

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Oktober/Octobre 2014

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

INTERVIEW / DOSSIER

Martin Kaiser

UNTERNEHMEN

**Similasan will mit natürlichen
Produkten weiter wachsen**

VERBANDSPORTRÄT

**Der AGV Thun und sein Einsatz
für die regionale Wirtschaft**

ENTRETIEN

**Annemarie Kempf Schluchter,
directrice de l'EMS à Reichenbach**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Objectifs de l'Association patronale
de Thoun et de l'Oberland bernois**



«BÜLACHER GLAS»

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

vetropack 

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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



Absenzen tun nicht nur den Mitarbeitenden weh.

Absenzen und Ausfalltage tun jeder Firma weh. Sie kosten Geld und Nerven, führen zu Überstunden und Stress. Oft verursachen sie Terminprobleme und Ärger bei den Kunden. Das muss nicht sein. Denn viele Arbeitsausfälle lassen sich einfach und mühelos vermeiden. Auch durch die Mitarbeitenden selber. Unsere Infos und Präventionsmittel unterstützen Sie dabei, mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu verbessern. www.praevention-im-buero.ch



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Eidgenössische Koordinationskommission
für Arbeitssicherheit EKAS**

Mit gutem Beispiel voran!



Daniela Baumann ist Redaktorin und Mitarbeiterin Information des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

chen Reintegration beziehungsweise Weiterbeschäftigung erlebt haben. Die «Werner Alfred Selo Stiftung» sensibilisiert mit einer Kampagne für psychische Krankheiten in der Arbeitswelt, und der Schweizerische Arbeitgeberverband arbeitet darauf hin, den Unternehmen in Zukunft noch mehr praxiserprobte Unterstützung bieten zu können.

Im Altersheim Reichenbach im Kanton Aargau gehört die Beschäftigung von Personen mit einer Leistungseinschränkung gemäss Heimleiterin Annemarie Kempf Schluchter zu jenen Faktoren, die ihre Institution als guten Arbeitgeber auszeichnen. Und sie betont: «Auch wenn diese Mitarbeitenden keine 100-prozentige Leistung erbringen können, ist ihr Engagement für uns doch von grossem Nutzen.» Mehr dazu und über den Unterschied zwischen einem Altersheim und einem Hotel lesen Sie im Interview auf Seite 8.

Nicht zu vergessen beim Thema Integration von Menschen mit einer Beeinträchtigung ist die Leistung sogenannter Sozialfirmen. Sie dienen Betroffenen, je nach Möglichkeiten, als Sprungbrett in den ersten Arbeitsmarkt oder bieten ihnen einen geschützten Arbeitsplatz an. Beispielhaft sei an dieser Stelle Transfair genannt – eine Sozialfirma in Thun, die wir in der Januar-Ausgabe 2013 porträtiert haben. Der Geschäftsführer, Rolf Glauser, ist zugleich Präsident des Arbeitgeberverbands Wirtschaftsraum Thun und Berner Oberland. Was die Region und den Verband derzeit umtreibt, lesen Sie auf Seite 32.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Es ist zugegebenermassen noch früh für einen Jahresrückblick. Dennoch: Was kommt Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an das doch schon fortgeschrittene Jahr 2014 denken? Ich wünschte mir, es wären schöne Erfolge, emotionale Siege und herausragende Leistungen. Eher denke ich aber, dass – wie in den Medien so auch in unseren Köpfen – Negativschlagzeilen über Kriegshandlungen, Flüchtlingsdramen und Epidemien dominieren.

In der Debatte um die bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials stelle ich ähnliches fest: Die öffentliche Wahrnehmung wird beherrscht vom Bild einer uneinsichtigen Wirtschaft ohne jegliche Bereitschaft, Menschen mit einem Handicap oder einer Lücke im Lebenslauf einzustellen. In der Praxis höre ich stattdessen immer wieder von Firmen, die genau dies mit schlichter Selbstverständlichkeit tun – und erst noch von fast ausschliesslich guten Erfahrungen berichten. Um für einmal das Positive ins Rampenlicht zu rücken, zeigen wir im Brennpunkt ab Seite 14 Menschen und Organisationen, die als Vorbilder vorangehen: In zwei Fallbeispielen erzählen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Case Manager, wie sie den gemeinsamen Weg der erfolgrei-



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

«Schweizer Arbeitgeber»

109. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

Daniela Baumann

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF****38 MEMBRES**

H+ Les hôpitaux de Suisse

39 OPINION

Roland A. Müller

40 ENTRETIENAnnemarie Kempf Schluchter,
directrice d'EMS**42 DROIT DU TRAVAIL**

42 Harcèlement moral

43 Bonus promis par la société mère

44 Licenciement immédiat malgré la
nullité de la résiliation**46 DOSSIER**46 Maintien de l'employabilité
et réintégration:
interview de Martin Kaiser48 Exemple de
réorientation professionnelle49 Exemple de
réinsertion professionnelle50 Maladies psychiques: s'y
intéresser très tôt est utile à tous**52 ENTREPRISES**

Portrait de Similasan SA

54 MARCHÉ DU TRAVAIL

54 Non à l'absurde initiative Ecopop

55 Swissmem: mieux utiliser
la main-d'œuvre qualifiée**56 FORMATION**

Pour la formation professionnelle

57 ÉCLAIRAGE

Adolphe Ribordy

58 PORTRAIT D'UN MEMBREAssociation patronale de
l'espace économique de Thoune
et de l'Oberland bernois**60 INTERNATIONAL**

Deux projets de loi au Portugal

Dossier: le travail avant la rente

Photo: Daniela Baumann

D'un côté une AI fortement endettée, de l'autre un marché du travail qui doit compter sur tout le potentiel de main-d'œuvre disponible, même parmi les personnes à capacités réduites. Martin Kaiser, responsable du secteur Politique sociale, nous explique ce que fait l'Union patronale suisse pour la mobilisation de ce potentiel. Aussi dans notre Dossier: des exemples de réorientation professionnelle ou de réinsertion professionnelle, une campagne de sensibilisation et les efforts d'une PME.

Dès la page 46**Entretien avec Annemarie Kempf Schluchter, directrice d'EMS**

Notre rubrique Entretien accueille Annemarie Kempf Schluchter, directrice de la maison de retraite à Reichenbach, une idyllique commune dans le Kandertal. Cet EMS affiche pratiquement complet. Pour qu'il en soit longtemps ainsi et que l'institution continue d'attirer les travailleurs, il faut s'activer sans cesse, souligne la directrice. Comme, par exemple, investir dans une nouvelle construction et des formes d'habitation du futur adaptées aux personnes âgées. **Page 40**

Similasan SA: la santé et beauté au naturel

Ces dernières années, Similasan a connu un développement qui l'a hissé du niveau de fabricant de seuls produits homéopathiques à celui de spécialiste en remèdes naturels et de bien-être. L'entreprise familiale vend la majeure partie de sa production à l'étranger, surtout aux États-Unis et lance maintenant une nouvelle gamme de produits cosmétiques naturels en Suisse. **Page 52**

Association patronale de l'espace économique de Thoune et de l'Oberland bernois

L'Oberland bernois – c'est l'Eiger, le Mönch et la Jungfrau. D'un point de vue économique, c'est surtout la ville de Thoune et ses environs. Le centre économique régional a une longue tradition militaire. Le retrait partiel de l'armée est à la fois une chance et un défi pour la région. L'association patronale entend à l'avenir faire mieux comprendre à la population les intérêts de l'économie. **Page 58**



Photo: m. à d.

Annemarie Kempf Schluchter über das Altersheim Reichenbach



Bild: Daniela Baumann

Anspruchsvolle «Kunden», neue Bedürfnisse oder der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende: Ein Altersheim hat viel gemeinsam mit einem KMU. Annemarie Kempf Schluchter, die Leiterin des Altersheims Reichenbach im Kandertal, vergleicht ihre Institution nicht ohne Gründe mit einem Hotel. Sie erklärt im Interview, welche Anstrengungen nötig sind, um auch in Zukunft ein ausgelastetes Haus zu haben und genügend diplomierte Pflegefachpersonen zu finden. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Arbeit vor Rente

Derweil die IV hoch verschuldet ist, ist der Arbeitsmarkt auf alle Potenziale an Arbeitskräften angewiesen – auch von Menschen mit Beeinträchtigungen. Wie sich der Schweizerische Arbeitgeberverband für die Nutzung dieses Potenzials einsetzt, erklärt Martin Kaiser, Ressortleiter Sozialpolitik. Weiter im Brennpunkt: Fallbeispiele zur Integration und Weiterbeschäftigung, eine Sensibilisierungskampagne und das Engagement eines KMU. **Ab Seite 14**

Similasan will weiter wachsen

Die Aargauer Firma Similasan wird vom früheren Abfahrts-Weltmeister und Skiverbands-Präsident Urs Lehmann geleitet. Sie hat sich vom Homöopathie-Anbieter zum Spezialisten für Naturheilmittel und das Wohlbefinden entwickelt und setzt einen grossen Teil ihrer Produkte im Ausland ab, besonders in den USA. Die Firma, die rund 130 Personen beschäftigt, lanciert nun eine Naturkosmetiklinie und will weitere Absatzmärkte erschliessen. **Seite 22**



Bild: zvg

Arbeitgeberverband Wirtschaftsraum Thun und Berner Oberland

Das Berner Oberland lebte und lebt nicht nur vom Tourismus. Vielmehr war das eigentliche Wirtschaftszentrum – die Stadt Thun und Umgebung – lange von der Armee und der Rüstungsindustrie geprägt. Stark vertreten sind heute der Maschinenbau, das Baugewerbe und Banken. Zur Unterstützung der Arbeitgeber leistet der AGV Thun, den wir im Verbandsporträt vorstellen, vielfältige Arbeit: Umfragen, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit sind laut Sekretär Hans-Heinrich Weber die Schwerpunkte. **Seite 32**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Swissmem

7 STANDPUNKT

Roland A. Müller

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Annemarie Kempf Schluchter,
Altersheim Reichenbach

10 ARBEITSRECHT

10 Mobbingvorwürfe

11 Bonus der Muttergesellschaft

12 Freistellung
bei nichtiger Kündigung

14 BRENNPUNKT

14 Arbeitsmarktfähigkeit
und Reintegration: Interview
mit Martin Kaiser

16 Fallbeispiel Integration

17 Fallbeispiel Weiterbeschäftigung

18 Psychische Erkrankungen:
Hinschauen lohnt sich für alle

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

Porträt der Similasan AG

25 VERBÄNDE

25 Holzbaubranche setzt neue Akzente

26 Für Pragmatismus, gegen Ecopop

27 ARBEITSMARKT

27 Absage an absurde Ecopop-Initiative

28 Für den offenen Arbeitsmarkt

29 BILDUNG

Höhere Berufsbildung wird gestärkt

30 SERVICE

31 EVENTS

Swiss Arbeitgeber Award

32 VERBANDSPORTRÄT

AGV Thun

Bau mit Anzeichen von Abkühlung

Die Bautätigkeit und die Auftragslage im Bauhauptgewerbe bleiben solid. Es gibt aber Anzeichen für eine Abkühlung – vor allem im Wohnungsbau.

Im ersten Halbjahr 2014 hat das Bauhauptgewerbe von der milden Witterung profitiert. Die Umsätze sind um 6,4 Prozent auf 9,1 Milliarden Franken gestiegen, wobei der Anstieg im zweiten, weniger witterungsabhängigen Quartal noch 2,3 Prozent betrug. Auch die Arbeitsvorräte sind leicht gestiegen und lagen Ende Juni mit 13 Milliarden Fran-

ken um 3 Prozent höher als ein Jahr zuvor. Dies geht aus der neusten Quartalsstatistik des Schweizerischen Bau- meisterverbands hervor.

Die Baugesuche und Baubewilligungen im Wohnungsbau gehen jedoch seit mehr als einem Jahr zurück. Das zeigt sich in den Büchern der Firmen: Die Auftragseingänge sinken, wenn

auch vorerst nur geringfügig. Bei den Büroimmobilien gibt es zudem vielerorts Überkapazitäten, was die Aussichten für die Bauwirtschaft dämpft. Der lange Wachstumszyklus der Bauwirtschaft neigt sich nun definitiv dem Ende zu. Zudem sorgen politische Entwicklungen für Unsicherheit: Die Masseneinwanderungs-Initiative und die langwierige Umsetzung des Zweitwohnungsgesetzes sowie eine Flut hängiger Volksinitiativen wie etwa Ecopop oder die Initiative zur Abschaffung der Pauschalbesteuerung.

Dieses Jahr noch im Plus

Ein Rückgang oder gar ein Einbruch der Bautätigkeit ist aber zumindest dieses Jahr noch nicht zu befürchten. Die Auftragslage ist weiterhin sehr gut. Auch die Bauvorhaben für das dritte Quartal lagen auf Vorjahresniveau. Die Bautätigkeit dürfte daher 2014 aufgrund des milden Winters insgesamt ein leichtes Plus verzeichnen. ■

Vorerst geht auf Schweizer Baustellen die Arbeit nicht aus.



Bild: zvg

Gute Noten für Spitäler und Kliniken

Die Bevölkerung ist mit dem Angebot und der Qualität der Schweizer Spitäler und Kliniken insgesamt sehr zufrieden. Das zeigt der neue Spital- und Klinik-Barometer des Spitalverbands H+.

Spitäler und Kliniken bieten hochwertige Leistungen an und sind glaubwürdige Akteure in der Gesundheitspolitik: Das ist das wichtigste Ergebnis des Spital- und Klinik-Barometers des Spitalverbands H+, der auf einer repräsentativen Umfrage des Forschungsinstituts gfs beruht. Mehr als ein Drittel der Befragten stuft die Qualität der Spitäler und Kliniken gemäss einer Mitteilung des Verbands als «sehr gut» ein, 59 Prozent als «eher gut». Punkto Glaubwürdigkeit erhalten die Spitäler den guten Wert von 7,3 auf einer Skala von 0 bis 10 und liegen damit gleichauf mit den Ärztinnen und Ärzten.

Weitere Resultate der Befragung: Neun von zehn Befragten wollen nicht

auf die freie Arzt- und Spitalwahl verzichten. Die Mehrheit erachtet zudem die Finanzen im Gesundheitswesen als sinnvoll verteilt. 53 respektive 47 Prozent können sich aber vorstellen, mehr Mittel für Kinder- respektive Altersmedizin auszugeben, und 45 Prozent finden, dass die Regionalspitäler mehr Geld zur Verfügung haben sollten. Ein grösseres Sparpotenzial sehen die Befragten hingegen in keinem der Leistungsbereiche der Spitäler und Kliniken.

Ein Spital pro Region

Der Barometer belegt ferner, dass die heutige Spitaldichte akzeptiert und als bezahlbar betrachtet wird. Eine klare Mehrheit wünscht sich, dass jede Re-

gion eine Klinik oder ein Spital mit den wichtigsten Leistungen in der Grundversorgung und für Notfälle hat – und spezialisierte Leistungsbereiche in ausgewählten Zentrumsspitalern angeboten werden. Sie ist zudem der Meinung, dass die Schweiz selber genügend Ärztinnen und Ärzte ausbilden sollte.

Qualität, freie Spitalwahl und Ausbildung sind seit Jahren Schwerpunkte des Spitalverbands H+ und seiner Mitglieder. «Die Resultate belegen, dass der eingeschlagene Weg stimmt. Es braucht keine grossen gesundheitspolitischen Reformen», so das Fazit von Direktor Bernhard Wegmüller. ■

www.klinik-barometer.ch

Banken-Sozialpartner einigen sich

Die Sozialpartner der Bankbranche haben sich auf eine Erhöhung des Mindestlohns in der Vereinbarung über die Arbeitsbedingungen der Bankangestellten (VAB) von 50 000 auf 52 000 Franken sowie auf 56 000 Franken für Lehrabsolventen geeinigt. Wie der Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz, der Schweizerische Bankpersonalverband und der Kaufmännische Verband Schweiz mitteilen, tragen sie damit der Entwicklung des Lohnniveaus seit der letzten Erhöhung im Jahre 2009 Rechnung und setzen ein starkes Zeichen für die Bedeutung der Berufslehre.

Zudem sind die Sozialpartner bereit für die Regelung der Arbeitszeiterfassung im Rahmen einer sozialpartnerschaftlichen Vereinbarung. Diese sieht die Möglichkeit eines Verzichts auf die Arbeitszeiterfassung für Mitarbeitende vor, die über Zeitsouveränität und ein Basissalar von mehr als 132 000 Franken (exklusive Boni) verfügen.

Mit diesem Abkommen liege erstmals ein sozialpartnerschaftlich getragener, konkreter und pragmatischer Lösungsansatz für ein Problem vor, das seit Jahren sehr kontrovers diskutiert wird, so die drei Verbände. ■

Neue Massnahmen gehen zu weit

Der Bundesrat hat eine Gesetzesvorlage zur Optimierung der flankierenden Massnahmen (FlaM) zur Personenfreizügigkeit in die Vernehmlassung geschickt. Er schlägt darin die bereits im Frühling angekündigten Massnahmen vor. Diese gehen für den Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) zu weit.

Der SAV anerkennt die Notwendigkeit, den Vollzug der FlaM zu verbessern, um Missbräuche noch gezielter und effizienter bekämpfen zu können. Zusätzliche Massnahmen lehnt er jedoch als un-

nötig ab. Dies gilt insbesondere für das parallele Antragsrecht der Sozialpartner auf erleichterte Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) eines Gesamtarbeitsvertrags, denn das bestehende Verfahren über die tripartiten Kommissionen hat sich bewährt. Die Ausweitung der AVE auf weitere Bestimmungen ist aus Arbeitgebersicht ebenfalls kritisch zu beurteilen, und auch für die Verlängerung von Normalarbeitsverträgen mit zwingenden Mindestlöhnen fehlt der Handlungsbedarf. ■

Gelungene Premiere der SwissSkills

Fünf Tage, 70 Meisterschaften, 1000 Wettkämpferinnen und Wettkämpfer und über 155 000 Besucherinnen und Besucher: Mit den SwissSkills Bern 2014 erhielt die Berufslehre eine Präsentationsplattform in völlig neuer Dimension. Die vielbeachtete und auch international gewürdigte Premiere der zentral durchgeführten Schweizer Berufsmeisterschaften vereinte junge Berufstalente und deren Verbände aus der ganzen Schweiz.

Der Anlass bot dem Publikum gemäss den Organisatoren die Chance, 130 Berufe und deren Aus- und Weiterbildungsangebote hautnah zu erleben, und er-

möglichte damit einen einmaligen kompakten Überblick über die Vielfalt an beruflichen Perspektiven, welche die Berufslehre bietet. Neben den Schweizer Meistertiteln ging es für den Berufsnachwuchs auch um die Qualifikation für die Europa- und Weltmeisterschaften (EuroSkills und WorldSkills).

Christoph Erb, OK-Präsident der SwissSkills Bern 2014, zog nach dem Anlass eine positive Bilanz: «Die vielen positiven Feedbacks, die hohe mediale Präsenz insbesondere auch via soziale Medien sowie die Zahl der Besucher zeigen, dass das Konzept des Anlasses richtig ist.» ■

AUSBLICK

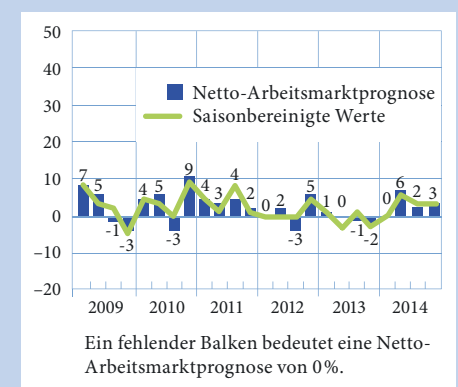
Robuster Arbeitsmarkt

Die Aussichten für die Beschäftigung in der Schweiz bleiben auch für das vierte Quartal relativ gut.

Der Arbeitsmarkt wird sich voraussichtlich auch im letzten Quartal des laufenden Jahres positiv entwickeln. Das zeigt das neuste Arbeitsmarktbarometer des Personaldienstleisters Manpower. Gemäss diesem bleibt die Mehrheit der Firmen trotz den geopolitischen Krisen und der Abkühlung der Weltwirtschaft eher optimistisch. Konkret rechnen 6 Prozent der 752 befragten Arbeitgeber mit einem Anstieg ihrer Beschäftigtenzahlen, während 3 Prozent einen Rückgang und 89 Prozent keine Veränderung erwarten. Die bereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose beläuft sich damit auf plus 3 Prozentpunkte. Im Quartalsvergleich bleibt das Ergebnis unverändert, im Jahresvergleich steigt es um 5 Prozent an.

Nach Branchen betrachtet sind die Beschäftigungsaussichten in acht von zehn untersuchten Bereichen positiv. Besonders zuversichtlich sind die Arbeitgeber im Bausektor, aber auch in der Industrie und im Dienstleistungsbereich ist die Stimmung gut. Eher pessimistisch sind die Arbeitgeber im Handel sowie in der Land- und Forstwirtschaft. Auch regional gibt es Unterschiede: Am besten wird das Beschäftigungsklima in der Nordwest- und Ostschweiz sowie im Raum Zürich beurteilt, eher negativ in der Genferseeregion und am schlechtesten erneut im Tessin. ■

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

Swissmem

Die Potenziale besser nutzen

Die MEM-Industrie soll und muss das inländische Fachkräftepotenzial besser nutzen. Der Branchenverband Swissmem hat deshalb eine entsprechende Strategie formuliert – mit drei Prioritäten: den Nachwuchs fördern, mehr Frauen beschäftigen und ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess halten.

In fünf von elf typischen Berufsfeldern der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) gibt es derzeit klare Hinweise auf einen Fachkräftemangel. Das geht aus einer neuen Studie im Auftrag des Branchenverbands Swissmem hervor. Konkret handelt es sich um Informatiker, Ingenieure, Maschinisten, Techniker und technische Fachkräfte. Aufgrund der kommenden Pensionierungen muss die MEM-Branche in ihren Berufen in den nächsten fünf Jahren jährlich 17 000 Personen zusätzlich rekrutieren, um den Bestand zu halten. In einigen Berufen sind die Ausbildungsanstrengungen zu gering, um den Erneuerungsbedarf zu decken.

Die MEM-Branche braucht Fachkräfte wie Ingenieure und Techniker.



Wegen der demografischen Entwicklung und der drohenden Einführung von Kontingenten für ausländische Arbeitskräfte droht sich der Fachkräftemangel in der MEM-Industrie deutlich zu verschärfen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, arbeitet Swissmem intensiv an einer Fachkräftestrategie. «Wir müssen das inländische Arbeitskräftepotenzial noch besser nutzen», erklärt Swissmem-Präsident Hans Hess. Der Verband setzt dabei auf drei Handlungsfelder: Nachwuchsförderung, Frauen/Familien sowie ältere Mitarbeitende. Schon 2009 hat Swissmem eine Nachwuchsförderungs-Initiative gestartet. Diese zeigt erste Erfolge. So gelingt es Swissmem-Mitgliedfirmen überdurchschnittlich gut, ihre Lehrstellen im Bereich der technischen Berufe zu besetzen.

Das Interesse für Technik wecken

Im Handlungsfeld Frauen/Familien will Swissmem die Zahl der weiblichen Fachkräfte in der Branche deutlich erhöhen, weil das Potenzial noch gross ist und Frauen aus der Sicht des Verbands für Industrieberufe genauso geeignet sind wie Männer. Zudem erhalten sie in der MEM-Industrie den gleichen Lohn wie Männer, wie der brancheninterne Salärvergleich belegt. Es ist deshalb entscheidend, in die Frühförderung der Mädchen zu investieren und deren Interesse an Technik zu wecken.

Ergänzend dazu zeigt Swissmem mit ihrer Fachkräftestrategie Wege auf, wie die Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern und die Kinderbetreuung fördern können. Ein zusätzliches Potenzial für die Branche ortet der Verband bei Frauen und Männern, die Teilzeit arbeiten wollen.

Das Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels ist in vielen Firmen noch zu wenig ausgeprägt. Hier ist laut Swissmem ein Umdenken nötig. Es braucht gezielte Massnahmen, um ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess zu halten. Der Verband hat dazu eine Reihe von Empfehlungen erarbeitet – die «Swissmem Best-Practices 50+». Diese werden nun verfeinert und priorisiert, um sie den Mitgliedfirmen zu vermitteln.

Frühpensionen einschränken

Weiter empfiehlt der Verband den Betrieben, älteren Mitarbeitenden frühzeitig eine horizontale Entwicklung der Karriere zu ermöglichen und ein Gesundheitsmanagement einzuführen. Zudem besteht die Möglichkeit, flexible Pensionierungsmodelle anzubieten, die der Gesetzgeber mit Anpassungen im BVG unterstützen soll. Generell rät Swissmem, Frühpensionierungen einzuschränken. Das grösste Fachkräftepotenzial bei den älteren Mitarbeitenden liegt bei den über 64-Jährigen, wo die Erwerbsquote in allen Berufsbereichen praktisch bei null liegt.

Kreative Ideen und der Wille, diese umzusetzen, eröffnen den Unternehmen der MEM-Industrie die Chance, das inländische Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen. Die Fachkräftestrategie liefert dazu Denkanstösse und konkrete Handlungsanweisungen. Swissmem-Präsident Hans Hess ist überzeugt: «Investitionen in die Mitarbeitenden zahlen sich langfristig aus.» Und: Ohne genug Fachkräfte werden die Betriebe und der Werkplatz Schweiz langsam aber stetig ausgehungert. ■ (MM/Pf.)

Bildung als «Swiss Skill»

Die SwissSkills Bern 2014 zeigten die Vielfalt der Berufsbildung in der Schweiz. Diese ist das Resultat einer Bottom-up-Kultur, die es zu pflegen und zu fördern gilt. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

*Roland A. Müller
ist Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Die Bildung der Schweizer Bevölkerung ist auf einem guten Niveau. Gemäss dem zweiten Bildungsbericht, der dieses Jahr publiziert wurde, verfügt heute jeder dritte Erwachsene im erwerbsfähigen Alter über einen tertiären Bildungsabschluss (Hochschule oder höhere Berufsbildung). Vor zehn Jahren galt das nur für jeden vierten Erwachsenen. Das Bildungsniveau der Bevölkerung wird sich in den nächsten Jahren zudem weiter erhöhen. Gleichzeitig sind und bleiben die Berufsleute mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II wichtig für den Arbeitsmarkt. Demografiebedingt erreicht zugleich die Zahl der Schulkinder derzeit gemessen an der Gesamtbevölkerung einen historischen Tiefstand, wird in den nächsten Jahren aber wieder ansteigen. Erste Tendenzen in diese Richtung machen sich auf der Vorschulstufe bereits bemerkbar. Auf der Primarschulstufe wird die Schülerschaft gemäss aktuellen Prognosen bis 2021 gesamtschweizerisch um 10 Prozent ansteigen. Auf der Sekundarstufe ist ab 2017 wieder mit einem Anstieg der Schülerzahlen zu rechnen.

In der Folge des ersten Bildungsberichts wurden 2011 folgende Ziele festgelegt: die weitere Harmonisierung der obligatorischen Schule durch die Kantone, die weitere Erhöhung der Abschlussquote auf der Sekundarstufe II, die langfristige Sicherstellung des prüfungsfreien Zugangs zu den universitären Hochschulen über die gymnasiale Maturität, die verbesserte internationale Anerkennung der Abschlüsse der

höheren Berufsbildung, die Verbesserung der Attraktivität einer Karriere für junge Forschende an universitären Hochschulen und die Validierung von nicht in der Schule erworbenen Lernleistungen. Der Bildungsbericht 2014 enthält erste Hinweise, wo man in diesem Prozess steht.

Das wichtige Ziel – die Erhöhung der Abschlussquote auf der Sekundarstufe II – stand Mitte September mit der einmaligen Leistungsschau der Berufsbildung, SwissSkills Bern 2014, im Vordergrund. 70 Meisterschaften wurden ausgetragen, über 130 Berufe stellten sich vor. Das war Emotion und Information zugleich. Für die Durchführung waren die Branchenverbände verantwortlich. Sie sind die Träger der einzelnen Berufe. Das heisst, sie bestimmen, welche betrieblichen Kompetenzen im Rahmen einer beruflichen Grundbildung ausgebildet werden. Die SwissSkills Bern 2014 widerspiegeln also die Vielfalt der Berufsbildung in allen Facetten. Diese Vielfalt ist das Resultat einer Bottom-up-Kultur: Nicht der Staat, sondern die Wirtschaft bzw. die einzelnen Branchen prägen die Berufsbildung. Sie wissen am besten, welche Kompetenzen am Arbeitsmarkt gefragt sind und wie man diese in der Praxis ausbildet. Das Resultat dieser Kultur: Die Schweiz hat eine tiefe Jugend-Arbeitslosenquote, weil Berufslernende in hohem Masse arbeitsmarktfähig sind.

Wie wichtig der «Swiss Skill Bildung» auch als Mittel gegen den Fachkräftemangel ist, widerspiegeln die vom SAV in die Fachkräfteinitiative des Bundes (FKI) eingebrachten Forderungen: Darunter fällt nicht nur der Systemwechsel in der Finanzierung der höheren Berufsbildung hin zur Subjektfinanzierung, sondern auch die Einführung eines nationalen Qualifikationsrahmens für Berufsbildungsabschlüsse zur besseren internationalen Vergleichbarkeit und Anerkennung. Eine optimierte Unterstützung der Verbände in ihren Berufsbildungsaktivitäten durch das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung wäre in diesem Zusammenhang ebenfalls ein wichtiges Instrument. ■

Annemarie Kempf Schluchter, Leiterin des Altersheims Reichenbach

«Wie ein Hotel mit Stammgästen»

In der idyllisch gelegenen 3500-Seelen-Gemeinde Reichenbach im Kandertal lässt es sich gut alt werden. Das Altersheim ist jedenfalls ausgelastet. Damit dies so bleibt und die Institution auch für Arbeitnehmende attraktiv ist, sind gemäss Heimleiterin Annemarie Kempf Schluchter stetige Anstrengungen nötig. Dazu gehört die Investition in einen Neubau und in altersgerechte Wohnformen der Zukunft. **Interview: Daniela Baumann**

Frau Kempf Schluchter, Sie leiten seit elf Jahren das Altersheim Reichenbach. Wie haben sich die Bedürfnisse der Bewohner verändert?

Annemarie Kempf Schluchter: Die Bewohner sind anspruchsvoller geworden und sagen klar, was sie brauchen und was sie nicht wollen. Auch suchen sie heute vermehrt den Kontakt untereinander, treffen sich am Nachmittag zum Kaffee. Die frühere Generation zog sich eher zurück, gönnte sich weniger und nahm einfach hin, was man ihr bot.

Wie äussern sich die neuen Gewohnheiten konkret im Heimalltag?

Zwei Beispiele: Wir können nur zehn Fernsehender empfangen und müssten ziemlich viel investieren, um dies zu ändern. Es reichte lange Zeit, doch in den letzten Jahren kam vermehrt der Wunsch nach mehr Kanälen auf. Und: Heute bringen die Leute einen Laptop mit ins Altersheim und erwarten eine WLAN-Verbindung.

kantonalen Arbeitgeberverband und im lokalen Gewerbeverein. Wir beziehen 80 Prozent der benötigten Produkte aus dem Dorf.

Wie heben Sie sich von anderen Altersheimen ab?

Seit 2011 sind alle Institutionen gleichgestellt, was die Preise betrifft. Der Kanton gibt vor, wie viel man pro Bewohner und Tag verrechnen kann. Umso wichtiger ist der Ruf: Wenn wir gut arbeiten, spricht das für sich. Unsere Aufgabe ist es, den Bewohnern das Gefühl zu geben, hier zu Hause zu sein. Dafür müssen wir einerseits für deren Sicherheit sorgen. Das heisst, wir brauchen gut ausgebildete Mitarbeitende, eine geeignete Infrastruktur und die nötigen finanziellen Mittel. Andererseits müssen wir etwas gegen die Langeweile und Einsamkeit tun. Die Bewohner sollen bei uns weiterhin ein lebenswertes Leben führen können.

Wie gut ist Ihre Institution ausgelastet?

Wir haben eine praktisch 100-prozentige Bettenauslastung, und zwar ohne viel Werbung zu machen. Zu 85 Prozent stammen unsere Bewohner aus dem Dorf oder dem Tal. Neben dem stationären Bereich haben wir Platz für jeweils zwei Tagesgäste. So können wir Angehörige tageweise entlasten, die ihre Eltern oder Partner zu Hause betreuen. Dieses Angebot entstand aus einem Bedürfnis der Bevölkerung und wird rege genutzt.

Welche Rolle spielen die Angehörigen für Sie?

Wir beziehen sie sehr eng mit ein. Oft haben die Angehörigen die Bewohner vor dem Heimeintritt zu Hause begleitet, sie waren also die Fachleute. Es darf nicht sein, dass sie plötzlich nichts mehr zu sagen haben. Dazu kommt, dass die Angehörigen häufig ein schlechtes Gewissen haben, wenn sie die Eltern in ein Heim übergeben müssen.

Wie arbeiten Sie mit den Angehörigen zusammen?

Wir haben die Stelle einer Angehörigen-Supporterin geschaffen, welche die Angehörigen regelmässig – und ganz besonders in der letzten Phase –

«Ohne freiwillige Mitarbeitende könnten wir unseren Bewohnern nicht so viele Aktivitäten bieten.»

Anspruchsvolle «Kunden» mit neuen Bedürfnissen, denen es gerecht zu werden gilt: Was unterscheidet ein Altersheim überhaupt von der Privatwirtschaft?

Nicht viel. Ich vergleiche unser Haus häufig mit einem Hotel mit Stammgästen – mit dem Unterschied, dass wir zusätzliche Dienstleistungen erbringen. Obwohl unsere Gäste meist fest hier sind, können sie jederzeit wieder gehen, wenn sie sich nicht mehr wohl fühlen. Wir müssen ihnen gegenüber, aber auch den Mitarbeitenden immer wieder vorleben, dass wir eine gute Institution sind. Genauso wie ein Hotel oder ein Gewerbebetrieb müssen wir mit unseren finanziellen Mitteln klarkommen. Deshalb und um die Kontakte zum Gewerbe in der Region zu pflegen, sind wir Mitglied beim



Annemarie Kempf Schluchter ist diplomierte Pflegefachfrau und hat sich als Erwachsenenbildnerin und Heimleiterin weitergebildet. Seit elf Jahren führt sie das öffentliche Altersheim Reichenbach der Pro Senectute Frutigland mit 53 Zimmern. Parallel dazu ist die Mutter einer erwachsenen Tochter und ehemalige Berner Grossrätin Dozentin an verschiedenen Fachinstitutionen. In der Freizeit darf es auch einmal Nichtstun sein – oder Wandern, Skifahren und Lesen.

Bild: Daniela Baumann

Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden?

Ich betrachte die Personalführung als

eine grosse Herausforderung: die Mitarbeitenden so zu fordern und fördern, dass sie ihre Fähigkeiten nutzen und weiterkommen können und – für mich das Wichtigste – dass sie spüren, dass sie gebraucht werden. Ich beziehe die Mitarbeitenden möglichst mit ein und lasse ihnen Freiheiten, jedoch innerhalb klarer Vorgaben. Denn strukturierte Prozesse ermöglichen eine individuelle Pflege. Damit stellen wir gleichzeitig die Qualität der Pflege- und Betreuungsleistungen sicher.

Besonders in Pflegeberufen hört man immer wieder von personellen Engpässen. Ist Ihre Institution davon auch betroffen?

Es gibt viele Institutionen, die Mühe haben, genügend diplomierte Pflegefachpersonen zu finden – wir zum Glück nicht. Auch hier ist der Ruf das A und O: Wenn man als guter Arbeitgeber bekannt ist, spricht es sich herum.

Weshalb ist das Altersheim Reichenbach ein guter Arbeitgeber?

Wir bieten beispielsweise regelmässige Weiterbildungen an, nicht nur für die Mitarbeitenden in der Pflege, sondern auch in den anderen Bereichen Gastronomie, Aktivitäten und Infrastruktur. Hinzu kommen monatliche bereichsübergreifende Zusammenkünfte, wo wir unter Einbezug aller Mitarbeitenden belastende Situationen besprechen und Lösungen diskutieren. Weiter sprechen für uns die strukturierten Abläufe und klaren Verantwortlichkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements. Zudem bilden wir Lernende aus und bieten Arbeitsplätze für Menschen an, die nicht eine 100-prozentige Leistung erbringen können. Eine Leistung aber, die für uns von grossem Nutzen ist.

Sie können zusätzlich auf freiwillige Mitarbeitende zählen. Welche Bedeutung hat das ehrenamtliche Engagement?

Die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und der Kontakt zum Dorf sind uns sehr wichtig. Wir könnten unseren Bewohnern nicht so viele Aktivitäten im Bereich der Freizeitgestaltung bieten, wenn wir keine freiwilligen Mitarbeitenden hätten. Sie begleiten sie auf Spaziergängen und Ausflügen, stricken mit ihnen, lesen ihnen vor. Zudem unterstützen sie uns bei grösseren Anlässen und betreiben an einem Tag pro Woche die Cafeteria.

Wie sehen Sie die Zukunft der Alterspflege allgemein und jene des Altersheims Reichenbach im Speziellen?

Langsam wird eine Generation älter, die sich mehr Gedanken macht, wie sie im Alter leben will, als noch deren Eltern. Darauf müssen sich die Institutionen jetzt vorbereiten. Es wird weiterhin Pflegeheime geben, die aber zusätzliche Formen des Wohnens im Alter anbieten. So auch wir: Wir haben kürzlich mit einem Neubau begonnen, weil unser altes Haus in verschiedener Hinsicht nicht mehr den Anforderungen entspricht. Geplant ist ein Zentrum, das neben dem Pflegeheim Wohnungen mit Dienstleistungen, Plätze für Kurzaufenthalte mit intensiver Pflege sowie für die Begleitung am Lebensende umfasst. ■

einbezieht. Das beginnt in der Regel mit einem Gespräch einen Monat nach Eintritt. Da schauen wir zusammen mit dem Bewohner an, wie er angekommen ist und was ihn beschäftigt. Je nach Bedarf begleitet diese Person vor allem auch die Angehörigen der Tagesgäste. Wie bei den Bewohnern gilt bei deren Angehörigen: Die einen brauchen etwas mehr, die anderen etwas weniger Support.

Das Thema Tod gehört zu Ihrem Alltag. Wie gehen Sie und Ihre Mitarbeitenden damit um?

Tod und Sterben werden bei uns offen thematisiert. Wir werden auch von den Bewohnern darauf angesprochen; sie wollen darüber reden. Wenn jemand gestorben ist, machen wir eine Gedenkfeier, ähnlich einer Abdankung. Anstelle der Predigt diskutieren wir über die verstorbene Person. Der Tod ist für uns kein Tabu. Er gehört zum Leben.

*Urteil***Mobbingvorwürfe**

Geht der Arbeitgeber nicht nur den Mobbingvorwürfen des Arbeitnehmers nach, sondern untersucht er auch dessen Führungsverhalten, begeht er keine Verletzung der Fürsorgepflicht. Dem Arbeitgeber kann zugutegehalten werden, dem Arbeitnehmer Massnahmen zur Verbesserung der Situation – den Besuch eines Führungskurses – vorgeschlagen zu haben.

Sachverhalt

Der 1960 geborene A. war seit 1. Juli 2006 beim Kanton Zürich angestellt. Nachdem am 10. Februar 2012 die jährliche Mitarbeiterbeurteilung sowie am 27. März und 31. Mai 2012 weitere Gespräche mit dem Direktionsvorstehenden Z. stattgefunden hatten, kündigte A., seit 11. Juni 2012 vollständig arbeitsunfähig geschrieben, sein Anstellungsverhältnis am 10. Juli 2012 auf Ende Januar 2013 wegen angeblich anhaltender Verletzung der Fürsorgepflicht durch seinen Vorgesetzten nach Mobbing und der dadurch verursachten schweren Erkrankung. Er forderte beim Regierungsrat des Kantons Zürich die Bezahlung von Schadenersatz, einer Genugtuung und zusätzlich Schadenersatz in der Höhe von zwölf Monatslöhnen als personalrechtliche Abfindung. Der Regierungsrat lehnte das Verantwortlichkeitsbegehren mangels Verstosses gegen die arbeitgeberische Fürsorgepflicht und daher Fehlens eines widerrechtlichen Verhaltens ab.

Aus den Erwägungen

4.1 Streitig und zu prüfen ist, ob der Staat Zürich, insbesondere der direkte Vorgesetzte von A. in der Person des Direktionsvorstehenden Z., seinen Fürsorgepflichten als Arbeitgeber im Rahmen der erhobenen Mobbingvorwürfe rechtsgenügend nachgekommen ist.

5.1 Das kantonale Gericht hat in seinem Entscheid erwogen, entgegen der Darstellung von A. seien nach Kenntnisnahme der Mobbingvorwürfe die notwendigen Abklärungen durch Z. beförderlich an die Hand genommen worden. Insbesondere habe dieser sowohl mehrmals mit A. selber als auch mit

sieben anderen Mitarbeitenden Gespräche geführt sowie eine Stellungnahme des unmittelbar betroffenen Generalsekretärs eingeholt. Es sei dabei erkannt worden, dass A. zwar unbestrittenermassen über die erforderlichen fachlichen Qualitäten verfüge, er aber erhebliche Führungsdefizite aufweise. Z. habe gestützt darauf, nachdem eine Trennung in gegenseitigem Einvernehmen durch A. abgelehnt worden war, Massnahmen zur längerfristigen Verbesserung der Situation aufgezeigt und dadurch seinen Willen bekundet, alles vorzukehren, um den bestehenden Konflikt zu entschärfen. Dass Z. nicht nur den geäusserten Mobbingvorwürfen nachgegangen sei, sondern auch die Person von A., namentlich dessen Führungsverhalten, betreffende Erhebungen vorgenommen habe, könne angesichts der Sachlage nur als folgerichtig bezeichnet werden und stelle keine Missachtung der arbeitgeberischen Fürsorgepflicht dar.

5.2.1 Es kann dahingestellt bleiben, ob der Sachverhalt in Bezug auf den Zeitpunkt der Kenntnisnahme der Mobbingvorhaltungen durch Z. unvollständig oder teilweise unrichtig ermittelt worden ist. Unabhängig davon, ob dies am 10. Februar 2012 anlässlich der Mitarbeiterbeurteilung oder erst im Nachgang am 28. Februar 2012 geschah, wurden hierzu unstreitig am 27. März und 31. Mai 2012 bilaterale Gespräche mit A. geführt, wobei für Juni ein weiteres Treffen geplant gewesen war. Nachdem A. anlässlich der Besprechung vom 27. März 2012 erklärt hatte, die Probleme psychischer und physischer Natur seien abgeklungen, weshalb er in dieser Hinsicht keine weitergehende Un-



terstützung benötige, durfte Z. davon ausgehen, der gewählte Zeitrahmen trage den Anliegen von A. in genügender Weise Rechnung. Ferner wurde der Generalsekretär, gegen welchen sich die Mobbingvorwürfe in erster Linie richteten, um eine schriftliche Stellungnahme gebeten, die dieser am 2. April 2012 verfasste. Sodann holte Z., um sich ein möglichst umfassendes Bild zu verschaffen, bei insgesamt sieben Mitarbeitenden mündlich Rückmeldungen hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Amtsstellen sowie der Leitungsfunktion von A. ein. Anfang Juni 2012 wurden A. mit Blick auf eine künftige Weiterbeschäftigung Empfehlungen im Sinne einer Untersuchung der Verhältnisse durch eine externe Beratungsstelle, einer Ergänzung der Zielvereinbarung sowie einer mehrtägigen Ausbildung im Bereich Führung/Moderation unterbreitet.

5.2.2 Die Schlussfolgerung der Vorinstanz, Z. habe sich innert nützlicher Frist der Sache angenommen, diverse Abklärungen veranlasst und durchgeführt, nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht und schliesslich konkrete Massnahmen vorgeschlagen, erweist sich vor diesem Hintergrund als in allen Teilen zutreffend. Namentlich hat das Gericht zu Recht die von Z. unternommenen Schritte umfassend gewürdigt. Nur gestützt darauf – und nicht auf der



Illustration: Christine Ruff

Basis einiger weniger Sachverhaltselemente – ist beurteilbar, ob bezüglich der arbeitgeberischen Fürsorgepflicht ein Fehlverhalten und damit eine Widerrechtlichkeit vorliegt. Aus dieser von der Vorinstanz vorgenommenen Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die Vorkehrungen von Z. rechtzeitig und in ausreichender Anzahl erfolgt sind. Ein unter dem Aspekt der notwendigen zeitlichen Dringlichkeit pflichtwidriges Vorgehen kann insbesondere in Anbetracht der Auslastung eines Regierungsrats, der Tatsache, dass sich unter den Befragten auch Kadermitglieder mit ebenfalls engmaschigen Terminkalendern befanden, sowie des Umstands der Ende März 2012 als gesundheitlich stabil eingestuften Verfassung von A. nicht ausgemacht werden. Z. ist vielmehr nicht einfach untätig geblieben, sondern hat sich proaktiv um eine konstruktive Lösung bemüht. Er hat daher seine Fürsorgepflicht im Rahmen seiner Optionen in genügendem Masse wahrgenommen, wie die Vorinstanz willkürfrei festgestellt hat.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 5. Mai 2014 (8C_900/2013)

Urteil

Bonus der Muttergesellschaft

Es ist ohne Weiteres möglich, dass der Bonus nicht von der Arbeitgeberin, sondern von deren Muttergesellschaft vertraglich zugesichert wird. In diesem Fall muss der Arbeitnehmer die Muttergesellschaft, welche die Schuldnerin des Bonus ist, einklagen. Der Arbeitgeberin fehlt die Passivlegitimation in dieser Konstellation.

Sachverhalt

Die Z. SA in Granges-Paccot ist eine Tochtergesellschaft der in den USA registrierten und verwalteten Gesellschaft U. Inc. Beide sind in der Produktion von Dekorations- und Duftkerzen tätig.

A. war ab dem 15. Februar 1997 als Controller für die Tochtergesellschaft tätig. Gemäss dem Arbeitsvertrag vom 4. Februar 1997 hatte A. Anspruch auf einen Fixlohn und unter gewissen Bedingungen auf verschiedene Boni in Geldform. Laut Art. 9 konnte A. im Rahmen und zu den Bedingungen eines von der Muttergesellschaft ausgearbeiteten Beteiligungsplans («will be eligible to participate») von der Verteilung von Aktienoptionen dieser Gesellschaft profitieren, die von ihrer Geschäftsleitung bereits beschlossen oder zu beschliessen waren («as approved»).

Im April 2009 unterzeichnete A. im Zusammenhang mit dem Beteiligungsplan mehrere Dokumente; demnach würden die geplanten Leistungen von der U. Inc. erbracht. A. erhielt diese Leistungen in den Jahren 2009 und 2010.

A. kündigte das Arbeitsverhältnis auf den 30. September 2010.

Aus den Erwägungen

2. Vorerst ist die Passivlegitimation nach schweizerischem Recht zu prüfen.

3. Es steht fest, dass sich die Parteien am 4. Februar 1997 durch einen Arbeitsvertrag nach schweizerischem Recht gegenseitig gebunden haben und dass Z. damals die in diesem Dokument genannten Entgelte in Aussicht gestellt hat. Diese Entgelte sind nicht strittig. Hingegen vertritt der Appellationshof die Ansicht, dass nur die Muttergesellschaft U. Inc. gegebenenfalls die in ihrem

Beteiligungsplan vorgesehenen Leistungen schuldet, weil nur sie mit A. den entsprechenden Vertrag geschlossen hat. Bei Gesellschaftsgruppen, in denen der Beteiligungsplan Aktien oder Optionen der Muttergesellschaft betrifft, ist es gemäss Lehrmeinung üblich, dass die Erfüllung dieses Planes an eine andere juristische Person als die Arbeitgeberin übertragen wird und dass der Arbeitnehmer die laut den getroffenen Vereinbarungen geschuldeten Leistungen nicht von der arbeitgebenden Gesellschaft verlangen kann. Die Vorinstanz stützt sich auf diese Meinung; im Gegensatz zum Arbeitsgericht ist sie der Ansicht, dass Z. im so eingegrenzten Umfeld keinen Rechtsmissbrauch begeht, wenn sie gegenüber A. die rechtliche Dualität einer Tochtergesellschaft und ihrer Muttergesellschaft geltend macht.

4. In der Rüge macht A. geltend, die zwingenden Regeln des Arbeitsrechts seien auf alle dem Arbeitnehmer für seine Tätigkeit in Aussicht gestellten Leistungen einschliesslich diejenigen eines Beteiligungsplans anwendbar, und zwar unabhängig von der rechtlichen Konstruktion für die Umsetzung des Planes innerhalb der Arbeitgebergruppe und insbesondere unabhängig von einem allfälligen System von Mehrfachverträgen zwischen dem Arbeitnehmer und unterschiedlichen juristischen Personen. A. präzisiert jedoch nicht, welches die zwingenden Regeln sind, die von der Vorinstanz angeblich nicht berücksichtigt wurden. Wenn der oder die geschlossenen Verträge dem Arbeitnehmer Teilleistungen zusichern, schliesst keine zwingende Regel aus, dass diese Leistungen in Teilschulden unterteilt werden, die von unterschied-

- lichen Schuldner separat zu übernehmen sind.

Im vorliegenden Fall ist in Art. 9 des von Z. geschlossenen Vertrags der Beteiligungsplan ihrer Muttergesellschaft erwähnt; nicht genannt sind darin jedoch die spezifischen Modalitäten und Bedingungen, und auch die Beschlüsse über die Verteilung von Optionen sind ausschliesslich dieser Gesellschaft vorbehalten. Nach dem Vertrauensgrundsatz, der für die Interpretation der Willensäusserungen zwischen Vertragspartnern gilt, ist nicht zu erkennen, dass sich Z. durch diese Klausel verpflichtet hätte, selbst Optionen auf Aktien ihrer Muttergesellschaft auszugeben oder eine derartige Leistung nach Art. 111 OR zuzusichern. Es scheint vielmehr, dass A. mit der Unterzeichnung der zur Sache gehörenden Dokumente des Beteiligungsplans akzeptiert hatte, diesbezüglich eine direkte Rechtsbeziehung zur Muttergesellschaft einzugehen.

A. macht noch geltend, selbst wenn es ihm gelinge, von einem Schweizer Gericht ein Urteil zu erwirken, das die U. Inc. verurteilt, sei es für ihn schwierig, die Vollstreckung dieses Urteils in den USA zu erreichen. Dieser Einwand überzeugt jedoch nicht, denn trotz der Risiken und Unsicherheiten, die sich daraus für den Arbeitnehmer ergeben können, ist es nach schweizerischem Recht zulässig, dass sich eine Person verpflichtet, in der Schweiz im Dienst eines ausländischen Arbeitgebers zu arbeiten; dieses Recht gestattet sogar, dass sich ein Arbeitnehmer in der Schweiz einen Teil seiner Entlohnung von einer Schweizer Gesellschaft und einen weiteren Teil von einer ausländischen Gesellschaft versprechen lässt.

Urteil des Schweizerischen

Bundesgerichts, 8. Juli 2014

(4A_175/2014)

(Übersetzung aus dem Französischen)

Urteil

Freistellung bei nichtiger Kündigung

Die Nichtigkeit der Kündigung, die während einer Sperrfrist erklärt wird, befreit die Parteien nicht von den Pflichten, weiterzuarbeiten beziehungsweise den Lohn zu entrichten. Die Freistellungserklärung gilt weder als Annahmeverzug noch als fristlose Entlassung. Sie ist eine einseitige Rechtshandlung, die sich aus dem Recht des Arbeitgebers ergibt, Anordnungen und Weisungen zu erteilen.

Sachverhalt

A. war bei der X. SA als Verwaltungsdirektor angestellt. Am 30. März 2006 unterschrieb er «zur Bestätigung» eine Vereinbarung, die eine Auflösung des Arbeitsvertrages im gegenseitigen Einvernehmen auf den 31. Mai 2006 vorsah. Mit Schreiben vom 11. April 2006 wurde A. von X. an diese Vereinbarung erinnert und erhielt von ihr für den Fall, dass die Vertragsauflösung im gemeinsamen Einvernehmen nicht gültig sein sollte, zusätzlich eine Kündigung auf den 30. Juni 2006. Am 11. April 2006 wurde A. krankheitsbedingt vollständig arbeitsunfähig. Am 24. November 2006 teilte ihm X. mit, unter Berücksichtigung des Stillstandes der Fristen während 180 Tagen sei das Arbeitsverhältnis am 30. November 2006 als beendet zu betrachten.

Aus den Erwägungen

2. In erster Instanz war vor allem der Zeitpunkt der tatsächlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses strittig. Der Bezirksrichter hatte die Ansicht vertreten, massgebend sei die Kündigung vom 24. November 2006, wobei sie allerdings erst am 31. Januar 2007 wirksam sei. Dementsprechend hatte er die Lohnforderungen für die Zeit nach diesem Datum abgewiesen. «Ad abundantiam» hatte er jedoch angefügt, der Antrag werde abgewiesen, weil A. nach der Zustellung der IV-Verfügung X. nicht seine Restarbeitsfähigkeit angeboten habe, womit er sich die Möglichkeit verbaut habe, die Lohnfortzahlung zu verlangen.

Das kantonale Gericht erachtete diesen letzten Aspekt als ausschlaggebend und liess offen, in welchem Zeitpunkt das Vertragsverhältnis beendet wurde. Es wies die Einwände von A. ab, X. habe

ihn für die gesamte verbleibende Dauer des Vertragsverhältnisses von der Arbeitspflicht freigestellt, und stellte fest, eine Willensäusserung in diesem Sinne sei im Kündigungsschreiben vom 11. April 2006 nicht erkennbar: einerseits, weil die Nichtigkeit dieses Schreibens bereits gerichtlich festgestellt worden war und A. dieses nicht «beschränkt auf die ihm genehmen (Teil-)Wirkungen» als gültig betrachten dürfe; andererseits, weil er «völlig untätig» geblieben sei, obwohl ihn die konkreten Umstände in Treu und Glauben hätten veranlassen müssen, «anzunehmen, dass die Arbeitgeberin angesichts der Erstreckung ihrer Pflichten über die ursprünglich vorgesehene Frist hinaus den Wunsch oder die Notwendigkeit hatte, wieder auf die Leistungen des Arbeitnehmers zurückzugreifen, der deshalb nach der Wiedererlangung der Teilarbeitsfähigkeit sich sofort hätte melden und unmissverständlich seine Arbeitsbereitschaft hätte anbieten müssen».

3. A. macht die Verletzung von Art. 324 Abs. 1 OR geltend. Er bekräftigt, X. habe ihn «ausdrücklich» von der Arbeitspflicht freigestellt, zunächst in der Vereinbarung über die Vertragsauflösung im gemeinsamen Einvernehmen vom 30. März 2006 und dann im Schreiben vom 11. April 2006, das trotz der Nichtigkeit der Kündigung in Bezug auf die anderen darin enthaltenen Mitteilungen wirksam geblieben sei. A. erklärt, das Appellationsgericht habe nicht berücksichtigt, dass ihm X. mit diesem Schreiben «strafrechtlich relevante Umstände, die zur tatsächlichen Entlassung geführt hätten» zur Last gelegt habe und dass es angesichts solcher Anschuldigungen «absurd» sei, zu behaupten, er hätte an-



Illustration: Christine Ruff

nehmen müssen, dass das Unternehmen weiterhin seine Dienste beanspruchen wollte. Dies umso mehr, als X. die von ihm geltend gemachte Freistellung von der Arbeitsleistung gar nicht angefochten habe.

3.1 Die Nichtigkeit der Kündigung, die während einer Sperrfrist erklärt wird (Art. 336c Abs. 2 OR), befreit die Parteien nicht von der Erfüllung ihrer vertraglichen Pflichten: Der Arbeitnehmer muss weiterarbeiten und der Arbeitgeber muss den Lohn entrichten (Art. 319 OR). Erbringt der Arbeitnehmer seine Leistung nicht, ohne aus einem gültigen Grund daran verhindert zu sein, wird er in Verzug gesetzt (Art. 102 ff. OR), worauf der Arbeitgeber die Lohnzahlung wegen Nichterfüllung verweigern darf (Art. 82 OR). Der Lohn bleibt jedoch geschuldet, wenn die Arbeit infolge Verschuldens des Arbeitgebers nicht geleistet werden kann oder er aus anderen Gründen mit ihrer Annahme in Verzug kommt (Art. 324 Abs. 1 OR).

Die Erklärung, mit welcher der Arbeitgeber den Angestellten von der Arbeitsleistung freistellt, gilt weder als Annahmeverzug noch als fristlose Entlassung;

sie ist eine einseitige Rechtshandlung, die sich aus dem Recht des Arbeitgebers ergibt, Anordnungen und Weisungen zu erteilen (Art. 321d Abs. 1 OR). Sie verhindert den Verzug des Arbeitnehmers.

3.2 A. beruft sich deshalb irrtümlich auf Art. 324 Abs. 1 OR betreffend den Verzug des Arbeitgebers. Dieser Umstand kann ihm allerdings nicht angelastet werden, denn das Bundesgericht prüft von Amtes wegen die Anwendung des Bundesrechts, trägt dabei jedoch der Behauptungs- und Substanziierungslast des Beschwerdeführers Rechnung.

Massgebend für die Beurteilung der Streitigkeit ist somit, ob eine Freistellung von der Arbeitspflicht bestand oder nicht. Im angefochtenen Urteil wurde unter diesem Gesichtspunkt die Vereinbarung vom 30. März 2006 nicht berücksichtigt, obwohl sie A. in der Berufung geltend gemacht hatte; diese Urkunde wurde darin nur in der Zusammenfassung des Sachverhalts und mit dem Hinweis erwähnt, sie gelte gemäss Urteil vom 1. Dezember 2008 nicht als Vertragskündigung. Eine vorgebrachte, aber von der kantonalen Behörde nicht geprüfte Tatsache ist im Sinne von Art. 99

Abs. 1 BGG neu und die sich darauf stützende Beweisführung ist nicht zulässig; allenfalls wäre – formal – die ausgebliebene Prüfung zu rügen.

Dasselbe ist zu den Argumenten zu sagen, die A. auf die Schwere der von X. gegen ihn vorgebrachten Beschuldigungen zur Begründung der Entlassung stützt, denn diese Sachverhalte wurden in der Berufung nicht vorgebracht und sind ebenfalls neu.

Unzulässig ist schliesslich der Hinweis auf die angeblich fehlende Bestreitung des Sachverhalts durch X., da sich A. in dieser Hinsicht überhaupt nicht mit der Begründung des angefochtenen Urteils auseinandersetzt.

3.3 Somit bleibt das Schreiben, das X. am 11. April 2006 A. zustellte. Es schloss mit folgenden Worten: «Sie sind ab sofort davon befreit, im Betrieb zu erscheinen. Während der Zeit bis zum Ablauf des Vertrages sind Sie jedoch formal verpflichtet, sich für allfällige Bedürfnisse der Firma bereitzuhalten.» Dieser Hinweis folgte unmittelbar dem Satz, mit dem X. den Vertrag auf den 30. Juni 2006 kündigte. Da die Nichtigkeit der gerichtlich bestätigten Kündigung nicht zur Diskussion steht, ist es zweifellos eine korrekte gesetzestreue Interpretation der Willensäusserung, auch die Freistellung von der Arbeitsleistung sei mit der Kündigung verbunden und folge dementsprechend ihrem Schicksal.

In Anwendung der in der Erwägung 3.1 genannten Regeln folgt daraus, dass A. nicht die Freistellung von der Arbeitsleistung geltend machen kann, um sich gegen die von X. behauptete Nichterfüllung zu wehren (Art. 82 OR), und demzufolge keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung hat. Das kantonale Urteil hält somit vor Bundesrecht stand.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 22. Mai 2013 (4A_739/2012) (Übersetzung aus dem Italienischen)

www.arbeitgeber.ch

*Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit und Reintegration***«Nur gemeinsam geht es»**

Wenn Menschen aus gesundheitlichen Gründen erwerbsunfähig werden, sind auch die IV und der Arbeitsmarkt davon betroffen. Nach dem Motto «Arbeit vor Rente» setzt sich der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) für den Verbleib im Arbeitsmarkt oder die Reintegration ein. Martin Kaiser, beim SAV für die Sozialpolitik verantwortlich, erklärt die Hintergründe und Ziele des Engagements. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Kaiser, weshalb sind der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit beziehungsweise die Reintegration in den Arbeitsmarkt von Personen mit einer psychischen oder körperlichen Beeinträchtigung aus Arbeitgebersicht von Bedeutung?

Martin Kaiser: Ausgangspunkt war eine pure Notwendigkeit: In den 1990er- und frühen 2000er-Jahren ist die Invalidenversicherung buchstäblich aus dem Ruder gelaufen. 2003 wurde der Höhepunkt mit über 28000 gewichteten Neurenten erreicht. Die Schulden der IV – die sie bei der AHV machen konnte, weil damals noch ein gemeinsamer Fonds bestand – stiegen auf astronomische 15 Milliarden Franken. Da war klar: Die IV muss sich weg von einer Renten- hin zu einer Integrationsversicherung entwickeln. Damit kommt den Arbeitgebern eine Schlüsselrolle zu.

Wie sieht diese Rolle genau aus?

Die Arbeitgeber mussten und müssen vermehrt dafür sorgen, dass Menschen mit Beeinträchtigungen zurück in den Arbeitsprozess geführt werden können. Oder noch besser, dass sie gar nie vollständig hinausfallen. Von heute auf morgen lässt sich ein solcher Kulturwandel aber nicht herbeiführen.

Wie ist dies rückblickend gelungen?

Die IV musste über mehrere aus heutiger Sicht erfolgreiche Revisionen neu ausgerichtet werden: Sie sollte nicht mehr einfach Renten sprechen, sondern zusammen mit den Betroffenen und den Arbeitgebern auf die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit oder die Reintegration hinwirken. Es wurden wichtige Instrumente wie die Früherfassung und -intervention oder der Arbeitsversuch



Bild: Daniela Baumann

Die IV-Verschuldung und die demografische Alterung erfordern laut Martin Kaiser weiterhin zielgerichtete Anstrengungen zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit und zur Reintegration.

geschaffen. Die Resultate lassen sich zeigen: Gemäss Bundesamt für Sozialversicherungen wurden 2013 mit 13800 gewichteten Neurenten noch gerade halb so viele Renten gesprochen wie 2003. IV-Stellen, involvierte private Versicherer und Arbeitgeber schaffen es heute immer häufiger, Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen gar nicht erst in die Rente abgleiten zu lassen oder sie sogar wieder zu integrieren. Dennoch hat die IV immer noch fast 14 Milliarden Franken Schulden. Die Anstrengungen müssen zielgerichtet weitergehen.

Warum engagiert sich der Schweizerische Arbeitgeberverband in diesem Prozess?

Als Dachverband der Arbeitgeber haben wir von Beginn weg die Sanierung der IV an vorderster Front mit unterstützt und schon früh Wert darauf gelegt, uns ganz konkret zu engagieren. Gesunde Sozialwerke sind ein wesentlicher Faktor der sozialen Sicherheit und des sozialen Friedens. Sie sind damit auch Bestandteil guter Rahmenbedingungen für die Unternehmen. Zudem haben wir ein grosses Interesse, qualifizierte Menschen für den Arbeitsmarkt

zu erhalten. Schliesslich hat der Arbeitgeber oft als erster die Chance, festzustellen, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gesundheitliche Auffälligkeiten entwickelt. Egal, ob körperlich oder psychisch, und auch wenn sie vielleicht mit der Arbeit an sich gar nichts zu tun haben.

Wie unterstützt der SAV die Arbeitgeber konkret?

Je früher eine solche Situation erkannt wird, desto grösser sind die Chancen, den betreffenden Mitarbeitenden an seinem Arbeitsplatz zu halten oder eine sinnvolle Umplatzierung vorzunehmen. Wir haben uns deshalb in der Sensibilisierung der Arbeitgeber engagiert. So sind wir Mitträger von Compasso, einer Plattform für Arbeitgeber und andere interessierte Kreise mit vielen praktischen Hinweisen, und haben das Patronat des Think-Tank FER. Bei FER handelt es sich um einen Zusammenschluss von Unternehmen und Versicherungen inklusive IV – mit dem Ziel, Instrumente für die Früherfassung zugunsten der Arbeitgeber zu entwickeln.

Welche weiteren Angebote gibt es für Arbeitgeber?

Heute kann ein Arbeitgeber gute Informationen direkt bei einer IV-Stelle beziehen. Aber auch ein Krankentaggeldversicherer kann den Arbeitgeber mit einem Case Management unterstützen. Verschiedene Unternehmen und Versicherungen lancierten ausserdem den Verein ConCerto. Dort ging es von Beginn weg darum, in schwierigen Fällen mit verschiedenen Beteiligten den Arbeitgebern durch eine klare Strukturierung der Prozesse die Arbeit zu erleichtern.

Was sind die Herausforderungen für Arbeitgeber im Umgang mit Mitarbeitenden mit einer – sich abzeichnenden oder bereits bestehenden – Beeinträchtigung?

Die Herausforderungen sind selbstverständlich vielfältig, kein Fall liegt genau gleich wie der andere. Ich will es gar nicht beschönigen: In der Geschäftswelt hat niemand auf ein solches Problem gewartet. Im ersten Moment ist es lästig, und man fühlt sich vielleicht auch

überfordert. Einerseits menschlich, andererseits im Umgang mit den verschiedenen Sozialversicherungen. Es gilt, das nötige Bewusstsein und die entsprechende Kultur zu entwickeln.

Weshalb lohnt es sich für Arbeitgeber trotzdem, diesen Aufwand zu betreiben?

Es mag auf den ersten Blick aufwändig sein. Wer jedoch frühzeitig gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter die Weichen richtig stellt, kann auch dem Unternehmen viel ersparen: den Know-how-Verlust, lange und kostspielige krankheitsbedingte Abwesenheiten mit unklarem Ausgang, hohe Fluktuationskosten und so weiter.

Welche Bedeutung messen Sie dem Thema mit Blick in die Zukunft bei?

Wir leben in einer alternden Gesellschaft, die Nachfrage nach Arbeitskräften wird zunehmen. Aus dem Ausland werden wir sie nicht mehr einfach holen können. Es wird deshalb in Zukunft noch viel stärker darum gehen, auf eigene Ressourcen zu setzen. Wie wir wissen, wurden in der Vergangenheit sehr oft auch gut qualifizierte jüngere Leute aufgrund psychischer Probleme berentet. Sie belasten dann nicht nur die IV über Jahrzehnte massiv, sondern sind zusätzlich mit ihrem Know-how weg vom Arbeitsmarkt. Auch dieses Potenzial gilt es künftig besser zu nutzen. Wenn man mit den richtigen Massnahmen einen 30-jährigen Informatiker zur Hälfte im Erwerbsleben halten kann, statt ihn vollständig in die Rente abgleiten zu lassen, dann ist dies eine Win-win-Situation. Über 230 000 gewichtete Renten gab es Anfang 2014 immer noch, 13 800 gewichtete Neurenten alleine 2013. Schon nur aus Eigeninteresse müssen wir im Hinblick auf die demografische Alterung noch mehr am Thema Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit arbeiten.

Was ist geplant?

Um künftig noch mehr Wirkung zu erzielen, werden die drei Organisationen Compasso, FER und ConCerto in den nächsten Monaten zusammengeführt. Mit an Bord sollen weiterhin alle Akteure sein, die dazu etwas beitragen können, also nebst der IV beispielsweise auch

Behindertenorganisationen oder Mediziner. Das ist mir sehr wichtig: Nur gemeinsam geht es. Vonseiten des SAV engagieren wir uns stark für diesen Zukunftsprozess, ich persönlich auch als Co-Präsident von Compasso. Zudem werden sich noch mehr SAV-Mitglieder engagieren, als dies bisher schon der Fall war.

Was können die Arbeitgeber von dieser neuen Organisation erwarten?

Einerseits wollen wir mit der neuen, schlagkräftigeren Organisation den Arbeitgebern noch mehr praxiserprobte Unterstützung bieten und andererseits

«Den Arbeitgebern kommt eine Schlüsselrolle zu.»

vermehrt KMU ansprechen. Dazu sollen nicht nur die Instrumente verbessert, sondern auch die Informationstätigkeit ausgeweitet werden.

Wie setzt sich der SAV auf politischer Ebene für Arbeitsplatzzerhalt und Reintegration ein?

Wir erwarten vom Bundesrat nach der Überweisung der Motion Schwaller nun ein rasches und entschlossenes Vorgehen. Die Motion verlangt, dass die unbestrittenen Massnahmen aus der gescheiterten IV-Revision 6b zügig dem Parlament noch einmal zum Beschluss vorgelegt werden. Dies betrifft vor allem auch konkrete Unterstützungsangebote für Arbeitgeber im Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen. So soll beispielsweise die Früherfassung zeitlich noch früher möglich sein und die Beratung der IV-Stellen für Arbeitgeber in diesen Fragen ausgebaut werden. Das sind zentrale Erfolgsfaktoren, wenn wir künftig im Bereich der psychischen Erkrankungen gemeinsam noch grössere Integrationserfolge erzielen wollen. Denn für Arbeitgeber und ihre Belegschaften sind diese Krankheitsbilder im Umgang häufig noch anspruchsvoller, als dies körperliche Beeinträchtigungen schon sind. ■

Fallbeispiel Integration

«Die Chancen überwiegen eindeutig»

Die im Verlags- und Druckgewerbe tätige Ast & Fischer AG in Wabern hat in Zusammenarbeit mit dem Integrationsprogramm «Job Coach Placement» der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern eine Person angestellt, die zweimal ein Burnout erlitten hatte. Geschäftsleitungsmitglied Daniel Troxler und Arbeitnehmer Herr S. berichten von ihren Erfahrungen.



Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Daniel Troxler (links) mit Herr S.

Arbeitgeber Daniel Troxler: Ich habe einen Telefonanruf erhalten, ob ich «Job Coach Placement» kennen lernen möchte. Da ich offen für Neues bin, war ich einverstanden, dass der Leiter von «Job Coach Placement» zu mir in die Druckerei kommt und mir näher erklärt, wie sie Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung bei Arbeitseinsätzen in der Privatwirtschaft begleiten. Zwei Tage später habe ich zurückgerufen: «Machen wir das. Ich übernehme jemanden.»

Wir haben das Profil von Herrn S. angesehen: Informatiker, dann Projektleiter in der Baubranche, der nach einem Burnout den Wiedereinstieg in die Arbeit sucht. Später hat sich herausgestellt, dass er früher sogar schon mit Digitaldruck gearbeitet hat: Er hat Autos beschriftet. Ein paar Tage später hat er seinen sechsmonatigen Einsatz bei uns angepackt.

Arbeitnehmer Herr S.: Ich bin gelernter Autolackierer, habe dann aber eine Lösungsmittelallergie bekommen. Meine Neuorientierung, ein Studium in Wirtschaftsinformatik, hat leider nicht den erhofften Arbeitsplatz gebracht: Als ich fertig war mit dem Studium, war die Zeit, in der man viele Informatiker suchte, vorbei. Übers RAV wurde ich damals an einen Dachdecker vermittelt. Daraus hat sich schliesslich eine Stelle als Bauführer und Disponent ergeben, also Betriebsleiter mit sechs unterstellten Mitarbeitenden.

Als Betriebsleiter musste ich alles selber machen. Damals habe ich 14 Stunden, Mitte Saison 16 Stunden pro Tag gearbeitet. Als wir einen Grossauftrag bekommen haben, war ich komplett aufgeschmissen. Ich konnte nicht mehr abschalten. Ich konnte nicht mehr einschlafen. Von einem auf den anderen Tag ist nichts mehr gegangen. Das erste Burnout.

Nach einer längeren Auszeit habe ich im Aussendienst weitergearbeitet. Dann hat mich ein Konkurrenzbetrieb abgeworben. Dort hat es gut ausgesehen: Die Arbeit werde nach einer Neustrukturierung auf zwei Leute aufgeteilt, hat es geheissen. Aber nach einem halben Jahr hat sich herauskristallisiert, dass ich das alles wieder alleine machen soll. Da hat es mich ein zweites Mal erwischt.

Daniel Troxler: Begonnen hat Herr S. mit einfacheren Tätigkeiten in der Ausrüsterei. Das Gute: Er hat die Tätigkeiten, die man ihm zugeteilt hat, hinterfragt: Wie kann ich das schneller, besser, einfacher machen? Das hat mich beeindruckt. Bald habe ich mit ihm Gespräche geführt und ihn gefragt, wo er sich sehen würde. So sind wir im Digitaldruck gelandet.

Sobald klar war, Herr S. kommt zu uns, habe ich das Team informiert: «Wir bekommen einen Mitarbeiter, der ein Burnout gehabt hat.» Die Mitarbeitenden haben ihn offen und herzlich empfangen. Aber es gab auch Fragen.

Nun ist er voll ins Team integriert. Er hat sogar einen «Götti», der ihn rigoros nach Hause schickt, wenn seine Arbeitszeit um ist. Gleichzeitig ist seine 50-Prozent-Beschäftigung unser Dilemma. Wenn er mittags geht, muss jemand den Auftrag zu Ende bringen – oder Herr S. arbeitet länger als er sollte. Das entscheiden wir jeweils gemeinsam.

Herr S.: Nach meinem zweiten Burnout haben mich meine Krankentaggeldversicherung und später auch die IV-Beraterin auf «Job Coach Placement» aufmerksam gemacht. Für mich war das Wichtigste, wieder einen Tagesrhythmus zu haben.

Daniel Troxler: Zunächst war Herr S. noch unentgeltlich bei uns, dieser Trainingsarbeitsplatz wurde über die IV finanziert. Nun haben wir ihn fest angestellt, dürfen aber noch sechs Monate lang auf den Job Coach zurückgreifen, wenn wir Bedarf haben.

So ein Trainingsarbeitsplatz kann Unruhe im Team verursachen, das ist ein mögliches Risiko für einen Betrieb. Für mich überwiegen aber eindeutig die Chancen: Ich kann zukünftige Mitarbeiter kennen lernen – ohne Risiko. Ich war positiv überrascht, wie flexibel und rasch es vorwärts geht. Ich würde sofort wieder einen Trainingsarbeitsplatz zur Verfügung stellen. Er dient dem Betroffenen zur Wiedereingliederung, nützt aber auch der Firma im Sinne von zusätzlichem Wissen oder Unterstützung in bestimmten Bereichen. ■

Fallbeispiel Weiterbeschäftigung

«Externe Unterstützung lohnt sich»

Plötzliche Rückenprobleme zwangen eine Mitarbeitende des Alters- und Pflegeheims Gundeldingen in Basel, ihre langjährige Tätigkeit aufzugeben. Mit der Unterstützung durch Arbeitgeber, Krankentaggeldversicherer und IV hat sie sich erfolgreich beruflich umorientiert: Die ehemalige Pflegestationsleiterin verantwortet jetzt die Lernendenausbildung im Basler Pflegeheim.

Arbeitgeber Werner Wassermann: Frau L. ist schon sehr lange bei uns. Sie hat als Stationsleiterin gearbeitet, und wir schätzen sie sehr. Die ganze Geschichte hat damit begonnen, dass Frau L. starke Nackenschmerzen hatte. Wir haben zuerst geglaubt, dass das rasch vorüber geht. Sie hat immer mit Freude gearbeitet und wollte auch unbedingt weiter arbeiten. Aber Pflege-Arbeit ist körperlich anstrengend, da gibt es ganz klare Grenzen.

Arbeitnehmerin Frau L.: Es hat sich am Anfang angefühlt wie eine hundscommune «Hals-Cheri». Die wurde aber nicht besser, sondern schlimmer. So habe ich mich nach rund einer Woche kaum mehr bewegen können. Mein Arzt hat dann rasch gesehen, dass es mehr als eine Verspannung ist. Ein CT hat gezeigt, dass die Bandscheibe das Problem war.

Sachbearbeiterin Christine Hasler: Als Frau L. nach einiger Zeit wieder zur Arbeit kam, haben wir versucht, sie zu entlasten. Wir haben ihr die körperliche Arbeit so gut es ging abgenommen. Weil sich die Situation nicht merklich verbes-

serte, wurde klar, dass wir das Case Management unseres Krankentaggeldversicherers einschalten sollten.

Case Manager Marco Cereghetti: Wir haben rasch ein sogenanntes Assessment-Gespräch mit Frau L. geführt. Da geht es darum, die Situation genau anzuschauen, erreichbare Ziele zu setzen und die nächsten Schritte zu definieren. Zuerst war das Ziel, dass Frau L. wieder in den bisherigen Job zurück kann. Wir haben weitere Therapieformen aufgegleist und ausgeschöpft. Leider sind wir dabei aber ebenfalls an Grenzen gestossen, sodass wir eine berufliche Neuorientierung in Betracht ziehen mussten.

Werner Wassermann: Wir haben gesehen, wie sie gelitten hat. Mit der Zeit kam zu den dauernden Schmerzen auch die psychische Belastung hinzu. Ich habe mir gesagt: Wir müssen sie befreien und müssen eine andere Arbeit für sie finden, wenn wir sie bei uns behalten wollen. Da bin ich auf die Idee gekommen, sie als Ausbildungsverantwortliche für unsere Lernenden einzusetzen.

Frau L.: Ich bin erschrocken, als Herr Cereghetti von einer IV-Anmeldung gesprochen hat – ich wollte doch keine Invalide sein. Später war ich aber froh um die Unterstützung. Der IV-Berater hat mich auch zu Hause besucht und wollte wissen, wie es mir geht und was beruflich noch möglich ist.

Zuerst war ich nicht vollkommen überzeugt von der Idee, als Ausbildungsverantwortliche zu arbeiten. Ich habe meinen Job geliebt und wollte eigentlich weiterhin mit alten Menschen arbeiten. Ich habe aber eingesehen, dass meine Gesundheit das nicht mehr zulässt und bin erleichtert gewesen, dass die IV die nötige Umschulung finanziert hat.

Auch wenn sie nicht ganz selbst gewählt ist: Ich habe heute eine spannende Arbeit. Ich plane und kontrolliere die Lerninhalte und bin Ansprechperson für Lernende und ihre Vorgesetzten. Es hilft, dass ich auch als Stationsleiterin gearbeitet habe und die Abläufe und den Betrieb sehr gut kenne.

Christine Hasler und Werner Wassermann: Die neutrale Sicht des Case Managers ist in diesem Prozess sehr wichtig gewesen. Das Sozialversicherungssystem ist komplex, da ist man froh um professionelle Unterstützung. Die Zusammenarbeit mit der IV hat sehr gut geklappt.

Wir sind sehr froh, dass wir Frau L. im Betrieb behalten konnten. Auf Ihre Erfahrung und ihre Motivation könnten wir kaum verzichten. Ich empfehle allen Arbeitgebern, externe Unterstützung für Eingliederungsprozesse anzunehmen – es lohnt sich! ■

Frau L. weiterbeschäftigen zu können, war Werner Wassermann sehr wichtig.



Bild: Zvg

Diese und weitere Fallbeispiele sind in voller Länge unter www.compasso.ch verfügbar.

Das Engagement des Zuger KMU Bösiger Malerei AG

Psychische Erkrankungen: Hinschauen lohnt sich für alle

Je früher ein Arbeitnehmer mit psychischen Problemen Unterstützung erhält, desto besser stehen die Chancen, dass er seine Arbeit weiter ausüben kann beziehungsweise ins Erwerbsleben zurückfindet. Das weiss auch Elisabeth Bösiger. Die stellvertretende Geschäftsführerin im KMU Bösiger Malerei AG engagiert sich für einen unverkrampften und professionellen Umgang mit psychischen Erkrankungen im Job. Das hilft Betroffenen und Arbeitgebern gleichermaßen. Doch was können Firmen konkret tun? Eine Menge, sagt Bösiger. **Mirija Weber**

Elisabeth Bösiger hat nicht viel Zeit für ein Gespräch, bald steht der nächste Termin an: eine Sitzung zur modularen Weiterbildung im Malerberuf. Trotzdem wirkt die Malerin und Kauffrau weder gehetzt noch oberflächlich. Engagiert ist sie, eine Macherin. Davon zeugen auch ihre beruflichen Aktivitäten. Sie ist nicht nur stellvertretende Geschäftsführerin des KMU ihres Bruders, der Bösiger Malerei AG, sondern amtiert auch als Präsidentin des Innerschweizer Malerunternehmer-Verbands. Und seit einigen Jahren macht sie sich stark für einen natürlichen und professionellen Umgang mit psychischen Problemen in der Arbeitswelt – unter anderem im Rahmen der Kampagne «Psyche krank? Kein Tabu!» der «Werner Alfred Selo Stiftung» (siehe Kasten).

Früh handeln lohnt sich

Bösiger weiss, dass es sich lohnt, hinzuschauen und früh aktiv zu werden.

Und sie ist überzeugt, dass auch kleinere Unternehmen bei diesem Thema Verantwortung übernehmen können. Diesbezüglich orte sie denn auch Handlungsbedarf. Als Präsidentin eines ge-

«Als Arbeitgeber müssen Sie glaubhaft machen, dass es Ihnen mit der Hilfe ernst ist.»

werblichen Verbands kennt sie die Zurückhaltung der KMUler nur zu gut, wenn es um psychische Probleme im Job geht. Dennoch: «Es gibt bereits einige kleine und mittelgrosse Firmen, die sehr kompetent mit dem Thema umgehen.»

Und das ist wichtig. Nicht nur die betroffenen Menschen kostet eine psychische Erkrankung viel – umso mehr, wenn

sie nicht ernst genommen wird. Auch die Arbeitgeber müssen unter Umständen einen hohen Preis bezahlen. «Stellen Sie sich den Know-how-Verlust vor, wenn ein langjähriger Mitarbeiter ausfällt. Gerade einem kleinen Unternehmen muss deshalb daran gelegen sein, die Mitarbeiter zu halten.» Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund psychischer Krankheiten sind ebenfalls beträchtlich. Laut Bundesamt für Sozialversicherungen machen sie gut drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts aus. In anderen Worten: Die jährlichen Gesamtkosten belaufen sich auf 15 Milliarden Franken. Ein Grossteil davon sind indirekte Folgekosten wie Produktivitätseinbussen, Arbeitsausfälle oder Frühpensionierungen.

Arbeitgeber: auf Empfang sein

Was können Arbeitgeber aber konkret tun, wollen sie psychischen Problemen am Arbeitsplatz professionell begegnen? Ganz am Anfang stehe die Enttabuisierung, meint Elisabeth Bösiger. Es sei wichtig, dass man mit psychischen Krankheiten genauso unverkrampft umgehe wie mit körperlichen Leiden. Damit ist erstens der Teppich für präventive Massnahmen gelegt. Zweitens hilft Offenheit bei der Früherkennung einer psychischen Erkrankung. «Den Arbeitgebern fällt es leichter, ein Problem anzusprechen, und die Arbeitnehmer verlieren ihre Angst, sich mitzuteilen.» Dies sei umso wichtiger, als psychisch angeschlagene Menschen oftmals ohnehin von Ängsten geplagt seien.

Damit Probleme bereits in ihrem Anfangsstadium erkannt werden, müssen

Kampagne «Psyche krank? Kein Tabu!»

Die Kampagne «Psyche krank? Kein Tabu!» wurde 2013 von der «Werner Alfred Selo Stiftung» lanciert; unterstützt wird sie von der Zuger Gesundheitsdirektion. Die Kampagne will Menschen mit psychischen Krankheiten entstigmatisieren und gezielte Sensibilisierungsarbeit leisten. Einen ersten Schwerpunkt bildet das Thema psychische Krankheiten in der Arbeitswelt. Ziel ist es, via Früherkennung und Prävention von psychischen Problemen krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren und die Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Kampagne stellt dazu sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern umfangreiche Toolkits zur Verfügung. Diese enthalten Leitfäden und Checklisten sowie kreatives Sensibilisierungsmaterial. Für Arbeitgeber ist zudem die Infoline 0848 77 00 77 eingerichtet.

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten: www.kein-tabu.ch ■



Bild: Carolina De Boni/Life Science Communication AG

Elisabeth Bösiger mit dem Kampagnen-Material von «Psyche krank? Kein Tabu!».

Arbeitgeber und Vorgesetzte zuhören und beobachten können. «Man sollte auf Empfang sein», meint Bösiger. Ein gutes Verhältnis zur Belegschaft sei dabei von grossem Vorteil. «Bei uns kriege ich viele Dinge deshalb mit, weil mir unsere Mitarbeiter auch vieles erzählen.» Und wann wird Elisabeth Bösiger hellhörig? «Wenn die Fehl- und Fehlerquote steigt. Und wenn jemand nicht einsehen kann, dass er öfter fehlt und mehr Fehler macht als früher.» Bei entsprechenden Signalen rät sie, so schnell wie möglich das Gespräch zu suchen und Unterstützung anzubieten. Dabei sei es wichtig, dem Mitarbeiter die Angst vor einer gemeinsamen Problemlösung zu nehmen. «Weil sie um ihren Job fürchten, negieren viele Betroffene ihre Situation. Als Arbeitgeber müssen Sie deshalb glaubhaft machen, dass es Ihnen mit der Hilfe ernst ist.» Zentral ist auch das Rollenverständnis: Der Arbeitgeber beziehungsweise Vorgesetzte muss kein Arzt oder Therapeut sein, sondern ein «Seismograf». Probleme früh zu erkennen und rechtzeitig die richtigen Massnahmen einzuleiten – darum geht es.

Lässt ein Gespräch tatsächlich auf ein psychisches Problem schliessen, so sollte

dem betroffenen Mitarbeiter geraten werden, seinen Arzt zu kontaktieren oder einen Facharzt beizuziehen. Dieser leitet notfalls weitere Schritte ein. Der Arbeitgeber kann einem Mitarbeiter dabei nur nahelegen, einen Arzt aufzusuchen. Verlangen kann er dies nicht. Bei längeren oder häufigen Absenzen eines Mitarbeiters ist der Arbeitgeber aber berechtigt, jenen bei der zuständigen IV-Stelle zu melden. Der Mitarbeiter muss über diesen Schritt allerdings informiert sein. Die IV klärt sodann die persönliche und berufliche Situation der betroffenen Person ab und versucht abzuschätzen, ob diese weitergehende Unterstützung braucht.

In diesem Fall kann die IV ganz konkret helfen. Ziel: Die Person bleibt im Job beziehungsweise findet ins Erwerbsleben zurück. Damit die dafür vorgesehenen Massnahmen greifen können, ist eine Anmeldung bei der IV nötig, die nur der Betroffene selbst vornehmen kann.

Arbeitsbedingte Risiken minimieren

«Arbeit vor Rente» – diesem Grundsatz widmet Elisabeth Bösiger ihr Engage-

ment. Dabei ist für sie einerseits das Gespür des Arbeitgebers für psychische Schwierigkeiten zentral. Andererseits aber auch dessen Bestrebung, arbeitsbedingte psychische Erkrankungen erst gar nicht aufkommen zu lassen. Als Arbeitgeber habe man es in der Hand, die dafür notwendigen Stellschrauben zu bedienen, ist sie sicher. In ihren Augen reduzieren klare Aufgaben und Zielsetzungen, eine Feedback-Kultur sowie ein guter interner Zusammenhalt psychosoziale Risiken im Job markant. Sie und ihr Bruder achten denn auch auf Pflichtenhefte, die den Fähigkeiten und dem Leistungsvermögen der Mitarbeiter entsprechen.

Wichtig ist Bösiger zudem, dass die Mitarbeiter genug Zeit für ihre Arbeit haben. «Zeit schützt enorm», sagt sie und fügt an: «Gute Arbeit braucht sowieso Zeit. Das müssen nicht zuletzt auch unsere Kunden verstehen.» Ein besonderes Augenmerk gilt weiter dem sozialen Kitt im Betrieb. Eingestellt wird nur, wer sich auch gut ins Team fügt. Diese Sorgfalt zahlt sich aus: Man hilft sich gegenseitig aus, die Stimmung ist familiär. «Es kommt vor, dass unsere Mitarbeiter nach der Arbeit gemeinsam den Grill anwerfen», meint Bösiger schmunzelnd.

Toleranz als Wunsch

Und was wünscht sie sich im Rahmen der Kampagne «Psyche krank? Kein Tabu!»? Sie wünsche sich, dass Menschen mit psychischen Problemen entstigmatisiert würden, sprich, dass psychische Krankheiten wie andere Krankheiten behandelt würden. «Wir brauchen diese Toleranz, damit wir die Öffentlichkeit und die Unternehmen – ob gross oder klein – sensibilisieren können. Nur so gelingt es uns, berufsbedingte psychische Risiken zu minimieren. Und nur so schaffen wir es, psychische Probleme am Arbeitsplatz früh zu erkennen.» Und: «Es wäre schön, die Berufsverbände übernehmen die Kampagnenidee – so würde unser Anliegen noch mehr Firmen erreichen.» Sagt's und macht sich mit einem sympathisch-kräftigen Händedruck auf zum nächsten Termin. ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Ludwig Hasler

Generation Y – oder die Macht der Knappheit



Bild: zvg

Beispiel Schweizer Fussball-Nati: Die sind begabt, auch verwöhnt, sie wollen den Erfolg, vor allem den eigenen, die Frisur ist ihnen so wichtig wie die Flanke, manchmal legen sie sich ins Zeug, über die Schnur hauen sie nie, gewinnen wollen sie, doch Verantwortung fürs Team ist nicht ihre Sache.

Generation Y, das sind die nach 1980 Geborenen. Grundsymphatisch, eher langweilig als wild, brav bis in die Knochen, selbstbewusste Optimisten. Sorgen machen sich Personalchefs: Y-Typen wollen unbedingt interessante Jobs – aber wollen sie auch arbeiten? Rückt da eine Generation Weichei nach? Jedenfalls handelt es sich um die aktuellste Ausgabe der Menschheit.

Wer sie verstehen will, muss wissen: Wie sind Y-Typen sozialisiert? Anders als die 68er-Generation und «Generation Golf» haben sie erfahren: Alles ist möglich – und alles ist ständig im Fluss, nichts bleibt, wie es einmal war. Die Y-Vertreter sind mit unzähligen Optionen gross geworden, im Internet wie im Alltag. Von Anfang an mussten sie «biografisches Selbstmanagement» betreiben: sich um sich selbst kümmern, um sich nicht im Vielerlei zu verlieren. Ihr Problem waren nie die Grenzen, eher das Grenzenlose. Das ist es heute noch: Sie wollen möglichst alles – auf's Mal: Familie & Traumjob, Sinn & Feierabend, Spass & Vorankommen. Und nebenbei gern auch noch die Welt retten. Y-Vertreter hatten schon immer die Wahl. Von Geburt an wurden sie gefördert und gefeiert.

Die Aufmerksamkeit der «Helikopter-Eltern» war ihnen gewiss. Schon als Halbwüchsige durften sie mitreden, mitentscheiden, wohin die Familie in die Ferien fährt, welches Auto angeschafft wird, was auf den Tisch kommt. Sie sind daran gewöhnt, sich verwirklichen, sich entfalten zu dürfen, ja zu müssen.

Und all das, was sie seit Kindheit erfahren haben, erwarten sie nun vom Arbeitgeber: Aufmerksamkeit, Fürsorge, Mitsprache, ständiges Feedback. Sie wollen Chefs, die wie ihre Eltern sind, Unternehmen, die auf ihre Ansprüche eingehen. Gleich im Bewerbungsgespräch erkundigen sie sich nach Sabbatical, Teilzeit, Auszeit für Eltern etc. Personalchefs halten sie nicht selten für Luxusgeschöpfe, die sich auf ihr Erbe freuen statt anzupacken. Dabei sind sie durchaus bereit zu Leistung. Ehrgeiz und Fleiss stehen hoch im Kurs, Weiterbildung dito. Sie sind keineswegs faul, sie setzen nur hinter alles, was bisher galt, ein Fragezeichen. Darum das Y, englisch wie «why» gesprochen: Warum muss der Job die Familie behindern? Warum soll für mich gelten, was der Chef sagt? Und umgekehrt: Why not? Warum sollen wir nicht alles ändern können? Warum profitiert die Firma nicht, wenn ich mich verwirkliche?

Arbeitgeber müssen sich auf diese Generation einstellen. Y-Typen wollen flexibel und selbstbestimmt arbeiten? Gar nicht so daneben. Sie wollen wahrgenommen werden, wollen Feedbacks? Nicht wirklich pervers. Sie wollen sich in einer innovativen Firmenkultur selber entwickeln? Wird eh normal. Sie wollen so etwas wie Sinn beim Arbeiten? Dafür lassen sie über das Salär mit sich reden. Überdies sitzt die Generation Y am längeren Hebel. Für sie spricht die Demografie: die Macht der Knappheit. ■

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

Similasan AG

Natürliches für Gesundheit und Schönheit

Similasan hat sich in den letzten Jahren vom reinen Anbieter von Homöopathie zum allgemeinen Spezialisten für Naturheilmittel und das Wohlbefinden entwickelt. Den Grossteil der Produkte verkauft das Familienunternehmen im Ausland, vorab in den USA. Jetzt lanciert Similasan in der Schweiz eine neue Naturkosmetiklinie. **Michael Zollinger**

Es war im Jahr 1980, als die drei Drogistenkollegen Armin Späni, Walter Gremlinger und Herbert Marty Similasan gründeten. Gemeinsam waren sie der Meinung gewesen, dass es doch ausser den chemischen Medikamenten noch etwas anderes geben müsste. Was als Angebot von Drogistenfreunden für Drogistenfreunde begann, entwickelte sich rasch zur absoluten Erfolgsstory. Similasan darf sich auf die Fahne schreiben, die Homöopathie als OTC-Produkte («over the counter») für die Selbstmedikation allgemein zugänglich gemacht zu haben. Mit einer gestützten Markenbekanntheit von 69 Prozent ist Similasan heute buchstäblich in fast aller Munde.

Der Paukenschlag im Pollen-Frühling

Der eigentliche «Big Bang» gelang zwei Jahre nach der Gründung mit einem homöopathischen Medikament gegen den Heuschnupfen. Man erlebte in der Schweiz gerade einen heftigen Pollen-Frühling. Die Boulevardzeitung «Blick» schrieb in einem grossen Artikel über die unangenehmen Konsequenzen für viele – und dass es jetzt etwas ganz Neues namens Similasan dagegen gebe. Das Medikament schlug ein wie eine Bombe. Innert weniger Tage war die gesamte Produktion ausverkauft.

Sukzessive wurde das Sortiment vom damals noch in Affoltern am Albis domizilierten Unternehmen vergrössert. Gegen Augen- und Ohrenleiden, Erkältungen, Verletzungen, Hauterkrankungen, Insektenstiche, Schlafstörungen, nervöse Beschwerden und anderes mehr kamen Similasan-Heilmittel auf den Markt. Dank persönlichen Kontak-

ten wurden die Produkte schon 1983 nach Österreich und Holland geliefert – und im Jahr 1986 wurde eine Tochtergesellschaft in den USA, in einem Ski-Resort in Colorado, gegründet.

Grosser Wachstumsschub in den USA

Zum grossen Wachstumsschub kam es in den frühen 2000er-Jahren, als Similasan die Listung in den grossen US-Supermärkten und Apothekenketten wie Wal Mart, Walgreens und CVS schaffte und den Umsatz innert weniger Jahre sage und schreibe verdreifachen konnte. 2005 erfolgte der Spatenstich für das neue Produktionsgebäude, das 2007 eröffnet wurde.

Im gleichen Jahr verkauften die Gründer die Firma an die Unternehmerfamilie Jüstrich. Michel Jüstrich, der heutige VR-Präsident, integrierte Similasan als eigenständige Unternehmung ins Firmenkonglomerat, zu dem der Nahrungsergänzungsmittel-Hersteller Nahrin und die Kosmetikfirma Jüstrich Cosmetics gehören. Er holte Urs Lehmann als CEO. Der Abfahrts-Weltmeister von 1993 und heutige Skiverbands-Präsident sowie promovierte Ökonom übernahm die Leitung von Similasan 2009.

Die Hälfte des Ausstosses sind Augentropfen

«Die Marke Similasan steht heute nicht mehr ausschliesslich für Homöopathie», sagt Lehmann im Gespräch am Firmensitz in Jönen (AG). «Wir entwickeln, produzieren und vertreiben natürliche Heilmittel, aber auch Produkte fürs Wohlbefinden.» Neu distribuiert man zusätzlich Drittprodukte, sofern sie natürlich und von hoher Qualität sind.

50 Prozent des gesamten Ausstosses machen heute die Augentropfen aus, rund 15 Prozent die Globuli, für die Similasan vor allem bekannt ist. Weitere je 10 bis 15 Prozent der Produktion sind Ohrentropfen sowie der 2010 lancierte Hustensirup.

In den USA, wohin zwischen 50 und 60 Prozent des gesamten Output gehen, erzielt Similasan sogar zwei Drittel des Umsatzes mit Augentropfen.

«Urs Lehmann hat bei Similasan kontinuierlich neue Absatzmärkte forciert.»

«Man ist dort in frühen Jahren ein unternehmerisches Risiko eingegangen, das sich ausbezahlt hat», sagt Lehmann: «In den USA fliegt man aber auch sehr schnell wieder aus den Regalen, wenn die Produkte zu wenig drehen. In den grossen Kanälen sprechen wir von 200 000 bis 300 000 Einheiten, die wir von einem Produkt verkaufen müssen. In der Schweiz können wir auch Produkte anbieten, von denen wir nur 20 000 Einheiten verkaufen.»

Volle Produkte-Pipeline

Unter Urs Lehmann wurden sukzessive neue Absatzmärkte forciert. Nebst Holland, Österreich, Kanada und Südafrika kamen Mexiko, Brasilien, Kolumbien und demnächst Chile dazu. Die Produkte-Pipeline ist heute für die USA wieder bis 2018 prall gefüllt. Für die Schweiz, wo noch rund 15 Prozent des Gesamtvolu-



Bilder: zvg

CEO Urs Lehmann, der frühere Abfahrts-Weltmeister, strebt mit Similasan (hier Bilder aus der Produktion und dem Vertrieb) weiteres Wachstum an. Im Bild oben links präsentiert er Produkte aus der neuen Naturkosmetiklinie.

► mens abgesetzt werden, sieht es ähnlich aus. Dieser Tage lanciert Similasan – vorerst exklusiv hierzulande – eine neue Naturkosmetik-Linie auf der Basis von hochwertigem Inca-Inchi-Öl. Gemäss Lehmann handelt es sich um eine echte Innovation, eine komplett neue Wirkformel, die die natürliche Hautbarrierefunktion aktiviert und für eine angenehme Regeneration der Haut sorgt.

Für diese Entwicklung und Lancierung konnte die Chefentwicklerin von einer deutlich grösseren Mitbewerberin verpflichtet werden. Ein ähnliches Beispiel ist der heutige Verantwortliche für das Exportgeschäft, der ebenfalls von einem wesentlich grösseren Konkurrenten zu Similasan stiess. «Wir sind eine sympathische Marke mit einem hohen Bekanntheitsgrad und einer hohen Glaubwürdigkeit. Bei uns können sich unternehmerisch denkende und engagierte Leute stark selbst einbringen und verwirklichen und sind nicht einfach ein Rädchen im Getriebe», antwortet Lehmann auf die Frage, wie er solche Cracks an Bord zu holen pflegt.

Stark im Fachhandel präsent

Wenig tangiert war Similasan von der hiesigen Gesetzesänderung im Jahr 2012. Seither wird die Homöopathie gleich wie die Neural- und die Phytotherapie sowie die traditionelle chinesische Medizin wieder von den Krankenkassen vergütet. Allerdings ist dies nur der Fall, sofern der Arzt das Heilmittel verordnet, ansonsten eine entsprechende Zusatzversicherung nötig ist. «Für uns hat sich nicht viel verändert. Wir mussten unsere OTC-Produkte stets – genau gleich im Ausland – ohne Rückvergü-



Attraktives Gebäude: Der Hauptsitz von Similasan in Jona im Kanton Aargau.

tung verkaufen und haben uns nie auf irgendwelche Gesetze verlassen können», sagt der CEO.

Hierzulande setzt Similasan weiterhin ausschliesslich auf den Fachhandel, spricht die Drogerien und Apotheken. Freilich beobachte man den Konzentrationsprozess in der Branche genau und versuche den Fachhandel umfassend und tatkräftig zu unterstützen. Lehmann: «Die Betreuung unserer Absatzmittler ist zentral, und wir verstehen uns auch als deren Sparringpartner. Wir wol-

baut. Insgesamt gut 100 Personen arbeiten im Aargau für Similasan. Weitere 30 sind im Ausland für das Unternehmen tätig.

Spannung wie vor dem ersten Skirennen

In den letzten fünf Jahren hat das Unternehmen viel investiert, sagt Lehmann. Teil der Strategie (2013 bis 2017) sei ein fokussiertes Wachstum. «Es ist wie im Spitzensport, wenn du neun Monate trainierst, und dann gehen endlich die Rennen los: Wir haben jetzt drei bis vier Jahre vorbereitet, und nun kommen die neue Naturkosmetiklinie und Schritt für Schritt unsere OTC-Produkte in den verschiedenen Ländern in den Verkauf. In den USA brachten wir zudem soeben neue Hustentabletten auf den Markt – eine galenische Form, die wir bisher in den USA nicht im Sortiment hatten. Es läuft sehr viel, und ich freue mich extrem auf das, was in den nächsten drei bis vier Jahren kommen wird», sagt CEO Urs Lehmann. ■

«Gut 100 Personen arbeiten im Aargau für die Firma, plus 30 im Ausland.»

len sie generell dabei unterstützen, wie sie ihr Geschäft weiterentwickeln können.» Zu diesem Zweck hat man in Jona den Aussendienst leicht ausge-

**Folgen Sie uns auf Twitter:
@arbeitgeber_ch**



Holzbaubranche setzt neue Akzente

An der Generalversammlung von Holzbau Schweiz mit dem «Impulstag Holz» in Lugano standen aktuelle Herausforderungen, die Schwerpunkte des Verbands und prominente Gäste im Mittelpunkt.

Zentralpräsident Hans Rupli erörterte zentrale Themen, mit denen die Branche konfrontiert ist. Dazu zählte er die Klima- und Energiepolitik sowie die Raumplanung und betonte, dass es bei der heutigen Sanierungsrate der Gebäude 100 Jahre dauere, bis der Bestand den Anforderungen der Klima- und Energiepolitik angepasst sei. Der Holzbau liefere einen wichtigen Beitrag zu rentablen Sanierungen und zur Schaffung von zusätzlichem Wohnraum.

Geschäftsführerin Gabriela Schlumpf stellte die strategischen Projekte des Verbands vor. Weil die Branche in zehn Jahren um rund 5000 Stellen gewachsen ist, gehören das Generationenmanagement und die Nachwuchsförderung dazu. Der

Beruf der Zimmerleute hat sich laut Schlumpf wegen neuen Technologien und Marktanforderungen verändert. Deshalb würden die Inhalte der Ausbildung angepasst – und die Lehre auf vier Jahre verlängert. Nebst zukunftsfähigen Berufsbildern seien auch attraktive Laufbahnangebote für Mitarbeitende gefragt. Zum Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz hielt Schlumpf fest, dass im Rahmen der Branchenlösung Holzbau Vital schon über 370 Sicherheitsbeauftragte ausgebildet wurden.

Prominente Gäste

Zu den Gästen gehörte neben Ständerat Filippo Lombardi und Regierungsrat Paolo Beltraminelli auch Nationalrats-

präsident Ruedi Lustenberger, Zentralpräsident des Verbands der Schreinermeister und Möbelfabrikanten. Er stellte fest, dass die KMU als Säulen der Volkswirtschaft und verlässliche Partner eine Politik verdient hätten, die auf ihre Bedürfnisse Rücksicht nehme. Gastreferent Ludwig Hasler ermunterte dazu, selbst Verantwortung zu übernehmen. Der Wert des Wissens werde über- und das Tun unterschätzt.

Stefan Strausak, Geschäftsführer der paritätischen Berufskommission Holzbau (SPBH) und Hans Rupli übergaben fünf Firmen das Qualitätslabel «Holzbau Plus», mit dem eine erfolgs- und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ausgezeichnet wird. ■ (MM/Pfi.)



Es gibt nicht die Belegschaft.
Es gibt nicht das KMU.

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb bieten wir Ihnen passgenaue Versicherungslösungen, die Sie vor den finanziellen Folgen krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten schützen.

Lassen Sie sich von uns beraten per Telefon 058 277 18 00 oder auf www.css.ch/unternehmen. **Ganz persönlich.**


CSS
Versicherung

Für Pragmatismus, gegen Ecopop

Die Beziehungen der Schweiz zur EU, das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Zukunft der Mobilität standen im Mittelpunkt des «Tags der Wirtschaft» in Zürich. Dabei trat neben Economiesuisse-Präsident Heinz Karrer auch Bundesrätin Doris Leuthard auf.

Das Verhältnis zwischen der Schweiz und Europa sei komplizierter geworden und Sorge heute für eine grosse Verunsicherung, erklärte Heinz Karrer, Präsident des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse, in seiner Rede. Die Konsequenzen eines allfälligen Wegfalls der bilateralen Verträge seien zwar nicht abschliessend zu beziffern, ergänzte er. Es sei aber schon heute klar, dass der Zugang zum europäischen Binnenmarkt dadurch massiv erschwert würde.

Den Spielraum nutzen

Bei der Umsetzung der Zuwanderungs-Initiative sind laut Karrer Pragmatismus und Geduld gefragt. Er warnte davor, mit einer «Hochrisikostategie» voreilig eine neue Abstimmung zur Regelung des Verhältnisses mit der EU zu erzwingen und plädierte für einen pragmatischen Weg. Dabei seien aus der Sicht der Wirtschaft folgende Kriterien wichtig: Erstens sei darauf zu achten, dass die aussenpolitische Akzeptanz und eine grösstmögliche Flexibilität für die Unternehmen gewahrt werden. Zweitens gelte es, den Verfassungsauftrag zu respektieren. Dabei sollte aber der vorhandene Spielraum so weit wie möglich ausgenutzt werden, betonte Karrer.

Eine schnelle Lösung sei kaum realistisch. Umso wichtiger sei es, dass die Verhandlungspartner kooperativ und gewillt seien, eine Lösung zu finden. Um die Handlungsfreiheit der Schweiz zu wahren und die Beziehungen zur EU nicht weiter zu belasten, sei zudem ein klares Nein zur Ecopop-Initiative nötig.

Den Dialog fördern

Karrer thematisierte auch die wachsende Herausforderung, Mehrheiten für wirtschaftsfreundliche Anliegen in der Bevölkerung zu schaffen. Es sei noch nicht gelungen, dem Vertrauensverlust in die



Überzeugender Auftritt: Heinz Karrer am «Tag der Wirtschaft» in Zürich.

Wirtschaft gezielt entgegenzuwirken. Die Wirtschaft müsse sich deshalb noch aktiver um einen respektvollen Dialog mit der Bevölkerung und der Politik bemühen. Deren Anliegen, Interessen und Bedürfnisse müssten besser aufgenommen werden und in die Überlegungen und Handlungen der Wirtschaft einfließen.

Laut Karrer muss es gelingen, das Funktionieren der globalisierten Schweizer Wirtschaft und ihre Bedeutung für den Wohlstand der Bevölkerung auf einfache und nachvollziehbare Art zu vermitteln. Beispielsweise auch, indem sich wieder mehr Unternehmerinnen und Unternehmer in die Politik einbringen, politische Ämter übernehmen oder den Mitarbeitenden ermöglichen, sich politisch zu engagieren.

Im Zeichen der Mobilität

Bundesrätin Doris Leuthard befasste sich vor allem mit der zunehmenden Mobilität. Dazu erklärte sie, die Mobilität lasse sich nicht einfach mit zusätzlichen Schienen oder Strassen bewältigen. Es brauche eine Vernetzung mit

der Raumpolitik. Das setze voraus, dass man an den Gemeinde- und Kantons-grenzen nicht aufhören zu denken und zu planen.

Um die vorhandenen Verkehrsinfrastrukturen besser zu nutzen, sind gemäss Leuthard innovative Lösungen nötig. Dabei sei die Wirtschaft für Technologiesprünge verantwortlich. Um die Frage einer vermehrten Nutzerfinanzierung der Verkehrsinfrastruktur zu diskutieren, sei das Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation daran, einen Konzeptbericht zuhanden des Bundesrats zu erarbeiten, in dem mögliche Ausgestaltungen sowie Vor- und Nachteile von «Mobility Pricing» dargelegt werden.

Economiesuisse hiess am «Tag der Wirtschaft» ausserdem die neue Direktorin, Monika Rühl, willkommen. Ferner wählten die Mitglieder des Dachverbands neun neue Vorstandsmitglieder und nahmen die Firma Constellium Switzerland als neues Mitglied auf. ■ (MM/Pfi)

Absage an absurde Ecopop-Initiative

Die Initiative «Stopp der Überbevölkerung» des Vereins Ecopop will das Wachstum der ständigen Schweizer Wohnbevölkerung aufgrund der Zuwanderung auf jährlich 0,2 Prozent begrenzen. Ausserdem soll die Schweiz 10 Prozent ihres Budgets für Entwicklungszusammenarbeit für Familienplanung reservieren. Widersprechende internationale Abkommen müssten angepasst oder gekündigt werden. Gegen dieses absurde und schädliche Vorhaben sprechen zahlreiche Argumente.

Nach dem Ja zur Masseneinwanderungs-Initiative steht fest, dass die Zuwanderung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Interessen beschränkt werden muss. Ecopop nimmt darauf keine Rücksicht und legt in der Bundesverfassung eine starre Grenze fest, die keinen Spielraum lässt. Die Initiative lässt netto noch ca. 16 000 Einwanderer pro Jahr zu, darunter auch Angeheiratete, zurückkehrende Auslandschweizer und Asylsuchende. Es bleiben kaum Kontingente für Fachkräfte.

Ab 2030 kommen die «Babyboomer» ins Pensionsalter und können auf dem Arbeitsmarkt durch die nachrückenden Jahrgänge nicht mehr ersetzt werden. Es gibt heute rund 50 000 mehr 50-Jährige als 10-Jährige in der Schweiz. Ecopop verunmöglicht es uns, diese riesige Lücke zu füllen. Damit würgt die Initiative die wirtschaftliche Entwicklung ab. Sie beschränkt vor allem die Zuwanderung von jungen, arbeitstätigen Menschen. Das gefährdet das Generationen-Gleichgewicht und schadet der Finanzierung wichtiger Sozialwerke. Ohne Zuwanderung wäre das Umlageergebnis der AHV seit 20 Jahren deutlich negativ.

Die Initiative gefährdet die Beziehungen zu Europa

Der Bundesrat nimmt nach dem Ja zur Masseneinwanderungs-Initiative Gespräche mit der EU auf, um die für die Schweiz enorm wichtigen bilateralen Beziehungen zu Europa zu erhalten. Rund 60 Prozent der Schweizer Exporte gehen nach Europa – davon hängen sehr viele Arbeitsplätze ab. Die enge Zusammenarbeit mit der EU im Forschungsbereich hat die Schweiz zu einem weltweit führenden Innovations-

standort gemacht. Nach einem Ja zu Ecopop wären die bewährten Bilateralen Verträge der Schweiz mit der EU aber Geschichte und diese Erfolge akut gefährdet.

Die Initiative ist untauglich

Ecopop will die natürlichen Ressourcen schonen, wählt aber falsche Mittel. Der ökologische Fussabdruck des Mitteleuropäers ist zu gross – egal, ob er in Portugal oder der Schweiz lebt. Verkleinert werden kann der Fussabdruck nicht über eine radikale Zuwanderungspolitik, sondern mit technischem Fortschritt und mehr Effizienz. Das kann nicht vom Staat befohlen werden. Die Initianten plädieren für weniger oder gar kein Wachstum. Sie blenden völlig aus, dass sie mit ihren Forderungen auch ein qualitatives Wirtschaftswachstum verhindern, weil die Schweiz für Investitionen in Forschung und Entwicklung unattraktiv wird. Damit werden Innovationen verhindert, die auch der Umwelt nützen.

Die Initiative beschränkt das Wachstum der ständigen Wohnbevölkerung extrem, lässt aber Grenzgänger ausser Acht. Deren Zahl würde entsprechend

zunehmen, was in den Grenzkantonen Verkehrsprobleme verursacht und alles andere als umweltfreundlich ist.

Die Initiative ist anmassend

Andere sollen sich gemäss Initiative beschränken, damit der Lebensstandard in der Schweiz beibehalten werden kann. Wir würden es umgekehrt auch nicht akzeptieren, wenn afrikanische Länder in ihre Verfassungen schrieben, dass Schweizer Familien weniger Kinder haben sollen. Der einseitige Fokus auf Verhütungsmassnahmen und die Familienplanung ist der falsche Ansatz für die Senkung der Geburtenrate in Entwicklungsländern. Viel wichtiger sind Investitionen in die Bildung, vor allem für junge Frauen, eine funktionierende Gesundheitsversorgung, Beschäftigungsmöglichkeiten und soziale Sicherheit.

Bei einem Ja zur Initiative müsste die Schweiz Jahr für Jahr 205 Millionen Franken allein in Aufklärungskurse und das Verteilen von Kondomen investieren. Vielen sinnvollen Projekten zugunsten von sauberem Trinkwasser, Schulen und Spitälern würde so das Geld entzogen. ■

Breite Allianz «Ecopop NEIN»

Am 30. November wird über die Initiative «Stopp der Überbevölkerung – zur Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen» des Vereins Ecopop abgestimmt. Eine breite Allianz von politischen Parteien, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Hilfswerken und weiteren Akteuren engagiert sich mit der Kampagne «Ecopop NEIN» gegen dieses Volksbegehren. Ausführliche Informationen, Argumente, Materialien und Unterstützungsmöglichkeiten sind auf der Kampagnen-Website verfügbar:

www.ecopopnein.ch ■



Banken

Für den offenen Arbeitsmarkt

Die Schweizerische Bankiervereinigung macht sich für den offenen Arbeitsmarkt und gegen die Abschottung stark. Damit die Banken wettbewerbsfähig bleiben und weiter wachsen können, sind sie auf den freien Marktzugang angewiesen, betonte Präsident Patrick Odier am Bankiertag vor den Medien. Zudem warnte er vor Überregulierungen und einem «Swiss Finish». **René Pfister**

Der freie Zugang zu Arbeitskräften und den Märkten sowie Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit standen im Zentrum der Medienkonferenz der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) in Zürich. Präsident Patrick Odier stellte dabei klar, dass der Schweizer Finanzplatz nur wettbewerbsfähig bleibe und die Arbeitsplätze erhalten könne, wenn auch künftig Wachstum möglich sei. Die Banken müssten ihre ausländischen Kunden deshalb weiterhin grenzüberschreitend bedienen können. Odier bekräftigte insbesondere die Bedeutung der Kundschaft aus der EU, deren Anteil an den insgesamt verwalteten Vermögen in der Schweiz 35 bis 40 Prozent ausmacht.

Odier kritisierte in diesem Zusammenhang die feststellbaren protektionistischen Tendenzen und neue Regulierungen in der EU und appellierte an die Politik, alles für einen möglichst freien Marktzugang der Schweizer Banken zu tun. Weil das angestrebte Dienstleistungsabkommen mit der EU aus bekannten politischen Gründen derzeit nicht möglich sei, müsse der Bundesrat nun rasch bilaterale Abkommen mit wichtigen Ländern anstreben, um den grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr zu sichern. Das gelte etwa für Märkte wie Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien.

Auf Ausländer angewiesen

Claude-Alain Margelisch, Geschäftsführer der SBVg, warnte vor den möglichen Konsequenzen der Masseneinwanderungs-Initiative für die Finanzinstitute – und hielt fest, dass diese auch künftig auf Personal aus dem Ausland angewiesen seien. Derzeit stammen laut Margelisch rund 28 000 Mitarbeitende der Banken in der Schweiz aus dem Ausland, was 28 Prozent aller Angestellten



Warnt vor Überregulierung:
Patrick Odier, Präsident der Bankiervereinigung.

entspricht. Offene Arbeitsmärkte seien für die Banken zentral, erklärte er und wies darauf hin, dass der künftige Personalbedarf nicht allein mit Fördermassnahmen im Inland (etwa für Frauen oder ältere Arbeitnehmende) gedeckt werden könne.

Mit Blick auf die Masseneinwanderungs-Initiative machte Margelisch klar, dass die SBVg die vom Bundesrat angekündigte strikte Umsetzung ebenso ablehnt wie andere Wirtschaftsverbände. Hier gelte es eine Lösung zu finden, welche die Interessen der Wirtschaft im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit berücksichtige. Der Bundesrat müsse die bestehenden Spielräume ausnutzen – und zum Beispiel auf die Kontingentierung von Grenzgängern und Kurzaufenthalten verzichten. Eine zu enge Lösung wäre, so Margelisch, gerade für eine derart global ausgerichtete Branche wie die Banken fatal.

Zum Thema Regulierungen erklärte Patrick Odier ausserdem, dass die Banken durchaus bereit seien, anerkannte Regeln zu übernehmen. Die SBVg wehre sich aber gegen alles, was über globale Standards hinausgehe – und zwar auch mit Blick auf Regulierungen im Inland. «Ja zur Äquivalenz – nein zu einem systematischen Swiss Finish», fasste Odier die Position zusammen.

Kritik am Fidleg

Er kritisierte namentlich, dass das geplante Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) in vielen Punkten (wie der Verankerung der Weissgeld-Strategie) viel zu weit gehe. Auch die Einführung von neuen Straftatbeständen oder zivilrechtlichen Ansprüchen gegenüber den Banken sei völlig verfehlt: «Solche Massnahmen sind durch kein Äquivalenzkriterium gerechtfertigt und entsprechen keinem internationalen Standard», meinte der Präsident und wies darauf hin, dass der Anlegerschutz in der Schweiz bereits stark verbessert worden sei.

Schliesslich stellte Odier klar, dass sich die Banken künftig verstärkt in den politischen Prozess und den Gesetzgebungsprozess einbringen wollen. Dies auch deshalb, weil die Branche mit immer neuen Regulierungswünschen konfrontiert wird, auf die es rechtzeitig zu reagieren gilt. Die Bankiervereinigung schlägt deshalb unter anderem vor, die vom Bundesrat eingesetzte Expertengruppe zum Finanzplatz von Professor Aymo Brunetti fest zu institutionalisieren. Ausserdem schärfte sie am Bankiertag ihr eigenes Profil und verstärkte den Verwaltungsrat mit fünf neuen Mitgliedern, darunter die beiden Grossbanken-Vertreter Axel Weber (VR-Präsident UBS) und Urs Rohner (VR-Präsident CS). ■

Unterstützung

Höhere Berufsbildung wird gestärkt

Die höhere Berufsbildung trägt wesentlich zur Verfügbarkeit von hochqualifizierten Fachleuten bei. Die Bestrebungen des Bundesrats, diesen Bildungsbereich mit einem Massnahmenpaket attraktiver zu gestalten, sind aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zu begrüßen.

Der Bundesrat hat ein vom Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) erarbeitetes Massnahmenpaket genehmigt. Er will im Bereich der höheren Berufsbildung die Absolvierenden von eidgenössischen Prüfungen finanziell entlasten, die Durchlässigkeit zum Hochschulbereich erleichtern und die Marketing- und Kommunikationsaktivitäten verstärken. Zudem hat der Bundesrat die neue Verordnung über den nationalen Qualifikationsrahmen für Abschlüsse der Berufsbildung verabschiedet. Sie tritt diesen Monat in Kraft und bezweckt eine bessere nationale und internationale Positionierung der Schweizer Abschlüsse.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) begrüsst die Stossrichtung des Bundesrats, die Attraktivität der höheren Berufsbildung zu steigern und deren Rahmenbedingungen zu verbessern. Die höhere Berufsbildung trägt wesentlich zur Verfügbarkeit von hochqualifiziertem Fach- und Führungspersonal auf dem Schweizer Arbeitsmarkt bei.

Entsprechend gilt es, diesen Bildungsbereich gezielt weiterzuentwickeln.

Faire Finanzierung

Es ist richtig, dass der Bund den Absolventen eidgenössischer Prüfungen finanziell unter die Arme greifen will. Ebenso richtig ist es, die intransparenten, historisch gewachsenen kantonalen Subventionspraktiken durch ein einfaches, faires und transparentes System abzulösen. Das vorgesehene Finanzierungsmodell zielt daher richtigerweise auf die Subventionierung von Weiterbildungsinteressierten – und nicht auf die Subventionierung von Strukturen. Die Finanzierung soll nachfrage- und nicht angebotsorientiert funktionieren.

Zum konkreten Finanzierungsvolumen äusserte sich der Bundesrat noch nicht. Mit Blick auf die Subventionshöhe befindet er sich denn auch in einem Dilemma. So muss er zwischen der Forderung nach einem verstärkten öffentlichen Engagement und dem privaten Investitionscharakter der höheren Be-

rufsbildung abwägen. Aus Arbeitgebersicht soll die öffentliche Hand das private Bildungsengagement ergänzen, dieses jedoch nicht verdrängen. Nur so bleibt die wichtige Bedarfs- und Arbeitsmarktorientierung der eidgenössischen Abschlüsse gewährleistet.

Der SAV befürwortet auch die Einführung eines nationalen Qualifikationsrahmens für Berufsbildungsabschlüsse sowie die Erstellung international verständlicher Zeugnis erläuterungen und Diplomzusätze. Da die Berufsbildung ausserhalb der deutschsprachigen Länder wenig verbreitet ist, ist letzteres besonders wichtig. Der Qualifikationsrahmen und die Erläuterungen respektive Zusätze helfen in- und ausländischen Arbeitgebern, die Qualifikationen der Absolventen adäquat einzuschätzen. Damit verbessern sich deren Chancen sowohl auf dem hiesigen als auch auf dem internationalen Arbeitsmarkt. Die Massnahmen machen zudem die Wertigkeit der Schweizer Berufsbildung international bekannt. ■ (SAV)

Das GPS für Ihre Saläre

Neu ab 2015:

Inkl. Lohnvergleichsanalyse gem. Art. 8 BV

www.salaervergleiche.ch

VERANSTALTUNGEN

**Herbstprognose-Tagung:
Die Wirtschaft im Zeichen
der Unsicherheit**

Veranstalter: BAK Basel Economics AG
Datum: 21. Oktober 2014
Ort: Auditorium Bâloise, Hilton Basel
www.bakbasel.com → Events

**15. Schweizerische Tagung für
Arbeitssicherheit: Psychosoziale
Risiken – ein Unfallrisiko**

Veranstalter: Eidgenössische
Koordinationskommission für
Arbeitssicherheit EKAS
Datum: 23. Oktober 2014
Ort: Kultur- und Kongresszentrum
KKL, Luzern
www.ekas.admin.ch → Dienstleistungen
→ Ausbildung → STAS

**38. SGO-Herbsttagung: Evolution
der Arbeitswelt – wie
und wo arbeiten wir morgen?**

Veranstalter: Schweizerische
Gesellschaft für Organisation und
Management (SGO)
Datum: 23. Oktober 2014
Ort: Park Hyatt, Zürich
www.sgo.ch → News & Veranstaltungen
→ Veranstaltungen

Tagung: VPS-Impulse

Veranstalter: VPS Verlag Personal-
vorsorge und Sozialversicherung AG
Datum: 4. November 2014
Ort: Technopark, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
→ Tagungen

Tagung: Arbeit im Lebensverlauf

Veranstalter: Schweizerische Aka-
demie der Geistes- und Sozialwissen-
schaften (SAGW) in Zusammenarbeit
mit dem Schweizerischen
Arbeitgeberverband und Pro Familia
Datum: 13. November 2014
Ort: Hotel Sheraton, Zürich
www.sagw.ch → Veranstaltungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

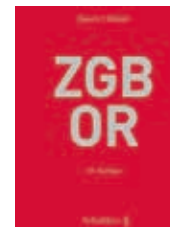
PUBLIKATIONEN


Die Akademisierungsfalle

Warum nicht alle an die Uni müssen. Rudolf H. Strahm, 2014, 240 Seiten, gebunden, Fr. 34.–, Hep, Bern, ISBN 978-3-0355-0017-2. Während in der Schweiz mit ihrem dualen Berufsbildungssystem die Jugendarbeitslosigkeit tief ist, hat in anderen Ländern die arbeitsmarktfremde akademische Ausbildung dramatische Konsequenzen: eine bildungspolitische Analyse.

ZGB/OR in einem Band

Peter Gauch/Hubert Stöckli (Hrsg.), 2014, 50. Aufl., 2268 S., gebunden, Fr. 158.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6976-2. Die Neuauflage – auf dem aktuellen Stand der Gesetzgebung – bietet mehr als blosses Gesetzestexte. Sie enthält Querverweise, ein Sachregister, Anmerkungen sowie Anhänge mit Nebengesetzen, Staatsverträgen und Verordnungen.


Aus der Werkstatt eines Bundesrates

Arnold Koller, 2014, 222 Seiten, gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1419-6. Der Beruf des Bundesrates konkret: Arnold Koller, gut zwölf Jahre in der Landesregierung, schreibt über Freuden und Leiden, Einsichten und Schlussfolgerungen, das tägliche Handwerk, aber auch über den Einfluss der Medien und seine politischen Werthaltungen.

War's das schon?

Wie Frauen ihre Chance verpassen. Monique R. Siegel, 2014, 240 Seiten, gebunden, Fr. 26.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05550-2. Viele Frauen hätten noch gar nicht gemerkt, dass sie überall Top-Positionen einnehmen und ihren Einfluss geltend machen können, so die schonungslose Analyse der Autorin. Sie ruft sie dazu auf, endlich zu handeln.


Parlamentsrecht und Parlamentspraxis...

... der Schweizerischen Bundesversammlung. Martin Graf et al. (Hrsg.), 2014, 1215 S., gebunden, Fr. 178.–, Helbing Lichtenhahn, Basel, ISBN 978-3-7190-2975-3. Im Zentrum der staatlichen Entscheidungsprozesse der Schweiz steht die Bundesversammlung. Erstmals werden deren Recht und Praxis umfassend dargestellt, inklusive politologischer und historischer Fragen.

Die unheimlichen Ökologen

Sind zu viele Menschen das Problem? Balthasar Glättli/Pierre-Alain Niklaus, 2014, 176 Seiten, kartoniert, Fr. 25.–, Rotpunkt, Zürich, ISBN 978-3-85869-617-5. Der Verein Ecopop will aus ökologischen Gründen die Einwanderung in die Schweiz reduzieren. Dem wird ein Ökologieverständnis gegenübergestellt, das auf die Menschen und ihre Grundrechte fokussiert.


Das Crescenda-Modell

Migrantinnen als Unternehmerinnen. Annika Bangerter/Béatrice Speiser (Hrsg.), 2014, 312 Seiten, gebunden, Fr. 44.–, Rüffer & Rub, Zürich, ISBN 978-3-907625-76-7. Migration stellt beruflich erfolgreiche Frauen vor die Herausforderung, sich hierzulande eine neue Existenz aufzubauen. Das Integrationsmodell Crescenda begleitet sie in die Selbstständigkeit.

Swiss Arbeitgeber Award

Wertschätzende Arbeitgeber belohnt

Wertschätzung und Nähe der Führungsspitze zu den Mitarbeitenden, eine direkte und klare Kommunikation: Das zeichnet die diesjährigen Gewinner des Swiss Arbeitgeber Award aus. **Daniela Baumann**



Bilder: Zög/Rein Schläpfer

Die stolzen Sieger: ipt mit Flavia Arizzoli und Peter Graef (oben links), das Hotel Hof Weissbad um Rita Koller (oben rechts), das Team der LAK mit Marc Risch und Thomas Riegger (unten links) sowie die SV Group um Daniel Meier.

Erstmals in der 14-jährigen Geschichte des Swiss Arbeitgeber Award wurde die 100er-Marke geknackt. 140 Unternehmen – 59 unter ihnen zum ersten Mal – stellten sich der Beurteilung durch ihre Mitarbeitenden, die anhand von 55 Fragen ihren Arbeitgeber bewerteten. Am besten schnitten nach Auswertung der über 35 000 ausgefüllten Fragebögen die SV Group, die Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe (LAK), das Hotel Hof Weissbad sowie die ipt Innovation Process Technology AG ab. Sie holten sich den Swiss Arbeitgeber Award in einer der vier Grössenkategorien von mindestens 50 bis über 1000 Mitarbeitenden.

Die Prämierung der besten 45 Arbeitgeber der Schweiz und Liechtensteins fand im Rahmen des HR Swiss Congress im Berner Kursaal statt. Vor der Bekannt-

gabe der Gewinner präsentierte **Sven Bühler**, Geschäftsführer des für die Mitarbeiterbefragung verantwortlichen Unternehmens icommit, einige interessante Resultate. So erreicht beispielsweise die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden im Durchschnitt 76 Punkte (auf einer Skala von 0 bis 100), wobei der Wert in grossen Unternehmen tendenziell tiefer ausfällt als in kleinen.

Hotel Hof Weissbad doppelt nach

Das Zuger IT-Unternehmen **ipt Innovation Process Technology AG** gewann den Award in der Kategorie 50 bis 99 Mitarbeitende. Deren Mitarbeitende lobten insbesondere die Transparenz, die direkte Kommunikation und das familiäre Verhältnis im Betrieb. Das **Hotel Hof Weissbad** holte nach 2013 erneut eine Auszeichnung ins Appenzellerland. Es legt speziell Wert darauf, dass die

Mitarbeitenden sich wohl fühlen, eigene Ideen einbringen und an Entscheidungen partizipieren können.

Eine weitere Trophäe ging an die **Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe (LAK)**, überreicht vom Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, **Roland A. Müller**. Die Mitarbeitenden der LAK schätzen etwa die guten Möglichkeiten, Arbeit und Familie zu vereinbaren. Die Gesundheitsbranche stellte mit einem 25-Prozent-Anteil erstmals am meisten Award-Teilnehmer. Bei den Grossunternehmen schwang die in der Gemeinschaftsgastronomie tätige **SV Group** obenaus. Der Führung gelingt es offenbar besonders gut, auch mit über 300 Standorten die Nähe zu den Mitarbeitenden zu wahren. Die Erfolge wurden im Anschluss mit einem Dinner im imposanten Kornhauskeller würdig gefeiert. ■

Arbeitgeberverband Wirtschaftsraum Thun und Berner Oberland

Wirtschaft unters Volk bringen

Das Berner Oberland – das ist Eiger, Mönch und Jungfrau. Es ist aus wirtschaftlicher Sicht aber vor allem auch die Stadt Thun und Umgebung. Das regionale Wirtschaftszentrum hat eine lange Militärtradition, der teilweise Rückzug der Armee ist Chance und Herausforderung zugleich. Der hiesige Arbeitgeberverband will künftig vermehrt in der Bevölkerung das Verständnis für Arbeitgeberinteressen wecken. **Daniela Baumann**



Bild: zlg

Firmenbesichtigungen gehören fest ins Jahresprogramm des AGV Thun – wie hier bei den Kraftwerken Oberhasli.

Der Wirtschaft in der Region Thun geht es dann gut, wenn es andernorts kriselt. Dieses antizyklische Verhalten war lange Zeit typisch für die Konjunktur im Berner Oberland. Der Grund liegt in der hohen Bedeutung des Militärs in der Stadt Thun, die auch als Tor zum Berner Oberland bezeichnet wird. Der noch heute grösste Waffenplatz der Schweiz machte die Armee zu einem der wichtigsten Arbeitgeber, und wenn irgendwo Krieg drohte, waren die Auftragsbücher der ansässigen Rüstungsindustrie stets gut gefüllt. Darüber hinaus profitierte die regionale Wirtschaft indirekt, so etwa Kinobetreiber und Restaurantbesitzer von den immer wieder zahlreich nach Thun einrückenden Rekruten und Soldaten.

Ebenfalls zu Kriegszeiten entstand 1942 der damalige «Arbeitgeber-Verband von Thun und benachbarten Gebieten». Vor fünf Jahren wurde er zum «Arbeitgeberverband Wirtschaftsraum Thun und Berner Oberland», kurz AGV Thun, umbenannt. Er zählt einen Grossteil der wichtigsten Unternehmen zu seinen Mitgliedern, die sich insbesondere

auf den Platz Thun und das angrenzende Steffisburg sowie auf das Frutigland konzentrieren.

Die bedeutendsten Branchen sind mit dem Maschinenbau zu 35 Prozent, dem Baugewerbe zu 30 Prozent und den Dienstleistungen zu 24 Prozent unter den Verbandsmitgliedern vertreten. «Neben der Rüstungs- hat auch die Maschinenindustrie eine jahrzehntelange Tradition in der Region», erklärt der Sekretär des AGV Thun, Hans-Heinrich Weber. In deren Gefolge siedelten sich immer mehr Banken an, sodass dem Dienstleistungssektor im Berner Oberland in der jüngeren Vergangenheit ein wachsendes Gewicht zukommt.

Lohnfragen interessieren

Neben dem Arbeitgeberverband, der dem Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen angehört, ist in Thun eine Sektion des Handels- und Industrievereins des Kantons Bern (HIV) präsent. Letzterer ist gemäss Weber tendenziell noch stärker lokal ausgerichtet und repräsentiert auch Kleinstfirmen, während die Mitglieder des AGV Thun nur

ausnahmsweise weniger als zehn, aber bis zu 800 Personen beschäftigen. «Wir ergänzen uns gut und führen jährlich eine Vorstandssitzung zusammen durch. Dadurch bleiben wir gegenseitig auf dem Laufenden und können uns bei gemeinsamen Interessen unterstützen.»

Ein gemeinsames Projekt von HIV und AGV ist die jährliche Lohnumfrage – zugleich eine der zentralen Aktivitäten im Jahresprogramm des Arbeitgeberverbands, wie Sekretär Hans-Heinrich Weber betont. Es sei für die Mitglieder sehr interessant, im Herbst mit Blick auf die anstehenden Lohnverhandlungen die Einschätzungen anderer Firmen kennenzulernen. Entsprechend gut besucht ist jeweils der Anlass, an dem die Ergebnisse präsentiert und auf einem Podium mit Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern diskutiert werden. «Die Löhne sind das Sozialpartnerthema schlechthin, da entstehen bisweilen heisse Debatten», sagt Weber, der die Veranstaltung in diesem Jahr erstmals verantworten wird. Er ist hauptberuflich als Fürsprecher und Notar tätig und hat das Nebenamt als Sekretär des AGV Thun diesen Frühling übernommen.

Weitere Anlässe wie die jährliche Hauptversammlung sowie Betriebsbesichtigungen dienen nicht zuletzt dem Austausch und der Kontaktpflege unter den gut 50 Mitgliedfirmen. Diese können sich zudem jederzeit mit rechtlichen Fragen an das Verbandssekretariat wenden. Auf dem politischen Parkett beschränkt sich der AGV Thun im Wesentlichen auf Vernetzungsarbeit und finanzielle Unterstützung in Form von Wahlspenden.

Breit für die Interessen der Arbeitgeber sensibilisieren

In quartalsweisen Konjunkturerhebungen befragt der AGV seine Mitglieder zu ihrer wirtschaftlichen Situation. Der jeweilige Bericht geht zuhanden der teilnehmenden Unternehmen, der Gemeinden sowie der regionalen Medien. Letztere sollen künftig noch stärker in die Verbandsarbeit einbezogen und vermehrt mit Themen aus der Wirtschaft beliefert werden. Früher hätten die Vorstandsmitglieder selber hin und wieder über ein aktuelles Thema geschrieben, jetzt wolle man die Öffentlichkeitsarbeit

professionalisieren und plane die Zusammenarbeit mit einem Journalisten. Die Überlegung hinter dieser Offensive: «Wir wollen die Bevölkerung für die Interessen der Arbeitgeber gewinnen und ihnen aufzeigen, dass eine funktionierende Wirtschaft nicht selbstverständlich ist, sondern gewisse Grundstrukturen voraussetzt.»

Eine der Rahmenbedingungen, die im Berner Oberland besonders wichtig ist, sind offene Märkte. Die Region beheimatet einige exportorientierte Grossunternehmen und ist entsprechend stark auf den Aussendenhandel angewiesen. Gemäss der jüngsten Konjunkturumfrage des Verbands präsentiert sich die regionale Wirtschaft in unverändert guter Verfassung, Hans-Heinrich Weber differenziert: «Die Binnenwirtschaft ist unproblematisch, die Exportwirtschaft dagegen unterliegt Schwankungen. Vor allem der deutsche Markt zeigt eine gewisse Sättigung, mit den USA, Grossbritannien und interessanterweise auch mit Spanien laufen die Geschäfte gut.»

Militärareal bietet neue Chancen

Nicht weniger bedeutend für einen florierenden Thuner Wirtschaftsraum sind auch Standortvorteile wie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte – dies insbesondere dank der Maschinenindustrie und den Banken, die viel in die Ausbildung investieren –, die zentrale geografische Lage mit guter Verkehrsanbindung in alle Richtungen oder die schöne Landschaft. Und nicht zuletzt die Lebensqualität: «Es lebt sich sehr gut hier», meint Weber, der in der Region aufgewachsen ist. Auf der anderen Seite gibt er die hohe Steuerbelastung zu bedenken, kann aber sogar diesem erheblichen Standortnachteil einen positiven Aspekt abgewinnen: «So wird immerhin unsere Landschaft nicht kaputtgebaut.»

Mit Blick auf die künftige Entwicklung sind der Region ohnehin räumliche Grenzen gesetzt. «Thun ist gebaut», macht Weber deutlich. Eine Ausnahme bildet der «Wirtschaftspark Thun-Schoren» im Süden der Stadt, wo auf 30 000 Quadratmetern in den nächsten Jahren eine neue Gewerbezone entstehen soll. Angesichts der knappen Landreserven

hat die bestehende Infrastruktur einen umso höheren Wert. Da eröffnet der teilweise Rückzug der Armee neue Möglichkeiten, kann doch die frei werdende Gewerbefläche anderweitig genutzt werden. Gleichzeitig trägt er dazu bei, das innerstädtische Verkehrsproblem zu entschärfen. Denn die Umfahrung des Stadtzentrums, für die im Sommer der Spatenstich erfolgt ist, wird auch durch ehemaliges Militärgelände führen.

Tourismus auf dem Vormarsch

Zu einem vielversprechenden Ersatz für Militär und Rüstungsindustrie könnte sich der Tourismus entwickeln, der im Berner Oberland grundsätzlich bereits ein starker Wirtschaftsfaktor ist. Nicht jedoch in Thun: «Auch hier gibt es altehrwürdige Hotels, wie sie in Luzern stehen. Der Unterschied ist, dass sie schon lange nicht mehr als solche genutzt werden», erklärt Hans-Heinrich Weber. Mit dem Tourismus sei es in Thun im Zuge des ersten Weltkriegs bergab gegangen, erst jetzt komme er langsam wieder stärker auf. Dass er in Zukunft wieder eine bedeutendere Rolle spielen wird, ist Weber überzeugt. Davon zeugen zumindest die jüngsten Anstrengungen im Bereich der Tourismusförderung, etwa die Erschliessung neuer Wanderwege und der Bau eines Kongresszentrums. ■



Gründung: 1942

Mitglieder: 55

Präsident: Rolf Glauser

Sekretär: Hans-Heinrich Weber

Kontakt

Arbeitgeberverband Wirtschaftsraum Thun und Berner Oberland

Frutigenstrasse 2

3601 Thun

Tel. +41 (0)33 222 23 57

info@agvthun.ch

www.agvthun.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



Zürichsee Werbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

La chance du travail



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

«Employeur Suisse»

109^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

Daniela Baumann

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le maintien de l'employabilité ou la réintégration sur le marché du travail des personnes atteintes de troubles psychiques ou physiques est d'une grande importance pour l'économie. En effet, les cas de personnes ne pouvant gagner leur vie pour des raisons de santé affectent les finances de l'assurance invalidité (AI) et pèsent sur le marché du travail. La dégradation de cette situation a été la plus marquée en 2003 lorsque le nombre de nouvelles rentes versées par l'AI s'est élevé à près de 28 000. En parallèle, les dettes de l'AI auprès de l'AVS atteignaient 15 milliards de francs. Face à cette situation, il était désormais clair que l'AI, perçue alors comme une assurance de rente, devrait désormais devenir une assurance d'intégration. L'Union patronale suisse s'engage ainsi depuis des années pour l'application du principe «l'intégration professionnelle prime la rente». Les employeurs ont dû et doivent de plus en plus veiller à ce que les personnes souffrant de handicaps puissent réintégrer le processus de travail. Ces efforts commencent à porter leurs fruits.

Notre Dossier est consacré à cette complexe thématique. Martin Kaiser, responsable de la politique sociale à l'UPS fait le point sur la situation en la matière et explique les possibilités offertes

aux entreprises pour favoriser l'intégration au travail. Plusieurs responsables d'entreprises nous présentent leur engagement concret ayant abouti à une réintégration au travail réussie de personnes souffrant d'un handicap psychique. Leurs expériences sont précieuses.

A notre Entretien, nous avons invité Annemarie Kempf Schluchter, directrice de l'EMS à Reichenbach dans le Kandertal. Cette maison de retraite peut se comparer à un hôtel fréquenté par une clientèle de fidèles. Elle affiche pratiquement complet et, grâce à sa réputation de bon employeur, n'a pas de problème pour trouver du personnel. Cette institution forme aussi des apprentis et offre en plus des postes à des personnes ayant une capacité de travail réduite. Nous présentons également l'entreprise Similasan SA dont le siège est à Jönköping en Argovie. Cette société familiale connue à l'origine surtout pour ses produits homéopathiques est devenue aujourd'hui un spécialiste en remèdes naturels et produits de bien-être. Urs Lehmann qui la dirige nous explique comment elle vend la plus grande partie de sa production à l'étranger.

A un autre chapitre, revenons sur une simple vérité: les Etats ont besoin d'argent! Dans son Eclairage, Adolphe Ribordy se penche sur la notion de paradis fiscal et nous livre ses réflexions sur le thème de la place financière ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Une meilleure application des FlaM est aussi possible sans nouvelles mesures

Le Conseil fédéral a mis en consultation un projet de loi destiné à optimiser les mesures d'accompagnement (FlaM) de la libre circulation des personnes. L'Union patronale suisse reconnaît la nécessité d'améliorer l'application des FlaM, mais juge inutiles de prendre à cette fin des mesures supplémentaires.

Dans son projet de loi, le Conseil fédéral propose, pour améliorer les FlaM, les mesures qu'il avait déjà annoncées au printemps dernier. Celles-ci comportent les modifications suivantes: un contrat-type de travail (CTT) imposant des salaires minimaux obligatoires peut être prolongé lorsque des infractions répétées à son encontre ont été constatées et qu'il existe des indices selon lesquels sa disparition conduirait à de nouveaux abus; la procédure d'extension facilitée du champ d'application d'une convention collective de travail (LECCT) ne doit plus être réservée uniquement

aux commissions tripartites. Elle doit aussi pouvoir être sollicitée par les partenaires sociaux.

En outre, son domaine d'application doit être élargi aux dispositions sur les vacances, les temps de travail et la caution; le champ d'application existant doit aussi pouvoir être prolongé exceptionnellement quand le quorum des employeurs dans la branche concernée n'est plus atteint; la limite supérieure des sanctions administratives lors d'infractions contre les conditions salariales et de travail minimales doit être relevée de 5000 à 30 000 francs.

Mais des mesures allant au-delà du dispositif existant sont inutiles. Cela concerne surtout le droit de proposition parallèle des partenaires sociaux, puisque la procédure actuelle basée sur les commissions tripartites a fait ses preuves. L'élargissement du champ d'application à d'autres dispositions est également critiqué par l'Union patronale, qui estime en outre qu'il n'y a aucune nécessité de prolonger les CTT. Dans son mémoire de réponse, l'UPS s'exprimera dans ce sens et apportera des propositions d'améliorations constructives. ■

Les gagnants du «Swiss Arbeitgeber Award»

L'estime et la proximité manifestés entre les cadres d'une entreprise et leur personnel, une communication directe et claire, telles sont les qualités qui caractérisent les gagnants de cette année du «Swiss Arbeitgeber Award». L'évaluation des entreprises repose sur une enquête organisée auprès de leurs collaborateurs.

La 14^e édition du «Swiss Arbeitgeber Award» à laquelle ont pris part 140 entreprises différentes de Suisse et du Liechtenstein a suscité un succès inégalé. La cérémonie d'attribution des prix

du Top 45 s'est déroulée dans le cadre du congrès organisé par la HR Suisse au Kursaal de Berne. Les lauréats de cette année sont le SV Group actif dans la restauration collective, la Fondation

du Liechtenstein d'aide aux personnes âgées et aux malades (LAK), l'Hôtel Hof Weissbad et l'entreprise de technologie de l'information ipt innovation Process Technology AG. Ce sont eux qui ont obtenu les meilleures notes de leurs collaborateurs lors d'une enquête complète utilisée comme base de l'attribution des prix et qui ont emporté le trophée de l'une des quatre catégories de taille.

Le jury qui a pris part au sondage organisé pour désigner le meilleur employeur de la Suisse et du Liechtenstein, se composait de 35 301 collaborateurs de 140 entreprises différentes. Du jamais vu en 14 ans d'existence. Le Swiss Arbeitgeber Award est organisé par icommit, une société de conseil leader dans le domaine des sondages auprès des employés. Le prix bénéficie du soutien de l'Union patronale suisse, du magazine économique Bilan, de GfK Switzerland et de HR Swiss. ■

Devant quelque 250 invités, la remise des prix a eu lieu lors de la cérémonie officielle à Berne.



Photo: Reto Schlatter

La branche de la construction proche du zénith

Selon la dernière enquête trimestrielle réalisée par la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE), le secteur principal de la construction a bénéficié du temps doux au premier semestre 2014. Les chiffres d'affaires se sont accrus de 6,4 pour cent à 9,1 milliards de francs, la hausse enregistrée au 2^e trimestre, moins tributaire des conditions météorologiques, ayant atteint encore 2,3 pour cent. De même, les réserves de travail ont légèrement haussé. A fin juin, elles étaient

supérieures de 3,0 pour cent à leur niveau de 2013 et totalisaient 13 milliards de francs. Il ne faut pas s'attendre, du moins pour cette année, à un recul, voire à un effondrement de l'activité. En effet, la situation des commandes est encore excellente. De même, les projets pour le trimestre en cours avoisinent leur niveau de l'année précédente (plus 1,4 pour cent). Compte tenu de l'hiver doux, l'activité devrait enregistrer encore un léger mieux en 2014. ■

Les partenaires sociaux du secteur bancaire se mettent d'accord

Les partenaires sociaux du secteur bancaire ont trouvé un accord sur l'augmentation du salaire minimal dans la Convention relative aux conditions de travail du personnel bancaire (CPB) de 50 000 à 52 000 francs. Par ailleurs, en augmentant le salaire minimal à 56 000 francs pour les diplômés, ils donnent un signal fort soulignant l'importance de l'apprentissage en Suisse.

Les partenaires sociaux ont également trouvé un accord sur les modalités d'enregistrement du temps de travail dans le secteur bancaire. Ce dernier repose sur une compréhension commune quant au fait que la saisie du temps de travail reste maintenue pour une majorité des collaborateurs mais qu'elle peut être abandonnée pour une minorité d'entre eux. Concrètement, les collabo-

rateurs dont le salaire de base annuel (sans bonus) est supérieur à 132 000 francs peuvent renoncer à la saisie de leur temps de travail, pour autant qu'ils disposent d'une claire souveraineté de leur temps. Les modalités de dispense de l'obligation d'enregistrement du temps de travail doivent être réglées dans une convention que seules les banques soumises à la CPB sont habilitées à signer.

Cet accord entre les partenaires sociaux et le secteur bancaire constitue pour la première fois une approche de solution soutenue par les partenaires sociaux des banques, concrète et pragmatique en vue de résoudre un problème qui suscite la controverse depuis des années. ■

L'emploi en hausse en Europe

Le communiqué publié par Eurostat le 12 septembre annonce une hausse de l'emploi de 0,2 pour cent dans la zone euro et de 0,3 pour cent dans l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne, au deuxième trimestre 2014 par rapport au premier trimestre 2014. Sur une année, la progression de l'emploi

est respectivement de +0,4 pour cent et +0,7 pour cent au deuxième trimestre 2014 par rapport à celui de 2013. Selon des estimations d'Eurostat, 224,9 millions d'hommes et de femmes avaient un emploi dans l'UE au deuxième trimestre 2014, dont 146,5 millions dans la zone euro. ■ (Fondation Schuman)

PERSPECTIVES

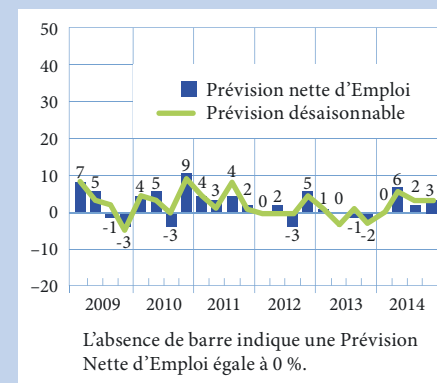
Robustesse du marché du travail

Pour le 4^{ème} trimestre également, les perspectives d'embauche en Suisse restent relativement bonnes.

Le marché du travail devrait évoluer positivement au cours du dernier trimestre 2014. C'est ce qu'annonce le nouveau baromètre Manpower des perspectives d'emploi. Selon celui-ci, la majorité des entreprises demeurent plutôt optimistes malgré le ralentissement de l'économie mondiale et les turbulences géopolitiques. Concrètement, 6 pour cent des 752 employeurs interrogés prévoient une augmentation de leurs effectifs, 3 pour cent une baisse et 89 pour cent n'envisagent aucun changement. Après correction des variations saisonnières, la prévision nette d'emploi s'établit à plus 3 pour cent, un résultat identique à celui du trimestre précédent et en hausse de 5 points en comparaison annuelle.

La comparaison par branches montre que les employeurs de huit des dix secteurs prévoient une hausse de leurs effectifs. Les employeurs du secteur Constructions se montrent les plus optimistes; les perspectives semblent bonnes à ceux de l'industrie et des services. A l'opposé, les secteurs du commerce et celui de l'agriculture et de la sylviculture présentent des perspectives négatives. Le climat d'embauche est jugé favorable dans le Nord-ouest et la Suisse orientale et dans le grand Zurich, mais plus négatif dans la région lémanique et au Tessin. ■

Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

H+ Les hôpitaux de Suisse

Les hôpitaux et les cliniques sont crédibles et de qualité

Le nouveau Baromètre des hôpitaux et cliniques de H+ l'atteste clairement: les citoyens sont très satisfaits de l'actuelle offre médicale de base et de la qualité des hôpitaux. Selon les domaines, les moyens financiers mis à disposition conviennent ou devraient être accrus. Le Baromètre de H+ présente les résultats d'un sondage d'opinion réalisé par gfs.berne sur mandat de l'association nationale des hôpitaux.

Les hôpitaux et les cliniques offrent des prestations de qualité et sont des acteurs crédibles de la politique de la santé. Cet avis, partagé par toutes les couches de la population et par l'ensemble des régions du pays, est l'enseignement principal du Baromètre des hôpitaux et cliniques de H+. Aux 72 pour cent des citoyens jugeant que les hôpitaux et les cliniques sont «très importants» viennent encore s'ajouter 27 pour cent qui les estiment «plutôt importants». Plus d'un tiers des participants considèrent que la qualité des hôpitaux et des cliniques est «très bonne» et 59 pour cent supplémentaires la trouvent «plutôt bonne». Sur une échelle de 1 à 10, la crédibilité des hôpitaux obtient la note 7,3, à égalité avec les médecins. Le libre choix du médecin est précieux: 9 personnes interrogées sur 10 ne sont pas prêtes à y renoncer.

Plus de moyens pour la pédiatrie et la gériatrie

Dans les grandes lignes, les moyens financiers alloués au secteur de la santé sont répartis de manière pertinente aux yeux des citoyens. Une majorité d'entre eux attribueraient les mêmes montants qu'aujourd'hui à la plupart des domaines. Ils doteraient en revanche plus généreusement la pédiatrie et la gériatrie. La première se verrait confier plus de moyens par 53 pour cent des participants et la seconde par 47 pour cent. Les hôpitaux régionaux devraient eux aussi être mieux lotis, selon 45 pour cent des citoyens sondés. Les personnes en mauvaise santé souhaiteraient davantage de prestations spécialisées, alors que les bien-portants mettent l'accent

sur l'offre de base. De manière générale, les citoyens ne discernent de potentiel d'économies supplémentaires dans aucun des domaines de prestations des hôpitaux et des cliniques.

Un hôpital par région

Une majorité claire de 81 pour cent souhaite que chaque région dispose d'un hôpital ou d'une clinique pour les prestations principales de la médecine de base et les urgences. 77 pour cent des personnes interrogées jugent qu'en cas d'urgence aiguë, l'établissement médical ne doit pas se trouver à plus de 15 minutes. Plus un traitement est spécialisé, plus un éloignement important est toléré pour les interventions électives. 66 pour cent n'excluent pas, pour un tel traitement, d'être traités dans un autre canton.

L'étude montre en outre que la densité d'hôpitaux actuelle satisfait les citoyens et qu'elle est supportable économiquement. 58 pour cent approuvent que

les domaines spécialisés soient offerts dans une sélection d'hôpitaux centraux.

Former assez de médecins suisses

72 pour cent des participants affirment que la Suisse doit former elle-même suffisamment de médecins et 85 pour cent attendent du personnel des hôpitaux et des cliniques qu'il s'exprime dans leur langue.

La voie choisie par H+ et par ses membres est la bonne

La qualité, le libre choix de l'hôpital et la formation sont depuis des années au centre des activités de H+ et de ses membres. «Les résultats du nouveau sondage d'opinion le montrent: la voie choisie est la bonne; il n'est pas nécessaires de mener de grandes réformes en matière de politique de la santé», a résumé le directeur de H+, Bernhard Wegmüller, lors de la conférence de presse. ■

Plus des trois-quarts des personnes interrogées attendent du personnel hospitalier qu'il s'exprime dans leur langue.



Renforcer la formation professionnelle

Les SwissSkills Berne 2014 montrent toute la richesse de la formation professionnelle en Suisse. Richesse due à une culture bottom up, qu'il convient d'entretenir et d'encourager. **Par Roland A. Müller**



Photo: Rob Lewis

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

La formation de la population suisse est d'un bon niveau. D'après le deuxième Rapport sur l'éducation publié cette année, près d'un tiers de la population active possède un diplôme de degré tertiaire (haute école ou formation professionnelle supérieure). Il y a dix ans, cette proportion était d'un quart. Et le niveau de formation continuera de progresser. Dans le même temps, les actifs ayant un diplôme du degré secondaire II demeurent importants pour le marché du travail.

Pour des raisons démographiques, le nombre d'élèves se situe à un niveau historiquement bas par rapport à la population totale, mais devrait à nouveau augmenter ces prochaines années. Les premières tendances en ce sens se profilent au niveau préscolaire. Selon les prévisions actuelles, le pourcentage d'élèves du primaire devrait augmenter de 10 pour cent d'ici 2021. Au niveau secondaire, une hausse du nombre d'élèves est attendue à partir de 2017.

Suite au premier Rapport sur l'éducation, les objectifs suivants avaient été fixés en 2011: poursuite de l'harmonisation de l'école obligatoire par les cantons, augmentation du taux de diplômés du secondaire II, organisation à long terme de l'accès aux hautes écoles universitaires par le biais de la maturité gymnasiale sans avoir à passer d'examen d'admission, meilleure

reconnaissance internationale des diplômes de la formation professionnelle supérieure, amélioration de l'attrait d'une carrière dans une haute école universitaire et validation des prestations de formation acquises en-dehors de l'école. Le Rapport 2014 contient de premières indications sur les progrès réalisés.

L'objectif numéro un – concernant le degré secondaire II – est mis en pleine lumière en septembre avec les championnats professionnels des SwissSkills Berne 2014, qui accueillent 70 concours et plus de 130 métiers. A la fois émouvant et instructif! Les associations de branches, organes responsables des diverses professions, en assurent le déroulement. Autrement dit, elles déterminent les compétences en entreprise qui doivent être inculquées dans le cadre d'une formation professionnelle. Les SwissSkills Berne 2014 reflètent la formation professionnelle sous toutes ses facettes. Cette diversité est le fruit d'une approche bottom-up, où la formation n'est pas déterminée par l'Etat, mais par l'économie et ses branches, qui connaissent au mieux les compétences que réclame le marché du travail et la pratique nécessaire à leur acquisition. Résultat: en Suisse, le faible chômage des jeunes, qui trouvent facilement un emploi grâce à leur formation.

Les exigences de l'UPS qui ont été prises en compte dans l'initiative fédérale sur le personnel qualifié disent bien l'importance qu'a la formation «à la Suisse» pour combattre la pénurie de ce personnel. En font partie, en plus du changement de système de financement de la formation professionnelle supérieure en faveur du financement par sujet, l'introduction d'un cadre de qualification nationale pour les diplômes professionnels en vue d'une meilleure comparabilité et reconnaissance internationales. Le soutien optimisé de l'Institut fédéral de formation professionnelle aux activités des associations en faveur de cette formation constituerait, à cette fin, un autre instrument très utile. ■

Annemarie Kempf Schluchter, directrice de l'EMS à Reichenbach

« Comme un hôtel avec une clientèle de fidèles »

Dans l'idyllique commune de Reichenbach dans le Kandertal, avec ses 3500 âmes, on vieillit agréablement. La maison de retraite affiche pratiquement complet. Pour qu'il en soit longtemps ainsi et que l'institution continue d'attirer les travailleurs, il faut s'activer sans cesse, souligne la directrice Annemarie Kempf Schluchter. Et, par exemple, investir dans une nouvelle construction et des formes d'habitation du futur adaptées aux personnes âgées. **Interview: Daniela Baumann**

Madame Kempf Schluchter, vous dirigez le home de Reichenbach depuis 11 ans. Comment les besoins des résidents ont-ils évolué avec le temps?

Annemarie Kempf Schluchter: Les résidents sont devenus plus exigeants et disent clairement ce qu'ils veulent ou ne veulent pas. Ils cherchent davantage à nouer des contacts entre eux et se rejoignent volontiers les après-midi pour le thé. La génération précédente était plutôt réservée, prenait moins de bon temps et se contentait de ce qu'on lui offrait.

Concrètement, comment se traduisent ces nouvelles habitudes dans votre quotidien?

Deux exemples: nous ne pouvons recevoir que dix canaux TV et devrions investir passablement pour remédier à cela. Longtemps, cela suffisait, mais ces dernières années, la demande s'est accrue pour un plus grand nombre de canaux. Autre chose: les pensionnaires arrivent aujourd'hui à l'EMS avec un PC portable et demandent une liaison WLAN.

raison, de même que pour entretenir de bons contacts avec les entreprises régionales, nous sommes membres de l'Union patronale cantonale et de la section locale de l'Usam. Nous tirons 80 pour cent de nos marchandises du village.

En quoi vous distinguez-vous des autres homes?

Depuis 2011, toutes les institutions sont à l'unisson sur le plan tarifaire. Le canton nous indique combien on peut facturer par résident et par jour. D'autant plus important, dès lors, est le facteur réputation: si nous travaillons bien, cela parle de soi-même. Nous nous employons à donner aux résidents le sentiment qu'ils sont ici chez eux. Pour cette raison même, nous devons, d'un côté, veiller à leur sécurité, autrement dit, avoir des collaborateurs bien formés, une infrastructure adéquate et des ressources financières en rapport. D'un autre côté, nous devons combattre l'ennui et la solitude. Les résidents doivent retrouver chez nous une qualité de vie intéressante.

Quel est le taux d'occupation de votre institution?

Pratiquement de 100 pour cent, et cela sans beaucoup de publicité. Nos hôtes viennent à 85 pour cent du village ou de la vallée. En plus de l'accueil stationnaire, nous réservons en permanence un accueil pour deux patients de l'extérieur. Cela nous permet de soulager des proches qui s'occupent de leurs parents ou conjoints à domicile. Née d'un besoin de la population, cette offre est abondamment utilisée.

Quels rôles jouent les proches pour vous?

Nous les impliquons le plus possible. Souvent, ils ont accompagné les résidents jusqu'au moment de leur entrée en institution – comme du personnel spécialisé. Il ne saurait donc être question qu'ils n'aient subitement plus leur mot dire. De plus, ils ont souvent mauvaise conscience d'avoir à laisser leurs parents dans un home.

« Nous devons combattre l'ennui et la solitude. Les résidents doivent retrouver chez nous une qualité de vie intéressante! »

Des « clients » exigeants avec de nouveaux besoins à satisfaire: qu'est-ce qui différencie donc un EMS d'une entreprise privée?

Pas grand-chose. Je compare souvent notre maison à un hôtel fréquenté par une clientèle de fidèles – à ceci près que nous offrons des services supplémentaires. Bien que nos hôtes soient pour la plupart très bien fixés ici, ils peuvent en tout temps nous quitter s'ils ne se sentent plus à leur aise. Nous devons constamment leur montrer, ainsi qu'à notre personnel, que nous sommes une bonne institution. Comme tout hôtel ou entreprise, nous nous devons de bien gérer nos finances. Pour cette



Annemarie Kempf Schluchter est une infirmière diplômée, qui s'est spécialisée dans la formation des adultes et la gestion d'un home. Depuis onze ans, elle dirige la maison de retraite à Reichenbach de Pro Senectute Frutigland, avec ses 53 chambres. Elle est aussi la mère d'une fille adulte, ancienne députée au grand conseil bernois et enseignante dans diverses institutions spécialisée. Ses loisirs préférés sont la marche, le ski et la lecture.

Photo: Daniela Baumann

Pour nous, la mort n'est pas un sujet tabou. Elle fait partie de la vie.

Comment travaillez-vous avec les proches?

Nous avons créé un poste d'accompagnante de proches qui associe régulièrement ceux-ci aux procédures, tout particulièrement dans les phases ultimes. Cela commence généralement par un entretien, organisé un mois après l'entrée du résident. Nous voyons alors, conjointement avec celui-ci, comment il se sent accueilli et ce qui le préoccupe. Généralement, l'accompagnante s'occupe surtout des proches des hôtes d'un jour. Tout comme les résidents, certains proches ont davantage besoin de soutien que d'autres.

Le thème de la mort est votre quotidien. Comment vous en accommodez-vous, vous et votre personnel?

Ce sujet est souvent débattu chez nous. Les résidents le demandent. Au décès de l'un d'eux, nous organisons une petite cérémonie semblable à une cérémonie funèbre. A la place d'un prêtre, nous parlons de la personne défunte.

Comment dirigez-vous vos collaborateurs?

Je vois la conduite du personnel comme un grand défi. Il s'agit de les diriger en les encourageant à exploiter et perfectionner leurs aptitudes et à faire en sorte – c'est pour moi l'essentiel – qu'ils sentent qu'elles sont mises à profit. Je laisse à nos employés la plus large liberté possible, mais avec des instructions claires. Des procédures bien structurées permettent de prodiguer des soins personnalisés et d'assurer du même coup la qualité des prestations de soins et d'assistance.

Dans les professions sanitaires en particulier, il est régulièrement question de pénuries de personnel. En souffrez-vous aussi?

Beaucoup d'établissements ont de la peine à trouver suffisamment de personnel soignant. Ce n'est heureusement pas notre cas. Là encore, la réputation joue un rôle: quand on est connu comme un

bon employeur, cela se sait loin à la ronde.

Pourquoi le home de Reichenbach est-il un bon employeur?

Nous offrons par exemple des formations continues régulières touchant non seulement aux soins, mais aussi à la gastronomie, aux activités et aux infrastructures. S'y ajoutent des réunions mensuelles intersectorielles où nous discutons de situations et de solutions avec la participation de tous les collaborateurs. Autre atout: nos procédures structurées et des responsabilités clairement assignées dans le cadre de la gestion de la qualité. Enfin nous formons des apprentis et offrons des postes à des personnes ayant une capacité de travail réduite.

Vous pouvez compter sur des collaborateurs volontaires. Quelle est l'importance de ce type d'engagement?

La collaboration avec la population et les contacts avec le village nous importent énormément. Nous ne pourrions pas offrir à nos résidents autant d'activités de loisirs si nous n'avions pas ces bénévoles. Ils les accompagnent dans leurs promenades et sorties, tricotent avec eux (elles), leur font la lecture. Ils nous secondent aussi lors de grands événements et tiennent la cafétéria une fois par semaine.

Comment voyez-vous l'avenir des EMS d'une manière générale et celui de Reichenbach en particulier?

Voici qu'arrive petit à petit à la retraite une génération qui se demande davantage que celle de ses parents comment elle vivra ses vieux jours. Les institutions doivent s'y préparer dès maintenant. Il y aura toujours des homes médicalisés, mais ils offriront des formes d'habitat supplémentaires pour les aînés. Quant à nous, par exemple, nous avons récemment jeté la première pierre d'une construction nouvelle, l'ancien bâtiment ne répondant plus aux exigences actuelles. Notre maison de retraite de demain offrira, en plus du home médicalisé, des résidences services, des places pour de courts séjours en soins intensifs et pour l'accompagnement en fin de vie. ■

*Jugement***Harcèlement moral**

Si l'employeur ne se contente pas de clarifier les accusations de harcèlement portées par son employé mais qu'il entreprend des recherches sur le style de direction adopté par ce dernier, cela ne constitue pas une violation de l'obligation de sollicitude incombant à l'employeur. Ceci peut être mis au crédit de l'employeur d'avoir proposé des mesures pour améliorer la situation en proposant de suivre un cours de management.

Faits

Né en 1960, A. est entré au service du Canton de Zurich au 1^{er} juillet 2006. Suite à son entretien d'évaluation annuel du 10 février 2012 et aux entretiens des 27 mars et 31 mai 2012 avec Z., responsable de la direction, A., en incapacité totale de travail depuis le 11 juin 2012, résilia son contrat de travail le 10 juillet 2012 avec effet au 31 janvier 2013, au motif d'une violation persistante du devoir de sollicitude par son supérieur hiérarchique suite à des faits de harcèlement, ainsi qu'au motif des graves troubles de santé qui s'en sont suivis. A. réclama alors au Conseil d'État du Canton de Zurich le paiement de dommages-intérêts, d'une indemnité pour tort moral ainsi qu'un versement supplémentaire égal à douze mois de salaire au titre d'indemnité pour infraction au droit du personnel. Le Conseil d'État du Canton a rejeté la demande en responsabilité en se fondant sur l'absence de violation de l'obligation de sollicitude incombant à l'employeur et de comportement illicite.

Extraits des considérants

4.1 Le litige porte sur la question de savoir si, du point de vue juridique, l'État de Zurich, en la personne de Z., responsable de la direction et supérieur hiérarchique direct de A., s'est convenablement acquitté de l'obligation de sollicitude qui était la sienne en sa qualité d'employeur de A. dans le contexte des accusations de harcèlements qui ont été portées.

5.1 Dans son arrêt, le Tribunal cantonal a considéré que, contrairement aux affirmations de A., Z. avait rapidement

pris les mesures nécessaires pour faire la lumière sur les accusations de harcèlement après qu'il en eut pris connaissance. En particulier, Z. s'est entretenu avec A. à plusieurs reprises, ainsi qu'avec sept autres collaborateurs, et a demandé au Secrétaire général, directement mis en cause, de s'expliquer sur la question. Il est ressorti de ces entrevues que A. disposait sans conteste des qualifications techniques requises pour le poste qu'il occupait mais que ses compétences en matière de direction présentaient de grandes lacunes. Sur la base de ces affirmations, et suite au fait que A. ait refusé de mettre fin à la collaboration par consentement mutuel, Z. a proposé des mesures pour améliorer la situation à long terme et ainsi démontré sa volonté de recourir à tous les moyens utiles pour apaiser le conflit. Le Tribunal cantonal a indiqué que le fait que Z. n'ait pas seulement entrepris de clarifier les accusations de harcèlement mais ait également recueilli des informations concernant la personne de A., et notamment son style de direction, ne pouvait être qualifié autrement que de logique au vu des faits, et ne constituait pas un manquement à l'obligation de sollicitude incombant à l'employeur.

5.2.1 Il est sans intérêt d'examiner si la date à laquelle les reproches de harcèlement ont été portés à la connaissance de Z. a été établie de manière lacunaire ou partiellement erronée. Qu'il s'agisse du 10 février 2012, lors de l'entretien d'évaluation, ou plus tard du 28 février 2012, il n'est pas contesté que Z. a eu des entretiens en tête-à-tête avec A. les 27 mars et 31 mai 2012, et qu'un autre était prévu en juin. A. ayant déclaré lors



de l'entrevue du 27 mars 2012 que ses problèmes physiques et psychiques s'étaient atténués et qu'il n'avait donc pas besoin d'une aide supplémentaire dans ce domaine, Z. était en droit de considérer que le calendrier choisi tenait suffisamment compte de la requête de A. Par ailleurs, le Secrétaire général, qui était visé par l'essentiel des accusations de harcèlement, a été prié de préciser sa position par écrit, ce qu'il a fait le 2 avril 2012. Enfin, Z. s'est enquis oralement de la collaboration entre les services mis en cause ainsi que de la façon de diriger de A. auprès de sept collaborateurs, afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation qui soit la plus complète possible. Début juin 2012, A. a reçu des recommandations dans l'optique de son maintien en emploi: un examen des faits par un service de conseil externe, un ajout à sa convention d'objectif ainsi qu'une formation de plusieurs jours en management et animation.

5.2.2 Au vu de l'exposé des faits, la conclusion de l'instance inférieure, selon laquelle Z. s'était occupé de l'affaire dans un délai raisonnable, avait organisé et mené des investigations, cherché des possibilités d'amélioration, et finalement proposé des mesures concrètes, se révèle pertinente à tout point de vue. En particulier, le tribunal a à juste titre apprécié les démarches entreprises par Z. dans leur ensemble. C'est seulement sur cette base, et non sur la base d'un petit



Illustration: Christine Ruff

nombre de faits relevés, qu'il convient de juger s'il y a eu infraction de l'employeur à son devoir de sollicitude, et donc illicéité de comportement. Il ressort clairement de l'analyse d'ensemble de l'instance inférieure que les dispositions prises par Z. l'ont été dans un intervalle de temps approprié et en nombre suffisant. Cette manière de procéder ne peut être considérée comme une violation de l'obligation d'agir devant le caractère urgent de l'affaire, eu égard à la charge de travail d'un Conseiller d'État, au fait que des cadres ayant un emploi du temps serré se trouvaient également parmi les personnes interrogées, et à la circonstance qu'à la fin du mois de mars l'état de santé de A. était considéré comme stable. Z., loin de rester passif, a activement cherché une solution constructive. Il a donc rempli son obligation de sollicitude de manière suffisante au regard des possibilités qui étaient les siennes, comme l'a constaté l'instance inférieure en toute impartialité.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
5 mai 2014 (8C_900/2013)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Bonus promis par la société mère

Il n'y a pas de problème, qu'un bonus soit promis par la société mère de l'employeuse et non par l'employeuse elle-même. Dans ce cas, l'employé doit alors réclamer ces bonus à la société mère qui est débitrice des prestations. L'employeuse manque dans ce cas la qualité pour défendre.

Faits

Z. SA, à Granges-Paccot, est une filiale de la société U. Inc., enregistrée et administrée aux Etats-Unis. L'une et l'autre sont actives dans la production des bougies décoratives ou odorantes.

Dès le 15 février 1997, A. est entré au service de la filiale en qualité de contrôleur financier. D'après le contrat du 4 février 1997; A. pouvait prétendre à un salaire fixe et, sous certaines conditions, à divers bonus en argent. L'art. 9 prévoyait en outre que dans le cadre et aux conditions d'un plan d'intéressement mis en œuvre par la société-mère, A. pourrait («will be eligible to participate») bénéficier de distributions d'options d'achat d'actions de cette société, décidées ou à décider («as approved») par son directoire.

Au mois d'avril 2009, A. a souscrit plusieurs documents relatifs au plan d'intéressement; selon leur libellé, les prestations prévues seraient fournies par U. Inc. A. a reçu ces prestations en 2009 et 2010.

A. a résilié le contrat de travail avec effet au 30 septembre 2010.

Extraits des considérants

2. La qualité pour défendre doit être examinée au regard du droit suisse.

3. Il est constant que les parties se sont liées par un contrat de travail régi par le droit suisse, le 4 février 1997, et que Z. a alors promis les rétributions spécifiées dans ce document. Ces rétributions ne sont pas litigieuses. En revanche, la Cour d'appel retient que seule la société-mère U. Inc. est éventuellement débitrice des prestations prévues par son plan d'intéressement, cela parce que c'est elle, exclusivement, qui a conclu avec A. le contrat y relatif. Selon

une opinion doctrinale, dans les groupes de sociétés où le plan d'intéressement porte sur des actions ou options de la société-mère, il est courant que la réalisation de ce plan soit confiée à une personne morale autre que la société employeuse, et le travailleur ne peut alors pas réclamer à cette société-ci des prestations qui sont dues, à teneur des conventions conclues, par cette personne-là. La Cour se réfère à cette opinion; à l'encontre du jugement prudhommal, elle retient que dans le contexte ainsi délimité, Z. ne commet pas d'abus de droit en opposant au demandeur la dualité juridique d'une filiale et de sa société-mère.

4. A l'appui du recours, A. fait valoir que les règles impératives du droit du travail sont applicables à toutes les prestations promises au travailleur en contrepartie de son activité, y compris celles d'un plan d'intéressement, cela indépendamment de la construction juridique adoptée au sein du groupe employeur pour la mise en œuvre du plan, et, en particulier, indépendamment d'un éventuel système de contrats multiples liant le travailleur à des personnes morales distinctes. A. omet toutefois de préciser quelles sont les règles impératives par hypothèse méconnues dans l'approche des précédents juges. A vrai dire, en tant que le ou les contrats conclus assurent au travailleur des prestations divisibles, aucune règle impérative n'exclut que ces prestations soient réparties en dettes partielles à assumer séparément par des débiteurs distincts.

Dans la présente affaire, à son art. 9, le contrat conclu par Z. mentionne le plan d'intéressement de sa société-mère; il en réserve toutefois les modalités et conditions spécifiques, et il réserve aussi ►

► les décisions ressortissant exclusivement à ladite société, relatives aux distributions d'options. Au regard du principe de la confiance qui régit l'interprétation des manifestations de volonté entre cocontractants, il n'apparaît pas que Z. se soit obligée par cette clause à fournir elle-même des options sur actions de sa société-mère, ni à garantir une prestation de ce genre selon l'art. 111 CO. Il apparaît plutôt qu'en souscrivant les documents topiques du plan d'intéressement, A. a accepté d'entrer à ce sujet dans une relation juridique directe avec la société-mère.

A. fait encore valoir que même s'il parvient à obtenir d'un tribunal suisse un jugement condamnant U. Inc., il lui sera difficile d'obtenir l'exécution de ce jugement aux Etats-Unis. Ce moyen ne convainc pas car de toute évidence, en dépit des risques et incertitudes qui peuvent en résulter pour le travailleur, le droit suisse admet qu'une personne s'oblige à travailler en Suisse au service d'un employeur à l'étranger; à plus forte raison, ce droit admet aussi qu'un travailleur en Suisse se fasse promettre une partie de sa rémunération par une société en Suisse et une autre partie par une société à l'étranger.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
8 juillet 2014 (4A_175/2014)*

Jugement

Licenciement immédiat malgré la nullité de la résiliation

La nullité de la résiliation notifiée durant la période de protection ne dispense pas les parties de leurs obligations contractuelles réciproques: le travailleur doit continuer à travailler et l'employeur doit payer le salaire. La déclaration par laquelle l'employeur libère l'employé de l'obligation de fournir la prestation ne constitue ni une demeure dans l'acceptation de ladite prestation, ni un licenciement immédiat; il s'agit d'un acte juridique unilatéral dérivant du droit de l'employeur de donner des instructions et des directives. Cet acte empêche la demeure du travailleur.

Faits

A. était employé auprès de la société X. SA en qualité de responsable administratif. Le 30 mars 2006, il a signé «pour acquit» un accord prévoyant la résolution consensuelle du contrat de travail au 31 mai 2006. Par courrier du 11 avril 2006, X. SA a rappelé à A. l'existence de cet accord, en lui notifiant une nouvelle résiliation du contrat au 30 juin 2006, dans l'éventualité où l'accord résolutoire ne serait pas valable. A. est devenu totalement incapable de travailler pour cause de maladie à partir du 11 avril 2006. Le 24 novembre 2006, X. SA lui a communiqué que, compte tenu de la suspension des délais pendant 180 jours, il convenait de considérer que le rapport de travail se terminerait le 30 novembre 2006.

Extraits des considérants

2. En première instance, le litige portait principalement sur la date effective de la fin du rapport de travail. Le juge a établi que la résiliation du 24 novembre 2006 était déterminante et que ses effets devaient être reportés au 31 janvier 2007. Il avait, par conséquent, rejeté les prétentions salariales allant au-delà de cette date, ajoutant toutefois «à titre accessoire» que la demande devait également être rejetée parce qu'A., ayant reçu la décision de l'AI du 4 octobre 2007, n'avait pas proposé sa capacité de travail résiduelle à X. SA, ce qui excluait pour lui la possibilité de demander le paiement du salaire.

Le Tribunal cantonal a quant à lui estimé que ce dernier aspect était déterminant et il ne s'est pas prononcé sur la

question de la fin du rapport contractuel. Rejetant les arguments d'A., lequel affirmait que X. SA l'avait libéré de son obligation de travailler pour toute la durée résiduelle du contrat, il a établi qu'aucune manifestation de volonté en ce sens ne pouvait être inférée de la lettre de résiliation du 11 avril 2006: d'une part, parce que la nullité de ce courrier avait déjà été confirmée par jugement et qu'A. ne pouvait en opposer la validité «dans la limite des effets (partiels) qui l'arrangent»; d'autre part, parce qu'A. est «resté totalement inactif» alors que les circonstances concrètes devaient l'inciter, en bonne foi, à «imaginer que son employeur, voyant ses obligations se prolonger bien au-delà de ce qui était prévu initialement, aurait besoin ou souhaiterait disposer à nouveau des prestations du travailleur, lequel ne pouvait donc négliger de faire diligence et de manifester clairement sa disponibilité dès lors qu'il avait recouvré un capacité de travail partielle».

3. A. allègue la violation de l'art. 324, al. 1, CO, en soutenant que X. SA l'a «explicitement» libéré de son obligation de travailler, d'abord par l'accord résolutoire du 30 mars 2006, puis par le courrier du 11 avril 2006, dont la validité resterait pleine et entière, en dépit de la nullité de la résiliation, pour toutes les autres communications qu'il contient. A. expose que la Cour d'appel n'a pas tenu compte du fait que, dans ce courrier, X. SA lui imputait «des circonstances de nature pénale qui, dans les faits, auraient conduit à son licenciement» et que, face à de telles accusations, il était



Illustration: Christine Ruff

«absurde» de penser qu'il aurait dû imaginer que l'entreprise aurait encore souhaité se prévaloir de ses services. Ce d'autant que X. SA n'avait pas contesté ses conclusions eu égard à la libération de l'obligation de travailler.

3.1 La nullité de la résiliation notifiée durant la période de protection (art. 336c, al. 2 CO) ne dispense pas les parties de leurs obligations contractuelles réciproques: le travailleur doit continuer à travailler et l'employeur doit payer le salaire (art. 319 CO). Si le travailleur ne fournit pas la prestation due sans en être empêché par un motif valable, il est en demeure (art. 102 ss. CO), et l'employeur peut alors refuser de lui payer le salaire, pour cause d'inexécution (art. 82 CO). Le salaire reste cependant dû si l'employeur empêche l'exécution du travail de manière fautive ou s'il se trouve en demeure de l'accepter pour d'autres motifs (art. 324, al. 1, CO).

La déclaration par laquelle l'employeur libère l'employé de l'obligation de fournir la prestation ne constitue ni une demeure dans l'acceptation de ladite prestation, ni un licenciement immédiat; il

s'agit d'un acte juridique unilatéral découlant du droit de l'employeur de donner des instructions et des directives (art. 321d, al. 1, CO). Cet acte empêche la demeure du travailleur.

3.2 A. se prévaut donc à tort de l'art. 324, al. 1, CO, qui régit la demeure de l'employeur. Cette circonstance ne lui nuit cependant pas, puisque le Tribunal fédéral examine d'office l'application du droit fédéral, en tenant certes compte de l'obligation de présenter des conclusions et des motifs, qui incombe à la partie recourante.

En fin de compte, le sort de la cause dépend de l'existence, ou non, de la dispense de l'obligation de travailler. Le jugement attaqué n'a pas tenu compte, dans cette perspective, de l'accord du 30 mars 2006 alors que A. s'en était prévalu dans son appel. Il ne fait que mentionner cet acte dans le résumé des faits, en rappelant que le jugement du 1^{er} décembre 2008 avait établi que celui-ci ne constituait pas une résiliation du contrat. Un fait allégué qui n'a pas été examiné par l'autorité cantonale est un fait nouveau au sens de l'art. 99, al. 1,

LTF et, partant, l'argumentation juridique qui se fonde sur lui est irrecevable; tout au plus serait-il possible de condamner – formellement – l'absence d'examen dudit fait.

Les conclusions qu'A. tire de la gravité des accusations qui lui sont adressées par X. SA pour justifier son licenciement subissent le même sort, puisque ces faits n'ont pas été allégués en appel et sont donc eux aussi nouveaux.

Enfin, l'absence de contestation des faits par X. SA, telle que l'allègue A., est également irrecevable, puisque, en l'espèce, A. ne s'appuie pas sur les motivations du jugement attaqué.

3.3 Reste le courrier que X. SA a adressé à A. le 11 avril 2006 et qui s'achevait sur la déclaration suivante: «Vous êtes dispensé de vous présenter à votre lieu de travail dès maintenant. Jusqu'à l'échéance du contrat, vous demeurez toutefois formellement obligé de vous tenir à disposition de la Société en cas de nécessité éventuelle.» Cet avertissement suivait directement la phrase dans laquelle X. SA résiliait le contrat avec effet au 30 juin 2006. Étant admis que la nullité de la résiliation constatée par le jugement n'est pas contestée, il est tout à fait correct d'en déduire que la dispense de travailler est liée à ladite résiliation et qu'elle en subit donc le même sort légale de la manifestation de la volonté.

Il s'ensuit, en application des règles énoncées au considérant 3.1, que A. n'a pas droit au paiement du salaire, puisqu'il ne peut se prévaloir de la libération de l'obligation de travailler pour se défendre de l'exception d'inexécution avancée par X. SA (art. 82 CO). Par conséquent, le jugement cantonal respecte le droit fédéral.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
22 mai 2013 (4A_739/2012)
(Traduit de l'allemand)*

www.employeur.ch

*Maintien de l'employabilité et réintégration***«Seule la collaboration est payante»**

Les cas de personnes inaptes à gagner leur vie pour des raisons de santé affectent l'AI et le marché du travail. L'Union patronale suisse (UPS) s'inspire du principe «L'intégration professionnelle prime la rente» pour favoriser le maintien en emploi ou la réintégration. Martin Kaiser, responsable à l'Union patronale suisse de la politique sociale, explique les raisons et les objectifs de cet engagement. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Kaiser, pourquoi le maintien de l'employabilité ou la réintégration sur le marché du travail des personnes atteintes de troubles psychiques ou physiques est-il important pour les employeurs?

Martin Kaiser: Au départ, c'était une nécessité. Dans les années 90 et au début des années 2000, l'assurance-invalidité a commencé à dérapier. La dégradation a été la plus marquée en 2003, année où le nombre de nouvelles rentes pondérées s'est élevé à 28 000 environ. Les dettes encore contractées par l'AI auprès de l'AVS du fait de l'existence à l'époque d'un fonds commun ont atteint le montant astronomique de 15 milliards de francs. Il est alors apparu clairement que l'AI, de l'assurance de rente qu'elle était, devait devenir une assurance d'intégration. Les employeurs jouent un rôle clé dans cette évolution.

A quoi ressemble ce rôle?

Les employeurs ont dû et doivent de plus en plus veiller à ce que les personnes souffrant de handicaps puissent réintégrer le processus de travail. Ou, mieux encore, à ce qu'elles n'en soient jamais écartées. Mais un tel changement de culture ne se fait pas du jour au lendemain.

Rétrospectivement, comment cette opération a-t-elle réussi?

L'AI a dû être remise sur les rails par des révisions qui se sont étalées sur plusieurs années. Elle ne devait plus se contenter d'accorder des rentes, mais devait œuvrer au maintien de l'employabilité ou à la réintégration, grâce à la collaboration avec les personnes concernées et les employeurs. D'importants instruments ont été mis en place, tels

que la détection et l'intervention précoces ou le placement à l'essai. Les résultats sont là: selon l'Office fédéral des assurances sociales, en 2013, le nombre de nouvelles rentes pondérées accordées, 13 800, n'a atteint que la moitié du chiffre de 2003. Aujourd'hui, les offices de l'AI, les assureurs privés engagés et les employeurs parviennent de plus en plus fréquemment à réintégrer les personnes souffrant de handicaps, au lieu de commencer par les mettre

«Les employeurs jouent un rôle clé dans cette évolution!»

au bénéfice d'une rente. Il n'en reste pas moins que l'AI a toujours près de 14 milliards de francs de dettes. Ces efforts doivent être résolument menés jusqu'au bout.

Pourquoi l'Union patronale suisse s'engage-t-elle dans ce processus?

En tant qu'association faîtière des employeurs, nous avons d'emblée soutenu l'assainissement de l'AI. Nous avons tenu très tôt à nous engager concrètement dans ce domaine. Des institutions sociales saines constituent un facteur essentiel de la sécurité et de la paix sociales. Elles sont donc partie intégrante des bonnes conditions-cadre offertes aux entreprises. En outre, nous avons un grand intérêt à maintenir des personnes qualifiées sur le marché du travail. Enfin, l'employeur est souvent le premier acteur à constater qu'une collaboratrice ou un collaborateur a des problèmes de santé manifestes d'ordre physique ou psychique, et ce même s'ils

n'ont peut-être rien à voir avec le travail en soi.

Comment l'UPS soutient-elle concrètement les employeurs?

Plus vite une telle situation est repérée, plus grandes seront les chances de maintenir le collaborateur à son poste ou de le replacer de manière appropriée. C'est pourquoi nous nous sommes engagés dans le sens de la sensibilité des employeurs. Partenaires de Compasso, une plateforme à la disposition des employeurs et d'autres milieux intéressés fournissant de nombreuses informations pratiques, nous patronnons le groupe de réflexion DPR (Détection précoce et réinsertion). Cette Fédération regroupe différentes entreprises et assurances, y compris l'AI, dans le but de mettre au point des instruments de détection précoce au service des employeurs.

Quelles sont les autres offres à la disposition des employeurs?

Actuellement, un employeur peut obtenir de bonnes informations directement auprès d'un office AI. Mais un assureur proposant des indemnités journalières peut aussi soutenir l'employeur dans la gestion d'un cas. Par ailleurs, différentes entreprises et assurances ont lancé l'association ConCerto. Celle-ci s'est efforcée dès le début de faciliter le travail des employeurs par une structuration claire des processus dans les cas difficiles où interviennent différents acteurs.

Quels défis les employeurs rencontrent-ils avec des collaborateurs confrontés à un handicap débutant ou existant?

Les défis sont nombreux et ils ne se ressemblent pas. Je ne cherche pas à embellir le tableau: dans le monde des af-

fares, personne ne s'attendait à un tel problème. Dans un premier temps, c'est désagréable et on se sent peut-être un peu emprunté. D'une part au niveau humain, d'autre part avec les assurances sociales. Il faut susciter la prise de conscience nécessaire et élaborer la culture correspondante.

Pourquoi les employeurs sont-ils tout de même intéressés à assumer ces charges?

Au premier abord, cela paraît laborieux. Mais si l'on pose assez tôt les bons jalons avec le collaborateur concerné, on arrive aussi à épargner beaucoup de désagréments à l'entreprise: la perte de savoir-faire, de longues absences coûteuses dues à une maladie à l'issue incertaine, des coûts de fluctuation du personnel élevés, etc.

Quelle importance attribuez-vous à ce thème en vue de l'avenir?

Nous vivons dans une société vieillissante. La demande de main-d'œuvre va s'accroître. Nous ne pourrions plus aller simplement la chercher à l'étranger. À l'avenir, nous devons donc plus que jamais compter sur nos propres ressources. Nous savons que par le passé, il a très souvent fallu accorder des rentes à des jeunes très qualifiés pour raison de problèmes psychiques. Non seulement ils constituent pour l'AI une charge considérable sur de nombreuses années, mais leurs aptitudes et savoir faire manquent au marché du travail. Il y a là un potentiel qu'il faudra aussi mieux exploiter à l'avenir. Si l'on arrive, par des mesures appropriées, à maintenir un informaticien de 30 ans dans la vie active à mi-temps, au lieu de faire de lui un rentier, c'est une opération win-win. Au début de cette année, on comptait encore plus de 230 000 rentes pondérées. En 2013, il y en a eu 13 800 nouvelles. Avec le vieillissement de la population, nous devons œuvrer encore davantage au maintien de l'employabilité, ne serait-ce que dans notre propre intérêt.

Qu'est-ce qui est prévu?

Pour être encore plus efficaces à l'avenir, les trois organisations Compasso, FER et ConCerto vont se regrouper ces prochains mois. Les acteurs les plus



Avec le vieillissement de la population, nous devons œuvrer encore davantage au maintien de l'employabilité, ne serait-ce que dans notre propre intérêt, explique Martin Kaiser.

aptes à apporter leur contribution dans ce domaine monteront aussi dans ce bateau. Outre l'AI, il s'agit par exemple des organisations de handicapés ou des médecins. C'est très important. Seule la collaboration est payante. L'UPS est très engagée dans ce processus d'avenir. Je le suis personnellement en tant que co-président de Compasso. Le groupe comptera bientôt encore plus de membres de l'UPS que ce n'était le cas jusqu'ici.

Que peuvent attendre les employeurs de cette nouvelle organisation?

Avec la nouvelle organisation, nous voulons apporter aux employeurs davantage de soutien axé sur la pratique et aussi approcher davantage les PME. Pour cela, il faut améliorer non seulement les instruments, mais aussi l'information.

Au niveau politique, quelle est la position de l'UPS sur le maintien de l'employabilité et la réintégration?

Suite à l'acceptation de la motion Schwaller, nous attendons du Conseil fédéral une action rapide et déterminée. Le texte demande la reprise rapide par le Parlement des mesures incontestées de la révision 6b de l'AI. Cela concerne surtout des offres de soutien concrètes aux employeurs confrontés à des handicaps psychiques. La détection doit être encore plus précoce et il faut développer les conseils de l'AI en la matière. Ce sont des facteurs de succès essentiels vers une meilleure maîtrise des maladies psychiques à l'avenir, et donc vers une intégration réussie. Car pour les employeurs et leur personnel, l'approche de ces pathologies est encore plus difficile que celle des maladies physiques. ■

Exemple: réorientation professionnelle

«Sur le plan humain, servir l'intérêt général est gratifiant»

De graves problèmes d'équilibre dus à une neuronite vestibulaire ont obligé un monteur-électricien à renoncer à son métier. Le bureau BG Ingénieurs Conseil a été contacté, sur mandat de l'AI, par Cadschool, un institut de formation spécialisé dans la conception et l'illustration assistées par ordinateur, pour accueillir un stagiaire pendant trois mois. Ainsi l'ex monteur-électricien s'est reconverti avec succès en dessinateur technique.

Diego Salamon, employeur: Nous connaissions cet institut de formation spécialisé dans la conception et l'illustration assistées par ordinateur, car nous avons déjà eu un stagiaire venant de chez eux. Je n'ai pas hésité, le risque financier étant minime grâce au soutien financier de l'AI.

Monsieur G., employé: La neuronite vestibulaire m'est tombée dessus le 22 juin 2010. Tout à coup, je souffrais de vertiges et de nausées accompagnées de vomissements: j'avais l'impression que tout tournait autour de moi comme si j'avais vidé une bouteille d'alcool. Les vertiges ne m'ont pas lâché pendant trois semaines. Cela s'est calmé par la

suite, mais ça a duré des mois. Je n'arrivais même plus à marcher normalement ni à conduire.

Avec ce trouble de l'équilibre, impossible de continuer à travailler comme monteur-électricien. Ce serait trop dangereux pour moi et mes collègues. Grimper à 10 m du sol était désormais hors de question. Lorsqu'il a été clair que je ne pourrais pas reprendre mon ancien métier, mon médecin a informé l'AI. Tout s'est passé très vite.

Alain Magnenat, conseiller AI: J'ai rencontré monsieur G. en janvier 2011 dans le cadre de l'intervention précoce. Sa maladie est imprévisible, elle peut disparaître aussi vite qu'elle est venue. Mais nous ne voulions pas attendre trop longtemps avant d'agir. Comme monsieur G. ne pouvait plus exercer son ancien métier, nous avons cherché d'autres possibilités. Nous avons pensé à un travail de bureau, beaucoup plus gérable vu ses problèmes. Le dessin technique assisté par ordinateur ayant un rapport avec son ancienne activité, c'est sur cette voie que nous nous sommes engagés.

Monsieur G.: Lorsque j'ai commencé chez BG, je n'étais pas sûr d'y arriver. C'est un autre monde, bien différent de mon ancien métier. Avant, j'étais toujours en déplacement, alors que maintenant, je reste assis au bureau. Ce changement n'a pas été facile pour moi. Le métier que j'avais choisi et que j'appréciais, je ne peux plus l'exercer pour des raisons de santé. C'est dur.

Diego Salamon: J'apprécie l'attitude positive de monsieur G. Il a découvert une nouvelle activité et ses doutes ont laissé la place à une certaine confiance,

à de la motivation dont il nous fait part. C'est saisissant. Il est attentif et s'efforce de remplir ses tâches le mieux possible. Parfois, il est trop perfectionniste et s'impatiente dès que quelque chose ne va pas.

Monsieur G.: Ma capacité de travail est désormais de 100 pour cent. Mes tâches varient d'un jour à l'autre. Parfois, je travaille sur différents plans, et d'autres fois, je passe ma journée à imprimer avant de livrer les plans en personne. Il faut en effet être présent pour expliquer au client les modifications apportées au plan. Il y a des jours stressants, par ex. lorsqu'on doit livrer un plan à une heure donnée. Le travail est très complexe, et on n'a pas le droit à l'erreur. Je peux m'appuyer sur mon précédent métier. Le dessinateur technique élabore les plans que suivent ensuite les monteurs.

Diego Salamon: Si c'était à refaire, je commencerais plus tôt à former la personne de manière ciblée et j'assurerais un suivi plus étroit, car notre métier est très complexe. Une réadaptation nécessite du temps et des ressources personnelles. C'est toujours difficile d'évaluer si cela en vaut la peine. Mais comme l'AI apporte son soutien, par ex. via une allocation d'initiation au travail, nous sommes plutôt gagnants sur le plan financier. Sur le plan humain, servir l'intérêt général est gratifiant. Et d'un point de vue économique, former des dessinateurs techniques est une bonne opération pour nous, car il n'est pas facile de trouver des personnes qualifiées. A l'avenir, nous devrons recourir à toutes les ressources possibles pour trouver de bons employés. ■

Une situation win-win pour l'employeur Diego Salamon (à g.) et l'employé M. G.



Photo: m. a. d.

Exemple: réinsertion professionnelle

«Il faut savoir regarder un peu plus loin»

A la Fédération laitière valaisanne à Sierre, une personne qui avait déjà fait un stage durant sa maturité professionnelle à la FLV et qui par la suite ayant subi un burn out a été engagée dans le cadre du programme de réinsertion professionnelle de l'AI. Le responsable RH Olivier Jollien et l'employé, Monsieur Z. parlent ici de cette expérience.

Olivier Jollien, employeur: La demande de réinsertion professionnelle que m'a adressée l'AI est arrivée au bon moment, car nous étions justement en phase de restructuration interne et nous avions une place libre qui pouvait lui convenir.

Il y a toujours un doute, on se demande pourquoi la personne est à l'AI. Il est tout à fait possible que la situation empire si on l'engage. Mais, pour en avoir le cœur net, il faut prendre le risque. Nous nous sommes simplement dit: «Pourquoi ne pas essayer? Si nous pouvons aider quelqu'un, faisons-le!»

Carole Mayor-Rossier, conseillère AI: Lors de la première discussion avec M. Jollien, monsieur Z. a parlé très naturellement et ouvertement de sa maladie et de ses limites. On ne sait jamais comment un employeur réagit face à handicap psychique, mais, dans ce cas, la réaction a été très positive. Nous nous sommes mis d'accord sur une période d'entraînement au travail dans la comptabilité.

Monsieur Z., employé: J'ai perdu ma place de travail et j'ai dû être soigné en clinique. Les assistantes sociales de la clinique ont annoncé mon cas à l'AI. Mon premier contact avec Mme Mayor-Rossier a eu lieu en 2010. Elle m'a demandé: «Quel métier avez-vous envie d'exercer?» Je lui ai répondu que mon rêve serait de travailler dans la comptabilité. J'ai trouvé génial qu'elle ait accueilli favorablement mon souhait et qu'elle ait engagé les démarches nécessaires.

Olivier Jollien: Nous avons informé nos collaborateurs de notre intention d'engager monsieur Z. dans le cadre d'une mesure de réinsertion de l'AI, sans donner plus de détails. Les deux collègues travaillant à la comptabilité ont bien

pris la nouvelle et se sont montrés prêts à tenter l'expérience.

Monsieur Z.: La collaboration avec mes collègues se passe très bien, j'ai de la chance. Ils ne m'ont jamais considéré comme malade. Ils ont accepté que je sois plus lent, tout en me traitant normalement. J'ai particulièrement apprécié le fait qu'ils me fassent confiance dès le début.

A cause du nouveau rythme imposé par mon travail, j'ai eu peur au début de faire une rechute, de devoir retourner à l'hôpital. Le travail était pour moi un moyen de reprendre une vie normale, c'est pourquoi je voulais absolument réussir. La liberté qu'on m'a laissée concernant mes horaires de travail m'a particulièrement aidé.

Olivier Jollien: J'apprécie le fait que monsieur Z. soit toujours de bonne humeur et qu'il se soit intégré très rapidement dans l'équipe et dans l'entreprise.

Sa franchise a beaucoup facilité les choses. Nous lui avons dit de nous avvertir immédiatement si quelque chose n'allait pas, car il se connaît mieux que personne et nous ne pouvons pas nous mettre dans sa peau.

Monsieur Z.: J'avais besoin de trois éléments pour retrouver la forme: le soutien de ma famille, un travail pour être entouré de personnes en bonne santé et pouvoir recouvrer la mienne, et une vie personnelle, par ex. des contacts avec mes amis.

Trouver du travail est le plus difficile des trois, mais, grâce à Mme Mayor-Rossier, j'y suis arrivé. Elle a été la bonne fée qui a exaucé mes vœux. Mon coach a également été très important pour moi. Cette personne était une sécurité, une épaule sur laquelle m'appuyer. De même que mon père, qui était présent à toutes les discussions.



Photo: m. à d.

Olivier Jollien (à g.) employeur de Monsieur Z., conseille à d'autres employeurs de tenter l'expérience.

Olivier Jollien: Oui, je répèterais sans hésiter une telle expérience. Bien entendu, tout dépend des possibilités de l'entreprise. Nous sommes soumis à une forte pression et nous ne pouvons donc pas engager artificiellement une personne pour une mesure de réinsertion ou un réentraînement au travail si un nouveau poste ne se justifie pas.

Je conseille à d'autres employeurs de tenter l'expérience. Nous travaillons tous dans un environnement où il faut être très productif. Mais parfois, il faut savoir regarder un peu plus loin et prendre des risques. C'est la seule façon d'être surpris en bien. ■

Les versions intégrales de ces deux articles ainsi que d'autres exemples sont disponibles sur le site www.compasso.ch

L'engagement de la PME zougnoise Bösiger Malerei AG

Maladies psychiques: s'y intéresser très tôt est utile à tous

Plus un salarié est rapidement soutenu pour faire face à des problèmes psychiques, plus ses chances sont grandes de rester en activité ou de retourner dans la vie active. Mme Elisabeth Bösiger le sait fort bien. Cette directrice adjointe de la PME «Bösiger Malerei AG» et présidente de l'association des plâtriers peintres de Suisse Centrale s'active en faveur d'une gestion sereine et professionnelle des maladies psychiques au travail. Une démarche profitable tant aux personnes atteintes qu'aux employeurs. Mais que peuvent faire les entreprises concrètement? Beaucoup, affirme Mme Bösiger. **Par Mirija Weber**

Elisabeth Bösiger n'a pas beaucoup de temps pour discuter, vu son tout prochain rendez-vous pour une séance de formation au métier de peintre. Et cependant, cette artisan et commerçante n'est ni stressée ni superficielle. Car c'est une battante, comme le prouvent ses activités: elle n'est pas seulement directrice adjointe de la PME de son frère «Bösiger Malerei AG», mais préside aussi l'association des plâtriers-peintres de Suisse centrale. Et depuis quelques années, elle milite activement pour une approche naturelle et professionnelle des problèmes psychiques dans le monde du travail – entre autres dans le cadre de la campagne «Maladie psychique? Pas de tabou!», de la fondation Selo (voir encadré).

S'y prendre tôt est toujours payant

Mme Bösiger sait combien il est utile de s'y prendre très tôt. Elle est convaincue que de petites entreprises peuvent aussi assumer efficacement leurs responsabilités dans ce domaine. Et admet toutefois qu'il y a encore du chemin à faire. Comme présidente d'une association artisanale, elle ne connaît que trop la réserve des PME à l'égard des problèmes psychiques au travail. Pourtant, ajoute-t-elle, «un certain nombre d'entre elles traitent déjà la question avec beaucoup de compétence».

Et cela, c'est important. Les affections psychiques ne sont pas seulement douloureuses pour les personnes touchées – surtout quand elles ne sont pas prises au sérieux. Elles peuvent aussi coûter très cher aux employeurs, suivant les

cas. «Songez à la perte de savoir-faire lorsqu'un collaborateur de longue date vous fait soudain défaut. Une petite entreprise doit donc tout faire pour garder cet employé». Les coûts économiques dus aux troubles psychiques sont, eux aussi, considérables. Selon l'Office fédéral des assurances sociales, ils correspondent à plus de trois pour cent du produit intérieur brut. En d'autres termes: 15 milliards de francs par année. Une grande partie de cette somme correspond à des coûts induits, tels que pertes de productivité, arrêts de travail ou départs à la retraite anticipés.

Les employeurs doivent être à l'écoute

Que peuvent faire concrètement les employeurs pour régler professionnellement les problèmes psychiques au travail? Il faut d'abord commencer par «détabouiser» ceux-ci, insiste Elisabeth Bösiger. Il importe d'aborder ces troubles sans crispation, de la même façon que les affections physiques. La première condition est ainsi remplie pour la mise en œuvre de mesures préventives. Autre nécessité: être ouvert à l'idée d'une reconnaissance précoce du trouble psychique. «Il est alors plus facile

Elisabeth Bösiger avec du matériel pour la campagne «Maladie psychique? Pas de tabou!»



Photo: Carolina De Boni/Life Science Communication AG

aux employeurs d'aborder un problème et les travailleurs perdent leur crainte de se confier.» C'est d'autant plus important que les personnes atteintes dans leur santé psychique souffrent déjà, le plus souvent, d'anxiétés diverses.

Pour que les problèmes puissent être diagnostiqués à leur stade initial, les employeurs et les supérieurs hiérarchiques doivent savoir écouter et observer. «Nous devons être à l'écoute», insiste Mme Bösiger. A cet égard, avoir de bons rapports avec le personnel est un atout de taille. «Je peux facilement avancer parce que nos collaborateurs se confient beaucoup à moi.» Et quand Elisabeth Bösiger se met-elle à l'écoute? «Quand le taux d'absence et d'erreur de la personne augmentent et quand elle ne se rend pas compte que ses manquements deviennent plus fréquents.» En présence de tels signaux, la patronne conseille de chercher au plus vite le dialogue et d'offrir un soutien. Il importe alors de dissiper la crainte de la personne atteinte d'avoir à régler son problème à l'interne avec un dirigeant. «Parce qu'ils ont peur pour leur emploi, beaucoup d'intéressés tendent à occulter leur problème. En tant qu'employeur, vous devez donc leur montrer de façon crédible que votre intention de les aider est sérieuse.» Tout aussi essentiel est la compréhension du rôle à jouer: l'employeur ou le supérieur hiérarchique ne doit pas être un médecin ou un thérapeute, mais un «sismographe». Il doit déceler les problèmes le plus tôt possible afin de prendre à temps les mesures qui s'imposent.

«Les employeurs et les supérieurs hiérarchiques doivent savoir écouter et observer!»

Lorsque l'entretien permet de conclure à l'existence d'un réel problème psychique, il faut conseiller au collaborateur de prendre contact avec son médecin ou un spécialiste. Au besoin, celui-ci suggérera des mesures supplémentaires. L'employeur ne peut que conseiller

Campagne «Maladie psychique? Pas de tabou!»

Cette campagne contre le tabou des maladies psychiques a été lancée en 2013 par la Fondation Werner Alfred Selo, qui est soutenue par la direction des services de la santé de Zoug. Elle entend déstigmatiser les personnes souffrant de maladies psychiques, grâce notamment à un travail de sensibilisation ciblé. Elle aborde en priorité le thème des maladies psychiques dans le monde du travail. Son but est de diminuer le nombre d'arrêts-maladie grâce à la détection précoce et à la prévention des problèmes psychiques et d'accroître ainsi la productivité des employés. De plus, la campagne met à disposition des employeurs comme des collaborateurs une boîte à outils très complète contenant des directives et des check-lists ainsi qu'un matériel de sensibilisation créatif. Enfin une infoline (0848 77 00 77) est installée à l'intention des employeurs. ■

Informations complémentaires et commandes sous: www.kein-tabu.ch

au collaborateur de consulter. Il ne peut pas l'exiger. Mais en cas d'absences prolongées ou fréquentes d'un collaborateur, il est en droit d'en faire part à l'office AI compétent, ce dont le collaborateur doit toutefois être informé. L'AI clarifie alors la situation personnelle et professionnelle de la personne et vérifie si elle a besoin d'un soutien supplémentaire. Auquel cas elle peut lui fournir une aide très concrète en vue de la maintenir en poste ou de la rendre à la vie active. Pour que les mesures prévues puissent avoir de l'effet, une demande auprès de l'AI est nécessaire, démarche que seule la personne atteinte peut effectuer.

Minimiser les risques liés au travail

«Le travail prime la rente» – tel est le principe qui guide Elisabeth Bösiger dans son engagement. Pour elle, l'essentiel est la sensibilité de l'employeur aux difficultés psychiques et les efforts qu'il fait pour ne pas laisser s'aggraver les troubles psychiques liés au travail. Elle est convaincue que les employeurs disposent à cette fin des instruments nécessaires. Pour elle, des tâches et des objectifs clairs, une culture du feed-back ainsi qu'une bonne cohésion interne diminuent sensiblement les risques psychosociaux au travail. Avec son frère, elle veille aussi à ce que les cahiers des charges correspondent aux aptitudes et capacités des collaborateurs. De plus, il lui importe que ceux-ci aient suffisam-

ment de temps à disposition pour accomplir leurs tâches. «Le temps est un facteur préventif remarquable», note-t-elle, avant d'ajouter: «La belle ouvrage demande de toute façon du temps. Nos clients, eux surtout, le comprennent bien.» Une attention particulière doit aussi être accordée au ciment social dans l'entreprise. Ne sont embauchés que ceux qui se sentent bien au sein d'une équipe. Cette précaution est pay conviviale. «Il arrive que nos collaborateurs se réunissent pour un barbecue après le travail», sourit Mme Bösiger.

Un désir de tolérance

Et que souhaite-t-elle dans le cadre de la campagne «Maladie psychique. Pas de tabou!»? Que les personnes souffrant de problèmes psychiques ne soient plus stigmatisées et que les troubles psychiques soient traités comme les autres maladies. «Nous avons besoin de cette tolérance pour pouvoir sensibiliser le public et les entreprises – grandes ou petites. Ainsi seulement parviendrons-nous à minimiser les risques psychiques liés l'activité professionnelle et serons-nous capables de discerner très tôt les problèmes psychiques au travail.»

«Il serait heureux que les associations professionnelles reprennent l'idée de la campagne, afin que nos requêtes touchent encore plus d'entreprises», ajoute-t-elle, avant de nous quitter sur une sympathique poignée de main vers son prochaine rendez-vous. ■

Similasan SA

Santé et beauté au naturel

Ces dernières années, Similasan a connu un développement qui l'a hissé du niveau de fabricant de seuls produits homéopathiques à celui de spécialiste en remèdes naturels et de bien-être. L'entreprise familiale vend la majeure partie de sa production à l'étranger, surtout aux Etats-Unis et lance maintenant une nouvelle gamme de produits cosmétiques naturels en Suisse. **Par Michael Zollinger**

Nous sommes en 1980 quand trois droguistes, Armin Späni, Walter Greminger et Herbert Marty fondent Similasan. Ils estiment que des produits autres que des médicaments purement chimiques doivent être proposés. Ce qui démarre alors comme une histoire de droguistes destinée à leurs amis tourne rapidement à la «success story». Similasan peut se targuer d'avoir rendu l'homéopathie accessible sous la forme de produits OTC («over the counter») destinés à l'automédication. Avec un taux de notoriété de la marque atteignant 69 pour cent, on peut dire que chacun ou presque connaît aujourd'hui Similasan.

Coup de théâtre dans un printemps à pollens

Le véritable «big bang» a eu lieu deux ans après la fondation de l'entreprise avec un médicament homéopathique contre le rhume des foins. On vivait alors un féroce printemps à pollens en Suisse et le journal de boulevard «Blick» publia à ce sujet un long article sur ses fâcheuses conséquences pour de nombreuses personnes, tout en indiquant qu'il existait désormais une toute nouvelle parade répondant au nom de Similasan. Le remède fit l'effet d'une bombe. En l'espace de quelques jours toute la production fut épuisée.

La gamme de produits de la société, domiciliée à Affoltern am Albis, fut élargie. Il y en eut pour traiter les maux d'yeux et d'oreilles, les refroidissements, les blessures, les maladies de peau, les piqûres d'insectes, les troubles du sommeil ou des nerfs et d'autres affections. Grâce à des contacts personnels, ces produits se sont implantés en Autriche et en Hollande depuis 1983. En 1986, une filiale a été créée aux Etats-Unis, dans une station de ski du Colorado.



Urs Lehmann, CEO de Similasan est aussi ancien champion du monde de descente à ski.

Forte croissance aux USA

Une forte croissance eut lieu au début des années 2000, quand Similasan était référencé dans les articles de grands supermarchés et chaînes pharmaceutiques américains, tels que Wal Mart, Walgreens et CVS. En quelques années, le chiffre d'affaires fut ainsi multiplié par trois. En 2005, le premier coup de pioche fut donné à la nouvelle usine, qui fut inaugurée en 2007.

La même année, les fondateurs vendirent la société à la famille d'entrepreneurs Jüstrich. Michel Jüstrich, actuel président du conseil d'administration, intégra Similasan sous forme d'entreprise à part entière dans le conglomérat de sociétés à laquelle appartiennent Nahrin, le fabricant de compléments alimentaires et l'entreprise de cosmétiques Jüstrich Cosmetics. Il engagea Urs Lehmann en tant que CEO. Le champion du monde de descente en 1993 et actuel président de la Fédération de ski, de formation économique, reprit la direction de Similasan en 2009.

La moitié de la production concerne les gouttes pour les yeux

«Actuellement, la marque Similasan n'est plus connue uniquement pour l'homéopathie», précise M. Lehmann dans un entretien au siège de la société, à Jönen (AG). «Nous développons, fabriquons et distribuons des médicaments naturels, mais également des produits de bien-être.» Depuis peu, des produits tiers sont aussi distribués pour autant qu'ils soient naturels et de qualité élevée. Les gouttes pour les yeux représentent 50 pour cent de la production et les granules, qui font surtout la réputation de Similasan, environ 15 pour cent. Les gouttes pour les oreilles atteignent 10 à 15 pour cent, ainsi que le sirop pour la toux, lancé en 2010.

Aux Etats-Unis, qui absorbent 50 à 60 pour cent de tout ce qu'elle produit, la société réalise les deux tiers de ses ventes avec les gouttes oculaires. U. Lehmann: «On a pris un risque dès le début, mais il a été payant. Là-bas, toutefois, vous êtes vite expulsés des rayons quand vos produits ne se vendent pas assez. Dans les grands canaux de distribution, il faut écouler 200 000 à 300 000 unités d'un seul produit pour y rester. En Suisse, nous pouvons offrir des produits même s'ils se vendent à 20 000 unités seulement».

Un pipeline plein

Avec Urs Lehmann, de nouveaux débouchés commerciaux ont été ouverts. Après la Hollande, l'Autriche, le Canada et l'Afrique du Sud, c'est au tour du Mexique, du Brésil et de la Colombie, et bientôt du Chili, d'en faire partie. Le pipeline des produits pour les USA est actuellement rempli jusqu'en 2018. La situation est semblable en Suisse, qui absorbe encore quelque 15 pour cent

des volumes de vente. Ces jours-ci, Similasan lance – dans un premier temps en Suisse seulement – une nouvelle gamme de cosmétiques basée sur l'huile Inca-Inchi de haute valeur. Selon M. Lehmann, il s'agit d'une authentique innovation, une formule complètement nouvelle qui active la fonction barrière de la peau et la régénère agréablement.

Pour sa mise au point et son lancement, la responsable du développement aurait pu être engagée par un concurrent bien plus grand. Un exemple analogue est celui du directeur de l'export, qui vient d'un concurrent plus important. «Nous sommes une marque sympathique dont les niveaux de notoriété et de crédibilité sont élevés.» A la question de savoir comment il engage de tels cracks, U. Lehmann répond: «Chez nous, les personnes dont l'esprit d'entreprise et l'engagement sont forts peuvent se réaliser. Ils ne sont pas qu'un rouage de la machine».

En 2012, Similasan a été peu affecté par la modification de la loi en Suisse. Depuis lors, l'homéopathie, tout comme

la thérapie neurale, la phytothérapie, ou la médecine traditionnelle chinoise est à nouveau remboursée par les caisses maladie. Toutefois, ce n'est le cas que sur ordonnance médicale, faute de quoi une assurance complémentaire adéquate est nécessaire. «Pour nous, cela n'a pas beaucoup changé. Nous avons toujours dû vendre, à l'étranger également, des produits OTC non-remboursés, sans pouvoir nous appuyer sur de quelconques lois», affirme le CEO.

Contre la concentration dans le commerce spécialisé

En Suisse, Similasan est présent uniquement dans les commerces spécialisés, soit les drogueries et pharmacies. Le phénomène de concentration dans la branche est suivi avec attention et soutenu globalement et énergiquement. U. Lehmann: «L'accompagnement de nos intermédiaires est essentiel. Nous les considérons comme des partenaires que nous voulons soutenir afin qu'ils puissent développer leur commerce.» C'est dans cette optique que le service

externe a été légèrement renforcé à Jönköping. En Argovie, une centaine de personnes travaillent pour Similasan, alors que trente autres sont employées à l'étranger.

Une tension comme avant la première descente

Ces cinq dernières années, l'entreprise a beaucoup investi, poursuit son CEO. Une croissance ciblée fait partie de sa stratégie de 2013 à 2017. «C'est comme dans un sport d'élite: on s'entraîne durant neuf mois, puis arrive enfin la course. Nous nous sommes préparés pendant trois à quatre ans avant de lancer la nouvelle gamme de produits cosmétiques naturels qui, par étapes, sont vendus en OTC dans les différents pays. Aux Etats-Unis, nous avons également mis sur le marché des pastilles contre la toux, une forme galénique que nous n'avions pas encore dans notre assortiment.» Et Urs Lehmann de conclure: «Beaucoup de projets sont en cours et je me réjouis énormément à la perspective des trois ou quatre prochaines années.» ■

Les gouttes pour les yeux représentent 50 pour cent de la production de Similasan.



Campagne «Ecopop NON»

Non à l'absurde initiative Ecopop

L'initiative «Halte à la surpopulation» de l'association Ecopop, veut limiter l'accroissement de la population suisse résidante dû à l'immigration à 0,2 pour cent par année. Elle demande en outre que la Suisse réserve 10 pour cent du budget qu'elle consacre à la coopération internationale au développement pour financer des mesures de planification familiale. Les traités internationaux qui contreviendraient à ce texte devraient être adaptés ou dénoncés. De nombreux arguments s'opposent à ce texte absurde et pernicieux.

Après le oui à l'initiative sur l'immigration massive, il est clair que des mesures doivent être prises pour limiter l'immigration tout en ménageant les intérêts de notre économie. Ecopop ne tient nullement compte de cette exigence et fixe une limite rigide qui ne laisse aucune marge de manœuvre. Elle n'autoriserait donc, en chiffres nets, que l'entrée de 16 000 immigrants par année, y compris les conjoints de Suisses, les Suisses de l'étranger voulant s'installer ou revenir au pays, ainsi que les requérants d'asile. Il ne resterait donc que peu de place pour des contingents de travailleurs.

A partir de 2020–25, les jeunes de la génération du baby boom entreront à l'âge de la retraite et ne seront plus remplacés sur le marché du travail par les générations suivantes. Aujourd'hui, notre pays compte environ 50 000 quinquagénaires de plus que de jeunes de 10 ans. L'initiative Ecopop nous empêche de corriger cette énorme disparité et menace du même coup la croissance économique. En restreignant notamment l'immigration de jeunes actifs, elle compromet l'équilibre intergénérationnel et pèsera sur le financement d'im-

portantes assurances sociales. Sans l'immigration, le résultat de répartition de l'AVS serait dans le rouge depuis 20 ans.

L'initiative est incohérente

Après le oui à l'initiative sur l'immigration de masse, le Conseil fédéral mène des discussions avec l'UE pour préserver les relations bilatérales Suisse-UE, si importantes pour notre pays. Quelque 60 pour cent des exportations suisses sont absorbées par l'Europe et beaucoup d'emplois en dépendent. Son étroite collaboration avec l'UE dans le domaine de la recherche a fait de la Suisse un pôle d'innovation de pointe dans le monde. Un oui à Ecopop ruinerait la formule éprouvée des accords bilatéraux Suisse-UE et compromettrait très gravement ce succès.

Ecopop prétend ménager les ressources naturelles, mais propose une mauvaise solution. L'empreinte écologique des Européens est trop forte qu'ils vivent au Portugal ou en Suisse. Elle ne sera pas réduite par une politique radicale visant l'immigration, mais grâce au progrès technique et aux gains d'efficacité. L'Etat ne peut pas commander

cela. Les initiants plaident pour une croissance réduite, voire nulle. Ils négligent complètement le fait que leurs exigences affecteraient aussi une croissance économique qualitative, parce qu'elles feraient de la Suisse un site peu intéressant pour des investissements de R+D. Les innovations en faveur de l'environnement en seraient affectées. L'initiative limite à l'extrême l'accroissement de la population résidante, mais ne touche pas aux frontaliers. Le nombre de ceux-ci risquerait d'augmenter fortement, ce qui créerait des problèmes de circulation dans les cantons limitrophes et serait tout sauf favorable à l'environnement.

L'initiative est présomptueuse

Selon l'initiative, d'autres populations devraient, au contraire, se limiter afin de préserver la qualité de vie en Suisse. Mais accepterions-nous que des pays africains inscrivent dans leur constitution que les familles suisses doivent avoir moins d'enfants? Mettre unilatéralement l'accent sur le planning familial est une mauvaise approche pour réduire le taux de natalité des pays en développement. Bien plus utiles, à cet égard, sont les investissements dans l'éducation, des jeunes femmes en particulier, un système de santé efficace, des perspectives d'emplois et la sécurité sociale. En cas de oui à l'initiative, la Suisse devrait dépenser année après année environ 205 millions de francs uniquement pour des cours de prévention et la distribution de préservatifs. Autant d'argent qui serait de ce fait détourné de nombreux projets utiles comme l'approvisionnement en eau potable, les écoles et les hôpitaux. ■

Large front de campagne contre Ecopop

Le 30 novembre, le peuple se prononcera sur l'initiative «Halte à la surpopulation – oui à la préservation durable des ressources naturelles», de l'association Ecopop. Une vaste coalition de partis politiques, associations économiques, syndicats, œuvres d'entraide et d'autres acteurs sont engagés dans la campagne «Ecopop NON» contre cette initiative populaire rigide, déraisonnable et, au surplus, présomptueuse. De plus amples informations, arguments, documentations et possibilités de soutien disponibles sur le site Internet de la campagne: www.ecopopnon.ch ■



Utiliser le potentiel de main-d'œuvre

L'industrie MEM a élaboré une stratégie de la main-d'œuvre destinée à mieux pouvoir exploiter le potentiel de main-d'œuvre qualifiée suisse. Elle mise sur la promotion de la relève, sur l'augmentation du taux des femmes dans l'industrie et sur le maintien des collaborateurs plus âgés dans la vie active.

Selon une étude effectuée par la société de conseil B,S,S Basel à la demande de Swissmem, l'on peut estimer qu'il existe actuellement une pénurie de spécialistes dans cinq des onze champs professionnels typiques de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM). Il s'agit concrètement des champs professionnels d'informaticien MEM, d'ingénieurs MEM, de machinistes, de techniciens MEM et de spécialistes techniques. Compte tenu des mises à la retraite imminentes, il faudra recruter dans les champs professionnels MEM pendant les cinq prochaines années 17 000 personnes chaque année pour maintenir le nombre de personnes occupées à un niveau inchangé.

En raison de l'évolution démographique défavorable et avec l'introduction prévue de contingents pour les travailleurs étrangers, la pénurie de spécialistes actuelle risque de s'aggraver considérablement dans les années à venir pour l'industrie MEM. Dans le but de relever ce défi, Swissmem travaille depuis quelques mois déjà sur l'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre.

Intensifier l'intérêt à la technique

Intensifier l'intérêt à la technique

Dans le champ d'actions «Femmes/famille», l'objectif de Swissmem consiste à augmenter considérablement le nombre de spécialistes féminines dans l'industrie MEM. Le fait est que les femmes sont tout aussi qualifiées que les hommes pour effectuer un métier dans l'industrie. De plus, dans l'industrie MEM, elles reçoivent le même salaire que les hommes, comme le prouve la comparaison de salaires des branches de Swissmem.

Il est donc décisif d'investir dans l'encouragement précoce des filles tout en intensifiant leur intérêt à la technique. En complément, Swissmem présente

dans sa stratégie de la main-d'œuvre qualifiée des solutions sur la façon dont les entreprises peuvent améliorer la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et promouvoir la garde des enfants. Un autre potentiel de main-d'œuvre qualifiée pour l'industrie MEM sont les femmes (et hommes) désirant travailler à temps partiel.

L'étude a révélé que la conscience à l'égard des défis du changement démographique est souvent encore insuffisante dans de nombreuses entreprises. Donc, une réorientation à ce sujet est indispensable. Des mesures ciblées sont nécessaires pour maintenir la main-d'œuvre qualifiée plus âgée dans le processus de travail. Swissmem a élaboré à ce sujet toute une série de recommandations réunies dans «Swissmem BestPractices 50+». Actuellement, ces propositions sont affinées, avant d'être établies dans les entreprises membres. ■



27.11.2014, Lausanne
Mesurer le stress en entreprise avec 5-Tool

Formations continues
Gestion de la santé en entreprise



Promotion Santé Suisse

Pour des collaborateurs en bonne santé dans des entreprises saines

Les entreprises qui s'engagent pour la santé de leurs collaborateurs peuvent espérer des **répercussions positives** à moyen et long terme tels qu'un meilleur climat de travail, une augmentation de la productivité et une réduction des fluctuations du personnel. Tout cela contribue au **succès durable** de l'entreprise.

Promotion Santé Suisse propose des **formations pratiques** sur la Gestion de la santé en entreprise (GSE).

Vous trouverez plus d'informations sur:
www.promotionsante.ch/formation-continue

Soutien

Pour la formation professionnelle

La formation professionnelle supérieure assure pour une part essentielle la présence de spécialistes hautement qualifiés sur le marché. Les efforts du Conseil fédéral pour rendre ce secteur de la formation plus attrayant méritent donc d'être salués aux yeux de l'Union patronale suisse (UPS).

Le Conseil fédéral a approuvé le train de mesures «Renforcement de la formation professionnelle» élaboré par le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Il entend apporter un soutien financier aux candidats aux examens fédéraux, faciliter les passerelles vers le domaine des hautes écoles et développer des activités de marketing et de communication. Le Conseil fédéral a approuvé la nouvelle ordonnance sur le cadre national des certifications pour les diplômes de la formation professionnelle, qui entre en vigueur le 1^{er} octobre. Cette ordonnance doit aider à mieux positionner les diplômes de la formation professionnelle suisse à l'échelle nationale et internationale.

L'UPS salue l'orientation du Conseil fédéral qui accroît l'attrait de la formation professionnelle supérieure et en améliore les conditions-cadres. Celle-ci contribue surtout à mettre à disposition du marché du travail suisse des spécialistes et des responsables hautement

qualifiés. Il convient donc de poursuivre de manière ciblée le développement de ce secteur de la formation.

Financement approprié

Il est juste que la Confédération veuille épauler financièrement les diplômés des examens fédéraux. Il est tout aussi juste qu'un système simple, équitable et transparent remplace les pratiques de subventionnement cantonal opaques qui se sont développées avec le temps. Le modèle de financement prévu cible à juste titre le subventionnement de personnes intéressées par une formation continue et pas celui de structures. Le Conseil fédéral ne s'est pas encore exprimé sur l'ampleur exacte du financement, car, compte tenu des niveaux des subventions, il se trouve aussi face à un dilemme. Il doit choisir entre l'exigence d'un engagement public renforcé et le caractère privé des investissements liés à la formation professionnelle supérieure. Du point de vue des employeurs, les pouvoirs publics doivent compléter

l'engagement privé dans la formation, sans supplanter ce dernier. C'est le seul moyen de garantir l'orientation, si importante, des diplômés fédéraux en fonction des besoins et du marché. L'UPS soutient l'introduction d'un cadre national de qualifications pour les diplômés de formation professionnelle et la création de suppléments descriptifs aux certificats et diplômes compréhensibles sur le plan international. Ceci est important du fait que la formation professionnelle est peu répandue en dehors des pays germanophones. Le cadre de qualification et les explications, aident les employeurs nationaux et étrangers à évaluer les qualifications des diplômés, ainsi leurs chances sont améliorées sur le marché du travail tant national qu'international.

Le Conseil fédéral veut que les diplômés aient leur propre profil et une plus grande transparence. La formation professionnelle ne doit pas s'aligner, à son désavantage, sur des titres et des références académiques. ■

Le GPS pour vos salaires

Nouveau à partir de 2015:

Analyse de l'égalité salariale selon la constitution, art. 8, incl.

www.comparaisons-des-salaires.ch

Adolphe Ribordy

Place financière: danger



Photo m. 3/d.

Les Etats ont besoin d'argent. Ce n'est pas nouveau, c'est une évidence aussi vieille que le monde. Mais outre des impôts pour financer les tâches régaliennes: police, justice, armée, administration, éducation, les caisses sont vides et les dettes s'accumulent. Règles d'or, frein aux dépenses, ratios, rien n'y fait, les politiques peinent à s'auto discipliner quand ils ne trichent pas! Et que fait-on? On se tourne naïvement là où il y a de l'argent presque comme un réflexe conditionné. Et où est l'argent? C'est connu dans «les paradis fiscaux» et les banques. Et là, la Suisse est en première ligne.

Qu'est-ce qu'un paradis fiscal? Si a priori aucune définition officielle n'existe à l'heure actuelle, certains organismes ont choisi de résumer ce terme en quelques critères. L'OCDE par exemple, considère 4 facteurs pour déterminer si oui ou non une juridiction doit être classée comme paradis fiscal: 1) Les impôts sont inexistantes ou insignifiants; 2) Il n'y a aucune transparence; 3) Des lois ou pratiques administratives empêchent un échange de renseignements avec les administrations étrangères en ce qui concerne les contribuables non soumis à des impôts; 4) L'absence d'activités concrètes, pour attirer les investissements et les transactions.

Régulièrement épinglée par l'OCDE pour son non-respect des normes internationales contre la fraude fiscale, la Suisse serait incontestablement «le 1^{er} paradis fiscal» au monde. Pourtant aucun des 4 critères de l'OCDE ne correspond à la Suisse, sauf le secret bancaire. Le pays tente cependant de durcir sa législation ou de l'har-

moniser. Or depuis 2000, tous les signaux sont à l'orange. Le nombre d'établissements a, en 2012, passé sous la barre des 300, en baisse de 80 en 15 ans! Les banques étrangères fuient aussi la Suisse. Mais, et c'est un signe inquiétant, les filiales des banques suisses à l'étranger augmentent. L'effectif du personnel est lui aussi à la baisse, 7000 emplois perdus depuis 2000 et ce n'est pas le statut bancaire de la Poste qui améliore les choses.

Alors que la Suisse caracolait en tête dans la gestion de fortune avec un tiers de la fortune privée mondiale, en 2012 elle n'en gère plus que le quart alors que la fortune privée mondiale a augmenté (72 pour cent depuis 2003). La Suisse est encore en tête devant Hongkong avec 14 pour cent ou Londres avec 11 pour cent, mais notre part diminue. Les normes de l'OCDE, la pression de l'UE, la fiscalité de l'épargne, ont mis une pression considérable sur le Conseil fédéral et disons-le net celui-ci n'a pas su résister. La Suisse a oublié qu'un Etat n'a que des intérêts et pas d'états d'âme.

Toujours est-il qu'en cette fin septembre 2014 les banquiers suisses chassent leurs clients étrangers de leur compte et même les Suisses domiciliés à l'étranger! De plus on compte, en Suisse, entre 2800 et 3600 gestionnaires de fortune indépendants. La surveillance de la FINMA sur les gérants de fortune «indépendants» se limite exclusivement au respect des obligations de diligence selon la Loi sur le blanchiment d'argent. Cela c'est l'apparence, sur le fond les barrières administratives ordonnances, directives, sont multiples et vont faire disparaître cette activité. Les deux grandes banques ne sont pas étrangères à la suppression de cette concurrence. En conclusion un secteur économique prospère, en Suisse, est attaqué et la politique cède. Sur ce coup là ce n'est pas glorieux pour la politique... ■

Adolphe Ribordy est journaliste, ancien rédacteur en chef du Confédéré, Martigny, consultant média et président de Radio Rhône SA.

Association patronale de l'espace économique de Thoune et de l'Oberland bernois

Rendre l'économie accessible au peuple

L'Oberland bernois – c'est l'Eiger, le Mönch et la Jungfrau. D'un point de vue économique, c'est surtout la ville de Thoune et ses environs. Le centre économique régional a une longue tradition militaire. Le retrait partiel de l'armée est à la fois une chance et un défi pour la région. L'association patronale entend à l'avenir faire mieux comprendre à la population les intérêts de l'économie. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. a. d.

Les visites d'entreprises font partie du programme annuel de l'AGV de Thoune – ici les centrales de l'Oberhasli.

L'économie de la région de Thoune se porte bien lorsqu'ailleurs cela va mal. Cette évolution anticyclique a longtemps caractérisé la conjoncture de l'Oberland bernois. Cela tient à l'importance du militaire dans la ville de Thoune, porte d'entrée de l'Oberland bernois. Elle est toujours la principale place d'armes de Suisse. L'armée y était l'un des principaux employeurs et lorsqu'il y avait menace de guerre quelque part, les livrets de commande de l'industrie locale de l'armement étaient toujours bien remplis. L'économie régionale, par exemple les exploitants de salles de cinéma et les propriétaires de restaurants, bénéficiait indirectement de la présence des nombreux recrues et soldats qui venaient à Thoune.

C'est aussi en période de guerre qu'est née en 1942 l'«Association patronale de Thoune et des territoires voisins». Elle a été rebaptisée il y a cinq ans «Association patronale de l'espace économique de Thoune et de l'Oberland bernois» (AGV). Elle compte parmi ses membres une grande partie

des principales entreprises concentrées sur la place de Thoune et la commune environnante de Steffisburg ainsi que sur la région de Frutigen.

Parmi les branches représentées dans l'association, les principales sont la métallurgie à raison de 35 pour cent, la construction pour 30 pour cent et les services à hauteur de 24 pour cent. «Outre l'armement, l'industrie des machines a aussi une tradition de plusieurs décennies dans la région», explique Hans-Heinrich Weber, secrétaire de l'AGV de Thoune. Dans la foulée, un nombre croissant de banques s'est implanté dans la région, de sorte que dans un passé récent, le secteur des services dans l'Oberland bernois s'est étendu.

Les questions salariales intéressent

Outre l'Association patronale affiliée à l'Organisation cantonale des employeurs bernois, il existe à Thoune une section de l'Union du commerce et de l'industrie du canton de Berne (UCI). Selon M. Weber, celle-ci a un ancrage local encore plus pro-

noncé et représente également les plus petites entreprises. Les membres de l'AGV de Thounne occupent rarement moins de dix personnes, mais jusqu'à 800 personnes. «Nous nous complétons bien et tenons chaque année une séance de Comité en commun. Nous nous informons réciproquement et pouvons nous soutenir les uns les autres en cas d'intérêts communs.»

L'enquête annuelle sur les salaires est un projet commun de l'UCI et de l'AGV, l'une des activités centrales du programme annuel de l'Association patronale, comme le souligne M. Weber. A l'automne, il est très intéressant pour les membres de connaître les estimations des autres entreprises en vue des négociations salariales. Les résultats sont présentés et discutés lors d'une manifestation bien fréquentée réunissant les représentants des employeurs et des syndicats. «La question des salaires est le thème de discussion par excellence entre les partenaires sociaux. C'est celui qui suscite les débats les plus animés», affirme M. Weber, responsable pour la première fois cette année de la manifestation. Avocat et notaire à titre principal, il a repris ce printemps la fonction de secrétaire de l'AGV de Thounne à titre accessoire.

D'autres manifestations, telles l'Assemblée annuelle et des visites d'entreprises sont aussi propices aux échanges entre les entreprises membres, une bonne cinquantaine. Celles-ci peuvent en outre adresser en tout temps leurs questions juridiques au Secrétariat de l'association. Sur le plan politique, l'AGV de Thounne se limite pour l'essentiel au travail en réseau et à un soutien financier sous forme de dons pour les élections.

Large sensibilisation aux intérêts des employeurs

Lors d'enquêtes conjoncturelles trimestrielles, l'AGV interroge ses membres sur leur situation économique. Le rapport qui en est issu est adressé aux entreprises participantes, aux communes ainsi qu'aux médias régionaux. Ces derniers doivent à l'avenir être encore davantage intégrés dans le travail de l'association et être informés sur des thèmes concernant l'économie. Naguère, les membres du Comité auraient préparé

de temps à autre un dossier sur un thème d'actualité. Aujourd'hui, on veut professionnaliser le travail journalistique et la collaboration avec un journaliste est prévue. «Nous voulons gagner la population aux intérêts des employeurs et lui montrer qu'une économie qui fonctionne bien ne va pas de soi, mais qu'elle présuppose certaines structures de base.»

L'ouverture des marchés ouverts est l'une des conditions-cadre particulièrement importantes dans l'Oberland bernois. La région héberge quelques grandes entreprises tournées vers l'exportation et elle dépend beaucoup du commerce extérieur. Selon la dernière enquête conjoncturelle de l'association, l'économie régionale est toujours en bonne condition. Hans-Heinrich Weber nuance: «L'économie intérieure ne pose pas de problème, l'économie d'exportation en revanche est soumise à des fluctuations. Le marché allemand surtout présente une certaine saturation; avec les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et curieusement aussi avec l'Espagne, les affaires marchent bien.»

L'espace militaire offre de nouvelles chances

Des avantages comparatifs tels que la disponibilité de travailleurs qualifiés – notamment grâce à l'industrie des machines et aux banques qui investissent beaucoup dans la formation –, la situation géographique centrale de la région dotée de bonnes liaisons de communication dans toutes les directions ou la beauté du paysage sont d'autres éléments tout aussi importants pour un espace économique florissant dans la région de Thounne. La qualité de vie en fait aussi partie. «La vie ici est très agréable», assure M. Weber, qui a grandi dans la région. D'autre part, il relève la fiscalité élevée, mais voit même des aspects positifs à ce sérieux désagrément: «Au moins, notre paysage n'est pas défiguré par trop de construction.»

Pour ce qui est du développement futur, la région reste confinée dans des espaces restreints. «Thounne est construite», précise M. Weber. Le parc économique Thounne-Schoren au sud de la ville, où va naître ces prochaines années une nouvelle zone commerciale

sur 30 000 mètres carrés, constitue une exception. L'infrastructure existante a d'autant plus de valeur que le terrain disponible est rare. A cet égard, le retrait partiel de l'armée ouvre de nouvelles perspectives puisque les surfaces qui se libèrent pourront être utilisées à d'autres fins. En même temps, il contribue à la solution des problèmes de trafic au centre-ville. Le premier coup de pioche des travaux de contournement a été donné cet été. Cette voie traversera l'ancienne zone militaire.

Le tourisme gagne du terrain

Le tourisme pourrait devenir un élément prometteur du remplacement de l'activité militaire et de l'industrie de l'armement. Il est déjà actuellement un important facteur économique de l'Oberland bernois. Ce n'est pas le cas à Thounne: «La ville compte aussi des hôtels vénérables comme Lucerne, mais à la différence qu'ils ne sont plus utilisés comme tels», explique Hans-Heinrich Weber. Le tourisme avait beaucoup reculé à Thounne au cours de la première guerre mondiale. Ce n'est que maintenant qu'il reprend lentement vie. M. Weber est convaincu qu'il va jouer un rôle plus important à l'avenir. Les efforts récemment déployés dans le domaine de la promotion du tourisme, telles la création de nouveaux chemins pédestres et la construction d'un centre des congrès en témoignent. ■



Fondation: 1942

Membres: 55

Président: Rolf Glauser

Secrétaire: Hans-Heinrich Weber

Contact

Association patronale de l'espace économique de Thounne et de l'Oberland bernois
Frutigenstrasse 2
3601 Thounne
Tél. +41 (0)33 222 23 57
info@agvthun.ch
www.agvthun.ch

Portugal

Projets de loi sur le droit du travail et de la négociation collective

Le 5 juin 2014, le gouvernement portugais a présenté deux projets de loi en matière de droit du travail et de la négociation collective.

Le premier projet de loi vise à prolonger certaines mesures mises en place par la réforme du 25 juin 2012 et dont l'application venait à échéance le 31 juillet 2014.

Régime des heures supplémentaires

En effet, la réforme de 2012 a modifié le régime des heures supplémentaires et du repos compensateur, en prévoyant que toute disposition conventionnelle conclue avant l'entrée en vigueur de la réforme était temporairement inapplicable. Ainsi, les majorations pour heures supplémentaires ont été réduites de moitié pour atteindre: 25 pour cent la première heure et 37,5 pour cent les heures suivantes pour les heures supplémentaires effectuées un jour normal de travail et 50 pour cent pour les heures effectuées un jour de repos ou un jour férié. De plus, le repos compensateur pour compenser des heures supplémentaires (à l'exception de celles effectuées le dimanche) a été supprimé. Sur ces deux dispositions, la loi de 2012 avait

précisé que toute disposition conventionnelle (de branche ou d'entreprise) établie avant le 1^{er} août 2012 et prévoyant des dispositions plus favorables était désormais considérée comme nulle et non avenue jusqu'au 31 juillet 2014. Le nouveau projet de loi vise à étendre cette nullité jusqu'au 31 décembre 2014.

«Il est nécessaire d'améliorer la compétitivité des entreprises et le dialogue social.»

Effet des conventions collectives

Le deuxième projet de loi vise à modifier les délais de survie des conventions collectives et à rendre possible la suspension des conventions collectives au niveau de l'entreprise. Concernant la durée de vie des conventions collectives, le système actuel prévoit qu'à ex-

piration de la convention collective, et si les partenaires sociaux ont prévu une clause de survie à échéance de la convention collective, cette clause de survie vient à échéance après cinq ans, qu'une nouvelle convention collective ait été conclue ou non.

Le projet de loi prévoit de réduire cette clause de survie à trois ans. À l'issue de ces trois ans, et à défaut de signature d'une nouvelle convention collective, l'ensemble des dispositions antérieures cessent de produire leurs effets. En ce qui concerne les conventions collectives et accords collectifs signés au niveau de l'entreprise, le projet de loi prévoit qu'il sera désormais possible d'en suspendre l'application par accord entre l'employeur et la commission syndicale.

Ces deux propositions sont justifiées par les circonstances particulières de la conjoncture économique portugaise et la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises et le dialogue social. ■

Source: Jurinfor, UIMM, sept. 2014

Suivez-nous sur Twitter:
@arbeitgeber_ch



VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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

Helfen Sie die Prämien tief zu halten: Tragen Sie Sorge zu Ihren Mitarbeitern.



2014 geben wir
unseren Kunden
120 Millionen
Franken zurück.

Weniger Arbeitsunfälle und eine rasche Wiedereingliederung bedeuten tiefere Kosten. Als nicht gewinnorientiertes Unternehmen geben wir Überschüsse in Form von Prämien-senkungen an die Versicherten zurück. Das finden wir nur gerecht. Denn durch wirkungs-volle Unfallprävention tragen Sie dazu bei, dass die Prämie auch in Ihrer Branche tief bleibt. Sorgen Sie für Sicherheit in Ihrem Betrieb. Es lohnt sich. www.suva.ch/praemien

suvarisk

Sicher versichert