang zwischen dem Schaden und der Verletzung; Verschulden (Fahrlässigkeit) für die «grundsätzliche» Anerkennung einer Haftung von A. gemäss Art. 321e Abs. 1 OR.

2.5 Gemäss Art. 43 Abs. 1 OR bestimmt der Richter die Art und den Umfang des Ersatzes für den eingetretenen Schaden, der hierbei sowohl die Umstände als auch die Grösse des Verschuldens zu würdigen hat. Das Verschulden des Arbeitnehmers wird bestimmt, indem objektive Kriterien (welche das konkrete Arbeitsverhältnis betreffen) und subjektive Kriterien (in Bezug auf die Fähigkeit und die Qualität des Arbeitnehmers) gewichtet werden. Grundsätzlich haftet der Arbeitnehmer auch bei leichter Fahrlässigkeit; die Schadenersatzpflicht reduziert sich jedoch stark.

2.6 Im konkreten Fall sind im Rahmen der Bewertung nachstehende Elemente zu berücksichtigen:

- Es gibt keinen Hinweis dafür, weshalb A. nicht imstande war oder sein konnte, die von X. erstellten und zusammengestellten Skizzen richtig zu interpretieren, was die Ausführung (genaue Positionierung) der Säule betrifft. A. hat auch nicht einmal versucht, eine Erklärung zu den Gründen abzugeben, weshalb die erwähnte Säule nicht korrekt ausgeführt worden war.
- A. hatte eine gewisse berufliche Erfahrung und arbeitete schon seit 1. November 2008 für X. Seine Ausbildung zum Bauingenieur FHS hätte ihm ermöglichen sollen, nicht einen Fehler zu begehen, der – wie es scheint – auf reine Unachtsamkeit zurückzuführen war.
- Der Lohn von A. war zwar nicht besonders hoch, doch immerhin von gewisser Konsistenz (6666 Franken Bruttolohn pro Monat, inklusive dreizehnter Monatslohn).
- Aus den Akten geht nicht klar hervor, wie weit die Kompetenzen von A. reich-

ten beziehungsweise welches seine genauen Aufgaben waren. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass neben dem Inhaber X. und A. keine anderen Arbeitnehmer beschäftigt waren.

- Die Aussagen von X. bezüglich weiterer vorgängiger Fehler, die A. im Rahmen seiner Tätigkeit unterlaufen sein sollen, beschränkten sich auf Behauptungen. Man kann also nicht von einer vorangehenden schlechten Arbeitsleistung von A. reden.
- A. hat keine Begründung für den Fehler bei der Positionierung der Säule anführen können. Insbesondere hat A. nie behauptet – noch nachgewiesen – keine ausreichenden Anweisungen hinsichtlich der Ausführung der Arbeiten erhalten zu haben oder sie nicht korrekt erhalten zu haben.
- Im Lichte der, wenn auch spärlichen, Beurteilungselemente kann man zum Schluss gelangen, dass A. zumindest eine mittlere Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist.
- Ein Arbeitnehmer, der seine Aufgaben nicht korrekt ausführt, kann sich nicht einfach damit entschuldigen, dass er vorbringt, von seinem Arbeitgeber nicht genügend beaufsichtigt worden zu sein. In einem Betrieb ist nur dann eine über das Übliche hinausgehende Kontrolle anzuwenden, wenn konkrete Hinweise auf eine (solche) schlechte Ausführung durch den Arbeitnehmer bestehen. Da A. selbst bestritt, schon früher andere Fehler bei der Arbeit begangen zu haben, lag für X. kein Grund vor, ihn besonders genau zu beaufsichtigen (indem er beispielsweise vermieden hätte, einige Tage vom Büro fernzubleiben, wie es im konkreten Fall geschehen war).

2.7 Nach Abwägen aller Umstände hält es dieser Richter für gerecht und angemessen, A. zwei Drittel des verursachten Schadens zuzuweisen, das heisst, einen Betrag von 1649.85 Franken (zwei Drittel von 2474.80 Franken).

Urteil des Arbeitsgerichts der Stadt Locarno, 7. Februar 2011 (DI.10.158) (Übersetzung aus dem Italienischen)

*Urteil***Abgeltung von Überstunden**

Weiss der Arbeitgeber oder hätte er aufgrund der Umstände wissen müssen, dass die Arbeitnehmerin Überstunden leistete, ist er zur Vergütung derselben verpflichtet. Dabei spielt es keine Rolle, dass die Arbeitnehmerin ihre Überstunden – entgegen den vertraglichen Bestimmungen – nicht gemeldet hat.

Sachverhalt

A. arbeitete seit dem 2. Oktober 2006 für X. als Pflegekraft, Haushaltshilfe und Assistentin von Y., der Mutter der X. A. hatte dabei Kost und Logis im Haushalt von Y.

Am 24. Oktober 2007 kündigte X. den Vertrag per 31. Dezember 2007. Der Kündigung vorausgegangen war ein unbeantwortetes Begehren von A. um Anpassung des Arbeitsvertrags sowie dessen Teilkündigung, das heisst einer Kündigung von Kost und Logis.

Mit Klage vom 2. Mai 2008 verlangte A. von X. 25 957 Franken und ein Arbeitszeugnis. Diese Forderung umfasst unter anderem 17 343 Franken als Entgelt für Überstunden.

Aus den Erwägungen

5.1 Nach Art. 321c Abs. 1 OR ist der Arbeitnehmer zur Leistung von Überstunden verpflichtet, wenn Überstundenarbeit gegenüber dem zeitlichen Umfang der Arbeit, der verabredet oder üblich oder durch Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist, notwendig ist, soweit er sie zu leisten vermag und sie ihm nach Treu und Glauben zugemutet werden kann. Überstundenarbeit ist mit Lohn zu entgelten, der sich nach dem Normallohn samt Zuschlag von mindestens einem Viertel bemisst (Art. 321c Abs. 3 OR). Allerdings können im gegenseitigen Einverständnis statt der Bezahlung der Überstunden diese auch durch Bezug von Freizeit abgegolten werden.

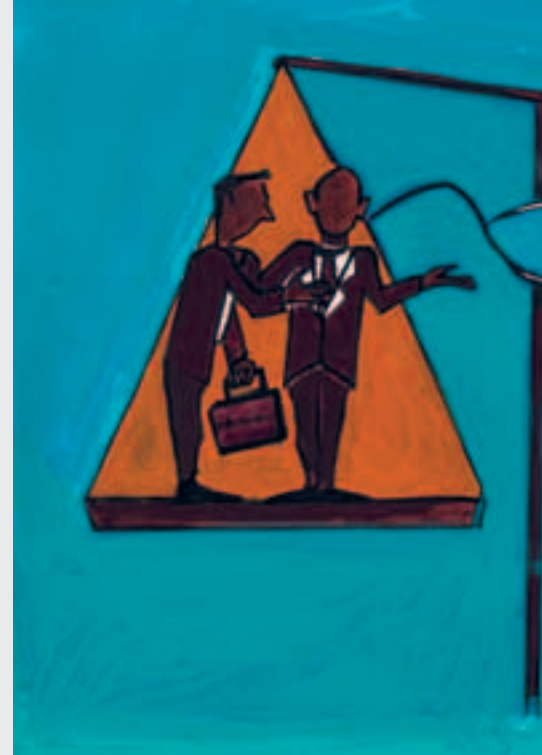
Im Anstellungsvertrag vom 6. Oktober 2006 haben die Parteien bezüglich der Überstunden unter anderem Folgendes vereinbart: «Ziff. 3.2 Überzeit: Überstunden sind in der Regel in gegenseitiger Vereinbarung durch Freizeit zu kompensieren. Ausnahmen sind mit

dem/der Arbeitgeberin abzusprechen. Überstunden sind jeweils Ende Monat durch X. zu genehmigen.»

Während die Pflicht zur Überstundenleistung nach Art. 321c Abs. 1 OR zwingender Natur ist (Art. 361 OR), können die Parteien in Bezug auf den Ausgleich und die Entschädigung der Überstunden eine andere Regelung treffen. Das haben die Parteien vorliegend mit der genannten Überstundenvereinbarung getan, welche damit grundsätzlich anwendbar ist.

5.2 Dem Beweis der Anordnung von Überstunden wird in der Rechtsprechung gleichgesetzt, wenn der Arbeitgeber um die Notwendigkeit, Überstunden zu leisten, gewusst hat oder zumindest darum hätte wissen müssen. Dies gilt ohne Weiteres auch für die Genehmigung von Überstunden.

Die Vorinstanz stellte im Rahmen ihrer Beweiswürdigung fest, dass A. bei Y. wohnte, das heisst bei dieser übernachtete und dieser die Mahlzeiten dreimal täglich zubereitete sowie gemeinsam mit ihr spies und damit «grundsätzlich sieben Tage die Woche» für die Mutter von X. tätig war. Y. habe an zunehmender Demenz sowie diversen körperlichen Leiden gelitten, weshalb ihr der Arzt eine umfassende Pflegebedürftigkeit attestiert habe. Überdies stellte die Vorinstanz fest, neben der bereits zitierten Vertragsklausel bestünden noch weitere Vertragsbestimmungen, die sich mit dem Thema Überstunden befassen. Sie schloss daraus, X. habe um die Notwendigkeit, Überstunden zu leisten, gewusst oder zumindest darum wissen müssen. Diesen nachvollziehbaren Schluss über das Wissen um Leistung von Überstunden stellt X. nicht mit einer rechtsgenügend begründeten Willkür in



Frage, sondern stellt ihm in rein appellarischer Weise bloss ihre eigene Sicht der Dinge gegenüber. Darauf ist nicht einzutreten.

Steht damit fest, dass X. um die geleisteten Überstunden wusste oder hätte wissen müssen, kommt dem Umstand, dass A. die Überstunden nicht gemeldet hatte, keine Bedeutung zu. Der Vorinstanz lässt sich insoweit keine Verletzung von Bundesrecht vorwerfen.

Überdies sind nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung an die Verwirkung von Ansprüchen wegen fehlender Mitteilung geleisteter Überstunden strenge Anforderungen zu stellen. X. wäre es unter den gegebenen Umständen einer zunehmend fortschreitenden Demenz ihrer Mutter ohne Weiteres zumutbar gewesen, A., die in der Wohnung der Mutter lebte, nach ihrer Anzahl Mehrstunden zu fragen.

6. X. beanstandet sodann, die A. zugestandene Beweiserleichterung nach Art. 42 Abs. 2 OR verletze die Beweislastregeln, denn das vertragswidrige Verhalten von A. (die Überstunden nicht zu melden) rechtfertige eine solche nicht.

Die Rüge geht ins Leere. Macht ein Arbeitnehmer Überstunden geltend, so trägt er zwar die Beweislast, dass er Überstunden geleistet hat. Dieser Nachweis kann ihm aber erleichtert werden durch die analoge Anwendung von Art. 42 Abs. 2 OR, sofern nach der Natur



Illustration: Christine Ruff

Urteil

Kompensation von Überzeit

Eine Anordnung, dass bei einer Freistellung während der Kündigungsfrist Ferien oder Überzeiten kompensiert werden müssen, ist nur bei einer langandauernden Freistellung zulässig. Mit der Empfangsbestätigung der Anordnung gibt der Arbeitnehmer noch kein Einverständnis.

Sachverhalt

A. war ab 1. November 1989 bei X. angestellt. Ende April 2008 kündigte X. das Arbeitsverhältnis per 31. Juli 2008 unter sofortiger Freistellung. Streitig war, ob A. verpflichtet war, während der Freistellung Überzeit zu kompensieren.

Aus den Erwägungen

4.1 Das Arbeitsgericht ist davon ausgegangen, dass A. während der Freistellung Überzeit im Umfang von 179 Stunden kompensiert hat. Eine Kompensationsvereinbarung bezüglich Überstunden ist zulässig. Somit ist zu prüfen, ob die Parteien eine entsprechende Abrede getroffen haben.

4.2 Das Arbeitsgericht hat aufgrund verschiedener Umstände eine konkludente Vereinbarung angenommen. Fest steht, dass X. die Kompensation angeordnet hat. Nachdem aber X. durch die Freistellung auf sein Weisungsrecht weitgehend verzichtet, kann allein im Schweigen auf eine solche einseitige Anordnung kein konkludentes Einverständnis von A. erblickt werden, zumal diese Anordnung zu ihren Lasten geht. Auch die Tatsache, dass A. während der von X. angeordneten Freistellung nicht zur Arbeit erschienen ist, kann nicht als Einverständnis zur Kompensation gedeutet werden. Denn die Freistellung wurde einseitig angeordnet und erfolgte nicht unter der Bedingung der Kompensation. Schliesslich kann auch im Umstand der Empfangsbestätigung der Kündigung durch A. keine Annahme hergeleitet werden. Wer eine Empfangsbestätigung abgibt, bestätigt nur (aber immerhin), eine Erklärung der Gegenseite zur Kenntnis genommen zu haben. Ein Einverständnis mit dem Inhalt der betreffenden Erklärung liegt damit nicht vor. Wer die Kenntnisnahme einer Kün-

digung bestätigt, verzichtet damit weder auf Rechte noch auf Ansprüche. Die Behauptung von X., A. habe geschwiegen beziehungsweise nicht opponiert, ist für ihren Standpunkt demnach ohne Belang.

4.3 X. rügt weiter, das Verhalten von A. sei rechtsmissbräuchlich. Bei lang andauernder Freistellung kann die Weigerung zur Kompensation offenbar rechtsmissbräuchlich im Sinne des Art. 2 Abs. 2 ZGB sein, wobei soweit ersichtlich nirgends näher ausgeführt wird, was eine lang andauernde Freistellung ist. Da es um eine ordentliche Kündigungsfrist von drei Monaten bei einem Arbeitsverhältnis von beinahe 20 Jahren geht, kann nicht per se von einer lang andauernden Freistellung ausgegangen werden. Zur Annahme eines offenbaren Missbrauchs bedarf es ausserordentlicher Umstände, da Art. 2 Abs. 2 ZGB einen ausgesprochenen Ausnahmetatbestand darstellt. Nicht einmal aus dem Umstand, dass im ungekündigten Verhältnis ein Kompensationsmodus tatsächlich gelebt wurde, kann gemäss der neueren bundesgerichtlichen Rechtsprechung auf offenbaren Rechtsmissbrauch erkannt werden, wenn der Arbeitnehmer bei Freistellung durch den Arbeitgeber aufgelaufene Zeit entgolten haben will.

Ein offener Rechtsmissbrauch kann auch nicht aus dem Umstand hergeleitet werden, dass laut X. A. die Kündigung durch ihr Fehlverhalten verursacht hat.

4.5 Damit ist im Ergebnis festzuhalten, dass A. nicht verpflichtet war, während der Freistellung Überzeit zu kompensieren.

Urteil des Obergerichts Luzern, 7. Februar 2012 (1B 11 63)

der Sache ein strikter Beweis nicht möglich oder nicht zumutbar ist. Die Vorinstanz ist in Würdigung der ihr vorliegenden Beweise zum Ergebnis gelangt, dass nicht genau nachgewiesen werden könne, wie viele Überstunden A. geleistet habe, insbesondere deshalb nicht, weil deren vorgelegte «Zeitabrechnungen» beweisuntauglich seien und keine anderen Beweismittel existierten. Aufgrund der konkreten Pflegefallsituation bestand für die Vorinstanz jedoch kein Zweifel am Bestehen von Mehrstunden, weshalb die Beweiserleichterung analog Art. 42 Abs. 2 OR nicht zu beanstanden ist. Daran vermag auch das Vorbringen von X. nichts zu ändern, denn das angeblich vertragswidrige Verhalten von A. (Nichtmelden der Überstunden) ist, wie bereits dargelegt, nicht entscheidend, weil die Vorinstanz ohne Bundesrecht zu verletzen annahm, X. habe von den Überstunden gewusst beziehungsweise jedenfalls wissen müssen.

7.2 Zu prüfen war, ob es zulässig war, zur Bestimmung der Überstunden von A. (analog Art. 42 Abs. 2 OR) die SAKE-Tabelle 2.2.1 «Frauen in Paarhaushalten inkl. Aufwand für betreuungspflichtige Haushaltsmitglieder» herbeizuziehen. Dieses Vorgehen wurde bestätigt.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 15. Juli 2011 (4A_42/2011)

Kaufmännische Grundbildung

Eine flexiblere Organisation erlaubt mehr Branchennähe

Die mit Abstand wichtigste berufliche Grundbildung «Kauffrau/Kaufmann EFZ» ist seit dem August inhaltlich erneuert und stärker auf die Bedürfnisse der Branchen ausgerichtet. Aber auch die Verbände haben sich neu organisiert, um diese Ausbildung branchennäher und flexibler zu gestalten. **Jürg Zellweger**



Bild: zlg / Schweizerische Bankervereinigung

Junge Leute mit einer kaufmännischen Grundbildung sind in vielen Branchen sehr gefragt – wie hier im Bankensektor.

Jährlich werden knapp 12 000 neue Lehrverträge in der dreijährigen kaufmännischen Grundbildung abgeschlossen. Mit einem aktuellen Gesamtbestand von rund 32 000 Lernenden entfallen rund 14 Prozent aller Lehrverhältnisse auf diese Berufslehre. Mehr als 10 000 Betriebe aus unterschiedlichen Branchen und in allen Regionen bieten Lernenden diese typische Querschnittsausbildung an.

Man kann sich vorstellen, dass es eine grosse Herausforderung ist, diese Ausbildung stets aktuell und zukunftstauglich zu halten, um den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes, der Jugendlichen und der Ausbildungsbetriebe gerecht zu werden. Genau dies haben sich die involvierten Träger vorgenommen, als sie die neue Bildungsverordnung 2012 und die entsprechenden Bildungspläne erarbeitet haben.

Ein wichtiges Ziel war dabei, das bisherige Allbranchenkonzept zu einem flexibleren Branchenkonzentrat weiterzuentwickeln. Während die Ausbil-

dungsziele an den Berufsfachschulen standardisiert wurden, wurde den Ausbildungs- und Prüfungsbranchen mehr Gestaltungsfreiheit bezüglich Ausbildung im Lehrbetrieb und in überbetrieblichen Kursen gewährt.

Einheitslehre versus Branchenlösung

Das System in der Schweiz unterscheidet sich zum Beispiel vom deutschen Modell, das völlig separate kaufmännische Branchenlehren (etwa Industriekaufmann oder Bankkauffrau) kennt. Die unterschiedlichen Modelle in der kaufmännischen Grundbildung basieren auf zwei Ansprüchen, die verschiedene Ziele verfolgen: Einerseits dem Anspruch auf branchenübergreifende Mobilität der Berufseinsteiger, der für eine «Einheitslehre» spricht. Und andererseits dem Anspruch nach ausgeprägten branchenspezifischen Kompetenzen – zum Beispiel bei Banken oder in der Verwaltung. Diese Vorgabe spricht eher für branchenspezifische Leh-

ren, zumal kaufmännische Tätigkeiten in solchen Branchen zu den produktiven Kernaktivitäten gehören.

Die neue Lösung in der Schweiz ist ein flexibles Branchenkonzept, das bei den Ansprüchen gerecht wird: Wo eine Branchenspezialisierung nötig ist, ist sie im betrieblichen Bereich möglich. Im schulischen Bereich ist sie aber nicht vorgesehen, weil sie nicht in allen Regionen Sinn machen würde und organisatorisch auch nicht umsetzbar wäre.

Definition der Inhalte und Rolle der Verbände

Es ist eine wichtige Eigenheit des Berufsbildungssystems, dass die Inhalte und auch die Qualifikationsverfahren (Prüfungen) stark durch Arbeitgeberorganisationen geprägt werden. Branchen- und Berufsverbände übernehmen diese Aufgabe im Sinne der Unternehmen als Abnehmer des Berufsnachwuchses und als Lehrbetriebe. Für einen Querschnittsberuf wie die kaufmännische Grundbildung gestaltet sich dies naturgemäß schwieriger als für einen Beruf in einer einfachen Branchenstruktur.

Als Träger der dreijährigen kaufmännischen Grundbildung – im populären Jargon immer noch als KV titulierte – figurieren die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB), in der die Branchen ihre Interessen bündeln. Derzeit wird die SKKAB neu als Verein organisiert – und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Ausbildungs- und Prüfungsbranchen werden im Sinne des flexiblen Branchenkonzepts klarer definiert.

So ist beispielsweise die Berufswerbung Sache der einzelnen Branchen. Das Gleiche gilt auch für die Definition der betrieblichen Ausbildungsziele und die Entwicklung der Lehrmittel. Auch die Rekrutierung von Miliz-Expertinnen aus den Unternehmen für die Abschlussprüfungen ist Aufgabe der einzelnen Branchen.

Die wichtigste gemeinsame Aufgabe ist die personelle Besetzung der sogenannten «Schweizerischen Kommission für Berufsentwicklung und Qualität Kauffrau/Kaufmann EFZ». Dieses Organ dient der Zusammenarbeit mit Bundes- und Kantonsvertretern sowie Repräsen-

Verschiedene Wege zum Ziel

Die **dreijährige, betrieblich organisierte Grundbildung** unterscheidet zwischen zwei schulischen Profilen: der Basis-Grundbildung (B-Profil) und der erweiterten Grundbildung (E-Profil). Kaufleute mit B-Profil erwerben breitere Kenntnisse in «Information, Kommunikation und Administration». Kaufleute mit E-Profil erwerben eine zweite Fremdsprache und grössere Kenntnisse im Fach «Wirtschaft und Gesellschaft». Sie können zudem eine Berufsmatura (BM) anstreben. In der betrieblichen Ausbildung definieren die 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen branchenspezifische Inhalte.

Das eidgenössische Fähigkeitszeugnis als Kauffrau oder Kaufmann kann auch auf dem schulischen Weg erreicht werden – über private **Handelsschulen** oder über **Handelsmittelschulen** (inklusive Berufsmaturität). Dabei ist der Anteil der schulischen Bildung deutlich höher als bei der betrieblich organisierten Grundbildung.

Die hohe **Durchlässigkeit des Berufsbildungssystems** zeigt sich darin, dass diese Abschlüsse auch von Erwachsenen mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung nachgeholt werden können – mittels einem Qualifikationsverfahren für Erwachsene oder einer Validierung von Bildungsleistungen.

Auch zum kaufmännischen Bereich gehört der Beruf **Büroassistent/-in mit eidg. Berufsattest (EBA)**, der in der Schweiz derzeit rund 800 Lehrverhältnisse umfasst. Diese Ausbildung dauert zwei Jahre und beinhaltet vor allem Büroarbeiten in Wirtschaft und Verwaltung. Wer sie absolviert, kann danach eine verkürzte Grundbildung zur Kauffrau oder zum Kaufmann machen. ■

Weitere Informationen: www.skkab.ch, www.igkg.ch und www.berufsberatung.ch

tantien der Schulkonferenzen, der Lehrerschaft sowie des Kaufmännischen Verbandes Schweiz als Sozialpartner. Inhaltlich befasst sich die Kommission mit der Weiterentwicklung der kaufmännischen Grundbildung.

Auch der SAV engagiert sich für erfolgreiche Lösungen

Insgesamt gibt es in der Schweiz 21 sogenannte Ausbildungsbranchen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Ausbildungsbranche «Dienstleistung und Administration», die am meisten kaufmännische Lehrverhältnisse repräsentiert. In dieser sind die Ausbildungsinhalte generalistisch gehalten und vor allem auf die Bedürfnisse von KMU aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft ausgerichtet.

Als Träger dieser erfolgreichen, branchenneutralen Lösung engagiert sich neben dem Schweizerischen Gewerbeverband und dem KV Schweiz auch der Schweizerische Arbeitgeberverband. Gemeinsam haben sie sich zur IGKG (Interessengemeinschaft Kaufmännische

Grundbildung Schweiz) zusammengeschlossen.

Reformwille zeigen und dynamisch bleiben

Das Beispiel der kaufmännischen Grundbildung zeigt exemplarisch die Reformfähigkeit des Schweizer Berufsbildungssystems. Diesem gelingt es immer wieder, auf veränderte Arbeitsmarktbefürfnisse zu reagieren. Dazu braucht es aber auch den Reformwillen der Unternehmen und ihrer Verbände. Sie tragen dazu bei, dass die Entscheidungsprozesse in den Trägerschaften dynamisch bleiben und nicht statisch werden. Bei der Weiterentwicklung der kaufmännischen Grundbildung hat dieser Prozess funktioniert: Mit dem flexiblen Branchenkonzept und entsprechenden Strukturen hat man die nötige Verantwortung näher an die Basis delegiert. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und Präsident der IGKG Schweiz.

Kaufmännische Grundbildung: MEM-Industrie und Banken

«Mit einer kaufmännischen Lehre ist jede Position erreichbar»

Keine andere Berufslehre zieht so viele junge Menschen an wie jene zur Kauffrau oder zum Kaufmann. Die Banken und die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie zählen zu den wichtigsten der 21 Ausbildungsbranchen in der kaufmännischen Grundbildung. Hans Krebsler von Swissmem und Matthias Wirth von der Schweizerischen Bankiervereinigung erklären, was die zum Lehrbeginn 2012 eingeführte Bildungsreform für ihre Branchen bedeutet. **Interview: Daniela Baumann**

Welche Bedeutung hat die kaufmännische Grundbildung heute für Ihre Branche?

Hans Krebsler: Von den über 330 000 Arbeitnehmenden in der MEM-Industrie sind gegen 70 000 Personen in kaufmännischen Bereichen tätig. Sie verfügen mehrheitlich über eine kaufmännische Grundbildung und sorgen in den Unternehmen für eine wirtschaftliche Auftragsabwicklung. Damit tragen sie wesentlich zum Geschäftserfolg bei. Deshalb haben wir ein grosses Interesse an gut ausgebildeten Kaufleuten, obwohl bei uns die technischen Berufe im Vordergrund stehen.

Matthias Wirth: Das KV ist der wichtigste Weg der Grundbildung im Banken- und Finanzsektor und hat nach wie vor die zentrale Bedeutung für die Sicherstellung des Nachwuchses. Jedes Jahr beginnen 1300 junge Menschen bei rund 280 Banken eine kaufmännische Berufslehre. Die Zahl der Lernenden war über die letzten fünf Jahre stabil bis sogar leicht zunehmend. Zusätzlich rekrutieren die Banken jährlich bis zu 350 Mittelschulabgängerinnen und -abgänger, die in 18 Monaten auf dasselbe Niveau geführt werden wie Absolventen einer dreijährigen Berufslehre.

Worin unterscheiden sich das MEM- beziehungsweise das Banken-KV im Vergleich zu anderen Branchen?

Hans Krebsler: Die MEM-Industrie kann eine sehr vielseitige Ausbildung bieten. Neben klassischen Bereichen wie Administration, Personal und Finanzen kommen unsere Kaufleute auch im Einkauf und in der Auftragsabwicklung zum Einsatz. Da 80 Prozent unserer Pro-

dukte im Ausland verkauft werden, sind spezielle Kenntnisse beispielsweise von Exportvorschriften und Zollformalitäten gefragt.

Matthias Wirth: Wir bilden in den Banken auf der Stufe Grundbildung bewusst Branchengeneralisten mit Fokus auf die Kundenberatung aus. Damit wollen wir den Jungen ein solides Fundament für die weitere Entwicklung innerhalb der Branche bieten. Das setzt voraus, dass wir mit der Lehre die inhaltlichen und qualitativen Anforderungen der Banken erfüllen können.

Weshalb haben die MEM-Industrie und die Banken je eine eigene KV-Ausbildung?

Hans Krebsler: Schon vor Inkrafttreten der neuen Bildungsverordnung 2012 für die kaufmännische Grundbildung waren rund 40 Prozent der Leistungsziele

branchenspezifisch. Eine Tätigkeitsanalyse zu Beginn der Reformarbeiten bestätigte, dass sich die Anforderungen an Kaufleute von Branche zu Branche stark unterscheiden. Deshalb beschlossen die 21 Branchen, die betriebliche Ausbildung noch stärker zu flexibilisieren und die Formulierung der betrieblichen Bildungsziele den einzelnen Branchen zu überlassen.

Matthias Wirth: Im Rahmen der Tätigkeitsanalyse im Jahr 2007 zeigte sich, dass insbesondere die öffentliche Verwaltung und die Banken sehr spezifische und von den anderen Branchen stark abweichende Bedürfnisse haben. Für uns war es deshalb zentral, dieser Heterogenität unter den Branchen bei der Reform Rechnung zu tragen und die betriebliche Ausbildung zu flexibilisieren. Neu sind die Branchen freier in der Entscheidung, in welchen Kompe-

Hans Krebsler, Projektleiter bei Swissmem Berufsbildung.



Bild: Agf / Swissmem

Matthias Wirth, Leiter Ausbildung bei der Schweizerischen Bankiervereinigung.



Bild: Agf / Schweizerische Bankiervereinigung

tenzbereichen sie ihre betrieblichen Leistungsziele definieren. So können wir auf Ziele in der Materialbewirtschaftung und der Personaladministration verzichten, da diese Handlungsfelder für Bankkaufleute nicht relevant sind.

Inwiefern hat die neue Bildungsverordnung 2012 Auswirkungen für die Ausbildungsbetriebe?

Hans Krebs: Wir haben die Zahl der Leistungsziele für die Ausbildung im Betrieb verringert und sie in zwölf Pflicht- und 22 Wahlpflichtziele gegliedert. Die Betriebe wählen aufgrund ihrer spezifischen Gegebenheiten mindestens acht Wahlpflichtziele für ihre Lernenden aus, welche diese «on the job» bearbeiten können. Das Lernen im Betrieb soll möglichst an Praxisarbeiten erfolgen können.

Matthias Wirth: Neben den neuen, auf die betriebliche Praxis abgestimmten Leistungszielen haben wir einen Teil



Zu den Zielen in der kaufmännischen Grundbildung gehört auch das Verständnis für Prozessabläufe.

«Die Ausbildung in der MEM-Industrie ist sehr vielseitig.»

des Qualifikationsverfahrens im Betrieb durch Kompetenznachweise in den überbetrieblichen Kursen ersetzt. Damit entlasten wir die Betriebe.

Die so genannten überbetrieblichen Kurse – an der Schnittstelle zwischen schulischem und betrieblichem Teil der Ausbildung – sind von der Reform also auch betroffen.

Hans Krebs: Ja, sie wurden aufgewertet. Die Inhalte sind neu auch Bestandteil der Lehrabschlussprüfung. Wir bilden neu nach dem so genannten «Blended Learning»-Konzept aus, das auch E-Learning beinhaltet. Zudem arbeiten die Lernenden vermehrt selbstständig und in Gruppen, anstatt Frontalunterricht zu konsumieren. Dies soll auch den Transfer des Gelernten in die Praxis des Lehrbetriebs fördern.

Matthias Wirth: Unabhängig von der Reform, aber gleichzeitig wurden auf Lehrbeginn 2012 auch methodisch-didaktisch neue Wege eingeschlagen: Jene 90 Prozent der KV-Lernenden,

welche die überbetrieblichen Kurse in unserem Kompetenzzentrum «Center for Young Professionals in Banking» absolvieren, erhalten anstatt Bücher und Ordner nur noch einen Tablet-Computer. Damit haben sie Zugang zu einer Cloud, wo sie ihre Lerninhalte und -aufträge jeweils stufengerecht erhalten.

Wo sehen Sie Vorteile, wo allenfalls Nachteile der Reform?

Hans Krebs: Nachteile würde ich es nicht nennen. Aber die Neuerungen bringen natürlich Umstellungen mit sich, die bewältigt werden müssen. Die neuen Ziele und die neue Ausbildungsplanung sind mit einem gewissen Initiaufwand verbunden. Man denke an die Einführung einer neuen Lernplattform, die Schulung der Ausbilder, die Neugestaltung der Lehrmittel. Die Vorteile der höheren Flexibilität und Praxisnähe in der Ausbildung werden aber mittlerweile allseits erkannt.

Matthias Wirth: Dank der grösseren Unabhängigkeit von den anderen Branchen in der betrieblichen Ausbildung können wir diese bedarfsgerecht jederzeit optimieren. Das ist ein grosser Vorteil. Ein Fragezeichen setzen wir bei der nach wie vor branchenübergreifenden schulischen Ausbildung. Da wünschen

wir aus Bankensicht zum Beispiel ein höheres Gewicht der Mathematik auf Kosten der Buchhaltung.

Welche Anforderungen stellen Sie an die Lernenden?

Hans Krebs: Die schulischen Anforderungen variieren je nach Profil: ein mittlerer Sekundarabschluss für das B und ein Abschluss auf der höchsten Sekundarstufe für das E-Profil. Für die Berufsmaturität sind sehr gute Leistungen auf der höchsten Stufe und das Bestehen einer Aufnahmeprüfung gefragt. In persönlicher Hinsicht erwarten wir Freude an kaufmännischen Tätigkeiten, aber auch ein gewisses Interesse für Technik.

Matthias Wirth: Die Banken stellen relativ hohe und laufend steigende Anforderungen an ihre Mitarbeitenden. Deshalb suchen sie Lernende im oberen Leistungsbereich der Sekundarschüler. Etwa 60 Prozent unserer Lernenden schliessen mit Berufsmaturität ab. Neben den rein schulischen Anforderungen müssen die jungen Menschen auch Kompetenzen wie Kontakt- und Kommunikationsfreude, Offenheit, Initiative, Motivation und Lernbereitschaft mitbringen. Insofern muss das Gesamtbild stimmen. ►

► **Wie schwierig ist es, geeignete Lernende zu finden?**

Hans Krebs: Wir können die KV-Lehrstellen gut besetzen und auf einem hohen Niveau rekrutieren. Die Zahl von etwas mehr als 600 Lernenden pro Jahr ist stabil, ebenso der Anteil von etwa 85 Prozent Abschlüssen im E-Profil. Aber die Suche ist aufgrund der demografischen Entwicklung, der steigenden Maturaquoten und der Konkurrenz durch Handelsmittelschulen eindeutig schwieriger geworden.

Matthias Wirth: In den letzten Jahren sprechen die Banken zunehmend von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter junger Menschen. Das kann an den gestiegenen Anforderungen liegen, aber auch am Trend in Richtung Matura: Gut möglich, dass jene, die früher eine Banklehre gemacht haben, heute eher an die Mittelschulen gehen. Diese Entwicklung spricht für unsere duale Strategie mit Berufslernenden auf der einen und Mittelschulabsolventen auf der anderen Seite. Die Banken können somit ihren Nachwuchs über zwei Kanäle sicherstellen. Wenn sie über die Berufslehre die nötige Qualität nicht erhalten, können sie auf die Rekrutierung von Mittelschulabgängern ausweichen – und umgekehrt.

Was für Karriere- und Weiterbildungsperspektiven haben die KV-Lehrabgänger in Ihrer Branche?

Hans Krebs: Es gibt keinen Beruf, der mehr Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet, als das KV. Berufsprüfungen zur Aussenhandelsfachfrau, zum Marketingplaner oder zum Personalfachmann sind häufig genutzte Angebote. Eine andere Option sind betriebswirtschaftliche Studiengänge an höheren Fachschulen und Fachhochschulen. Es ist

«Die KV-Lehre ist nach wie vor zentral, um den Banknachwuchs sicherzustellen.»

durchaus möglich, mit einer Berufslehre als Basisausbildung und entsprechenden Weiterbildungen – aber ohne Universitätsabschluss – bis ganz an die Spitze eines Unternehmens zu kommen.

Matthias Wirth: Mit einer Banklehre stehen lernwilligen, interessierten, leistungsbereiten Menschen, die Freude an der Arbeit in der Branche haben, alle Türen offen. Mit einer kaufmännischen Grundbildung ist im Bankensektor jede Position erreichbar. Weiterbildung ist aber unabdingbar. Ausgelernter Banker ist man erst, nachdem man die erste Weiterbildungsstufe nach der Lehre absolviert hat, etwa die Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF oder einen

betriebswirtschaftlichen Bachelor-Abschluss einer Fachhochschule mit entsprechender Vertiefung.

In welche Richtung wird sich die kaufmännische Grundbildung in der MEM-Industrie beziehungsweise in der Bankbranche weiterentwickeln?

Hans Krebs: Wir erwarten, dass Kaufleute künftig vermehrt im Controlling, im Prozessmanagement, in der Kommunikation, dem Verkauf und den After-Sales-Services – der Kundenbetreuung nach dem Verkauf des Produkts – zum Einsatz kommen werden. Die dazu notwendigen Kompetenzen wie Fremdsprachenkenntnisse, IT-Kenntnisse, vernetztes Denken und Handeln, Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie Flexibilität werden noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Matthias Wirth: Wir werden die jetzige Reform sorgfältig evaluieren, so auch die erwähnte Problematik mit der über alle 21 Branchen identischen Schulausbildung. Eine weitere zunehmende Schwierigkeit sehen wir in den schwindenden Einsatzmöglichkeiten der Lernenden im ersten Jahr, da immer mehr Prozesse in den Banken automatisiert sind. Denkbar und vertieft prüfenswert wäre für unsere Branche deshalb ein Modell mit einer Schulphase zu Beginn und anschliessenden Betriebspraktika oder wechselnde Schul- und Betriebsphasen. ■

ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

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

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

Prävention im Büro jetzt online mit der EKAS-Box

Die EKAS-Box, das neue Online-Präventionsinstrument der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS, zeigt auf unterhaltsame Weise, wie mit wenig Aufwand die Sicherheit und Gesundheit im Büro verbessert werden kann. Denn wer sich um die Gesundheit am Arbeitsplatz kümmert, wird dafür belohnt: mit weniger Absenzen und leistungsfähigeren Mitarbeitenden.



Das Risiko, in einem Bürobetrieb zu verunfallen, wird stark unterschätzt. In Realität erfolgen mehr als die Hälfte aller anerkannten Berufsunfälle in Dienstleistungsunternehmen. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz können jedoch mit wenig Aufwand deutlich verbessert werden. Dazu lädt die EKAS-Box (www.ekas-box.ch), ein neues Präventionsinstrument der EKAS, den Besucher oder die Besucherin auf einen informativen und unterhaltsamen virtuellen Rundgang durch verschiedene Bürosituationen ein.

In vier Kapitel werden die wichtigsten Tipps und Informationen zu den Themen «Ergonomisches Arbeiten», «Unfallverhütung», «Büroeinrichtung» und «Büroplanung» behandelt. Dabei vermitteln die beiden Figuren Sophie und Alex in drei Landessprachen und in Englisch, wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Bürobetrieb konkret verbessert werden können. Sie zeigen auf, was im Büro alles zu beachten ist, damit sich Unfälle und gesundheitliche Beschwerden möglichst vermeiden lassen.

Die EKAS beschreitet mit dem Online-Präventionsinstrument neue Wege in der Prävention. «Wir möchten mit der EKAS-Box einen niederschweligen, attraktiven und zeitgemässen Zugang zur Prävention ermöglichen», sagt Serge Pürro, Geschäftsführer der EKAS. «Das Medienverhalten hat sich stark verändert. Deshalb haben wir ein Präventionsinstrument entwickelt, das von den Möglichkeiten des Internets konsequent Gebrauch macht und dem vermehrten Bedürfnis, Inhalte digital zu nutzen, entspricht».

Die EKAS-Box ist erfolgreich lanciert

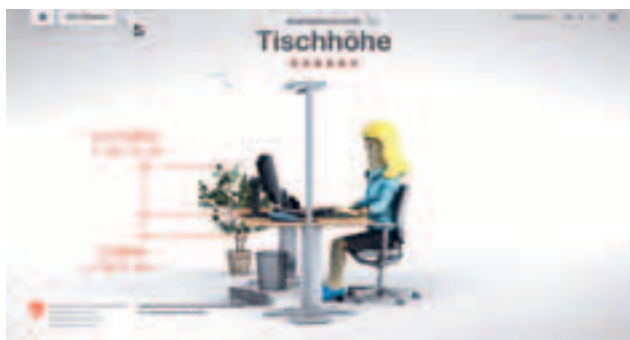
Die EKAS-Box wurde im Mai 2012 in Fachkreisen lanciert und löste sehr positive Reaktionen aus. Seither besuchten rund 6'600 Fachpersonen aus den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz das Online-Tool. Im Rahmen der EKAS-Kampagne «Prävention im Büro» (www.praevention-im-buero.ch) werden nun Unternehmen aufgefordert, von der innovativen EKAS-Box zu profitieren – denn es braucht meist nur wenig Aufwand um entscheidende Verbesserungen zu erreichen.

Aufgaben der EKAS

Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS fungiert im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Drehscheibe: Sie sorgt für die einheitliche Anwendung der Sicherheitsvorschriften in den Betrieben, die koordinierte Verteilung finanzieller Mittel und für eine partnerschaftliche, effiziente Zusammenarbeit von kantonalen Arbeitssinspektoraten, SECO, Suva und Fachorganisationen. Den Vorsitz über die 11-köpfige Kommission, in der auch die Delegierten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen mitwirken, hat die Suva. Mehr Informationen unter www.ekas.ch.

Zielgruppengerechte und attraktive Prävention

Bei der Entwicklung der EKAS-Box standen die Bedürfnisse, Ziele und Eigenschaften des Nutzers im Mittelpunkt. So wurde ein Prototyp mit Zielpersonen getestet und entsprechend den Rückmeldungen und Wünschen überarbeitet. Die EKAS-Box richtet sich einerseits an Führungskräfte und andererseits an Mitarbeitende, wobei den unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung getragen wird. Einen weiteren Mehrwert bieten die praktischen PDF-Downloads in jedem Kapitel, welche die wichtigsten Tipps und Informationen übersichtlich zusammenfassen.



Auf unterhaltsame Weise gibt die EKAS-Box Tipps über die Sicherheit und Gesundheit im Büro

Weitere Hilfsmittel wie eine Liste mit Tipps, eine Publikationsliste, Broschüren oder die meist gestellten Fragen sind auf www.praevention-im-buero.ch zu finden. Wer bis Ende Jahr das Quiz zur EKAS-Box löst, kann daraus nicht nur grossen Nutzen für das eigene Unternehmen ziehen, sondern hat auch die Möglichkeit, attraktive Preise rund um Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu gewinnen.

Attraktive Preise zu gewinnen

Auf der Website www.praevention-im-buero.ch finden sich die Links zu den wichtigsten Informationsmaterialien der EKAS für KMU im Dienstleistungssektor. Wer das Quiz zur EKAS-Box löst, kann an der Verlosung attraktiver Preise teilnehmen.

Zu gewinnen gibt es:

- Sicherheitschecks im Unternehmen durch einen Spezialisten oder eine Spezialistin der Arbeitssicherheit (ASA)
- Beratungen im Unternehmen durch eine Fachperson für Ergonomie
- Mitarbeiter-Workshops zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Büro (1/2 Tag für bis zu 10 Personen)
- Einen Gutschein für einen ergonomischen Bürostuhl.

Porträt von *Laura Del Favero, KV-Lernende*

«Ich hatte das Glück, eine Lehrstelle aussuchen zu können»

Laura Del Favero ist eine von rund 4000 KV-Lernenden bei Banken in der Schweiz. Die 17-Jährige empfindet die kaufmännische Ausbildung bei der Berner Kantonalbank als sehr abwechslungsreich, aber auch anspruchsvoll. Vor allem sieht sie darin eine optimale berufliche Grundlage, die sie eines Tages vielleicht bis zu einem Unistudium führen wird. **Daniela Baumann**



Bild: Daniela Baumann

Laura Del Favero ist in der Bankenwelt in ihrem Element, etwa beim Berechnen von Hypotheken.

«Der Bankschalter hat mich schon als Kind fasziniert.» Nicht, dass Laura Del Favero schon wusste, was sie einmal werden will, bevor sie lesen und schreiben konnte. Im Gegenteil: Sie sei im Vergleich zu anderen eher spät dran gewesen, was die Berufswahl angeht. Ein Schulkollege – eine Klasse über ihr – war es, der sie überhaupt auf den Gedanken an eine kaufmännische Banklehre brachte. «Er hatte eine Lehrstelle bei der UBS erhalten und wies mich auf die Informationsnachmittage der Banken hin», erinnert sie sich. Dort merkte die damalige Achtklässlerin, dass sie sich die Tätigkeit in einer Bank gut vorstellen könnte. Gleichzeitig realisierte sie bei einem Schnuppertag im sozialen Bereich, dass sie sich mehr für eine wirtschaftsnahe Ausbildung interessiert. So war die Entscheidung schnell gefällt, ob-

wohl sie auch noch mit dem Gedanken spielte, ins Gymnasium zu gehen anstatt eine Lehre zu beginnen.

Eine Wahl ohne Qual

Dass sie dies nicht tat, ist heute alles andere als selbstverständlich. Laura Del Faveros Arbeitgeberin, die Berner Kantonalbank (BEKB), stellt eine Tendenz weg von der Berufslehre in Richtung Mittelschule fest. «Die Suche nach starken Schülern ist in den letzten fünf Jahren schwieriger geworden. Wir müssen heute mehr Marketing betreiben, um die gleiche Qualität und Quantität von Lernenden zu rekrutieren», sagt Stefan Stucki, bei der BEKB für die Nachwuchsausbildung verantwortlich.

Die aus der Optik der Lehrstellen-Suchenden günstige Ausgangslage bedeutete im Fall von Laura Del Favero,

dass ihr letztlich mehrere Angebote zur Auswahl standen. «Ich hatte das Glück, eine Lehrstelle aussuchen zu können. Bei der ersten Zusage freut man sich natürlich riesig, das ist und bleibt ein spezieller Moment.» Es sei immer eine Ehre, eine Lehrstelle zu erhalten, nur sei beim ersten Angebot die Erleichterung besonders gross, blickt sie zurück. In ihrem Fall wartete das Beste am Schluss auf sie: Die BEKB sagte auch noch zu – und da wollte Del Favero unbedingt hin. Jetzt ist sie im dritten Lehrjahr und eine von rund 100 KV-Lernenden des Berner Finanzinstituts.

Viel wusste Laura Del Favero vor Lehrbeginn noch nicht von dem, was sie in der Ausbildung erwarten würde: «Ich bin sehr offen an die Lehre herangegangen und habe mich überraschen lassen.» Wirklich konkret habe sie sich

nur die Tätigkeit am Schalter vorstellen können. Ihre diesbezüglichen Erwartungen haben nicht getäuscht: Sie bezeichnet «die Schalterarbeit in einer Niederlassung» als etwas vom bisher Interessantesten in der nun gut zwei Jahre dauernden Ausbildung.

Kontakt mit Menschen wichtig

Del Favero gehört zu jenen Menschen, die nicht tagein, tagaus alleine im Büro sitzen mögen. Sie ist gerne um Menschen herum, unternimmt auch in der Freizeit viel zusammen mit Kollegen. Auch deshalb sind für sie der direkte Kontakt zu den Kunden «an der Front» und die Beratungstätigkeit Highlights ihres Berufs. «Besonders schön finde ich, dass man mit der Zeit die Kunden persönlich kennt und seine Stammkundschaft hat.» Dank ihrer offenen und freundlichen Art gelinge es ihr gut, auf die Kunden einzugehen und für sie das Beste herauszuholen.

Weniger vertraut war der angehenden Kauffrau zu Beginn der Backoffice-Bereich: «Ich war überrascht, wie viel bei einer Bank im Hintergrund abläuft und welche Aufgaben dort anfallen.» Zu Beginn des dritten Lehrjahres verbrachte sie drei Monate in der Firmenkunden-Abteilung. Neben tagtäglichen Arbeiten wie Vergütungsaufträge bearbeiten oder Konti eröffnen und saldieren übte sie hier beispielsweise den Wert von Liegenschaften zu schätzen, Hypotheken zu berechnen und entsprechende Finanzierungsvorschläge auszuarbeiten. Als nächstes besucht Laura Del Favero gemäss ihrem Ausbildungsplan jene Abteilung, die für Anlagekunden zuständig ist.

Der Lehrbeginn: Ein Sprung ins kalte Wasser

Das Firmen- und das Anlagekundengeschäft bilden die Schwerpunkte des dritten Lehrjahres in der kaufmännischen Grundbildung bei der Berner Kantonalbank. Das zweite Jahr dreht sich vor allem um Hypotheken und Kundenberatung. Die Lernenden erfahren, wie man die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ermittelt und wie man ein Produkt am besten erklärt und verkauft. Zu Beginn der Lehre werden die Schulabgängerinnen und -abgänger erst ein-

mal ins kalte Wasser geworfen: In zwei unterschiedlichen Niederlassungen kommen sie für sechs respektive drei Monate direkt am Schalter zum Einsatz. «Man steht sozusagen ab dem ersten Arbeitstag an der Front», so Del Favero.

Die 17-Jährige empfindet es als abwechslungsreich und anstrengend zugleich, dass sie während der Lehre selten

«Es ist schön, mit der Zeit die Kunden zu kennen und eigene Stammkunden zu haben.»

länger als drei, vier Monate am selben Ort arbeitet. «Indem man so oft den Bereich wechselt, lernt man innert kurzer Zeit sehr viele Mitarbeitende kennen und weiss, bei wem man nachfragen kann, wenn man mal etwas nicht weiss», nennt sie einen grossen Vorteil des Rotationsprinzips.

Es sei aber auch nicht einfach, sich immer wieder in neue Teams zu integrieren und stets mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten – weder für die Lernenden, noch für die Mitarbeitenden, die sich in ihren Abteilungen auch ständig auf neue Auszubildende einstellen müssten. Dass es ein Geben und Nehmen ist, zeigt Del Faveros Feststellung: «Wir Lernende sind mit unserem bankweiten aktuellen Wissen vereinzelt auf einem höheren Kenntnisstand als das Personal in den einzelnen Abteilungen. Am Anfang der Lehre holten wir uns das Wissen von ihnen, mittlerweile kommen auch sie mit Fragen auf uns zu.» Dieses Beispiel unterstreicht, welchen Stellenwert die BEKB-Lernenden intern geniessen. «Wir werden gerne gesehen, sehr offen aufgenommen und gut unterstützt. Das finde ich sehr schön hier», so Laura Del Favero.

Zukunft noch offen

Zehn Prozent aller Angestellten bei der Berner Kantonalbank befinden sich in Ausbildung, neben Berufslernenden auch einige Mittelschul- und Hochschulabsolventen. Das Bekenntnis der Bank zum Nachwuchs geht über die Erstaus-

bildung hinaus. Gemäss Stefan Stucki beträgt die Übernahmequote von Lernenden über 80 Prozent: «Wir bieten allen, die wollen und sich engagieren, nach der Ausbildung eine entsprechende Stelle an.»

Gute Aussichten also auch für Laura Del Favero, die nach dem Lehrabschluss im nächsten Sommer die Berufsmaturität erwerben möchte. Je nachdem, ob sie sich dafür ein oder zwei Jahre Zeit nimmt, will sie nebenher in einem 20- oder 60-Prozent-Pensum bei der Berner Kantonalbank tätig bleiben. «Was anschliessend kommt, ist noch ziemlich offen.» Müsste die aufgestellte Bernerin heute entscheiden, würde sie nach der Berufsmatura die Passerelle anhängen, um anschliessend an einer Universität Kommunikation studieren zu können. «Das interessiert mich momentan. Aber ich sehe auch andere Optionen wie ein BWL-Studium oder bankinterne Weiterbildungen.»

Viele Möglichkeiten – auch ohne Matura

Die Vielzahl an weiterführenden Möglichkeiten mit einer kaufmännischen Grundbildung ist mit ein Grund, weshalb sich Laura Del Favero für die KV-Lehre und gegen das Gymi entschieden hat. Sie hat nicht den Eindruck, dass das KV bei den Jungen nicht mehr beliebt ist. «Aus meiner Klasse haben viele eine kaufmännische Lehre begonnen, in verschiedenen Bereichen. Sie schafft eine gute Basis und öffnet viele Türen, ohne dass man nochmals vier Jahre voll zur Schule gehen muss.»

Auch wenn der Weg nicht immer leicht ist: «Ich finde die Abwechslung von drei Tagen Arbeit und zwei Tagen Schule pro Woche sehr angenehm. Aber es ist schon anspruchsvoll, nach langen Arbeitstagen abends noch hinzusitzen und zu lernen. Da ist man am Freitag jeweils kaputt.» Doch beklagen will sich die junge Frau, die neben einem Zahlenflair auch eine musische Ader hat und seit 11 Jahren Klavier spielt, nicht: Abgesehen von der reduzierten Freizeit kann sie nichts nennen, was ihr in der Lehre bisher nicht gefallen hat. ■



socialdesign
sozial. kompetent.

«Was wäre, wenn Ihre Strategie sozial nachhaltig wäre?»

- Ihre Unternehmensstrategie entwickeln
- Ein Projekt evaluieren
- Ihr Personalwesen sozial und nachhaltig ausrichten

socialdesign ag ist eine gesamtschweizerisch tätige, inhabergeführte Beratungsfirma. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Politik und Verwaltung.

Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

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

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Sita Mazumder

Von Lerchen und Eulen



Bild: zvg

Es ist 05.30 Uhr morgens – und der Wecker schreit unaufhörlich, bis ich ihn zum Schweigen bringe. Die Agenda sagt: aufstehen, bereit machen, den Zug nehmen, nach Luzern fahren, unterrichten. Mein Kopf sagt: «Da musst Du durch.» Mein Herz findet: «Welch eine Grausamkeit!» Und mein Magen meint: «Oh bitte, bitte, um die Zeit noch nichts essen.» Alles vor 9 Uhr ist nicht meine Zeit, war es nie, und 05.30 Uhr ist für mich gefühlte 2 Uhr morgens nach einer Stunde Schlaf. Es ist nicht so, dass ich morgens ein Muffel bin, ich fletsche auch niemanden an, aber etwas Ruhe schätze ich schon sehr, wenn ich denn schon zu dieser grausamen Zeit in den Arbeitstag muss. Und idealerweise ist es auch nicht so, dass ich ab 7 Uhr gleich Höchstleistungen bringen muss, denn das geht zwar, aber braucht echt viel Anstrengung.

Langschläfer nennt man uns, die nicht die dicksten Freunde mit dem Morgenrot sind, zwar die gleiche Performance erreichen wie die Frühaufsteher – aber halt eben später am Tag. Eulen ist der etwas nettere Begriff, den man sich aus der Tierwelt geliehen hat. Studien bringen es denn auch klar zum Vorschein: Während die Frühaufsteher – also die Lerchen – ihre kreative Hochphase bereits putzmunter vor 7 Uhr ausleben können, sind wir Eulen erst nach 9 Uhr dazu fit. Langschläfer und Frühaufsteher ist eine Gen-Sache, und wer versucht, was anderes zu sein, arbeitet gegen seine innere Uhr. Auch wenn die meisten Menschen irgendwo zwischen morgenfrischen Lerchen und nachtaktiven Eulen sind, so scheint es mir in

meiner subjektiven Wahrnehmung doch so – und das finde ich natürlich wahnsinnig unfair – dass gerade unsere hiesige Arbeitswelt eher in Richtung der Lerchen geht: Früh im Büro zu sein wird stets als eifrig, emsig, total bei der Sache wahrgenommen, die Mitarbeitenden, die eben echt was leisten. Menschen, die wie ich wenn möglich erst um 9 Uhr auftauchen, bekommen nicht selten Sprüche zu hören, wie «Der frühe Vogel kriegt den Wurm» oder «Morgenstund hat Gold im Mund». Und manchmal nervt das, so ein ganz klein wenig. Mein Appell geht also dahin, Mitarbeitende, die nicht unbedingt notorische Frühaufsteher sind, gerade auch im Sinne des Diversity-Ansatzes (Heterogenität schafft Innovation) wohlwollend als Eulen zu akzeptieren, im Wissen, dass wir unser Hoch etwas später am Tag ausleben. Es ist nämlich wenig berauschend, den Tag um 9 Uhr mit der üblichen Bemerkung, ob man denn nur noch halbtags arbeite, zu beginnen.

Aber eine Hoffnung gibts für die Langschläfer – und damit auch für mich. Diese sogenannten Chronotypen (eher Lerche oder eher Eule) verändern sich im Laufe des Lebens. Kinder sind bekanntermassen früh wach und das gleich mit einer Mordsenergie. Pubertierende machen die Nacht zum Tag, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. In der glorreichen Arbeitszeit verschiebt sich das (zwangsweise) wieder in Richtung Lerche, und ältere Menschen sind meist früh wach und brauchen auch ein Stück weniger Schlaf.

Ich habe also gute Chancen, irgendwann mal in Richtung moderatem Frühaufsteher zu mutieren und zusammen mit dem steigenden Rentenalter in der Arbeitswelt voll mit dabei zu sein – vor 9 Uhr. ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ, Hochschule Luzern) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.

Schwarzenbach Weinbau

100 Jahre Weinbautradition in der Reblauge in Meilen

In vierter Generation widmet sich die Familie Schwarzenbach mit Leidenschaft und Erfolg dem Weinbau am Zürichsee. Ihre Weine – insbesondere der Räuschling aus Obermeilen – sind mehrfach ausgezeichnet worden. Die Schwarzenbachs sind gegen einen verstärkten Schutz einheimischer Gewächse und glauben an eine gute Zukunft ihres Betriebs. Bei unserem Besuch war «Wümmet» angesagt. **Michael Zollinger (Text) und Hans-Peter Siffert (Bilder)**



Bilder: Hans-Peter Siffert/weinwelt.ch

Das Schwarzenbach-Team im Fasskeller: Hermann und Cécile Schwarzenbach (links) mit Sohn Alain (rechts) und Marilen Muff.

Mit ihren gut sieben Hektaren bewirtschafteter Rebfläche gehört Schwarzenbach Weinbau zu den grössten Winzerei-Betrieben rund um den Zürichsee. In der Meilener Reblauge verarbeitet die Familie Schwarzenbach noch weitere 1,5 Hektaren zu insgesamt jährlich rund 60 000 Flaschen. Davon entfallen 55 Prozent auf Weiss- und 45 Prozent auf Rotweine. Aus insgesamt zwölf Rebsorten werden 20 verschiedene Weine produziert. Die wichtigsten Gewächse sind Räuschling, Riesling x Sylvaner, Sauvignon Blanc und Pinot Noir.

Besonders am Herzen liegt Hermann Schwarzenbach der Räuschling. Viele Winzer gaben in der Vergangenheit dessen Produktion wegen seines umstrittenen

Rufs auf. Gemeinsam mit andern Weinbauern hat ihn Schwarzenbach wieder salonfähig gemacht und ihm sogar den Weg in die Top-Gastronomie geebnet. Ausserdem vinifiziert Schwarzenbach die Trauben von zusätzlich acht Hektaren in Lohnkelterung.

Markttöffnung hat die Qualität der Weine verbessert

Seit der Weinbauer zusammen mit seiner Frau Cécile den Betrieb nach Winzer-Lehre, Meisterprüfung und einem Stage in Australien im Jahr 1986 übernommen, hat sich viel verändert auf dem Schweizer Weinmarkt. «Die Öffnung des Marktes war gut für uns. Ich habe diese immer begrüsst. Sie hat die Qualität der

Schweizer Weine ganz sicher positiv beeinflusst», sagt Schwarzenbach. Die jüngsten Bestrebungen, wieder neue Kontingente für ausländische Weine einzuführen, bezeichnet er als Schnapsidee: «Man kann den Leuten nicht vorschreiben, was sie trinken sollen.»

Der Walliser SVP-Nationalrat Oskar Freysinger schlug unlängst per Motion vor, die Importkontingente nach der Inlandleistung zu verteilen. Gute Schweizer Weine seien heute konkurrenzfähig mit den ausländischen Erzeugnissen, sagt dazu Schwarzenbach. Nicht im Tiefpreissegment, wo Coop und Denner den Markt dominieren, aber im mittleren Segment zwischen 15 und 20 Franken. So viel kostet auch das Gros der

Tropfen aus der Reblauben – die teuren 28 Franken. Nur in diesem Segment, so Schwarzenbach, habe man eine Chance, sofern man das Niveau halten könne.

Schwarzenbach beliefert die Gastronomie selbst, ausser in der Stadt Zürich, wo er mit einem Weinhändler zusammenarbeitet. In rund 30 Restaurants in und um Zürich gibt es die Weine aus Obermeilen zu trinken. Sonst verkauft man ab Weingut an Privatkunden. «Uns kommt zugute, dass wir viele langjährige Stammkunden haben», sagt Cécile Schwarzenbach, die sich im Betriebs Marketing und die Administration kümmert.

Auch Sohn Alain arbeitet seit mehreren Jahren auf dem Weingut, nachdem er die Winzerlehre in der Romandie abgeschlossen und ein Praktikum in Neuseeland gemacht hat. Bis spätestens in vier Jahren soll der 29-Jährige die volle Verantwortung im Betrieb übernehmen, in dem auch dessen Partnerin mitwirkt. Auch sie ist gelernte Winzerin und hat eine Zusatzausbildung im Marketing. Die Familie beschäftigt regelmässig ein bis zwei Lehrlinge.

Ein guter Jahrgang

Dieses Jahr wurde der Betrieb 100 Jahre alt. Im Jahr 1912 erstand Hermann Schwarzenbach I. für seinen Sohn Hermann II. die Reblauben in Obermeilen, damals noch ein Mischbetrieb mit Kühen, Schafen, Obstbäumen und Reben. Es war dann Hermann III., der sich aus der Nutztierhaltung verabschiedete und ab 1968 voll auf Wein setzte. Hermann IV., der heutige Chef, den in der Region alle «Stikel» nennen, hat den Betrieb er-

folgreich weiterentwickelt und die Qualität kontinuierlich steigern können.

Als erster Winzer am Zürichsee versuchte er sich mit Assemblagen und dem Barrique-Ausbau. «Wir schafften es, gleichbleibend hohe Qualität zu produzieren – freilich nicht ohne die üblichen Jahrgangsschwankungen», sagt Schwarzenbach. Der aktuelle Jahrgang werde übrigens ein guter. Das bestätigt wenig später Sohn Alain, der eben aus dem Rebberg kommend kurz zum Gespräch stösst. «Wir haben kalte Nächte. Der Stress zwischen kalt und warm entfaltet das Aroma und ist gut für die Trauben», erklärt er.

Zum Zeitpunkt unseres Gesprächs stand die ab Ende September beginnende «Wümmet» – wie die Traubenernte im Dialekt heisst – unmittelbar bevor. Wie immer halfen rund 20 Pensionierte und Studenten aus der Gemein-

«Schwarzenbachs sind innovative Winzer, die gerne auch mal Neues ausprobieren.»

de mit. In rund vier Wochen sollen alle Trauben gewonnen sein. Mitte November wird die Privat- und Gastroschenschaft angeschrieben und mit den neuen Katalogen und Preislisten beliefert.

Schweizer Weine im Aufwind

Man müsse heute eindeutig mehr tun, um den Wein zu verkaufen, sagt Cécile Schwarzenbach. Mit «Kunst im Keller»



Von Kennern geschätzt und mehrfach ausgezeichnet: Schwarzenbachs Rauschling.

organisiert sie etwa regelmässig Kunstausstellungen, um die Kunden ans Weingut zu binden. «Früher lieferte man einem Privathaushalt 100 Flaschen und sah im Keller vielleicht drei verschiedene Weine. Heute bestellen die Leute kleinere Mengen und trinken Weine aus der ganzen Welt», sagt Hermann Schwarzenbach. «Wir wollen für alle erschwingliche Weine machen und eine breite Aroma-Vielfalt abdecken. Das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt, und der persönliche Kontakt zu unseren Kunden ist uns sehr wichtig», beschreiben die Winzer ihre Philosophie.

Zurzeit profitiere man dank der hohen Qualität vom Trend zum regionalen Produkt, ergänzen sie. Einheimische Erzeugnisse seien im Aufwind, auch wenn der Verkauf von Schweizer Wein gemäss den offiziellen Zahlen im ver-

di ga Büros möbel ganz individuell.

Profitieren Sie vom Jubiläumsprogramm SIMPLY und den Jubi-Preisen. Ob Schreibtisch oder komplette Bürolandschaft, SIMPLY ist unglaublich flexibel und lässt sich Ihren individuellen Bedürfnissen anpassen!

Nutzen Sie die Chance und profitieren Sie jetzt von Ihren attraktiven Gewerbe-Konditionen!

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

I d'iga muesch higa!

Wir feiern 75 Jahre
Bürokompetenz



www.diga.ch

- ▶ gangenen Jahr insgesamt rückläufig war (minus 4,7 Prozent). Das werde von ihren Gastrokunden bestätigt, sagen die Schwarzenbachs. Die schlechten Zahlen für 2011 seien darauf zurückzuführen, dass es sich um kleine Jahrgänge gehandelt habe.

Mitglied in der Schatzkammer

Gut fürs Image von Schwarzenbach und dessen Marke ist die Mitgliedschaft bei «Mémoire des Vins Suisse», der Schatzkammer des Schweizer Weins. In den erlauchten Kreis von 50 Produzenten aus allen Weinbauregionen der Schweiz wird man für einen speziellen Wein eingeladen, was eine besondere Ehre bedeutet und ein Beweis für hohe Qualität ist. Hermann Schwarzenbach wurde wegen des «Meilener Räuschling Seehalden» aufgenommen. Er gehört zu den innovativen Winzern, die gerne immer auch Neues ausprobieren.

Zum Beispiel die Lancierung von Verjus. Dabei handelt es sich um sauren Traubensaft, der in der Küche als Ersatz von Essig oder Zitronensaft verwendet wird und durch das Pressen von unreifen Trauben gewonnen wird. Nach Jahrzehnten in Vergessenheit, ist er heute als Edelprodukt wieder erhältlich. Cécile Schwarzenbach hat dazu vor kurzem sogar ein Kochbuch herausgegeben.

Uralte Hefestämme entdeckt

Ein weiterer Meilenstein in der jüngeren Geschichte des Weinguts war die Entdeckung der «Hefe 1895». 2008 luden die Schwarzenbachs einen kleinen



Die Reben befinden sich an wunderschöner Lage am Zürichsee.

Kreis von Weinliebhabern zu einer Degustation von Jahrzehnte alten Weinen bis zum Jahrgang 1895 ein. Trotz ihres hohen Alters waren die meisten von sehr guter Qualität. Fasziniert von dieser Tatsache, füllte Schwarzenbach Weinrückstände in sterile Gläserchen und liess sie von seinem Freund Jürg Gafner, einem renommierten Mikrobiologen an der Forschungsanstalt Agroscope in Wädenswil, untersuchen. Unter dem Mikroskop konnten die Forscher noch intakte Hefezellen ausmachen, die in einer Art Schlafzustand über 100 Jahre überlebt hatten. Versuche ergaben, dass diese aromaneutrale Hefe hervor-

gende Gäreigenschaften aufweist und zu 100 Prozent fructophil ist.

«Die Öffnung des Markts hat die Qualität der Schweizer Weine positiv beeinflusst.»

Man beschloss, sie zu züchten und zu vermarkten. Der erste Wein, den Schwarzenbach 2008 damit herstellte, gewann prompt mehrere Goldmedaillen. Heute vergärt der Winzer praktisch alle seine Weine mit der Hefe 1895 und verkauft sie an diverse Kollegen, die längst ebenfalls davon schwärmen. Derweil laufen die mikrobiologischen Studien in Wädenswil weiter.

Klares Ziel für die Zukunft

Die Ziele der Schwarzenbachs für die nähere Zukunft sind klar: Sie wollen sukzessive mehr Verantwortung an den Sohn abgeben, so dass dieser mit gut 30 Jahren den Betrieb voll übernehmen und nach seinen Vorstellungen weiterentwickeln kann. «Vielleicht ist er dann noch ab und zu froh um unsere Hilfe. Die Nummer 1 wird aber er sein», meint dazu Hermann Schwarzenbach. ■

*Eine gute Adresse für Liebhaber von Qualitätsweinen:
Der Sitz von Schwarzenbach Weinbau an der Seestrasse in Meilen.*



Besserer Markteintritt in Hongkong

Die Schweizer Aussenwirtschaftsförderin Osec hat in Hongkong einen weiteren Swiss Business Hub eröffnet. Seine wichtigsten Aufgaben: die Unterstützung von KMU aus der Schweiz und Liechtenstein beim Markteintritt in Hongkong und die Standortpromotion.

Der neue Swiss Business Hub (SBH) ist in den Räumen des Schweizer Generalkonsulats untergebracht, wie die Osec mitteilte. Der Leiter der neuen Osec-Aussenstelle, Frank Eggmann, wird mit seinem Team exportorientierten KMU aus der Schweiz und Liechtenstein, die in Hongkong Fuss fassen möchten, beratend zur Seite stehen und zum Beispiel bei der Evaluation des Marktes oder bei der Vermittlung von Geschäftskontakten wertvolle Unterstützung bieten können.

Daniel Küng, CEO der Osec, ergänzt: «Der neue Swiss Business Hub Hongkong wird neben der Exportförderung auch Aktivitäten zur Standortpromotion der Schweiz wahrnehmen und sich darum bemühen, Entscheidungsträgern aus Hongkongs Wirtschaft die Schweiz als attraktiven Unternehmensstandort bekannt und beliebt zu machen. Hongkong ist das Tor zu China schlechthin und kann als regionaler Standort auch andere umliegende Länder in Asien bedienen, zum Beispiel die Asean-Staaten.» Zudem profitiert China gemäss Küng

von Hongkongs Stellung als Sammelbecken von Importgütern aus der Schweiz und aus der EU.

Wichtiger Handelspartner

Die weltwirtschaftliche Bedeutung Hongkongs wird auch durch die starke Präsenz der Schweiz unterstrichen: Rund 190 Schweizer Firmen sind schon dort tätig. Die Schweizer Direktinvestitionen belaufen sich auf rund fünf Milliarden Franken. Mit der Eröffnung des neuen SBH soll der Zugang zu Hongkong weiter vereinfacht werden. Der SBH ist ein weiterer Schritt der Osec, die Schweizer Wirtschaft bei ihrer Expansion in Wachstums- und Schwerpunktmarkte mit direkter Hilfe vor Ort zu unterstützen. Neben dem neuen Stützpunkt in Hongkong führt die Osec in ihrem Aussenetz zusammen mit dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) nun 19 Swiss Business Hubs.

Als Sonderverwaltungszone Chinas ist Hongkong der dritt wichtigste Han-

delspartner der Schweiz in Asien. Mit dem Freihandelsabkommen zwischen der Efta und Hongkong werden sich die Handels- und Wirtschaftsbeziehungen noch einmal intensivieren. 2011 beliefen sich die Schweizer Exporte nach Hongkong auf fast 6,3 Milliarden Franken. In den ersten acht Monaten 2012 sind die Ausfuhren nochmals um fast einen Fünftel angestiegen, während sie nach China im gleichen Zeitraum um fast 15 Prozent abnahmen.

Den weitaus grössten Anteil der Exportgüter machen Uhren aus, gefolgt von Edelsteinen, Edelmetallen und Bijouterie sowie Maschinen, pharmazeutischen Erzeugnissen und chemischen Grundprodukten. Ein grosses Potenzial für exportorientierte Schweizer Unternehmen sieht die Osec insbesondere in den Bereichen Biotech und Medtech, elektronische Geräte, ICT & Multimedia, aber auch im Cleantech-Sektor, zum Beispiel bei den erneuerbaren Energien oder bei der Energieverteilung, sowie im nachhaltigen Bauen. ■ (Osec/Pfi.)



© Tdh / Struzik - loD

In mehr als 30 Ländern bietet Terre des hommes Kindern in Not eine bessere Zukunft. 85% der finanziellen Mittel fliessen direkt in unsere Projektarbeit.

Ihr Testament zu Gunsten der Kinder unterstützt den Einsatz von Terre des hommes. Bestellen Sie gratis unsere Ratgeberbroschüre über Testament und Schenkung.

Ansprechpartner: Vincent Maunoury

- telefonisch: 058 611 07 86
- per E-Mail: vmu@tdh.ch
- per Internet: www.tdh.ch/de/donate/legacy



Terre des hommes • Montchoisi 15, CH - 1006 Lausanne • www.tdh.ch

Erfolgreiche Kampagne zur Bedeutung der Arbeitgeber

Der Arbeitgeberverband Basel hat eine Kampagne unter dem Titel «Gute Arbeitgeber geben mehr als Arbeit» lanciert. Im Zentrum stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Region. Ziel ist es, die Bedeutung der Wirtschaft und der Arbeitgeber für den Wohlstand unserer Gesellschaft hervorzuheben. **Dominik Marbet**

Im Zentrum der Kampagne stehen keine namenlosen Models, sondern Mitarbeitende von Mitgliedunternehmen aus der Region Nordwestschweiz. Die Idee der Kampagne ist es, dass die Mitarbeitenden authentisch festhalten, was ihnen ihre Arbeitgeber nebst Arbeit und Lohn noch geben. Das Spektrum der Antworten reicht von Sicherheit über Verantwortung, Befriedigung und Selbstwert bis zum Zeitdruck und weiteren persönlichen Statements. Die Aussagen sind echt und spontan.

Die Resonanz auf die regionale Kampagne ist bisher sehr positiv. Die involvierten Mitarbeitenden waren alle mit Begeisterung dabei, und nur wenige Tage nach der Lancierung wurde der Spot im Internet weit über 1000-mal angeklickt. Auch die erhoffte Verbreitung der Kampagne innerhalb der Unternehmen wirkt. Zahlreiche Mitgliedfirmen berichteten in ihren Mitarbeiter- oder Kundenzeitschriften sowie im Inter- und Intranet darüber und sorgten damit für einen Multiplikationseffekt. Die Identifikation der Unternehmen mit der Aktion zeigt, dass gute Arbeitgeber eben tatsächlich mehr als Arbeit geben. Der Arbeitgeberverband Basel scheint mit der Kampagne den Nerv der Unternehmen getroffen zu haben.

Beiträge fürs Gemeinwohl

Ziel der Kampagne ist es, die volkswirtschaftliche Bedeutung der Wirtschaft und damit der Arbeitgeber hervorzuheben. In gewissen Kreisen ist eine zunehmende Wirtschaftsfeindlichkeit festzustellen, die auf wenigen Negativbei-



Mitarbeitende im Zentrum: Sujet aus der Kampagne des Arbeitgeberverbands Basel.

spielen beruht. Solch pauschale Kritik zeigt sich vermehrt bei Abstimmungen. Es ist schwieriger geworden, sich beim Stimmbürger und der Stimmbürgerin Gehör zu verschaffen und die Anliegen der Wirtschaft sachlich darzulegen. Dabei geht vergessen, welchen Beitrag die Arbeitgeber in wirtschaftlicher, sozialer und auch gesellschaftlicher Hinsicht leisten. Sie schaffen und erhalten nicht nur Arbeitsplätze, sondern bieten auch Lehrstellen an und bilden junge Nachwuchskräfte aus. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag für das Gemeinwohl.

Der Arbeitgeberverband Basel will diese positiven Aspekte mit der Kampagne wieder vermehrt in Erinnerung rufen und aufzeigen, dass Arbeitgeber

einen nicht zu unterschätzenden Beitrag für unseren Wohlstand leisten. Die Aussagen der zu Wort kommenden Mitarbeitenden von regionalen Arbeitgebern stehen stellvertretend für die Leistungen von Tausenden von Arbeitgebern in der Nordwestschweiz.

Die bis Anfang November laufende Kampagne startete mit Anzeigen, Tramplakaten und Werbespots. Im nächsten Frühling wird sie fortgesetzt. Die aktuellen Spots sind im regionalen TV zu sehen und auch online abrufbar. ■

Dominik Marbet ist beim Arbeitgeberverband Basel Bereichsleiter Öffentlichkeitsarbeit und Berufsbildung.

Personalsuche

Unterstützung für Arbeitgeber

Die Arbeitslosenversicherung hat eine Informations- und Sensibilisierungskampagne unter dem Motto «Machen Sie den RAV-Check» lanciert. Damit sollen Arbeitgeber auf die Dienstleistungen der ALV aufmerksam gemacht werden.

Gemäss Kundenbefragungen der Arbeitslosenversicherung (ALV) weiss die Hälfte der Führungskräfte und Personalverantwortlichen in Schweizer Unternehmen nicht, welche Dienstleistungen die ALV bietet. Enge Beziehungen zur Wirtschaft sind jedoch die Basis, um stellensuchende Menschen effektiv bei deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt unterstützen zu können. Zudem haben auch Arbeitgeber als Stellenanbieter denselben Anspruch auf Beratung und Unterstützung durch die öffentliche Arbeitsvermittlung wie die Stellensuchenden, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mitteilte.

Die Mitte Oktober lancierte Kampagne soll Unternehmen motivieren, die regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) stärker bei der Besetzung offener Stellen einzubeziehen. Andererseits wird auch das Bewusstsein aller Mitarbeitenden der Arbeitslosenversicherung für die Bedeutung der «Zielgruppe Unternehmungen» gestärkt. Mit der Sensibilisierung von Unternehmen und ALV-Mitarbeitenden für deren volkswirtschaftliche Verantwortung leistet die Kampagne auch einen Beitrag zur Fachkräfteinitiative von Bundesrat Schneider-Ammann. Ziel ist es, das inländische Arbeitskräftepotenzial besser auszuschöpfen.

Die Broschüre «Alles zur Stelle» enthält eine Zusammenfassung der für Arbeitgeber existierenden Dienstleistungen der ALV. Ein spezielles Label mit dem Slogan «Machen Sie den RAV-Check» wird die Wiedererkennbarkeit der Kampagne fördern. Auf Französisch heisst der Slogan «Ayez le réflexe ORP» und auf Italienisch «Noi con voi – URC». Weitere nützliche Informationen gibt es auf der Website des Seco, wo auch die Broschüre «Alles zur Stelle» heruntergeladen werden kann. ■

www.seco.admin.ch



Thomas Berner, Mitglied der Gruppenleitung, und Michel Steffen, Hälg Group, St. Gallen

Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Die Hälg Building Services Group vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin. **Telefon 0800 80 90 80. swica.ch/kollektivpartner**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.



Wirtschaft ist kein Kinderspiel

Sie tüfteln Produkte aus, feilen an Strategien, kreieren Slogans, präsentieren die Geschäftsergebnisse an der Generalversammlung: Mittelschülerinnen und Mittelschüler, die an einer Wirtschaftswoche der Ernst Schmidheiny Stiftung teilnehmen. Eine Klasse der Alten Kantonsschule Aarau gibt uns Einblick in ein Spiel, das der realen Welt der Wirtschaft täuschend nahe kommt. **Daniela Baumann**

Horcht man ihren Worten, glaubt man gestandene Firmenchefs vor sich zu haben: Sie preisen das Preis-/Leistungsverhältnis ihrer Produkte, sprechen von der Erweiterung des Absatzmarktes und erklären ihre Marketingmassnahmen mit der «AIDA»-Formel (Attention, Interest, Desire, Action). «Wir legen grossen Wert auf eine gute Schulung der Vertreter, die in den Warenhäusern unser Produkt verkaufen», heisst es weiter – zum Beispiel bei der Firma DVTEC, die mit einem innovativen DVD-Player mit portablen Bildschirmen den Markt erobern möchte.

Doch dann kommen die kniffligen Fragen: «Wer genau ist Ihr Zielpublikum?», hakt der Marketing-Profi nach, wenn pauschal vom «gehobenen Mittelstand» gesprochen wird. «Was hat es mit Ihrem Leitsatz ›Qualität vor Quantität‹ auf sich?», fragt er bei jenem Unternehmen nach, das stattliche 300 000 DVD-Player pro Jahr produziert. Jetzt

zeigt sich, wessen Unternehmensstrategie wirklich durchdacht ist – und wie jung und unerfahren die Unternehmer eben doch sind. Um Erklärungen ringend, manchmal etwas unbeholfen vor der Klasse stehend, aber hie und da auch selbstbewusst argumentierend, versuchen die teilweise erst 15-jährigen Gymnasiasten ihre Mitschüler und Konkurrenten auf dem Markt für DVD-Player von ihrem Konzept zu überzeugen.

Lerneffekt in beide Richtungen

Die rund 20 Schüler – darunter eine Schülerin – der Alten Kantonsschule Aarau, die anlässlich einer Projektwoche auf das Experiment Wirtschaftswoche eingestiegen sind, haben in Gruppen von drei bis fünf Personen soeben die Marketingkonzepte ihrer fiktiven Unternehmen präsentiert. Erst zwei Tage zuvor waren sie von Hanspeter Fässler, Inhaber einer Kommunikationsagentur, mit den Grundsätzen von Marketing

und Unternehmenskommunikation vertraut gemacht worden. Er nimmt während der Präsentationen der vier Unternehmen in den Bankreihen des Schulzimmers Platz. Mit spürbarer Leidenschaft gibt der Kommunikationsfachmann im Pensionsalter den Jugendlichen Feedback und lässt sie an seinem grossen Erfahrungsschatz teilhaben.

So benutzt er die inneren Widersprüche, in denen sich die Schüler und Neo-Unternehmer teilweise verfangen haben, um vor Betriebsblindheit zu warnen: «Man sollte nie etwas im Raum stehen lassen, sondern stets hinterfragen, was man kommuniziert.» Hanspeter Fässler geizt aber auch nicht mit Lob, etwa für die Idee, den Mitarbeitenden Visitenkarten abzugeben: «Deren Produktion kostet wenig, fördert aber die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.»

Fässler investiert sich nicht umsonst in Wirtschaftswochen, wie er schmunzelnd zugibt. «Ich lerne selbst immer auch von den jungen Menschen.» Im aktuellen Fall staunt er, wie wenig Interesse das Internet als Werbepattform bei den Jungen noch zu wecken vermag. Gleich mehrfach winken sie ab: «Internetwerbung lohnt sich für uns nicht. Im Warenhaus können die Konsumenten das Produkt direkt anschauen und sehen, wie es funktioniert.»

Herausforderung Stellenabbau

Noch vor der verdienten Mittagspause setzen sich die Schüler der Wirtschaftswoche mit einer unangenehmen Situation im Leben eines Unternehmers auseinander: Es gilt, Personal zu entlassen. «Frühpensionierungen, Umschulungen und dergleichen wurden bereits vorgenommen, als letzte Massnahme muss fünf Mitarbeitenden gekündigt wer-

Die Mitschüler sowie Hanspeter Fässler hören gespannt den Ausführungen der Konkurrenzfirmen zu.



den»: So erklärt Fachlehrer Hanspeter Bolli die Ausgangslage und verteilt eine fiktive Personalliste mit 35 Namen. Zu jeder Person sind Angaben über Alter, Anzahl Dienstjahre, Zivilstand, Anzahl Kinder, Qualifikation und Bruttolohn aufgeführt sowie allfällige Bemerkungen zum Beispiel bezüglich Pünktlichkeit oder Mitarbeit in der Betriebskommission.

Die Schüler diskutieren in ihren Gruppen, wer entlassen wird – und weshalb. «Jüngere finden einfacher wieder eine Stelle als Ältere.» «Ledige müssen nur für sich selbst sorgen.» So und ähnlich tönen die Argumentationen. Die Aufgabe hinterlässt Spuren: Danach gefragt, wovor sie als reale Führungskräfte am meisten Respekt hätten, ist die Entlassung von Mitarbeitenden genauso ein Thema wie die Gefahr der Überarbeitung oder die Tatsache, dass innert kurzer Zeit viel Geld verloren gehen kann.

Draht der Wirtschaft zur jungen Generation

Hanspeter Bolli ist einer der beiden Fachlehrer, welche die Wirtschaftswoche mit einer bunt zusammengewürfelten Truppe von Gymnasiasten, Wirtschafts- und Informatik-Mittelschülern der Alten Kanti Aarau bestreiten. Der heute pensionierte Basler stellt sein Wissen schon jahrelang in Wirtschaftswochen zur Verfügung. Ursprünglich war er beim Bankverein, später bei der UBS in der Ausbildung tätig. Er sieht im Engagement an Schulen eine wertvolle Möglichkeit für Unternehmen, aus erster Hand zu erfahren, wie die junge Generation denkt, «wo sie der Schuh drückt». Sichtlich erfreut ist er über die hohe Motivation der Schüler: «Sie versetzen sich voll in die Rolle der Unternehmensleitung und schrecken nicht vor drastischen Entscheidungen zurück.»

Wieder im Plenum erklärt Bolli der Klasse, dass man zwei Kategorien von Entlassungskriterien unterscheiden kann: die sozialen wie Alter und Zivilstand und die leistungsbezogenen wie Qualifikationen und Lohn. Es zeigt sich in der Auswertung der Gruppenergebnisse, dass die Schüler etwa je zur Hälfte die einen oder die anderen Kriterien stärker gewichtet haben. «Der Trend geht heute in Richtung des Leistungs-

aspekts», so der Fachlehrer. Auch weist er die Klasse darauf hin, dass besonderes Verhalten von Mitarbeitenden wie die genannte Unpünktlichkeit oder Alkoholprobleme bei Entlassungsentscheiden zwar oft eine entscheidende Rolle spielt, jedoch nur unter der Voraussetzung als Kriterium dienen kann, dass es sauber dokumentiert ist.

«Die Schüler schrecken nicht vor drastischen Entscheidungen zurück.»

Immer wieder streut der ehemalige Prokurist auch Beispiele aus der eigenen Erfahrung ein. Diesen Praxisbezug wissen die Schüler zu schätzen. Etwas besonders Spannendes in der Wirtschaftswoche seien die Gastreferate der Personen aus der Privatwirtschaft. Spass mache auch, dass einem Wirtschaftswissen in Form eines Spiels vermittelt werde und man Geld investieren könne und sogleich erfahre, welche Konsequenzen die Finanzentscheidungen hätten.

Spiel unter realen Bedingungen

Dass dem so ist, verdankt sich einer komplexen Planspiel-Software, die reale Marktbedingungen simuliert und die operativen Entscheide laufend ausgewertet. Jahr für Jahr – in der Wirtschaftswoche steht ein Tag für ein Geschäftsjahr – treffen die Schüler mehr Entscheidungen. Zum Beispiel, ob und wie viele Maschinen sie zu welchem Preis einkaufen oder wie hoch die Investitionen für Ausbildung in ihrem Unternehmen sein sollen. «Aufgrund der von den Schülern bestimmten Zahlen errechnet das System für jedes Geschäftsjahr den Verkaufsertrag, den Reingewinn, den Börsenkurs und weitere Eckwerte», erklärt Bernd Krentscher, Fachlehrer und im «richtigen» Leben Marketing- und Verkaufsleiter bei Sulzer.

Krentscher empfindet die Fachlehrertätigkeit als bereichernd, aber zugleich herausfordernd. «Für Arbeitgeber hat sie den Vorteil, dass die betreffenden Mitarbeitenden sich intensiv mit zentralen betriebswirtschaftlichen Themen auseinandersetzen. Zudem können die Unternehmen auf diese Weise einen sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten.» ■

Ernst Schmidheiny Stiftung

Die Wirtschaftswochen sind ein Bildungsprojekt der Ernst Schmidheiny Stiftung, die damit auf eine praxisorientierte Art und Weise jungen Menschen betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vermitteln und deren Interesse und Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge fördern möchte. Auf der Basis eines wirtschaftspädagogischen Lehrkonzepts der Universität St. Gallen führen die Schülerinnen und Schüler während fünf Tagen ein eigenes Unternehmen, entwickeln Strategien, treffen Entscheidungen und setzen ihre Konzepte um. Dabei werden sie von Fachlehrern, die als Führungskräfte aus der Wirtschaft viel Praxiswissen mitbringen, unterrichtet und gecoacht.

Gefragte Unterstützung aus der Wirtschaft

Die Ernst Schmidheiny Stiftung, die in diesem Jahr ihr 40-jähriges Bestehen feiert, führt die Projektwochen an Gymnasien in Zusammenarbeit mit den regionalen Industrie- und Handelskammern und zahlreichen Unternehmen durch. Letztere stellen Führungskräfte als freiwillige Fachlehrpersonen zur Verfügung und/oder beteiligen sich finanziell. Die Fachlehrer werden von der Schmidheiny Stiftung geschult. Jährlich machen schweizweit 80 Gymnasien mit; seit dem Start 1974 haben fast 100 000 Jugendliche an einer Wirtschaftswoche teilgenommen. ■

Weitere Informationen: www.esst.ch, www.wirtschaftswochen.ch

VERANSTALTUNGEN

2. Swiss-Practice Day:**Zukunft Standort Schweiz**

Veranstalter: Swiss Practice/ZfU

International Business School

Datum: 15. November 2012

Ort: ABB Schweiz AG, Baden-Dättwil

www.zfu.ch → Termine → November**Öffentliches Fachreferat: Neue Chancen in der Arbeitsintegration**

Veranstalter: Ibiza,

Fachstelle Arbeitsintegration

Datum: 29. November 2012

Ort: Startrampe, Wetzikon

www.ibiza-noveos.ch → Aktuelles**8. Lifefair-Forum: Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit: Realität oder Illusion?**

Veranstalter: Life Fair GmbH

Datum: 6. Dezember 2012

Ort: Forum St. Peter, Zürich

www.lifefair.ch**Tagung zu den Folgen der Personenfreizügigkeit: Zwischen Standortförderung und flankierenden Massnahmen**

Veranstalter: Stiftung Lilienberg

Unternehmerforum in Zusammenarbeit mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

Datum: 13. Dezember 2012

Ort: Lilienberg Unternehmerforum, Ermatingen

www.lilienberg.ch → Veranstaltungen**KMU-Forum: Als KMU durch die Krise mit Qualität, Wissen und Innovation**

Veranstalter: Euroforum Schweiz AG

Datum: 13. Dezember 2012

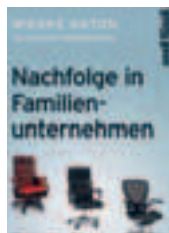
Ort: Gottlieb Duttweiler Institute, Rüschlikon

www.euroforum.ch

→ Veranstaltungen

[Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

PUBLIKATIONEN

**Nachfolge in Familienunternehmen**

Das Coaching für den erfolgreichen Generationswechsel.

Wiebke Anton, 2012, 192 Seiten, gebunden, Fr. 39.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05448-2. Da die Fussstapfen des Vorgängers, dort die Selbstverwirklichungsträume des Nachfolgers: Der Ratgeber zeigt, wie mit Motivation, Wertschätzung und Kommunikation die Unternehmensnachfolge gelingt.

(Ir-)Rationale Topmanager

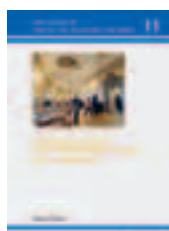
Zur Krise der Finanzwirtschaft und des Managements. Ulrich F. Zwygart, 2012, 216 S., gebunden, Fr. 36.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-798-3. Eine neue Sicht auf das Management: Anhand von Beispielen bekannter Manager und deren Entscheidungen stellt der Autor – selbst Manager – die irrationalen Einflusskräfte dar, welche die Rationalität gefährden.

**Der Schweizer Franken – Eine Erfolgsgeschichte**

Die Währung der Schweiz im 19. und 20. Jahrhundert. Ernst Baltensperger, 2012, 320 Seiten, gebunden, Fr. 48.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-793-8. Das Buch zur Währungsgeschichte der Schweiz beschreibt den Weg des 1850 mit dem Münzgesetz geschaffenen Frankens vom kleinen Bruder des französischen Franc zum stabilen, international begehrten Geld.

Was Deutsche nicht hören wollen ...

... und Schweizer nicht zu sagen wagen. Thomas Kölliker, 2012, 192 Seiten, kartoniert, Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05479-6. Am Arbeitsplatz entstehen aus Klischees über Schweizer und Deutsche schnell Konflikte. Der Autor nennt Gründe für die «kleinen Unterschiede» und erklärt, weshalb gewisse Teams gut und andere nicht funktionieren.

**Entscheidungsstrukturen in der Schweizer Politik ...**

... zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Manuel Fischer, 2012, 380 S., kartoniert, Fr. 54.–, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-0988-7. Die Studie analysiert die Strukturen der elf wichtigsten nationalen Entscheidungsprozesse zwischen 2001 und 2006. Dies gibt Hinweise auf Machtverteilung, Akteurbeziehungen und das Funktionieren des politischen Systems.

Wie viel Bern braucht die Schweiz?

Stefan von Bergen/Jürg Steiner, 2012, 192 S., gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1312-0. Die Räume Zürich–Basel und Genf–Lausanne sind das ökonomische Rückgrat des Landes. Warum fiel Bern dagegen wirtschaftlich zurück? Was fehlt zur überzeugenden Hauptstadt? Die Autoren benennen Berns Wunde Punkte und zeigen das Potenzial auf.

**Wirtschaft zum Glück**

Solidarisch arbeiten heute, weltweit. Bettina Dytrich/Pit Wuhler (Hrsg.), 2012, 272 Seiten, kartoniert, Fr. 29.–, Rotpunkt, Zürich, ISBN 978-3-85869-498-0. Ist eine Wirtschaft möglich, in der nicht nur der Profit, sondern auch soziale und ökologische Bedürfnisse zählen? Beispiele von alternativen Banken oder solidarischem Tourismus geben die Antwort.

Heinz von Holzen, Bali (Indonesien)

Mit Schürze statt Krawatte

Vor 15 Jahren eröffnete der Nidwaldner Heinz von Holzen in Nusa Dua auf Bali sein erstes Restaurant. Heute beschäftigt er 130 Leute. **Michael Lütscher**



Bild: Tanja Demarmels

Führt drei Restaurants, ein Bed & Breakfast und eine Kochschule: Heinz von Holzen.

Heinz von Holzen lacht und sagt: «Was ich tue, ist wie wenn ein Chinese als einziger die echte Schweizer Küche pflegen würde.» Der Nidwaldner kocht seit 15 Jahren ausschliesslich balinesisch. Er bietet in seinen Restaurants vor allem jene Art von Curry-Gerichten an, wie man sie in den Strassenküchen Balis, nicht aber in Restaurants findet. Wir treffen von Holzen im ersten seiner beiden «Bumbu Bali»-Lokale. Das Haus ist voll, Feriengäste aus Australien, der Schweiz und China sitzen an den Tischen, die rund um einen Hof gruppiert sind. Und im Restaurant spielt ein balinesisches «Gamelan-Orchester» auf.

1990 war der heute 54-Jährige als Küchenchef des neu eröffneten «Grand Hyatt» nach Bali gekommen. Danach versuchte er sein Hobby Fotografieren zum Beruf zu machen, kehrte dann im Management des Ritz-Carlton in die Hotelgastronomie zurück, um festzustellen, dass dies nicht das Richtige war. «Wenn man mal alleine gearbeitet hat, will man nicht mehr angestellt sein», sagt er: «Ich zog es vor, Koch mit einer dreckigen Schürze als Manager mit einer Krawatte zu sein», erklärt Heinz von Holzen rückblickend.

Mit Hilfe eines einheimischen Unternehmers, der das Grundstück beisteuerte, starteten von Holzen und seine balinesische Frau Ende 1997 das «Bumbu Bali». «Am ersten Abend hatten wir kein Licht und keine Gäste, am zweiten Abend Licht, aber noch immer keine Gäste», erinnert er sich. Es war die Zeit der Asienkrise, und die indonesische Rupiah verlor täglich an Wert. Für von Holzen hatte das allerdings positive Auswirkungen: Weil er eine Hypothek in harten australischen Dollars aufgenommen hatte, reduzierten sich die Baukosten auf die Hälfte, wie er rückblickend festhält.

Bald wurde die balinesische Küche des «Bumbu Bali» zum Geheimtipp, dann zum Tipp zahlreicher Reiseführer. Von Holzen eröffnete ein zweites Lokal, ebenfalls in Nusa Dua, wo diverse Luxushotels stehen. Die beiden Restaurants liegen nur wenige hundert Meter auseinander. Gewisse Grundstoffe wie etwa die Currypasten werden nun zentral in der grossen Küche des zweiten «Bumbu Bali» zubereitet. Diese Pasten bietet er seit kurzem in Pulverform seinen Gästen auch als Souvenir zum Kauf an.

«Ich bin immer am Üben», sagt von Holzen. Will heissen: Er probiert immer wieder neue Sachen aus. Die Schweine für die in Bali beliebte Spezialität Spanferkel züchtet er mittlerweile selbst in einem Freilaufgehege. Und der Ausbruch der Hühnergrippe veranlasste ihn, selbst einen Betrieb für die Schlachtung aufzubauen. Die Hühner kauft er direkt bei den Produzenten ein, kann so die Hygiene kontrollieren und das verarbeitete Geflügel an «viele der besten Hotels und Restaurants auf Bali» weiterverkaufen. Neben einem weiteren Restaurant und einem Bed & Breakfast betreibt von Holzen auch eine Kochschule. Drei Kurse finden jede Woche statt, die Nachfrage von kochfreudigen Touristen ist ungebrochen. Am Tag unseres Treffens führte er den 1299. Kurs durch.

Bonus für die Mitarbeitenden

Insgesamt beschäftigt von Holzen 130 Mitarbeitende. «Es ist fantastisch, mit diesen Leuten zusammenzuarbeiten», sagt er. Viele seien seit Jahren dabei, der Küchenchef sogar seit dem ersten Tag. «Damals war er ein Trainee», sagt von Holzen. Seine Leute bildet er selbst aus – «eigentlich bildet sie mein Team aus», präzisiert er. Seine Angestellten arbeiteten nur fünf statt die in Indonesien üblichen sechs Tage pro Woche. Er bezahle ihnen die Sozialabgaben und lasse sie am Erfolg teilhaben. Zweimal pro Jahr gibt es einen Bonus. Die Folge: «Bei mir sind die Leute immer motiviert – nie hat jemand Kopfweg.»

Bali sei heute überlaufen, sagt von Holzen. Er selbst liebt die wilde Abgeschiedenheit der indonesischen Vulkane. «Aber fürs Geschäft ist es in Bali super.» Auf dem Erfolg ausruhen? Das kommt für Heinz von Holzen nicht in Frage. Wenn immer möglich erteilt er die Kochkurse selbst, steht um fünf Uhr auf, ist um sechs auf dem Markt. Und hilft abends in seinen Küchen mit. ■

Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau

Dialog zwischen Unternehmen und Politik fördern

Die Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau spielt als Bindeglied zwischen Politik und Wirtschaft eine Schlüsselrolle. Die bessere Verständigung zwischen Unternehmern sowie Politikerinnen und Politikern ist ein zentrales Anliegen. Im Standortwettbewerb engagiert sich die IHK für gute marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Firmen im Thurgau. **Markus Geiger**



Bild: Bodo Ruetli

«Bodenverbundenheit und Innovationsfähigkeit schliessen sich nicht aus»: IHK-Direktor Peter Maag.

Wiesen, Apfelbäume, Stadler Rail, Bodensee und «Conny Land». Das ist der Thurgau, wie ihn die Schweiz medial wahrnimmt. Der Realität wird dies natürlicherweise nur zum Teil gerecht. «Was man weiss und doch nicht kennt», gilt daher gerade für diesen Teil der Ostschweiz. Neben einer Apfelnigin, die als Botschafterin Mostindiens durch die Lande zieht, ist das Grenzgebiet am Bodensee Schauplatz der Krimiserie «Tatort», notabene mit einem Thurgauer Kommissar. Ein Pilotprojekt mit nationaler Ausstrahlung läuft seit zwei Jahren in Kreuzlingen in Form von Islam-Unterricht an der Volksschule – mit positiver Zwischenbilanz. Auch das ist der Thurgau.

Und die Wirtschaft? Zwei Prozent des Schweizer Bruttoinlandsprodukts werden im Thurgau erbracht. Dienstleistungsbetriebe sind trotz Strukturwandel noch dünn gesät, Banken und Versicherungskonzerne sitzen im Nachbarkanton Zürich. Dafür bieten 11 500 Firmen aus Industrie und Gewerbe sowie 3100 Land- und Forstwirtschaftsbetriebe Arbeit für die 115 000 Angestellten.

Von Coaching bis Networking

«Bodenverbundenheit und innovatives Unternehmertum schliessen sich hier nicht aus», sagt Peter Maag. Er ist Direktor der Industrie- und Handelskammer IHK Thurgau, der Stimme der Wirtschaft, mit Sitz in Weinfelden. Die 633 Mitgliedunternehmen bieten 46 000 Personen Arbeit, das sind 40 Prozent aller im Kanton Beschäftigten. In einer Umfrage haben sich 90 Prozent der Firmen positiv über den Standort geäussert. Dazu beigetragen hat die kantonale Verwaltung, die das Prinzip «kurze Wege – schlanke Verfahren» praktiziert.

Die IHK Thurgau ist eine von 18 Industrie- und Handelskammern in der Schweiz. Als Bindeglied zwischen Politik und Wirtschaft umfasst das Dienstleistungsangebot rechtliche Erstberatungen und Beglaubigungen von Exportdokumenten sowie Ausgleichskassen zu günstigen Konditionen. Themenbezogene Anlässe, zum Beispiel über die Chancen von Rand- und Grenzregionen, bieten den Mitgliedern Gelegenheit zum Networking. Die IHK Thurgau organisiert zudem seit über 30 Jahren Wirt-

schaftswochen an den Kantonsschulen Frauenfeld, Kreuzlingen und Romanshorn (mehr zum Thema Wirtschaftswochen im Bericht Seite 30). Aus der Erkenntnis, dass ein Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern häufig fehlt, hat sie Ende der 1990er-Jahre ein Coaching-Angebot initiiert. Erfahrene, teils nicht mehr operativ tätige Persönlichkeiten stellen ihr Know-how und ihr Beziehungsnetz zur Verfügung.

Wirtschaft spürt einen Dämpfer

«Thurgauer Industriebranchen auf Tal-fahrt», beschreibt die kantonale Dienststelle für Statistik im Wirtschaftsbarometer die aktuelle Lage. Detailhändler stehen unter Druck, das nahe Deutschland lockt mit tiefen Preisen. Die Baukonjunktur dagegen ist äusserst lebhaft, pro Jahr werden für rund 1,7 Milliarden Franken Wohnbauten erstellt. Punkto Bevölkerungswachstum steht der Thurgau schweizweit an vierter Stelle. «Hier ist Bauland noch verfügbar und vergleichsweise günstig. Das bringt Zuzüger vor allem aus dem Kanton Zürich sowie aus Deutschland. Viele arbeiten auswärts. Dies belegen Pendlerströme hauptsächlich Richtung Zürich, aber auch nach St. Gallen und Schaffhausen», erklärt Peter Maag. Rund 4300 vorwiegend in Deutschland lebende Grenzgänger kommen täglich in den Thurgau, sie arbeiten vor allem im Gesundheitswesen und im Maschinenbau.

Wie überall hat auch in der hiesigen Wirtschaft die Frankenstärke Spuren hinterlassen – insbesondere in der exportorientierten Metall-, Maschinen- und Fahrzeugindustrie, aber auch im Bereich Textilien und Bekleidung. «Die Währungssituation hat der Ansiedelung neuer Unternehmen einen Dämpfer versetzt», sagt Peter Maag dazu.

Ein Schwerpunktthema im laufenden Jahr ist für die IHK das Projekt der Förderung hauptsächlich gewerblicher Jungunternehmen. Herausragende unternehmerische Leistungen, die über die Kantonsgrenzen hinausstrahlen, belohnen IHK, Gewerbeverband und Kantonbank gemeinsam mit dem jährlich vergebenen Motivationspreis «Thurgauer Apfel». Den IHK-Anerkennungspreis verleiht die Kammer ebenfalls jährlich zusammen mit der Hochschule Kons-

tanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung jeweils an den besten Schweizer Absolventen.

Sparen statt höhere Steuern

«Die Finanzlage des Kantons verdüstert sich», schrieb die IHK Thurgau im Jahresbericht 2011 und nahm damit die roten Zahlen vorweg, die ab 2013 drohen. Das Nationalbankgeld fliesst nicht mehr so reichlich und die Spitalfinanzierung hat massiv zu Buche geschlagen. Ein von der Kammer in Auftrag gegebenes Gutachten der Universität St. Gallen zeigt das Sparpotenzial des Kantons auf und nennt die Bereiche, in denen die öffentliche Hand weniger aufwenden könnte. «Defizite sollen nicht mittels zusätzlicher oder höherer Steuern, sondern durch Sparen eingeholt werden», betont Peter Maag.

Im Wettbewerb der Standorte hatten die Wirtschaftsverbände die Idee einer «Flat-rate-tax» auf die politische Agenda gesetzt. Die Vorlage scheiterte in der Volksabstimmung. Drohende Steuerausfälle bargen ein zu grosses Risiko. Beibehalten wurde dagegen die Pauschalbesteuerung. Für beide Vorlagen hat sich die IHK stark engagiert. So auch in der gewonnenen Abstimmung über die zukunftsweisenden Strassenprojekte Bodensee-Thurtal sowie Oberlandstrasse, die eine Gesamtlösung der Verkehrsprobleme im Mittel- und Oberthurgau bringen werden.

Schwerpunkte von Gesundheit bis Energie

Unternehmer sind im 130-köpfigen Kantonsparlament untervertreten. Das Gros stellen die Gemeindeammänner. Umso wichtiger sind die Anstrengungen der Wirtschaftsverbände. Besser sieht es auf nationaler Ebene aus. Hier kann die Wirtschaft auf bürgerliche Ständeräte und den per Ende Jahr zurücktretenden, über die Kantonsgrenzen hinaus bekannten SVP-Nationalrat und Unternehmer Peter Spuhler zählen.

Gesundheit, Bildung und Energie sind weitere Schwerpunkte in der auf Kompetenzgruppen verteilten Arbeit der IHK. Auf der Aufgabenliste steht die Spitalfinanzierung. Und nach dem Bekenntnis des Bundesrates zur Energiewende interessiert die Firmen die künftige Ver-

sorgungssicherheit mit Elektrizität. Die Kammer erarbeitet dazu ein Positionspapier.

Praktisch umgesetzt wird das Anliegen einer besseren Verständigung zwischen Politik und Wirtschaft. Einmal im Jahr trifft sich eine Delegation der IHK im Bundeshaus mit Politikern. So war in der Sommersession Gelegenheit zum Gespräch mit Bundesrat Johann Schneider-Ammann zum Thema Deindustrialisierung der Schweiz.

International vernetzt

Das Grenzgebiet verlangt nach internationaler Vernetzung. Die IHK gehört der Vereinigung der Bodensee Industrie- und Handelskammern an. Mit dabei sind neben den Kantonen Thurgau und St. Gallen die Regionen Hochrhein-Bodensee, Schwaben, Oberschwaben sowie Vorarlberg. «Dominierend sind die flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit, diese stossen unseren ausländischen Kollegen ziemlich sauer auf», so der IHK-Direktor.

Ein Dauerthema sei der Verkehr. Konkret gehe es um die Verbindung der Autobahnen zwischen dem St. Galler Rheintal und Vorarlberg einerseits, andererseits zwischen Kreuzlingen (A7) und Konstanz (B 33). Fazit der IHK: «Die Lösung grenzüberschreitender Verkehrsprobleme gestaltet sich sehr träge. Hier tut eine bessere Koordination not.» ■



Mitglieder: 633

Gründung: 1870

Präsident: Christian Neuweiler

Direktor: Peter Maag

Kontakt

Industrie- und Handelskammer
IHK Thurgau
Schmidstrasse 9
8570 Weinfelden
Tel. +41 (0)71 622 19 19
www.ihk-thurgau.ch

Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse
8027 Zurich
Tél. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89

Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.– par mois (CHF 2'160.– par an) exonérés
de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP).
Plus d'informations sur le site www.lunch-check.ch.

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

ENGAGEZ VOTRE

Vous recherchez du personnel ? – Alors ayez le réflexe
ORP ! Profitez de la plus grande plate-forme de l'emploi de
Suisse : en ligne 24h/24 ou via votre conseiller ORP. Profitez
aussi de services pratiques et efficaces, comme un enga-
gement à l'essai.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.reflexe-orp.ch



Une campagne de l'assurance-chômage en collaboration avec la Confédération et les cantons.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Œuvrer pour l'avenir avec optimisme



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

rale, la formation se voit assouplie et les branches ont plus de liberté pour définir leurs objectifs d'entreprises. Pour compléter l'analyse, Laura Del Favero nous livre ses impressions d'apprentissage de commerce à la Banque cantonale bernoise.

Un hôpital universitaire est aussi une grande entreprise de formation. A notre Entretien, nous avons invité Markus Lüdi, directeur du personnel de l'Inselspital à Berne, le plus ancien hôpital de Suisse, créé il y a six siècles et demi. Le recrutement de personnel qualifié à tous les niveaux est un défi crucial pour cette entreprise hospitalière dont le produit est la santé. Dans un domaine très différent, nous présentons l'exploitation viticole de la famille Schwarzenbach à Meilen, près de Zurich. Ici également la formation a son importance pour réussir.

Le canton de Thurgovie est bien sûr connu pour ses champs de pommiers et son attrait touristique sur le lac de Constance. Cette image ne correspond cependant qu'en partie à la réalité où se révèle aussi la créativité entrepreneuriale. C'est ce que nous explique Peter Maag, directeur de la Chambre de commerce et d'industrie de Thurgovie que nous présentons ici.

La Suisse compte aujourd'hui huit millions d'habitants. Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous montre pourquoi il faut s'en réjouir sans succomber aux vieilles idées de Malthus...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

107^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

Daniela Baumann

Chères lectrices, chers lecteurs,

Plus de 30 000 jeunes effectuent en Suisse un apprentissage d'employé de commerce, ceci dans plus de 10 000 entreprises de diverses branches et de toutes les régions. Chaque année près de 12 000 nouveaux contrats d'apprentissage sont signés pour cette formation commerciale de base. Egalement dans ce domaine du commerce, l'apprentissage dual est un modèle de succès qui a fait ses preuves. En août dernier, le contenu de cette formation a fait l'objet d'une réforme visant notamment à l'adapter plus précisément aux besoins des branches d'entreprises concernées. Orienter cette formation vers l'avenir et l'adapter constamment aux besoins du marché du travail est un élément central de son succès.

Cette thématique fait l'objet de notre Dossier. Jürg Zellweger analyse les grands axes de cette réforme et son importance dans l'organisation de la formation professionnelle. Deux spécialistes venant de la pratique, Hans Kresser pour Swissmem et Mathias Wirth de l'Association suisse des banquiers nous présentent les caractéristiques et les différences de l'apprentissage de commerce dans leurs branches d'activité respectives. D'une manière géné-

80 pour cent de la population participe à la formation continue

En Suisse, la demande de formation continue est élevée. Le taux de participation à la formation continue n'est toutefois pas aussi élevé dans tous les groupes de population. Il varie fortement en fonction de l'intégration au marché du travail et du niveau de formation.

Ce sont là quelques-uns des premiers résultats du Microrecensement formation de base et formation continue 2011 réalisé par l'Office fédéral de la statistique (OFS), une enquête qui s'insère dans le nouveau système modulaire du recensement de la population. Il en ressort que 80 pour cent de la population résidente permanente a participé à au moins une activité de formation continue au cours des douze mois précédant l'enquête.

La formation continue se subdivise en deux catégories principales: d'une part, la formation non formelle, qui se déroule dans le cadre d'une relation élève-enseignant, mais ne mène cependant pas à un diplôme reconnu officiellement (par ex. cours de formation



Photo: Pictorial/Franz Pfleger

La formation continue renforce le niveau des compétences.

continue, enseignement privé, séminaires, conférences ou formation structurée sur le lieu de travail). D'autre part, la formation continue compte aussi des formes d'apprentissage informel englobant des activités suivies principalement en autodidacte et de manière individuelle. L'intégration au marché du tra-

vail et le niveau de formation influent positivement sur la participation à la formation continue. Alors que le taux de participation atteint 70 pour cent pour les personnes actives occupées, il est de 57 pour cent chez les personnes au chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) et de 35 pour cent chez les personnes non actives. Les résultats montrent par ailleurs que la probabilité qu'une personne prenne part à des activités de formation continue augmente avec son niveau de formation.

80 pour cent des titulaires d'un diplôme du degré tertiaire ont participé à des activités du genre, contre seulement 32 pour cent des personnes sans formation postobligatoire. ■ (OFS)

Régimes fiscaux cantonaux: Genève montre la voie

Le projet du gouvernement genevois de réforme de la fiscalité des entreprises, présenté récemment, prévoit un abaissement de l'imposition ordinaire effective des bénéfices des entreprises de 24 pour cent aujourd'hui à environ 13 pour cent.

Economiesuisse salue cette réforme: en abaissant l'imposition ordinaire, la réforme réduit le risque d'un exode des sociétés multinationales après une possible suppression des statuts fiscaux. Parallèlement, les conditions fiscales des autres entreprises s'améliorent. Les intentions genevoises peuvent inspirer les autres cantons concernés.

Cela fait plusieurs années que les régimes fiscaux cantonaux font l'objet de critiques à l'étranger. Ces régimes sont principalement proposés aux sociétés situées en Suisse mais dont l'activité se déroule très majoritairement, voire entièrement, à l'étranger. La Suisse a accepté, sur demande de l'Union européenne, de mener un dialogue sur cette question. Parallèlement, la Confédération et les cantons œuvrent à la mise

au point d'alternatives qui puissent être mieux acceptées au niveau international. Ces solutions ne doivent toutefois rien faire perdre à l'attractivité fiscale de notre pays.

Après le canton de Neuchâtel, où la population a accepté une réforme comparable l'an passé, la proposition genevoise vise également à instaurer une imposition du bénéfice plus basse identique pour toutes les entreprises. Le taux effectif d'environ 13 pour cent (imposition fédérale incluse) se situerait à un niveau compétitif tant sur le plan international qu'intercantonal. Il serait assez proche de l'imposition actuelle des entreprises au bénéfice d'un statut fiscal spécial et représenterait pour toutes les autres sociétés une forte baisse de la charge fiscale.

La suppression pure et simple des régimes doublerait la charge fiscale des sociétés concernées. La délocalisation de quelques acteurs majeurs qui pourrait en résulter provoquerait un choc économique et social pour le canton, estime à juste titre le gouvernement, qui veut à tout prix éviter ce risque. Une étude de l'institut universitaire lausannois CREA, présentée le même jour, a d'ailleurs démontré l'importance des statuts fiscaux pour l'économie genevoise: ils représentant 1 milliard de recettes fiscales pour le canton et les communes (y compris les impôts payés par les collaborateurs de ces sociétés), 50 000 emplois directs et indirects et 10 milliards de francs de valeur ajoutée. ■

(economiesuisse)

Secteur suisse de l'assurance: la maison des mille facettes

L'industrie de l'assurance attire de plus en plus de travailleurs qualifiés – pas uniquement de Suisse, également de l'étranger. Pour Urs Berger, le président de l'ASA, l'attractivité de la branche s'explique par la grande variété des métiers considérés: «Comme «maison des mille facettes», le secteur de l'assurance a besoin de main d'œuvre spécialisée dans les disciplines les plus diverses. En outre, il propose des formations initiales et

continues intéressantes.» L'orientation internationale de nombreux assureurs suisses contribue également à cet engouement pour la branche. «Cette internationalité implique le développement de réseaux personnels et professionnels au sein de l'entreprise. Les assureurs suisses sont donc tenus d'offrir une expertise globale», écrit Monsieur Berger dans le magazine «Schweizer Versicherung». ■ (ASA)

En 2011, la Suisse toujours sûre en matière de rayonnement ionisant

La radioprotection dans les domaines interne et externe des centrales nucléaires suisses a été garantie dans sa totalité l'année passée. Les valeurs moyennes se trouvaient, selon le rapport sur la radioprotection 2011 de l'Inspection fédérale de la sécurité nucléaire (IFSN), nettement en dessous des limites fixées. Elles n'ont pas changé de manière

significative par rapport à ces dernières années. Pour surveiller la radioactivité de l'environnement au voisinage des installations nucléaires, l'IFSN exploite depuis de nombreuses années le réseau de mesures «Maduk», dont les résultats sont accessibles en ligne à tout moment. ■ (Flash nucléaire)

Fonds monétaire international: croissance mondiale à la baisse

Dans un rapport sur les perspectives économiques mondiales publié le 9 octobre 2012 à l'occasion de son Assemblée d'automne à Tokyo, le Fonds monétaire international FMI a revu ses prévisions de croissance mondiale à la baisse. Il prévoit que cette dernière ne sera que de 3,3 pour cent cette année,

contre une précédente estimation de 3,5 pour cent, et qu'elle atteindra 3,6 pour cent en 2013, contre une prévision de 3,9 pour cent en juillet 2012. Concernant la zone euro, le FMI annonce une contraction de 0,4 pour cent en 2012 et une reprise de 0,2 pour cent en 2013. ■ (Fondation Robert Schuman)

EuroSkills 2012: la Suisse triomphe

La Suisse continue à faire partie de l'élite professionnelle européenne. Avec trois titres de champion européen, deux deuxième places et deux diplômes, la délégation suisse a confirmé sa bonne ré-

putation et la qualité du système d'apprentissage dual. Comme il y a deux ans, la Suisse a obtenu la deuxième place du classement des nations, derrière l'Italie. ■ www.swiss-skills.ch

PERSPECTIVES

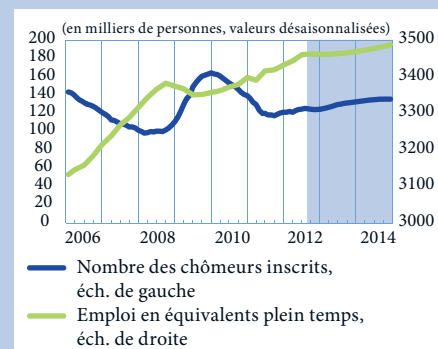
Ralentissement de l'emploi

La faiblesse de l'économie mondiale se répercute sur la croissance en Suisse et sur l'emploi.

Selon les prévisions les plus récentes du Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF de Zurich, l'économie suisse devrait encore croître de 0,9 pour cent cette année. Les effets de ce tassement sur le marché du travail sont restés minimes jusqu'ici. L'emploi a nettement progressé jusqu'au 2^e trimestre. Mais selon les enquêtes du KOF, son volume est maintenant souvent considéré comme excédentaire. Sa croissance devrait ralentir sensiblement d'ici à la fin de l'année et demeurer faible en 2013, avec 0,2 pour cent seulement. Le KOF s'attend à un déséquilibre plus marqué sur le marché du travail en raison de l'immigration, mais malgré tout, le chômage ne devrait progresser que légèrement: pour 2013, le KOF s'attend à un taux de 3 pour cent, pour 2014 de 3,1 pour cent.

Ce sont surtout les exportations qui sont touchées par cet affaiblissement mondial de la conjoncture et mises sous pression. Elles ne devraient reprendre qu'au cours de 2013. La conjoncture est soutenue par l'économie intérieure. La consommation privée toujours en hausse, de même que la demande croissante dans la construction lancent des impulsions positives. Au total, les experts du KOF s'attendent pour l'année prochaine à une croissance du PIB de 1,3 pour cent. ■

Emploi, chômage et prévisions



Source: KOF

Union Suisse du Métal (USM)

La construction métallique et le solaire font cause commune

Lors de la troisième édition de la formation sur l'énergie solaire de l'USM, les entrepreneurs ont clairement saisi le vaste potentiel que présente la technologie solaire pour la branche de la construction métallique.

L'Union Suisse du Métal a, pour la troisième fois déjà, organisé sa formation sur l'énergie solaire à l'attention des entrepreneurs de la construction métallique. Le bilan de Stefan Batzli de l'Agence des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique est clair: la nouvelle voie énergétique passera aussi par le photovoltaïque. Cette technologie doit donc, aux côtés de l'énergie hydraulique, devenir le deuxième pilier de la politique énergétique. Une affirmation approuvée par Christian Moll de Swissolar, chiffres parlants à l'appui. En Suisse, le rayonnement solaire annuel est 220 fois plus élevé que la consommation énergétique réelle. Il est donc grand temps de se tourner vers les sources d'énergie alternatives. «Pour ce qui est de notre engagement, les feux sont au vert», affirme avec conviction Umberto Colicchio, directeur de la construction métallique de l'USM.

Éléments de construction et technologie solaire

L'alliance entre construction métallique et technologie solaire s'explique sim-

plement: toutes deux reposent sur les mêmes principes de durabilité et de sens des responsabilités. Pratiquement 100 pour cent des matériaux utilisés par la branche suisse de la construction métallique sont recyclés. La fabrication d'acier recyclé consomme 70 pour cent d'énergie en moins et diminue de 85 pour cent les émissions de CO₂. De plus, la construction métallique livre des réponses d'avenir en matière de construction écoénergétique, notamment dans le domaine des façades ou d'autres éléments de construction métallique qui deviennent de plus en plus des producteurs d'énergie. Autant de solutions innovantes qui sont non seulement raisonnables, mais aussi économiques. Raimund Hächler de l'entreprise ars solaris hächler, spécialisée dans la technologie solaire, explique: «Au lieu de poser des façades conventionnelles associées à des systèmes d'ombrage, on peut installer des éléments de façade solaires sans système d'ombrage. En termes de coûts, cette alternative soutient la comparaison et les recettes ultérieures constituent un point positif

non négligeable.» Daniel Ruchti, président de la société Daniel Ruchti AG, est lui aussi convaincu du bon ménage entre construction métallique et solaire. En 2005, cet entrepreneur de construction métallique de Thoune a décidé de se lancer dans le solaire, ce qui impliquait dans un premier temps des investissements en personnel, en matériaux et en formations. Mais l'entreprise s'est ainsi assurée d'importants avantages sur le marché.

Un potentiel évident

Les participants à la troisième formation sur l'énergie solaire de l'USM étaient convaincus: certes, le passage au solaire requiert des investissements, mais le potentiel est bien là. Pour Martin Selbach, patron de MSE Metallbau + Stahlbau AG, la tendance s'oriente vers de nouvelles possibilités: «Il règne une atmosphère générale de renouveau.» Simon Rüegsegger, propriétaire de la société Rüegsegger Metallbautechnik, évoque les opportunités pour la construction métallique: «Les solutions intégrées sont l'avenir, même si, à l'heure actuelle, le marché des projets solaires spécifiques à la construction métallique est encore petit.» Daniel Jenni, gérant de PCP Metal GmbH, est convaincu par les possibilités de combinaison: «Nous pouvons intégrer beaucoup de cette technologie dans nos projets métalliques.» Le premier projet d'apprentissage de Daniel Jenni sera son propre toit sur lequel il prévoit une installation solaire. ■ (USM)

L'avenir énergétique en commun: constructeurs métalliques et technologie solaire.



Photo: Reto Miloni

Grand choix de carrières grâce au système dual

Le système suisse de formation professionnelle présente de nombreux avantages pour les jeunes comme pour les entreprises. Il est dès lors particulièrement précieux dans les périodes de fort chômage. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Rob Lewis

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

En Suisse, près de 70 pour cent des jeunes entrent dans la vie active au terme d'une formation professionnelle. Malgré son succès, cette voie de formation est souvent amenée, aujourd'hui, à devoir justifier son existence face au préjugé de plus en plus répandu selon lequel la voie du gymnase et de l'université offrirait aux jeunes, d'une manière générale, de meilleures possibilités de carrière. Et l'argument disant que la formation professionnelle duale n'est plus en mesure de préparer les jeunes aux exigences de la moderne «société du savoir» revient sans cesse dans les débats sur la formation.

Or, notre système de la formation professionnelle duale, qui colle étroitement aux réalités des connaissances et du monde du travail, est entre tous un modèle gagnant! Il approvisionne constamment l'économie en personnel de qualité, adéquatement formé aux exigences des branches et de leurs entreprises. C'est un facteur de croissance économique et une source d'abondantes possibilités d'emploi et de promotion pour les travailleurs.

Les économistes admettent que l'excellente performance du marché suisse du travail en comparaison internationale, et surtout le modeste taux de chômage des jeunes, est essentiellement dû à notre système de formation dual et

à la multiplicité des places d'apprentissage offertes chez nous. Rappelons que dans l'UE, le chômage des jeunes est proche de 23 pour cent en moyenne. Il touche respectivement plus de la moitié et plus d'un tiers des jeunes en Espagne et en Italie, contre 3,5 pour cent seulement en Suisse.

Un coup d'œil aux programmes de formations professionnelles exigeantes (dans le domaine commercial, par exemple) montre que la «société du savoir» y a fait depuis longtemps son entrée et qu'elle ne se limite donc pas au domaine universitaire. La formation professionnelle a pour atouts particuliers sa capacité de réforme et sa porosité, à l'exemple de la formation commerciale de base, organisée de manière plus flexible et mieux adaptée aux branches dans le cadre de la réforme 2012 (voir Dossier, p. 48 ss). Les diplômés d'apprentissage ont des opportunités de carrière comparables à celles des jeunes universitaires. Les diplômes de formation professionnelle supérieure, de maturité professionnelle ou les études en haute école spécialisée leur offrent de nombreuses possibilités de perfectionnement. Ces options finalement peu compliquées conduisent les personnes qui conviennent aux postes qui conviennent et sont autant de chances authentiques pour des jeunes «qui en veulent».

Il est certain que notre système de formation professionnelle reste perfectible. Sont invités à l'améliorer non seulement les associations et organes responsables, mais aussi les patrons et les entreprises. La baisse du nombre de jeunes sortant de scolarité renforce la nécessité d'offrir aux écoliers performants des places et des perspectives encore plus séduisantes. Il s'agit aussi de renforcer la reconnaissance internationale des diplômes et d'accorder une attention particulière aux connaissances en langues étrangères et à la mobilité des apprenants. Mais tel qu'il est, le système suisse de formation professionnelle n'en reste pas moins un atout majeur pour notre pays. ■

Markus Lüdi, directeur du personnel de l'Inselspital, Berne

«Sauver des vies ne peut être une question de rendement»

L'Inselspital de Berne est, à 658 ans, le plus ancien hôpital de Suisse et aussi l'une des plus vieilles entreprises du monde. Poursuivre ce legs avec succès est, dans la situation actuelle de la santé publique, un but exigeant. Son directeur du personnel, Markus Lüdi, nous parle de la pénurie de personnel qui s'aggrave, du nouveau financement hospitalier et du prix de la santé. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Lüdi, quel est votre cahier des charges en tant que chef du personnel?

Markus Lüdi: Je dois veiller à ce que l'Inselspital dispose de collaborateurs qualifiés en suffisance, afin d'assurer les prestations médicales, de recherche et d'enseignement. Un hôpital universitaire est une énorme entreprise de formation. Beaucoup de chercheurs et de médecins viennent chez nous une ou deux années pour se former ou se perfectionner. Cela demande un effort supplémentaire en termes de management du personnel, mais offre l'avantage d'apporter du sang neuf.

Actuellement, quelles difficultés rencontrez-vous pour recruter le personnel adéquat?

Il s'agit d'un enjeu considérable pour tout le secteur. Nous le ressentons plus fortement d'un mois à l'autre. Dans les dix dernières années, nous pouvions encore couvrir nos besoins par du personnel étranger de qualité. Aujourd'hui, des pays comme l'Allemagne – d'où vient 22 pour cent de notre personnel – investissent beaucoup d'argent pour récupérer leurs ressortissants. Voilà pourquoi nous

les enfants malades et plus âgés. Nous avons également besoin d'offres de soutien du fait que toujours plus de collaborateurs s'occupent de leurs proches sur le plan privé. Du fait de l'importance du travail physique, les employés les plus âgés subissent l'épuisement un jour ou l'autre. C'est pourquoi des réflexions sont en cours sur la manière de répartir les tâches au sein d'une équipe soignante, en fonction de l'âge.

Sur quels principes l'Inselspital s'engage-t-il?

Nous avons une longue tradition et voulons la poursuivre à l'avenir sur le plan économique. Comme hôpital universitaire, nous œuvrons d'une certaine manière en Champions League dans la branche. Pour être de la partie, nous devons être toujours meilleurs et nous mesurer constamment à la concurrence. Finalement, il est impératif que les nombreuses catégories professionnelles de notre hôpital collaborent bien entre elles, d'autant plus que la médecine et les soins sont toujours plus spécialisés. Nous ne pouvons produire notre richesse, la santé, qu'en tirant tous à la même corde.

Comment le transfert de la recherche médicale à la pratique est-il assuré?

Nous disposons de quelque 60 groupes de recherche directement intégrés dans le champ de recherche de l'hôpital. Les chercheurs travaillent main dans la main avec leurs collègues praticiens. En outre, le directeur de l'enseignement et de la recherche représente les résultats de la recherche à la direction de l'hôpital.

Dans quelle mesure un hôpital se distingue-t-il d'une autre entreprise privée?

Il existe toujours plus de points communs. Avec le nouveau financement hospitalier, nous faisons un pas supplémentaire dans cette direction: auparavant, nous avions un budget de droit public négocié avec le canton, qui nous permettait de couvrir nos dépenses. Actuellement, nous recevons un

«La Suisse ne pourra plus combler la pénurie de personnel qualifié aussi facilement grâce à la migration»

ne pourrons plus, en Suisse, compenser aussi facilement à l'avenir la pénurie grâce à la migration. On admet difficilement que la Suisse forme chaque année quelques centaines de médecins et soignants de moins que l'exigeraient ses besoins.

Que fait l'Inselspital contre la pénurie de spécialistes?

Comme les femmes représentent les trois-quarts de nos équipes, nous investissons beaucoup dans la garderie. Nous développons les crèches et prévoyons des infrastructures supplémentaires pour

montant défini par cas traité et nous devons en gérer le budget. Quand celui-ci ne suffit pas, nous devons en tirer les conséquences, à l'instar d'une entreprise privée: diminuer le personnel ou les prestations.

Où y a-t-il encore des différences?

Notre produit est la santé. Il est impossible de répondre de manière aussi nette à une question de prix lorsqu'elle porte sur la santé que lorsqu'elle concerne un tapis ou une police d'assurance. Pourtant, le débat doit avoir lieu quand l'entreprise hospitalière est toujours plus gérée sur le mode de l'économie. Sauver des vies ne peut être une question de rendement.

Le nouveau financement hospitalier a été introduit au début de l'année. Comment se déroule le changement?

Hormis les difficultés habituelles de démarrage qu'implique un changement de système aussi complet, l'introduction de la facturation au moyen des forfaits s'est déroulée de manière sereine et ordonnée – par rapport aussi à l'alarmisme préalable des médias. Il est évident qu'on ne mettra pas à la porte un patient avec une hémorragie sous prétexte que les moyens financiers sont épuisés.

Quelles sont les conséquences du nouveau financement pour le quotidien de l'hôpital?

Avec les forfaits par cas retenus actuellement, nous pouvons avoir une gestion rentable. Il s'agit de réduire les prix année après année. Nous obtenons donc moins d'argent pour les mêmes prestations, tout en étant sans cesse plus efficaces. On ne voit pas encore où cela doit mener. Un jour ou l'autre la limite sera atteinte. En outre, on ressent davantage la concurrence entre hôpitaux, du fait que la population suisse peut aujourd'hui choisir librement son établissement dans la plupart des cas. Les hôpitaux cherchent activement à gagner des patients pour mieux se placer dans la filière. Les réflexions vont dans le sens d'une participation financière dans les cabinets médicaux et les cliniques de réhabilitation, afin de s'assurer de nouveaux patients ou ne pas les perdre après un séjour hospitalier.



Photo: Daniela Baumann

Quelle stratégie l'Inselspital poursuit-il?

Pour 2014, le canton de Berne a décidé de fusionner l'Inselspital avec le plus grand groupement d'hôpitaux régionaux du canton, le réseau hospitalier bernois. Ensemble, nous serons le plus grand hôpital de Suisse avec plus de 10 000 collaborateurs. Une nouvelle stratégie sera également élaborée dans les travaux préparatoires en cours. Les soins de base iront au réseau hospitalier alors que les cas médicaux complexes seront concentrés à l'Inselspital afin, d'une part de réduire les coûts, d'autre part de tirer parti des synergies.

Certains sites seront-ils sacrifiés?

Dans un premier temps, les sites actuels demeureront dans le nouveau groupement hospitalier. Reste toutefois la question fondamentale du nombre d'hôpitaux dont la Suisse a besoin. Les spécialistes l'affirment: nous avons ici une infrastructure hospitalière trop chère, qui est l'une des raisons majeures

Markus Lüdi est, depuis décembre 2010, directeur du personnel et membre de la direction de l'Inselspital. Celui-ci compte 7500 collaborateurs de 80 pays, 53 000 hospitalisations et 265 000 patients en ambulatoire par année. Avant de passer au secteur de la santé, M. Lüdi était chef du personnel dans la banque et les assurances. Pendant ses loisirs, il pratique la course à pied et la pêche à la mouche.

de la hausse des coûts de la santé. Le nouveau financement des hôpitaux doit contribuer à redimensionner cette infrastructure. Naturellement, cela a des conséquences sur les postes de travail également.

La qualité est essentielle en santé publique. Comment l'Inselspital conçoit-il la gestion de la qualité?

L'assurance-qualité en milieu hospitalier est une tâche pluridisciplinaire qui est prise en charge par différentes commissions dans les domaines les plus variés: hygiène hospitalière, nutrition ou vaccination du personnel. Un système de déclaration anonyme est très important, car il permet à chaque collaborateur de signaler les dysfonctionnements relevés au quotidien. Sur la base de ces annonces, des améliorations sont ensuite apportées. ■

Jugement

Obligation de dédommagement du travailleur

Lorsque le travailleur ne respecte pas son devoir de fidélité contractuel, il est tenu de payer les dégâts causés. C'est à l'employeur qu'il appartient de prouver l'existence d'un dommage et d'un lien de cause à effet. Le travailleur, de son côté, fournit les preuves de son éventuelle innocence.

Faits

Dès le 1^{er} novembre 2008, A. a été engagé par X. en qualité d'ingénieur du génie civil FHS pour une durée indéterminée.

Les rapports de travail ont pris fin le 30 juin 2010, A. ayant demandé la résiliation du contrat. Le 2 juillet 2010, X. a fait parvenir à A. un document intitulé «décompte final/salaire mois de juin», présentant le montant net dû à l'employé. Du salaire convenu, X. avait déduit une somme de 2474.80 francs correspondant, selon son explication, à un dommage que le demandeur avait causé sur le «chantier W.» à Minusio.

Extraits des considérants

1. Les parties ont signé, en date du 12 août 2008, un contrat de travail individuel au sens de l'art. 319 CO. Ce fait n'est pas contesté.

2. A réclame 2474.80 francs représentant la part due sur le salaire de juin 2010 + le pro rata du 13^e salaire 2010.

2.1 En exigeant le paiement de ce montant, A. fait comprendre implicitement qu'il n'accepte pas la déduction faite par X. sur son décompte salarial de juin 2010, déduction correspondant, aux dires de X., à un dommage causé par le collaborateur sur le «chantier W.» de Minusio.

2.2 Aux termes de l'art. 321a al. 1 CO, le travailleur exécute avec soin le travail qui lui est confié. Il s'agit là d'un devoir général, qui oblige le travailleur à sauvegarder fidèlement les intérêts légitimes de l'employeur en faisant le meilleur usage possible de ses capacités physiques et mentales. La mesure de

diligence incombant au travailleur dépend du contrat, compte tenu du risque professionnel, du degré d'instruction ou de connaissances spécifiques que le métier requiert, mais aussi des aptitudes et qualités personnelles du travailleur (art. 321e al. 2 CO). Est également prise en compte la valeur de la prestation que l'on serait en droit d'attendre d'un autre travailleur dans la même situation. Lorsque le travailleur ne respecte pas ce devoir, il ne remplit pas correctement ses obligations contractuelles, ce qui peut l'amener à devoir assumer la responsabilité pour un éventuel dommage causé à l'employeur soit intentionnellement, soit par négligence. L'art. 321e répète donc, pour l'essentiel, le principe fondamental de l'obligation d'exécution d'un contrat telle que la prévoit l'art. 97 CO, supposant à la fois la présence d'un dommage et d'un lien de causalité naturel et logique. La culpabilité du travailleur est d'abord supposée. C'est l'employeur qui a la charge de démontrer que les trois premières conditions sont remplies, tandis qu'il appartient au travailleur, le cas échéant, de prouver l'absence de faute de sa part. Lorsque la responsabilité est établie, le juge, qui dispose d'une assez grande marge de manœuvre, détermine la mesure du dédommagement imputable au travailleur fautif.

2.3 Signalons tout d'abord que l'argumentation de A. évoquant la prescription de la revendication de dommages-intérêts faite par X. n'a aucune valeur. En effet, X. a fait valoir sa prétention en déduisant le montant en question du salaire de juin 2010 du travailleur à la fin des rapports de travail. Dans son décompte final du 2 juillet 2010, X. a



soustrait correctement le montant du dommage de 2474.80 francs en indiquant la raison de cette déduction. La loi ne contient aucun règlement concernant la prescription d'une prétention de dédommagement de l'employeur. Une renonciation de celui-ci à son droit n'est admissible que dans le cas où le comportement des parties, compte tenu des principes généraux de la conclusion d'un contrat et de la règle de la bonne foi, doit être interprétée comme une annulation au sens de l'art. 115 CO. Tant la doctrine que la jurisprudence ne reconnaissent l'effet de prescription que lorsque l'employeur a renoncé à faire valoir des droits au dédommagement connus avant les démarches accompagnant la terminaison des rapports de travail, telles que le paiement du dernier salaire ou l'établissement d'autres décomptes finaux. En d'autres termes, l'employeur est censé annoncer une prétention en dommages-intérêts dont il a ou devrait avoir connaissance au plus tard au moment où les rapports de travail prennent fin. Il n'est guère sérieux de vouloir parler de prescription lorsque, comme c'était le cas ici, l'employeur a fait valoir sa revendication de dédommagement – le montant des dégâts ne lui avait d'ailleurs été communiqué que le 1^{er} juin 2010 –



Illustration: Christine Ruff

directement lors du paiement du mois suivant (juin 2010). La manière de procéder de X. aurait même satisfait aux exigences les plus sévères de certains tribunaux cantonaux qui, en effet, défendent l'idée de la prescription du droit de l'employeur – ou du moins d'une réserve y relative – lorsque celui-ci omet d'opérer directement la déduction correspondante sur le premier paiement du salaire après la constatation du dommage causé.

2.4 A. déclare avoir établi les plans d'exécution pour le «chantier W.» de Minusio et avoir réalisé les travaux «conformément aux instructions de l'employeur». Or X. fait remarquer qu'il ne s'agissait pas d'une erreur dans l'élaboration des plans, mais d'une erreur «d'ordre géométrique», une colonne ayant été orientée dans un sens diamétralement opposé – rotation de 180° – à la position prévue par les esquisses du document 1, que A. ne nie pas avoir reçu. Du reste, A. n'a jamais prétendu que ses compétences techniques et professionnelles (ingénieur FHS) ne lui permettaient pas, ou lui permettaient difficilement, de lire correctement les plans soumis. A. n'a pas davantage su préciser sa déclaration générale selon laquelle «on ne pouvait lui reprocher

aucune faute ou négligence grave». Il faut rappeler que c'est à l'ingénieur qu'il appartenait d'apporter la preuve de toute absence de culpabilité dans l'affaire du chantier W. (preuve à décharge). Or le dossier judiciaire ne contient aucune pièce susceptible de démontrer que le mauvais positionnement de la colonne n'était pas le résultat d'un manque de vigilance du travailleur lors de la réalisation des travaux, respectivement de la surveillance du chantier. Les conditions de dédommagement sont donc remplies: aussi bien le dommage (facture de X. pour la réorientation de la colonne), que l'observation insuffisante du devoir de soin (violation du contrat), le lien de causalité entre la faute et le dommage et la négligence du travailleur ont été valablement constatés et A. a reconnu sa responsabilité «de principe» au sens de l'art. 321e al. 1 CO.

2.5 En vertu de l'art. 43 al. 1 CO, le juge détermine la nature et l'étendue de la réparation du dommage causé en tenant compte des circonstances et de la gravité de la faute. Pour l'appréciation de l'importance de la faute, le juge prend en considération aussi bien des critères objectifs relevant du contrat concret, que des critères subjectifs ayant trait aux capacités et qualités du travailleur. En cas de négligence légère, le travailleur porte toujours une part de responsabilité, mais le dédommagement peut être fortement réduit.

2.6 Dans le cas soumis, le juge a retenu les éléments d'appréciation suivants:

– Comme il a été souligné, rien n'indique que A. n'était pas capable d'interpréter correctement les dessins établis et réunis par X. concernant le positionnement précis de la colonne litigieuse. A. n'a d'ailleurs même pas tenté d'expliquer pour quelle raison il avait pu se tromper à ce sujet.

– A. possédait une bonne expérience professionnelle et travaillait pour X. depuis novembre 2008 déjà. Sa formation d'ingénieur FHS devait lui permettre d'exécuter le travail sans se tromper. L'erreur est donc due à un manque d'attention de sa part.

– Le salaire de A. n'était pas particulièrement élevé, mais tout de même confortable (6666 francs bruts par mois, 13^e salaire compris).

– Le dossier à disposition de la justice ne contient pas d'indication sur les compétences, ni les tâches précises de A. Il faut relever tout de même que A. était le seul collaborateur du bureau X.

– Les déclarations de X. concernant des fautes précédentes que A. aurait commises au cours de son activité sont de simples allégations. On ne saurait donc parler de mauvaises prestations du collaborateur dans la période précédant les faits.

– Comme il a été dit, A. n'a su donner aucune explication sur les raisons du mauvais positionnement de la colonne. Il n'a jamais prétendu – ni encore moins démontré – qu'il n'avait pas reçu d'instructions suffisantes ou correctes en vue de l'exécution des travaux.

– Compte tenu de ces éléments d'appréciation relativement succincts, force est de conclure que A. s'est rendu coupable au moins d'une négligence moyenne.

– Le travailleur qui n'exécute pas correctement ses tâches ne peut pas se disculper sous prétexte que l'employeur ne l'a pas suffisamment surveillé. En effet, un contrôle dépassant la mesure d'usage ne s'impose que lorsque l'employeur a des raisons concrètes de soupçonner une mauvaise exécution par le travailleur. A. contestant avoir déjà commis des erreurs auparavant, X. n'avait aucun motif particulier pour surveiller son ingénieur de plus près, ce qui lui aurait d'ailleurs coûté plusieurs jours d'absence du bureau.

2.7 Compte tenu de l'ensemble des circonstances, le juge a estimé équitable d'imputer à A. une responsabilité équivalant à deux tiers du dommage causé. Par conséquent, il rembourse à l'employeur un montant de 1649.85 francs (2/3 de 2474.80 francs).

*Arrêt du Tribunal de district de Locarno-Città du 7 février 2011 (DI.10.158)
(Traduit de l'allemand)*

*Jugement***Heures supplémentaires: rétribution**

Du moment que l'employeur savait ou devait savoir, en fonction des circonstances, que la travailleuse exécutait des heures de travail supplémentaires, il était tenu de les rétribuer. Peu importe que, contrairement aux dispositions contractuelles, la travailleuse ait omis d'annoncer les heures supplémentaires fournies.

Faits

A. travaillait depuis le 2 octobre 2006 au service de X. en tant qu'aide-ménagère de Y., mère de X. A. était nourrie et logée chez Y. Le 24 octobre 2007, X. résilia le contrat de travail au 31 décembre 2007. Cette rupture des rapports de travail faisait suite à une demande de A. – restée sans réponse – sollicitant une adaptation du contrat et une résiliation partielle dans le sens de la suppression de l'hébergement et des repas.

Le 2 mai 2008, A. engagea une action en justice contre X. en exigeant, entre autres, le paiement de 17 343 francs pour des heures supplémentaires.

Extraits des considérants

5.1 Art. 321c al. 1 CO: «Si les circonstances exigent des heures de travail plus nombreuses que ne le prévoit le contrat ou l'usage, un contrat-type de travail ou une convention collective, le travailleur est tenu d'exécuter ce travail supplémentaire dans la mesure où il peut s'en charger et où les règles de la bonne foi permettent de le lui demander.» L'employeur est tenu de rétribuer les heures de travail supplémentaires en versant un salaire normal majoré d'un quart au moins (art. 321c al. 3 CO). Les parties ont également la possibilité de prévoir, d'un commun accord, la compensation des heures supplémentaires par des congés correspondants.

Concernant les heures supplémentaires, le contrat d'engagement signé par les parties le 6 octobre 2006 contenait la disposition suivante: «Chiffre 3.2 Temps de travail supplémentaire. En règle générale, les heures supplémentaires doivent être compensées d'un commun accord par des congés. D'éventuelles exceptions sont à soumettre à l'approbation de l'employeur. Les heures

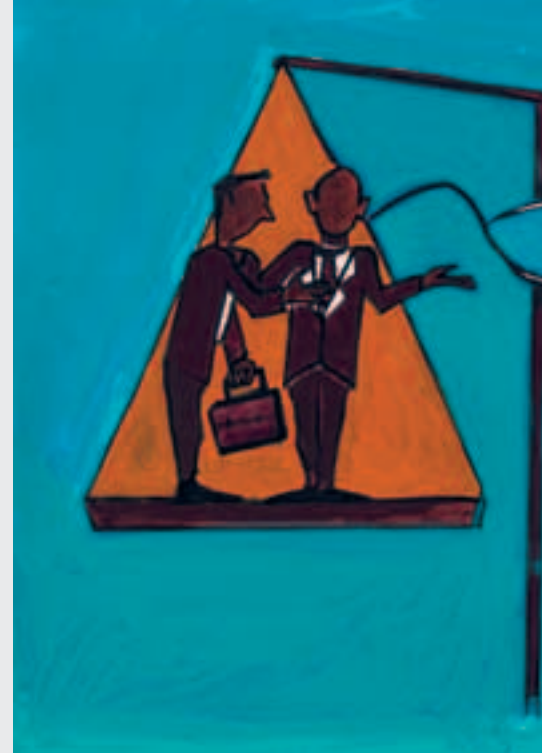
supplémentaires doivent être approuvées par X. à la fin de chaque mois.»

Alors que l'obligation d'exécuter des heures de travail supplémentaires con signée dans l'art. 321c CO est impérative au sens de l'art. 361 CO, les parties ont la liberté de prendre des décisions différentes quant à la compensation ou la rétribution des heures supplémentaires. C'est ce que les parties contractantes en cause ont fait en rédigeant la clause citée ci-dessus, qui est donc applicable par principe.

5.2 La jurisprudence considère que la preuve que des heures de travail excédentaires ont été accomplies est administrée lorsqu'il s'avère que l'employeur savait ou aurait dû savoir que l'effort supplémentaire était indispensable. Selon la même logique, les heures fournies dans ces conditions sont considérées comme approuvées.

L'instance précédente a constaté que A. habitait chez Y., y dormait et préparait chaque jour trois repas qu'elle prenait avec la malade, ce qui signifie qu'elle restait en gros au service de cette dernière sept jours sur sept. Y. souffrait d'une démence croissante et de diverses affections physiques de plus en plus lourdes, en conséquence desquelles le médecin avait attesté sa très large dépendance de soins. L'instance cantonale a conclu que X. savait parfaitement, ou du moins était censée savoir, que A. devait nécessairement exécuter des heures supplémentaires pour venir à bout de ses tâches. Lorsque X. remet cette conclusion fort logique en question, elle se contente d'une simple procédure d'appel en se prévalant de sa propre vision des choses.

Dès l'instant où il est établi clairement que X. était au courant – ou aurait dû



être au courant – de la nécessité de A. de fournir des heures de travail excédentaires, le fait que celle-ci ne les ait pas communiquées ne joue plus aucun rôle.

Conformément aux principes de la juridiction du Tribunal fédéral, il convient de faire preuve d'une grande vigilance lorsqu'un employeur fait valoir la déchéance des droits de rétribution des heures supplémentaires sur la base de l'argument de l'omission de communication. Vu l'état de démence croissante de sa mère, on pouvait s'attendre à ce que X. se soucie de cette situation et pose à A., qui vivait sous le même toit que Y., la question d'une éventuelle surcharge de travail que pouvait engendrer la dégradation de la santé de Y.

6. X. conteste aussi le fait que les juges aient accordé à A. l'allègement de la charge de la preuve relevant de l'art. 42 al. 2 CO, étant d'avis que son comportement contraire au contrat, à savoir le fait de ne pas avoir présenté le décompte des heures supplémentaires, ne justifiait pas cette clémence. Le reproche est sans fondement. Il est vrai que le travailleur qui entend faire valoir l'accomplissement d'heures supplémentaires doit en fournir la preuve. Toutefois, lorsque cette preuve stricte est matériellement ou moralement difficile à établir, son administration peut être facilitée par analogie en application de l'art. 42 al. 2 CO. Lors de l'appréciation des éléments de preuve en leur possession, les



Illustration: Christine Barf

Jugement

Heures supplémentaires: compensation

Exiger d'un employé de compenser ses vacances ou des heures supplémentaires au cours de la période où il a été libéré de son obligation de travailler durant le délai de congé n'est possible que si la libération est de longue durée.

Faits

Au service de X. depuis le 1^{er} novembre 1989, A. a été licencié à fin avril 2008 pour le 31 juillet 2008, avec libération immédiate de son obligation de travailler. L'objet du litige: A. était-il tenu de compenser des heures supplémentaires après le licenciement pendant la période où il était libéré?

Extraits des considérants

4.1 Pour le tribunal, A. a compensé 179 heures supplémentaires au cours de la période durant laquelle il a été libéré de son obligation de travailler. Les accords portant sur la compensation étant licites, il ne restait qu'à examiner si un tel accord a bien été passé.

4.2 Les prud'hommes ont admis un accord par actes concluants. Néanmoins, la compensation a bel et bien été prescrite par X., alors même que ce dernier, en libérant A. de son obligation de travailler, avait renoncé à son droit de donner des directives. En conséquence, il n'y avait pas lieu d'imputer au silence de A. un consentement par actes concluants à la compensation décrétée, ce d'autant que celle-ci lui était défavorable. De même, le fait que A. ne se soit pas présenté à son travail pendant sa libération de travailler ne pouvait pas être considéré comme un accord tacite dans la mesure où la libération a été décidée unilatéralement et où elle n'a pas été assujettie à la condition d'une compensation des heures supplémentaires. Une telle conclusion ne pouvait pas non plus être tirée de ce que A. ait accusé réception de son licenciement. Il a certes signalé à la partie adverse qu'il avait pris acte de la déclaration de l'autre partie, mais non pas qu'il en acceptait le contenu. Accuser réception d'un licenciement ne vaut aucunement re-

noncement à ses droits ou à des prestations pécuniaires. La prétention de X., selon laquelle A. se serait tu, respectivement n'aurait pas manifesté son opposition, est donc sans pertinence.

4.3 X. invoque aussi que A. aurait commis un abus de droit en refusant la compensation. Il soutient qu'en cas de libération de l'obligation de travailler, cette attitude relèverait de l'abus de droit manifeste au sens de l'art. 2 al. 2 CC si la libération est de longue durée, mais sans préciser en quoi cela consiste. Dans la mesure où, en l'espèce, on a affaire au délai ordinaire de congé de trois mois appliqué à des rapports de travail de près de vingt ans, on ne peut admettre d'emblée l'existence d'une longue durée. L'abus de droit manifeste selon l'art. 2 al. 2 CC sous-entend des circonstances extraordinaires. De plus, selon une jurisprudence récente du Tribunal fédéral, même le fait qu'un système de compensation ait été effectivement appliqué avant la résiliation des rapports de travail ne suffit pas pour reconnaître un abus de droit manifeste de la part de l'employé réclamant le paiement de ses heures supplémentaires alors qu'il a été libéré de son obligation de travailler.

De même, on ne saurait déduire un abus de droit manifeste du fait que, selon X., A. a provoqué son licenciement par un comportement fautif.

4.5 A. n'était pas tenu de compenser ses heures supplémentaires pendant qu'il était libéré de son obligation de travailler.

*Arrêt du tribunal cantonal de Lucerne,
7 février 2012 (1B11 63)
(Traduit de l'allemand)*

juges cantonaux ont conclu que le nombre d'heures supplémentaires exécutées par A. était difficile à déterminer avec précision, les calculs présentés par l'employée étant inexploitable et corroborés par aucun autre moyen probant. Compte tenu d'une situation de travail concrète très lourde, les juges ont exclu le doute quant à l'existence d'heures supplémentaires, ce qui justifiait pleinement leur décision de faciliter l'administration de la preuve en appliquant, par analogie, l'art. 42 al. 2 CO. L'opposition de X. ne change rien à cet état de faits, car le reproche adressé à A. au sujet de ses infractions contractuelles – la non-communication des heures excédentaires accomplies – ne saurait avoir une influence sur le jugement en cause, puisque les juges, sans commettre de violation du droit fédéral, ont considéré valablement que X. connaissait ou devait connaître la nécessité, pour A., de fournir un supplément de travail.

7.2 Il était à vérifier le bien-fondé du recours au tableau ESPA chiffre 2.2.1: «Les femmes dans les couples, y compris les frais pour les membres des ménages ayant besoin de soins» pour déterminer le nombre d'heures supplémentaires, par analogie, de l'art. 42 al. 2 CO. Cette démarche est approuvée.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
15 juillet 2011 (4A_42/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Formation commerciale de base

Apports et appuis d'une organisation plus flexible

La plus importante formation commerciale de base, celle d'«employé(e) de commerce CFC», a vu son contenu réformé depuis le mois d'août tout en répondant davantage aux besoins des branches. Les associations se sont aussi réorganisées récemment pour remodeler cette formation de manière plus proche du secteur et plus flexible. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Swiss Banking

Les jeunes gens possédant une formation commerciale sont très demandés dans de nombreuses branches – comme ici dans le secteur bancaire.

Chaque année, près de 12 000 nouveaux contrats d'apprentissage sont signés pour la formation commerciale de base de trois ans. Avec un effectif total actuel de quelque 32 000 apprentis, environ 14 pour cent de tous les apprentissages ont lieu dans ce domaine. Plus de 10 000 entreprises de diverses branches et dans toutes les régions proposent à leurs apprentis cette formation transversale typique.

On imagine aisément qu'une exigence importante consiste à actualiser constamment cette formation et à l'orienter vers l'avenir afin de l'adapter aux besoins du marché du travail, des jeunes et des entreprises formatrices. C'est exactement ce qu'ont fait les acteurs concernés au moment d'élaborer la nouvelle ordonnance 2012 sur la formation et les plans de formation correspondants.

A cet égard, un objectif important était de faire évoluer le concept «tous secteurs» actuel vers un concept sectoriel flexible. Tandis que les objectifs de formation ont été standardisés dans les écoles professionnelles, les secteurs de formation et d'exa-

mens ont maintenu plus de liberté d'organisation concernant la formation en entreprise et les cours interentreprises.

L'apprentissage unique confronté à la solution par branche?

Le système suisse se distingue du modèle allemand, par exemple, qui connaît des secteurs d'apprentissage commercial entièrement séparés (comme celui d'agent technico-commercial ou d'employée de banque). Les divers modèles de formation commerciale de base se fondent sur deux exigences poursuivant divers buts: d'une part, la mobilité du celui/celle qui débute par rapport à l'ensemble du secteur, ce qui plaide en faveur d'un «apprentissage unique». D'autre part, de fortes compétences dans un secteur spécifique – par exemple, la banque ou l'administration. Cette orientation plaide davantage pour des apprentissages spécifiques, d'autant plus que des activités commerciales dans de tels secteurs font partie des activités productives essentielles.

Pour la Suisse, la nouvelle solution est un concept sectoriel flexible où les deux exigences sont prises en compte: la spécialisation sectorielle nécessaire peut être faite en entreprise. Elle n'est pas prévue dans un environnement scolaire, car il n'y aurait pas de sens à la réaliser dans toutes les régions, y compris sur le plan de l'organisation.

Définition des contenus et rôle des associations

Le système de formation professionnel a ceci de particulier que les contenus et les processus de qualifications (examens) sont fortement marqués par les organisations patronales. Secteurs et associations professionnels assument cette tâche dans l'idée que l'entreprise formatrice garantit la relève et la formation en son sein. Pour une profession transversale comme la formation commerciale de base, c'est naturellement plus difficile que pour une profession dans une structure de branche simple.

L'organe responsable de la formation commerciale de base de trois ans est la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC), au sein de laquelle les branches regroupent leurs intérêts. La CSBFC vient de s'organiser sous forme d'association – et les tâches, compétences et responsabilités des secteurs de formation et d'examens, seront définies plus clairement dans le sens d'un concept sectoriel flexible. Ainsi, la publicité professionnelle est du ressort de chaque secteur. Il en est de même de la définition des objectifs de formation de l'entreprise et du développement des moyens didactiques. Même le recrutement des experts de milice au sein des entreprises, pour les examens finaux, repose sur chaque secteur.

La tâche commune la plus importante réside dans la dotation en personnel de la «Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité (CSDPQ) de la formation des employés de commerce CFC». Cet organe assure la collaboration avec les délégués de la Confédération et des cantons, ainsi qu'un partenariat social avec les représentants des conférences scolaires, du corps enseignant et de la Société suisse

Voies diverses pour un objectif

La formation de base de **trois ans en entreprise** comprend deux profils scolaires: la formation de base (Profil B) et la formation de base approfondie (Profil E). Les employés de commerce avec le profil B acquièrent plus de connaissances en «Information, communication et administration», alors que ceux du profil E apprennent une deuxième langue étrangère et acquièrent davantage de matière concernant «l'économie et la société». Ils peuvent aussi préparer une maturité professionnelle. Dans la formation en entreprise, les 21 branches de formation et d'examen définissent les contenus spécifiques à chacune d'elles.

Le certificat fédéral de capacité d'employé(e) de commerce peut aussi être obtenu par la voie scolaire – dans des **écoles de commerce privées** ou des **écoles de commerce** (y compris la maturité professionnelle). La part de formation scolaire y est nettement plus élevée que dans le cadre d'une formation initiale en entreprise.

Le haut degré de **porosité du système de formation professionnelle** apparaît dans le fait que ces diplômes peuvent également être obtenus par des adultes ayant au moins cinq ans d'expérience professionnelle – moyennant un processus de qualification pour adultes, ou une validation des acquis de l'expérience.

La profession d'**assistant(e) de bureau avec attestation fédérale de formation professionnelle (AFP)** appartient aussi au secteur commercial. Elle représente actuellement en Suisse quelque 800 contrats d'apprentissage. Cette formation dure deux ans et comprend surtout des travaux de bureau dans le secteur privé l'administration. Elle permet de suivre ensuite une formation commerciale de base plus courte d'employé(e) de commerce. ■

Plus d'informations: www.skkab.ch, www.igkg.ch et www.berufsberatung.ch

des employés de commerce. La Commission s'occupe de l'amélioration du contenu de la formation commerciale de base.

L'UPS engagée

Il existe dans l'ensemble 21 secteurs de formation en Suisse. Le secteur de formation «Service et administration» joue à cet égard un rôle particulier et représente le plus souvent l'enseignement commercial. Les contenus de la formation y figurent sur un plan général et concernent avant tout les besoins des PME de différentes branches de l'économie.

L'Union patronale suisse s'engage également en faveur de cette solution réussie et neutre sur le plan sectoriel, aux côtés de l'Union suisse des arts et métiers et de la Société suisse des employés de commerce. Ensemble, elles ont fusionné ces associations en une seule: la CIFIC (Communauté d'intérêts Formation commerciale de base).

Rester dynamique grâce à la volonté de réforme

L'exemple de la formation commerciale de base montre la remarquable capacité de réforme du système suisse de formation professionnelle. Celui-ci réagit toujours avec succès aux changements des besoins du marché du travail. Mais pour cela, il faut aussi une volonté de réforme des entreprises et de leurs associations. Par leur responsabilité, elles contribuent à faire en sorte que les processus de décision des organes compétents restent dynamiques. Le processus a fonctionné pour le développement de la formation commerciale de base: grâce au concept de branche flexible et aux structures correspondantes, on a délégué plus près de la base l'indispensable responsabilité. ■

Jürg Zellweger est membre de la direction de l'Union patronale suisse et président de la CIFIC Suisse.

Formation commerciale de base: banques et industrie MEM

«Une formation commerciale de base donne accès à tout»

Aucun apprentissage professionnel n'attire autant les jeunes que celui d'employé(e) de commerce. Le secteur bancaire, comme celui des machines, des équipements électriques et des métaux, comptent parmi les principales des 21 branches qui dispensent une formation commerciale de base. Hans Krebsner de Swissmem et Matthias Wirth de l'Association suisse des banquiers expliquent ce que la réforme de la formation introduite au début de l'année 2012 signifie pour leur branche. **Interview: Daniela Baumann**

Quelle est l'importance de la formation commerciale de base pour votre branche?

Hans Krebsner: Sur les quelque 330 000 travailleurs de l'industrie MEM, 70 000 environ sont actifs dans le domaine commercial. La plupart d'entre eux ont une formation commerciale de base. Ils s'occupent dans leurs entreprises de la gestion des carnets de commandes, contribuant ainsi largement à la bonne marche des affaires. C'est pourquoi nous avons un grand intérêt à avoir des employés de commerce bien formés, même si chez nous ce sont les professions techniques qui dominent.

Matthias Wirth: L'apprentissage de commerce est la principale voie d'accès à une formation de base dans le secteur de la banque et de la finance. Elle est toujours l'organe central chargé d'assurer la relève. Chaque année, quelque 1300 jeunes entreprennent un apprentissage de commerce dans près de 280 banques. Ces cinq dernières années, le nombre des apprentis a été stable, voire en légère augmentation. En outre, les banques recrutent chaque année jusqu'à 350 détenteurs de maturité qui peuvent atteindre en dix-huit mois le même niveau que ceux qui font leur apprentissage professionnel en trois ans.

Qu'est-ce qui fait la différence entre l'apprentissage MEM ou celui des banques et celui d'autres branches?

Hans Krebsner: L'industrie MEM offre une formation très diversifiée. Outre les domaines classiques tels que l'administration, le personnel et les finances, nos employés de commerce sont occupés



Hans Krebsner, chef de projet pour la formation professionnelle chez Swissmem.



Matthias Wirth, responsable de la formation auprès de l'Association suisse des banquiers.

dans le secteur des achats et des commandes. Vu que 80 pour cent de nos produits se vendent à l'étranger, nos collaborateurs doivent posséder des connaissances spécifiques, par exemple sur les prescriptions à l'exportation et les formalités douanières.

Matthias Wirth: Dans les banques, la formation de base des apprentis fait d'eux des généralistes de la branche, surtout chargés de conseiller la clientèle. Nous cherchons à donner aux jeunes des bases solides qui leur permettront de développer leur potentiel au sein de la branche. Pour cela, l'apprentissage répond aux exigences des banques en termes de contenu et de qualité.

Pourquoi l'industrie MEM et les banques ont-elles chacune leur propre formation commerciale?

Hans Krebsner: Dès avant l'entrée en vigueur de la nouvelle Ordonnance sur la formation des employés de commer-

ce 2012, 40 pour cent environ des objectifs à atteindre étaient spécifiques à la branche. Une analyse menée au début des travaux de réforme a confirmé que les exigences auxquelles doivent répondre les employés de commerce varient beaucoup d'une branche à l'autre. C'est pourquoi les 21 branches formatrices ont décidé de flexibiliser davantage encore la formation en entreprise et de confier à chaque branche la formulation des objectifs de formation à atteindre dans les entreprises.

Matthias Wirth: L'analyse des activités menée en 2007 a révélé que l'administration publique et les banques avaient des besoins très spécifiques différant très fortement de ceux des autres branches. Pour nous, il était donc essentiel de tenir compte de cette hétérogénéité lors de la réforme et d'assouplir la formation en entreprise. Les branches sont désormais plus libres de décider des domaines de compétences dans

lesquelles elles définissent leurs objectifs d'entreprises. Cela nous permet de renoncer à des objectifs concernant la gestion du matériel et l'administration du personnel, vu que ces domaines d'activités ne concernent pas les employés de commerce des banques.

Dans quelle mesure la nouvelle ordonnance sur la formation de 2012 a-t-elle des répercussions sur les entreprises formatrices?

Hans Krebsler: Nous avons réduit le nombre des objectifs concernant la formation en entreprise et les avons regroupés en 12 objectifs obligatoires et 22 facultatifs. Sur la base de leurs spécificités, les entreprises choisissent pour leurs apprentis au moins huit objectifs optionnels qu'ils peuvent atteindre «en emploi». L'apprentissage en entreprise doit se faire dans toute la mesure du possible par des travaux pratiques.

Matthias Wirth: Outre les nouveaux objectifs harmonisés avec la pratique de l'entreprise, nous avons remplacé une partie de la procédure de qualification

en entreprise par des attestations de compétences acquises dans des cours externes. C'est une façon de décharger les entreprises.

Les cours donnés hors entreprise, qui se situent à la charnière entre la partie scolaire et le volet «entreprise» de la formation, sont donc aussi concernés par la réforme.

Hans Krebsler: Oui, ils ont été revalorisés. Leur contenu est désormais intégré dans l'examen de fin d'apprentissage. Les formations que nous dispensons actuellement s'inspirent du principe du mode d'apprentissage mixte («Blended Learning») qui contient aussi des éléments d'apprentissage de e-Learning. En outre, les apprenants travaillent de plus en plus de manière autonome et en groupes, au lieu de consommer un enseignement frontal. Ce mode de faire doit favoriser le transfert de la matière apprise dans la pratique quotidienne de l'entreprise formatrice.

Matthias Wirth: Indépendamment de la réforme, mais parallèlement à sa mise

en place, de nouvelles méthodes didactiques ont été introduites pour les apprentissages débutant en 2012: 90 pour cent des apprentis de commerce qui suivent les cours hors entreprise de notre centre de compétences bancaire («Center for Young Professionals in Banking») se voient délivrer non des livres et des classeurs, mais seulement un ordinateur tablette. Ils ont ainsi accès à un Cloud, où ils peuvent faire appel par étapes aux contenus d'apprentissage dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches.

Où situez-vous les avantages et les inconvénients de la réforme?

Hans Krebsler: Je ne parlerais pas d'inconvénient. Toute nouveauté implique un changement d'habitudes, qui doit être maîtrisé. Les nouveaux objectifs et la nouvelle planification de formation impliquent un certain effort initial. On songe à l'introduction d'une nouvelle plate-forme d'apprentissage, à la formation des formateurs, à la réforme des moyens pédagogiques. Les avantages ►



**En moyenne les
collaborateurs travaillent
8,38 heures par jour.**

Aucune entreprise ne représente la moyenne. C'est la raison pour laquelle nous proposons des prestations de services taillées sur mesure. Nous vous aidons à améliorer la santé de vos collaborateurs, à réduire les coûts et les absences – et à les éviter.

Pour tout renseignement, téléphonez au 058 277 18 00 ou rendez-vous sur www.css.ch/entreprise. **En tous points personnelle.**





Photo: Swissmem

Donner aux jeunes des bases solides afin de développer leur potentiel au sein de la branche.

- de la flexibilité renforcée et du centrage sur la pratique dans la formation sont cependant reconnus de tous côtés.

Matthias Wirth: Grâce à la plus grande indépendance des autres branches dans la formation, nous pouvons en tout temps l'optimiser en fonction des besoins. C'est un grand avantage. Nous continuons de nous interroger sur la formation scolaire intersectorielle. Sur ce point, nous souhaiterions dans l'optique des banques mettre davantage l'accent sur les mathématiques et un peu moins sur la comptabilité.

Quelles sont vos exigences à l'égard des apprenti(e)s ?

Hans Krebs: Les exigences scolaires varient selon les profils: un diplôme du niveau d'école secondaire moyen pour le profil B et un diplôme du plus haut niveau secondaire pour le profil E. Pour la maturité professionnelle, il faut d'excellentes prestations au plus haut niveau et réussir l'examen d'admission. Sur le plan personnel, nous attendons du plaisir aux activités de vente, doublé d'un certain intérêt pour la technique.

Matthias Wirth: Les banques posent à leurs collaborateurs des exigences relativement élevées et en constante évolution. Voilà pourquoi elles cherchent des apprentis dans le segment supérieur des prestations des écoles secondaires. Quelque 60 pour cent de nos apprentis

terminent leur formation sur une maturité professionnelle. A côté des connaissances purement scolaires, les jeunes doivent aussi avoir certaines compétences, comme le sens du contact et de la communication, l'ouverture d'esprit, le goût de l'initiative et la motivation.

Est-il difficile de trouver les apprentis qu'il faut ?

Hans Krebs: Nous parvenons à occuper les apprentis de commerce et les recruter à un niveau élevé. Le nombre d'un peu plus de 600 apprentis par année est stable, tout comme la part d'environ 85 pour cent de diplômés dans le profil E. Mais compte tenu de l'évolution démographique, de la proportion croissante des maturités et de la concurrence exercée par les écoles supérieures de commerce, la recherche est devenue nettement plus ardue.

Matthias Wirth: Depuis quelques années, les banques disent avoir de plus en plus de peine à recruter les jeunes qui leur conviennent. Cela peut tenir au durcissement des exigences, mais aussi à la tendance vers la maturité: il est fort possible que ceux qui naguère auraient choisi un apprentissage bancaire optent plutôt aujourd'hui pour l'école secondaire II. Cette évolution explique notre stratégie duale comprenant des apprentis d'un côté et des diplômés d'écoles de commerce de l'autre, deux canaux qui permettent aux banques d'assurer leur relève. Lorsqu'elles n'obtiennent pas des candidats de la qualité souhaitée par le biais de la formation professionnelle, elles peuvent se tourner vers les diplômés des écoles supérieures de commerce et réciproquement.

Quelles perspectives de carrière et de formation continue les apprentis de commerce ont-ils dans votre branche ?

Hans Krebs: Il n'y a pas de profession offrant davantage de possibilités de formation que celle d'employé de commerce. Les examens menant à spécialiste du commerce extérieur, planificateur marketing ou spécialiste en ressources humaines sont des options souvent utilisées. Autre option: des cours d'économie d'entreprise dans les écoles supé-

rieures ou les hautes écoles spécialisées. Avec un apprentissage professionnel comme base et les formations complémentaires correspondantes – et sans diplôme universitaire – il est possible de parvenir au sommet d'une entreprise.

Matthias Wirth: Un titre d'apprentissage bancaire ouvre aux candidats motivés et performants en principe toutes les portes. Une simple formation commerciale de base permet d'accéder ensuite à n'importe quel poste dans le secteur bancaire. La formation continue reste bien sûr indispensable. On ne peut se considérer comme entièrement formé dans la banque qu'une fois atteint le premier niveau de formation continue après l'apprentissage, par exemple avec un diplôme de l'Ecole supérieure spécialisée en banque et finances ESBF ou un titre de bachelor en économie d'entreprise – avec spécialisation – d'une haute école spécialisée.

Dans quelle direction la formation commerciale de base va-t-elle évoluer dans l'industrie MEM et la banque ?

Hans Krebs: Nous pensons qu'à l'avenir, les commerçants vont être davantage occupés dans le controlling, la gestion des procédures, la communication, la vente et les services après-vente. Les compétences nécessaires, telles que maîtrise de langues étrangères, connaissances en TIC, approche et action interdisciplinaires, capacité et volonté d'apprentissage, flexibilité enfin, vont encore prendre de l'importance.

Matthias Wirth: Nous évaluerons attentivement la réforme actuelle, ainsi que la problématique de la formation scolaire identique pour la totalité des 21 branches. Nous voyons une autre difficulté, de plus en plus sensible, dans la baisse des possibilités d'engagement des apprentis durant la première année, étant donné qu'un nombre croissant de processus sont automatisés dans les banques. Pour notre branche, il nous paraît donc utile d'étudier les chances d'un modèle commençant par une formation scolaire et se terminant par un stage ou offrant l'alternance de la formation en école et en entreprise. ■



**Votre
dernier
cadeau
sera
le plus
beau!**

Dans plus de trente pays, Terre des hommes construit un avenir meilleur pour les enfants démunis. 85% des dons sont affectés directement à nos programmes.

Votre testament en faveur de l'enfance contribue à l'engagement de Terre des hommes. Commandez notre documentation gratuite sur les successions.

Votre partenaire: Vincent Maunoury

- par téléphone au 058 611 07 86
- par e-mail: vmu@tdh.ch
- sur internet: tdh.ch/donate/legacy



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch



Terre des hommes • Montchoisi 15, CH - 1006 Lausanne • www.tdh.ch

www.employeur.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Portrait de Laura Del Favero, apprentie employée de commerce

«J'ai eu la chance de pouvoir choisir ma place d'apprentissage»

Laura Del Favero est l'une des 4000 apprenties de commerce engagées dans les banques suisses. Cette jeune fille de 17 ans juge très variée sa formation à la Banque cantonale bernoise, mais aussi exigeante. Elle y voit surtout un départ professionnel optimal, qui l'amènera peut-être un jour à l'Université. **Par Daniela Baumann**

«Déjà lorsque j'étais enfant, j'étais fascinée par les guichets de banque.» Cela ne veut pas dire que Laura Del Favero savait déjà avant même de savoir lire et écrire, ce qu'elle deviendrait plus tard. Au contraire: comparée à d'autres, elle a fait un choix professionnel plutôt tardif. C'est l'un de ses camarades, son aîné d'une année scolaire, qui l'a amenée à l'idée d'un apprentissage commercial dans la banque. «Il venait d'obtenir une place d'apprentissage à UBS et a attiré mon attention sur les après-midi d'information des banques», se souvient-elle. C'est là que l'élève de huitième année a pris conscience du fait qu'elle se verrait bien dans l'activité bancaire. Elle s'est rendu compte lors d'une journée d'orientation dans le domaine social qu'elle s'intéressait davantage à une formation économique. Sa décision a été vite prise, même si elle a encore un peu hésité à aller au gymnase plutôt que d'entreprendre un apprentissage.

Rien n'était joué d'avance. L'employeur de Laura, la Banque cantonale bernoise (BCBE), constate une tendance à bouter l'apprentissage professionnel au profit d'études secondaires. «Ces cinq dernières années, le recrutement de bons élèves est devenu plus difficile. Aujourd'hui, nous devons mettre davantage l'accent sur le marketing pour arriver à obtenir la même qualité et les mêmes effectifs d'apprentis», affirme Stefan Stucki, responsable de la formation de la relève à la BCBE.

Un choix qui s'est imposé de lui-même

La situation de Laura, favorable au départ dans l'optique des recruteurs, lui a valu diverses offres.



Photo: Daniela Baumann

Laura Del Favero: de bonnes perspectives en vue après la fin de son apprentissage.

«J'ai eu la chance de pouvoir choisir ma place d'apprentissage. Lorsqu'on reçoit la première réponse positive, on est naturellement très heureux car c'est un moment important». C'est un honneur d'obtenir une place d'apprentissage mais aussi un énorme soulagement, explique-t-elle. Dans son cas, c'est la dernière réponse qui a emporté son adhésion: la BCBE aussi l'acceptait et

c'est précisément là qu'elle voulait absolument aller. Elle en est maintenant à sa troisième année, une apprentie parmi la centaine de jeunes recrues de l'institut financier bernois.

Avant le début de l'apprentissage, Laura Del Favero ne savait pas grand-chose de la formation qui l'attendait. «J'ai abordé cette étape avec une grande ouverture et me suis laissé surpren-

dre». La seule chose qu'elle avait imaginée auparavant, c'était l'activité au guichet. Elle n'a pas été trompée dans ses attentes: l'activité dans une agence est pour elle l'un des aspects les plus intéressants qu'elle ait découvert au cours des deux années de formation écoulées.

L'importance des contacts humains

Laura Del Favero fait partie de ces personnes qui ne pourraient pas travailler assises toute la journée dans un bureau. Elle aime bien avoir des gens autour d'elle, a aussi plaisir à rencontrer des collègues dans ses loisirs. Ce qui lui plaît le plus dans sa profession, c'est le contact direct avec la clientèle et l'activité de conseils. L'idée d'arriver avec le temps à connaître personnellement et à fidéliser sa clientèle la séduit beaucoup. Grâce à son ouverture et son amabilité, elle aborde facilement les clients et réussit bien à satisfaire leurs demandes.

Au début, notre future employée de commerce était moins familiarisée avec le domaine du backoffice: «J'étais étonnée de découvrir tout ce qui se passe à l'arrière-plan dans une banque et toutes les tâches qui s'y accomplissent.» Au début de la troisième année, elle a passé trois mois dans la division de la clientèle commerciale. Outre les travaux quotidiens tels que la préparation des ordres de paiement, l'ouverture ou le solde de comptes, elle a notamment appris dans ce service à estimer la valeur des hypothèques, à calculer des hypothèques et à élaborer des plans de financement. Le prochain service qui l'attend selon son plan de formation sera celui des placements de la clientèle.

Apprentissage diversifié, mais exigeant

Les principaux domaines abordés au cours de la troisième année de formation commerciale de base à la Banque cantonale bernoise sont les affaires commerciales et les placements de la clientèle. La deuxième année est surtout consacrée aux hypothèques et au conseil à la clientèle. Les apprentis apprennent à déterminer les besoins de la clientèle et à expliquer et vendre au mieux un

produit. Au début de l'apprentissage, les élèves sortant de l'école doivent se jeter à l'eau: ils sont placés directement au guichet dans deux agences différentes pour six mois ou trois mois. «Nous sommes ainsi en première ligne dès le premier jour de travail», explique Laura Del Favero. Pour la jeune fille de 17 ans, travailler rarement plus de trois à quatre mois au même endroit est à la fois varié et astreignant. «En changeant si souvent de domaine, on fait rapidement la connaissance de nombreux collaborateurs. Ainsi, on sait à qui s'adresser lorsqu'on ne sait pas quelque chose». C'est

«J'étais étonnée de découvrir tout ce qui se passe à l'arrière-plan dans une banque.»

un grand avantage du principe de rotation.

Mais ce n'est pas facile de s'intégrer sans cesse dans de nouvelles équipes et d'avoir à collaborer avec d'autres personnes. Ce n'est aisé ni pour les apprentis, ni pour les collaborateurs qui doivent s'adapter constamment dans leurs services à de nouvelles personnes à former. Il y a un échange de connaissances, ce qui ressort de la remarque de Laura Del Favero: «Avec nos connaissances actuelles de la banque, nous les apprentis avons parfois atteint un meilleur niveau que le personnel des différents services. Au début de l'apprentissage, c'est nous qui posions des questions, maintenant, c'est parfois eux qui nous en posent.» Cet exemple montre bien l'importance accordée à l'interne aux apprentis à la BCBE. «Nous sommes bien vus, aimablement accueillis et bien soutenus. C'est ce que je trouve très agréable ici », conclut Laura Del Favero.

Un avenir encore ouvert

Dix pour cent des employés de la Banque cantonale bernoise sont en formation. Indépendamment des apprentis, la banque forme aussi quelques personnes ayant achevé leur scolarité secondaire et supérieure. L'engagement

de la banque en faveur de la relève va au-delà de la formation initiale. Selon Stefan Stucki, le taux d'engagement ultérieur des apprentis est supérieur à 80 pour cent: «Nous offrons à tous ceux qui le veulent et qui s'engagent un poste adéquat après leur formation.»

Laura a donc aussi de bonnes perspectives en vue après la fin de son apprentissage l'été prochain. Elle vise la maturité professionnelle. Selon qu'il lui faudra une année ou deux ans pour y parvenir, elle aimerait à côté de ces études rester active à la Banque cantonale bernoise à raison de 20 ou 60 pour cent. «L'étape suivante est encore relativement ouverte» Si la Bernoise devait décider aujourd'hui, elle profiterait de la passerelle de la maturité professionnelle pour s'inscrire dans une université de communication. «C'est ce qui m'intéresserait pour le moment. Mais je pourrais aussi envisager d'autres options telles que des études en économie d'entreprise ou des formations supérieures à l'intérieur de la banque».

Nombreuses possibilités, même sans maturité

C'est notamment la multitude des options possibles avec une formation initiale d'employée de commerce qui a amené Laura à choisir cet apprentissage plutôt que le gymnase. Elle n'a pas l'impression que les jeunes délaissent cette formation. «Bien des élèves de ma classe ont commencé un apprentissage commercial, dans différents domaines. Il offre une bonne base et ouvre de nombreuses portes sans qu'il soit nécessaire de fréquenter encore l'école à plein temps pendant quatre ans».

Même si la voie que j'ai choisie n'est pas toujours facile, «je trouve l'alternance entre trois jours de travail et deux jours d'école par semaine très agréable. Mais c'est tout de même fatigant après de longues journées de travail d'étudier encore le soir. Arrivé au vendredi, on n'en peut plus.» Mais la jeune femme qui, outre le goût des chiffres, a aussi une fibre artistique et joue du piano depuis 11 ans ne veut pas se plaindre: indépendamment du fait qu'elle n'a pas beaucoup de temps pour ses loisirs, elle reconnaît qu'il n'y a rien dans son apprentissage qui ne lui ait pas plu. ■

Schwarzenbach Weinbau, Meilen (ZH)

Cent ans de tradition viticole

La quatrième génération de la famille Schwarzenbach s'adonne avec passion et succès à la viticulture sur les rives du lac de Zurich. Leurs produits – en particulier le Räuschling d'Obermeilen – ont été maintes fois primés. Les Schwarzenbach ne sont pas favorables à une protection renforcée des vins indigènes et croient à l'avenir de leur exploitation. **Par Michael Zollinger**



Photo: Hans-Peter Siffert/weinweltfoto.ch

L'exploitation viticole des Schwarzenbach qui fête cette année ses 100 ans, se situe à Meilen, au bord du lac de Zurich.

Avec ses sept hectares, l'exploitation viticole Schwarzenbach est l'une des plus grandes existant autour du lac de Zurich. A la «Reblaube» de Meilen, la famille Schwarzenbach cultive 1,5 hectare supplémentaire, pour un total de quelque 60 000 bouteilles par année. Le blanc en constitue les 55 pour cent et le rouge les 45 pour cent. A partir de 12 cépages, 20 sortes de vins différents sont produits, les principaux étant les Räuschling, Riesling x Sylvaner, Sauvignon Blanc et Pinot Noir.

Le Räuschling tient particulièrement au cœur des Schwarzenbach. Par le passé, de nombreux éleveurs avaient renoncé à cette variété à cause de son «mauvais caractère». Avec d'autres viticulteurs, Schwarzenbach lui a redonné

du lustre et lui a même ouvert les portes de la haute gastronomie. Sur huit autres hectares, Schwarzenbach exploite des vignes en location.

L'ouverture du marché a été une bonne chose

Beaucoup de choses ont changé sur le marché viticole suisse depuis 1986, année où le vigneron a repris avec sa femme Cécile l'exploitation, après une formation de vigneron, un diplôme de maîtrise et un stage en Australie. «L'ouverture du marché a été une bonne chose pour nous. Je l'ai toujours saluée, car elle a une influence incontestablement positive sur la qualité des vins suisses» souligne Hermann Schwarzenbach. Les récentes tentatives visant à

rétablir des contingents pour les vins étrangers sont pour lui une fausse bonne idée. «On ne peut pas dire aux gens ce qu'ils doivent boire.» Le conseiller national UDC Oskar Freysinger a lancé il y a peu une motion visant à répartir les contingents d'importation au prorata des prestations fournies en faveur des vins suisses. M. Schwarzenbach répond à cela que les bons vins suisses sont aujourd'hui compétitifs par rapport à la concurrence étrangère. Non pas dans le segment bas, dominé par Coop et Denner, mais dans la tranche moyenne des 15 à 20 francs, qui correspond d'ailleurs aux prix des bouteilles de Reblaube, dont les plus chères sont à 28 francs. Nos chances se situent uniquement dans ce segment, insiste

Schwarzenbach, pour autant que nous maintenions le niveau.

Schwarzenbach fournit directement les restaurateurs, sauf en ville de Zurich où il passe par un marchand de vins. Une trentaine de restaurants de Zurich et des alentours servent des vins d'Obermeilen. Ses autres clients sont des particuliers. «Nous pouvons compter sur de nombreux clients fidèles depuis longtemps», se félicite Cécile Schwarzenbach, qui s'occupe du marketing et de l'administration de l'entreprise.

Le fils Alain travaille aussi depuis plusieurs années à l'exploitation, après avoir suivi une formation viticole en Suisse romande et fait un stage pratique en Nouvelle-Zélande. D'ici 4 ans au plus tard, le jeune homme de 29 ans reprendra intégralement les rênes de l'entreprise, à laquelle collabore son amie. Laquelle a aussi étudié la viticulture et possède une formation complémentaire de marketing. La famille occupe régulièrement un ou deux apprentis.

Un bon millésime

Cette année, l'entreprise a fêté ses cent ans. En 1912, Hermann Schwarzenbach I remettait à son fils Hermann II le vignoble d'Obermeilen, qui était encore une exploitation mixte avec des vaches, des moutons, des vergers et de la vigne. Hermann III tourna définitivement le dos à l'élevage pour se consacrer entièrement à la vigne dès 1968. Hermann IV, l'actuel patron, a développé l'entreprise avec succès et réussi à améliorer constamment sa qualité. Premier vigneron du lac de Zurich, il a fait des essais d'assemblages et d'élevage en barriques. «Nous avons réussi à produire une qualité constante – moyennant, bien sûr, les fluctuations annuelles habituelles», précise-t-il. L'année 2012 est d'ailleurs un bon millésime. Ce que confirme aussitôt le fils Alain, tout juste revenu de la vigne et qui se mêle à la conversation: «Nous avons des nuits froides. Le stress entre chaud et froid a l'effet d'un renforteur de goût et fait du bien à la vigne», explique ce dernier.

Au moment de notre entretien, la saison des vendanges, qui débute à fin septembre, n'est plus très loin. Comme tous les jours, près de 20 retraités et étudiants de la commune prêteront main forte

pour la récolte. Dans quatre semaines, tout le raisin doit être cueilli. Dès la mi-novembre, les nouveaux catalogues et listes de prix seront adressés à la clientèle privée et aux restaurateurs.

Vins suisses ont le vent en poupe

«Aujourd'hui, il faut beaucoup plus d'efforts qu'autrefois pour parvenir à écouler son vin», déclare Cécile Schwarzenbach. Elle organise régulièrement des expositions artistiques du type «l'art et la cave» pour attirer les clients vers les produits de la vigne. «Autrefois, on livrait 100 bouteilles aux ménages privés, dont les caves contenaient tout au plus trois sortes de vin. Aujourd'hui, les gens commandent en plus petites quantités et boivent des vins du monde entier», précise Hermann Schwarzenbach, qui ajoute: «Nous voulons faire des vins à la portée de tous et couvrant une large gamme d'arômes. Notre rapport prix-prestations est correct et nous attachons beaucoup d'importance au contact personnel avec la clientèle».

Grâce à leur travail de qualité, les Schwarzenbach profitent de l'engouement actuel pour les produits locaux. Ceux-ci sont en effet «dans le vent», même si les ventes de vins suisses ont dans l'ensemble légèrement reculé l'an dernier, selon les chiffres officiels (-4,7 pour cent). La faveur dont jouissent nos vins est en tout cas confirmée par les hôtes des Schwarzenbach. Les mauvais chiffres de 2011 sont dus au fait que c'était une «petite année».

Un membre de la Chambre aux trésors

Excellent pour l'image des Schwarzenbach et de leurs marques: leur appartenance à «Mémoire des vins suisses», véritable chambre aux trésors des crus helvétiques. Il s'agit d'un cercle illustre de 50 producteurs issus de toutes les régions viticoles de Suisse, qui vous accueille en son sein pour un vin particulier, ce qui est un honneur très spécial et une preuve de haute qualité. C'est son «Meilener Räuschling Seehalden» qui a valu à Hermann Schwarzenbach d'être accepté dans cet aréopage.

Il est de ces vigneron curieux qui essaient toujours des choses nouvelles.

Par exemple la remise à l'honneur du verjus, un jus de raisin acide extrait de grappes non mûries et qui peut remplacer le vinaigre ou le citron à la cuisine. Tombé dans l'oubli pendant des décennies, on trouve à nouveau ce produit noble dans le commerce. Cécile Schwarzenbach a même édité il y a peu un livre de cuisine qui en parle.

Découverte de levures très anciennes

La découverte de la «levure 1895» a marqué d'une autre pierre blanche l'histoire récente de la vigne. En 2008, les Schwarzenbach avaient invité un cercle de connaisseurs à une séance de dégustation de vieux flacons, dont certains remontaient à 1895. Malgré leur grand âge, la plupart d'entre eux étaient restés de très bonne qualité. Fasciné par cette découverte, Schwarzenbach versa les restes de vins dans des verres stériles et les fit analyser par son ami Jürg Gafner, un microbiologiste renommé de la station de recherches Agroscope de Wädenswil. Au microscope, les chercheurs découvrirent des cellules de levure encore intactes, restées pour ainsi dire en sommeil pendant plus de 100 ans. Les essais montrèrent que ces levures, neutres sur le plan aromatique, ont de remarquables propriétés de fermentation et sont 100 pour cent fructophiles.

Il fut décidé d'élever ces levures et de les commercialiser. Avec le premier vin qu'il obtint grâce à elles en 2008, M. Schwarzenbach remporta très vite plusieurs médailles d'or. Aujourd'hui, le vigneron ensemence pratiquement tous ses vins avec sa levure 1895 et il la vend à plusieurs collègues, qui en sont très friands. Pendant ce temps, les études microbiologiques se poursuivent à Wädenswil.

Pour le proche avenir, les objectifs de Hermann Schwarzenbach sont clairs: céder graduellement les responsabilités de l'exploitation à son fils âgé de 30 ans, afin qu'il puisse reprendre intégralement l'entreprise et la développer à son idée. «Peut-être sera-t-il content de recevoir notre aide de temps en temps. Mais il sera le seul maître à bord», conclut l'actuel patron. ■

Semaines économiques dans les écoles secondaires II

L'économie n'est pas un jeu d'enfant

Ils élaborent des produits, peaufinent des stratégies, créent des slogans, présentent les résultats des affaires traitées à l'assemblée générale: ce sont les élèves du secondaire II qui participent à une semaine économique de la Fondation Ernst Schmidheiny. Une classe de l'Ancienne école cantonale d'Aarau nous introduit dans un jeu qui s'approche beaucoup de l'économie réelle. **Par Daniela Baumann**

A les entendre parler, on croit avoir devant soi des chefs d'entreprises: ils vantent le rapport prix/performances de leurs produits, parlent d'étendre leurs débouchés et expliquent leur politique de marketing à l'aide de la formule «AIDA» (Attention, Intérêt, Désir, Action).

«Nous attachons beaucoup d'importance à une bonne formation des représentants qui vendent notre produit dans le commerce», par exemple dans l'entreprise DVTEC qui souhaite conquérir le marché avec un nouveau lecteur de DVD équipé d'écrans portables.

C'est alors que surgissent les questions subtiles: «Quel est exactement votre public cible?», cherche à savoir le professionnel du marketing dès qu'on évoque globalement la «classe moyenne supérieure». «Que faut-il entendre exactement par «la qualité prime la quantité»?», demande-t-il à l'entreprise qui produit plus de 300 000 lecteurs de DVD par année. Des questions qui per-

mettent de voir jusqu'à quel point une entreprise a réfléchi à sa stratégie et qui révèle combien ces chefs d'entreprise sont encore jeunes et inexpérimentés. Avides de trouver des explications, parfois maladroits debout devant leur classe, mais argumentant ici et là avec aplomb, des élèves de gymnase dont certains n'ont que quinze ans s'efforcent de convaincre leurs camarades et concurrents sur le marché d'acquiescer les lecteurs de DVD qu'ils ont conçus.

Effet d'apprentissage dans les deux sens

Une vingtaine d'élèves de l'Ancienne école cantonale d'Aarau, parmi lesquels une fille, se sont lancés, à titre de projet, dans l'expérience d'une semaine économique. Ils ont travaillé en groupes de trois à cinq personnes et viennent de présenter les concepts de marketing de leurs entreprises fictives. Ils n'ont eu que deux jours pour se familiariser avec les

principes du marketing et de la communication d'entreprise avec Hanspeter Fässler, propriétaire d'une agence de communication qui prend place, pendant les présentations des quatre entreprises, dans les rangées «banques» de la classe. Ce spécialiste de la communication, retraité, communique avec les jeunes avec une passion non dissimulée. Il leur partage les fruits de sa longue expérience.

C'est ainsi qu'il exploite les contradictions internes dans lesquelles les élèves et nouveaux entrepreneurs se sont parfois enfoncés pour mettre en garde contre l'aveuglement d'une entreprise: «On ne devrait jamais laisser quoi que ce soit dans le vague, mais toujours se demander ce que l'on entend communiquer.» Hanspeter Fässler n'est pas avare de compliments, par exemple sur l'idée de remettre des cartes de visite aux collaborateurs. «Elles ne coûtent pas cher, mais facilitent l'identification des collaborateurs avec leur entreprise.»

L'investissement de M. Fässler dans les semaines économiques est rentable, admet-il en souriant. «Moi-même, j'apprends toujours au contact des jeunes.» Actuellement, il s'étonne du peu d'intérêt qu'Internet suscite auprès d'eux en tant que plateforme publicitaire. A plusieurs reprises, ils font un signe de dénégation: «La publicité sur Internet ne nous intéresse pas. Dans un magasin, les consommateurs ont un contact direct avec le produit et ils peuvent voir comment il fonctionne.»

Le défi des pertes d'emplois

Avant une pause de midi bien méritée, les élèves de la semaine économique sont encore confrontés à une situation désagréable dans la vie d'une entreprise: il s'agit de licencier du personnel. «Des

Un groupe d'élèves présente le concept de marketing de leur entreprise fictive.



Photo: Daniela Baumann

mises à la retraite anticipée, des reconversions et d'autres mesures ont déjà été prises. La dernière mesure consiste à licencier cinq collaborateurs. C'est en ces termes qu'Hanspeter Bolli explique la situation de départ. Il distribue une liste fictive du personnel comptant 35 noms. Elle contient des données sur chaque personne: âge, nombre d'années de service, état civil, nombre d'enfants, qualifications et salaire brut ainsi que d'éventuelles remarques concernant par exemple la ponctualité ou la participation à la Commission d'entreprise.

Les élèves discutent au sein de leur groupe pour déterminer qui sera licencié et pourquoi.

«Les jeunes retrouvent plus facilement un emploi que leurs aînés.» «Les célibataires ne doivent pourvoir qu'à leur propre existence.» Telle est la tonalité des arguments évoqués. L'exercice n'est pas sans laisser des traces: interrogés après coup sur ce qui les préoccuperait le plus dans l'exercice réel de la fonction de dirigeant, ils mentionnent le licenciement de collaborateurs, le risque de surmenage ou la perte de beaucoup d'argent en peu de temps.

Transmettre le flambeau à la jeune génération

Hanspeter Bolli est l'un des deux spécialistes qui assurent la semaine économique avec un groupe varié de gymnasiens, d'élèves qui suivent des cours d'économie et d'informatique dans l'ancienne école cantonale d'Aarau. Cela fait quelques années que le Bâlois, aujourd'hui à la retraite, met son savoir à la disposition des semaines économiques. Il a travaillé précédemment dans la formation à la SBS, et ensuite à l'UBS. Il voit dans son engagement auprès des écoles une possibilité intéressante de percevoir directement comment pense la jeune génération, «où le bât blesse». Il se réjouit manifestement du haut degré de motivation des élèves: «Ils jouent pleinement leur rôle de chef d'entreprise et ne redoutent pas des décisions draconiennes.»

Devant la classe à nouveau réunie, M. Bolli explique que l'on peut distinguer deux catégories de critères en matière de licenciements: les aspects sociaux comme l'âge et l'état civil et ceux des qualifications et du salaire, liés aux prestations. Il ressort de l'évaluation des résultats du groupe que les élèves ont

pondéré à peu près à égalité les deux types de critères. «La tendance va aujourd'hui dans le sens des performances», précise l'enseignant spécialisé. Il explique aussi à la classe que certains comportements particuliers tels que le manque de ponctualité ou des problèmes d'alcool jouent souvent un rôle déterminant dans les décisions de licenciements, mais qu'ils ne peuvent être invoqués comme critères qu'à la condition d'être dûment documentés.

L'ancien fondé de pouvoir distille aussi des exemples tirés de sa propre expérience. Les élèves apprécient ce lien avec la pratique professionnelle. Les exposés présentés par des orateurs invités de l'économie privée sont également des moments passionnants de la semaine économique. L'aspect ludique de la transmission du savoir économique plaît aussi beaucoup: les jeunes apprennent à investir de l'argent et à observer directement les conséquences de leurs décisions financières.

Jouer aux conditions réelles

Le jeu s'opère à l'aide d'un logiciel complexe qui permet de simuler les conditions réelles du marché et d'évaluer constamment les décisions prises. Chaque année (un jour de la semaine économique étant considéré comme une année), les élèves prennent davantage de décisions. Ils doivent décider par exemple si et combien de machines ils doivent acheter et à quel prix ou quel devrait être le niveau d'investissements en formation de leur entreprise.

«Sur la base des chiffres définis par les élèves, le système calcule pour chaque année le rendement de la vente, le bénéfice net, le cours de la bourse et d'autres chiffres clés», déclare Bernd Krentscher, enseignant spécialisé et dans la «vie réelle» directeur du marketing et des ventes chez Sulzer.

Pour M. Krentscher, l'activité d'enseignant spécialisé est certes enrichissante, mais c'est aussi un défi à relever. «Pour les employeurs, elle présente un intérêt certain: celui de confronter leurs employés à des thèmes économiques importants. En outre, les entreprises ont ainsi la possibilité d'apporter une contribution sociale intéressante.» ■

La Fondation Ernst Schmidheiny

Les Semaines économiques résultent d'un projet de formation de la Fondation Ernst Schmidheiny qui a pour but de transmettre aux jeunes des connaissances en économie d'entreprise axées sur la pratique et de stimuler leur intérêt pour les questions économiques en facilitant la compréhension. Sur la base d'un modèle pédagogique élaboré à l'Université de Saint-Gall, les élèves gèrent pendant cinq jours leur propre entreprise, élaborent des stratégies, prennent des décisions et mettent en œuvre leurs projets. Des enseignants spécialisés qui jouent le rôle de dirigeants de l'économie leur font bénéficier de leur expérience pratique et leur tiennent lieu de coaches.

Le soutien de l'économie est demandé

La Fondation Ernst Schmidheiny fête cette année ses 40 ans d'existence. Elle patronne les semaines où des projets sont conduits dans les gymnases en collaboration avec les Chambres régionales du commerce et de l'industrie et de nombreuses entreprises. Ces dernières mettent des cadres à disposition en tant qu'enseignants spécialisés et/ou apportent une contribution financière. Les enseignants spécialisés sont formés par la Fondation Schmidheiny. Chaque année, 80 gymnases participent à cet événement; depuis le début de leur organisation en 1974, près de 100 000 jeunes ont pris part à une semaine économique. ■

Informations complémentaires: www.esst.ch, www.wirtschaftswochen.ch

Conditions de travail

Nouveau code du Travail au Vietnam

En juin 2012, l'Assemblée Nationale vietnamienne a adopté une importante réforme du code du Travail. Le nouveau code du Travail, qui entrera en vigueur le 1^{er} mai 2013, remplacera celui du 23 juin 1994.

Les principales nouveautés de cette réforme sont les suivantes:

Période d'essai

L'ancien code du Travail prévoyait que la période d'essai ne devait pas dépasser 60 jours pour les postes nécessitant des compétences «spécialisées, de haut niveau technique» et 30 jours pour les autres postes. Les dispositions du nouveau code du Travail sont un peu plus précises: la durée de la période d'essai ne doit pas excéder 60 jours pour les postes nécessitant un diplôme de l'enseignement supérieur; elle ne pourra dépasser 30 jours pour les postes nécessitant une qualification professionnelle de niveau intermédiaire; elle sera de six jours maximum dans les autres cas.

Congé de maternité

Le congé de maternité passera de quatre à six mois. En cas de naissances multiples, la salariée aura droit à un mois

de congé additionnel par enfant supplémentaire.

Travail temporaire

Le travail temporaire est officiellement reconnu dans le code du Travail. Il est toutefois soumis au respect de conditions particulières.

Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont plafonnées à 200 heures par an dans la plupart des cas et un salarié ne peut travailler plus de 12 heures par jour. Dans certains cas exceptionnels, le nombre d'heures supplémentaires pourra être porté à 300 heures par an.

Jours fériés

Le nombre de jours fériés pour le nouvel an lunaire est porté à cinq au lieu de quatre précédemment. Le nombre de jours fériés passe ainsi de neuf à dix jours par an. Par ailleurs, les salariés étrangers ont droit à deux jours fériés en plus

des jours fériés vietnamiens, à savoir un jour au titre de leur jour de l'An traditionnel et un jour pour leur fête nationale.

Travailleurs étrangers

La durée maximale du permis de travail pour les étrangers sera réduite à deux ans (contre trois ans auparavant).

Salaire minimum

A compter de 2013, le gouvernement annoncera le montant du salaire minimum qui sera fixé en fonction des recommandations au Conseil national des salaires. Ce Conseil regroupera des membres du gouvernement, des représentants des employeurs et des syndicats. Les critères de fixation du salaire minimum devront tenir compte des besoins minimaux vitaux nécessaires à un salarié et à sa famille.

Droits des travailleurs

Le Parlement a également adopté des modifications à la loi sur les syndicats. Ces nouvelles dispositions prévoient le droit pour les salariés d'organiser et de créer des syndicats. Elle fixe également leurs droits comme membres d'un syndicat et interdit les actions violant ces droits. Par ailleurs, le nouveau code du Travail rend obligatoire pour les entreprises de mettre en place un mécanisme de dialogue social, qui permette à la direction de consulter les salariés sur les problèmes importants qui affectent les conditions de travail, dans le but de parvenir à une décision commune. ■

(Vietnam news/in UIMM sept. 2012)

Hanoï, capitale du Vietnam, pays de 88 millions d'habitants.



Photo: iStockphoto.com/Michael Patis

Claudine Amstein

La peur est mauvaise conseillère



Photo m. 3/d.

La Suisse s'est réveillée cet été avec 8 millions d'habitants. La nouvelle n'avait beau être que statistique pure, un tonnerre politico-médiatique s'en est ensuivi. «On court droit dans le mur», ont clamé les partisans des initiatives Ecopop (limitation à 0,2 pour cent de la croissance migratoire) et «Stop à l'immigration massive». Certains activistes, particulièrement originaux, ont aussitôt suggéré d'instaurer un système de contrôle des naissances. Stimulantes perspectives...

Faut-il rappeler que Malthus craignait déjà la surpopulation alors que la planète ne comptait que 1,6 milliard d'habitants? Ce chiffre est à peu de choses près celui de la population chinoise aujourd'hui. Et le monde ne s'en porte pas plus mal. Pourquoi devrions-nous redouter le cap des huit, neuf ou dix millions d'habitants en Suisse?

Osons poser la question différemment. Où en serait la Suisse aujourd'hui si nos grands-parents avaient décidé que le seuil des quatre millions d'habitants atteints en 1930 devait s'imposer comme la limite ultime? Nous aurions sans doute dû ériger des murs sur nos frontières. Nos entreprises auraient dû s'exiler, là où elles peuvent embaucher. La plupart des jeunes bien formés auraient quitté le pays. Il n'y aurait plus assez d'actifs pour cotiser à l'AVS et nous serions obligés de travailler jusqu'à 80 ans. La Suisse se serait à coup sûr appauvrie.

Notre politique d'ouverture a permis tout le contraire. Si notre économie attire autant

d'immigrants aujourd'hui, c'est parce qu'elle s'est hissée parmi les plus dynamiques du monde occidental. Alors que la crise de l'euro se poursuit depuis trois ans, le chômage ne dépasse pas les 2,8 pour cent dans notre pays alors qu'un actif sur dix n'a pas de travail dans la zone euro (et même un sur quatre en Espagne). Pour les jeunes, l'offre de places d'apprentissage excède la demande.

Côté immigration, la grande majorité des étrangers qui s'installent en Suisse ont un niveau de formation élevé. Bien loin de coûter à nos finances publiques, ils sont des contributeurs nets tant sur le plan fiscal que sur celui des assurances sociales.

Cela ne va bien sûr pas sans défis. Cette forte croissance nous oblige en particulier à développer nos réseaux routiers et ferroviaires, à intensifier la construction de logements. Mais pourquoi n'y voir qu'un problème? Ce sont autant de réserves de travail pour ces prochaines années. Notre économie saine nous permet d'envisager l'avenir sereinement. Et le cap des huit millions d'habitants est justement le signe de notre vitalité. Vouloir stopper artificiellement cette évolution serait exactement ce qu'il ne faut pas faire! ■

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

Chambre de commerce et d'industrie de Thurgovie (CCI)

Favoriser le dialogue entre entrepreneurs et politiques

La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Thurgovie joue un rôle-clé de liaison entre politique et économie. La meilleure compréhension entre les entrepreneurs et les politiques est une préoccupation centrale. La CCI s'engage dans la concurrence entre places économiques, en faveur de bonnes conditions-cadres pour les sociétés thurgoviennes. **Par Markus Geiger**



Photo: Mario Gaccoli

Peter Maag, directeur de la CCI de Thurgovie en discussion avec Thomas Rutishauser et Max Rutishauser de l'entreprise Burag AG à Eschlikon.

Des champs, des pommiers, l'entreprise Stadler Rail, le lac de Constance et Conny Land. Voilà la Thurgovie que la Suisse perçoit à travers les médias. Naturellement, la réalité n'y correspond qu'en partie. «Ce qu'on sait, mais qu'on ne connaît pas», le dicton vaut aussi pour cette partie de la Suisse orientale. En plus d'être la reine de la pomme, ambassadrice dans la campagne de l'«Inde du moût», la région frontalière du lac de Constance fixe le décor de la série policière «Tatort»... dont le commissaire est thurgovien! Un projet pilote de rayonnement national se poursuit depuis deux ans à Kreuzlingen sous la forme d'un enseignement de l'islam dans les écoles primaires... C'est cela aussi la Thurgovie. Et l'économie? Deux pour cent du PIB helvétique est réalisé dans ce canton. Les sociétés de service sont encore peu nombreuses, malgré le changement structurel, alors que les banques et les compagnies d'assurance ont leur siège dans le canton voisin de Zurich. Les 11 500 sociétés industrielles et artisanales, ainsi que 3100 entreprises agricoles et sylvicoles de Thurgovie offrent du travail à 115 000 salariés.

Du coaching au networking

«Ici, attachement à la terre et créativité entrepreneuriale ne s'excluent nullement», souligne Peter Maag. Il est le directeur de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Thurgovie, dont le siège est à Weinfelden. Ses 633 membres emploient 46 000 personnes, soit 40 pour cent de tous les salariés du canton. Selon un sondage, 90 pour cent des sociétés s'expriment de manière positive sur la place économique. L'administration cantonale y a contribué en pratiquant la règle des «voies raccourcies – procédures rapides».

La CCI de Thurgovie est l'une des 18 chambres de Suisse. En tant que lien entre le politique et l'économie, son offre de services comprend les premières consultations juridiques et les certifications des documents d'exportation, ainsi que les caisses de compensation à des conditions avantageuses. Des rencontres thématiques, par exemple sur les opportunités des régions périphériques et frontalières, permet aux membres de faire du networking. Par ailleurs, la Chambre organise depuis plus de 30 ans des semaines économiques dans les écoles

cantonaux de Frauenfeld, Kreuzlingen et Romanshorn. Partant du constat qu'un échange d'expériences entre entreprises fait souvent défaut, la CCI a initié, dès la fin des années 1990, une offre de coaching. Des personnalités expérimentées qui, partiellement, ne sont plus dans la vie active, mettent à disposition leur savoir faire et leur réseau de relations.

Encourager les jeunes entrepreneurs

Dans son baromètre économique, le service cantonal des statistiques décrit ainsi la situation actuelle: «Le secteur industriel thurgovien est sur la pente descendante», Le commerce de détail est sous pression: la proximité de l'Allemagne pousse les prix à la baisse. La construction est par contre extrêmement dynamique: chaque année, environ 1,7 milliard de francs sont investis dans du logement. En termes de croissance démographique, la Thurgovie se situe au 4^e rang national. «Ici, il y a encore du terrain constructible et il est comparativement avantageux. Cela attire des gens du canton de Zurich et d'Allemagne principalement. Beaucoup travaillent à l'extérieur. Les pendulaires se rendent surtout vers Zurich, mais aussi vers Saint-Gall et Schaffhouse», détaille Peter Maag. Quelque 4300 personnes, majoritairement des frontaliers vivant en Allemagne, viennent quotidiennement en Thurgovie. Ils travaillent essentiellement dans le secteur de la santé et celui de la construction de machines.

Comme partout, le franc fort laisse également des traces ici. Surtout dans l'industrie exportatrice des métaux, des machines et des véhicules, mais aussi dans le secteur des textiles et du vêtement. Peter Maag: «La situation monétaire a ralenti l'implantation de nouvelles entreprises».

Pour l'année en cours, un thème majeur de la CCI est le projet de développement des jeunes entreprises industrielles, notamment. Chaque année, la Chambre, ainsi que l'association des arts et métiers et la banque cantonale récompensent par le Prix de la motivation – une pomme thurgovienne! – les meilleures prestations des entreprises dépassant les frontières cantonales. De même, avec la Haute école de technique,

économie et organisation de Constance, elle décerne chaque année un prix de reconnaissance aux meilleurs diplômés suisses.

Des économies plutôt que des hausses d'impôts

«La situation financière du canton s'assombrit», écrit la CCI dans son rapport annuel 2011. On a donc anticipé sur les chiffres rouges qui menacent à partir de 2013. L'argent de la Banque nationale n'est plus aussi abondant et l'hôpital absorbe des finances considérables. Une expertise demandée par la Chambre à l'Université de Saint-Gall montre le potentiel d'économie du canton et indique les domaines dans lesquels les pouvoirs publics pourraient dépenser moins. Peter Maag: «Les déficits ne doivent pas être comblés au moyen d'impôts supplémentaires ou de hausses d'impôts, mais en faisant des économies».

Pour la compétitivité de la place, les associations économiques avaient mis à l'agenda politique l'idée d'une flat-rate-tax. Le projet a échoué en référendum. Les moins-values fiscales qui menacent présentent un trop gros risque. En revanche, le forfait fiscal serait maintenu. La CCI s'est fortement engagée pour les deux projets. Il en est de même, suite à son acceptation en référendum, du futur projet Lac de Constance-Thurgovie et Oberlandstrasse, qui apportera une solution globale aux problèmes de trafic en Moyenne et Haute-Thurgovie.

Politiques et entrepreneurs dialoguent

Au parlement cantonal, qui compte 130 membres, les entrepreneurs sont sous-représentés. Les efforts des associations économiques sont d'autant plus nécessaires et importants, et cela ressort davantage au plan national. Là, l'économie peut compter sur un Conseil des Etats bourgeois et sur le Conseiller national UDC et entrepreneur Peter Spuhler, qui se retire à la fin de l'année et dont la réputation dépasse les limites du canton.

Santé, formation et énergie sont d'autres domaines importants sur lesquels la CCI travaille avec l'aide des groupes de compétence. Le financement hospitalier figure sur la liste des tâches à rem-

plir. Après la décision du Conseil fédéral concernant le tournant énergétique, la sécurité future de l'approvisionnement en électricité intéresse les entreprises. La Chambre élabore une prise de position à ce sujet.

Cet événement rapprochera les milieux politique et économique. Une fois par an, une délégation de la CCI rencontre des politiciens au Palais fédéral. Lors de la session d'été, ce fut l'occasion d'une discussion avec le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann sur le thème de la désindustrialisation de la Suisse.

Dans un réseau international

Le territoire exige une interconnexion internationale. La CCI appartient à l'Union des chambres de commerce et d'industrie du Lac de Constance. En font également partie le canton de Saint-Gall, les régions Haut-Rhin-Constance, la Souabe, la Haute-Souabe et le Vorarlberg. «Les mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes dominent les discussions et donnent pas mal d'acidités à nos collègues étrangers», estime le directeur de la CCI.

Le trafic est un thème pérenne. Concrètement, il est question de la liaison des autoroutes entre la Vallée du Rhin saint-galloise et le Vorarlberg, d'une part, entre Kreuzlingen (A7) et Constance (B 33) d'autre part. Selon la Chambre: «La solution des problèmes de trafic transfrontalier est très ralentie. Une meilleure coordination est ici nécessaire». ■



Membre: 633

Fondation: 1870

Président: Christian Neuweiler

Directeur: Peter Maag

Contact:

Industrie- und Handelskammer
IHK Thurgau

Schmidstrasse 9, 8570 Weinfelden

Tél. +41 (0)71 622 19 19

www.ihk-thurgau.ch

Heinz von Holzen, Bali (Indonésie)

En tablier plutôt que cravaté

Voici quinze ans que le Nidwaldien Heinz von Holzen a ouvert son premier restaurant à Bali. Aujourd'hui, il occupe 130 personnes. **Par Michael Lütscher**



Photo: Tanja Demanets

Heinz von Holzen gère deux restaurants et une école de cuisine à Nusa Dua.

Heinz von Holzen rit: «Ce que je fais, c'est comme si un Chinois prétendait faire découvrir seul la cuisine suisse.» Cela fait quinze ans que le Nidwaldien se concentre exclusivement sur la cuisine de Bali. Dans ses restaurants, il propose surtout des plats au curry du genre de ceux qu'on trouve dans les rues de Bali, mais pas dans les restaurants.

Nous rencontrons Heinz von Holzen dans le premier de ses deux restaurants «Bumbu Bali». L'établissement est plein, des hôtes d'Australie, de Suisse et de Chine sont assis aux tables formant un cercle autour d'une cour où joue un orchestre gamelan.

L'actuel propriétaire était venu à Bali en 1990 à l'âge de 54 ans, en tant que chef de cuisine du «Grand Hyatt» qui venait de s'ouvrir. Après un détour par la photographie, son hobby, il était revenu dans la gastronomie en rejoignant le management du Ritz-Carlton, pour constater que ce n'était pas sa voie. «Une fois qu'on est habitué à travailler seul, on ne tient plus à redevenir employé», affirme-t-il. Il poursuit: «Je préférerais être cuisinier en tablier sale plutôt que manager en cravate».

Avec l'aide d'un entrepreneur local propriétaire d'un terrain, Heinz von Hol-

zen et sa femme balinaise ont ouvert le «Bumbu Bali» fin 1997. «Le premier soir, nous n'avions ni lumière, ni hôtes, le deuxième soir la lumière était installée, mais nous n'avions toujours pas d'hôtes», se souvient Heinz von Holzen. C'était une période de crise en Asie et la roupie indonésienne perdait chaque jour de sa valeur. Mais pour lui, cette dévalorisation a entraîné des conséquences positives: du fait qu'il avait contracté une hypothèque dans une monnaie forte, le dollar australien, ses coûts de construction ont été réduits de moitié.

La cuisine balinaise du «Bumbu Bali» s'est rapidement fait connaître. L'adresse n'a pas tardé à figurer dans de nombreux guides. Puis Heinz von Holzen a ouvert un deuxième établissement, également à Nusa Dua, localité qui compte divers hôtels de luxe. Quelques centaines de mètres seulement séparent les deux restaurants. Certaines matières premières telles que les pâtes de curry sont préparées dans la grande cuisine du deuxième «Bumbu Bali». Depuis peu, les hôtes peuvent acheter ces pâtes sous forme de poudre, souvenir de Bali.

«Je fais constamment des essais», explique Heinz von Holzen. Il élève lui-même dans un enclos les porcs néces-

saires à la préparation des cochons de lait à la broche, spécialité de Bali. La grippe aviaire l'a même amené à construire lui-même un local pour l'abattage des poules. Il les achète directement auprès du producteur, ce qui lui permet de contrôler l'hygiène. Il revend ensuite la volaille élaborée aux meilleurs hôtels et restaurants de Bali.

Double bonus

Heinz von Holzen gère aussi une école de cuisine offrant trois cours chaque semaine. La demande de touristes européens, américains et asiatiques attirés par les spécialités locales ne tarit pas. Le jour de notre visite, il organisait son 1299^e cours.

Le patron occupe un total de 130 personnes. «C'est formidable de collaborer avec ces gens», précise-t-il. Nombre d'entre eux travaillent avec lui depuis des années, le chef de cuisine depuis le premier jour. A l'époque, il faisait son apprentissage. Il forme lui-même son personnel. «En fait, c'est mon équipe qui s'en charge», précise-t-il.

Ses employés ne travaillent que cinq jours par semaine au lieu des six, courants en Indonésie. Il leur paie les charges sociales, les intéresse au succès de l'entreprise. Deux fois par an, ils touchent un bonus. Résultat: «Chez moi, les gens sont toujours motivés, ils n'ont jamais mal à la tête».

Aujourd'hui, selon Heinz von Holzen, il y a beaucoup trop de monde à Bali. Personnellement, il préfère la solitude sauvage des volcans indonésiens. «Mais Bali est une super adresse pour les affaires». Se reposer sur ses lauriers? C'est hors de question. Chaque fois qu'il le peut, il donne lui-même les cours de cuisine, se lève à cinq heures pour être au marché à six heures. Et le soir, il donne un coup de main dans ses cuisines. ■



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

VORSICHT! B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE HAT HÖCHSTE AUFMERKSAMKEIT.

Fachpublikationen haben Frühwarnfunktion. Weil sie für ihre Leserinnen und Leser vorausschauend Märkte, technologische Entwicklungen oder rechtliche Fallstricke durch immer grösser werdende Regeldichte thematisieren und bewerten. Durch kompetente Redaktionen und oft in Zusammenarbeit mit den besten Branchenexperten.

Es sind die wichtigen Informationen, die zählen. Die Fachpresse sorgt wie sonst niemand dafür, dass man à jour bleibt, neue Produkte und Dienstleistungen kennt, weiss was die aktuelle und zukünftige Konkurrenz macht. Und natürlich wichtige Personen im Fokus hat und nicht aus den Augen verliert. Genau so wie Ihre Inserate.

Zentrale Business Themen machen Fachzeitschriften zur Pflichtlektüre für Leader. Und damit zum idealen Umfeld für B2B Werbung.



KLARE SIGNALE.
B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!
Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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