

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

September/Septembre 2011

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



BRENNPUNKT

Weiterbildung im Fokus

DOSSIER

Formation continue

ENTRETIEN

**Alain Marietta: innovation
et tradition chez Metalem SA**

INTERNATIONAL

**Conférence internationale
du travail: 100^e session**

VERBANDSPORTRÄT

**Hotelleriesuisse will Kosten
senken und neue Märkte erobern**

UNTERNEHMEN

**Oerlikon Heberlein in Wattwil
setzt auf innovative Produkte**

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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



Open doors KV Jubiläums-Fest Samstag, 3. September 2011

Sie sind herzlich eingeladen! Lernen Sie die KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL kennen und geniessen Sie das volle Programm: Erfahren Sie Neues, gewinnen Sie wertvolle Bildungsgutscheine sowie attraktive Preise, vergnügen Sie sich bei Live-Performances und Fun-Spielen und lassen Sie sich einen Bon für ein Gratis-Essen mit Getränk schenken.

Am Samstag, 3. September 2011, von 10.00 Uhr bis 17.00 Uhr in der KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL, Limmatstrasse 310, 8005 Zürich. Das detaillierte Fest-Programm finden Sie unter www.kvz-weiterbildung.ch

- 
- Show-Acts
 - Fun-Games
 - Wettbewerb
 - 10-Franken-Verpflegungs-Bon

Bei unseren Workshops liegt die Betonung auf Work.

Aktuelle Intensiv-Seminare im September: «Six Thinking Hats» am 8. September 2011; «Betriebswirtschaft kompakt» am 29. September 2011; «Kommunikation in Führung und Alltag» vom 29. – 30. September 2011; «Optimieren meiner Führungskompetenz» vom 29. – 30. September 2011; «Die wahren Kosten bei der globalen Beschaffung» am 30. September 2011. Infos und Anmeldung unter: www.bwi.ch

BWI
Management Weiterbildung

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Wir lernen nie aus



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Liebe Leserinnen und Leser

Lernen lohnt sich – und zwar lebenslang. Das gilt insbesondere für die moderne Arbeitswelt, die immer wieder durch unerwartete Krisen und die ständig schnellere Kadenz von Innovationen angetrieben wird. «Wer rastet, der rostet» weiss schon der Volksmund – und hat damit völlig Recht. Wir widmen den Brennpunkt in diesem Sinn der (betrieblichen) Weiterbildung, die auch für Arbeitgeber und Unternehmen zu einer zukunftssträchtigen Personalstrategie gehört. Denn sie ist ohne Zweifel ein Instrument, um konkurrenzfähig zu bleiben und Mitarbeitende mit Potenzial bei der Stange zu halten. Das ist gerade auch in Zeiten, in denen Spezialisten und Fachkräfte in vielen Sektoren der Wirtschaft Mangelware sind, wichtig – und zwar unabhängig von konjunkturellen Schwankungen.

Doch inwiefern sollen und können Arbeitgeber die Weiterbildung ihres Personals fördern? Braucht es dafür staatliche Eingriffe wie etwa ein Weiterbildungsgesetz? Und was tun Firmen ganz konkret, um die betriebliche Weiterbildung zu fördern? Auf solche Fragen liefern wir Ihnen Antworten – im Beitrag von Jürg Zellweger zu neuen Gutachten, die sich mit Förderinstrumenten und der Partizipation an Weiterbildung befassen –

sowie zwei Beiträgen zur Weiterbildung im Bankensektor (ab Seite 14).

Immer wieder dazugelernt hat ein Unternehmen, das wir Ihnen vorstellen: Oerlikon Heberlein Temco in Wattwil. Die einstige Firma Heberlein hat sich im Lauf ihrer langen Geschichte von einer Garnfärberei zu einem innovativen Teil des Oerlikon-Konzerns gewandelt und stellt heute neben Komponenten für die Textilmaschinen-Industrie auch Zahnimplantate her. Zahnimplantate? Wie es dazu gekommen ist und weshalb das ein interessanter Markt ist, lesen Sie ab Seite 22 in unserer Reportage.

Lehren ziehen aus Veränderungen auf den Märkten müssen auch die Branchen in unserem Land. Das gilt etwa für die Hotellerie, die als exportorientierter Sektor genauso stark unter der Frankenstärke leidet wie etwa die Maschinenindustrie. Wie soll sie auf Währungsturbulenzen und die Konsequenzen für Kosten und Nachfrage reagieren? Was hat sie aus der Vergangenheit gelernt, um die Zukunft zu meistern? Und was macht sie für die Weiterbildung des Personals in der Branche? Unser Verbandsporträt von Hotelleriesuisse ab Seite 34 greift solche Fragen auf.

Lehrreich ist schliesslich auch unser Arbeitgeber-Gespräch mit Emil Weiss, der bis im Juni die Schweizerische Metall-Union (SMU) präsidiert hat und über einen reichen Erfahrungsschatz als Unternehmer verfügt. Lassen Sie sich von seiner Bilanz und seinem Ausblick auf die Zukunft der KMU inspirieren (Seite 8). Sie können vielleicht noch etwas dazulernen. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Daniela Baumann, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

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

Inserate

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

Leserreichweite

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

Titelbild

Keystone/Martin Ruetschi

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

H+ Les Hôpitaux de Suisse

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Alain Marietta, Le Locle

44 DROIT DU TRAVAIL44 Indications fausses fournies
lors de la postulation46 Erreur sur un élément nécessaire
du contrat lors de sa conclusion47 Pauses prises dans l'enceinte de
l'entreprise**48 DOSSIER**48 Les banques et
la formation continue50 Exemple de la Banque cantonale
de Zurich52 Loi sur la formation continue:
expertises**55 ECLAIRAGE**

Michel Barde

56 INTERNATIONALLa 100^e Conférence internationale
du Travail de l'OIT**59 INTERNATIONAL**La réforme du dialogue social
en Roumanie est en vigueur**60 ENTREPRISES**Oerlikon Heberlein
Temco Wattwil AG**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

Hôtellerie suisse

64 À L'ÉTRANGER

Eduardo Capobianco, Sao Paulo

**Entretien avec Alain Marietta:
innover pour perpétuer la tradition**

Photo: Stéphanie Spies

La rubrique Entretien accueille Alain Marietta, directeur général de Metalem SA. Avec plus de 80 ans de savoir-faire et de précision, cette entreprise allie avec brio techniques ancestrales horlogères et technologies de pointe, le tout au service des grands noms de l'horlogerie de luxe. En donnant vie aux designs de cadran les plus audacieux, Metalem SA confère un visage unique aux créations de sa clientèle prestigieuse. Plongée dans l'univers d'un fleuron du bassin horloger loclois. **Page 42**

Dossier: la formation continue

Le monde du travail moderne est aux prises avec une spécialisation croissante, des exigences toujours plus poussées et une mutation permanente. Raison pour laquelle la formation continue du personnel constitue une stratégie d'avenir pour de nombreuses entreprises. Ce sujet intéresse toutefois aussi le monde politique et les autorités. Il exige également des incitations étatiques. Mais sous quelle forme? Et que fait concrètement le secteur bancaire, par exemple, pour la formation continue des collaborateurs? Réponses dans notre rubrique Dossier.

Dès la page 48**La Conférence internationale du Travail:
100^e session**

Photo: ILO

La 100^e session de la Conférence internationale du Travail a eu lieu en juin 2011 à Genève. Elle a traité la question centrale de l'objectif de la protection sociale et a adopté une convention et une recommandation sur le travail décent pour les travailleurs domestiques. L'administration et l'inspection du travail ont fait l'objet d'une discussion générale. **Page 56**

**Portrait de l'Association des
entrepreneurs de l'hôtellerie suisse**

La bataille internationale pour la clientèle exige des idées et des investissements de la part de l'hôtellerie suisse. Ce secteur compte sur l'attrait spécifique des régions touristiques, associé à la qualité suisse du service et des infrastructures hôtelières. Grâce à des offres innovantes et durables, tourisme et hôtellerie cherchent à marquer des points sur des marchés en pleine expansion comme la Russie, l'Inde et la Chine. **Page 62**

Brennpunkt zur Weiterbildung: Was Sinn macht – und was nicht

Die moderne Arbeitswelt ist mit einer zunehmenden Spezialisierung, steigenden Ansprüchen und einem ständigen Wandel konfrontiert. Die Weiterbildung des Personals gehört deshalb für viele Unternehmen zu einer zukunftssträchtigen Strategie. Das Thema beschäftigt aber auch Politik und Behörden. Doch braucht es in diesem Sektor staatliche Förderung – und in welcher Form? Und wie engagiert sich zum Beispiel die Bankenbranche konkret für die Weiterbildung der Mitarbeitenden? Antworten im Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Oerlikon Heberlein in Wattwil: Führend mit keramischen Werkstoffen

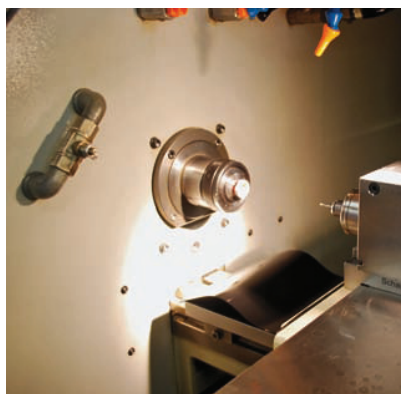


Bild: Werner Götting

Heberlein hat sich seit dem Jahr 1835 während einer wechselvollen Geschichte von einer Garnfärberei und eigenständigen Maschinenfabrik zu einem erfolgreichen Teil des Oerlikon-Konzerns entwickelt. Die Oerlikon Heberlein Temco in Wattwil (SG) produziert heute mit keramischen Werkstoffen hochwertige Komponenten für Textilmaschinen – und seit einigen Jahren auch Zahnimplantate. Eine Reportage vor Ort zeigt, wie es dazu gekommen ist. **Seite 22**

Arbeitgeber-Gespräch mit Emil Weiss

Emil Weiss verfügt über grosse Erfahrungen als Unternehmer im Metallbau – aber auch im Handel und Weinbau. Als ehemaliger Zentralpräsident der Schweizerischen Metall-Union (SMU) hat er zudem massgeblich zur Modernisierung und erfolgreichen Positionierung der SMU beigetragen. Im Arbeitgeber-Gespräch zieht Emil Weiss eine Bilanz – und er äussert sich unter anderem auch zur Lage der Schweizer KMU, zur Zukunft der SMU-Branchen sowie zur Bildungs- und Sozialpolitik. **Seite 8**

Im Verbandsporträt: Hotelleriesuisse

Die internationale Konkurrenz, die durch die Frankenstärke noch verschärft wird, fordert die hiesige Hotellerie heraus: Innovative Konzepte, hohe Qualität und guter Service sind gefragt, um das Geschäft anzukurbeln. Hotelleriesuisse, der Unternehmerverein der Schweizer Hotellerie, setzt sich mit grossem Engagement für die Branche ein – etwa für nachhaltige Angebote, tiefere Kosten, die Erschliessung neuer Märkte oder für den Dialog der Sozialpartner. **Seite 34**



Bild: zlg

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Spitalverband H+
- 7 STANDPUNKT**
Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Emil Weiss
- 10 ARBEITSRECHT**
 - 10 Falsche Angaben im Bewerbungsverfahren
 - 12 Grundlagenirrtum bei Vertragsabschluss
 - 13 Pausen im betriebsinternen Pausenraum
- 14 BRENNPUNKT**
 - 14 Weiterbildungsgesetz und neue Gutachten
 - 18 Weiterbildung und Banken
 - 20 Beispiel Zürcher Kantonalbank
- 22 UNTERNEHMEN**
Oerlikon Heberlein Temco Wattwil
- 25 KOLUMNE**
Esther Girsberger
- 26 UNTERNEHMEN**
 - 26 Franken: Tipps für KMU
 - 27 Sorgen der KMU
 - 28 Wirtschaft und Klimaziele
- 29 INTERNATIONALES**
Internationale Arbeitskonferenz: Debatte zum sozialen Schutz
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**
Eduardo Capobianco
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
Hotelleriesuisse

Erbschaftssteuer-Initiative muss abgelehnt werden

Die angekündigte Initiative für eine nationale Erbschafts- und Schenkungssteuer lenkt nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) von den finanziellen Problemen der AHV ab. Neue Steuerbelastungen beeinträchtigen zudem das Wachstum, auf das die AHV angewiesen ist.

Die Volksinitiative für eine nationale Erbschafts- und Schenkungssteuer ist ein weiterer Versuch, die absehbaren finanziellen Probleme der AHV mit zusätzlichen Einnahmen zu überdecken. Die demografische Entwicklung, das heisst die beschleunigte Verschlechterung des Rentner/Aktiven-Verhältnisses, stellt die AHV vor strukturelle Herausforderungen, die nach Ansicht des SAV auch mit strukturellen Reformen zu meistern sind. Von dieser Tatsache darf nicht mit der Erschliessung neuer Finanzierungsquellen

abgelenkt werden, zumal die Erträge einer nationalen Erbschafts- und Schenkungssteuer die ohne Reformen drohenden Finanzierungslücken bei der AHV nicht schliessen könnten. Der AHV-Reformprozess darf durch die untaugliche Erbschaftssteuer-Initiative nicht verzögert werden.

Unzumutbare Belastung für die KMU

Die Erbschaftssteuer-Initiative greift in den erfolgreichen schweizerischen Steu-

erföderalismus ein und stellt zahlreiche kantonale Volksentscheide zur Verminderung der Nachlassbelastungen wieder in Frage. Sie bringt vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen zusätzliche steuerliche Belastungen und schmälert insgesamt das Wachstum, auf welches auch die AHV dringend angewiesen ist. Im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung der AHV muss die Volksinitiative für eine nationale Erbschaftssteuer deshalb abgelehnt werden. ■ (SAV)

Arbeitslosenquote verharrt bei 2,8 Prozent

Gemäss den Erhebungen des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) waren Ende Juli 2011 109 200 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingeschrieben. Die Arbeitslosenquote verharrte bei 2,8 Prozent.



Der tägliche Blick auf die Stelleninserate: Gemäss Prognosen des Seco werden in der Schweiz wieder mehr Menschen mit Arbeitssuche beschäftigt sein.

Mit 109 200 Arbeitslosen waren Ende Juli 1 178 Personen weniger ohne Stelle als im Vormonat. Gegenüber dem Vorjahresmonat verringerte sich die Arbeitslosigkeit um 33 130 Personen (–23,3 Prozent). Die Jugendarbeitslosigkeit (15- bis 24-Jährige) erhöhte sich hingegen um 8,7 Prozent auf 15 150 Personen, wie das Seco mitteilte. Sie war aber fast

ein Drittel tiefer als im Juli des Vorjahres. Insgesamt wurden im Juli 2011 162 530 Stellensuchende registriert, 3212 weniger als im Vormonat. Gegenüber der Vorjahresperiode sank diese Zahl damit um rund ein Fünftel. Die Zahl der bei den RAV gemeldeten offenen Stellen verringerte sich gemäss Seco um 2038 auf 19 155 Stellen.

Ab Herbst und für die nächsten zwölf Monate rechnet das Seco mit einer steigenden Arbeitslosenzahl. Die Konjunkturprognosen zeigen, dass schon bei einem Euro-Kurs zwischen 1.20 und 1.30 Franken und bei guter Entwicklung der Weltwirtschaft die Arbeitslosigkeit nicht mehr weiter sinkt.

Stellenmarkt: Wachstumsdynamik gestoppt

Die abnehmende Zahl offener Stellen wird auch von den aktuellen Quartalswerten des Adecco Swiss Job Market Index bestätigt. Es handelt sich dabei um eine von der Universität Zürich erhobene Messgrösse für den Schweizer Gesamtstellenmarkt in Internet und Presse.

Demnach ist im zweiten Quartal 2011 die im Frühjahr noch spürbare Wachstumsdynamik komplett aus dem Schweizer Stellenmarkt verschwunden. In der Genferseeregion ging das Stellenangebot deutlich zurück, ebenso im Gastgewerbe und bei administrativen Stellen. Dagegen schrieben die Unternehmen auffallend viele Kaderstellen aus. ■

PK-Renditen drehen ins Minus

Nach einem durchaus positiven zweiten Halbjahr 2010 sind die Renditen der Schweizer Pensionskassen im ersten Halbjahr 2011 unter Druck geraten, wie der aktuelle Performance-Vergleich des Schweizerischen Pensionskassenverbands ASIP zeigt. Lag die Medianrendite des Gesamtportfolios für die letzten zwölf Monate insgesamt bei 3,1 Prozent, betrug sie für das erste Halbjahr 2011 minus 0,2 Prozent.

Treiber für die negative Performance waren die anhaltende und zunehmende Stärke des Schweizer Frankens wie auch die hohe Unsicherheit in den Märkten im ersten Halbjahr 2011. Gründe für die hohe Volatilität waren die Katastrophe in Japan und vor allem die Schuldenkrise einzelner westlicher Volkswirtschaften. Es zeigt sich zudem, dass der starke Franken die Pensionskassen dazu drängt, dem Währungsmanagement zusätzliche Priorität zu schenken.

Die Mandatskategorien «Immobilien Schweiz indirekt» und «Immobilien Schweiz direkt» erzielten in den ver-

gangenen sechs Monaten die höchsten Renditen mit einer Medianrendite von 3,5 Prozent beziehungsweise 2,3 Prozent. Positive Renditen erzielte auch die Anlagekategorie «Obligationen Schweiz» mit 1,4 Prozent für das erste Halbjahr 2011. Demgegenüber stehen die durchwegs negativen Renditen in Schweizer Franken auf den Aktienmärkten (Schweiz, Welt, Europa, Asien Pazifik, Schwellenländer, Nordamerika).

Bezüglich Vermögensallokation sind keine grossen Verschiebungen im ersten Halbjahr erkennbar und die Veränderungen lassen sich meistens auf die Bewegungen der Märkte und nicht auf aktive Entscheide zurückführen. Auf aggregierter Ebene fällt die Veränderung im Bereich der Immobilien auf, wo die durchschnittliche Allokation in den letzten zwölf Monaten von 11,2 auf 13,1 Prozent angewachsen ist. Per Mitte 2011 waren Aktien mit durchschnittlich 27,8 und Obligationen mit 42 Prozent in den Portfolios der Vorsorgeeinrichtungen vertreten. ■

Wahlplattform im Internet

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat eine eigene Wahlplattform im Internet aufgeschaltet. Sie bietet Kandidierenden für die eidgenössischen Wahlen 2011 und der interessierten Öffentlichkeit kurze und klare Hintergrundinformationen – aus den Bereichen Sozialpolitik und Sozialversicherungen (AHV und IV), Arbeitsmarkt, Aus- und

Weiterbildung sowie Internationales. Die entsprechenden Dokumente, die aufdatiert und ergänzt werden, sind mit dem Button «Wahlen 2011 – unsere Positionen» abrufbar und können als PDF heruntergeladen werden. ■

www.arbeitgeber.ch → Wahlen 2011

Innovation im Cleantech-Bereich

Eine neue Studie der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich im Auftrag von Economiesuisse zeigt, dass die Zahl der Cleantech-Patente zwischen 2000 und 2008 weltweit um 227 Prozent angestiegen ist. Die Schweiz weist die höchsten Anteile von Cleantech-Patenten in den Bereichen Mineralölverarbeitung, nichtmetallische Minera-

lien, Metallherzeugnisse, Maschinenbau, Grundstoffchemie und Fahrzeugbau auf. Im Schnitt zählen gemäss der KOF-Studie 23,5 Prozent der Schweizer Firmen zum Cleantech-Bereich – in der Industrie sind es sogar 32 Prozent. Damit ist die Cleantech-Ausprägung der Schweizer Wirtschaft wesentlich breiter als oftmals vermutet. ■

AUSBLICK

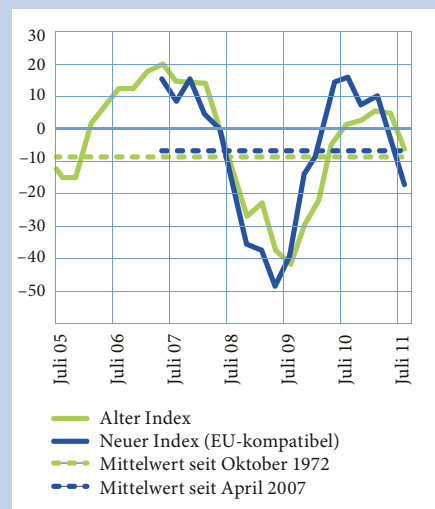
Abgekühltes Konsumklima

Die Konsumentenstimmung hat in den vergangenen Monaten einen deutlichen Dämpfer erlitten.

Der vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) erhobene Index der Konsumentenstimmung hat sich zwischen April und Juli erneut klar abgeschwächt: Der aus der vierteljährlichen Umfrage bei 1100 Haushalten berechnete Index sank im Juli 2011 auf ein Niveau von minus 17 Punkten (nach minus 1 Punkt im April, siehe Grafik). Dabei fielen insbesondere die Erwartungen zur konjunkturellen Entwicklung und zum Verlauf der Arbeitslosenzahlen deutlich schlechter aus als noch im April. Aber auch die Beurteilungen zur Entwicklung der persönlichen Finanzlage und zur Sicherheit der Arbeitsplätze waren im Juli deutlich negativer. Nur gerade bei der Einschätzung der künftigen Sparmöglichkeiten präsentierte sich die Stimmung positiver (plus 9 Punkte gegenüber minus 9 Punkten im April). Die Beurteilung, ob der Zeitpunkt für grössere Anschaffungen günstig sei, verharnte dagegen auf dem Aprilwert.

Bei den Preisen revidierten die Haushalte ihre Erwartungen zur Inflation erheblich nach unten. Sie sind jetzt klar unter dem langfristigen Mittelwert. ■ (Pfi.)

Index der Konsumentenstimmung



Quelle: Seco

H+ Die Spitäler der Schweiz

Mitglieder von H+ lehnen nationale Vereinbarung zu Fallpauschalen ab

In einer Abstimmung haben die Mitglieder von H+ eine Ergänzungsvereinbarung der nationalen Tarifpartner zur Einführung des Fallpauschalen-Systems SwissDRG abgelehnt. Wie der Verband der Schweizer Spitäler mitteilt, sprachen sich drei Viertel der gewichteten Stimmen gegen den zäh ausgehandelten Kompromiss aus.

Gemäss der vom Parlament im Dezember 2007 beschlossenen neuen Spitalfinanzierung müssen ab 1. Januar 2012 die Spitäler ihre Behandlungen über Fallpauschalen abrechnen. Hierfür wird das Fallpauschalen-System SwissDRG eingeführt.

Der Spitalverband H+ und der Verband der Krankenversicherer Santésuisse einigten sich Anfang Juli 2011 auf einen Kompromiss über Einführungsmodalitäten für dieses neue Fallpauschalen-System. Das Kompromisspaket beinhaltete Regelungen zur medizinischen Datenübermittlung, über die Höhe der Anlagenutzungskosten, über die Kostenüberwachung und den Ausweis der Kostendaten für die Verhandlungen. Über diese nationale «Vereinbarung über ergänzende Anwendungsmodalitäten bei der Einführung der

Tarifstruktur SwissDRG» (Ergänzungsvereinbarung) konnten die Mitglieder von H+ abstimmen.

Paket nicht mehrheitsfähig

Das Resultat der Abstimmung unter den H+-Mitgliedern ergab bei einer hohen Stimmbeteiligung von 81 Prozent eine deutliche Ablehnung der Vereinbarung über diese Einführungsmodalitäten. Bei der Abstimmung wurden keine Begründungen erfragt. Aufgrund von Kommentaren vieler Spitäler zeigt sich aber, dass nicht ein einzelnes Thema, sondern das Kompromisspaket als Ganzes nicht mehrheitsfähig war.

Die Spitäler zeigten sich sehr sensibel bei der Übermittlung medizinischer Daten und wünschen sich diesbezüglich Rechtssicherheit und klare Schranken für den Patientenschutz. Die vereinbar-

te Abgeltung der Investitionskosten wurde angesichts der hohen Innovation und der Dynamik im Gesundheitswesen als ungenügend eingestuft.

Bundesrat will dennoch eine nationale Regelung

Nach Ansicht von H+ sollen die Anwendungsmodalitäten für die Einführung der neuen Spitalfinanzierung nun im Sinne des Abstimmungsergebnisses im Rahmen der Tarifverhandlungen zwischen den einzelnen Spitälern und den Versicherern vereinbart werden. Unterschiedliche Regelungen auf kantonaler Ebene oder sogar einzelner Spitäler will der Bund jedoch verhindern. Gesundheitsminister Didier Burkhalter plant nun deshalb eine Verordnung, um die noch offenen Fragen der Umsetzung – insbesondere der Datenübermittlung – einheitlich festzulegen.

Unterstützung für die Tarifstruktur SwissDRG

Die Genehmigung der Fallpauschalen-Tarifstruktur SwissDRG 1.0 durch den Bundesrat Anfang Juli erlaubt die termingerechte Einführung der neuen Spitalfinanzierung auf den 1. Januar 2012. H+ und die Mitgliederbasis unterstützen nach wie vor die Tarifstruktur SwissDRG, die den Rahmen bildet für die schon angelaufenen Verhandlungen über die Tarifverträge zwischen den Spitälern und den Versicherern. Die lokalen Tarifpartner werden diese Verträge den Kantonen zur Genehmigung unterbreiten. ■ (db)

Zum Wohl des Patienten: Die Spitäler sind mit der Regelung zum Datentransfer an die Krankenkassen nicht einverstanden.



Bild: zvg

Jetzt ist Fairness gefragt

Die bedrohliche Frankenstärke stellt die Exportwirtschaft und den Arbeitsort Schweiz vor grosse Herausforderungen: Jetzt sind die gemeinsamen Interessen wichtig! **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

*Thomas Daum ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Der dramatische Höhenflug des Frankens Richtung Euro-Parität hat auch die letzten Schönfärber und Zweifler aufgeschreckt. Vor allem in der politischen Szene ist der Stimmungswandel eklatant. Dieselben Kreise, die noch vor Kurzem den Nationalbank-Verantwortlichen Unfähigkeit und die Verschleuderung von Volksvermögen vorwarfen, erwarten nun, dass sie mit allen geldpolitischen Waffen den Kampf gegen die krasse Überbewertung unserer Währung führen. Man mag sich über solche politische Voten, welche die Notenbank zuerst schwächten und nun auf ihre Stärke hoffen, ärgern oder sie zynisch als Charakteristika des Wählermarketings hinnehmen: Hauptsache, das SNB-Direktorium kann nun mit voller politischer Rückendeckung den Kampf an den Devisenmärkten führen.

Auch wenn die Interventionen der Nationalbank erste Wirkungen zeigen, sind wir von einer Entspannung der Situation noch weit entfernt. Die Exportwirtschaft (inklusive Tourismus) muss weiterhin mit Wechselkursverhältnissen rechnen, die ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der internationalen Konkurrenz drastisch erodieren. Nur wenige Unternehmen verfügen langfristig über die nötige Preissetzungsmacht, um die Übersteuerung des Frankens auf der Ertragsseite zu kompensieren. Die meisten sind einer harten Konkurrenz ausgesetzt, und auch Kunden in langfristigen Lieferbeziehungen suchen Alternativen,

wenn der wechselkursbedingte Mehrpreis zu hoch wird. Weil zudem manche Unternehmen laufende Verträge mit vorteilhafteren Konditionen unter den neuen Rahmenbedingungen erneuern müssen, werden die negativen Spuren der Frankenstärke in den Büchern der Exportwirtschaft immer tiefer. Lassen wir uns also von den Exportstatistiken der letzten Monate nicht täuschen. Sie zeigen die (Margen-)Verluste der Firmen in den abgewickelten Exportvolumen nur unvollständig, und sie sind blind gegenüber den kommenden, dramatischen Herausforderungen der Exportwirtschaft durch die Frankenstärke.

Die Kosten optimieren

Die Unternehmen müssen rechtzeitig auf diese Herausforderungen reagieren – und sie haben bereits zahlreiche Massnahmen eingeleitet, um den Folgen der Frankenaufwertung zu begegnen. Mit dem vermehrten Einkauf im Euro-respektive Dollarraum (was allerdings einheimische Zulieferanten unter Druck setzt), Währungsabsicherungen und allgemeinen Effizienzsteigerungen lassen sich jedoch die währungsbedingten Verluste der Konkurrenzfähigkeit nicht mehr schliessen. Bevor in dieser Lage Arbeitsplätze abgebaut oder verlagert werden, sollten alternative Möglichkeiten zur Kostenoptimierung im Personalbereich gesucht werden. Dazu gehört in erster Linie die Arbeitszeitverlängerung bei gleichbleibendem Lohn, sofern für die zusätzliche Produktion auch eine entsprechende Nachfrage besteht. Fehlt diese Voraussetzung, dann können auch Lohnsenkungen zur Bewältigung einer Krise beitragen. Solche Einschnitte müssen aber die ultima ratio bleiben und in einem offenen Dialog mit den Arbeitnehmenden respektive ihren Vertretungen eingeführt werden. Jetzt ist sozialpartnerschaftliche Fairness gefragt. Einseitige Arbeitgeberdiktate sind ebenso unverantwortlich wie gewerkschaftliche Fundamentalwiderstände, wenn es um die Zukunft des Arbeitsorts Schweiz geht. ■

Emil Weiss, Besitzer der Weiss Metallbau AG, Steckborn (TG)

«Wir müssen Berufsleute mit attraktiven Angeboten abholen»

Emil Weiss hat sich als Unternehmer im Metallbau, Handel und Weinbau profiliert. Aber auch auf Verbandsebene verfügt der ehemalige Zentralpräsident der Schweizerischen Metall-Union (SMU) über einen reichen Erfahrungsschatz. Jetzt zieht er Bilanz und äussert sich über die KMU, die Zukunft der Metallbaubranche – und zur Bildungs- und Sozialpolitik. **Iris Wirz (Interview), René Pfister (Redaktion)**

Herr Weiss, wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Situation der KMU – abgesehen von aktuellen Problemen wie der Frankenstärke?

Emil Weiss: Grundsätzlich ist die Schweizer Wirtschaft mit einem gesunden Wachstum stabil. Die Grundlage ist gut. Globaleres Denken über die Grenzen hinaus wird jedoch vermehrt zum Thema und fordert uns Unternehmer.

Was bereitet Ihnen Sorgen?

Die fehlende Kontinuität, wenn es um die Wirtschaftspolitik geht: Egal, es um eine Bankenkrise oder Ähnliches geht – ich habe Mühe damit, wie schnell Politiker das Gefühl bekommen, sie seien im jeweils aktuellen Thema Spezialisten. Ohne sorgfältige Abklärung und Auseinandersetzung mit der Materie werden Lösungsvorschläge oder Forderungen präsentiert. Es darf meiner Meinung nach nicht sein, dass die ganze Wirtschaftspolitik von der jeweiligen Situation so stark emotional geprägt wird. Ein wichtiges Anliegen ist zum Beispiel, dass wir kontinuierlich gute Rahmenbedingungen für die KMU haben beziehungsweise schaffen. Und da gibt es noch einiges zu tun. Heute bestehen zu viele Hemmnisse; es herrscht eine Überbürokratisierung in unseren Branchen.

«Der ausländische Markt bietet auch Möglichkeiten – und Konkurrenz gehört zum Geschäft.»

Inwiefern ist Globalisierung ein Thema für die Metallbaubranche?

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist ein wichtiges Stichwort. Wir müssen zusammenwachsen, Synergien nutzen, das Gespräch suchen. Das kann die Landesgrenzen ebenso betreffen wie die Kantonsgrenzen. Im Moment beschäftige ich mich mit dem grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr am Beispiel Ostschweiz. Wir prüfen und

diskutieren Chancen und Hemmnisse rund um den freien Marktzugang im Dreiländereck.

Mit welchem Ziel?

Die Frage ist: Was braucht es für unsere Unternehmen, um unbürokratisch über die Landesgrenzen hinaus marktfähig zu sein? Wachstum ist wichtig; darin liegen schliesslich die Chancen. Ich habe Verständnis, dass viele Angst vor offenen Grenzen oder Konkurrenz aus dem Ausland haben. Doch Konkurrenz gehört zum Geschäft. Wir sollten uns nicht zu sehr abgrenzen; der ausländische Markt bietet vor allem auch Möglichkeiten. So sind ausländische Kunden in Grenznähe oft bereit, etwas mehr für Schweizer Qualität zu zahlen.

Wie zufrieden sind Sie mit der Sozialpolitik?

Bis anhin war ich zufrieden, doch nun nimmt die Entwicklung mit der Forderung «4000 Franken Lohn für alle» einen seltsamen Lauf. Das ist für mich der falsche Weg. Einige Arbeitsuchende erbringen zu wenig Leistung für diesen Lohn. Ist der Mindestlohn verbindlich festgelegt, sind Arbeitgeber nicht mehr gewillt, schwache Mitarbeitende weiter zu beschäftigen. Also gibt es schliesslich mehr Sozialfälle. Auch in unserer Branche erbringen manche Leute die verlangte Leistung heute nicht mehr. So würde sich bei einem zu hohen Mindestlohn ein wirtschaftlich nicht tragbares System entwickeln. Ich bin selbstverständlich der Meinung, dass Integration und gerechte Löhne ein Muss sind, aber nicht nach dem Giesskannen-Prinzip. Es ist nicht realistisch, dass alle gleich viel verdienen, egal, was sie leisten.

Sie haben die Integration erwähnt. Inwiefern ist sie ein Muss?

Wichtig ist die schnelle Integration von Mitarbeitenden, die durch Unfall, Krankheit oder andere Gründe nicht zu 100 Prozent einsetzbar sind. So können die Kosten der Sozialkassen abgebaut werden. Solange der Mitarbeiter noch nicht zu

100 Prozent einsatzfähig ist, könnte allenfalls der Staat etwas zum Lohn beisteuern. Das ist die Richtung, in welche wir uns bewegen sollten.

Zur Bildungspolitik: Wie soll sie sich weiter entwickeln?

Wir müssen dafür sorgen, dass wir die Berufsleute mit attraktiven Angeboten abholen. Die Schere zwischen akademischen und praktischen Berufen öffnet sich immer mehr. Hier sollte eine gewisse Gleichstellung erreicht werden. Durch die Demografie wird das Umwerben der Auszubildenden verschärft. Wir müssen vermehrt aufzeigen, dass für die jungen Berufsleute der Weg bis zum Hochschulabschluss offen ist – dank der modularen Weiterbildung. Es zeigt sich in der Praxis, dass Ingenieure, die nach der Berufsmittelschule ins Studium eingestiegen sind, näher an der Wirtschaft sind. Zudem: Der Stellenwert der höheren Berufs- und Fachprüfung im Metallbau wie auch in der Landtechnik ist nach wie vor hoch.

Bild: zlg

Wie sieht die Zukunft in den Branchen Metallbau, Landtechnik und Hufschmiede aus?

Der Metallbau steht vor grossen Herausforderungen. Die Stichworte heissen Energieeffizienz und nachhaltiges Bauen. Der Metallbauer wird auch künftig genügend Arbeit haben; das Bauvolumen nimmt weiter zu. Es gibt viele ältere Bauten, die Sanierungsmöglichkeiten bieten. In der Landtechnik wird die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe abnehmen oder sie werden zu grösseren Betrieben zusammenwachsen. Die Betriebsstruktur der Firmen wird sich parallel dazu verändern. Die Landmaschinenmechaniker werden auch in Zukunft gesuchte und hochspezialisierte Fachleute sein. Auch die Zukunft der Hufschmiede ist gesichert. Der Mensch hat heute sehr viel Freizeit, viele Leute widmen sich dem Pferdesport. Der Hufbeschlag-Spezialist ist gefordert.

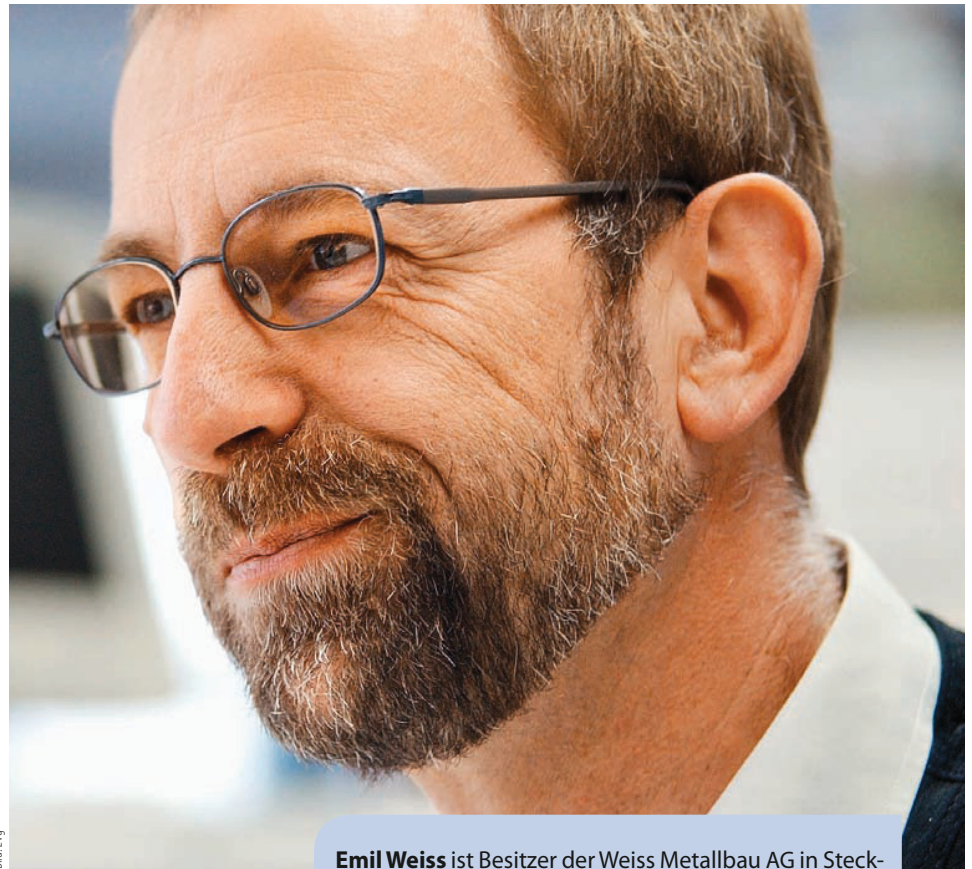
Sie waren zwölf Jahre Zentralpräsident der SMU. Was hat sich in dieser Zeit verändert?

Die Technik hat sich am schnellsten verändert, aber auch das Erscheinungsbild unserer Berufe und die Anforderun-

gen an den Berufs- und Arbeitgeberverband. Heute werden wir anders wahrgenommen von Wirtschaft und Politik. Der Aufbau des Netzwerkes und des Lobbying hat sich gelohnt. Wir sind gefragte Partner der anderen Dachorganisationen. Mit unseren Kontakten zu Ämtern, Politikern und Wirtschaftsvertretern ist der Weg kürzer geworden, um unsere Anliegen gezielt einzubringen. Mit der aktiven Mitarbeit bei Vernehmlassungen nehmen wir auch die Verantwortung als Arbeitgeberverband wahr. Ich bin stolz, nach schwierigen Zeiten den Verband in den Erfolg geführt zu haben.

Wie beurteilen Sie die Position der SMU heute?

Die SMU ist gut positioniert, man weiss, wer sie ist. Der Verband ist bekannt und wird geschätzt. Die SMU beweist Fachkompetenz, aber auch politische, soziale und wirtschaftliche Kompetenz. Gerade in der Bildungspolitik sind wir ein gefragter Partner. Auf das können wir stolz sein.



Emil Weiss ist Besitzer der Weiss Metallbau AG in Steckborn, die sich seit 2006 auf die Beratung und Planung konzentriert – insbesondere beim Bau von Wintergärten. Weiss ist zudem im Handel (etwa mit Verleimpresen für die Holzbearbeitung) tätig und besitzt eine Autowaschanlage und einen Rebberg mit Weinkellerei. Als Zentralpräsident der SMU hat er ab 1999 die Professionalisierung des Verbands vorangetrieben. Im Juni hat er das Amt an Hans Kunz übergeben.

Was sind Ihre Stärken, die Sie einbringen konnten und können?

Meinen Beruf lernte ich von Grund auf und bleibe ihm stets mit Freude und Herzblut verbunden. Ich bin pragmatisch, beharrlich, ausdauernd und habe eine positive Grundhaltung. Ich versuche, möglichst schnell einen Weg zu finden. Zudem habe ich ein ausgesprochenes Flair für Zahlen. Ich suche Lösungen, die vielleicht unkonventionell sind, nicht gleich auf der Hand liegen. Gerade in meinem Geschäft habe ich damit grosse Erfolge erzielt. Wenn andere sagten, dass es nicht gehe, spornete mich das an und ich bewies oft das Gegenteil. Ich bin ein Praktiker, habe ein gutes und schnelles Vorstellungsvermögen. Ich suche nicht nach der einfachsten, sondern nach der besten Lösung. ■

Urteil

Falsche Angaben im Bewerbungsverfahren

Unwahre Angaben im Bewerbungsverfahren können eine fristlose Entlassung rechtfertigen, wenn sie von ausschlaggebender Bedeutung für die Anstellung waren. Muss der Beschluss über die Kündigung von einem mehrköpfigen Gremium gefasst werden, kann auch eine innerhalb von einer Woche ausgesprochene Kündigung rechtzeitig sein.

Sachverhalt

A. (Arbeitnehmer) war vom 17. März 2003 bis am 30. September 2003 für ein Jahresgehalt von 100 000 Franken bei der Banque Y. SA angestellt, bei der er in der Zweigniederlassung Zürich die Aufgabe hatte, private und institutionelle Kunden zu akquirieren und zu betreuen. Danach war er ohne Anstellung und bezog Arbeitslosengelder. Er hatte zwar noch Beziehungen zu vermögenden Personen im Mittleren Osten, aber keine Vermögensverwaltungsaufträge mehr.

Im Verlauf von Vorstellungsgesprächen bei der Bank X. (Arbeitgeberin) erklärte A. wahrheitswidrig, er stehe in einem ungekündigten Vertragsverhältnis bei Y., seine Kündigungsfrist betrage drei Monate, er beziehe ein Jahresgehalt von 180 000 Franken, verwalte und betreue Kundengelder in der Höhe zwischen 200 und 300 Millionen US-Dollar und habe sich von 1993 bis 2003 in Abu Dhabi aufgehalten. In der Folge stellte ihn X. mit Vertrag vom 23./26. Februar 2005 als «Senior Private Banker» und Mitglied der Direktion an. Seine Aufgabe bestand darin, neue Kunden in von ihm bis anhin schwergewichtig bearbeiteten Teilmärkten zu akquirieren und bisherige Kunden zu betreuen. Das Jahressalär wurde auf insgesamt 160 000 Franken zuzüglich einer Erfolgsbeteiligung festgelegt. A. trat seine Stelle am 1. April 2005 an. Im Probezeit-Bericht vom 22. Juni 2005 attestierte ihm X. namentlich, er habe sich sehr gründlich eingearbeitet, sei aufgeschlossen, denke aktiv mit und nehme die ihm übertragene Verantwortung gewissenhaft wahr.

Ende August 2005 ersuchte X. Y. telefonisch um die Zustellung eines Arbeitszeugnisses betreffend A., weil dieser der

Aufforderung, ein solches auszuhändigen, nicht nachgekommen war. Dem am 7. September 2005 eingegangenen Arbeitszeugnis konnte X. entnehmen, dass Y. A. den Arbeitsvertrag wegen ungenügender Leistung auf den 30. September 2003 gekündigt hatte. Daraufhin erklärte X. am 13. September 2005 A. mündlich und schriftlich die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses wegen falscher Angaben bei den Einstellungsgesprächen. Mit Brief vom 15. September 2005 opponierte A. gegen diese Kündigung und bot seine Arbeitskraft an.

Aus den Erwägungen

2.1 Nach der Rechtsprechung ist eine fristlose Entlassung nur bei besonders schweren Verfehlungen des Arbeitnehmers gerechtfertigt. Bei der Gewichtung einer Pflichtverletzung ist bei Kadern Personen aufgrund des ihnen entgegengebrachten besonderen Vertrauens und der Verantwortung, die ihnen ihre Funktion im Betrieb überträgt, ein strenger Massstab anzulegen. Demgemäss hat das Bundesgericht bei einem Arbeitnehmer, der als Personalleiter eine Vertrauensposition im Betrieb innehatte, eine Täuschung des Arbeitgebers durch das Herstellen wahrheitswidriger Dokumente für die Buchhaltung als wichtigen Grund zur fristlosen Kündigung qualifiziert.

2.3 Das Obergericht erwog, da den Arbeitnehmenden bereits im Stadium der Vertragsverhandlungen eine vorvertragliche Treuepflicht treffe, könnten bewusst wahrheitswidrige Angaben bei der Stellensuche einen wichtigen Grund für die fristlose Kündigung darstellen. Dies könne bei falschen Angaben über

Fähigkeiten, Kenntnisse, Examen und Ausbildungsgänge zutreffen, wenn sie einen Bezug zur Stelle hätten und der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse an der Kenntnis der Wahrheit habe.

Die Aufgabe von A. habe gemäss Anstellungsvertrag in der Akquisition neuer Kunden bestanden, weshalb es für seine Anstellung entscheidend gewesen sei, dass er eine gute bisherige Kundenbeziehung und einen intensiven Kundenkontakt hatte. X. hätte ihn nicht angestellt, wenn sie gewusst hätte, dass er seit längerer Zeit arbeitslos war und keine konkreten Vermögensverwaltungsaufträge mehr hatte. Seine Anstellung bei Y. und seine angegebene Vermögensverwaltungstätigkeit seien demnach von ausschlaggebender Bedeutung gewesen. Zudem sei A. als Mitglied der Direktion mit kollektiver Zeichnungsberechtigung angestellt worden. Es habe daher von ihm besondere Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit erwartet werden können, habe er doch gegenüber seinen Kunden und X. eine ausgesprochen hohe Verantwortung gehabt. Da er seine Anstellung durch unwahre Angaben erschlichen habe, könne ihm ein solches Vertrauen aber nicht mehr entgegengebracht werden. Bezüglich des von ihm erwarteten Aufbaus einer neuen Kundschaft im Mittleren Osten seien seine wahrheitswidrig behaupteten Kundenkontakte von entscheidender Bedeutung gewesen. Dass er während seiner kurzen Anstellungszeit den Kun-

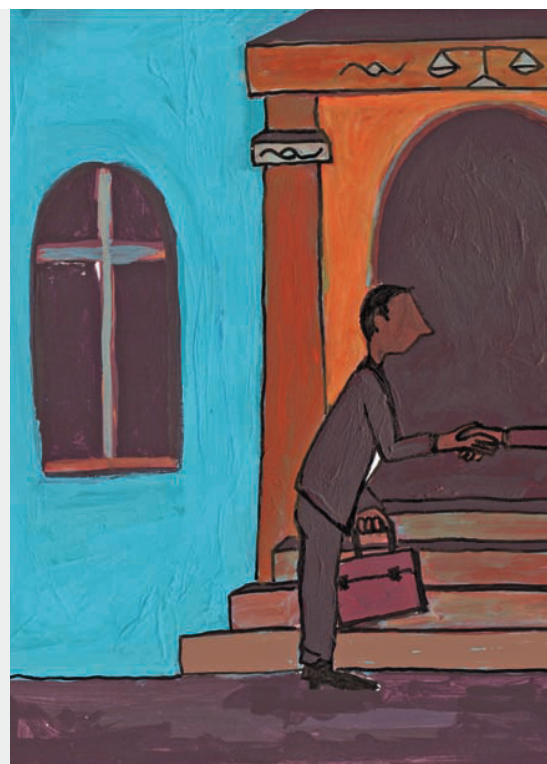




Illustration: Christine Ruf

denzuwachs noch nicht erfolgreich haben fördern können, laste ihm X. nicht an. Sie habe jedoch nicht mehr an eine erfolgversprechende Tätigkeit von A. glauben können. Durch seine unwahren Angaben zu vertragsrelevanten Tatsachen habe A. seine vorvertragliche Treupflicht in schwerer Weise verletzt und das gegenseitige Vertrauensverhältnis endgültig zerstört, weshalb es X. nicht zumutbar gewesen sei, das Arbeitsverhältnis mit A. bis zum Ablauf der vertraglich vereinbarten Kündigungsfrist von sechs Monaten fortzusetzen.

2.4 A. bestreitet nicht, dass falsche Angaben bei der Stellensuche einen wichtigen Grund zur fristlosen Kündigung bilden können. Er wendet jedoch ein, die ihm angelasteten unwahren Angaben hätten keinen Zusammenhang mit der Vertragserfüllung gehabt. Dies werde durch die guten Noten im Probezeit-Bericht bestätigt. Dass X. nicht mehr an seine erfolgreiche Tätigkeit geglaubt habe, sei unerheblich, weil dieser Glaube auf Spekulationen beruhe und solche keinen hinreichenden Grund für eine fristlose Kündigung bilden könnten. Auch wenn in Bezug auf unzutreffende Angaben beim Vorstellungsgespräch bei einem Mitglied der Direktion ein strenger Massstab anzulegen sei als bei einem Bauzeichner, der unzutreffende Angaben über seine Ausbildung mache, sei ein wichtiger Grund zu verneinen, wenn die vertraglichen Leistungen er-

bracht würden. Indem X. die gute bis sehr gute Erbringung dieser Leistungen bestätigt habe, habe sie zum Ausdruck gebracht, dass die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses von einem objektiven Standpunkt aus gesehen zumutbar gewesen wäre.

2.5 A. lässt ausser Acht, dass ihm als Mitglied der Direktion eine sehr hohe Verantwortung zukam und seine Anstellung daher zusätzlich zur Erfüllung seiner Aufgaben ein besonderes Vertrauen in seine Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit voraussetzte. Die Kenntnis darüber, dass A. anlässlich seiner Vorstellungsgespräche wahrheitswidrige Angaben gemacht hatte, war daher unabhängig von der Qualität seiner danach erbrachten Arbeitsleistung objektiv geeignet, die für seine weitere Anstellung wesentliche Vertrauensgrundlage zu zerstören oder zumindest so tief greifend zu erschüttern, dass X. die Fortsetzung des Vertrags nicht mehr zuzumuten war. Das Obergericht hat demnach das ihm zustehende Ermessen nicht überschritten, wenn es einen wichtigen Grund gemäss Art. 337 OR bejahte.

3.1 Nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung ist eine fristlose Kündigung gemäss Art. 337 OR ohne Verzug nach Kenntnis des wichtigen Grundes auszusprechen, andernfalls wäre Verwirkung anzunehmen. Eine Frist von zwei bis drei Arbeitstagen zum Nachdenken und Einholen von Rechtsauskünften wird als angemessen erachtet. Eine längere Frist wird nur zugestanden, falls praktische Erfordernisse des Alltags- und Wirtschaftslebens diese als berechtigt erscheinen lassen. So wird juristischen Personen, bei denen der Entscheid über die Kündigung in die Kompetenz eines mehrköpfigen Organs fällt, aufgrund des längeren Willensbildungsprozesses eine Entscheidungsfrist von etwa einer Woche zugestanden.

3.2 Das Obergericht ging davon aus, X. habe am Mittwoch, den 7. September 2005 das Arbeitszeugnis von Y. erhalten; die Entlassung sei am Dienstag, den 13. September 2005 ausgesprochen worden. Dabei sei zu beachten, dass

am Montag, den 12. September 2005 in Zürich das Knabenschiessen stattgefunden habe, weshalb vielfach der Nachmittag als Feiertag gelte. Zwischen Eingang des Zeugnisses und der fristlosen Kündigung hätten somit zweieinhalb oder höchstens drei Arbeitstage gelegen, weshalb die Kündigung noch rechtzeitig erfolgt sei.

3.3 A. macht geltend, die Kündigung sei fünf Tage nach Erhalt des Arbeitszeugnisses erfolgt, wenn davon ausgegangen werde, die Frist beginne erst am Tag nach erfolgter Mitteilung zu laufen. Genau genommen habe X. die Kündigung am siebten Tag nach Kenntnis des Kündigungsgrundes ausgesprochen. Dies erscheine als zu lange, zumal es bei leitenden Angestellten einer Bank üblich sei, auch am Samstag oder während des Knabenschiessens zu arbeiten. Zwar treffe grundsätzlich zu, dass bei einer juristischen Person die Willensbildung aufwändiger sein könne als bei einer natürlichen Person. Dies habe jedoch vorliegend keinen Einfluss auf die Reaktionszeit gehabt, da die Entscheidungsträger sich in Zürich und Basel befunden hätten und sich problemlos telefonisch, per E-Mail oder persönlich in Zürich oder Basel hätten besprechen können. Die Kündigung hätte demnach spätestens am Montagmorgen erfolgen müssen.

3.4 Da im vorliegenden Fall der Beschluss über die fristlose Kündigung anerkanntermassen von einem mehrköpfigen Gremium gefasst werden musste und zuvor tatsächliche und rechtliche Abklärungen angezeigt waren, hat das Obergericht – unabhängig von der Bestimmung der Arbeitstage – kein Bundesrecht verletzt, wenn es die innerhalb einer Woche nach Kenntnis des Kündigungsgrundes ausgesprochene Kündigung noch als rechtzeitig qualifizierte.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 14. Februar 2011 (4A_569/2010)

Urteil

Grundlagenirrtum bei Vertragsabschluss

Vermittelt der sich Bewerbende während des Bewerbungsverfahrens den Eindruck, dass die ausländerrechtliche Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung vorhanden sei, obwohl das nicht der Fall ist, kann der Arbeitgeber Grundlagenirrtum geltend machen.

Sachverhalt

Am 30. November und 15. Dezember 2004 führte A. (Beschwerdeführerin) bei der Zürcher Zweigniederlassung der Y. (Beschwerdegegnerin) Vorstellungsgespräche im Hinblick auf eine Anstellung im Riskmanagement. Am 20. Dezember 2004 unterzeichneten die Parteien einen entsprechenden Arbeitsvertrag, in dem als Arbeitsbeginn der 1. Januar 2005 vorgesehen war.

Während des Bewerbungsverfahrens vermittelte A. Y. den Eindruck, sie arbeite seit 2004 mit gültiger Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung (Daueraufenthaltsbewilligung B zu Erwerbszwecken) in der Schweiz. In Wahrheit war die Aufenthaltsbewilligung zwecks Studiums bereits am 15. Juli 2003 abgelaufen und A. mit Verfügung des Migrationsamts Zürich vom 30. Juli 2004 der weitere Aufenthalt verweigert worden. A. benötigte im Moment des Vertragsabschlusses sowohl eine Bewilligung zwecks Änderung des Aufenthaltszwecks als auch eine Bewilligung zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit.

Nachdem eine Mitarbeiterin von Y. von dieser Situation erfahren hatte, teilte sie A. am 23. Dezember 2004 mit, es gebe ein «Riesenproblem» beziehungsweise eine «andere Situation», sodass die Arbeitserlaubnis abgewartet werden müsse, bevor A. die Arbeit aufnehmen könne. Am 11. Januar 2005 erhielt A. von Y. schliesslich die Mitteilung, dass der Versuch, von den Behörden eine Bewilligung zu erhalten, gescheitert sei. Y. würde nun einen anderen Kandidaten einstellen, da sie jemanden benötige, der sofort mit der Arbeit beginnen könne. Tags darauf bestätigte Y., dass sie A. «nicht weiter berücksichtigen» könne. Am 16. Januar 2005 reichte A. beim Arbeitsgericht Zürich eine Einspra-

che gegen die Kündigung im Sinne von Art. 336b OR sowie eine Klage wegen missbräuchlicher Kündigung ein.

Y. wendete vor Arbeitsgericht ein, sie habe sich im Moment des Vertragsabschlusses bezüglich des aufenthaltsrechtlichen Status von A. in einem Irrtum befunden, weshalb der Arbeitsvertrag für sie nicht verbindlich sei. Das Arbeitsgericht kam zum Schluss, dass die Voraussetzungen eines Grundlagenirrtums vorliegen, und wies die Klage von A. mit Urteil vom 11. August 2005 vollumfänglich ab, was das Obergericht bestätigte.

Aus den Erwägungen

5. In materiellrechtlicher Hinsicht macht A. geltend, das Obergericht habe die Vorschriften über den Grundlagenirrtum verletzt, da es davon ausgegangen sei, der Irrtum müsse weder objektiv noch subjektiv wesentlich sein.

5.1 Ein Vertrag ist für denjenigen unverbindlich, der sich beim Abschluss in einem wesentlichen Irrtum befunden hat (Art. 23 OR). Ein wesentlicher Irrtum ist der sogenannte Grundlagenirrtum.

Auf einen solchen kann sich die Partei berufen, die sich über einen bestimmten Sachverhalt geirrt hat, der für sie notwendige Vertragsgrundlage war, und den sie zudem nach Treu und Glauben im Geschäftsverkehr als eine notwendige Grundlage des Vertrags betrachten durfte (Art. 24 Abs. 1 Ziff. 4 OR). Neben der subjektiven Wesentlichkeit ist damit erforderlich, dass der zugrunde gelegte Sachverhalt auch objektiv, vom Standpunkt oder nach den Anforderungen des loyalen Geschäftsverkehrs als notwendige Grundlage des Vertrags erscheint.

5.2 Die Rügen sind haltlos, hat das Obergericht doch ausgeführt, dass sich Y. im Moment des Vertragsabschlusses bezüglich der aufenthaltsrechtlichen Situation in einem Irrtum befunden habe und dass diese Situation von «verkehrs-wesentlicher» Bedeutung sei. Denn davon hänge ab, welche Aussichten auf Erteilung einer Arbeitsbewilligung bestünden, was wesentlich sei für den Entscheid von Y., ob sie mit A. überhaupt einen Vertrag abschliessen wolle.

An anderer Stelle hat das Obergericht sogar ausdrücklich wiederholt, dass «der ausländerrechtliche Status und die Verfügbarkeit (Arbeitsbeginn)» von A. als «subjektiv und objektiv wesentliche Vertragspunkte taxiert werden» müssten. Das Obergericht hat damit entgegen der Behauptung von A. die Voraussetzungen der objektiven und subjektiven Wesentlichkeit des Irrtums durchaus berücksichtigt. Dass die aufenthaltsrechtliche Situation einer Arbeitnehmerin für Y. unwesentlich wäre, macht A. zu Recht nicht geltend.

6. A. rügt sodann eine Verletzung von Art. 320 Abs. 3 OR, indem sowohl das Kassations- wie auch das Obergericht davon ausgegangen seien, A. habe noch keine Arbeitsleistung im Sinne dieser Bestimmung erbracht. A. habe für Y. durchaus bereits gearbeitet, indem sie diese dabei unterstützt habe, eine Arbeitsbewilligung einzuholen.

Diese Rüge ist offensichtlich unbegründet. Die Anwendung von Art. 320 Abs. 3 OR setzt voraus, dass die Arbeitnehmerin ihre Stelle bereits angetreten hat. Davon kann vorliegend keine Rede sein, hat Y. A. doch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass ein Arbeitsantritt erst erfolgen könne, sobald die nötige Arbeitsbewilligung vorliege. Indem sie Y. bei der Einholung einer Bewilligung «unterstützte», hat A. ihre Stelle jedenfalls nicht angetreten und keine Arbeitsleistung gemäss Arbeitsvertrag erbracht.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 13. Dezember 2010 (4A_493/2010)



Illustration: Christine Ruf

Urteil

Pausen im betriebsinternen Pausenraum

Pausen gelten als Arbeitszeit, wenn der Arbeitsplatz nicht verlassen werden darf. Ein speziell eingerichteter Pausenraum gilt nicht als Arbeitsplatz. Der Arbeitnehmer muss nicht zwingend auch das Gebäude verlassen können.

Sachverhalt

A. (Beschwerdeführerin) arbeitete vom 1. Oktober 2003 bis 28. Februar 2006 als Kassiererin bei Y. (Beschwerdegegnerin). Im Juni 2009 erhob A. Klage und machte geltend, sie habe das Casino während der Pausen nicht verlassen dürfen, sondern Bereitschaftsdienst leisten und die Pausen oft unterbrechen müssen, wenn dies ihre Vorgesetzten als geboten erachtet hätten. Daher seien ihr die Pausen als Arbeitszeit anzurechnen und zu entschädigen.

Aus den Erwägungen

4. Materiell hielt die Vorinstanz fest, die Angestellten der Beschwerdegegnerin hätten die Pausen in einem der

vorgesehenen Pausenräume verbringen können und seien nicht mit einem Pager oder Handy ausgerüstet gewesen. Deshalb seien sie für die Vorgesetzten auch nicht jederzeit verfügbar gewesen. Y. anerkenne zwar, es sei gelegentlich vorgekommen, dass Mitarbeiterinnen ihre Pausen hätten unterbrechen müssen. Die unterbrochenen Pausen hätten jedoch nachgeholt werden dürfen. Dies habe A. nicht bestritten.

4.2 A. macht geltend, sie habe das Casino während der Pausen nicht verlassen dürfen, weshalb diese unabhängig davon, ob sie habe Bereitschaftsdienst leisten müssen, zu entschädigen seien.

4.3 Die Vorinstanz hielt fest, A. und ihre damaligen Arbeitskollegen hätten das Casino während der Pausen unbestrittenermassen nicht verlassen dürfen. A. habe ihre Pausen nicht an ihrem Arbeitsplatz, das heisst an der Kasse, sondern in einem Pausenraum verbringen müssen. Ein eigens zur Verbringung der Pausen eingerichteter Raum sei kein Ort, an dem sich die Arbeitnehmer zur Ausführung der ihnen zugewiesenen Arbeit aufzuhalten haben.

4.4 Nach Art. 15 Abs. 2 ArG gelten Pausen als Arbeitszeit, wenn die Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz nicht verlassen dürfen. Als Arbeitsplatz gilt jeder Ort im Betrieb oder ausserhalb des Betriebs, an dem sich der Arbeitnehmende zur Ausführung der ihm zugewiesenen Arbeit aufzuhalten hat (Art. 18 Abs. 5 ArGV 1). A. behauptet zwar, die zwingend im Betrieb des Arbeitgebers zu verbringenden Pausen seien zu entschädigen, zitiert aber weder eine einschlägige Rechtsprechung noch Lehrmeinungen, die ihre Ansicht unterstützen.

In der Literatur wird vielmehr die Auffassung vertreten, unter Arbeitsplatz im Sinne von Art. 15 Abs. 2 ArG sei derjenige Ort zu verstehen, an dem der Arbeitnehmende seine gewöhnliche Tätigkeit verrichte. Soweit eine Pause in einem speziell dafür vorgesehenen Raum abzuhalten sei, verlasse der Arbeitnehmende daher bereits seinen Arbeitsplatz, selbst wenn sich der Pausenraum im selben Gebäude wie der Arbeitsplatz befinde. Der Arbeitnehmende müsse nicht notwendig auch das Betriebsgebäude verlassen können. Es ist nicht willkürlich, Pausen, die in einem eigens zur Verbringung der Pausen eingerichteten Raum zu verbringen sind, nicht als entschädigungspflichtige Arbeitszeit zu qualifizieren.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 6. Oktober 2010 (4A_343/2010)

www.arbeitgeber.ch

Weiterbildungsgesetz

Förderung der Weiterbildung: Was Sinn macht – und was nicht

Bis Ende Jahr legt eine Expertenkommission dem Bundesrat einen Entwurf für ein eidgenössisches (Rahmen-)Weiterbildungsgesetz vor. Die Gewerkschaften pochen dabei auf den Einbezug von Bildungsurlauben. Doch jetzt belegt ein neues Gutachten, dass sie ein untaugliches Instrument sind – und generell nur beschränkt staatlicher Handlungsbedarf besteht. Sicher ist: Mehr Koordination und Effizienz in der Weiterbildung sind wünschbar. **Jürg Zellweger**



Bild: Keystone/Martin Rüschli

Viele Unternehmen (wie hier Georg Fischer) fördern die Weiterbildung ihres Personals in Eigenregie.

Berufsorientierte Weiterbildung ist unbestrittenermassen ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz. Das Beispiel der Zürcher Kantonalbank zeigt, wie Unternehmen aus Überzeugung erheblich in ihre Mitarbeitenden investieren (mehr im Beitrag ab Seite 20). Branchenverbände wie die Schweizerische Bankiervereinigung beschäftigen sich mit Aus- und Weiterbildungsstrategien, um die Attraktivität ihrer Branche auf dem Arbeitsmarkt zu steigern und die Innovations- und Leistungsfähigkeit ihrer Mitgliedsunternehmen zu fördern (mehr im Beitrag ab Seite 18). Neben dieser privaten und personalpolitisch motivierten Weiterbildung, die keiner weiteren staatlichen Regelung bedarf, steht aus gesellschaftlicher und politischer Perspektive der Zugang zum lebenslangen Lernen aller sozialen Gruppen im Vordergrund der Weiterbildungs-Debatte.

Im Rahmen der Vorarbeiten zu einem Weiterbildungsgesetz auf Bundesebene sind zwei Gutachten erstellt worden, die sich mit Instrumenten zur

Förderung der Weiterbildung und der Beteiligung daran befassen: eines aus ökonomischer Sicht und eines aus juristischer Perspektive (siehe Kasten).

Staatliche Förderung nicht generell nötig

Eine zentrale Feststellung des ökonomischen Gutachtens ist, dass für die öffentliche Hand keine generelle Notwendigkeit zur Förderung der Weiterbildung besteht. Der Grund dafür: Bei den Individuen und den Unternehmen ist in der Regel genügend Eigeninteresse an Weiterbildungen vorhanden, die für die Beteiligten sinnvoll sind, optimal umgesetzt werden können und von den Firmen auch unterstützt werden. Lediglich bei einigen wenigen Risikogruppen, die sonst nie an Weiterbildungen teilnehmen würden, kann es Gründe geben, Weiterbildungs-Aktivitäten mit staatlichen Massnahmen zu fördern. Dies dürfte insbesondere bei schlecht qualifizierten Personen mit Migrationshintergrund der Fall sein – oder allenfalls bei Personen, die wegen familiärer Belastungen (etwa Kinderbetreuung) aus dem Arbeitsmarkt ausstei-

gen und später wieder einen Einstieg suchen.

Interessant in diesem Zusammenhang: Das Gutachten von Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner stellt fest, dass bei Teilzeitarbeitenden, gewerblichen Arbeitskräften, älteren Erwerbstätigen und Frauen zwar eine leicht geringere Weiterbildungsteilnahme eruiert werden kann. Das muss aber nicht zu einem generellen Problem erklärt werden – wie dies oft getan wird. Die wissenschaftlichen Befunde sind nicht stabil und rechtfertigen keine staatlichen Interventionen.

Anders sieht es bei den oben erwähnten Risikogruppen aus. Hier können allfällige Massnahmen gemäss Gutachten gerechtfertigt werden, weil sie mög-

liche soziale Kosten (etwa aus Arbeitslosen- und Invalidenversicherung oder Sozialhilfe) und andere negative Effekte wie Armut oder Ausgrenzung aus dem öffentlichen Leben verhindern können. Weiterbildungsmassnahmen für diese Personen werden inhaltlich primär bei den Grundkompetenzen (wie Lesen und Schreiben, Alltagsmathematik, einfache IT-Anwenderkenntnisse) ansetzen müssen, da solche Kompetenzen eine Voraussetzung zum eigenverantwortlichen Lernen sind.

Untaugliche gesetzliche Weiterbildungsurlaube

Weil die Gewerkschaften gesetzliche Weiterbildungsurlaube fordern, hat das Gutachten von Backes-Gellner auch

deren Auswirkungen und Effektivität genauer untersucht. Gestützt auf entsprechende Erfahrungen mit solchen Urlauben im Ausland, kommt das Gutachten zu folgender Beurteilung: Ein gesetzlicher Anspruch auf Bildungsurlaub hat keinen entscheidenden Einfluss auf die Motivation und Beteiligung an Weiterbildungen. Die anvisierten Zielgruppen werden in der Regel nicht erreicht – und das Ziel von Bildungsurlauben wird damit verfehlt. Erfolgversprechender ist aber die selektive Abgabe von Bildungsgutscheinen an die Risikogruppen. Wie dieses Instrument sinnvoll eingesetzt werden kann, haben unter anderem Erfahrungen im Kanton Genf und bildungsökonomische Studien klar gemacht. ►

Förderinstrumente

Neue Gutachten zur Förderung der Weiterbildung

Zwei neue Studien befassen sich mit Instrumenten zur Förderung der Weiterbildung und der Partizipation in diesem Sektor.

Das ökonomische Gutachten von Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner im Auftrag der Expertenkommission Weiterbildungsgesetz («Eine Analyse der Wirksamkeit ausgewählter Instrumente zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung») kommt zu folgenden zentralen Ergebnissen:

1. **Bildungsgutscheine** können ein geeignetes Instrument sein, um die Risikogruppen zur Weiterbildung zu animieren. Die Zielgruppen müssen sehr genau definiert werden und die Verteilung darf nicht nach dem Giesskannenprinzip erfolgen. Ausreichend hohe Beträge sind wichtig, um die nötigen Anreize zu generieren. **Steuerabzüge** für Weiterbildung führen zwar zu einem zusätzlichen Interesse, sind aber wenig zielgerichtet. Die Wirkung von subventioniertem Sparen für Weiterbildung ist stark von den Bedingungen abhängig, die mit der Umsetzung solcher Massnahmen verknüpft sind.
2. Höchstens minimale Wirkung haben **gesetzliche Bildungsurlaube**. Sie werden kaum in Anspruch genommen und erreichen die Risikogruppen nicht. Ein allgemeines **Weiterbildungsobligatorium** (z. B. Verpflichtung für drei Tage) könnte zu unerwünschten Ausweichreaktionen der Beteiligten führen. Kontraproduktiv wäre etwa, wenn eine sinnvolle Weiterbildungsmassnahme durch eine weniger sinnvolle, aber gesetzeskonforme dreitägige Weiterbildung ersetzt würde. Obligationen dürften zudem ein weiterbildungsfreundliches Klima eher beeinträchtigen als fördern.

3. **Programme für Sondergruppen** (wie im Rahmen von arbeitsmarktlichen Massnahmen) sind schwierig zu definieren. Auch die Lancierung staatlicher Angebote und deren Finanzierung ist nicht problemlos: Es drohen Mitnahmeeffekte, mangelnder Wirkungsgrad und grosse Streuverluste. Fundierte Untersuchungen zur Wirksamkeit sind deshalb angezeigt.

Das juristische Gutachten zu «Weiterbildung und Arbeitsrecht» von Prof. Dr. Thomas Geiser zieht folgende Schlüsse:

Im geltenden Arbeitsrecht besteht ein allgemeiner **Weiterbildungsanspruch** des Arbeitnehmers, welcher von der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers abgeleitet werden kann. Das berufliche Fortkommen des Arbeitnehmers ist ein Persönlichkeitsrecht und schliesst einen Anspruch auf Weiterbildung ein. Dieser Anspruch ist aber zu wenig konkret, um durchgesetzt zu werden. So ist unklar, wie weit der Anspruch geht – etwa bei der Gewährung von Urlaub, der Übernahme von Kurskosten oder Lohnfortzahlungen. Oft kann erst im Nachhinein festgestellt werden, wenn die Arbeitgeberin ihrer Fürsorgepflicht nicht nachgekommen ist. Hier setzt auch die **Idee von Regressansprüchen** der Sozialversicherungen (ALV, IV und eventuell Sozialhilfe) gegenüber den Arbeitgebern an. Ziel davon wäre, dass die Arbeitgeber für eine sinnvolle Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden während des Arbeitsverhältnisses sorgen.

Mehr Informationen zu den zwei Studien im Internet:
www.bbt.admin.ch (Themen, Weiterbildung) ■

► Das Gutachten widerspricht Vorstellungen von einem stärker regulierenden und breiter fördernden Staat in der Weiterbildung. Der begrenzte Handlungsbedarf bestätigt sich, und die eingeschränkten Möglichkeiten staatlicher Interventionen werden aufgezeigt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat bereits vor einem kontraproduktiven Regulierungsschub gewarnt. Es wäre zudem gefährlich, in ein komplexes Gefüge von privaten Arrangements und sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen zur Weiterbildung einzugreifen. Entscheide zu Weiterbildungszielen und -inhalten, zu geeigneten Lernformen und zur Aufteilung der Kosten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern haben auch aus der Sicht des SAV sehr viel mit Qualität zu tun: In der Praxis einigte man sich auf das Sinnvolle und im Geschäftsalltag Einsetzbare.

Gesetzliche Fürsorgepflicht nicht strapazieren

Das juristische Gutachten von Prof. Dr. Thomas Geiser versucht aus dem geltenden Arbeitsrecht Ansätze abzuleiten, um Weiterbildungsanreize zu schaffen. Zur Diskussion gestellt werden ein arbeitsvertraglicher Anspruch auf Bildungsurlaub (bezahlt oder nicht bezahlt), die Förderung von Gesamtarbeitsverträgen mit paritätischen Fonds zur Finanzierung der Weiterbildung

«Zusätzliche Lasten für Weiterbildung verteuern für die Arbeitgeber den Faktor Arbeit.»

und eine Konkretisierung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Dieser habe für das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers namentlich durch berufliche Weiterbildung zu sorgen, hält das Gutachten fest. Auch Ansprüche gegenüber dem Staat etwa in Form von Bildungsgutscheinen seien denkbar. Als «kreativer Ansatz» wird ein Regressanspruch der Sozialversicherungen gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber



Wichtig aus Arbeitgebersicht: Die höhere Berufsbildung – wie etwa in der Industrie.

vorgeschlagen. Dabei soll ein Arbeitgeber belangt werden können, wenn er nicht für eine regelmässige Weiterbildung im Sinne der Fürsorgepflicht sorgt.

Aus Arbeitgebersicht sind diese Ansätze abzulehnen. Sie überspannen die gesetzliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und laufen darauf hinaus, den Arbeitgebern mehr Kosten und Verantwortung für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden aufzubürden. Wie weit die Regulierungsansätze nötig, wirksam und durchsetzbar wären, stand nicht im Vordergrund der Abklärungen. Für den SAV ist klar: Wer Zusatzlasten in Kauf nimmt, verteuert den Faktor Arbeit insbesondere im Niedriglohnbereich. Davor sei mit Blick auf die Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt ausdrücklich gewarnt.

Für Wettbewerb und Effizienz

Im Zusammenhang mit der Weiterbildungsdiskussion ist generell auch festzuhalten: Obwohl der Bund rund 600 Millionen Franken jährlich für Weiterbildung ausgibt, wird der Weiterbildungsmarkt weitgehend privat dominiert. Er umfasst insbesondere alle staatlich nicht anerkannten Angebote, Kurse und Seminare und erreicht ein Gesamtvolumen von rund 5,3 Milliarden Franken. Hier spielt der Markt – und die entsprechenden Mechanismen von Angebot und Nachfrage sorgen für Effektivität und Effizienz.

Gewisse staatliche Weiterbildungsaktivitäten sind sicher sinnvoll – etwa auf der Basis der Arbeitslosenversiche-

rung, der Invalidenversicherung oder des Ausländerrechts – wie zum Beispiel Umschulungen, Wiedereingliederungen, Berufsberatungen oder Sprachkurse. Hier ist aber eine bessere Koordination und Abstimmung der staatlichen Aktivitäten nötig, um die gewünschte Wirkung gezielter zu erreichen. Ausserdem muss darauf geachtet werden, dass es nicht zu unerwünschten Wettbewerbsverzerrungen und zur Benachteiligung von nicht subventionierten Angeboten kommt. Das wäre nicht im Sinne eines attraktiven, innovativen und belebten Weiterbildungsmarkts.

Ein besonderes Interesse haben die Arbeitgeber an einer gut funktionierenden höheren Berufsbildung (eidgenössische Prüfungen und höhere Fachschulen). Die hier vermittelten Qualifikationen erlauben Berufsleuten, anspruchsvollen und verantwortungsvollen Tätigkeiten zu übernehmen. Auch quantitativ spielt dieser Bildungsbereich bei der Versorgung des Arbeitsmarkts eine wichtige Rolle. Gegenwärtige Diskussionen, Abklärungen und Verbesserungen bezüglich der öffentlichen Finanzierung laufen auf der Ebene der Sozialpartner und der zuständigen Behörden. Diese Aktivitäten sind klar dem Berufsbildungsgesetz im Sinne eines Spezialgesetzes zugeordnet und werden voraussichtlich durch das vorgesehene Rahmengesetz zur Weiterbildung nicht direkt tangiert. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE

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

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

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

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Oktoberausgabe	16. September 2011
Novemberausgabe	17. Oktober 2011
Dezemberausgabe	16. November 2011



Weiterbildung und Banken

Lebenslanges Lernen lohnt sich für alle Beteiligten

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind auch bei den Banken in der Schweiz ein Thema. Wie gross ist das Interesse an Weiterbildung? Inwiefern spielen Bildungsniveau und Alter eine Rolle für die Motivation? Und warum ist Weiterbildung im Umfeld von ständigen Innovationen und den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wichtig? Aufschlussreiche Antworten liefern die Ergebnisse einer Umfrage bei 11000 Mitarbeitenden von Banken. **Stefan Hoffmann**

Im Juni 2010 hat die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) zusammen mit den Sozialpartnern der Bankbranche eine Online-Umfrage bei Bankmitarbeitenden zum Thema Weiterbildung durchgeführt. Ziel war zu erfahren, ob und wie sich Bankmitarbeitende weiterbilden, was sie dazu motiviert, wo sie Hindernisse erleben und wie in ihren Augen die «ideale» Weiterbildung in Zukunft aussehen sollte. An der Umfrage haben sich über 11 000 Mitarbeitende von Banken beteiligt. Die hohe Beteiligung zeigt, dass Weiterbildung ein aktuelles Thema ist. Die Ergebnisse der Umfrage wurden vertieft durch Prof. Dr. George Sheldon, Professor für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie an der Universität Basel, ausgewertet. Daraus lassen sich einige allgemeine Schlussfolgerungen ziehen:

- Die Bildungsbiografie eines Mitarbeitenden beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass er sich in Zukunft weiterbildet. Das Problembewusstsein für eine berufliche Weiterbildung ist abhängig vom Bildungsstand; wer sich seit langer Zeit nicht mehr weitergebildet hat, wird dies wahrscheinlich auch in Zukunft nicht machen.
- Interessant ist, dass die Neigung, bankexterne Weiterbildungen zu besuchen, nicht schon im mittleren Alter zurückgeht, sondern deutlich erst ab dem Alter von etwa 55 Jahren.
- Die Neigung, sich beruflich weiterzubilden, ist bei jenen besonders hoch, die sich nach ihrer Grundbildung berufsbegleitend aus- und weitergebildet haben. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Absolvent einer Höhe-

ren Fachschule (früher höhere Fachprüfung) respektive einer Fachhochschule bankextern weiterbildet, ist höher als bei den Absolventen einer universitären Hochschule.

- Sucht man nach den Motiven, so fällt auf, dass Mitarbeitende ohne Kaderfunktion eher angeben, wegen fehlender Notwendigkeit keine externe berufliche Weiterbildung zu besuchen. Nach Einschätzung der befragten Arbeitnehmer sehen die Arbeitgeber bei Angestellten ohne Berufsausbildung sowie Älteren (ab 50 Jahren) weniger Bedarf für eine Weiterbildung.
- Wenig überraschend bilden sich Teilzeitbeschäftigte weniger oft weiter oder befassen sich seltener mit dem Gedanken einer Weiterbildung als Vollzeitbeschäftigte.
- Das Geschlecht der Befragten hatte hingegen keine statistisch nachweisbare und/oder quantitativ bedeutende Auswirkung auf deren Antworten.

- Niedrig Qualifizierte haben tiefere Erwartungen an ihre Weiterbildung und sind gleichwohl eher enttäuscht über deren Wirkungen. Die positiven Effekte einer externen Weiterbildung nehmen mit der Höhe der Position zu, dies sowohl bezogen auf die daraus resultierende Arbeitszufriedenheit, Anerkennung und neue/zusätzliche Verantwortung.

Bildung ist oft ein selbstverstärkender Prozess

Erstes Fazit: Das Bildungsniveau der Mitarbeitenden beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich künftig weiterbilden. Bildung ist ein selbstverstärkender Prozess, ist also pfadabhängig. Es spielt der so genannte «Matthäus-Effekt» (wer hat, dem wird gegeben). Zweites Fazit: Das Alter hat einen wesentlichen Einfluss auf die berufliche Weiterbildung. Die Wahrscheinlichkeit, sich beruflich weiterzubilden, sinkt aber erst ab dem

Weiterbildung ist bei den Banken (im Bild das ZKB-Gebäude in Zürich West) ständig ein Thema.

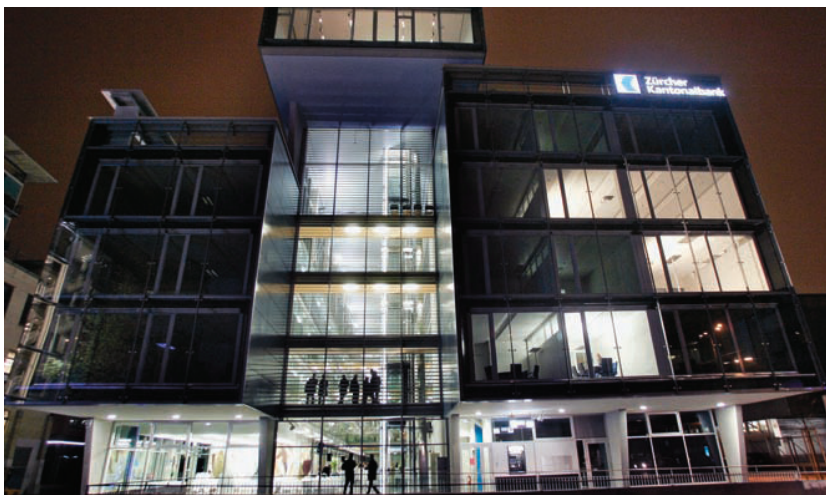


Bild: ZKB

Alter 50 leicht – und erst ab 55 Jahren deutlich.

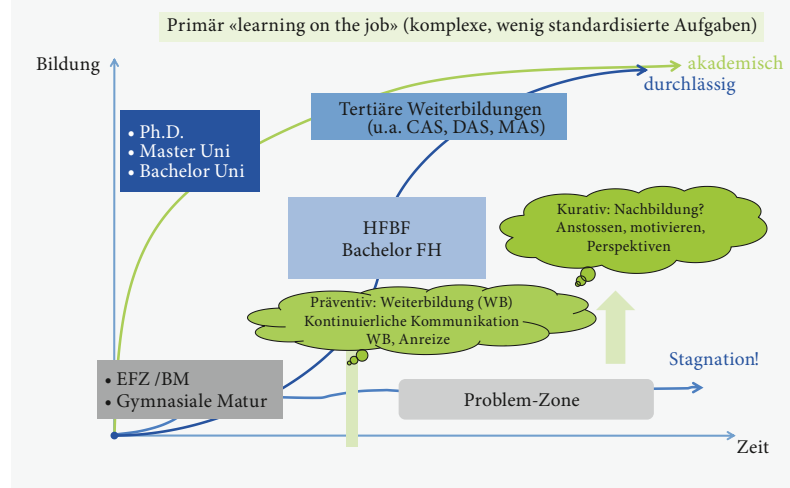
Und drittes Fazit: Der Bildungsstand beeinflusst die Effektivität der Weiterbildung: Je höher der Bildungsstand und je höher die Position, desto besser wird die Wirkung der Weiterbildung von den Betroffenen jeweils (selbst) beurteilt. Dies überrascht nicht. Aus der Lernforschung ist bekannt, dass Vorwissen einen entscheidenden Faktor für den Lernerfolg darstellt. Wie gut Lernende neue Inhalte verarbeiten können, hängt wesentlich davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, neue Informationen assoziativ mit ihrem bestehenden Wissensnetz zu verknüpfen. Je dichter das bereits bestehende Wissensnetz ist, desto leichter und flexibler lassen sich neue Inhalte dazu assoziieren respektive darin «einbauen».

Grundsätzlich drei Arten von Bildungsbiografien

Idealtypisch kann man drei Arten von Bildungsbiografien unterscheiden (siehe Grafik):

- Der klassische akademische Weg mit hohen Bildungsinvestitionen am Beginn der Laufbahn und später meist nur punktuellen Weiterbildungen. Mitarbeitende mit einer akademischen Ausbildung bilden sich oft sehr individuell je nach Kontext weiter, vor allem aber «on the job», was angesichts ihrer mehrheitlich komplexen und wenig strukturierten Herausforderungen im Berufsalltag verständlich scheint.
- Der Weg der berufsbegleitenden Weiterbildung, oft ausgehend von einer Grundbildung und einer späteren Weiterbildung an einer Fachhochschule oder einer Höheren Fachschule (im Banking vor allem die Höhere Fachschule für Bank und Finanz HFBF).
- Schliesslich der Weg jener, die sich nach einer Grundbildung gar nie mehr weitergebildet haben, deren Weiterbildung stagnierte. Diese Mitarbeitenden können zwar ihre oft langjährig angestammten Arbeiten gut erledigen, geraten aber leicht (nicht immer) in Gefahr, sich überfordert zu fühlen, wenn sie zum Beispiel aufgrund technischer Innovationen grundlegend neue Prozesse betreuen oder zusätz-

Drei idealtypische Bildungsverläufe



Quelle: SBVG

liche Verantwortungen übernehmen müssen.

Was heisst dies im Hinblick auf mögliche Massnahmen? Präventive Massnahmen sind wirkungsvoll und vergleichsweise günstig: Entscheidend ist, die mentale Haltung und Befähigung des selbständigen, lebenslangen Lernens möglichst früh, das heisst schon im Rahmen der Grundbildung zu verankern und zu üben. Arbeitgeber können durch Anreize und Informationen dazu beitragen, den Prozess des Lernens in Gang zu halten. Entscheidend bleibt aber auch die Initiative der jeweils Betroffenen. Bevor überhaupt eine langjährige Stagnation eingetreten ist, haben beide Partner meist ein gemeinsames Interesse an der Weiterentwicklung des Mitarbeitenden, mitunter durch dessen Weiterbildung. In einer solchen Win-win-Situation sind Massnahmen der Aus- und Weiterbildung effizient und wirkungsvoll. Präventive Massnahmen wirken aber erst langfristig, müssen also schon heute bei den 20- bis 30-Jährigen greifen, um dereinst potenzielle Probleme bei den 50-Jährigen und Älteren zu vermeiden.

Den Prozess des Lernens nicht abbrechen lassen

Für einen Teil jenes Personenkreises, der bereits älter ist, können punktuelle Nach- und Weiterbildungen als kurative Massnahmen ins Auge gefasst werden – was angesichts der unterschiedlichen Merkmale und Positionen dieser Popu-

lation nicht immer leicht ist. Auch kann das Anstossen, Motivieren und Mobilisieren älterer Mitarbeiter aufwändig sein, und die Wirkung bleibt ungewiss. Deshalb kann es aus Sicht der Arbeitgeber auch nicht darum gehen, dass jeweils alle Mitarbeiter in den Genuss aller Weiterbildungen kommen (können). Entscheidend bleibt, dass der Prozess des lebenslangen Lernens gar nie abbricht.

Empfehlungen werden geprüft

Wegen der demografischen Alterung und der anhaltenden Kadenz der Innovationen ist der Handlungsbedarf gegeben. Initiative wird von allen Beteiligten verlangt. Soviel aber ist sicher: Präventive Massnahmen zugunsten des lebenslangen Lernens sind kurativen Massnahmen der Nachbildung überlegen. Es fällt leichter, einen fahrenden Zug am Rollen zu halten, als einen stehenden anzustossen.

Die Schweizerische Bankiervereinigung prüft, auf der Grundlage der Ergebnisse und Einschätzungen Hinweise und Empfehlungen zum lebenslangen Lernen zu erarbeiten. Diese sollen ergänzt werden durch eine Dokumentation von Best Practices, wie sie heute schon bei verschiedenen Banken praktiziert werden. ■

Stefan Hoffmann ist Leiter Bildungsentwicklung und Mitglied der Direktion bei der Schweizerischen Bankiervereinigung. Der Schlussbericht ist abrufbar unter www.swissbanking.org (Ausbildung/Bildungspolitik).

Weiterbildung: Beispiel Zürcher Kantonalbank

«Eigenverantwortung und Wille der Mitarbeitenden sind zentral»

Viele Unternehmen legen grossen Wert auf Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Das zeigt auch das Beispiel der Zürcher Kantonalbank (ZKB). Doch was bedeutet Weiterbildung des Personals für die ZKB konkret – und inwiefern wird das Konzept vom lebenslangen Lernen gefördert? Antworten zum Thema von Markus Villiger, Leiter Fach- und Verkaufsausbildung bei der ZKB. **René Pfister**

Herr Villiger, gemäss einer Umfrage der Schweizerischen Bankiervereinigung ist das Interesse an Weiterbildung bei den Schweizer Banken gross. Inwiefern legt die ZKB Wert auf die Weiterbildung – sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus der Sicht der Angestellten?

Markus Villiger: Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) legt grossen Wert auf die stetige Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Neue Kurse sowohl zu Fachthemen als auch in den Bereichen Verkauf, Kommunikation und Führung werden laufend weiter entwickelt und weisen daher einen hohen Aktualitätsbezug auf. Als Bestätigung unserer diesbezüglichen Anstrengungen wurde die ZKB am 11. März 2011 vom international tätigen Research-Unternehmen CRF Institute für ihr herausragendes und modernes Per-



Für die ZKB eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit: Die Aus- und Weiterbildung des Personals.

«2010 investierte die ZKB rund 5 Millionen Franken in die interne Aus- und Weiterbildung.»

sonalmanagement mit dem Titel «Top Arbeitgeber Schweiz 2011» ausgezeichnet. Die ZKB überzeugte vor allem in den Themenbereichen «primäre Benefits» (1. Platz) und «Karrieremöglichkeiten» (3. Platz).

Inwiefern fördert die ZKB die Weiterbildung der Mitarbeitenden – und was unternimmt sie ganz konkret?

Jeder Mitarbeitende der ZKB setzt sich in seiner persönlichen Entwicklungspla-

nung in Rücksprache mit seinen Vorgesetzten und der Fachstelle Personal mit seinen individuellen Weiterbildungszielen und -möglichkeiten auseinander. Die Bank fördert sodann Weiterbildungen, indem sie den Mitarbeitenden eine breite Palette an internen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt und sich an diversen externen Weiterbildungen finanziell beteiligt. Die Bank unterstützt auch all diejenigen externen Weiterbildungen, die berufsbegeleitend absolviert werden können und in einem engen Zusammenhang mit den betrieblichen Bedürfnissen stehen. Unter der Bedingung, dass interne on-/ off-the-job-Massnahmen nicht gleichwertig oder sogar besser für die Weiterbildung der Mitarbeitenden geeignet sind.

Wie wichtig sind die internen Weiterbildungsangebote und auf welche Bereiche konzentrieren sie sich? Und inwiefern werden Angebote von externen Anbietern unterstützt?

Die ZKB-interne Weiterbildung, die in die Themengebiete Fach-, Führungs-, Verkaufs-, Persönlichkeits- und Projektmanagementausbildung gegliedert ist, umfasst derzeit über 130 verschiedene Seminare und über 300 Lernprogramme. Als ergänzende Massnahmen werden die Mitarbeitenden in externen Spezialistenseminaren, Praktika, Stages und Sprachaufhalten sehr grosszügig unterstützt. Zusätzlich arbeiten wir an einer gezielten Ausbildungs-Architektur für den Vertrieb, die auf ausgewählten Skills und Kompetenzen basiert.

Wie viel investiert die ZKB pro Jahr in die Weiterbildung des Personals?

2010 investierte die ZKB in die interne Aus- und Weiterbildung des Personals und der Lernenden rund 5 Millionen Franken. Auch bei der Unterstützung von externen Weiterbildungslehrgängen positioniert sich die ZKB weiterhin als grosszügige Arbeitgeberin in der Branche. Dafür wurden 3,3 Millionen Franken aufgewendet sowie weitere rund 3 Millionen Franken für externe Kurse und Seminare.

Wer ist organisatorisch zuständig und wie läuft die Planung ab?

Der ZKB ist die individuelle Entwicklungsplanung jedes Mitarbeitenden ein wichtiges Anliegen. Eigenverantwortung und der Wille der Mitarbeitenden, sich weiterzubilden, sind zentral. Deshalb erwarten wir, dass jeder Mitarbeitende seinen Plan selbst initiiert. Dann ist es aber eine zentrale Führungsaufgabe der Linienvorgesetzten, unter Einbezug der Fachstelle Personal und der Kompetenzträger, ihre Mitarbeitenden im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten bei deren Weiterbildungsplänen zu unterstützen.

Gibt es je nach Berufsbereich und Alter unterschiedliche Weiterbildungs-Ansätze?

Nein. Alle Antragsteller für externe Weiterbildungen – unabhängig von Alter, Geschlecht und Berufsbereich – haben die gleichen Kriterien zu erfüllen. So muss zum Beispiel die Weiterbildung den Bedürfnissen der Bank entsprechen oder die aktuelle respektive eine im Entwicklungsplan definierte Zielfunktion (Berufsbild) diese Weiterbildung erfordern. Weiter wird vorausgesetzt, dass die geplante Weiterbildung die Erreichung der Entwicklungsziele (Aufbau von Kompetenzen und Skills) unterstützt, dass die Gesamtbeurteilung der Qualifikation gut ist und seit Abschluss der letzten externen Weiterbildung mindestens zwei Jahre vergangen sind. Bei Teilzeitarbeitsverhältnissen von weniger als 50 Prozent erfolgt eine Kürzung des Kostenbeitrags durch die Bank.

Was sind die Motive und Ziele der ZKB? Was ist der Mehrwert für die Bank?



Der Hauptsitz der ZKB an der Zürcher Bahnhofstrasse.

Die stetige fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist eine Grundvoraussetzung für den Erhalt der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Bank. Durch die Unterstützung von externen Weiterbildungen, welche die Kompetenzen, Skills und den Leistungswillen fördern, erwächst der ZKB ein wichtiger Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg. Die finanzielle Unterstützung von externen Weiterbildungen ist als Förderung zu verstehen und zudem ein Bestandteil des Total-Compensation-Ansatzes.

Die Studie der Bankiervereinigung hält fest, dass wirkungsvolle Weiterbildung schon wegen der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (demografische Alterung, Mangel an Fachpersonal) und der steigenden Innovations-Kadenz sinnvoll ist. Wie beurteilt man das bei der ZKB?

Die ZKB teilt diese Ansicht und unterstützt aus diesem Grund auch alle not-

wendigen Schritte in der Aus- und Weiterbildung.

Gibt es ein Konzept, mit dem die Idee des lebenslangen Lernens gezielt unterstützt und an Mitarbeitende vermittelt wird?

Ja. In unseren Weisungen und Dokumenten wird explizit auf das lebenslange Lernen hingewiesen. Darin ist etwa Folgendes festgehalten: «Die Bank betrachtet die Weiterbildung als eine Investition in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und in den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Sie erwartet, dass die Mitarbeitenden auf allen Stufen ihre Weiterbildungsverantwortung persönlich wahrnehmen, um Kompetenzen und Skills in der aktuellen Funktion beziehungsweise in einer Aufgabe in absehbarer Zukunft anwenden zu können, auf einen erhöhten Professionalisierungsgrad zu bringen und im Sinne des lebenslangen Lernens weiter zu entwickeln.» ■

Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG

Mit innovativen Produkten auf neue Märkte – nach einer langen Geschichte

Heberlein hat sich von einer eigenständigen Firma zu einem erfolgreichen Teil des Mischkonzerns Oerlikon entwickelt. Die Oerlikon Heberlein Temco in Wattwil (SG) produziert heute mit keramischen Werkstoffen hochwertige Komponenten für Textilmaschinen – und seit einigen Jahren auch Zahnimplantate. Wie ist es dazu gekommen? Und wie präsentieren sich die Aussichten für die Produktion in Wattwil? Ein Besuch des Unternehmens und ein Gespräch mit Standortleiter Peter Anderegg liefern Antworten. **Werner Catrina (Text und Fotos)**

Als Georg Philip Heberlein 1835 an der Thur in Wattwil eine Garnfärberei gründete, konnte er sich nicht ausmalen, dass auf dem stetig vergrösserten Fabrikareal dereinst auch Zahnimplantate gefertigt würden. Während einer langen und wechselvollen Geschichte entstand aus der Färberei vor 60 Jahren die Heberlein Maschinenfabrik. Heute heisst das Unternehmen – etwas umständlich – Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG (siehe Kasten). 2007 ist es zum Puzzle-teil des Mischkonzerns Oerlikon geworden, der 16 000 Mitarbeitende hat, verteilt auf 150 Standorte in 36 Ländern. Vom Maschinen- und Anlagenbau über Solartechnik und Dünnschichtbeschichtung bis hin zur Nanotechnologie weist der Konzern eine äusserst vielfältige Produktpalette auf. Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG ist im Kern immer noch ein St. Galler Unternehmen, doch man spürt heute auf Schritt und Tritt, dass die einst eigenständige Firma mit den ausgedehnten, grossteils umgenutzten Fabrikbauten diesseits und jenseits der Thur Teil eines internationalen Konzerns ist.

Innovative Zahnimplantate als Wachstums-Chance

Standortleiter Peter Anderegg und Senior Product Manager Nicola Chiusolo führen den Besucher durch die neuen Produktionsanlagen für Zahnimplantate, die aus dem keramischen Werkstoff Zirkonoxid hergestellt werden. Bei diesem neuen Fabrikationszweig arbeitet das Unternehmen in Wattwil mit der jungen und innovativen Zürcher Firma Dentalpoint zusammen, die ein zwei-

teiliges Zahnimplantat aus Zirkonoxid entwickelt hat und bei Oerlikon Heberlein produzieren lässt. Was auf den ersten Blick widersinnig erscheint, hat seine Logik, denn Heberlein setzt keramische Werkstoffe, namentlich Aluminiumoxid, schon lange für die Ausrüstung von Textilmaschinen ein. Die Abteilung Heberlein Ceramics hat sich aus dem textilen Kerngeschäft entwickelt, um das Know-how in der Hartbearbeitung von Keramik auch für andere Anwendungen zu nutzen.

Der grosse Aufwand für die Produktion soll sich lohnen

Im Medizinalbereich von Heberlein Ceramics wird bei Teilprozessen nach strengen ISO-Normen gearbeitet – mit Mundschutz und Handschuhen auf neuesten Maschinen. Das ist ein Aufwand, der sich erst bei den erhofften grossen Stückzahlen wirklich rechnen wird. Eine Mitarbeiterin hinter dicken Glasscheiben reinigt und verpackt die Dentalprodukte. Die zweifach gesicherte Packung mit den sterilisierten Zirkonoxid-Implantaten, die in einer weissen Kugel eingelassen sind, wird direkt an den bestellenden Zahnarzt verschickt.

Zahnimplantate aus dem hellen Zirkonoxid machen erst wenige Prozent des Umsatzes aus, doch Oerlikon Heberlein hofft, dass sich der neue Produktionszweig rasch entwickelt. Der keramische Werkstoff Zirkonoxid ist in seinen Eigenschaften dem normalen Zahn vergleichbar und ausserordentlich biokompatibel. Dennoch werden die meisten Zahnimplantate auch heute noch aus Titan hergestellt.

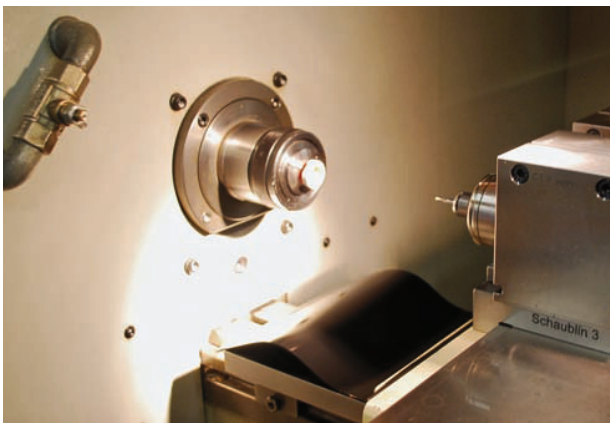
Durch Zufall hatte der junge schwedische Biologe Per-Ingvar Brånemark in den 1950er-Jahren entdeckt, dass der menschliche Körper das Metall Titan rasch in Knochen integrieren kann. Basierend auf dieser Erkenntnis entwickelte Brånemark eine schraubenförmige künstliche Zahnwurzel aus Titan, die er 1965 erstmals in den Kieferknochen eines zahnlosen Patienten implantierte. Nach dem Einheilen schraubte der Pionier ein Zwischenstück (Abutment) auf, den zweiten Teil des Implan-

«Spezialisten arbeiten konzentriert an hochpräzisen Maschinen.»

tates, auf dem er dann die Krone montierte. Heute wollen jedoch immer mehr Menschen kein Metall mehr im Mund, weshalb Zahnimplantate aus Zirkonoxid steigende Verkaufskurven verzeichnen.

Hightech-Düsen für die Produktion von Textilien

Szenenwechsel: Wie mit Geisterhand fassen Roboter keramische Werkstücke aus Aluminiumoxid und führen sie vollautomatisch den Bearbeitungsgeräten zu. Wir sind nun im Produktionsbereich, in dem Komponenten für moderne und leistungsfähige Textilmaschinen produziert werden – namentlich Luftdüsen sowie Saug-, Schneid- und Spleissein- ▶



Rundgang bei Oerlikon Heberlein Temco: Standortleiter Peter Anderegg (oben links), ein Mitarbeiter mit versandbereiten Implantat-Verpackungen (oben rechts), Präzisionswerkzeuge und keramische Produkte für die Textilindustrie (links unten) und ein Blick in die automatisierte Produktion (unten rechts).

► heiten für die Produktion von Garnen. In der Werkhalle arbeiten Spezialisten konzentriert an hochpräzisen Bearbeitungsmaschinen. Jedes dieser Geräte kostet mehrere hunderttausend Franken, weshalb die Maschinen während zweier Schichten in Betrieb sind. Für bestimmte Verarbeitungen und als Produktionsreserve setzt man die älteren, bereits abgeschriebenen Maschinen ein, die weniger automatisiert sind und damit höhere Bedienungskosten verursachen.

«Die Fertigungstiefe im Werk Wattwil gehört zu den höchsten im Oerlikon-Konzern», hält Standortleiter Anderegg fest, «wir können hier mit gutem Gewissen von «swissmade» sprechen, denn die Wertschöpfung findet zum Grossteil in Wattwil statt.» Oerlikon Heberlein arbeitet im Textilbereich in einer Nische und ist bei der Produktion von Düsen international technischer Vorreiter. Die Neuentwicklungen aus Wattwil werden jedoch von einzelnen asiatischen Herstellern schamlos kopiert. Der Oerlikon-Konzern geht gegen diese Trittbrettfahrer konsequent juristisch vor. Düsen aus Metall müssen nach anderthalb Jahren ersetzt werden, Keramik-Düsen sind sechsmal länger im Einsatz. Die Entwicklungsabteilung geht auf individuelle Kundenwünsche ein und bietet

Ein Mitarbeiter in Wattwil präsentiert Zahnimplantate aus Zirkonoxid.



Der Wandel von Heberlein seit 1835

1835 gründet Georg Philip Heberlein die Garnfärberei Heberlein Wattwil. 1936 startet die Produktion der Viscose-Kunstseide Helanca. 1950 wird die Heberlein Maschinenfabrik gegründet. 1954 beginnt die Produktion von Falschzwirntexturier-Maschinen, die 20 Jahre später eingestellt wird. Heberlein konzentriert sich auf die Produktion wichtiger Komponenten. 1991 erfolgt der Start zur Keramikbearbeitung. Nach der Jahrtausendwende werden die deutsche Enka Tecnica GmbH, die Wetzlar Spinnerets AG (Frick) und die Electrotex AG (Oberurnen) übernommen.

2005 werden die Abteilungen Heberlein Ceramics und Enka Tecnica Micro gegründet. Heberlein verkauft die Fasertechnologie an die Saurer Arbon AG und fusioniert 2006 mit Saurer. 2007 erwirbt OC Oerlikon die Saurer-Gruppe, die Heberlein-Fasertechnologie wird zur Oerlikon Heberlein Temco. 2009 wird das Sensor-Business (ehemals Electrotex) nach Grossbritannien verlagert, was in Wattwil viele Arbeitsplätze kostet. 2010 erfolgt die Zertifizierung von Oerlikon Heberlein nach ISO 13485 für den Geschäftsbereich Heberlein Ceramics zur Produktion von Zahnimplantaten. ■

eine Vielzahl unterschiedlicher Düsen für die textile Fabrikation an. Vom erfolgreichsten Produkt, dem «SlideJet», hat das Unternehmen in Wattwil bisher 1,2 Millionen Stück verkauft.

Der weltweite Verbrauch an Textilfasern ist nach einem kurzen Abschwung bei der letzten Krise wieder am Steigen und beträgt jetzt rund 70 Millionen Tonnen jährlich. Besonders rasch steigt der Anteil der Chemiefasern, da die Anbaumöglichkeiten von Baumwolle begrenzt sind. Für Oerlikon Heberlein bedeutet die anziehende Weltproduktion steigende Umsätze, denn auf vielen Produktionsmaschinen für Garne kommen die Komponenten aus Wattwil zum Einsatz.

Optimistischer Ausblick in die Zukunft

Die Keramik-Kompetenz des Wattwiler Unternehmens hat eine lange Tradition. Seit 2007 ist sie innerhalb des Konzerns unter dem Dach der Oerlikon Textile Components – mit weltweit zehn Produktionsstandorten und insgesamt knapp 900 Mitarbeitenden. In Wattwil sind 87 Personen beschäftigt, darunter ein Dutzend Lehrlinge. Heberlein Ceramics ist aufgeteilt in den Textilbereich, der den Löwenanteil der Produktion ausmacht und den nicht textilen Bereich, wo neben Zahnimplantaten auch mit neuen Anwendungen wie Uhrengehäusen experimentiert wird.

In Wattwil und Umgebung arbeiten mehrere Industriebetriebe, die Polymechaniker ausbilden. Im Keramikbereich allerdings muss die Heberlein die neuen Mitarbeitenden anlernen und weiter-

«Mit unseren Innovationen sind wir meist einen Schritt voraus.»

bilden. Wie Peter Anderegg erklärt, beschäftigt Oerlikon Heberlein Wattwil viele langjährige Mitarbeitende in der ruhigen und emissionsarmen Produktion von Keramikteilen. Die Umsätze haben sich im letzten Jahr nach einem Einbruch im Gefolge der Finanzkrise auf 23,5 Millionen Franken erholt. 2011 sollen sie auf 28 bis 30 Millionen Franken steigen.

«Ich sehe die Zukunft von Oerlikon Heberlein sehr positiv, wenn es uns gelingt, den Entwicklungsstandort auf dem heutigen Niveau zu halten», sagt Werksleiter Anderegg. «Wir sind mit unseren Innovationen international meist einen Schritt voraus, müssen jedoch vom Konzern weiterhin die Mittel bekommen, um in die Entwicklung investieren zu können.» ■

Esther Girsberger

Politische Nachhilfe im Spital



Bild: zvg

Masseneinwanderung stoppen», «Stopp der Zuwanderung» – solche Schlagzeilen, Unterschriftenbögen und Plakate begleiten uns auf dem Weg zur Arbeit, in die Ferien oder auch ins Spital. Unser Sohn musste sich während der Sommerferien im Zürcher Kinderspital einer Routineoperation unterziehen, und auch in der Nähe des Spitals begegnete uns auf einer Plakatsäule der furchterregende grosse Stiefel, der das Schweizerkreuz zu zertrampeln droht.

Die operierende Ärztin sprach bei der Voruntersuchung Hochdeutsch mit französischem Akzent. Eine Romande oder eine Französin? Mit Niederlassung C? Oder eingebürgert? Wie auch immer, ihr eilt ein guter Ruf voraus. Beim Anästhesisten, der Jonathan fragte, welchen Geruch er durch die Narkosemaske einatmen möchte, handelte es sich unzweifelhaft um einen Deutschen. Versteht sich von selbst, wir haben ja kürzlich in der Zeitung gelesen, dass 60 Prozent des ärztlichen Personals in den Deutschschweizer Spitälern aus unserem nördlichen Nachbarland stammen. Deutsch war auch die unserem Sohn zugeteilte Pflegefachfrau, welche die Aussage des besagten Medienartikels bestätigte: Sie trat sehr forsch auf. Das Reinigungspersonal war mehrheitlich dunkelhäutig.

Im Aufwachraum begrüßten uns drei nicht mehr ganz junge und sehr erfahrene Pflegefachfrauen, aufgrund ihres Dialekts unverwechselbar eine Zürcherin, eine Aargauerin und eine Thurgauerin. Sie arbeiten im Zwei-

schichtbetrieb, da der Aufwachraum nachts geschlossen ist, und kommen also in den Genuss von regelmässigen und einhaltbaren Arbeitszeiten. Und dann waren da noch die kleinen Patientinnen und Patienten. Zwei Schweizer Kinder und zwei Ausländer. Asylbewerber? Anerkannte Flüchtlinge? Eingebürgerte? Ganz sicher keine Integrierten, sagte uns unser politisch völlig unkorrektes Unterbewusstsein. Während die Schweizer Kinder sich nämlich ruhig verhielten und keine Sonderwünsche anbrachten, beschwerten sich Islem und Mohammed – sicher muslimischen Glaubens – lautstark, beschimpften die Pflegefachfrauen und gaben sich mit dem Vanille-Eis (nach einer Rachenmandeloperation isst man auch heute immer noch Eis) nicht zufrieden, da sie Erdbeergeschmack wollten.

Nach vier Stunden Aufwachraum wurden die Kinder zurück auf die Station gebracht. Sie schliefen, die Eltern kamen ins Gespräch. Die Mutter von Islem überhäufte mich mit Fragen. Sie sprach leidlich Deutsch, war noch nie in einem Spital gewesen, schon gar nicht in einem schweizerischen, sie hatte keine Ahnung, wie ein solcher Aufenthalt abläuft, und ihr Sohn ängstigte sich vor den weiss gekleideten Pflegefachfrauen fast zu Tode. War sie zu wenig informiert worden? Hatte sie die Aufklärungsbroschüren nicht verstanden?

Alle vier Kinder konnten am Tag nach der Operation nach Hause. Noch immer hatte ich nicht herausgefunden, wer Asylbewerber war, wer anerkannter Flüchtling, wer ausländische Arbeitskraft mit Arbeitsbewilligung aufgrund des Personenfreizügigkeitsabkommens und wer die Niederlassung C besass. Was ich aber herausgefunden hatte: Die medizinische und pflegerische Betreuung war erstklassig, unabhängig vom Ausländerstatus von Personal und Patienten. Und Probleme untereinander gab es auch keine.

Eine unvoreingenommene Betrachtung unserer multikulturellen Schweiz zum Thema Zuwanderung könnte also nicht schaden. ■

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin und lebt in Zürich.

Exportwirtschaft

Starker Franken: Tipps für KMU

Die Frankenstärke trifft die Exportwirtschaft hart und beeinträchtigt die Wettbewerbsfähigkeit vieler Firmen. Mehr denn je sind KMU im Zusammenhang mit Exportfragen oder Währungsrisiken auf Unterstützung angewiesen. Die Osec, das Kompetenzzentrum der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung, hat fünf wichtige Empfehlungen zusammengetragen. **Daniel Küng (CEO Osec)**

Die Osec, das offizielle Kompetenzzentrum der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung, kann und will der Nationalbank keine währungspolitischen Ratschläge erteilen. Im Auftrag des Bundes informiert, berät und unterstützt die Osec die KMU bei der Internationalisierung und der Markterschliessung. Dabei wird sie auch mit Fragen konfrontiert, die mit der Frankenstärke zusammenhängen. Das zeigt sich am Umstand, dass die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen der Osec in den vergangenen Monaten nochmals rapid zugenommen hat. Die KMU gelangen in diesem Zusammenhang mit dem Anspruch an die Osec, ihnen dabei behilflich zu sein, Auswege aus dieser schwierigen, vermutlich längerfristig anhaltenden Währungssituation zu finden.

Das Wundermittel gegen den starken Franken gibt es leider nicht, dafür aber eine Reihe durchaus empfehlenswerter Rezepte, die in ihrer Summe die Währungsnachteile der Schweizer Exportindustrie doch spürbar verringern helfen können. Die Osec hat in ihrer praktischen Arbeit, insbesondere im Dialog mit KMU aus verschiedensten Branchen, in den vergangenen Monaten viele Erfahrungen im Umgang mit dem starken Franken sammeln können. Aus diesem konstanten Dialog hat sie die wichtigsten Erkenntnisse zusammengetragen – und gibt folgende Empfehlungen:

1. Qualität rechtfertigt ihren Preis: Mit einer stärkeren Ausrichtung auf Qualität und «Swiss Premium» – allenfalls auch mit einem Upgrading des Produkts – kann in einzelnen Branchen das Preisniveau gehalten oder gar erhöht werden. «Swissness» ist in der Regel ein gutes Verkaufsargument, aber das Preis-/Leistungsverhältnis muss stimmen, ein



Daniel Küng, der CEO der Osec.

substanzieller Mehrwert gegenüber Konkurrenzprodukten vorliegen und leicht zu vermitteln sein. Zu beachten ist auch, dass diese Empfehlung nicht in allen Branchen die gleiche Wirkung entfalten kann: Je höher die Preiselastizität in einer Branche, desto geringer die Möglichkeiten zur flexiblen Preisgestaltung. Trotzdem: Es gibt Märkte, in denen sich hochpreisige Produkte besser absetzen lassen als in anderen.

2. Auf Sparkurs trimmen: Um den Auswirkungen des starken Frankens die Spitze zu nehmen, überprüfen derzeit viele KMU ihre Kostenstrukturen, analysieren bestehende Exportprozesse auf Verbesserungsmöglichkeiten (Optimierung der Wertschöpfungskette), evaluieren beim Einkauf (Sourcing) alternative Herkunftsländer und testen kostensparendere Produktionsmöglichkeiten. Auch die Optimierung logistischer Strukturen wird derzeit bei manchen Firmen geprüft. All dies mit dem Ziel, natürliche Währungsabsicherung zu betreiben und/oder die Gestehungskosten zu reduzieren.

3. Richtiges Produkt für den richtigen Markt: Um die angestrebten Margen zu halten, empfiehlt sich eine kritische

Überprüfung des eigenen Produktportfolios im Ausland und eine noch stärkere Fokussierung auf ausgewählte Märkte. Gleichzeitig sollte geprüft werden, ob sich gar eine Verlagerung des Exportschwerpunkts in neue Märkte, zum Beispiel in wachstumsstarke Schwellenländer, lohnen würde. In jedem Fall bezahlt macht sich die Konzentration auf bestimmte, gut ausgewählte Märkte. Die Präsenz in Märkten mit tiefen Gewinnmargen sollte kritisch hinterfragt und allenfalls aufgegeben werden – falls die strategische Bedeutung der Marktpresenz zu gering, das Absatzpotenzial zu klein und die Wachstumsperspektiven weiterhin unerfreulich sind.

4. Lieferung in der bevorzugten Währung: Die Optimierung der Beschaffungsprozesse bietet wie erwähnt eine Reihe von Möglichkeiten, um die negativen Auswirkungen des starken Frankens auf die internationale Konkurrenzfähigkeit zu minimieren. Viele Osec-Kunden führen dazu intensive Gespräche mit ihren Lieferanten. Im Vordergrund stehen preisliche Anpassungen bei den Zulieferprodukten und alternative Abrechnungsmodi in Euro oder US-Dollars. So drängen zum Beispiel immer mehr Schweizer KMU mit Sourcing-Quellen im Euroraum ihre Lieferanten dazu, direkt in Euro zu fakturieren.

5. Absicherung mit System: Währungsrisiken lassen sich auch über Bankgeschäfte oder über andere finanztechnische Massnahmen absichern.

Mehr Infos gibt es auf der Webseite der Osec (Dossier «Starker Franken»). ■

Die Sorgen der KMU nehmen zu

Die Sorgen um die Konjunktur und die Währungsturbulenzen schlagen auf die Stimmung der Schweizer KMU durch: Sie beurteilen die Geschäftsaussichten viel zurückhaltender, und rund ein Drittel der Firmen meldete schon im Juli Einbussen wegen des starken Frankens. Das geht aus dem neuesten KMU-Barometer des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young hervor. **René Pfister**

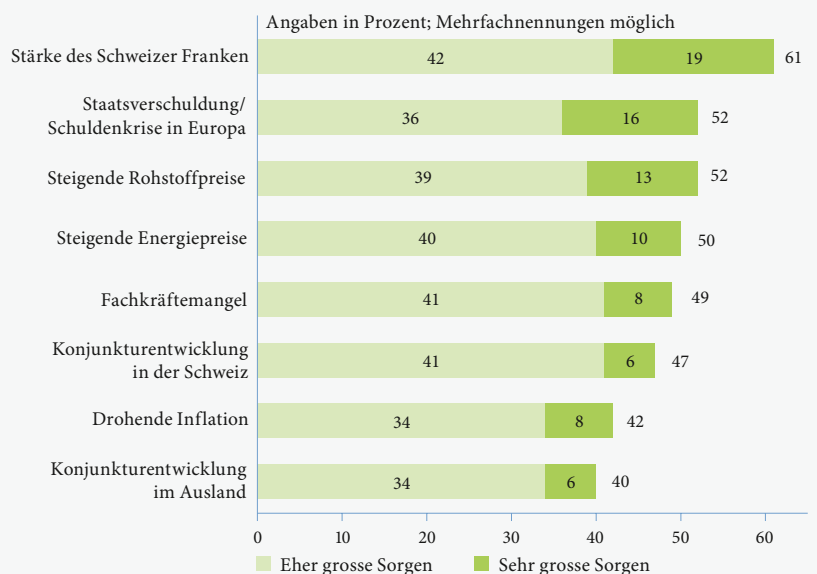
Das KMU-Barometer von Ernst & Young wird seit 2009 halbjährlich erhoben und basiert auf einer Umfrage bei 700 Schweizer Firmen aus allen grossen Branchen. Die neueste Erhebung, die im August publiziert wurde, hält fest, dass die grosse Mehrheit der KMU (94 Prozent) mit der Geschäftslage im Juli noch zufrieden war. 41 Prozent bezeichneten sie sogar als uneingeschränkt gut.

Diese auf den ersten Blick überraschend positive Aussage ist allerdings zu relativieren, weil sich die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung seit der Umfrage im Juli spürbar verschlechtert haben. Wegen der andauernden Turbulenzen auf den Währungs- und Börsenmärkten hat auch der Druck auf Margen und Bestellungseingänge im Juli und August zugenommen, insbesondere bei exportorientierten Firmen.

Das KMU-Barometer liefert ebenfalls Hinweise, dass der Optimismus im Vergleich zum Jahresbeginn schwindet. So ist der Anteil der Firmen, die für die kommenden Monate mit einer besseren Geschäftslage rechnen, deutlich zurückgegangen – von 43 Prozent Anfang Jahr auf 34 Prozent im Juli. Die konjunkturelle Entwicklung werde, bilanziert Ernst & Young, damit erstmals seit anfangs 2008 wieder viel vorsichtiger beurteilt. Die Unsicherheit nehme zu – und die Sorge wachse, dass der Höhepunkt des Aufschwungs bereits wieder überschritten sei.

Nicht erstaunlich ist, dass den KMU laut Ernst & Young der starke Franken am meisten Sorgen macht. Bereits im Juli beklagten 30 Prozent deswegen Einbussen, 11 Prozent sogar «erhebliche». Über 60 Prozent nannten die Stärke der Währung als grössten Risikofaktor für die KMU – vor steigenden Rohstoff- und

Die grössten Sorgen der Schweizer KMU



Energiepreisen sowie den Staatsverschuldungen bzw. der Schuldenkrise in Europa (siehe Tabelle). Viele betroffene Unternehmen reagieren laut Ernst & Young bereits mit Kostensenkungsmassnahmen (wie zum Beispiel Personalabbau oder Lohnsenkungen), um ihre Produkte weiterhin zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten zu können.

Fachkräftemangel bleibt Thema

Nach wie vor grosse Sorgen machen sich viele KMU aber auch wegen des Fachkräftemangels (auf Platz 5 in der Sorgenliste). Gemäss Ernst & Young müssen immer noch relativ viele Unternehmen Aufträge ablehnen, weil ihnen das benötigte Personal fehlt. Fast jede zweite Firma melde Umsatzeinbussen, weil freie Stellen nicht besetzt werden könnten, neun Prozent gar Einbussen von mehr als fünf Prozent. Den weitaus grössten Bedarf an qualifizierten Fachkräften

haben die befragten Unternehmen in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie in der Produktion.

Und was tun Firmen, um bei der Rekrutierung von Fachkräften erfolgreich zu sein? Laut Umfrage setzt die Mehrheit auf die frühzeitige Identifizierung und Ansprache junger Talente an Schulen und Universitäten (52 Prozent) und die Nutzung des Internets (49 Prozent). Daneben versuchen viele KMU Fachkräfte zu gewinnen, indem sie flexible Arbeitszeitmodelle oder attraktive Entschädigungspakete mit leistungsbezogenen Vergütungsanteilen anbieten. Erst jedes vierte KMU nutzt hingegen Kooperationen im Personalbereich (etwa mit anderen Firmen), um die Beschäftigung zu sichern und die Flexibilität zu erhöhen. ■

www.ey.com/CH

Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW)

Wirtschaft «übererfüllt» Klimaziele

Der Blick zurück ist erfreulich – der Blick in die Zukunft bereitet Sorgen: Die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) konnte an der Jahresmedienkonferenz erneut mehr CO₂-Reduktionen und Stromeinsparungen ausweisen. Gleichzeitig wird aber befürchtet, dass die erfolgreiche Entwicklung der letzten Jahre durch das revidierte CO₂-Gesetz jäh gestoppt werden könnte. **Daniela Baumann**

Die über 2100 Unternehmen, die mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) auf freiwilliger Basis eine Zielvereinbarung zur Reduktion ihrer CO₂-Emissionen abgeschlossen haben, leisten einen beachtlichen Beitrag zum Erreichen der klima- und energiepolitischen Ziele. Seit 2001 haben sie die CO₂-Emissionen im Brennstoffbereich um 5,3 Millionen Tonnen gesenkt. Allein im vergangenen Jahr waren es über 1,3 Millionen Tonnen – unter Berücksichtigung des Wirtschaftswachstums bleibt eine absolute Einsparung von 840 000 Tonnen.

«Das ist wesentlich mehr, als es die Leistungsvereinbarung verlangt, die zwischen Bund und EnAW über 580 000 Tonnen abgeschlossen wurde», zeigte sich der Geschäftsführer Armin Eberle erfreut. Zudem sank der Stromverbrauch der beteiligten Firmen dank Massnahmen zur Effizienzsteigerung letztes Jahr um 1000 Gigawattstunden. Dies entspricht zehn Prozent des gesamten Stromverbrauchs und einem Drittel der Jahresproduktion des Kernkraftwerks Mühleberg. Demgegenüber stehen jährliche Investitionen von über 150 Millionen Franken.

«Die Wirtschaft ist ein gewichtiger Player, damit die Schweiz ihre Klimaschutzziele erreichen kann», untermauerte Pascal Gentinetta, EnAW-Präsident,

die Zahlen. Die Energie-Agentur der Wirtschaft ist dabei eines der Instrumente, mit deren Hilfe Firmen ihre CO₂-Emissionen senken und ihre Energieeffizienz steigern können. Sie schliesst mit den Unternehmen eine Zielvereinbarung ab. Diese wird individuell auf den jeweiligen Betrieb abgestimmt und muss mit wirtschaftlichen Massnahmen erfüllbar sein. Einen zusätzlichen marktwirtschaftlichen Anreiz zur freiwilligen Teilnahme schafft die Aussicht, beim Übertreffen der Zielvorgabe Geld zu verdienen. So können Unternehmen ihre über dem Soll liegenden CO₂-Reduktionen an die Stiftung Klimarappen verkaufen oder an Bonusprogrammen von Stromversorgungsunternehmen teilnehmen.

Doppelter Gewinn für die Wirtschaft

Der Vizepräsident der EnAW, Hans-Ulrich Bigler, sprach anlässlich der Medienkonferenz von einer «dreifachen Win-Situation», die aus den freiwilligen Klimaschutzbemühungen der beteiligten Firmen entstehe: Das Klima profitiere von der CO₂-Reduktion und das Unternehmen von niedrigeren Betriebskosten sowie Produkteneuerungen. Denn: «Im Prozess der Effizienzsteigerung können Innovationen erreicht werden, aus denen sich neue Produkte

ergeben», erklärte Bigler. Aus diesen Gründen seien Unternehmen von sich aus daran interessiert, effizienter und sparsamer mit Energie umzugehen.

Das Ende des Erfolgsmodells?

Dieses bewährte und im Ausland nachgeahmte Modell wird nun jedoch von der Politik in Frage gestellt: Mit der Revision des CO₂-Gesetzes wird das Parlament voraussichtlich ein – gemäss Bigler zu ehrgeiziges – Reduktionsziel gesetzlich verankern. Durch die staatliche Regulierung und Kontrolle würden den Unternehmen wirtschaftlich nicht tragbare Massnahmen und im internationalen Vergleich ein zusätzlicher Wettbewerbsnachteil aufgezwungen. «Es gibt keinen plausiblen Grund, den erfolgreichen Weg der Subsidiarität und des Primats von wirtschaftlichen, freiwilligen Massnahmen zu verlassen», so Präsident Gentinetta.

Derweil steigt die Zahl der mit der EnAW kooperierenden Betriebe nach wie vor – quer durch alle Branchen und Regionen. Das grösste Wachstum weisen die kleinen und mittleren Unternehmen auf. Über einen Kosten-Nutzen-Rechner auf der EnAW-Webseite können interessierte KMU unverbindlich ihren finanziellen Nutzen einer Teilnahme eruieren. Laut Armin Eberle rechnen sich auch Massnahmen, die keinerlei Investitionen erfordern: «Allein schon die Optimierung der haustechnischen Einstellungen beispielsweise führt zu Energie- und Kosteneinsparungen.» In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und knapper Mittel ein willkommenes Angebot. ■

Beispiel Alcatel-Lucent Schweiz

Alcatel-Lucent Schweiz hat sich in Zusammenarbeit mit der EnAW das Ziel gesetzt, die Energieeffizienz jährlich um 1,5 Prozent zu steigern. Das Telekommunikationsunternehmen mit 650 Mitarbeitenden hat zu diesem Zweck unter anderem eine Wärmepumpe installiert und die Fahrzeugflotte modernisiert. Zudem finanziert es für die Mitarbeitenden Eco-Drive-Kurse und Beiträge an das Generalabonnement. Seit 1996 wurden mit insgesamt 84 Massnahmen zwei Drittel der CO₂-Emissionen reduziert und über 42 Prozent Strom gespart. ■

Internationale Arbeitsorganisation (IAO)

Internationale Arbeitskonferenz: Debatte zum sozialen Schutz

An der 100. Session der Internationalen Arbeitskonferenz vom 1. bis 17. Juli 2011 in Genf stand das Ziel des sozialen Schutzes im Zentrum. Die Konferenz nahm zudem ein Übereinkommen und eine Empfehlung zur menschenwürdigen Arbeit für Hausangestellte an. Die Arbeitsaufsicht und die behördliche Verwaltung des Arbeitsmarkts waren Thema einer Generaldebatte. **Alexandre Plassard**



Im Plenum der 100. Internationalen Arbeitskonferenz gab es lebhaft Debatten.

Die 100. Session der IAO wurde durch Besuche von sechs Staatsoberhäuptern und Regierungschefs geprägt. Im Plenum äusserten sich die finnische Präsidentin Halonen, die deutsche Bundeskanzlerin Merkel, der russische Premierminister Putin sowie der Präsident von Indonesien, Yudhoyono, und der Präsident von Tansania, Kikwete. Für die Schweiz trat Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey auf. Sie äusserte sich in Ihrer Ansprache zur sozialen Gerechtigkeit, vor allem zwischen den Regionen der Welt und den Generationen, und setzte sich für eine Verstärkung der normativen Politik der IAO ein. Calmy-Rey erklärte zudem, dass sich die Sozialpartner unseres Landes geeinigt haben – damit die Schweiz das Übereinkommen Nr. 122 zur Beschäftigungspolitik ratifizieren kann.

Strategisches Ziel des sozialen Schutzes

Im Rahmen der IAO-Erklärung über soziale Gerechtigkeit und für eine faire Globalisierung von 2008 hatte die IAO eine Diskussion zum sozialen Schutz traktandiert – mit Schwergewicht auf der sozialen Sicherheit. Sprecher der Arbeitgeber im Ausschuss war der Schweizer Arbeitgeber-Delegierte Michel Barde. Gemäss der Erklärung von 2008 hätte die Diskussion dem Internationalen Arbeitsamt (IAA) ermöglichen sollen, die Bedürfnisse der drei Mandanten (Staaten, Arbeitgeber, Arbeitnehmer) zu analysieren. Der Bericht des IAA beantwortete diese Frage aber nicht, weshalb es bei einer allgemeinen Diskussion blieb.

Wegen der umfangreichen Vorarbeiten vor der Konferenz waren die Ansichten der Beteiligten klar. Die für die Ar-

beitgeber wichtigen Punkte bei der Debatte über Systeme der sozialen Sicherheit sind in die Schlussfolgerungen aufgenommen worden. Dazu gehören:

- Die Systeme der sozialen Sicherheit müssen mit den Beschäftigungspolitiken korrelieren, weil die Erweiterung des sozialen Schutzes nur durch Wirtschaftswachstum möglich ist.
- Die Schlussfolgerungen anerkennen das Bedürfnis, die informelle Wirtschaft zu formalisieren.
- Sie anerkennen weiter, dass es verschiedene Finanzierungsmechanismen des sozialen Schutzes gibt. Die Arbeitgeber betonten dabei die zunehmend wichtige Rolle, welche die privaten sozialen Systeme (2. Säule und 3. Säule) einnehmen. ▶

- ▶ ■ Sie anerkennen gewisse Parameter wie die Überalterung der Bevölkerung in vielen Ländern.
- Alle Mitglieder des Ausschusses unterstützen die Entwicklung von sozialen Grundsicherungen. Für die Arbeitgeber gibt es nicht nur ein einziges Modell.
- Die Arbeitgeber unterstützen die Idee, eine Empfehlung zur sozialen Grundsicherung abzugeben. Sie wird an der internationalen Arbeitskonferenz 2012 diskutiert. Die Schlussfolgerungen dieses Jahres und der Diskussion im Jahr 2012 sollen auch bei den anderen Agenturen der UNO und den Ländern der G-20 Verwendung finden. Zusammengefasst: Auf technischer Ebene ist das Resultat für die Arbeitgeber gut.

Menschenwürdige Arbeit für Hausangestellte

Der Ausschuss hat seine 2010 begonnen Arbeiten in zweiter Lesung weitergeführt. Die Arbeitgeber haben den Sinn einer Diskussion zur menschenwürdigen Arbeit für Hausangestellte anerkannt. Zu dieser Beschäftigungs-Kategorie gehören weltweit 100 Millionen Personen. Die Arbeitgeber unterstrichen aber, dass eine Empfehlung der realistischste Ansatz wäre. Angenommen wurde schliesslich ein Übereinkommen, das mit einer Empfehlung ergänzt wurde. Die Norm soll flexibel angewendet werden, dennoch gibt es bei den Arbeitgebern ernsthafte Bedenken. Dies vor allem zu den detaillierten Bestimmungen zur Arbeitszeit (angeregt durch die allgemeine Verordnung über die Arbeit) und das Konzept der Wartezeit (übertragen aus den Bestimmungen betreffend Nachtarbeit). Beide Texte, Übereinkommen und Empfehlung, sind redundant und lang.

In der Schlussabstimmung wurde das Übereinkommen trotz starker Stimmenthaltung der Arbeitgeber (auch der Schweizer Delegation) und einigen Gegenstimmen angenommen. Ein grosser Teil der Regierungsdelegationen stimmte dafür, stellte jedoch klar, dass eine Ratifikation nicht möglich sein wird. Das trifft auch auf die Regierungsdelegation der Schweiz zu, die für das Instrument stimmte und präziserte, es gehe bei der Abstimmung um einen Akt der



Hielt eine Ansprache zur sozialen Gerechtigkeit: Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey.

internationalen Solidarität. Die Regierungsdelegation betonte, die Schweiz könne erst nach einer gründlichen Analyse der nationalen Gesetzgebung und der nationalen Praxis über eine mögliche Ratifizierung entscheiden.

Arbeitsmarkt-Verwaltung und Arbeits-Aufsicht

Dieses Thema war Gegenstand einer technischen Debatte und deshalb interessant, weil es Differenzen bei den Ansätzen auf internationaler Ebene aufzeigte. Die Arbeitgeber gehen vom Prinzip aus, dass eine gesunde behördliche Arbeitsmarkt-Verwaltung und Arbeits-Aufsicht unentbehrlich sind für eine gute Steuerung des Arbeitsmarkts und eine nachhaltige Entwicklung. In den letzten Jahren hat sich der Kontext, in dem sich diese Bereiche bewegen, grundsätzlich verändert, vor allem wegen der Globalisierung und der Ausgliederung der Versorgungsketten. Die Arbeitgeber traten dafür ein, dass die

bedeutenden Beiträge der Arbeitgeber und Arbeitnehmerorganisationen anerkannt werden: Sie tragen zur Kultur des Respekts und der Vorsorge am Arbeitsort bei. Der soziale Dialog, so der Tenor, ist in diesem Bereich besonders wichtig.

Der Beschluss und die Schlussfolgerungen anerkennen, dass die Länder unterschiedlichen Bedingungen unterliegen und unterschiedliche Bedürfnisse zur Unterstützung der technischen und politischen Entwicklung haben. Die tripartiten Mandanten müssen die besten Methoden identifizieren (zur Anwendung im Bereich Arbeitsmarkt-Verwaltung und Arbeitsaufsicht), neue Technologien besser einsetzen und ihren Einfluss geltend machen, um zu schwer erreichbaren (informellen) Sektoren der Wirtschaft zu gelangen.

Ausschuss für Normen

Bei der Generaldebatte zu Beginn der Arbeiten hatten die Arbeitgeber die

Möglichkeit, die Bedeutung des tripartiten Steuerungssystems in Erinnerung zu rufen. Der Expertenbericht, welcher der Konferenz unterbreitet wird, muss in der Tat die Auffassungen von allen drei beteiligten Gruppierungen wiedergeben – ohne die Arbeitgeber zu «vergessen». Der Gesamtbericht befasste sich dieses Jahr mit dem Übereinkommen Nr. 102 über die soziale Sicherheit und dem Übereinkommen Nr. 168 über die Beschäftigungsförderung und den Schutz gegen die Arbeitslosigkeit. Beide sind von der Schweiz ratifiziert. Die Diskussion bot den Arbeitgebern eine gute Gelegenheit, ihre Ansichten zur sozialen Sicherheit in Erinnerung zu rufen (sind auch bei den Debatten in diesem Jahr wieder ein Thema).

Die Auswahl der Liste der einzeln zu behandelnden Fälle war erneut durch eine lange Kraftprobe zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geprägt. Schliesslich wurde eine Liste mit 25 Fällen angenommen. Darunter waren folgende für die Arbeitgeber die wichtigsten: Serbien und Panama (Übereinkommen Nr. 87 zur Vereinigungsfreiheit

der Arbeitgeber), Uruguay (Übereinkommen Nr. 98 zur Kollektivverhandlung), Usbekistan (Übereinkommen Nr. 182 zu den schlimmsten Formen der Kinderarbeit bei der Baumwollernte). Für fünf Länder kamen «Spezial-Paragrafen» zu den Übereinkommen Nr. 87, Nr. 98 und Nr. 29 zur Anwendung.

Folgebericht der Erklärung von 1998

Der globale Folgebericht der Erklärung von 1998 über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaassnahmen behandelte dieses Jahr die Beseitigung der Diskriminierung im Bereich der Arbeit und beim Berufsstand. Die Debatte fand in Form eines tripartiten Panels statt. Die Arbeitgeber riefen ihren Einsatz für die Erklärung von 1998 in Erinnerung und unterstrichen erneut die Notwendigkeit des wirtschaftlichen und sozialen Umfelds bei der Identifizierung von Fällen der illegalen Diskriminierung. Sie betonten zudem, wie bedeutend es ist, ein Umfeld und einen gesetzlichen Rahmen zu schaffen, der nachhaltige Unterneh-

mensgründungen erlaubt. Wachstum und Wohlstand seien die Voraussetzung, damit Diskriminierung bei der Arbeit verhindert werden könne.

Abschliessende Bilanz

Die Diskussion über die soziale Sicherheit ist für die Arbeitgeber gut verlaufen, ebenso jene zur Arbeits-Aufsicht. Dagegen ist die aus politischen Gründen erfolgte Annahme eines Übereinkommens zur Arbeit der Hausangestellten bedauerlich. Es dürfte nur in wenigen Fällen ratifiziert werden, eine Empfehlung wäre wirkungsvoller gewesen. Der Ausschuss für Normen hat gute Arbeit geleistet, trotz voraussehbaren Blockaden. Generell wird es nötig sein, die Organisation der Konferenz zu verbessern, namentlich was das Zeit-Management bei den Debatten betrifft. ■

Mehr zur Arbeitgeberdelegation sowie zum Budget und VR: Ab Seite 56

Alexandre Plassard ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



Führen will gelernt sein – Swissmem Kaderschule

Lehrgänge

- Leitende Ingenieure
- Entwicklungsleiter
- Verkaufsingenieur/in
- Technische(r) Verkaufsberater/in
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf
600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Kostenoptimierung im betrieblichen Umfeld
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Wirksame Personalarbeit für Führungskräfte
- Erfolgreich auftreten und präsentieren
- Ungeni(er) reden und präsentieren
- Grundlagen des Projektmanagements
- Projektteams erfolgreich führen
- Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit
- Noch erfolgreichere Verkaufsgespräche
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Nutzenorientierte Preisbildung
- Kundenorientiertes Verhalten
- ... und viele weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt zu allen Führungsthemen massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Impulstagung 16. November 2011

«Bei Innovation und Entwicklung an der Spitze bleiben», 14–17 Uhr, Informationsabend über unsere Kurse ab 17:30 h.

Tagungsort und Anmeldung

Swissmem Kaderschule, Brühlbergstrasse 4
8400 Winterthur, 052 260 54 54
E-Mail: kaderschule@swissmem.ch
www.swissmem-kaderschule.ch



die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

VERANSTALTUNGEN

Lernfestival und Weiterbildungs-Awards

Veranstalter: Schweizerischer
Verband für Weiterbildung SVEB
Datum: 9. und 10. September 2011
Ort: ganze Schweiz
www.alice.ch/de/lernfestival

IOP-Fachtagung: Erfolg durch IOP – Innovation, Organisation, Personal

Veranstalter: Institut für Organisation und Personal (IOP) und Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern
Datum: 13. September 2011
Ort: Stade de Suisse, Wankdorf Bern
www.excellence.unibe.ch

Seminar: Grundlagen des Schweizer Arbeitsrechts

Veranstalter: Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP)
Datum: 19. September 2011
Ort: Schulungsraum ZGP, Zürich
www.zgp.ch → Veranstaltungen 2011

Modulkurs: Einführung in die berufliche Vorsorge

Veranstalter: VPS Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
Datum: 19. Oktober bis 23. November 2011, fünf Tage
Ort: Bahnhofgebäude Luzern
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
→ Schulungen

Science Forum: Neue Dimensionen im War for Talents

Veranstalter: Zentrum für Human Capital Management (ZHCM) der ZHAW School of Management and Law
Datum: 28. Oktober 2011
Ort: Aula der ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.zhcm.zhaw.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

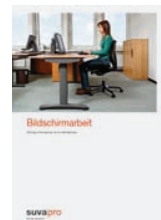
PUBLIKATIONSHINWEISE

**Wirtschaftskrise ohne Ende?**

US-Immobilienkrise, Globale Finanzkrise, Europäische Schuldenkrise. Aymo Brunetti, 2011, 176 S., Hardcover, Fr. 29.–, hep Verlag, Bern, ISBN 978-3-03905-688-0. Die Publikation zeigt auf, wie die langjährige, facettenreiche Finanz- und Wirtschaftskrise entstanden ist, wie darauf reagiert wurde und welche Herausforderungen noch anstehen.

Bildschirmarbeit

Wichtige Informationen für Ihr Wohlbefinden. SUVA Gesundheitsschutz, 13. Auflage, 2010, 24 S., Broschüre, Luzern. Die Arbeit am Bildschirm kann zu Beschwerden, zum Beispiel im Nacken, an Schulter- oder Handgelenken, führen. Die Broschüre zeigt, worauf es beim Einrichten von Bildschirmarbeitsplätzen und beim Arbeiten am Bildschirm ankommt.

**Versuch, Irrtum, Deutung**

Anlagekommentare 1990 bis 2010. Konrad Hummler, 2011, 372 S., gebunden, Fr. 69.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05424-6. Der Autor analysiert die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Triebkräfte des Geschehens an den internationalen Finanzmärkten. Pointiert formuliert, erschliessen sich die Zusammenhänge auch dem Laien im Nu.

Management- and Leadership-Tools

71 Kompakttheorien und Checklisten zu Führungsthemen. Urs Peter et al., 2011, 156 S., Fr. 28.–, Verlag Edition Swissmem, Winterthur, ISBN 978-3-03709-067-1. Die Beiträge fassen wichtige Themen der Betriebs- und Mitarbeiterführung zusammen. Das Handbuch soll helfen, Führungssituationen in der Industrie gemäss aktuellem State of the Art zu meistern.

**Handbuch für den Pensionskassen-Stiftungsrat**

VZ Ratgeber. Stefan Thurnherr/Peter Stocker/Marc Beugert, 2011, 132 S., kartoniert, Fr. 17.80, VZ VermögensZentrum, Zürich, ISBN 978-3-9523365-8-8. Das Handbuch zeigt kurz und verständlich, was Stiftungsräte wissen müssen: Wie ist eine Pensionskasse organisiert? Wie lässt sich eine Unterdeckung beheben? Wie sieht eine solide Anlagestrategie aus?

Einstieg in die Berufswelt

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer gelungenen Berufswahl. François Stoll/Marco Vannotti/Marc Schreiber, 2011, 254 S., broschiert, Fr. 48.–, Rüegger, Glarus, ISBN 978-3-7253-0977-1. Die Konstruktion einer beruflichen Identität ist eine wichtige Entwicklungsaufgabe. Die Studie gibt Einblick in die diesbezüglichen Erfahrungen junger Erwachsener.

**Hans Eisenring**

Man kann alles lernen. SBB führen, Flugzeuge bauen, Autos verkaufen. Beat Kappeler, 2011, 152 S., gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1319-9. Hans Eisenring verkörpert eine spannende Epoche der Schweizer Industriegeschichte. Die Biografie gibt brennende Einblicke eines Insiders und kommentiert die letzten Jahre in Industrie und Verkehr.

Eduardo Capobianco, São Paulo

Ein Chef, der sich vielseitig engagiert

Unter Eduardo Capobianco hat sich Construcap von der Baufirma zum grossen Mischkonzern entwickelt. Der Unternehmer aus São Paulo engagiert sich aber auch sozial und ökologisch. **Rudolf Trefzer**



Bild: Rudolf Trefzer

«Brasilien ist in einer positiven Phase»: Unternehmer Eduardo Capobianco.

Brasilien sei das Land der Zukunft, hatte Stefan Zweig 1941 in seinem euphorischen Buch über den flächenmässig fünftgrössten Staat der Erde geschrieben. Obwohl sich diese optimistische Formel bislang für viele Menschen als leere Floskel erwiesen hat, ging die Hoffnung auf eine bessere Zukunft für viele europäische Einwanderer in Erfüllung. Auch für Eduardo Capobiancos Vater Julio, dessen Eltern zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Italien nach São Paulo ausgewandert waren. 1944 gründete er, nach Abschluss seines Ingenieurstudiums, ein kleines Bauunternehmen, die Construcap.

30 Jahre später trat Sohn Eduardo in den stetig wachsenden und sich diversifizierenden Familienbetrieb ein. «Als ich in der Construcap zu arbeiten begann, waren wir noch eine überschaubare, mittelgrosse Firma», erinnert sich der Betriebswirtschaftler. «Heute gehört Construcap mit rund 9000 Angestellten und einem Jahresumsatz von über 2 Milliarden Reais zu den grössten Bauunternehmen des Landes.» Construcap ist neben den Kernaktivitäten im Hoch- und Tiefbau auch im Eisenbahn-

und Metrobau tätig und besitzt Autobahnkonzessionen. Zudem baut es im Gliedstaat Goiás auf 40000 Hektaren grösstenteils biologisch Zuckerrohr an, um vor Ort Zucker, Alkohol und Strom zu erzeugen. Vor einem Jahr hat sich Capobianco aus der operativen Führung der Familienfirma zurückgezogen und befasst sich seither als VR-Mitglied vorab mit strategischen Fragen.

Für Regeln, gegen Korruption

Eduardo Capobianco gehört nicht zu jenen Unternehmern, deren Denken und Handeln nur gerade auf die nächsten Quartalsresultate ausgerichtet ist. «Als Unternehmer hat man eine soziale und ökologische Verantwortung», erklärt er. Als es nach dem Ende der Militärdiktatur im Jahr 1984 darum ging, das Funktionieren der staatlichen Institutionen zu verbessern und die endemische Korruption zu bekämpfen, tat er sich mit gleichgesinnten Unternehmern zusammen, um verbindliche Regeln bei der Auftragsvergabe des Staates an Private durchzusetzen und gesetzlich zu verankern. Auch bei der Gründung des unabhängigen «Instituts

Construcap

Sitz: São Paulo
Gegründet: 1944 (Familienbetrieb)
Mitarbeitende: ca. 9000
Umsatz: ca. 2 Milliarden Reais

Brasilien

Einwohner: 195 Millionen
BIP/Kopf: ca. 10 500 Dollar
Arbeitslosenquote: ca. 6,4 Prozent

gegen die Gewalt» im Jahr 1998 war Capobianco massgebend beteiligt.

Die Bürger haben die Möglichkeit, per Telefon Vorfälle von Gewalt, die besonders in den grossen Städten Brasiliens ein ernsthaftes Problem darstellen, an eine Zentrale zu melden. Die Informationen werden den zuständigen Polizeiorganen weitergeleitet. «Dadurch helfen die Bürger einerseits der Polizei, und andererseits kann die Arbeit der Polizei verbessert und kontrolliert werden», erläutert Capobianco. Die Initiative hat breite Beachtung gefunden und innert weniger Jahre positive Auswirkungen gezeitigt. Zählte man im Bundesstaat São Paulo vor zehn Jahren noch 50 Morde pro 100 000 Einwohner, sind es heute immerhin fünfmal weniger.

Natürlich macht sich jemand, der sich gegen Gewalt, Verbrechen und Korruption einsetzt, nicht nur Freunde. Und so geschah auch, was Capobianco hatte befürchten müssen. Am 3. Dezember 2001 wurde auf ihn ein Mordanschlag verübt. Dank der voluminösen Bücher in seiner Aktentasche, die er sich reflexartig vor den Oberkörper hielt, überlebte er die Schüsse nur leicht verletzt. Die Täter konnten nie eruiert werden. «Auch wenn es in Brasilien noch viel zu verbessern gibt, ist das Land in einer positiven Phase», sagt Capobianco und tönt an, dass das Land der Zukunft zum Land der Gegenwart geworden ist. ■

hotelleriesuisse – Unternehmervverband der Schweizer Hotellerie

Mit Einmaligkeit und Qualität neue Märkte erschliessen

Der internationale Wettbewerb um den Hotelgast fordert von der Schweizer Hotellerie Ideen und Investitionen. Die Branche setzt auf Einmaligkeit der touristischen Gebiete, kombiniert mit Schweizer Qualität in Service und Hotel-Infrastruktur. Mit innovativen, nachhaltigen Angeboten wollen Tourismus und Hotellerie in die Märkte aufstrebender Staaten wie Russland, Indien und China vorstossen. **Markus Geiger**



Bilder: zkg

Die Schweizer Hotellerie ist auf Gäste aus aller Welt angewiesen.

Der Gast ist das Mass aller Dinge und Qualität oberstes Gebot. Auf diese Maxime sind sämtliche Aktivitäten in der Hotellerie ausgelegt. Hotelleriesuisse vertritt als Branchenverband die Interessen der national und international ausgerichteten Beherbergungsunternehmen. Branchenpolitik betreiben heisst für den CEO des Verbands, Dr. Christoph Juen, «gute allgemeine makroökonomische Bedingungen schaffen». Dazu gehört eine wachstumsfreundlich ausgestaltete Finanz- und Steuerpolitik ebenso wie die Forderung nach einem Abbau der administrativen Belastung. In Sachen Prävention gehen dem Verband die allzu vielen Interventionismen zu weit, sie lenken den Hotelier von seinem Beruf ab. Als Exportbranche (rund 60 Prozent der Hotelgäste sind Ausländer) ist die Hotellerie auf die Binnenmarktorientierung angewiesen. Bildungspolitisch steht Hotelleriesuisse zum dualen System und erarbeitet gegenwärtig eine Internationalisierungs-Strategie für die Hotelfachausbildung.

Kampf gegen die Kostennachteile

Als einzige standortgebundene Exportbranche steht die Tourismuswirtschaft vor der Herausfor-

derung, lokal zu Schweizer Kosten zu produzieren und gleichzeitig international wettbewerbsfähig zu sein. Gegenüber der Konkurrenz in den umliegenden Alpenstaaten erwuchs der Schweizer Hotellerie dadurch bis 2001 ein Kostennachteil in der Grössenordnung von 25 bis 30 Prozent. Binnenmarktorientierte Offensiven der Schweiz haben die Rahmenbedingungen so weit verbessert, dass sich die Kostennachteile seither auf rund 15 Prozent halbiert haben. Dazu Christoph Juen: «Jetzt werden diese Vorteile durch die Höherbewertung des Schweizer Frankens mit einem einzigen Federstrich mehrfach zunichte gemacht.»

Eine Anbindung des Frankens an den Euro lehnt der Verband klar ab. Vielmehr pocht Hotelleriesuisse auf die Forderung nach verstärkter Standortverbesserung und aussenwirtschaftspolitischer Öffnung der Schweiz.

Ein spezielles Problem ist der Kostennachteil bei den Lebensmitteln. Hotelleriesuisse setzt sich daher mit Nachdruck für ein Agrar-Freihandelsabkommen mit der EU ein. Als Sofortmassnahme fordert der Verband zudem die Liberalisierung im Fleischmarkt.

Nach wie vor kann die Branche auf eine treue Stammkundschaft aus der Schweiz zählen, aber: «Während der Business-tourismus in den Städten noch zulegt, beobachten wir in den Tourismusgebieten einen negativen Doppeleffekt. Zum einen machen Schweizer bis zu 25 Prozent billigere Ferien im Euro-Mittelmeer- oder -Alpenraum. Zum anderen ersetzen ausländische Touristen als Folge des harten Frankens die Schweiz mit billigeren Feriendestinationen», sagt Juen. Die Sommersaison bleibt deshalb hinter den Anfang Jahr formulierten Erwartungen der Prognostiker.

Russland, Indien und China als aufstrebende Märkte

Gedämpfte Erwartungen hat die Branche auch mit Blick auf die Wintersaison. Die Eurokrise forciert die Entwicklung, den internationalen Gästemix zu stärken. Je breiter abgestützt die Quellmärkte und die Herkunft der Gäste sind, desto besser lässt sich das Risiko austarieren. Die Hotellerie als Leitbranche im Tourismus setzt auf effiziente touristische Förderinstrumente. Neben Schweiz Tourismus sind dies das Innovations-Förderprogramm Innotour sowie die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite. Christoph Juen: «Unser Anliegen ist es, den Binnenmarkt und die grossen traditionellen Märkte der Industrieländer zu halten. Gleichzeitig wollen wir in die neuen Märkte aufstrebender Staaten wie Russland, Indien und China einsteigen.»

Währungskrise, Landschaft und kalte Betten

Hotelleriesuisse fordert vom Bundesrat, Schweiz Tourismus für die nächste Finanzierungsperiode von vier Jahren mit zehn Prozent mehr Mitteln auszustatten, total rund 210 Millionen Franken. Zudem beteiligt sich der Verband finanziell am Impulsprogramm des Bundes. Ziel ist es, rasch auf die Folgen der Währungskrise zu reagieren. Tourismus lässt sich nicht neu erfinden. «Punkten kann die Schweiz jedoch mit Angeboten, die nicht durch billigeren Ersatz in Konkurrenzländern ausgetauscht werden können und sich gegenüber preislichen Schwankungen durch Einmaligkeit behaupten», erläutert Christoph Juen.



*Grosses Engagement für Hotelleriesuisse:
Dr. Christoph Juen, CEO des Verbands.*

Vielfältige Landschaftsbilder sind die Schatztruhe des hiesigen Tourismus. Raumentwicklung und Mobilität gehören folglich zu den Schlüsselthemen der Verbandsarbeit. Die Situation gleicht einer Gratwanderung zwischen Ästhetik und Funktionalität. Auf der einen Seite ist die Natur mit ihren weltbekannten Aushängeschildern ein eigentlicher Wertetreiber. Ebendiese Natur ist andererseits Trägerin des touristischen Angebots mit Hotels, Bergbahnen, Skiliften und anderen Infrastrukturbauten. Zudem belasten kalte Betten in Zweitwohnungen die Tourismusorte; aus Sicht des Verbands ist dieser Entwicklung mit ordnenden und fiskalischen Massnahmen zu begegnen.

Die Landschafts- und die Zweitwohnungsinitiative lehnt der Verband ab mit dem Hinweis, diese Probleme im Rahmen einer Teilrevision des Raumplanungsgesetzes anzugehen. «Naturnutzung mit Augenmass», meint CEO Juen dazu, «aber nicht um jeden Preis.» Die Branche ist längst auf den Pfad der Nachhaltigkeit eingeschwenkt. «Wir wollen Anbieter und Nachfrager sensibilisieren. Nachhaltigkeit ist für uns Standard, nicht Sonderattribut.»

Dem Hotelier stellt der Verband dazu verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung, von der Internetseite hotelpower.ch mit Informationen zur Energieeffizienz bis zu Hinweisen auf Beihilfen für Sanierungen der Gebäudehülle. Innovationen spielen für die Beherbergung eine tra-

gende Rolle. Der «Milestone»-Tourismuspreis Schweiz, eine Initiative der brancheneigenen Zeitung «htr hotel revue», ruft alljährlich Touristiker auf, Ideen für innovative Projekte einzureichen. Allein im vergangenen Jahr sind auf diese Weise rund hundert Vorschläge zusammengekommen, von denen der Verband zahlreiche zur Nachahmung empfiehlt.

Dialog der Sozialpartner zu weiteren Massnahmen

Seit Anfang 2010 ist der neue Landes-Gesamtarbeitsvertrag (L-GAV) in Kraft. Unterzeichner sind Hotelleriesuisse, GastroSuisse und die SwissCatering Association als Arbeitgeber, auf Arbeitnehmerseite die Hotel & Gastro Union, Unia und Syna. Das Vertragswerk ist unternehmerfreundlicher ausgestaltet worden. Es beinhaltet neu ein gross angelegtes Konzept zur Förderung der Aus- und Weiterbildung. Zudem haben sich die Sozialpartner anlässlich der Inkraftsetzung des L-GAV vor dem Hintergrund der damaligen Finanzkrise einigen können, die Lohnkomponenten um zwei Jahre auf den 1. Januar 2012 zu verschieben. Doch die Währungskrise macht auch vor dem Arbeitsmarkt nicht Halt. Hier sind die Sozialpartner gefordert. Mit Blick auf die negativen Auswirkungen der Eurokrise sucht Hotelleriesuisse nun das Gespräch und kann sich vorstellen, dass flankierende Massnahmen zum bestehenden L-GAV getroffen werden. ■



Mitglieder: 3100

Gründung: 1882

Präsident: Guglielmo L. Brentel

CEO: Dr. Christoph Juen

Kontakt

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

3001 Bern

Telefon +41 (0)31 370 41 11

info@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE



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

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

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

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

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

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

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

Édition de octobre	16 septembre 2011
Édition de novembre	17 octobre 2011
Édition de décembre	16 novembre 2011

Apprendre ce qu'il faut



Photo: Rob Lewis

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

cantonale de Zurich présente son engagement en la matière. Jürg Zellweger rappelle les positions du patronat quant au projet de loi fédérale sur la formation continue, et au sujet de la question controversée des congés de formation réclamés par les syndicats.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Une formation continue de qualité contribue de manière essentielle au développement professionnel et personnel des collaborateurs et par là au niveau des prestations de l'entreprise. Dans un environnement concurrentiel de plus en plus marqué, cet atout a une importance cruciale. Ces constatations ont été tout particulièrement soulignées depuis une quinzaine d'années par les travaux de l'OCDE consacrés au «life-long learning», soit l'apprentissage tout au long de la vie. La formation professionnelle continue est sans conteste un facteur important de la compétitivité des entreprises et du développement économique de la Suisse. Pour continuer dans cette voie du succès, il est nécessaire de garantir à l'entreprise la plus grande liberté de décision quant à ses choix en la matière. La formation continue doit coller au terrain de la pratique. D'une manière générale, il faut limiter l'intervention de l'Etat dans ce domaine.

Le Dossier de cette édition est consacré à cette question. L'Association suisse des Banquiers nous informe des résultats de son enquête sur la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie. Un élément clé en ressort: l'importance de l'engagement individuel dans cette voie. La Banque

Au chapitre international, nous présentons les résultats de la Conférence internationale du travail de cette année. Cette Conférence a été l'occasion pour les délégations venues du monde entier de plancher de manière satisfaisante sur les thèmes de la sécurité sociale et de l'inspection du travail. La Conférence a également adopté une convention controversée sur le travail domestique. C'est ici que le bât blesse, car nombre d'Etats ont voté pour ce texte, tout en précisant qu'ils ne pourraient pas le ratifier ...

Nous avons invité à notre Entretien, Alain Marietta, directeur général de Metalem SA au Locle. Le cadranier au service des grands noms de l'horlogerie de luxe perpétue la tradition du métier en innovant. La priorité de ce chef d'entreprise est de préserver l'immense patrimoine des savoir-faire horlogers.

Bientôt auront lieu les élections fédérales. Celles-ci devraient être l'occasion de cristalliser des choix clairs. Dans son Eclairage, Michel Barde nous dit pourquoi l'on évolue au contraire dans un cocktail d'incertitudes ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Lectorat

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

Photo couverture

Keystone/Martin Ruetschi

Initiative sur l'imposition des successions: détournement des vrais problèmes de l'AVS

Cette toute nouvelle initiative en faveur d'un impôt national sur les successions et les donations passe à côté des problèmes financiers à venir de l'AVS, problèmes qu'on ne saurait régler par des prélèvements fiscaux supplémentaires, mais qui exigent des réformes structurelles.

Des charges supplémentaires pèseraient davantage encore sur la croissance, dont l'AVS a plus que jamais besoin. L'initiative annoncée en faveur d'un impôt national sur les successions et les donations est une nouvelle tentative visant à régler les difficultés financières annoncées de l'AVS par des recettes supplémentaires.

L'évolution démographique, autrement dit la détérioration accélérée du rapport rentiers/actifs place l'AVS devant des défis structurels qu'il convient

aussi de résoudre par des réformes structurelles. Cette nécessité ne doit donc pas être occultée par la création de nouvelles sources de financement, sans compter que le produit d'un impôt national sur les successions et les donations serait incapable de combler des déficits de l'AVS que l'on peut considérer comme certains si rien de sérieux n'est entrepris pour les prévenir.

Le processus de réforme de l'AVS ne doit pas être retardé par une initiative inadéquate comme celle d'un impôt sur

les successions. L'initiative sur l'imposition des successions est contraire à notre fédéralisme fiscal helvétique éprouvé et remet encore en question de nombreux votes cantonaux en faveur d'une diminution de l'imposition des successions. Surtout, elle impose aux PME des charges fiscales supplémentaires et affaiblit la croissance économique générale dont l'AVS a un urgent besoin. Il faut s'y opposer dans l'intérêt même de l'AVS et de son évolution durable. ■ (UPS)

Taïwan: réforme du droit collectif du travail

Le 1^{er} mai dernier sont entrées en vigueur des modifications concernant la loi sur les conventions collectives, sur le règlement des conflits, et la loi sur les syndicats.



Sur la photo: Taipei, capitale de Taïwan

Auparavant, un syndicat ne pouvait être constitué que par des salariés appartenant à la même entreprise. Les nouvelles règles autorisent des salariés de différentes entreprises à se regrouper et à créer un syndicat. Cette nouvelle règle devrait permettre de renforcer le pou-

voir de négociation des syndicats. Les salariés étrangers sont également autorisés à devenir leaders d'organisations syndicales.

Par ailleurs, des subventions seront accordées par le Conseil des Affaires sociales (équivalent du ministère du Tra-

vail) pour favoriser la création de syndicats au sein du pays. Pan Shiwei, ministre des Affaires sociales, a appelé les entreprises et plus particulièrement leurs dirigeants, à considérer la création de syndicats de manière positive. Il a indiqué que tout mauvais traitement ou sanction infligé à des salariés engagés dans ce type d'activité pourrait entraîner l'application de sanctions.

En matière de conflits du travail, les nouvelles dispositions viennent encadrer l'exercice du droit de grève. Les syndicats ne pourront déclencher une grève que si celle-ci a été approuvée par une majorité de leurs adhérents lors d'un vote à bulletin secret. Il est à noter que les fonctionnaires, les enseignants et les militaires sont toujours privés de ce droit.

En matière de négociation collective, les employeurs seront tenus d'examiner les demandes de négociation formulées par les salariés. Ils disposeront pour cela d'un délai de 60 jours. ■ (Taiwan info, mai 2011 in UIMM, juillet 2011)

Plateforme électorale de l'UPS

L'Union patronale suisse (UPS) a sa propre plateforme Internet consacrée aux élections fédérales 2011. Elle met à disposition des candidats, comme à toute personne intéressée, un rapide éclairage sur divers sujets en rapport avec la politique sociale et les assurances sociales (AVS et AI), le marché du travail,

la formation initiale et continue ainsi que la politique patronale internationale. Les documents relatifs à ces thèmes sont continuellement mis à jour et peuvent être téléchargés en format pdf sur notre site web. ■ (UPS)

www.arbeitgeber.ch ➔ Elections 2011

Protection climatique: résultat supérieur

Grâce à l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC), l'économie réalise ses objectifs de protection climatique et d'efficacité énergétique. Dix années d'activité opérationnelle montrent que dans un contexte de réglementation mesurée, les plus de 2100 entreprises qui s'engagent volontairement pour réaliser des mesures d'amélioration dépassent, dans le cadre de la loi actuelle sur le CO₂, les

objectifs d'efficacité électrique et de protection climatique: en 2010, les entreprises de l'AEnEC ont économisé 1,3 million de tonnes de CO₂ et 1000 GWh d'électricité. L'économie obtient ainsi un résultat nettement supérieur à celui d'autres domaines. Il faut donc éviter que la révision de la loi sur le CO₂ ne détruise cette dynamique porteuse. ■

(Extrait communiqué AEnEC, août 2011)

Recherche et innovation en Europe

Le 19 juillet, la Commission européenne a annoncé l'injection de près de 7 milliards euro pour stimuler l'innovation par le biais de la recherche. Cette enveloppe a été libérée au titre du 7^e programme-cadre de recherche de l'Union européenne et bénéficiera aux universités, aux organismes de recherche et aux entreprises. Elle devrait permettre de créer environ 174 000 emplois à court

terme, 450 000 emplois dans 15 ans et 80 milliards euro de croissance supplémentaire. Il est également prévu de déterminer un nouveau prix de l'Union européenne pour récompenser des femmes innovatrices dont les travaux ont bénéficié de financements au titre du 7^e programme-cadre de recherche. ■

(Fondation Robert Schuman, lettre 497)

Swissmem salue l'intervention de la BNS et du Conseil fédéral

Les entreprises de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux se trouvent dans une situation très difficile. A court terme, seul un affaiblissement sensible du franc suisse ainsi qu'une forte réduction des coûts pour les entreprises vont pouvoir atté-

nuer la situation. Swissmem salue tant les mesures entreprises par la Banque nationale suisse (BNS) que l'intervention du Conseil fédéral. Swissmem soutient les intentions fondamentales du Conseil fédéral visant à améliorer les conditions cadres pour l'économie. ■ (Swissmem)

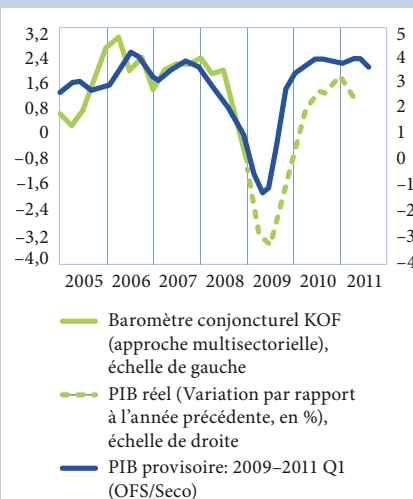
PERSPECTIVES

Dégradation de la conjoncture

L'économie suisse devrait poursuivre sa croissance, mais la dynamique est en régression.

Le baromètre conjoncturel du KOF a chuté de 2,23 à 2,04 en juillet dernier. La croissance du produit intérieur brut (PIB) de la Suisse devrait s'affaiblir. Le module «PIB principal» (ensemble de l'économie sans la construction et le crédit) se situe dans le positif, mais présente une tendance à la baisse. Des signaux positifs proviennent du module «Construction», tandis que le module «Crédit» affiche une tendance à la stagnation dans le positif. Le module «PIB principal» englobe un bon 90 pour cent de la création de valeur globale et prédomine par conséquent le baromètre. Les modèles de mesure «Industrie suisse», «Consommation suisse» et «Exportations à destination de l'UE» en sont les modules sous-jacents. Le mouvement à la baisse actuel du module «PIB principal» se fonde sur un net fléchissement du modèle de mesure «Industrie suisse» et une légère tendance à la régression du module «Consommation suisse». Le modèle de mesure «Exportations à destination de l'UE» suit une évolution latérale. ■ (Extraits KOF, juil. 2011)

Baromètre conjoncturel du KOF et BIP



Source: KOF

H+ Les Hôpitaux de Suisse

Rejet de la convention complémentaire sur le financement hospitalier

Lors d'un vote, les membres de H+ Les Hôpitaux de Suisse ont rejeté la convention complémentaire entre les partenaires tarifaires nationaux portant sur l'introduction du système de forfaits par cas SwissDRG. Avec une participation élevée de 81 pour cent, trois quart des votes pondérés se sont exprimés en défaveur du compromis qui avait été âprement négocié.

Conformément au financement hospitalier approuvé par le Parlement en décembre 2007, les hôpitaux devront facturer leurs traitements selon des forfaits par cas dès le 1^{er} janvier 2012. Le système SwissDRG sera introduit à cet effet. Début juillet 2011, l'association des hôpitaux H+ et l'association des assureurs-maladie santesuisse ont conclu un compromis sur les modalités d'introduction de ce nouveau système de forfaits. Ce paquet comprenait des réglementations sur la transmission des données médicales, sur l'indemnisation des investissements, sur la surveillance des coûts et la présentation des données de coûts pour les négociations. Les membres de H+ étaient appelés à voter sur cette «Convention nationale sur les modalités d'application complémentaires dans le cadre de l'introduction de la struc-

ture tarifaire SwissDRG» (convention complémentaire).

Le compromis ne réunit pas une majorité

Le résultat du vote des membres de H+ a révélé un net rejet de la convention sur les modalités d'application. Lors du vote, les membres n'étaient pas amenés à motiver leur décision. Les commentaires de nombreux hôpitaux montrent cependant que le refus ne s'est pas cristallisé sur un thème particulier mais que c'est l'ensemble du compromis qui n'a pas convaincu. Concernant la transmission des données médicales, les hôpitaux se sont montrés très soucieux de la sécurité juridique. Ils souhaitent que des limites claires soient posées pour la protection des patients. L'indemnisation des coûts des investissements,

telle qu'elle avait été négociée, a été jugée insuffisante compte tenu de l'innovation rapide et de la dynamique élevée dans le secteur de la santé.

A régler dans les négociations tarifaires au niveau des cantons

Le rejet de la convention complémentaire par les membres de H+ rend caduque toute réglementation nationale sous l'égide des partenaires tarifaires pour les questions de mise en œuvre. Compte tenu des résultats du vote, H+ estime que les modalités d'application pour l'introduction du nouveau financement hospitalier doivent être maintenant discutées dans le cadre des négociations tarifaires entre les différents hôpitaux et les assureurs.

H+ et ses membres soutiennent la structure tarifaire SwissDRG

La volonté claire des hôpitaux a été communiquée au Conseil fédéral, aux directeurs cantonaux de la santé et aux assureurs-maladie. L'approbation de la structure tarifaire SwissDRG 1.0 par le Conseil fédéral au début du mois de juillet permet d'introduire le nouveau financement hospitalier dans les temps au 1^{er} janvier 2012. H+ et sa base apportent leur soutien à cette structure, qui constitue le cadre des négociations en cours sur les conventions tarifaires entre les hôpitaux et les assureurs. Les partenaires tarifaires locaux soumettront ces conventions aux cantons en vue de leur approbation. ■ (H+ Les Hôpitaux de Suisse)

Concernant la transmission des données médicales, les hôpitaux se sont montrés très soucieux de la sécurité juridique.



Photo: m. 3.d.

Faire bloc!

Le franc fort impose de grands défis à notre économie d'exportation et constitue une menace pour le marché suisse de l'emploi: c'est le moment de se serrer les coudes pour défendre nos intérêts communs!

Par Thomas Daum



Photo: Rob Lewis

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

La hausse spectaculaire du franc qui entraîne notre devise vers la parité avec l'euro a effrayé même les optimistes les plus endurcis. Elle a fini par provoquer un remarquable changement de climat sur la scène politique. Les mêmes qui, il y a peu encore, affaiblissaient la Banque nationale en lui reprochant de dilapider la fortune nationale attendent d'elle à présent qu'elle utilise tous les instruments monétaires pour combattre la criante surévaluation de notre monnaie. On peut certes vitupérer ces volte-face ou y voir cyniquement une manifestation typique de marketing électoral: l'essentiel est que le directoire de la BNS peut à présent porter le fer sur le marché des devises en jouissant d'un large soutien politique.

Contraction de marges

Même si les interventions de la Banque nationale semblent produire leurs premiers effets, on est encore loin du retour à la sérénité. L'économie d'exportation (tourisme compris), reste soumise à des conditions de change qui rendent ses prix sensiblement moins attrayants que ceux de la concurrence internationale. Seul un petit nombre d'entreprises ont suffisamment de puissance pour compenser durablement par leurs gains l'effet de la surévaluation du franc. La plupart sont exposées au contraire à une dure concurrence et même leurs clients fidèles se mettent à chercher ailleurs quand le surcoût induit par les cours de change devient trop im-

portant. De plus, parce que de nombreuses entreprises doivent renouveler les contrats en cours à des conditions plus avantageuses pour la clientèle dans la situation actuelle, l'impact négatif de la force du franc pèse toujours davantage sur l'économie d'exportation. Ne nous laissons donc pas abuser par les chiffres à l'exportation de ces derniers mois. Ils indiquent très mal le manque à gagner (contractions de marge) des sociétés exportatrices et ne disent rien des considérables défis que la force du franc va imposer bientôt à notre économie d'exportation.

Optimiser les coûts

Les entreprises doivent réagir très vite à ces défis. Elles ont déjà pris de nombreuses mesures pour contrer les effets de la revalorisation du franc, mais la multiplication des achats dans la zone euro ou l'espace dollar (qui met d'ailleurs sous pression les fournisseurs domestiques), les dépenses de couverture de risques de change et la chasse aux économies ne parviennent pas toujours à remédier aux pertes de compétitivité pour raison monétaire. Avant d'en arriver au démantèlement ou à la délocalisation d'emplois, il faut étudier toutes les possibilités d'optimiser les charges de personnel. En font partie au premier chef l'allongement de la durée du travail à salaire égal, pour autant qu'il y ait un surcroît correspondant de la demande. Si tel n'est pas le cas, il faut alors envisager des baisses de salaires, étant entendu qu'un tel sacrifice doit rester l'ultime recours et être consenti à l'issue d'un dialogue franc avec les travailleurs et leurs représentants. On attend donc des partenaires sociaux qu'ils fassent preuve d'esprit de corps. Lorsqu'il s'agit de l'avenir du marché du travail suisse, les diktats d'employeurs sont tout aussi irresponsables que les rigidités syndicales extrêmes. ■

Alain Marietta, Directeur général de Metalem SA, Le Locle

«Nous innovons dans la façon de perpétuer la tradition!»

Avec plus 80 ans de savoir-faire et de précision, le cadranier Metalem SA allie avec brio techniques ancestrales horlogères et technologies de pointe, le tout au service des grands noms de l'horlogerie de luxe. En donnant vie aux designs de cadran les plus audacieux, Metalem SA confère un visage unique aux créations de sa clientèle prestigieuse. **Par Stéphanie Spiess**

Monsieur Marietta, quelles sont les principales particularités de votre entreprise?

Alain Marietta: Véritable visage de la montre, le cadran est l'expression visible du mouvement qui l'anime. Il affiche l'ensemble de ses fonctions, lui donne son identité, que se soit au travers des aiguilles, compteurs, pierres fines et précieuses ou encore index. Fabriquer un cadran est un métier d'art à part entière et fait appel à des savoir-faire ancestraux, transmis de génération en génération. En effet, pas moins de trente métiers spécifiques sont nécessaires à la réalisation d'un cadran; guillocheur, décalqueur, ingénieur ou encore galvanoplaste: autant de facettes qui font en quelque sorte de nous des «artisans industriels». Preuve de cette valeur inestimable du savoir-faire horloger, près de 50 pour cent du coût d'un cadran est lié directement à la main d'œuvre: la qualité Swiss Made a en effet un prix! Avec 350 000 à 400 000 cadrans réalisés par année dans nos deux sites de production du Locle, Metalem travaille à l'échelle

près d'une douzaine de cadraniers; Metalem SA se situe dans le trio de tête. Notre entreprise est en outre l'une des dernières de sa branche à bénéficier d'un statut indépendant, hors des grands groupes – tels que Richemont ou Swatch Group pour ne citer que quelques exemples – lesquels ont racheté de nombreux cadraniers au cours des dernières années. La diversité de notre clientèle, et par extension leurs exigences hétérogènes, nous poussent à mettre en valeur notre know-how et à innover constamment.

Les forces de votre entreprise se situent-elles plutôt dans l'innovation ou dans la tradition?

Nous innovons dans la façon de perpétuer la tradition! En effet, Metalem SA travaille au quotidien dans l'optique d'un maintien des savoir-faire acquis de longue date, tout en utilisant les apports offerts par les nouvelles technologies. Dans le monde horloger, tradition et innovation forment un couple indissociable. Aucune machine ne saurait remplacer la finesse du travail à la main du guillocheur. Seule une poignée d'artisans maîtrisent encore cette technique toute en précision qui consiste à graver des sillons entrecroisés de quelques dixièmes de millimètre d'épaisseur sur les cadrans. Les motifs obtenus, déclinables à l'infini, captent et renvoient la lumière, conférant au cadran un éclat magnifique. A ces compétences ancestrales s'ajoutent une recherche constante de l'esthétisme et d'optimisation des matériaux utilisés, le tout dans un réel but d'innover. A la clé pour nos clients? Des prestations uniques pour des montres d'exception!

«Aucune machine ne saurait remplacer la finesse du travail à la main du guillocheur.»

de séries moyennes de 100 pièces. Nous sommes parfois également sollicités par notre clientèle pour la fabrication d'un seul cadran: un travail sur-mesure au service de montres uniques!

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Le métier de cadranier, marché de niche s'il en est, est un secteur clé de l'industrie horlogère. Notre savoir-faire spécifique, allié aux dernières technologies, permet à nos clients – une quinzaine au total, actifs dans le haut voir très haut de gamme – de réaliser des projets audacieux et d'ajouter à leurs montres une réelle plus-value. La Suisse compte

Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse?

La qualité de nos filières de formation, la présence de savoir-faire de pointe indiscutables tout comme la paix du travail sont de solides atouts pour l'industrie de notre pays. A cela s'ajoute l'impulsion positive donnée par le dense tissu de PME suisses,



Alain Marietta, ingénieur ETS diplômé en mécanique, entre à Metalem en 1977 et en reprend les rênes au début des années 90. Très attaché à la valorisation des métiers de l'horlogerie, il occupe le poste de Vice-président de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse. Celle-ci regroupe 431 entreprises occupant plus de 41 000 travailleurs. Dans ce cadre, Alain Marietta participe activement à la finalisation d'une nouvelle convention collective de travail pour le secteur horloger.

véritable force d'innovation et de développement régional. Au final, la Suisse bénéficie d'une image de marque très forte, notamment dans le secteur horloger, véritable gage de sérieux et de qualité: le label Swiss Made. Un tel atout ne peut cependant être qu'envié et... copié; voilà à mon sens notre principale faiblesse. A nous d'innover pour garder l'avantage!

Quelles sont les clés de votre succès?

La relation client est primordiale chez Metalem SA. En effet, nous mettons un point d'honneur à développer des rapports de confiance, débouchant sur des partenariats à long terme. Si les marques nous font confiance, c'est principalement le fait de notre réputation de sérieux et de qualité mais aussi de notre écoute. Comprendre les besoins spécifiques de notre clientèle, se fondre dans l'âme de leur marque respective, prendre le pouls des projets en cours: voilà comment nous fonctionnons au quotidien pour avancer... ensemble! La notion de symbiose prend alors tout son sens afin que Metalem soit en mesure

de satisfaire les besoins de ses clients. Notre équipe de designers et d'ingénieurs développent leurs solutions de concert avec le client; les moindres détails sont discutés, visualisés et solutionnés. Les idées des deux partenaires deviennent alors esquisses, maquettes informatiques, puis plans, prototypes et enfin cadrans. Les 220 employés de notre entreprise œuvrent tous, par leur compétences spécifiques, à rendre tout cela possible.

Quelle cause ou objectif vous mobilise en priorité?

Pérenniser l'immense patrimoine des métiers horlogers, leurs savoir-faire parfois secrets, voilà ma priorité en tant que chef d'entreprise. Il me paraît donc primordial de défendre et surtout de valoriser les professions horlogères. Au sein de Metalem SA, nous veillons par exemple à mélanger les «anciens», porteurs de tous ces savoir-faire, aux jeunes générations dans l'optique d'encourager la transmission de ces compétences

inestimables. Mon engagement auprès de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie tout comme de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse me permet en outre d'avoir une emprise sur la défense des conditions-cadres régissant ces métiers. Développement des formations, promotion des apprentissages spécifiques auprès des jeunes, valorisation du bassin microtechnique de l'Arc jurassien, développement de relations harmonieuses avec les syndicats: autant de causes chères à mon cœur de Neuchâtelois, fier des ressources humaines inestimables que compte sa région. ■

Stéphanie Spiess est rédactrice pour Cadence Conseils à Lausanne et Sion.

Jugement

Indications fausses fournies lors de la postulation

Des indications inexactes fournies lors de la postulation peuvent justifier un licenciement immédiat si ces indications revêtaient une importance déterminante pour l'engagement du travailleur. Si la décision du licenciement doit être prise par un organe composé de plusieurs personnes, le délai d'une semaine peut être considéré comme étant intervenu en temps utile.

Faits

A. (l'employé) a travaillé entre le 17 mars et le 30 septembre 2003 pour un salaire annuel de 100 000 francs à la succursale zurichoise de la banque Y. où sa tâche consistait à acquérir et suivre des clients privés et institutionnels. Après cela, il a été sans emploi et a perçu des indemnités de chômage. Il était encore en relation avec des personnes fortunées au Moyen-Orient mais n'avait plus de mandats de gestion de fortune.

Lors de différents entretiens d'embauche avec la banque X. (l'employeur), A. a déclaré contrairement à la vérité qu'il était engagé dans des rapports contractuels non résiliés avec Y., que le préavis de congé était de trois mois, que son salaire annuel s'élevait à 180 000 francs, qu'il gérait des avoirs de clients à hauteur de 200 à 300 millions dollars US et qu'il avait résidé dix ans, entre 1993 et 2003, à Abou Dhabi. X. l'a engagé par contrat du 23/26 février 2005 en qualité de «Senior Private Banker» et membre de la direction. Sa tâche consistait à acquérir des nouveaux clients sur des secteurs de marché où il avait été jusqu'alors particulièrement actif et à suivre une clientèle existante. Son salaire annuel avait été fixé à 160 000 francs auxquels venait s'ajouter une participation aux résultats. A. a pris ses fonctions le 1^{er} avril 2005. Dans un rapport sur la période d'essai daté du 22 juin 2005, X. certifie notamment que A. s'était très mis au courant avec beaucoup de sérieux, se montrait très ouvert, participait activement et assumait consciencieusement les responsabilités qui lui étaient confiées.

A la fin du mois d'août 2005, X. a demandé à Y. par téléphone de lui adres-

ser un certificat de travail concernant A., car celui-ci n'avait pas donné suite à l'invitation qui lui avait été faite de fournir ce document. Dans le certificat de travail qui lui est parvenu le 7 septembre 2005, X. a découvert que Y. avait résilié le contrat de travail de A. avec effet au 30 septembre 2003 en raison de prestations insuffisantes. Le 13 septembre 2005, X. signifiait verbalement et par écrit à A. son licenciement avec effet immédiat pour avoir fourni de fausses indications lors des entretiens d'embauche. Par courrier du 15 septembre 2005, A. a fait opposition à ce licenciement et offert ses capacités de travail.

Extraits des considérants

2.1 Selon la jurisprudence, un licenciement immédiat n'est justifié que si les manquements reprochés au travailleur sont particulièrement graves. Dans l'appréciation de la violation d'une obligation, des critères plus stricts doivent être appliqués lorsqu'il s'agit de cadres, et ce en raison de la confiance particulière placée en ces personnes et des responsabilités inhérentes à la fonction qu'elles assument dans l'entreprise. Le Tribunal fédéral, dans le cas d'un employé qui en qualité de responsable du personnel occupait une poste de confiance, a qualifié le fait d'avoir trompé l'employeur en établissant pour la comptabilité des documents non conformes à la vérité de juste motif justifiant un licenciement immédiat.

2.3 La Cour cantonale a considéré que, le travailleur étant lié dès le stade de la négociation du contrat de travail par un devoir de loyauté précontractuel, des indications sciemment contraires à

la vérité fournies au cours de la recherche d'un emploi pouvaient constituer un juste motif justifiant un licenciement immédiat. Selon le tribunal, tel peut être le cas lorsque des fausses indications sont fournies à propos des aptitudes, des connaissances, des examens et des parcours de formation lorsque ces informations ont un lien avec le poste à pourvoir et que l'employeur a un intérêt légitime à connaître la vérité. Selon le contrat, A. avait pour mission d'acquérir des nouveaux clients, raison pour laquelle il était essentiel pour X., qui souhaitait l'embaucher, qu'il ait gardé de bonnes relations avec sa clientèle et entretenne activement des contacts avec ses clients. X. ne l'aurait pas engagé si elle avait su qu'il était au chômage depuis assez longtemps et qu'il n'avait plus de mandats de gestion de fortune. Son emploi chez Y. et ses prétendues activités de gestion de fortune revêtaient donc une importance déterminante. En outre, A. avait été engagé comme membre de la direction avec signature collective. On pouvait donc attendre de lui une franchise et une honnêteté toute particulière, d'autant plus qu'il avait envers ses clients et son employeur une responsabilité particulièrement importante. Comme il avait obtenu son engagement frauduleusement, cette confiance ne pouvait plus lui être accordée. En ce qui concerne la constitution d'une nouvelle clientèle au Moyen-Orient, chose que l'on attendait de lui, les rela-





Illustration: Christine Ruf

tions dont il s'était prévalu fallacieusement revêtaient une importance décisive. X. ne lui reproche pas de ne pas avoir eu le temps de développer avec succès le portefeuille de clients. Mais elle ne pouvait plus croire à une activité prometteuse de la part de A. Par ses déclarations mensongères sur des éléments déterminants du contrat, A. a gravement contrevenu à son devoir de loyauté précontractuel et détruit définitivement les rapports de confiance. Il n'était pas possible d'exiger de bonne foi de X. qu'elle maintienne les rapports de travail conclus avec A. jusqu'au terme du délai de congé contractuel, lequel était de six mois.

2.4 A. ne conteste pas que des indications fausses fournies lors de la recherche d'un emploi puissent constituer un juste motif de licenciement immédiat. Il objecte toutefois que les affirmations fallacieuses qui lui sont imputées n'avaient aucun rapport avec l'exécution du contrat. Il en veut pour preuve le fait qu'il a été bien noté dans le rapport relatif à sa période d'essai. Selon lui, le fait que X. n'ait plus cru au potentiel de réussite de son activité n'est pas pertinent dans la mesure où cette foi était fondée sur des spéculations et que celles-ci ne sauraient constituer un motif suffisant pour justifier un licenciement immédiat. Selon A., même si, en ce qui concerne les indications inexactement fournies lors des entretiens d'embauche, il

convient d'appliquer des critères plus stricts lorsque la personne engagée est appelée à siéger à la direction que ceux que l'on retiendrait s'il s'agissait d'un dessinateur en bâtiments qui a donné des renseignements inexacts sur sa formation, il faut nier l'existence d'un juste motif lorsque les prestations convenues par contrat ont été fournies. En certifiant que les prestations fournies par A. étaient bonnes, X. a admis implicitement que, d'un point de vue objectif, le maintien des rapports de travail pouvait raisonnablement être exigé d'elle.

2.5 A. néglige le fait que la responsabilité qui lui incombait en sa qualité de membre de la direction était très grande et que son engagement supposait, outre l'accomplissement de ses tâches, que l'on pût avoir une confiance toute particulière dans sa franchise et son honnêteté. La connaissance du fait que A. avait, lors des entretiens d'embauche, fourni de fausses indications sur son emploi précédent et sur son expérience professionnelle était donc, sans égard à la qualité des prestations fournies ensuite, objectivement propre à détruire la confiance indispensable au maintien de l'engagement ou du moins à l'ébranler si fortement qu'il n'était plus possible d'exiger de X. qu'elle maintienne le contrat. Dès lors, la Cour cantonale n'a pas excédé son pouvoir d'appréciation en admettant l'existence d'un juste motif au sens de l'article 337 CO.

3.1 Selon la jurisprudence du Tribunal fédéral, un licenciement avec effet immédiat au sens de l'article 337 CO doit être prononcé sans délai dès que l'existence d'un juste motif est connue, faute de quoi il y aurait lieu de considérer que l'employeur est déchu de ce droit. Un délai de réflexion de deux ou trois jours ouvrables, qui est également utilisé pour obtenir des renseignements juridiques, est jugé raisonnable. En revanche, un délai plus long n'est accordé que lorsque les contraintes pratiques du quotidien et de la vie économique font apparaître celui-ci comme justifié. Ainsi, s'agissant d'une personne morale chez qui la décision de résiliation incombe à un organe constitué de plu-

sieurs membres, un délai d'environ une semaine est admis dans la mesure où le processus de formation de la volonté est plus long.

3.2 X. avait reçu le certificat de travail établi par Y. le mercredi 7 septembre 2005; le licenciement a été prononcé le mardi 13 septembre 2005. Il faut prendre en compte que le lundi 12 septembre 2005 avait eu lieu à Zurich le «Knabenschiessen», jour de fête cantonale dont l'après-midi est largement considéré comme férié. Entre la réception du certificat de travail et la décision de licenciement immédiat, deux jours et demi, trois jours ouvrables au plus, se sont donc écoulés, raison pour laquelle le licenciement doit être considéré comme notifié en temps utile.

3.3 A. fait valoir que son licenciement est intervenu cinq jours après que X. a reçu le certificat de travail si l'on considère que le délai ne commence à courir que le lendemain du jour où la communication a été faite. Selon A., si l'on considère les choses précisément, X. a pris sa décision de licenciement le septième jour après qu'elle a eu connaissance du motif de la résiliation. A. juge ce délai trop long, d'autant plus qu'il serait habituel pour les cadres d'une banque de travailler même le samedi ou le jour du «Knabenschiessen». Il admet certes que le processus de formation de la volonté est en principe plus long pour une personne morale que pour une personne physique.

3.4 Comme il est avéré en l'espèce que la décision de licenciement immédiat devait être prise par un organe composé de plusieurs membres et que certaines recherches d'éléments de fait et de droit s'imposaient au préalable, la Cour cantonale – sans égard à la définition des jours ouvrables – n'a pas violé le droit fédéral en considérant que le licenciement prononcé dans le délai d'une semaine après que X. a eu connaissance du motif de résiliation était intervenu en temps utile.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 14 février 2011 (4A_569/2010)

*Jugement***Erreur sur un élément nécessaire du contrat lors de sa conclusion**

Si, pendant la procédure de postulation, le candidat prétend être au bénéfice de l'autorisation de séjour et du permis de travail nécessaires alors que tel n'est pas le cas, l'employeur peut invoquer l'erreur sur un élément nécessaire du contrat.

Faits

Le 30 novembre et le 15 décembre 2004, A. (la recourante) s'est présentée à la succursale zurichoise de la société Y. (l'intimée) pour des entretiens d'embauche en vue d'obtenir un emploi dans le domaine de la gestion des risques. Le 20 décembre 2004, les parties ont conclu un contrat de travail prévoyant que A. entrerait en fonction le 1^{er} janvier 2005.

Au cours des entretiens d'embauche, A. avait laissé entendre à Y. qu'elle travaillait depuis 2004 au bénéfice d'une autorisation de séjour pour une activité lucrative de longue durée (permis B) et d'un permis de travail valable. En réalité, l'autorisation de séjour qui lui avait été délivrée pour lui permettre d'étudier en Suisse était périmée depuis le 15 juillet 2003 et le service des migrations du canton de Zurich avait refusé de la prolonger par décision du 30 juillet 2004. Au moment de la conclusion du contrat, A. avait donc besoin d'une autorisation portant modification du but de son séjour et d'un permis de travail en vue d'exercer une activité lucrative.

Après qu'une collaboratrice de Y. a été informée de cette situation, elle a averti A. le 23 décembre 2004 qu'il y avait un «énorme problème» qui modifiait complètement la situation et que A. ne pouvait pas commencer à travailler avant d'avoir obtenu un permis de travail. Le 11 janvier 2005, Y. a finalement informé A. que la tentative d'obtenir des autorisations nécessaires avait échoué. Y. ajoutait qu'elle engageait donc un autre candidat car elle avait besoin de quelqu'un qui puisse entrer en fonction immédiatement. Le lendemain, Y. confirmait à A. qu'elle ne pouvait plus l'engager.

Le 16 janvier 2005, A. a fait opposition au congé au sens de l'article 336b CO et

a saisi le tribunal du travail de Zurich d'une plainte pour licenciement abusif. Y. a fait valoir devant le tribunal du travail qu'au moment de la conclusion du contrat, elle s'était trouvée dans l'erreur quant à l'autorisation de séjour de A., raison pour laquelle elle n'était pas liée par le contrat. Le tribunal du travail est parvenu à la conclusion que les conditions d'une erreur sur un élément essentiel du contrat étaient réunies et, par jugement du 11 août 2005, a débouté A. de toutes ses conclusions. Cette décision du premier juge a ensuite été confirmée par le tribunal cantonal.

Extraits des considérants

5. Du point de vue matériel, A. fait valoir que le tribunal cantonal aurait violé les dispositions relatives à l'erreur sur les éléments essentiels du contrat en considérant qu'il n'était pas nécessaire, ni objectivement, ni subjectivement, que l'erreur fût essentielle.

5.1 Le contrat n'oblige pas celle des parties qui, au moment de le conclure, était dans une erreur essentielle (art. 23 CO). Une erreur est dite essentielle lorsqu'elle porte sur des éléments essentiels du contrat. Peut invoquer une erreur essentielle la partie qui s'est trompée sur un élément de fait qui représentait pour elle une base nécessaire du contrat et lorsque cette erreur portait sur des faits que la loyauté commerciale permettait à celui qui se prévaut de son erreur de considérer comme des éléments nécessaires du contrat (art. 24 al. 1, ch. 4 CO). En plus du caractère subjectivement essentiel de l'erreur, il faut donc que les éléments de fait sur lesquels repose la conclusion du contrat soit aussi des éléments objectivement nécessaires de celui-ci du point de vue

ou selon les exigences de la loyauté commerciale.

5.2 Ces griefs sont sans fondement dans la mesure où le tribunal cantonal a indiqué que Y., au moment de conclure le contrat, était dans l'erreur à propos de l'autorisation de séjour de A. et que cet élément revêtait une importance fondamentale dans les relations entre les parties. En effet, de celui-ci dépendaient les perspectives de délivrance d'un permis de travail, élément essentiel dans la décision de Y. de conclure ou non un contrat avec A. Le tribunal cantonal a par ailleurs expressément répété que «le statut de A. sous l'angle du droit des étrangers et sa disponibilité (date d'entrée en fonction)» devaient être considérés comme des éléments «subjectivement et objectivement essentiels du contrat». Ainsi, contrairement aux affirmations de la recourante, le tribunal cantonal a parfaitement pris en considération les conditions du caractère à la fois objectivement et subjectivement essentiel de l'erreur. A juste titre, A. ne prétend pas que la situation du travailleur en termes d'autorisation de séjour ne constituait pas un élément essentiel du contrat pour Y.

6. A. fait ensuite valoir une violation de l'article 320 al. 3 CO, invoquant le fait que tant la cour de cassation que le tribunal cantonal a considéré que A. n'avait encore fourni aucun travail pour l'employeur au sens de cette disposition. Or, prétend-elle, elle avait travaillé pour Y. en l'aidant dans ses démarches pour lui obtenir un permis de travail. Ce grief est manifestement dénué de tout fondement. L'application de l'article 320 al. 3 CO suppose que le travailleur ait déjà pris ses fonctions. Tel n'est pas du tout le cas en l'espèce. En effet, Y. avait expressément averti A. qu'elle ne pourrait débuter à travailler avant d'avoir obtenu le permis de travail requis. En «aidant» Y. dans ses démarches pour obtenir ledit permis, A. n'est pas entrée en fonction et n'a donc fourni aucune prestation fondée sur le contrat de travail.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
13 décembre 2010 (4A_493/2010)
(Traduit de l'allemand)*



Illustration: Christine Ruf

Jugement

Pauses prises dans l'enceinte de l'entreprise

Les pauses sont considérées comme temps de travail lorsque le travailleur ne peut pas quitter sa place de travail. Une pièce spécialement aménagée pour les pauses du personnel n'est pas un lieu de travail. L'employé ne doit pas obligatoirement sortir du bâtiment.

Faits

A. (la recourante) a travaillé du 1^{er} octobre 2003 au 28 février 2006 comme caissière dans l'entreprise Y. (l'intimée). Au mois de juin 2009, A. a actionné son ex-employeur, faisant valoir qu'elle n'avait jamais été autorisée à quitter le casino pendant les pauses et devait rester de permanence, devant fréquemment interrompre sa pause lorsque ses supérieurs le jugeaient nécessaire. Dès lors, selon la recourante, les pauses doivent être considérées comme temps de travail et rémunérées en conséquence.

Extraits des considérants

4. L'instance précédente a constaté que les employés de l'intimée prenaient leurs

pauses dans un local prévu à cet effet et qu'ils n'étaient pas équipés d'un bi-pour ni d'un téléphone mobile. De ce fait, ils n'étaient pas disponibles en permanence pour leurs supérieurs. Y. admet pourtant qu'il a pu arriver que certains collaborateurs ou collaboratrices aient dû interrompre leurs pauses. Mais ces pauses interrompues pouvaient être reprises à un autre moment. A. n'a pas contesté ce fait.

4.2 A. invoque le fait qu'elle n'a jamais eu l'autorisation de quitter le casino pendant ses pauses, raison pour laquelle celles-ci devaient être rémunérées, indépendamment de la question de savoir si elle devait ou non assurer une permanence.

4.3 L'instance précédente a constaté que A. et ses collègues de l'époque n'avaient incontestablement pas le droit de quitter le casino pendant les pauses. A. devait prendre ses pauses non pas à son poste de travail, c'est-à-dire à la caisse, mais dans un local ad hoc. Une salle aménagée spécialement pour les pauses du personnel n'est pas un lieu où les travailleurs doivent se tenir pour accomplir les tâches qui leur sont confiées.

4.4 Selon l'article 15 al. 2 LTr, les pauses comptent comme travail lorsque le travailleur n'est pas autorisé à quitter sa place de travail. Est considéré comme place de travail tout endroit situé dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci où le travailleur doit se tenir pour accomplir le travail qui lui est assigné (art. 18 al. 5 OLT 1). A. affirme que les pauses qui doivent impérativement être prises dans l'enceinte de l'entreprise de l'employeur doivent être rémunérées. Mais elle ne cite aucune jurisprudence ni avis de doctrine à l'appui de cette opinion. Les auteurs soutiennent plutôt le point de vue selon lequel la place de travail au sens de l'article 15 al. 2 LTr est l'endroit où le travailleur s'acquitte de ses tâches habituelles. Lorsqu'une pause doit être prise dans un local spécialement prévu à cet effet, le travailleur, par ce simple fait, quitte sa place de travail, même si ledit local se trouve dans le même bâtiment. Le travailleur ne doit pas nécessairement quitter l'enceinte de l'entreprise. Dans ces conditions, il n'y a rien d'arbitraire dans le fait de ne pas considérer comme temps de travail à rémunérer des pauses prises dans un local spécialement aménagé à cet effet parmi d'autres.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
6 octobre 2010 (4A_343/2010)
(Traduit de l'allemand)*

www.employeur.ch

Les banques et la formation continue

L'apprentissage tout au long de la vie: utile à tous

La formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie intéressent aussi, bien entendu, les banques suisses. Pourquoi faut-il encourager la formation continue? Quel est le rôle du niveau de formation et de l'âge dans la motivation d'un collaborateur à se perfectionner? Pourquoi la formation continue est-elle importante sur le marché du travail? Les résultats et interprétations d'une enquête effectuée auprès de collaborateurs de banques apportent d'utiles réponses à ces questions. **Par Stefan Hoffmann**

En juin 2010, l'Association suisse des banquiers (ASB) a organisé de concert avec les partenaires sociaux du secteur bancaire une enquête en ligne auprès des employés de banque sur le thème de la formation continue. Son but était de déterminer dans quelle mesure ces collaborateurs se perfectionnent, ce qui les pousse à le faire, les difficultés qu'ils rencontrent dans cette voie et ce à quoi devrait ressembler à l'avenir, selon eux, la formation continue «idéale». Plus de 11 000 employés ont pris part à l'enquête. Cette forte participation montre bien que la formation continue est un sujet d'actualité. Les résultats de l'enquête ont été valorisés par George Sheldon, professeur d'économie industrielle à l'Université de Bâle et spécialiste du marché du travail. On peut en tirer un certain nombre de conclusions générales:

- Le cursus de formation d'un collaborateur donne une indication sur la probabilité qu'il veuille se perfectionner à l'avenir. Sa prise de conscience de la nécessité d'une formation continue dépend de son niveau de formation; les employés qui n'ont plus suivi de cours de perfectionnement depuis longtemps auront aussi tendance à ne pas en suivre à l'avenir.
- Il est intéressant de noter que la propension à suivre des cours de formation extérieurs à la banque ne diminue pas sensiblement dès l'âge mûr, mais seulement à partir de 55 ans environ.
- L'intérêt pour des cours de perfectionnement est particulièrement marqué chez ceux qui, après leur formation

de base, ont déjà suivi pour des raisons professionnelles des formations complémentaires. La probabilité d'une formation extérieure à la banque est plus forte chez les diplômés d'une Ecole supérieure (précédemment examen professionnel supérieur) ou d'une Haute école spécialisée, que parmi les diplômés d'universités.

«L'essentiel est que le processus d'apprentissage tout au long de la vie ne s'interrompe pas»

- L'examen des motifs montre que les collaborateurs n'ayant pas de responsabilité d'encadrement admettent plus souvent que les autres ne pas suivre de formation professionnelle extérieure car ils n'en ressentent pas la nécessité. Sur la base d'une évaluation des travailleurs interrogés, les employeurs jugent moins important le besoin de formation continue des employés sans formation professionnelle ainsi que des travailleurs âgés (de 50 ans et plus).
- Moins surprenant: les employés à temps partiel tendent à se perfectionner moins souvent ou prennent plus rarement un emploi dans l'idée de se perfectionner que les employés à temps complet.
- Le sexe de la personne interrogée n'a aucune influence statistiquement démontrable sur sa réponse.
- Les personnes relativement peu qualifiées ont moins d'attentes que d'au-

tres à l'égard du perfectionnement et paraissent généralement plutôt déçues de ses résultats. Les effets positifs d'une formation continue extérieure augmentent avec le statut professionnel, tant en termes de satisfaction au travail que de reconnaissance et de responsabilité nouvelle ou supplémentaire.

La formation est souvent un processus auto-renforçant

Première conclusion: le niveau de formation d'un collaborateur joue sur la probabilité qu'il continue de se perfectionner à l'avenir: la formation est un processus qui se nourrit et se renforce de lui-même, illustrant ainsi le célèbre «effet Matthieu»: (A celui qui a il sera beaucoup donné).

Deuxième conclusion: l'âge joue un rôle essentiel dans la formation professionnelle continue. La probabilité de se perfectionner professionnellement diminue cependant légèrement dès l'âge de 50 ans, puis sensiblement dès 55 ans.

Troisième conclusion: le niveau de formation influe sur le caractère effectif de la formation continue. Plus le niveau de formation et la position professionnelle du sujet sont élevés, plus celui-ci portera un regard positif sur la formation continue. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où la recherche nous apprend que le savoir préalable est un facteur de succès décisif de l'apprentissage. La manière dont les apprentis peuvent aujourd'hui assimiler de nouveaux contenus dépend largement de leur aptitude à combiner utilement de nouvelles informations à leur

corpus de connaissances existantes. Plus ce corpus est substantiel, plus il est facile d'y associer ou d'ajouter avec souplesse de nouveaux contenus.

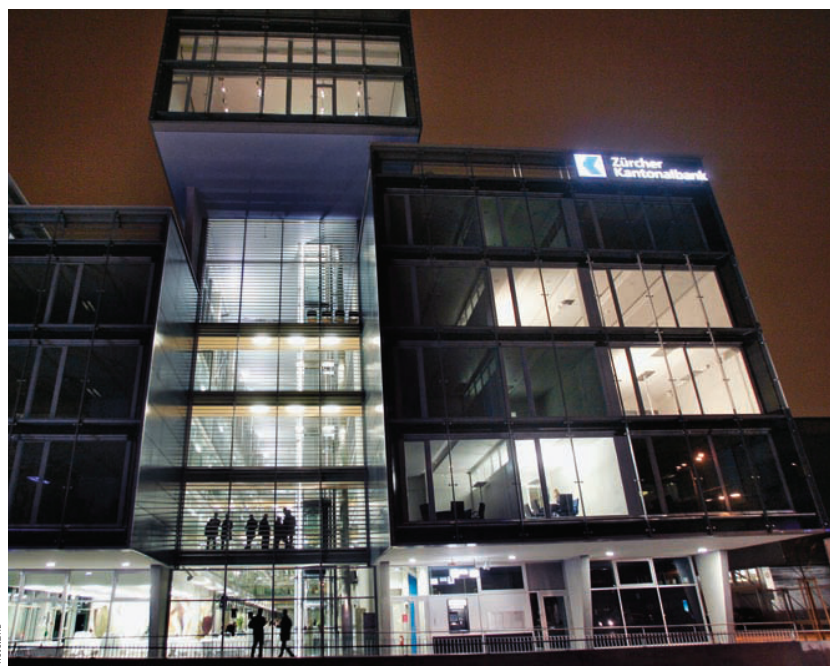
Diverses voies de formation

On distingue typiquement à ce titre trois sortes de biographies:

- La voie académique classique, marquée par d'importants investissements de formation en début de carrière, suivis plus tard, le plus souvent, d'efforts de formation continue uniquement ponctuels. Les collaborateurs ayant une formation universitaire se forment souvent de manière très personnelle selon le contexte, mais surtout «sur le tas», ce qui semble compréhensible eu égard à leurs exigences le plus souvent complexes et moins bien structurées dans le quotidien professionnel.
- La voie d'une formation professionnelle continue, réalisée souvent à partir d'une formation de base puis d'une formation ultérieure suivie dans une haute école spécialisée ou une école supérieure (dans le domaine bancaire, principalement l'Ecole Supérieure spécialisée en banque et finance ESBF).
- Enfin la voie de ceux qui, après une formation de base, n'ont jamais continué de se former, ou dont le processus de formation est stagnant. Ces collaborateurs sont certes en mesure d'accomplir efficacement des tâches exercées depuis de longues années, mais ils sont exposés (ou peuvent l'être) au risque de surmenage si, du fait d'innovations techniques, par exemple, ils ont à maîtriser des procédés entièrement nouveaux ou à assumer des responsabilités supplémentaires.

Ne pas interrompre le processus d'apprentissage

Qu'est-ce que cela signifie eu égard aux mesures possibles? Les mesures préventives sont efficaces et comparativement avantageuses: l'élément décisif est l'attitude mentale de l'individu et sa capacité à s'engager activement, le plus tôt possible et de manière autonome, dans le processus de l'apprentissage permanent. Grâce à des incitations et à des



La formation continue est un sujet d'actualité pour les banques.
Sur la photo: le bâtiment de la ZKB à Zurich West.

informations adéquates, les employeurs peuvent contribuer à entretenir ce processus. Le moteur essentiel demeure toutefois l'initiative des individus. Avant qu'une stagnation durable ne s'installe, les deux partenaires ont le plus souvent un intérêt commun à assurer le développement des collaborateurs, c'est-à-dire leur perfectionnement. Dans cette situation gagnant-gagnant, les mesures de formation initiale et continue sont efficaces et portent leurs fruits. Les mesures préventives ne produisent toutefois que des résultats à long terme, alors qu'elles devraient avoir dès aujourd'hui des effets sur les employés âgés de 20 à 30 ans afin de leur éviter un jour les problèmes que peuvent connaître leurs collègues de cinquante ans et plus.

Pour une partie des travailleurs d'un certain âge, les mises à jour et formations complémentaires ponctuelles peuvent être considérées comme des mesures curatives, pas toujours faciles compte tenu des caractéristiques et des dispositions de cette population. De même, l'encouragement et la mobilisation de collaborateurs âgés peuvent être coûteuses et d'un effet incertain. Raison pour laquelle les employeurs estiment qu'ils ne peuvent pas faire bénéficier systématiquement tous leurs collaborateurs de la totalité des offres de for-

mation continue. L'essentiel est que le processus d'apprentissage tout au long de la vie ne s'interrompe jamais.

Projets de l'ASB

Le vieillissement démographique et le rythme soutenu de l'innovation imposent de réagir. On attend des initiatives personnelles des acteurs concernés. Quoi qu'il en soit, une chose est sûre: les mesures préventives en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie sont préférables aux mesures de rattrapage des lacunes intervenues apparues après la formation initiale. Tant il est vrai qu'il est plus facile de pousser un chariot sur sa lancée que de le mettre en mouvement quand il est à l'arrêt.

Sur la base des résultats recueillis et de ses évaluations, l'ASB s'emploie à définir des indications et recommandations en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie. Ces directives devraient être complétées par un énoncé de bonnes pratiques comme il en existe déjà dans plusieurs banques. ■

Stefan Hoffmann est responsable du développement de la formation et membre de la direction de l'Association suisse des banquiers. Le rapport final est disponible sur www.swissbanking.org (Formation/Politique de formation)

Formation continue: l'exemple de la Banque cantonale de Zurich (ZKB)

La responsabilité individuelle et la volonté des travailleurs sont essentielles

La formation continue et l'apprentissage à vie sont un thème important pour les banques suisses. La Banque cantonale de Zurich (ZKB) est un exemple qui permet d'en faire la démonstration. Mais que signifie concrètement la formation continue du personnel pour la ZKB et comment s'y prend-elle pour promouvoir le concept d'apprentissage à vie? Markus Villiger, responsable de la formation spécialisée et des ventes à la ZKB répond à nos questions. **Par René Pfister**

Monsieur Villiger, un sondage de l'Association suisse des banquiers révèle que la formation continue suscite un vif intérêt dans les banques suisses. Quelle valeur la ZKB attribue-t-elle à la formation continue, tant du point de vue de l'entreprise que de celui des employés?

Markus Villiger: La Banque cantonale de Zurich (ZKB) attache une grande importance à la formation continue de ses collaborateurs. De nouveaux cours portant sur des thèmes spécialisés ainsi que sur les domaines de la vente, de la communication et de la gestion sont cons-

tamment mis au point. Ils sont donc d'une grande actualité. Le 11 mars 2011, la ZKB a vu ses efforts dans ce domaine récompensés. L'institut international de recherche CRF lui a attribué le titre de «Top Employeur Suisse 2011» pour l'excellence et la modernité de son encadrement. Ont été jugés particulièrement convaincants les modules «bénéfices primaires» (1^{er} rang) et «possibilités de carrière» (3^e rang).

En quoi consiste la promotion de la formation continue des collaborateurs de la ZKB, que fait-elle concrètement dans ce domaine?

Chaque collaborateur de la ZKB examine son plan personnel d'évolution de carrière avec son supérieur hiérarchique et le département spécialisé du personnel et définit ses objectifs individuels de perfectionnement ainsi que les opportunités découlant des cours envisagés. La banque encourage la formation continue de deux manières: elle offre une large palette de cours internes et participe financièrement à différentes formations à l'extérieur de la banque. Elle accorde aussi son soutien à toutes les formations externes qui peuvent être suivies parallèlement à l'exercice de la profession et qui sont en rapport étroit avec les besoins de l'entreprise. A condition toutefois que les mesures hors du lieu de travail (off-the-job) ne soient pas seulement équivalentes, mais supérieures à celles offertes sur le lieu de travail (on-the-job).

Quelle est l'importance des offres internes de formation continue et sur quels domaines se concentre-t-elle? Et de quel

appui bénéficient les offres de fournisseurs externes?

La formation continue interne de la ZKB porte sur différents thèmes spécialisés, sur l'encadrement du personnel, la vente, le développement professionnel, la gestion de projets. Elle comprend actuellement plus de 130 séminaires différents et plus de 300 programmes d'apprentissage.

Cette offre est complétée par un soutien externe généreux sous forme de séminaires spécialisés, de stages pratiques et de séjours linguistiques. La banque travaille en outre à l'élaboration d'une architecture ciblée de formation à la vente axée sur différentes compétences.

«En 2010, la ZKB a investi à l'interne environ 5 millions dans la formation.»

Pouvez-vous nous dire combien la ZKB investit chaque année dans la formation continue du personnel?

En 2010, la ZKB a investi à l'interne environ 5 millions de francs dans la formation initiale et continue du personnel et des apprenants. Elle se positionne aussi comme une généreuse pourvoyeuse d'emplois de la branche par son soutien à des apprentissages externes. Cette activité a absorbé 3,3 millions de francs, auxquels il faut ajouter encore 3 millions de francs pour des cours et séminaires externes.

Le siège principal de la ZKB à la Bahnhofstrasse de Zurich.



Photo: ZKB



Photo: m. a. d.

La volonté du personnel de se perfectionner est essentielle.

Qui est responsable de l'organisation?

La ZKB se soucie beaucoup de la planification du développement professionnel individuel des collaborateurs. Pour elle, la responsabilité individuelle et la volonté de son personnel de se perfectionner est essentielle. C'est pourquoi elle attend de ses collaborateurs qu'ils élaborent eux-mêmes leur propre plan. Mais ensuite, il appartient essentiellement aux supérieurs hiérarchiques, en collaboration avec le département du personnel et des responsables des différents secteurs, d'aider leurs collaborateurs à réaliser leurs plans dans le cadre des possibilités de l'entreprise.

Faut-il satisfaire à différentes conditions préalables en fonction du domaine professionnel et de l'âge?

Non. Tous les candidats à des formations externes doivent remplir les mêmes critères, indépendamment de l'âge, du sexe et du domaine professionnel. La formation continue doit répondre aux besoins de la banque ou s'imposer de par le but visé (profil professionnel). Il faut en outre que la formation envisagée contribue à la réalisation des ob-

jectifs de développement définis (acquisition de compétences), que les candidats soient jugés bons lors de l'appréciation d'ensemble et que deux ans au moins se soient écoulés depuis la fin de la dernière formation externe. Pour les collaborateurs dont le taux d'activité est inférieur à 50 pour cent, la contribution de la banque est réduite.

Quelles sont les motivations et les objectifs de la banque? Quels avantages en retire-t-elle?

Le développement professionnel et personnel des collaborateurs est indispensable au niveau des prestations de la banque et de sa compétitivité. Le soutien des formations externes visant à promouvoir les compétences et la volonté de performances contribue au succès de la banque à long terme. Le soutien des formations externes favorise les promotions et va dans le sens d'une rentabilisation totale de l'investissement à terme.

Selon l'étude de l'Association suisse des banquiers, une formation continue efficace prend tout son sens, ne serait-ce

qu'en raison des modifications intervenues sur le marché du travail (vieillesse de la population, manque de personnel spécialisé) et du rythme croissant de l'innovation. Comment la ZKB voit-elle cet aspect des choses?

La ZKB partage cet avis et c'est pourquoi elle soutient toutes les mesures qui vont dans le sens du développement des formations initiale et continue.

Existe-t-il un modèle de soutien ciblé de l'apprentissage à long terme à transmettre aux collaborateurs?

Oui. Les directives et documents de la banque sont assez explicites sur l'apprentissage à long terme: On peut y lire par exemple: «La banque considère la formation continue comme un investissement dans le développement professionnel de ses collaborateurs et dans le maintien des emplois. Elle attend de ses collaborateurs à tous les niveaux qu'ils assument leurs responsabilités dans ce domaine afin de mettre en valeur leurs compétences, soit dans leur fonction actuelle, soit dans une fonction à venir, en vue de parvenir à un niveau professionnel supérieur.» ■

Loi sur la formation continue

Promotion de la formation continue: distinguer ce qui fait sens

D'ici la fin de cette année, une commission d'experts va présenter au Conseil fédéral un projet de loi fédérale cadre sur la formation continue. Les syndicats demandent qu'elle intègre les congés de formation. Or, un récent avis d'experts montre que cet instrument n'est pas le bon et que d'une manière générale, il faut limiter l'intervention de l'Etat dans ce domaine. Ce qui est sûr, c'est qu'il faut davantage de coordination et d'efficacité dans la formation continue. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Keystone/Martin Rietchi

Beaucoup d'entreprises encouragent la formation continue de leur personnel à l'interne (comme sur la photo l'entreprise Georg Fischer).

La formation professionnelle continue est sans conteste un facteur important de la compétitivité des entreprises et du développement économique de la Suisse. Le modèle de la Banque cantonale de Zurich montre à quel point les entreprises convaincues de l'importance des efforts dans ce domaine investissent dans leurs collaborateurs (voir l'article de la page 50). Les associations de branches telles que l'Association suisse des banquiers portent leur attention sur des stratégies de formation et de formation continue afin d'accroître l'attrait de leur branche sur le marché du travail et de promouvoir la capacité d'innovation et les performances de ses membres (voir l'article de la page 48). Indépendamment de cette formation continue à caractère privé, motivée par des raisons de politique du personnel et qui ne relève pas

d'une réglementation étatique, le débat sur la formation continue porte surtout, dans une perspective sociale et politique, sur l'accès à l'apprentissage toute la vie durant de tous les groupes sociaux.

Dans le cadre des travaux préliminaires à l'élaboration d'une loi fédérale sur la formation continue, deux avis d'experts portant sur les instruments de promotion de la formation continue et sur la participation à cette formation ont été publiés. L'un est consacré aux aspects économiques, l'autre à des considérations juridiques (voir encadré).

Un encouragement étatique n'est pas indispensable

Le document à caractère économique arrive pour l'essentiel au constat selon laquelle il n'est pas nécessaire que l'Etat cherche à promouvoir la forma-

tion continue de manière générale. La plupart du temps, en effet, les individus et les entreprises manifestent suffisamment d'intérêt pour les formations continues qui leur sont utiles. Les cours peuvent être organisés de manière optimale et bénéficier du soutien des entreprises. Les rares cas dans lesquels des mesures étatiques en matière de formation continue peuvent se justifier sont ceux des groupes à risques qui autrement ne pourraient jamais bénéficier de tels cours. Ces cas englobent les personnes peu qualifiées issues de l'immigration ou les personnes qui en raison de charges familiales (par exemple prise en charge des enfants) sortent du marché du travail et cherchent ultérieurement à s'y réintégrer. L'exposé du professeur Uschi Backes-Gellner relève à cet égard un point intéressant: la participation à une forma-

Nouvelles expertises concernant l'encouragement de la formation continue

Deux nouvelles études évaluent, l'une dans une perspective économique et l'autre sous l'angle juridique, les instruments susceptibles d'être utilisés pour encourager la formation continue.

L'analyse du professeur Uschi-Backes-Gellner réalisée sur mandat de la commission d'experts Loi sur la formation continue («Eine Analyse der Wirksamkeit ausgewählter Instrumente zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung») parvient pour l'essentiel aux conclusions que voici:

1. Les **bons de formation** semblent être un instrument adéquat pour encourager les groupes à risques à la formation continue. Les groupes-cibles doivent être définis de manière très précise et la distribution des bons ne doit pas s'effectuer selon le principe de l'arrosoir. Il importe de prévoir des montants suffisants pour obtenir des incitations satisfaisantes. Les déductions fiscales à l'appui de la formation continue sont assurément un élément incitatif supplémentaire, mais elles sont mal ciblées. L'effet d'économies subventionnées en faveur de la formation continue dépend beaucoup des conditions liées à de telles mesures.

2. Les **congrés de formation** obligatoires ont au mieux un effet minime. Ils ne sont guère utilisés et n'atteignent pas les groupes-cibles. Un régime obligatoire de formation continue (p.ex. une obligation sur trois jours) risquerait d'entraîner des réactions d'évitement de la part du groupe visé. Il serait contre-performant, par exemple, de remplacer une judicieuse mesure de formation continue par une formation de trois jours, moins judicieuse mais conforme à la loi. Les régimes obligatoires risquent en outre de détériorer plutôt que d'améliorer le climat en matière de formation continue.

3. Les **programmes pour groupes particuliers** (comme dans le cadre des mesures du marché du travail) sont difficiles à définir. De même, le lancement d'offres publiques et leur financement ne va pas sans poser de problèmes. S'y rattachent les risques d'effets d'aubaine, d'inefficacité et de pertes de dispersion considérables. De sérieuses études d'efficacité sont dès lors indiquées.

L'expertise juridique «Weiterbildung und Arbeitsrecht» du professeur Thomas Geiser aboutit aux conclusions suivantes:

Dans le droit du travail en vigueur, il existe en faveur du travailleur un **droit général à la formation** continue, qui peut être inféré du devoir d'assistance de l'employeur. Le perfectionnement professionnel du travailleur est un droit de la personnalité, lequel comprend le droit à une formation continue. Ce droit est toutefois trop peu concret sur le plan de l'application. Sa portée est donc mal définie, notamment sur les questions des congés, de la prise en charge des frais de cours ou de maintien du salaire. Souvent aussi, il n'est possible de constater qu'après-coup que l'employeur n'a pas satisfait à son devoir d'assistance. A ce stade surgit aussi l'idée d'un **recours juridique** des assurances sociales (AVS, AI, éventuellement les services d'aide sociale) à l'égard des employeurs, l'objectif étant d'obtenir que ceux-ci veillent à assurer une formation continue convenable à leurs collaborateurs pendant la durée des rapports de travail. Pour de plus amples informations sur ces études:

www.bbt.admin.ch (Thèmes, Formation continue) ■

tion continue est légèrement moins forte dans le cas des travailleurs à temps partiel, des travailleurs des arts et métiers, chez les collaborateurs plus âgés ou chez les femmes. Mais il ne faut pas ériger ce constat en un problème général, comme on le fait souvent. Les conclusions scientifiques ne sont pas immuables et ne justifient pas des interventions étatiques.

Il en va différemment des groupes à risques mentionnés contre. Dans ces cas, les experts estiment que des mesures peuvent se justifier pour éviter des coûts sociaux (par exemple découlant de l'assurance-chômage et invalidité ou de l'aide sociale) et d'autres effets négatifs tels que la pauvreté ou

l'exclusion de la vie publique. Pour ces personnes, les mesures de formation continue devront porter essentiellement sur les compétences de base (lecture et écriture, mathématiques générales, applications simples des technologies de l'information). En effet, les aptitudes dans ces domaines sont la condition préalable d'un apprentissage autonome.

Les congés de formation n'ont pas leur place dans la loi

Les syndicats demandent que les congés de formation continue soient inscrits dans la loi. Cette revendication a amené le professeur Backes-Gellner à examiner de plus près leurs conséquen-

ces et leur efficacité. Sur la base d'expériences faites à l'étranger avec ce type de congés, l'étude donne l'appréciation suivante: l'exigence légale en matière de formation n'a pas d'influence décisive sur la motivation et la participation à des cours de formation continue. En général, les dispositions adoptées n'aident pas les groupes visés et l'objectif recherché n'est pas atteint. La remise sélective de bons de formation aux personnes des groupes à risques est beaucoup plus prometteuse. Les expériences réalisées dans le canton de Genève et les études économiques sur la formation ont démontré la façon dont cet instrument peut être utilisé de manière judicieuse. ►

► L'étude ne soutient pas les idées qui vont dans le sens d'une réglementation plus poussée de l'Etat dans le domaine de la formation continue. Elle préconise de la retenue et montre le caractère limité des possibilités d'intervention. L'Union patronale suisse (UPS) a déjà mis en garde contre des mesures qui iraient à fins contraires. En outre, il serait dangereux d'intervenir dans un système complexe d'arrangements privés et d'accords passés entre partenaires sociaux. De l'avis de l'Union patronale, les décisions concernant les objectifs à atteindre en matière de formation continue et les contenus des cours, les formes d'apprentissage appropriées et la répartition des coûts entre travailleurs et employeurs sont très liées à la qualité: dans la pratique, on se met d'accord sur ce qui a un sens et qui peut être mis en œuvre dans la vie quotidienne.

Le devoir d'assistance concerne aussi la formation continue

L'exposé de Thomas Geiser consacré aux considérations juridiques vise à tirer du droit du travail en vigueur des incitations à la formation continue. Sont notamment sur la table un droit à un congé de formation découlant du contrat de travail (payé ou non payé), l'encouragement à la conclusion de conventions collectives de travail à l'aide de fonds paritaires destinés à financer la formation continue ou la concrétisation du devoir d'assistance de l'employeur. Il ressort du document que celui-ci doit veiller à l'avancement économique du travailleur, notamment par le biais de la formation professionnelle continue. On peut aussi imaginer de faire valoir des prétentions à l'égard de l'Etat, qui pourraient par exemple revêtir la forme de bons éducatifs. Les réflexions vont aussi dans le sens de l'institution d'un droit de recours des assurances sociales vis-à-vis de l'employeur. Un employeur pourrait être poursuivi en justice s'il n'assure pas régulièrement la formation continue sous l'aspect du devoir d'assistance.

Dans l'optique patronale, ces approches sont à bannir. Elles outrepassent l'obligation légale d'assistance de l'employeur et imposent à celui-ci davan-



La formation professionnelle supérieure est toujours d'actualité.

tage de coûts et de responsabilités à l'égard de la formation continue de ses collaborateurs. La question de savoir dans quelle mesure les approches réglementaires sont nécessaires, efficaces et applicables ne figure pas au premier rang des clarifications. Pour l'UPS, une chose est claire: ceux qui imposent des charges supplémentaires renchérissent le facteur travail, notamment dans le segment des bas salaires: il convient de mettre très clairement en garde à cet égard et de souligner les effets prévisibles de ces mesures sur le marché du travail.

Cadre propice à une meilleure coordination des activités

En lien avec les débats sur la formation continue, on fait également le constat suivant: bien que la Confédération dépense environ 600 millions de francs par année pour la formation continue, ce marché est largement dominé par le privé. Il couvre tous les cours, séminaires et offres non reconnus par l'Etat et son volume global est de quelque 5,3 milliards de francs. Il est régi par les règles du marché. Les mécanismes de l'offre et de la demande veillent à l'efficacité du système.

Un certain nombre d'activités de l'Etat en matière de formation continue sont certes judicieuses: celles qui s'appuient par exemple sur l'assurance-chômage, l'assurance-invalidité ou le droit des étrangers – comme les cours

de recyclage, les réinsertions et les conseils professionnels ou les cours de langue. Mais une meilleure coordination de ces activités publiques s'impose pour obtenir des effets mieux ciblés. Il faut en outre chercher à éviter de fâcheuses distorsions de concurrence et à ne pas désavantager les offres non subventionnées, afin de concrétiser l'objectif d'un marché de la formation continue attrayant, novateur et vivant.

Les employeurs ont un intérêt particulier à une formation professionnelle fonctionnelle et de haute qualité (examens fédéraux et écoles supérieures). Les qualifications fixées à ce niveau permettent aux professionnels d'assumer des tâches exigeantes et de responsabilité. Sur le plan quantitatif également, ce domaine de formation joue un rôle important dans l'approvisionnement qualitatif du marché du travail. Les actuels débats, explications et améliorations concernant le financement public ont lieu entre les partenaires sociaux et les autorités compétentes. Ces activités sont clairement subordonnées à la loi sur la formation professionnelle au sens d'une loi spéciale et ne seront pas directement touchées, à première vue, par la loi-cadre sur la formation continue. ■

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

Michel Barde

Les Chambres fédérales inventent l'incertitude



Photo: m.3.d.

Les promesses rendent les fous joyeux. A la veille des élections de cet automne, les Chambres fédérales et les partis s'en donnent à cœur joie, surfant – sans que la liste soit exhaustive – sur les émotions liées à la catastrophe de Fukushima, sur la vague de l'égalitarisme et sur le populisme antifiscal.

La sortie programmée du nucléaire va engendrer des polémiques dont ses partisans mesurent mal la gravité tant au niveau du fonctionnement des entreprises qu'au niveau sociétal, alors même que des recherches sont en cours pour éviter le risque majeur, qui est celui de la fusion du cœur des réacteurs. En Allemagne, on a dépensé 80 milliards d'euros pour construire 21 000 éoliennes qui ne fournissent que 6 pour cent de l'électricité consommée. Et plus de 100 milliards dans la production solaire, qui n'en fournit que 2 pour cent. Avec 43 pour cent de production à base de charbon, l'Allemagne – qui veut sortir du nucléaire – rejette 600 grammes de CO₂ par KWh d'électricité contre 90 en France! Et cela va encore augmenter. Accroître la sécurité des centrales n'implique pas que l'on ferme celles qui sont sûres.

Le principe d'égalité – pour ne pas dire d'égalitarisme – est un autre tabou. Les Chambres fédérales en sont à leur troisième tentative de chambouler les noms de famille, alors même qu'elles ont récemment accordé aux époux le droit de porter un double nom, ce qui respecte ce principe. Au nom de l'égalité, les parents

pourraient désormais garder chacun leur nom – il n'y aurait donc plus de «nom de famille» – mais la question qui demeure est celle du nom des enfants. Que se passera-t-il en cas de désaccord? Le conflit serait ouvert, dès avant le mariage. Nombre de psychologues et de généalogistes s'insurgent contre cette perte d'identité qui s'inscrit, de manière plus générale, dans la perte des repères si souvent dénoncée par ceux-là mêmes qui soutiennent ce projet.

Tout a été imaginé à cet égard, du tirage au sort à l'imposition d'un nom par un juge! Quant à accorder dans les cas de désaccord le nom de la mère, ce serait, dans une société qui connaît un taux de divortialité de près de 50 pour cent, écarter une fois encore le père de ses enfants et de ses responsabilités. Où serait donc l'égalité?

Le problème est grave en ce qu'il touche aux fondements de la société et à son identité. L'économie ferait bien de s'en préoccuper.

Cela concerne bien sûr tous ceux qui sont soucieux de la famille et de ce qu'elle représente dans la société. Emanant du PDC, une initiative vise à défiscaliser les allocations familiales. Pourquoi pas aussi les rentes AVS et autres prestations dites de transfert? Ce jeu est dangereux.

Le PDC ferait mieux d'intervenir en faveur de la déductibilité des frais de pension des enfants adultes de divorcés, qui sont actuellement soumis deux fois à l'impôt et grèvent le parent débiteur de manière anormale.

Quant à la gauche enfin, qui dénonce sans cesse les «méfaits de la concurrence fiscale», elle serait bien avisée de mettre un terme à son combat contre les «forfaits fiscaux» – impôts sur la dépense – dont l'élimination ne ferait qu'alourdir la charge pesant sur l'ensemble des contribuables. ■

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

Organisation internationale du Travail

Conférence internationale du Travail: 100^e session

La 100^e session de la Conférence internationale du Travail a eu lieu du 1^{er} au 17 juin 2011 à Genève. Elle a traité la question centrale de l'objectif de la protection sociale et a adopté une convention et une recommandation sur le travail décent pour les travailleurs domestiques. L'administration et l'inspection du travail ont fait l'objet d'une discussion générale. **Par Alexandre Plassard**



La Conférence a adopté une convention sur le travail domestique que peu d'Etats pourront ratifier.

Cette 100^e session de la CIT a été marquée par les visites de six chefs d'Etats et de Gouvernements qui se sont exprimés en plenum. Il s'agissait de la présidente de la Finlande Tarja Halonen, de la Chancelière d'Allemagne Angela Merkel, du Premier ministre russe Vladimir Poutine, du Président de l'Indonésie Susilo Yudhoyono, du président de Tanzanie Jakaya Kikwete, et de Micheline Calmy-Rey, Présidente de la Confédération.

Dans son allocution devant la Conférence, Madame Calmy-Rey a développé le thème de la justice sociale, en particulier entre les régions du monde et les générations. Elle a plaidé pour un renforcement de la politique normative de l'OIT. La Présidente de la Confédération a aussi annoncé que les partenaires sociaux suisses se sont mis d'accord pour que la Suisse ratifie la Convention no 122 sur la politique de l'emploi.

Objectif stratégique de la protection sociale

Dans le cadre de la Déclaration de l'OIT de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équi-

table, la CIT avait à l'ordre du jour une discussion sur la protection sociale, l'accent étant mis sur la sécurité sociale. Le porte parole des employeurs à la Commission était le délégué patronal suisse, M. Michel Barde. Selon la Déclaration de 2008, cette discussion aurait dû permettre au BIT d'analyser les besoins des mandants (Etats, employeurs, travailleurs) en la matière. Or, le rapport du BIT ne répondait pas à cette question. Ainsi, la discussion a plutôt été une discussion générale.

Grâce à un important travail préparatoire avant la Conférence, les différentes vues des groupes étaient claires. Les points importants pour les employeurs durant le débat sur les systèmes de sécurité sociale ont été repris dans les conclusions, en particulier:

- Les systèmes de sécurité sociale doivent être corrélés avec les politiques d'emploi. C'est par la croissance économique que l'extension de la protection sociale est possible. La meilleure protection est l'emploi. Dans l'autre sens, la cohésion sociale est un pilier de tout développement social.

- Les conclusions reconnaissent le besoin de formaliser l'économie informelle. Le socle de protection sociale ne devrait pas encourager les individus qui ne paient pas d'impôts à rester dans l'économie informelle en leur fournissant des prestations identiques.
- Les conclusions reconnaissent qu'il y a différents mécanismes de financement de la protection sociale. Les employeurs ont insisté sur le rôle de plus en plus important joué par les systèmes privés (2^e pilier, 3^e pilier).
- Les conclusions reconnaissent certains paramètres comme le vieillissement de la population dans de nombreux pays. Elles reconnaissent que des besoins de réformes sont nécessaires, que l'âge de la retraite n'est pas tabou et qu'il devrait dépendre de critères réalistes.
- Tous les membres de la Commission ont soutenu le développement de socles de protection sociale. Pour les em-

ployeurs, il n'y a pas de modèle unique en la matière. Sa mise en œuvre doit être progressive. Son financement doit être national et durable.

Les employeurs ont soutenu l'idée d'une recommandation sur le socle de protection sociale. Elle fera l'objet d'une simple discussion à la CIT de 2012. Pour la suite, les conclusions de cette année et la future discussion de 2012 seront aussi utilisées par les autres agences de l'ONU et aussi par le G-20. En résumé, au plan technique il s'agissait d'un bon résultat pour les employeurs.

Travail décent pour les travailleurs domestiques

Cette Commission a continué en deuxième lecture les travaux commencés en 2010. Les employeurs ont certes reconnu l'utilité d'une discussion sur ce sujet. Dans le monde 100 millions de

personnes relèvent de cette catégorie. Les employeurs ont cependant souligné qu'une recommandation en la matière serait l'approche la plus réaliste. C'est finalement une convention complétée par une recommandation qui ont été adoptées.

La norme serait d'application souple, cependant de sérieuses préoccupations subsistent pour les employeurs, en particulier: des dispositions très détaillées sur le temps de travail inspirées de la réglementation générale du travail (concept de temps d'attente, transposé des dispositions relatives au travail de nuit). Les deux textes, convention et recommandation sont répétitifs et longs.

La convention a été adoptée au vote final malgré une forte abstention du groupe des employeurs dont la délégation patronale suisse et aussi quelques votes contre. Une grande partie des délégations gouvernementales ont voté pour l'adoption des textes, tout en précisant qu'ils ne pourraient pas ratifier la convention. C'est le cas du Gouvernement suisse qui a voté pour l'instrument, tout en précisant qu'il s'agissait d'un vote par acte de solidarité internationale. Le Gouvernement a souligné que la Suisse ne serait en mesure de décider d'une éventuelle ratification qu'après une analyse approfondie de la législation et de la pratique nationales.

Administration du travail et inspection du travail

Cette question a fait l'objet d'une discussion générale très technique. Ce thème était intéressant car il révélait les différences d'approche au plan international. Les employeurs ont abordé cette discussion en partant du principe qu'une organisation saine de l'administration et de l'inspection du travail est essentielle à la bonne gouvernance du marché du travail et au développement durable. Ces dernières années, le contexte dans lequel ces institutions opèrent a fondamentalement changé, notamment du fait de la mondialisation et de l'externalisation des chaînes d'approvisionnement.

Les employeurs ont plaidé en particulier pour que soit reconnue l'importance de la contribution des organisations d'employeurs et de travailleurs en ►

Composition de la délégation patronale suisse à la Conférence

La délégation des employeurs suisses à la Conférence était composée comme suit:

Délégué patronal	M. Michel Barde Membre du Comité de l'Union patronale suisse
Délégué suppléant et conseiller technique	M. Alexandre Plassard Membre de la direction de l'Union patronale suisse
Conseiller technique	M. Blaise Matthey Directeur général, Fédération des entreprises romandes Genève
Conseiller technique	M. Géza Teleki Conseiller Association patronale de Bâle

Du côté gouvernemental, les délégués en titre étaient M. Jean-Jacques Elming, Ambassadeur, chef des Affaires internationales du travail au Seco et M. Jürg Lauber, Ministre, chef de la Division multilatérale, Mission permanente de la Suisse auprès de l'ONU et des autres organisations internationales à Genève. M. Serge Gaillard, chef de la Direction du travail au Seco, assistait comme ministre à la Conférence avec le titre de Secrétaire d'État. Du côté des travailleurs, le délégué était M. Vasco Pedrina, Secrétaire national Unia, Vice-président International des travailleurs du Bâtiment et du Bois (IBB) à Zurich; le délégué suppléant était M. Jacques Robert, Secrétaire national Unia à Genève. ■

- la matière. Celles-ci peuvent contribuer à l'élaboration d'une culture du respect et de la prévention sur le lieu de travail. Le dialogue social revêt ici une importance fondamentale.

La résolution et les conclusions adoptées reconnaissent que les pays rencontrent des conditions différentes et ont des besoins différents en matière d'assistance au développement politique et technique. Les mandants tripartites doivent identifier les meilleures pratiques en la matière, mieux utiliser les nouvelles technologies dans l'application (administrations et inspections du travail), exercer leur influence pour accéder aux activités difficiles à atteindre, car moins formelles, moins visibles, ou temporaires.

Commission de l'application des normes

La discussion générale ouvrant les travaux a été l'occasion pour les employeurs de rappeler à nouveau l'importance de la gouvernance tripartite de cette commission. Le rapport des experts soumis à la Conférence doit en effet refléter les conceptions des trois groupes, sans «oublier» les employeurs.

L'étude d'ensemble portait cette année sur la Convention no 102 concernant la sécurité sociale et la Convention no 168 sur la promotion de l'emploi et la protection contre le chômage, toutes deux ratifiées par la Suisse. Cette discussion a été pour les employeurs une bonne opportunité de rappeler leurs vues sur la sécurité sociale (également thème de la discussion récurrente de cette année). En particulier:

- Il est nécessaire dans ce domaine de faire preuve de flexibilité, et ceci en tenant compte des circonstances nationales;
- La législation relative à la sécurité sociale peut jouer un rôle important afin d'assurer un marché du travail équilibré (encouragement à l'emploi);
- Le marché du travail a connu de profonds changements depuis l'adoption des normes relatives à la sécurité sociale et celles-ci doivent aussi évoluer;
- La durabilité des systèmes de sécurité sociale est essentielle au fonctionne-



La Présidente de la Confédération Micheline Calmy-Rey: un plaidoyer pour la justice sociale.

ment des économies et sociétés modernes.

Le choix de la liste des cas individuels à traiter a fait l'objet à nouveau d'un long bras de fer entre employeurs et travailleurs. Une liste de 25 cas a finalement été adoptée. Parmi ces cas, les plus importants pour le groupe des employeurs étaient les suivants: la Serbie et le Panama au titre de la Convention no 87 appliquée à la liberté d'association des employeurs, l'Uruguay avec la Convention no 98 concernant la négociation collective, l'Ouzbékistan avec la C-182 à cause du problème du travail forcé des enfants dans la récolte du coton. Cinq pays ont fait l'objet d'un «paragraphe spécial» au titre des Conventions no 87, no 98 et no 29.

Suivi de la Déclaration de 1998

Le Rapport global de suivi de la Déclaration de 1998 sur les principes et droits fondamentaux au travail traitait cette année de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Cette discussion a eu lieu sous forme d'un panel tripartite.

Les employeurs ont rappelé leur engagement à l'égard de la Déclaration de 1998, ils ont souligné à nouveau la nécessité du contexte économique et social lors de l'identification des cas de discrimination illégale. Ils ont rappelé l'importance de la mise en place d'un environnement favorable et d'un cadre juridique qui permettent la création d'entreprises durables. La croissance et la prospérité sont le préalable à une véritable diminution de la discrimination au travail.

Adoption du budget

La Conférence a adopté les propositions de programmes et de budget pour la période 2012–2013. Le budget proposé calculé en dollars constants s'élève à un montant de 724 millions de francs suisses. Il s'agit d'un budget à croissance zéro en termes réels.

Elections au Conseil d'administration

Cette année ont eu lieu pour les trois groupes les élections au Conseil d'administration du BIT pour la période 2011–2014. M. Blaise Matthey, directeur général de la FER Genève, lequel reprend les fonctions de M. Michel Barde comme délégué employeur à l'OIT a été élu comme membre de ce Conseil.

En conclusion

La discussion récurrente sur la sécurité sociale s'est bien déroulée pour les employeurs, de même que celle concernant l'inspection du travail. En revanche, l'adoption pour des raisons politiques d'une Convention sur le travail domestique est regrettable car celle-ci sera très peu ratifiée. Une recommandation aurait été plus efficace. La Commission des normes a fait un bon travail, malgré de prévisibles blocages. D'une manière générale, il sera nécessaire d'améliorer l'organisation de la Conférence, notamment en ce qui concerne la gestion du temps des débats. ■

Alexandre Plassard est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Entrée en vigueur de la réforme du dialogue social en Roumanie

Le gouvernement roumain avait engagé, à la suite de la réforme générale du Code du travail, une réforme du dialogue social. Ce projet de réforme a finalement abouti début mai et la loi sur le dialogue social est entrée en vigueur le 13 mai dernier.

D'après le Premier ministre, Emile Boc, cette loi vient compléter le nouveau Code du travail, instituant ainsi un cadre institutionnel approprié et moderne, qui permettra de contribuer au développement économique et social de la Roumanie. La loi contient notamment les dispositions suivantes:

Dispositions relatives aux syndicats

La constitution d'un syndicat nécessite d'avoir au moins 15 membres qui doivent travailler dans la même entreprise. Auparavant, cette condition était moins restrictive puisque les 15 membres devaient appartenir à la même branche ou à la même profession.

«Les conventions collectives sectorielles ne seront applicables qu'aux entreprises membres d'une organisation patronale signataire.»

La loi modifie également les règles relatives au licenciement des leaders syndicaux. Ceux-ci pourront désormais être licenciés pour motif économique.

Par ailleurs, l'employeur n'est plus légalement obligé de fournir gratuitement aux représentants syndicaux des locaux ou le matériel nécessaire à l'exercice de leur action. Il n'est également plus obligé de les inviter aux réunions de la direction au cours desquelles sont abordées des questions intéressant les salariés.

Concernant le pouvoir d'agir en justice des syndicats, ceux-ci n'auront la possibilité d'engager une action au nom d'un de leurs membres que s'ils disposent d'un pouvoir écrit.

Enfin, n'auront le droit de négocier des accords collectifs et de représenter les intérêts des salariés que les syndicats remplissant les conditions pour être représentatifs. Au niveau de l'entreprise, les syndicats devront, entre autres, représenter la majorité absolue des salariés.

Négociation et conventions collectives: dispositions

Une des principales nouveautés de la loi sur le dialogue social est la suppression de la négociation au niveau national. Les niveaux de négociation reconnus par la loi sont désormais le secteur d'activité (il n'est, en effet, désormais plus fait référence à la branche mais au secteur d'activité.), le groupe d'entreprises, et l'entreprise.

L'appartenance à l'un ou l'autre secteur d'activité sera déterminée en fonction de l'activité principale de l'entreprise telle que déclarée au registre du commerce et constatée par l'attribution d'un code CAEN (classification des activités).

Il est également important de noter que la nouvelle loi supprime l'effet «erga omnes» des conventions collectives sectorielles. Désormais, les conventions collectives sectorielles ne seront applicables qu'aux entreprises membres d'une organisation patronale signataire.

Comme auparavant, la négociation au niveau de l'entreprise est obligatoire pour celles comptant 21 salariés et plus. Toutefois, la négociation ne doit plus intervenir tous les ans mais avant l'ex-

piration de la convention collective en vigueur. Par ailleurs, les négociations au niveau de l'entreprise ont lieu, en principe, avec les représentants syndicaux. Toutefois, en l'absence de représentant syndical dans l'entreprise, les négociations se tiennent avec les représentants élus du personnel. Les syndicats non représentatifs dans l'entreprise, mais appartenant à un syndicat représentatif au niveau du secteur, doivent alors être invités.

Les conventions collectives doivent être conclues pour une durée déterminée de 12 mois minimum et 24 mois maximum.

Règlements des conflits du travail:

La loi fait la distinction entre les conflits individuels et les conflits collectifs. Il peut y avoir conflit collectif si l'employeur ne respecte pas son obligation de négociation, en cas de refus des revendications des salariés, ou encore en cas de non-respect des dispositions conventionnelles.

En outre, dans le but de régler rapidement et à l'amiable les conflits collectifs, la loi crée l'office de médiation et d'arbitrage des conflits collectifs de travail. Les modalités de sa mise en place, son organisation et son fonctionnement seront réglementés par arrêté du gouvernement. ■ (Gouvernement roumain/Allgemeine deutsche Zeitung für Rumänien – avril-mai 2011 In UIMM, juil.2011)

Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG à Wattwil (St. Gall)

En pointe dans la céramique après une histoire mouvementée

D'entreprise indépendante qu'elle était, Heberlein a réussi son intégration dans le groupe Oerlikon. Oerlikon Heberlein Temco, qui a son siège à Wattwil (SG), produit aujourd'hui, avec ses matériaux en céramique, des composants à haute valeur ajoutée pour les machines textiles et, depuis quelques années aussi, des implants dentaires. Comment cette évolution a-t-elle eu lieu et quelles sont les perspectives d'avenir à Wattwil? Nous avons visité l'entreprise et nous sommes entretenus avec le responsable du site Peter Anderegg. **Par Werner Catrina**

Lorsqu'en 1835, Georg Philip Heberlein fondait à Wattwil, au bord de la Thur, une teinturerie de fil, il ne pouvait pas s'imaginer que son usine, en expansion constante, en viendrait un jour à produire également des implants dentaires. L'histoire de l'entreprise a été mouvementée. Il y a soixante ans, la teinturerie est devenue la fabrique de machines Heberlein. L'entreprise porte aujourd'hui le nom un peu compliqué d'Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG. En 2007, elle s'est intégrée au groupe Oerlikon qui compte 16 000 collaborateurs, répartis sur 150 sites dans 36 pays. La production du groupe est très diversifiée. La palette de ses produits s'étend de la construction de machines et d'installations aux nanotechnologies en passant par les techniques solaires et les revêtements de films minces. Oerlikon Heberlein Temco Wattwil AG est toujours une entreprise saint-galloise, mais on sent que l'entreprise autrefois indépendante, avec ses fabriques qui s'étaient peu à peu disséminées de part et d'autre de la Thur, en grande partie reconverties, fait aujourd'hui partie d'un groupe international.

Opportunités de croissance dans les implants dentaires

Le directeur du site Peter Anderegg et le directeur de production Nicola Chiusolo conduisent le visiteur à travers les nouvelles installations de production d'implants dentaires fabriqués en oxyde de zirconium (zircone). Dans cette nouvelle branche, l'entreprise de Wattwil coopère avec la jeune entreprise zurichoise Dentalpoint qui a mis au point



Photos: Werner Catrina

La fabrication d'implants dentaires: une activité prometteuse

un implant dentaire constitué de deux éléments en zircone qu'elle fait produire par Oerlikon Heberlein. Ce qui peut paraître absurde au premier abord a sa logique, car Heberlein utilise depuis longtemps des éléments en céramique, notamment l'oxyde d'aluminium, pour

équiper ses machines textiles. La division Heberlein Ceramics s'est développée à partir de son activité principale dans le domaine des textiles pour exploiter le savoir-faire du travail dur de la céramique dans d'autres applications.

Rentabiliser les investissements

Dans le domaine médical, Heberlein Ceramics travaille dans certains secteurs selon des normes ISO rigoureuses. L'entreprise utilise des protections buccales et des gants sur les machines les plus modernes. Il s'agit d'un investissement qui ne sera rentable qu'avec un nombre de pièces produites suffisamment important. Une collaboratrice assise derrière des vitres épaisses nettoie et emballe les produits dentaires. L'emballage doublement protégé contenant les implants stérilisés en zircone insérés dans une capsule blanche est envoyé directement au dentiste qui a passé la commande.

Les implants dentaires en zircone clair ne constituent que quelques pour-cent du chiffre d'affaires, mais Oerlikon Heberlein compte sur un développement rapide de cette nouvelle branche d'activité. De par ses propriétés, la zircone est comparable à la dent normale et elle est parfaitement biocompatible. Aujourd'hui encore, la plupart des implants dentaires sont fabriqués en titane. Le jeune biologiste suédois Per-Ingvar Branemark avait découvert tout à fait par hasard dans les années cinquante que le corps humain accepte très facilement le titane dans ses os. A partir de là, il a mis au point une racine de dent artificielle en forme de vis en titane qu'il a implantée pour la première fois en 1965 dans l'os de la mâchoire d'un patient édenté. Après cicatrisation, le pionnier a vissé une pièce intermédiaire, le deuxième élément de l'implant, sur lequel il a ensuite pu monter la couronne. Mais aujourd'hui, presque plus personne ne veut avoir du métal dans la bouche. C'est pourquoi les implants dentaires en zircone se vendent de plus en plus.

Des buses en céramique pour la production de textiles

Changement de décor: avec des mains quasi fantomatiques, les robots saisissent les pièces céramiques en alumine (oxyde d'aluminium) pour les présenter au système d'assemblage entièrement automatique. Dans ce secteur de l'usine se fabriquent des composants de machines textiles modernes et très performantes – en l'occurrence des injecteurs d'air comprimé ainsi que des unités d'as-



Peter Anderegg, responsable du site.

piration, de coupage et d'épissage pour la production de fils. Dans les ateliers, les spécialistes s'affairent à des machines de haute précision. Chacune d'elles coûte plusieurs centaines de milliers de francs, raison pour laquelle on les fait tourner quasi jour et nuit. Pour certaines opérations et comme réserve de capacité, on mobilise les anciennes machines déjà amorties, mais moins automatisées et dont les coûts d'exploitation sont de ce fait plus élevés.

Le coefficient de «production maison», en l'occurrence à l'atelier de Wattwil, est l'un des plus élevés du groupe Oerlikon, constate le responsable de site Anderegg. «Nous pouvons légitimement parler ici de «swissmade», puisqu'une bonne partie de la valeur ajoutée est apportée à Wattwil». Dans le secteur textile, Oerlikon Heberlein occupe une niche, celle d'un pionnier technologique international de la fabrication de buses. Les nouveautés mises au point à Wattwil sont cependant copiées sans scrupules par certains fabricants asiatiques. Le groupe Oerlikon poursuit résolument en justice ces contrefacteurs. Les buses en métal doivent être remplacées au bout d'une année et demie d'utilisation, alors que les buses en céramique durent six fois plus longtemps. Répondant aux besoins particuliers, le secteur du développement a développé de nombreux types de buses différents pour la fabrication textile. L'entreprise de Wattwil a vendu jusqu'ici 1,2 million de pièces de son produit phare, le «Slidejet».

Après un bref fléchissement lors de la dernière crise, la consommation mondiale de fibres textiles s'est reprise et atteint actuellement quelque 70 millions de tonnes par an. La part des fibres chimiques progresse rapidement, compte tenu des possibilités d'extension limitées de la culture du coton. L'augmentation de la production mondiale entraîne une hausse des chiffres d'affaires d'Oerlikon Heberlein, car de nombreuses machines à filer utilisent des composants fabriqués à Wattwil.

Optimisme pour l'avenir

L'expertise de l'entreprise de Wattwil dans le domaine de la céramique est de longue tradition. Au sein du groupe, cette branche évolue depuis 2007 sous l'aile de Oerlikon Textile Components – qui compte dans le monde dix centres de production occupant au total 900 personnes. A Wattwil même travaillent 87 personnes, dont une douzaine d'apprentis. Les activités de Heberlein Ceramics se répartissent entre le textile, qui assure la plus grande partie de la production, et le domaine non textile dans lequel, à côté des implants dentaires, l'entreprise expérimente aussi de nouvelles applications comme les boîtiers de montres.

A Wattwil et dans ses environs travaillent plusieurs entreprises industrielles, qui forment des polymécaniciens. Dans le domaine de la céramique, Heberlein doit former et perfectionner les nouveaux collaborateurs. Comme l'explique Peter Anderegg, Oerlikon Heberlein Wattwil occupe de nombreux collaborateurs de longue date dans la sereine et peu polluante production de parties céramiques. L'an dernier, son chiffre d'affaires est remonté à 23,5 millions de francs, après une forte contraction due à la crise financière. Pour 2011, il devrait s'élever à 28–30 millions. «Je vois l'avenir d'Oerlikon Heberlein d'un œil très serein si nous parvenons à maintenir ce centre de développement à son niveau actuel», déclare le directeur Anderegg. «Nos innovations nous donnent le plus souvent une longueur d'avance, mais le groupe doit continuer de nous fournir les ressources nécessaires pour pouvoir investir dans le développement.» ■

hotelleriesuisse – l'Association des entrepreneurs de l'hôtellerie suisse

Une conquête originale de nouveaux marchés

La bataille internationale pour la clientèle exige des idées et des investissements de la part de l'hôtellerie suisse. Ce secteur compte sur l'attrait spécifique des régions touristiques, associé à la qualité suisse du service et des infrastructures hôtelières. Grâce à des offres innovantes et durables, tourisme et hôtellerie cherchent à marquer des points sur des marchés en pleine expansion comme la Russie, l'Inde et la Chine. **Par Markus Geiger**



Photo: a.d.

L'hôtellerie suisse dépend de la clientèle venant du monde entier.

L'hôte est la mesure de toutes choses et la qualité l'impératif suprême. C'est sur cette maxime que reposent toutes les activités hôtelières. En tant qu'association sectorielle, Hotelleriesuisse représente les intérêts des entreprises d'hébergement sur les plans national et international. Pour le CEO de l'association, Christoph Juen, pratiquer une bonne politique de branche signifie «créer des conditions macroéconomiques favorables». Une

d'exportation (environ 60 pour cent de sa clientèle est étrangère), l'hôtellerie est soucieuse de développer le marché intérieur. Sur le plan de la formation, Hotelleriesuisse défend le système dual et travaille actuellement à une stratégie internationale de la formation spécialisée.

Le libre-échange agricole pour contrer les prix élevés

En tant que secteur d'exportation ne pouvant pas être délocalisé, l'économie touristique est contrainte de produire à des coûts helvétiques tout en restant concurrentielle sur le plan international. Par rapport à la concurrence des pays alpins voisins, l'hôtellerie suisse a subi, jusqu'en 2001, un désavantage de coûts de 25 à 30 pour cent. Un certain nombre d'actions de la Suisse sur le marché intérieur ont apporté une amélioration des conditions-cadres qui ont depuis lors réduit ce différentiel à quelque 15 pour cent. Christoph Juen souligne cependant: «Mais voici que la surévaluation

«Nous voulons nous engager dans de nouveaux marchés comme la Russie, l'Inde et la Chine.»

politique financière et fiscale favorable à la croissance en fait partie, tout comme l'allègement des charges administratives. En matière de prévention, l'association dénonce l'interventionnisme qui freine trop souvent l'hôtelier dans sa profession. Secteur

du franc suisse vient brutalement réduire à néant cet avantage.» L'association rejette clairement un arrimage du franc à l'euro. Hotelleriesuisse réclame en revanche un renforcement de la place économique suisse et une ouverture de notre politique économique extérieure. Sur le plan des désavantages de coûts, les denrées alimentaires constituent un problème spécifique. Hotelleriesuisse réclame donc avec force un accord de libre-échange agricole avec l'UE. Comme mesure immédiate, l'association demande en outre la libéralisation du marché de la viande.

Vers de nouveaux marchés

Comme toujours, le secteur peut compter sur une base de clientèle suisse fidèle, mais: «Alors que le tourisme d'affaires dans les villes augmente encore, nous observons un double effet négatif dans les régions touristiques. D'une part, les Suisses peuvent faire des vacances jusqu'à 25 pour cent meilleur marché dans les pays de l'Europe méditerranéenne ou alpine et, d'autre part, les touristes étrangers remplacent la Suisse par des destinations moins chères, en raison de la force du franc», souligne C. Juen. C'est ce qui explique que la saison estivale est en dessous des attentes pronostiquées en début d'année.

Les attentes pour la saison hivernale sont également mitigées, estime le secteur. La crise de l'euro oblige à accroître l'éventail international de la clientèle. Plus larges sont les marchés et l'origine des clients, mieux le risque est réparti. Comme branche phare du tourisme, l'hôtellerie dispose d'instruments de promotion efficaces. Aux côtés de Suisse Tourisme, on trouve également le programme d'Innotour pour le développement de l'innovation, ainsi que la Société Suisse de Crédit Hôtelier. Christoph Juen: «Nous souhaitons maintenir le marché indigène et les grands marchés traditionnels des pays industrialisés. Simultanément, nous voulons conquérir les nouveaux marchés offerts par des pays en pleine expansion, tels que la Russie, l'Inde et la Chine.»

Hotelleriesuisse demande au Conseil fédéral d'accroître de 10 pour cent les moyens de Tourisme Suisse pour la prochaine période de financement de

quatre ans afin qu'ils totalisent environ 210 millions de francs. L'association s'associe en outre financièrement au programme d'impulsion de la Confédération. L'objectif est de réagir rapidement aux conséquences de la crise monétaire. Le tourisme ne peut se réinventer. «La Suisse ne peut pas marquer des points grâce à des offres meilleur marché que celles des pays concurrents, mais doit compenser l'effet des fluctuations tarifaires par l'excellence de ses prestations», affirme Christoph Juen.

Protection du paysage et lits froids

La diversité et la beauté des paysages sont le trésor de notre tourisme. L'aménagement du territoire et la mobilité constituent donc les thèmes-clés du travail associatif. La situation ressemble à un exercice d'équilibre entre esthétique et fonctionnalité. D'un côté, la nature et ses fleurons mondialement connus sont de véritables générateurs de valeur; de l'autre, cette même nature est porteuse de l'offre touristique grâce aux hôtels, chemins de fer de montagne, ski-lifts et autres infrastructures. Les lits dits froids dans des résidences secondaires pèsent également sur les sites touristiques: de l'avis de l'association, il faut remédier à cette évolution par des mesures réglementaires et fiscales. Hotelleriesuisse rejette l'initiative sur le paysage et sur les résidences secondaires car, selon elle, le problème doit être abordé dans le cadre d'une révision partielle de la loi sur l'aménagement du territoire. «L'exploitation de la nature doit se faire par le bon sens», explique le CEO, «mais pas à n'importe quel prix.» La branche suit depuis longtemps la voie d'une gestion durable. «Nous voulons sensibiliser les acteurs de l'offre et de la demande. Pour nous, une gestion durable fait partie de nos standards, ce n'est pas un attribut particulier.»

Dans cette optique, l'association met divers services à disposition de l'hôtelier: de la page Internet hotelpower.ch contenant des informations sur le rendement énergétique, aux subsides pour l'assainissement des enveloppes de bâtiments. Innover est essentiel dans l'hôtellerie. Le «Milestone» – Prix du

tourisme suisse, une initiative du journal-maison «htr hotel revue», appelle toute l'année les touristes à lui faire parvenir des idées pour des projets innovants. L'an dernier, par exemple, quelque cent propositions ont été faites par cette voie et l'association recommande la prise en considération d'un grand nombre d'entre elles.

Préserver l'autonomie du partenariat social

Depuis le début de 2010, la nouvelle convention collective de travail (CCNT) est entrée en vigueur. Les signataires sont Hotelleriesuisse, GastroSuisse et la SwissCatering Association, côté employeurs; Hotel & Gastro Union, Unia et Syna, côté salariés. Son contenu est favorable à l'entreprise. La CCNT comporte désormais un vaste concept pour le développement de la formation initiale et continue. En outre, lors de l'entrée en vigueur de la CCNT et dans le contexte de la crise financière d'alors, les partenaires sociaux se sont mis d'accord pour repousser les composantes salariales de deux ans, soit au 1^{er} janvier 2012. Toutefois, la crise monétaire ne pargne pas non plus le marché du travail et les partenaires sociaux sont sollicités. Compte tenu des effets négatifs de la crise de l'euro, Hotelleriesuisse recherche actuellement le dialogue en vue de définir d'éventuelles mesures d'accompagnement à l'actuelle CCNT. ■



Membres: 3100

Date de fondation: 1882

Président: Guglielmo L. Brentel

CEO: Christoph Juen

Contact:

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

3007 Berne

Tél. +41 (0)31 370 41 11

info@hotelleriesuisse.ch,

www.hotelleriesuisse.ch

Eduardo Capobianco, São Paulo (Brésil)

Un patron qui ne badine pas avec ses responsabilités

Sous la houlette d'Eduardo Capobianco, Construcap est passée d'une entreprise de construction à un important conglomerat. Mais l'entrepreneur de São Paulo s'investit également sur les plans social et écologique. **Par Rudolf Trefzer**



Photo: Rudolf Trefzer

L'entrepreneur E. Capobianco: «Le Brésil vit une période positive depuis bon nombre d'années».

En 1941 déjà, Stefan Zweig évoquait avec enthousiasme le «Brésil, terre d'avenir» dans son livre sur le cinquième pays le plus étendu de la planète. Si, jusqu'ici, cette formule optimiste s'est révélée creuse pour beaucoup, elle incarnait néanmoins l'espoir d'un avenir meilleur pour de nombreux immigrants européens. Il en fut ainsi pour le père d'Eduardo Capobianco, Julio, dont les parents émigrèrent d'Italie au Brésil au début du 20^e siècle. Après avoir terminé des études d'ingénieur, ce dernier fonda une petite entreprise de construction.

30 ans plus tard, le fils Eduardo entrait dans l'entreprise familiale qui connaissait une croissance et une diversification constantes. «Lorsque j'ai commencé à travailler pour Construcap, c'était encore une entreprise de taille moyenne aux limites bien définies», se souvient l'ancien étudiant en économie d'entreprise. Aujourd'hui, Construcap fait partie des plus grandes entreprises de construction du pays. En plus de ses activités de base dans les domaines du bâtiment et des travaux publics, elle est aussi présente dans la réalisation de chemins de fer et de métro. Elle possède aussi

une concession autoroutière et, dans l'Etat de Goiás, 40 000 hectares de terrain produisant essentiellement de la canne à sucre biologique, d'où sont tirés sur place du sucre, de l'alcool et de l'électricité.

Lutte contre la corruption

E. Capobianco ne fait pas partie de ces entrepreneurs qui ne pensent et n'agissent qu'en fonction des résultats du prochain trimestre. «Un chef d'entreprise a une responsabilité sociale et écologique», explique-t-il. Alors qu'à la fin de la dictature militaire en 1984, il s'agissait d'améliorer le fonctionnement des institutions étatiques tout en luttant contre la corruption endémique sévissant dans les milieux politiques et économiques, il s'allia à d'autres entreprises animées des mêmes idées afin d'imposer des règles contraignantes dans l'octroi de marchés publics par l'Etat au secteur privé et de les inscrire dans la loi. E. Capobianco milita aussi avec force pour la création d'un «Institut contre la violence» indépendant, en 1998. Les citoyens ont aujourd'hui la possibilité de communiquer par télé-

CONSTRUCAP

Siège: São Paulo
Depuis 1944 (entreprise familiale)
Collaborateurs: env. 9000
Chiffre d'affaires: env. 2 milliards de reais

Brésil

Habitants: 195 millions
PIB par habitant : env. 10 500 USD
Taux de chômage: env. 6,4 pour cent

phone à une centrale les cas de violence qui, spécialement dans les grandes villes brésiliennes, constituent un sérieux problème. Les informations reçues sont adressées aux organes de police. «D'une part, les citoyens aident la police; d'autre part, le travail de celle-ci peut être ainsi amélioré et contrôlé», relève E. Capobianco. L'initiative a rencontré un large écho et produit des effets positifs en peu d'années. Alors que 50 meurtres pour 100 000 habitants étaient recensés dans l'Etat fédéral de São Paulo il y a 10 ans, on en compte actuellement cinq fois moins.

Bien sûr, celui qui s'engage dans la lutte contre la violence, le crime et la corruption afin d'améliorer les conditions de vie de tous ne se fait pas que des amis. C'est ainsi qu'arriva un jour ce qu'Eduardo Capobianco craignait. Le 3 décembre 2001, il fut la cible d'un attentat. Grâce à une épaisse mallette pleine de livres qu'il tenait, par réflexe, à la hauteur du torse, il survécut à des tirs dirigés contre lui et ne fut que légèrement blessé. «Même si beaucoup reste à faire au Brésil, le pays vit une période positive depuis bon nombre d'années», constate Eduardo Capobianco. Pour lui, cette terre d'avenir est bien celle du présent. ■

Eidgenössische Organisatoren-Prüfungen 2012

**Berufsprüfung für Organisatorinnen/Organisatoren
mit eidgenössischem Fachausweis
und
Höhere Fachprüfung für
Expertin/Experte in Organisationsmanagement mit
eidgenössischem Diplom**

*Hinweis: Gilt auch für bereits dipl. Organisatorinnen und
Organisatoren, welche den neuen Titel mittels „Upgrade-
Prüfung“ erlangen wollen!*

Prüfungsdaten (schriftliche Fächer)

Berufsprüfung: 10. und 11. Mai 2012
Höhere Fachprüfung: 7. Mai 2012

Prüfungsdaten (sonstige Fächer)

Berufsprüfung: 14. Mai – 1. Juni 2012
Höhere Fachprüfung: 8. Mai 2012

Prüfungsgebühren

Berufsprüfung: CHF 2'750.-
Höhere Fachprüfung: CHF 2'750.-
„Upgrade-Prüfung“: CHF 500.-

Anmeldung

Bis **30. September 2011** online auf www.eop.ch

Eidgenössische Organisatoren-Prüfungen

Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg
Telefon 044 809 11 66, www.eop.ch
Mail: office@eop.ch

Möchten Sie regelmässig die
aktuellsten arbeitgeberrelevanten
Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

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

www.abacus.ch



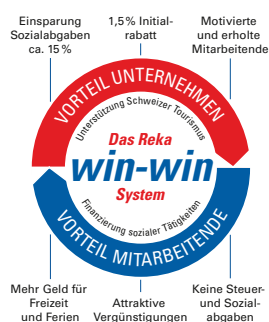


Andreas Hug
CEO und
VR-Vizepräsident
Hug AG

Christian Gusset
Branchenleiter
Lebensmittel-
industrie Unia

«Reka: Das ist gelebte Sozialpartnerschaft.»

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



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

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

reka 
Eine für alle.