

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

September/Septembre 2012

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

IM BRENNPUNKT

Personal und Management

DOSSIER

Ressources humaines

ENTRETIEN

**Bastien Droz: la clé de la réussite
chez Ceramaret SA à Bôle**

ENTREPRISES

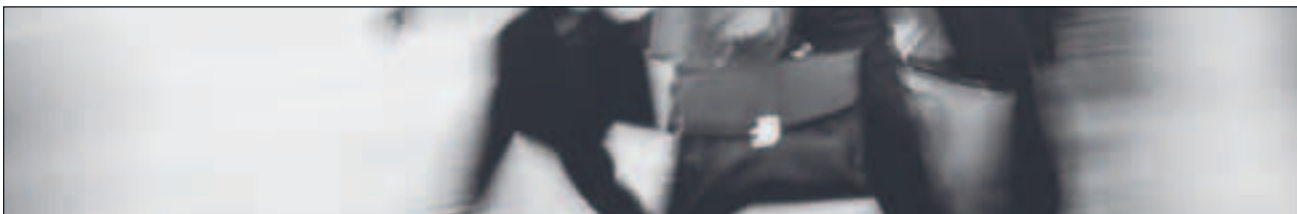
**Literie durable et sur-mesure
chez Elite SA à Aubonne**

HÖHERE BERUFSBILDUNG

**Eidgenössische Prüfungen
sollen gestärkt werden**

VERBANDSPORTRÄT

**Für Vielfalt und Qualität:
Verband Schweizer Medien**



Führen will gelernt sein – Swissmem Kaderschule

Lehrgänge

- Leitende Ingenieure CAS Kalaidos FH
- Investitionsgüterverkauf Kalaidos FH
- F+E Management CAS ZHAW
- 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
- Lean Management
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Wirksame Personalarbeit für Führungskräfte
- Erfolgreich auftreten und präsentieren
- Grundlagen des Projektmanagements
- Projektteams erfolgreich führen
- Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit
- Marketingdenken für Techniker und Ingenieure
- Noch erfolgreichere Verkaufsgespräche
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Leben und leisten in Balance
- Kaufmännische Grundbildung (BiVo)
- ... 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 04. Oktober 2012

«Unternehmenskultur – das Kraftwerk Ihres Unternehmens», 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



«Reka-Geld ist bei unseren Mitarbeitenden sehr beliebt.»

Marco Müller, Leiter Human Resources, Trisa AG

Reka-Checks und Reka-Card müssen auf dem neuen Lohnausweis nicht deklariert werden.

www.reka-geld.ch

Reka – das Freizeitgeld.



Erfolgsfaktor Personal



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

zeigt das Beispiel der Ceramaret SA. Das vor über 100 Jahren gegründete Unternehmen im neuenburgischen Bôle stellt Komponenten aus sehr harten Werkstoffen her, die etwa in der Uhrenindustrie verwendet werden. Da ist das Know-how von erfahrenen Spezialisten ein entscheidender Faktor für die Entwicklung neuer Produkte und die Erschliessung neuer Märkte, wie Direktor Bastien Droz im Arbeitgeber-Gespräch durchblicken lässt (Seite 8).

Mit Personalfragen befasst sich auch der Verband Schweizer Medien. Obwohl oder gerade weil er eine Branche vertritt, die schon länger von Stellenabbau betroffen ist, setzt sich der Verband mit einem eigenen Institut für die Ausbildung von gut qualifiziertem Personal für Redaktionen und Verlage ein. Warum und wie sich der Verband und sein Geschäftsführer Urs F. Meyer auch sonst für Qualität und Vielfalt in der Schweizer Medienlandschaft engagieren, erfahren Sie im Verbandsporträt (Seite 34).

Eine schöne Geschichte zum Thema Firmentreue und Karriere präsentieren wir Ihnen mit dem Porträt der Direktorin der Hypothekarkasse Lenzburg (Seite 22): Marianne Wildi stieg nach dem Schulabschluss als Informatik-Mitarbeiterin ein – und schaffte es in der Folge bis an die Spitze. Heute engagiert sie sich als einzige Chefin einer börsenkotierten Schweizer Bank auch für die Förderung des Nachwuchses. Und zu ihrer beruflichen Zukunft sagt sie: «Ich vertrete noch die altmodische Vorstellung, dort pensioniert zu werden, wo man einst zu arbeiten begonnen hat.»

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Die Personalabteilungen der Unternehmen werden mit immer anspruchsvolleren Aufgaben konfrontiert. Das hat viel mit dem wirtschaftlichen Wandel und der Veränderung von Wertvorstellungen zu. Phänomene wie Globalisierung und Digitalisierung, Individualisierung und Loyalitätsverlust oder auch die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel haben erhebliche Konsequenzen für die Personalarbeit respektive das «Human Resources Management» (HRM). Das bestätigt in dieser Ausgabe Dominik Marbet als OK-Präsident des «HR Swiss Congress», der am 19. und 20. September in Bern über die Bühne geht. Diese wichtige Tagung für HR-Fachleute ist für uns der Anlass, dem Thema Personalmanagement einen «Brennpunkt» zu widmen (ab Seite 14). Dazu gehören neben dem Beitrag von Dominik Marbet zu aktuellen Herausforderungen auch ein Interview mit Swisscom-Personalchef Hans C. Werner über die HR-Strategie des Telecom-Unternehmens – sowie ein Beitrag von Bruno Staffelbach, Professor an der Universität Zürich. Er geht der Frage nach, ob es für das HRM in der Schweiz ISO-Normen braucht.

Dass es sich lohnt, gut qualifizierte Mitarbeitende mit vorteilhaften Arbeitsbedingungen bei der Stange zu halten,



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

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, 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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

Prisma/Darren Kemper

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Swissmem

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIENBastien Droz,
directeur de Ceramaret SA**44 DROIT DU TRAVAIL**

44 Refus du chômage partiel

46 Le devoir de fidélité lors de
l'évaluation de nouveaux clients

47 Transfert de rapports de travail

48 DOSSIER48 Gestion du personnel: réagir au
changement de valeurs50 Interview de Hanc C. Werner,
chef du personnel de Swisscom52 Faut-il des normes ISO pour
le management des ressources
humaines?**54 FORMATION**Les examens fédéraux doivent
être renforcés**56 ENTREPRISES**Elite SA à Aubonne:
l'art du bien dormir**58 INTERNATIONAL**La 101^e Conférence
internationale du Travail**61 ECLAIRAGE**

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Association Médias Suisses

64 À L'ÉTRANGER

Björn et Lillemor Jakobson

Entretien avec Bastien Droz: la clé de la réussite chez Ceramaret SA à Bôle



Photo: Stéphanie Spies

La rubrique Entretien accueille Bastien Droz, directeur de l'entreprise centenaire Ceramaret SA qui est aujourd'hui une PME florissante avec plus de 150 employés. Active dans l'usinage de pièces de haute précision en matériaux durs, l'entreprise a su se réinventer pour conquérir de nouveaux marchés, notamment par une politique d'investissements majeurs. Si l'horlogerie constitue son principal débouché, la PME mise sur la diversification pour préparer l'avenir. **Page 42**

Dossier: la gestion du personnel face à de nouveaux défis

Les mutations économiques et sociales, tout comme l'évolution des représentations de valeurs, posent de nouveaux défis aux responsables du personnel (ou du management des ressources humaines – MRH). Qu'est-ce qui motive les travailleurs? Comment les intéresser aux activités de l'entreprise et les fidéliser? Quelles sont aujourd'hui les priorités des responsables du personnel? Et le MRH a-t-il besoin de nouvelles règles – par exemple sous la forme de normes ISO? Notre «Dossier» répond à ces questions – et à quelques autres. **Dès la page 48**

Portrait de l'entreprise Elite SA à Aubonne: l'art du bien dormir

La literie sur-mesure est un véritable travail d'orfèvre depuis bientôt 120 ans chez Elite SA. Du sommier au matelas, des têtes aux cadres de lit en passant par les draps et la duveterie, l'approche de la literie est globale, artisanale et swiss made. Elite SA garantit également à ses consommateurs une production respectueuse du développement durable. Avec sa récente offre de leasing de literie pour les hôteliers, cette entreprise vient de lancer une idée totalement exclusive sur le plan international. **Page 56**

La Conférence internationale du Travail

La 101^e session de la Conférence internationale du Travail (CIT) a eu lieu du 30 mai au 14 juin 2012 à Genève. La CIT a adopté une recommandation sur les socles de protection sociale, traité la question de l'emploi des jeunes, et mis au point son approche concernant les Principes et droits fondamentaux au travail. De plus, Madame Aung San Suu Qki connue pour son action d'opposition politique en Birmanie a été accueillie comme hôte d'honneur par la Conférence. **Page 58**



Photo: ILO

Brennpunkt: Das Personalmanagement vor neuen Herausforderungen

Der Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Veränderung der Wertevorstellungen stellen Personalverantwortliche respektive das «Human Resources Management» (HRM) vor neue Herausforderungen. Was treibt Mitarbeitende an? Wie können sie zu unternehmerischem Handeln motiviert und an die Firma gebunden werden? Wo setzen Personalchefs heute Schwerpunkte? Und braucht das HRM neue Regeln – etwa in Form von ISO-Normen? Antworten auf diese und andere Fragen gibt es im «Brennpunkt». **Ab Seite 14**

Porträt von Marianne Wildi, Chefin der Hypothekarbank Lenzburg



Bild: zlg

Sie startete ihre Karriere eher zufällig bei der Hypothekarbank Lenzburg – in der Informatikabteilung. Heute arbeitet Marianne Wildi immer noch dort, aber als Direktorin des Finanzinstituts, das mit 200 Mitarbeitenden und 14 Geschäftsstellen stark in der Region verankert ist. Für die Zukunft strebt die Chefin ein nachhaltiges Wachstum an, jedoch risikobewusst und nicht um jeden Preis. Was für die sympathische Bankerin aus dem Aargau sonst noch zählt, verrät sie im Porträt. **Seite 22**

Eidgenössische Prüfungen sollen stärker unterstützt werden

Das offene und flexible System der höheren Berufsbildung ist für die Versorgung des Arbeitsmarktes mit Fachkräften von grosser Bedeutung. Um es zu stärken, schlägt der Bundesrat vor, die Mittel zur Unterstützung der eidgenössischen Prüfungen klar zu erhöhen. Das ist aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zu begrüßen. Allerdings braucht es noch weitere Verbesserungen – sowie mehr Transparenz und Fairness. **Seite 30**

Ziele des Verbandes Schweizer Medien

Der Verband Schweizer Medien vertritt rund 150 Verlags- und Medienunternehmen mit 12 000 Beschäftigten. Er engagiert dafür, die Vielfalt und Qualität der Medienlandschaft zu erhalten. Gleichzeitig versteht sich der Verband als Dienstleister für seine Mitglieder, welcher über das aktuellste «Frontwissen» aus der Branche verfügt, wie Geschäftsführer Urs F. Meyer betont. Im Verbandsporträt äussert er sich unter anderem auch zur Presseförderung und Medienpolitik. **Seite 34**



Bild: zlg

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Swissmem
- 7 STANDPUNKT**
Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Bastien Droz, Direktor Ceramaret SA
- 10 ARBEITSRECHT**
 - 10 Verweigerung von Kurzarbeit
 - 12 Treuepflicht
bei der Prüfung neuer Kunden
 - 13 Übergang des Arbeitsverhältnisses
- 14 BRENNPUNKT**
 - 14 Personalmanagement: Mit Weitsicht auf Wertewandel reagieren
 - 16 Interview mit Hans C. Werner, Personalchef Swisscom
 - 18 Braucht es für das HRM in der Schweiz ISO-Normen?
- 22 UNTERNEHMEN**
Marianne Wildi,
Hypothekarbank Lenzburg
- 24 KOLUMNE**
Esther Girsberger
- 26 INTERNATIONALES**
Internationale Arbeitskonferenz
- 28 ARBEITSMARKT**
 - 28 Lohnrunde 2013
 - 29 Beschäftigung stagniert
- 30 BILDUNG**
Eidgenössische Prüfungen sollen gestärkt werden
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**
Björn und Lillemor Jakobson
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
Verband Schweizer Medien

Wirtschaft braucht gesunden Bankensektor

Eine neue Studie der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) zeigt die ungebrochen grosse Bedeutung der Banken in der Schweiz für die Gesamtwirtschaft.

Die neue Studie der SBVg wurde auf der Basis von Berechnungen des Wirtschaftsforschungsinstituts «BAK Basel» erstellt. Aus der Untersuchung geht hervor, dass die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des Bankensektors in den letzten 20 Jahren um 50 Prozent höher lag als die der Gesamtwirtschaft. Der Bankensektor hat damit den grössten Beitrag aller Branchen zum Schweizer Wirtschaftswachstum geleistet.

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise war der Anteil des Bankenplatzes am Bruttoinlandprodukt (BIP) jedoch rückläufig. Ein höheres Wachstum hängt von einer Verbesserung der Rahmenbedingungen ab. Der Anteil des gesamten Finanzsektors (Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister) wird 2020 voraussichtlich 11,5 Prozent des BIP entsprechen. Claude-Alain Marge-

lich, CEO der SBVg, erklärte dazu: «Wir müssen uns bewusst sein, dass der Finanzplatz für die Schweizer Wirtschaft von zentraler Bedeutung ist. Verändern sich die Rahmenbedingungen nachteilig, spüren alle die Folgen in Form von weniger Arbeitsplätzen, sinkenden Steuereinnahmen und teureren Bankdienstleistungen. Das hat die Studie eindrucksvoll nachgewiesen.»

Steuern und Beschäftigung

Die Studie belegt auch, dass der Bankensektor ein wichtiger Steuerzahler bleibt: 2011 führten Banken 11,2 Milliarden Franken an direkten und indirekten Steuern an den Staat ab. Zudem erzielte der Bankensektor im Jahr 2011 eine Wertschöpfung von 32,4 Milliarden. Trotz Verwerfungen blieb der Anteil der Erwerbstätigkeit im Bankbereich stabil.

Ende 2011 waren rund 146 000 Personen im Bankensektor beschäftigt. Daneben führen indirekte Effekte zu zusätzlich 168 000 Arbeitsplätzen in anderen Sektoren. Der gesamte Beschäftigungseffekt des Schweizer Bankensektors beläuft sich somit auf 313 000 Personen, was rund 6,6 Prozent aller Arbeitnehmenden in der Schweiz entspricht. Wie die Studie zeigt, werden durch die starke Vernetzung von Banken mit den übrigen Wirtschaftssektoren pro 100 Bankangestellte 115 Stellen in anderen Branchen geschaffen. Daraus folgt laut SBVg, dass bei einer Verschlechterung der Rahmenbedingungen mit jeder abgebauten Stelle im Bankensektor mehr als eine Stelle in anderen Sektoren verloren geht. ■ (PD/Pfi.)

www.swissbanking.org

Löhne und Mindestlöhne sind gestiegen

Die Sozialpartner in der Schweiz haben für dieses Jahr im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen effektive Lohnerhöhungen von 1,1 Prozent vereinbart.

Der Zuwachs von 1,1 Prozent bei den effektiven Löhnen für 2012 bezieht sich auf Beschäftigte, deren Arbeitsbedingungen durch wichtige Gesamtarbeitsverträge (GAV) geregelt sind. Dazu gehören GAV, denen mindestens 1500 Personen angehören. Von der Steigerung der Effektivlöhne entfielen 0,7 Prozent auf generelle und 0,4 Prozent auf individuelle Lohnerhöhungen. Damit stieg der Anteil der generellen Anpassungen weiter an, wie das Bundesamt für Statistik (BFS) mitteilte.

Anstieg tiefer als 2011, aber höher als 2010

Das Wachstum der Effektivlöhne betrug ein Prozent im sekundären Sektor und 1,2 Prozent im tertiären Sektor. Die höchsten Anpassungen wurden in der Luftfahrt (plus 3,2 Prozent), den Post-, Kurier- und Expressdiensten (2,4 Pro-



Auch in der Industrie haben die Sozialpartner höhere Löhne beschlossen.

zent) und der Herstellung von Metall-erzeugnissen (2 Prozent) verzeichnet. Insgesamt liegt der Zuwachs der Effektivlöhne tiefer als im Vorjahr, als er 1,6 Prozent erreichte, aber höher als 2010 mit 0,7 Prozent. Von den entsprechenden Lohnverhandlungen waren rund eine Million Beschäftigte betroffen.

Die Mindestlöhne, die in den wichtigsten GAV festgelegt sind, wurden dieses Jahr um 1,4 Prozent angehoben. Die Anpassung lag somit mehr als einen Prozentpunkt über dem Wert des Vorjahres (0,3 Prozent). Das Wachstum betrug ein Prozent im sekundären Sektor und 1,6 Prozent im tertiären Sektor. Die stärksten Anpassungen wurden in der Gastronomie, im Verlagswesen und in der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen sowie Uhren verzeichnet. ■

Arbeitslosigkeit bleibt tief

Die Arbeitslosenquote betrug im Juli 2012 unverändert 2,7 Prozent. Insgesamt waren gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) 116 294 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingeschrieben. Bei den 15- bis 24-Jährigen ist die Zahl jedoch um 11,8 Prozent auf insgesamt 16 533 Personen angestiegen.

Im Vergleich zum Juni stieg die Zahl der Arbeitslosen um 1426 Personen – und im Vergleich zum Vorjahresmonat nahm sie um 6,5 Prozent respektive 7094 Personen zu. Insgesamt wurden im Juli

167 222 Stellensuchende registriert, 785 mehr als im Vormonat. Gegenüber der Vorjahresperiode stieg dieser Wert um 2,9 Prozent. Die bei den RAV gemeldeten offenen Stellen verringerten sich um 381 auf 17 112 Stellen. Die Zahl der von Kurzarbeit betroffenen Betriebe war gemäss Seco rückläufig: Sie verringerte sich im Mai im Vergleich zum April um 34 auf 599 Betriebe – das entspricht einem Rückgang von über fünf Prozent. Dafür waren mit 7496 Personen etwas mehr Beschäftigte von Kurzarbeit betroffen. ■

Weniger Logiernächte von Gästen aus Europa

Schwierige Lage für die Schweizer Hotellerie: Wie in der Juli-Ausgabe prognostiziert, hat die unsichere Wirtschaftslage insbesondere im Euroraum die Nachfrage im ersten Halbjahr 2012 empfindlich belastet. Laut Hotelleriessuisse gingen die Logiernächte von Gästen aus Europa um 11 Prozent zurück, bei Gästen aus Deutschland um 15 Prozent. Der Binnenmarkt blieb mit einem leichten Rückgang von 0,5 Prozent relativ stabil. Zuversichtlich stimmt die weiter steigende Nachfrage aus aufstrebenden Märkten wie Brasilien, Russland, Indien und China.

Von den durch die Frankenstärke bedingten Rückgängen waren vor allem die Bergregionen betroffen (–6,4 Prozent). In den grossen Städten (+0,5 Prozent) wurde das Wachstum durch den Spardruck der Firmen abgeschwächt. Mit einem Rückgang der Logiernächte im Mai und Juni um 2,9 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode verlief auch der Start in die Sommersaison schwach. Sorgen macht der der Branche zudem der Preisdruck. Er drückt laut Hotelleriessuisse auf die Ertragslage und setzt die Referenzpreise auf ein Niveau, das nur schwer zu korrigieren sein werde. ■

Konsolidierung auf dem Bau

Die nominellen Umsätze im Schweizer Bauhauptgewerbe betrugen im zweiten Quartal dieses Jahres 5,1 Milliarden Franken. Das sind zwei Prozent weniger als in der Vergleichsperiode des Vorjahres, welche sehr stark war. Im Hoch- und Wohnungsbau legten die Umsätze etwas zu, im Tiefbau gingen sie zurück. Die Arbeitsvorräte sanken um 4,5 Prozent auf 13,3 Milliarden Franken. Die Bauvorhaben der Baufirmen für das laufende, dritte Quartal liegen hingegen um 4,7 Prozent höher als im

Vorjahresquartal, wie der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) mitteilt. Damit zeigt sich laut SBV eine gewisse Konsolidierung der Bautätigkeit, allerdings auf hohem Niveau. Beim Wirtschaftsbau scheint die negative Dynamik zudem gebrochen zu sein. Die Umsätze nahmen leicht, die Auftragsgänge sogar um über ein Viertel zu. Die Zahl der Vollzeitbeschäftigten im Bauhauptgewerbe blieb mit einem kleinen Minus von 0,6 Prozent praktisch konstant. ■

AUSBLICK

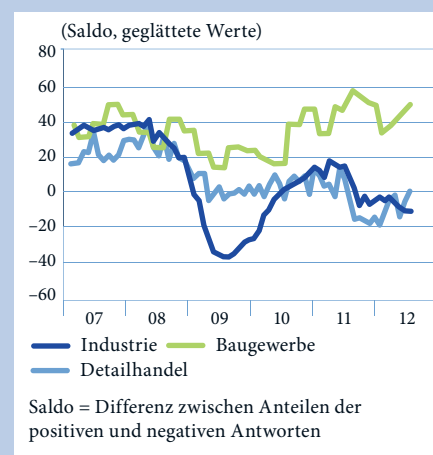
Wirtschaft in Wartestellung

Die Schweizer Unternehmen beurteilen ihre Geschäftsaussichten nicht mehr so positiv wie im April.

Die Geschäftslage der Unternehmen hat sich nach der ungünstigen Entwicklung im 2. Quartal im Juli insgesamt zwar wieder verbessert und präsentiert sich ähnlich gut wie im Winterhalbjahr 2011/2012. Das geht aus der neusten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle KOF hervor. Dennoch sind die Geschäftserwartungen der befragten Firmen zurückhaltender als vor drei Monaten. Die Unternehmen planen denn auch seltener, noch zusätzliche Mitarbeitende einzustellen.

In der Industrie hat sich die Geschäftslage leicht verschlechtert. Die Kapazitätsauslastung hat erneut abgenommen und ist derzeit mit 80,7 Prozent klar unter dem langjährigen Durchschnitt. Die Geschäftserwartungen vieler Betriebe sind weiterhin negativ. Im Gegensatz dazu hat sich die Auftragslage in der Bauwirtschaft noch weiter verbessert – und die Unternehmen blicken zuversichtlich nach vorn. Relativ optimistisch sind auch die Erwartungen im Detailhandel und im Finanzsektor, während die Aussichten im Gastgewerbe noch pessimistischer beurteilt werden als im 2. Quartal. Die Betriebe rechnen vermehrt mit dem Abbau von Personal. ■

Geschäftslageurteil in Industrie, Baugewerbe und Detailhandel



Quelle: KOF

Swissmem

Druck auf MEM-Industrie steigt

Die Auftragseingänge in der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) gehen weiterhin zurück. Die Umsätze stagnieren, der Preis- und Margendruck dauert an. Eine Erholung ist wegen der Konjunkturprognosen in der EU nicht in Sicht. Noch präsentieren sich die Firmen zwar widerstandsfähig, doch weitere Belastungen wären für viele nicht mehr absorbierbar.

Im Gegensatz zur guten Wirtschaftslage in der Schweiz zeigt sich die Lage in der stark exportorientierten MEM-Industrie weiterhin angespannt. Beim Auftragseingang musste die MEM-Industrie im zweiten Quartal 2012 im Vergleich zur Vorjahresperiode einen Rückgang von 4,3 Prozent hinnehmen – nach einem Minus von 16,8 Prozent im ersten Quartal. Für das erste Halbjahr resultierte ein Minus von 11,1 Prozent. Damit sind im Vergleich zu den jeweiligen Vorjahresperioden die Auftragseingänge in der MEM-Industrie seit fünf Quartalen rückläufig.

Die schwach positiven Umsatzzahlen (erstes Halbjahr 2012: plus 1,4 Prozent) sind noch eine Folge des starken Auftragseinganges von Anfang 2011. Dieser Effekt dünnt sich jedoch aus. Nach einem Plus von 2,1 Prozent im ersten Quartal stagnierten die Umsätze im zweiten Quartal auf Vorjahresniveau. Aufgrund des seit Monaten rückläufigen

Auftragseinganges könnten auch die Umsatzzahlen im zweiten Halbjahr 2012 ins Minus drehen.

Keine Entspannung und sinkende Exportpreise

Indikatoren lassen darauf schliessen, dass sich die Lage in der MEM-Industrie kurzfristig nicht entspannen wird. Der Purchasing Managers Index (PMI), der wichtigste Indikator für die Geschäftsentwicklung im Industriesektor, ist in der Schweiz und der Eurozone unter der Wachstumsschwelle. Der Franken ist nach wie vor überbewertet. Der Druck auf die Exportpreise der Industrie, die im ersten Halbjahr 2,3 Prozent verloren, hält an. Damit dürfte sich die Margenerosion bei den Firmen weiter akzentuiert haben, was sich direkt auf die Gewinnsituation auswirkt. Positiv ist einzig, dass sich die Beschäftigungszahlen (noch) nicht reduziert haben. Allerdings beginnt die Kapazitätsauslastung in der Industrie zu sinken. Nach durchschnittlich 89,9 Prozent im ersten Quartal lag sie im vergangenen Quartal noch bei 85,3 Prozent.

Entsprechend zurückhaltend schätzen die Unternehmer die Entwicklung in den kommenden zwölf Monaten ein. Bei den Auftragseingängen aus dem Ausland rechnen über die Hälfte mit einer gleichbleibenden Entwicklung. Der Anteil jener Unternehmer, die schlechtere Auftragseingänge erwarten, hat sich seit dem ersten Quartal von 16,1 auf 23,4 Prozent erhöht.

Forderungen zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit

Aufgrund dieser schwierigen Ausgangslage sind die Unternehmen gezwungen, die Massnahmen zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit konsequent voran-

zutreiben. Swissmem erwartet, dass die Politik und die Sozialpartner diese Anstrengungen unterstützen. Zusätzliche Belastungen durch neuen Abgaben und Regulierungen schwächen die Unternehmen im Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit. Sie gefährden damit Produktionsstandorte und deren Arbeitsplätze in der Schweiz.

Solche neuen Belastungen drohen unter anderem durch die vorgeschlagenen Umsetzungsmassnahmen der «Energiesstrategie 2050». Sie tragen den Anforderungen der Industrie nach hoher Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähigen Strompreisen ungenügend Rechnung. Zudem würden höhere Abgaben die Energie verteuern. Swissmem lehnt diese Massnahmen ab. Sie führen im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz zu einseitig höheren Kosten und verschlechtern damit die internationale Konkurrenzfähigkeit der MEM-Industrie. Zudem fordert Swissmem, dass energieintensive Betriebe möglichst rasch von der kostendeckenden Einspeisevergütung (KEV) entlastet werden – ohne die restliche Industrie zusätzlich zu belasten.

Wichtiger Zugang zu Wachstumsmärkten

Weiter braucht die MEM-Industrie vorteilhafte Freihandelsabkommen mit China und Indien. Angesichts der wohl längerfristigen konjunkturellen Schwäche Europas kommt einem zollfreien Zugang der MEM-Firmen zu diesen Wachstumsmärkten eine noch stärkere Bedeutung zu. ■ (PD/Pfi.)

Die Umsätze in der MEM-Industrie stagnieren.



Bild: Zfy

Vom Bohren harter Bretter

Die Reform der Altersvorsorge kommt nicht voran, und politische Resignation macht sich breit. Diese unheilvolle Tendenz muss gebrochen werden. Dabei sollte man sich an die Einsichten des Sozialwissenschaftlers Max Weber erinnern. **Thomas Daum**



*Thomas Daum ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Es wird langsam zum Grundproblem der schweizerischen Sozialpolitik: Die Sozialversicherungen stehen unter zunehmendem finanziellem Druck, und vor allem die Altersvorsorge muss im Hinblick auf die demografischen Herausforderungen reformiert werden. Nach dem Scheitern der 11. AHV-Revision und nach den deutlichen Voten der Stimmberechtigten gegen die Anpassung des Mindestumwandlungssatzes im BVG hat aber viele Akteure der Mut für die Lösung der anstehenden Probleme verlassen. Das unheilverheissende Wort der «Reformblockade» wird mehr und mehr zum Schlüsselbegriff der Sozialpolitik. Es besteht die Gefahr, dass wir der resignativen Suggestion dieses Worts erliegen. Sein fortwährender Gebrauch verführt dazu, sich von der aktiven Zukunftsgestaltung zu verabschieden und die Verantwortung für die ungelösten Probleme der Sozialwerke «den anderen» oder – noch billiger – den kommenden Generationen zuzuschieben. Diese verhängnisvolle Tendenz zum politischen Fatalismus, welche den Reformwillen im Keime zu ersticken droht, muss gebrochen werden. Auch ist die Zukunft der Sozialversicherungen für unser Land zu wichtig, als dass wir ihrer finanziellen Destabilisierung zusehen dürfen, bis ein genügend grosser Leidensdruck die Stimmberechtigten zur Akzeptanz von strukturellen Eingriffen zwingt. Wir müssen uns vielmehr mit rechtzeitigem Handeln sozialpolitische Gestaltungsspielräume be-

wahren, in welchen sinnvolle Lösungen möglich sind und undifferenzierte Kahlschläge vermieden werden können.

Max Weber wird oft mit der Aussage zitiert, die Politik sei das langsame Bohren von harten Brettern. Der berühmte deutsche Sozialwissenschaftler meint das aber keineswegs resignativ und macht in seinem Aufsatz «Politik als Beruf» noch eine wichtige Aussage zum Modus des Bohrens, die beim Zitieren häufig unterschlagen wird. Vollständig lautet sein Satz: «Die Politik bedeutet ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmass zugleich». Das liest sich wie eine Handlungsanleitung zu Reformen in der Altersvorsorge, die mehr Chancen auf Erfolg haben, als die zurückliegenden Anläufe für die 11. AHV-Revision und die Anpassung des BVG-Mindestzinssatzes. Sie fordert von den Akteuren einen starken und leidenschaftlichen Einsatz ebenso wie den Sinn für das angemessene Timing und das richtige Mass. Dazu kommen muss noch der rechtzeitige Beginn der Reformarbeiten, denn die demografische Entwicklung lässt uns nicht mehr beliebig viel Zeit.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Aufbau von politischem Druck mit technokratischen Argumenten die Reform der Altersvorsorge kaum voran bringt. Zu gross ist in diesem Bereich die emotionale und häufig auch die finanzielle Betroffenheit der Stimmberechtigten, die dazu meistens das letzte und entscheidende Wort haben. Sie wollen von der Notwendigkeit der Reformen überzeugt werden. Sie wollen wissen, ob die anvisierten Reformziele richtig sind. Und sie wollen sicher sein, dass die Reformlasten fair verteilt werden. Das sind zugegebenermassen hohe Reformhürden, die sich in unserer direkten Demokratie nur mit Überzeugungsarbeit überwinden lassen. Wer den Reformzug mit politischen Kraftakten beschleunigen will, der läuft Gefahr, ihn bei der nächsten Abstimmungskurve entgleisen zu lassen. Einen solchen (weiteren) Unfall können wir uns in der Altersvorsorge nicht leisten! ■

Bild: Rob Lewis

Bastien Droz, Direktor der Ceramaret SA in Bôle

«Wir richten uns konsequent auf die Zukunft aus»

Die vor über 100 Jahren gegründete Ceramaret SA ist heute ein florierendes KMU mit über 150 Mitarbeitenden. Die in der Bearbeitung von überharten Werkstoffen tätige Firma hat es verstanden, sich neu zu orientieren und zusätzliche Märkte zu erobern. Direktor Bastien Droz äussert sich im Interview unter anderem über die Strategie der Firma, ihre Kunden, das Personal und den Werkplatz Schweiz. **Stéphanie Spiess**

Herr Droz, was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus?

Bastien Droz: Sicherlich dessen konsequente Ausrichtung auf die Zukunft. Wir sind in einem international hart umkämpften Nischenmarkt tätig. Wir versuchen deshalb, uns ständig über die Entwicklung der Bedürfnisse unserer Kundschaft auf dem Laufenden zu halten und die Märkte, in denen wir tätig sind, auszubauen. Unser Kerngeschäft ist die Herstellung von kleinen Hochpräzisionskomponenten aus technischer Keramik, Saphir oder synthetischem Rubin. Das sind alles extrem harte Materialien, die in der Uhrenindustrie, der Medizinaltechnik, aber auch in der Maschinenindustrie Verwendung finden. Unsere langfristig ausgerichtete Investitionspolitik – über 20 Millionen Franken, geplant über drei Jahre – hat es uns insbesondere erlaubt, Wachstumsreserven einzuplanen und neue Absatzmärkte zu erobern.

Können Sie uns den Ausbau des Unternehmens mit Beispielen illustrieren?

Wir haben die Fläche unserer Lokalitäten verdoppelt, neue Produktionsmaschinen erworben und eine unternehmenseigene Cafeteria eingebaut. Das

lich turbulenten Zeiten, wie wir sie gerade erleben, auf eine treue Kundschaft und auf das Wachstum im Uhrensektor, unserem wichtigsten Abnehmer, zählen.

Wie sind Ihre bevorzugten Märkte strukturiert?

In nur wenigen Jahren ist der Anteil des Uhrensektors 10 Prozent in die Höhe geschneilt, er zeichnet heute für 35 Prozent unseres Umsatzes verantwortlich. Die herausragende Stellung der Uhrenindustrie hat sich so ergeben und wurde von uns nicht aktiv herbeigeführt. Wir legen deshalb grossen Wert darauf, ein Gleichgewicht zwischen unseren verschiedenen Aktivitätssektoren herzustellen. Mit dem Anteil von 60 Prozent unserer Produktion, die für den Export bestimmt ist, zwingt uns die Frankenstärke auch dazu, unsere Effizienz und Reaktionsfähigkeit zu verbessern. Was das anbetrifft, ermöglicht es die von uns gewählte Investitionspolitik, die heute zu greifen beginnt, dass wir unseren Kunden eine Produktionsinfrastruktur der Spitzenklasse anbieten können.

Was ist die Stärke Ihrer Firma? Die Innovation oder das Fortführen der Tradition?

Die beiden Facetten sind bei uns untrennbar verbunden. In ihrem über hundertjährigen Bestehen hat sich Ceramaret ein wertvolles Know-how und eine hohe Glaubwürdigkeit bei der Kundschaft erarbeitet. Angesichts der komplexen Komponenten, die wir herstellen, und der spezifischen Wünsche unserer Kunden sind wir darauf angewiesen, auf das «Erbe» und das Fachwissen unserer Mitarbeitenden zurückgreifen zu können. Die Innovation weist uns den Weg in die Zukunft und eröffnet neue Perspektiven.

«Wir legen grossen Wert darauf, unseren Mitarbeitenden vorteilhafte Arbeitsbedingungen zu bieten.»

sind Trümpfe, die uns auch in Zukunft auf einer positiven Schiene halten werden. Die Ceramaret AG zählt heute 150 Mitarbeitende, kann aber in Zukunft bis zu 250 aufnehmen.

Wie präsentiert sich die aktuelle Situation in Ihrer Branche?

Weil wir als Zulieferer tätig sind, spüren wir die Marktfuktuationen erst mit einer gewissen Verspätung. Glücklicherweise können wir in wirtschaft-

Das heisst konkret?

Unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist sowohl im Hinblick auf die Industrialisierungsprozesse aktiv als auch in der technischen Entwicklung der Materialien. Sie arbeitet eng mit unseren

Kunden zusammen, um gemeinsam die beste Lösung zum besten Preis zu finden. Der Bereich «Beratung» ist denn auch zentral bei Ceramaret, wir betrachten die Beziehung zu den Kunden als «Win-win-Partnerschaft»: Auf der einen Seite der Keramikspezialist, auf der anderen der Spezialist für die industrielle Anwendung von Keramik, und beide streben gemeinsam das optimale Resultat an. So bieten wir unseren Kunden auch Produktionsmittel der Spitzenklasse an, welche selbst die komplexesten Anforderungen erfüllen.

Zu den Human Resources: Ist es schwierig für Sie, das benötigte Fachpersonal zu finden?

Unser Unternehmen hat den Vorteil, dass es eine sehr niedrige Personalfluktuation aufweist. Wir suchen gut ausgebildete und erfahrene Fachleute, die sich in spezifischen Bereichen der Technik und der Mechanik auskennen. Trotz unserer Lage im Zentrum der Uhrenregion besteht kein Überfluss an derartigem Fachpersonal. Wir legen deshalb grossen Wert darauf, unseren Mitarbeitenden vorteilhafte Arbeitsbedingungen zu bieten und damit über einen guten Namen in der Region zu verfügen. Zeitgemässe Sozialleistungen, Förderung von Weiterbildungen (sowohl intern als auch extern), eine subventionierte Cafeteria und Arbeitsbedingungen, welche die Vorgaben aus dem Gesamtarbeitsvertrag der Uhrenindustrie erfüllen: Das sind alles Massnahmen, mit denen wir versuchen, unser Personal langfristig zu binden und damit deren Know-how im Betrieb zu behalten.

Inwiefern ist die Öffnung für neue Märkte ein Schlüssel zum Erfolg?

Als unsere Firma 1907 gegründet wurde, belieferte sie ausschliesslich die Uhrenindustrie. Mit der Zeit hat sie in andere Sektoren wie Analyseinstrumente, Matrixdrucker oder auch medizinaltechnisches und chirurgisches Material diversifiziert. Ein Beispiel: Die Firma hat es vor ein paar Jahren geschafft, einen Weltmarktanteil von 85 Prozent bei Matrixdruckernadeln aus Wolfram zu erobern. Neue Gelegenheiten beim Schopfen packen – das ist unser Schlüssel zum Erfolg.



Bild: Stéphanie Spiess

Bastien Droz ist seit 2002 im Kader der Ceramaret SA mit Sitz in Bôle (NE). Im August 2011 übernahm der Direktor. Nach einer Ausbildung zum Ingenieur HTL für Mikrotechnik und einer Weiterbildung in Unternehmensführung an der HSW Neuenburg war der heute 39-jährige Bastien Droz vorerst Projektverantwortlicher, dann Chef Fertigungsmethoden und schliesslich Leiter Managementsystem.

Wie gehen Sie konkret vor?

Um die Märkte so gut wie möglich antizipieren zu können, nehmen wir an zahlreichen internationalen Messen teil. Wir treten dort mit der Kundschaft in Kontakt und machen uns ein Bild über die Tendenzen und Neuerungen auf dem Markt. Zusätzlich zu diesen Aktivitäten fokussieren wir gerade auf neue Kundenakquirierungstools. Die Durchführung von Marktstudien ermöglicht es uns, eine klarere Vorstellung von potenziellen Absatzmärkten zu gewinnen, auf die wir uns dann konzentrieren können. Diese zukunftsgerichteten Studien sind sehr wertvoll, wenn man die Tendenzen von morgen schon heute kennen will. Sie unterstützen uns dabei, rascher mit unseren Kunden in Kontakt treten zu können.

Welches sind aus Ihrer Sicht die herausragenden Stärken des Werkplatzes Schweiz?

Der helvetische Isolationismus, der starke Franken oder auch die Zollbestimmungen schränken das Aktionsfeld der Unternehmer ein. Ein Trumpf der Schweizer Wirtschaft ist hingegen das Know-how unserer Arbeitskräfte. Hinzu kommt der Arbeitsfrieden, der sowohl aus Sicht der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer einen echten Mehrwert darstellt. Das sind die Faktoren, welche die Schweiz auch aus globaler Sicht zu einem attraktiven Standort machen – neben der Tatsache, dass das Label «Swiss made» überall bekannt und geschätzt ist. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

*Urteil***Verweigerung von Kurzarbeit**

Lehnt ein Mitarbeiter die beschlossene Kurzarbeit ab, kann ihm aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt werden, wenn das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, den vollen Lohn zu bezahlen. Eine vertraglich vereinbarte Entschädigung im Fall einer Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen hat der Arbeitgeber allerdings zu bezahlen.

Sachverhalt

Gemäss Arbeitsvertrag vom 1. November 2007 trat A. als Ingenieur mit einem monatlichen Bruttolohn von 12 000 Franken in den Dienst von X. ein, wobei schriftlich festgehalten wurde, dass ihm vertraglich 16 Dienstjahre angerechnet wurden. Im Fall einer Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen vor dem 31. Dezember 2010 war vereinbart, dass A. in den Genuss des von der X. am 15. Dezember 2006 erstellten Sozialplans kommen würde. Dieser Hinweis bedeutete, dass A. im Fall der erwähnten Kündigung noch drei Monate Lohn beziehen konnte.

Im Laufe des Jahres 2008 hatte X. mit ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen, die in erster Linie auf den Rückgang der Maschinenbestellungen zurückzuführen waren. Um die Produktionskosten zu senken und die Arbeitsplätze zu retten, machte das Unternehmen im Einverständnis mit dem Betriebsausschuss den Vorschlag, die Arbeitszeit zu senken. Der Lohnverlust sollte durch einen Mehraufwand des Betriebes und Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung verringert werden. Die Mehrheit der Arbeitnehmer stimmte dem Plan anlässlich der Generalversammlung vom 3. Februar 2009 zu.

Mit Brief vom 28. April 2009 teilte A. mit, dass er die Kurzarbeit verweigere. Im Bewusstsein, dass die Kurzarbeit im August 2009 beginnen sollte, schrieb er am 1. Juli ein Mail mit der Mitteilung, er habe seine Meinung nicht geändert und akzeptiere die Massnahmen nicht. Unter Androhung der Kündigung wurde A. zuerst durch die Betriebsleitung, danach durch den Abgeordneten des Betriebsausschusses aufgefordert, sich dem Kurzarbeitsplan zu beugen. A. weigerte sich weiterhin.

Mit Brief vom 9. Juli 2009 kündigte X. den Arbeitsvertrag mit A. per 31. Oktober 2009.

Am 28. April 2010 reichte A. gegen X. Klage auf Bezahlung von insgesamt 99 000 Franken ein: 39 000 Franken Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung und 60 000 Franken Lohnabfindung gemäss Sozialplan. A. bezeichnete sich als Opfer einer ungerechtfertigten Entlassung anlässlich einer Änderung der Arbeitsbedingungen und verlangte die vertraglich vorgesehene Entschädigung für eine wirtschaftlich bedingte Kündigung vor dem 31. Dezember 2010.

Nach Ansicht von X. handelte es sich bei der strittigen Vertragsauflösung um eine ordentliche Kündigung ihrerseits, die sich dadurch rechtfertigte, dass A. sich der von der übrigen Arbeitnehmerschaft genehmigten Kurzarbeit nicht unterziehen wollte.

Das Zivilgericht des Bezirks Lausanne war der Meinung, dass keine missbräuchliche Kündigung vorliege, weil der Betrieb beträchtliche finanzielle Schwierigkeiten zu gewärtigen hatte. Den Anspruch auf drei Monate Lohn gemäss Vertragsklausel dagegen erachtete es als berechtigt, weil A. aus wirtschaftlichen Gründen vor dem 31. Dezember 2010 entlassen worden war.

Aus den Erwägungen

2.2 X. ficht die Auslegung des Begriffs der «Kündigung wegen Vertragsänderung» an. Gemäss Kantonsgericht handelte es sich nicht um eine Kündigung, die man als missbräuchlich bezeichnen könnte. Entgegen dem Antrag von A. wurde X. neben der vertraglich bedingten Lohnzahlung zu keiner Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung verurteilt, die bis zu sechs Monats-



löhnen betragen könnte. Es ist unverständlich, dass sich X. über rechtliche Überlegungen beklagt, die zu ihren Gunsten ausgefallen sind.

Nichts deutet darauf hin, dass sich das Kantonsgericht einer Bundesrechtsverletzung schuldig gemacht hätte. Die Vertragsänderung wurde nicht gleichzeitig mit der Kündigung angemeldet, was bedeutet, dass die Entlassung nicht aus dem Grund des Kurzarbeitsentscheids erfolgt ist. Erwiesen ist allerdings, dass die Vertragsauflösung deshalb beschlossen wurde, weil A. die Vertragsänderung nicht annehmen wollte. In einem erweiterten Sinne kann also allenfalls von einer «Kündigung aus Gründen der Vertragsänderung» die Rede sein. Die Rechtsprechung geht von der Idee aus, dass eine wegen Verweigerung einer Vertragsänderung ausgesprochene Kündigung nur dann als missbräuchlich zu werten ist, wenn die Entlassung dazu dient, Druck auf den Arbeitnehmer auszuüben und die Änderungsmassnahmen sich nicht durch einen wichtigen Markteinbruch oder ernsthafte Schwierigkeiten in der Betriebsführung rechtfertigen. Im vorliegenden Fall war die kantonale Instanz der Überzeugung, dass X. zu Recht dringend auf der Kurzarbeit bestanden hatte und die Weigerung des Mitarbeiters A. mit der Kündigung quittieren musste, weil ihr bewusst war, dass sie sich wegen mangelnder Aufträge in einer schwierigen finanziellen Lage befand und die vereinbarten



Illustration: Christine Ruff

Löhne nicht mehr würde bezahlen können.

2.3 Mit dem Vorwurf der Übertretung der Bestimmungen von Art. 18 OR bestreitet X. ausserdem die gerichtliche Auslegung der Vertragsklausel betreffend der im Entlassungsfall vorgesehenen Entschädigung zu Gunsten von A.

Fest steht, dass die Parteien für den Fall einer Entlassung von A. aus wirtschaftlichen Gründen vor dem 31. Dezember 2010 vereinbart hatten, dass X. dem Mitarbeiter eine Entschädigung auszuzahlen hatte. Was den Betrag dieser Leistung betrifft, so berief sich die Vertragsklausel auf einen zu einem früheren Zeitpunkt mit anderen Partnern ausgehandelten Sozialplan. Der betreffende Sozialplan kam im vorliegenden Fall nicht als solcher zur Anwendung, weil die eingegangenen Verpflichtungen andere Personen betrafen. Trotzdem haben die Vertragspartner ihn zum Zweck der Festlegung der Entschädigungssumme in ihren Vertrag eingebunden. Der Plan sieht für Mitarbeiter mit 15 bis 17 Dienstjahren eine dreimonatige Lohnzahlung vor. Im Arbeitsvertrag zwischen X. und A. vom 1. November 2007 war festgehalten, dass A. 16 Dienstjahre zugestanden wurden, was heisst, dass er im Fall einer wirtschaftlich bedingten Kündigung vor dem 31. Dezember 2010 Anrecht auf eine Entschädigung im Wert von drei Monatslöhnen hatte.

Es bleibt noch abzuklären, ob die Voraussetzungen für das Recht auf Entschädigung auch wirklich erfüllt waren. Es ist erwiesen, dass X. dem A. mit Schreiben vom 9. Juli 2009 per Ende Oktober 2009 gekündigt hat. Es besteht also kein Zweifel, dass A. vor dem 31. Dezember 2010 entlassen wurde und damit die erste Bedingung der Klausel erfüllt war.

Bleibt die Frage, ob der Arbeitsvertrag aus «wirtschaftlichen Gründen» aufgelöst wurde.

2.3.3 Das Kantonsgericht hat für den Begriff der «wirtschaftlichen Gründe» keine besonderen Merkmale hervorgehoben, sodass dieser nach den allgemeinen Regeln von Treu und Glauben zu deuten ist. Massgebend ist demnach der übliche Sinn der beiden Wörter, wobei die konkreten Umstände zu berücksichtigen sind.

X. hat A. entlassen, weil er die Kurzarbeit nicht akzeptierte. Die Kündigung war also nicht durch schlechte Arbeitsleistung oder ein ungebührliches Verhalten motiviert. Aufgrund der Vertragsfreiheit brauchte sich A. grundsätzlich eine Verschlechterung seiner Arbeitsbedingungen vom Arbeitgeber nicht gefallen lassen. Immerhin ging die Verkürzung der Arbeitszeit mit einer Lohneinbusse einher, auch wenn der Betrieb zur Linderung des Verlustes beitrug und die Leistungen der Arbeitslosenversicherung beansprucht wurden. Das Interesse seines Arbeitsvertrages lag für A. gerade in einem stattlichen Lohn, weshalb er dessen Kürzung verweigern konnte. X. blieb dann in ihrer wirtschaftlichen Notlage die Möglichkeit offen, den Mitarbeiter unter Einhaltung der Vertragsbestimmungen zu entlassen. Mit der Ablehnung der Vertragsänderung hat A. ganz einfach von seiner Vertragsfreiheit Gebrauch gemacht und damit kein Verhalten an den Tag gelegt, das – isoliert betrachtet – die Kündigung rechtfertigen konnte.

X. sieht im Gegenteil in der Reaktion von A. einen Verstoss gegen die Ziele eines Gesamtarbeitsvertrages und den Grundsatz der Sozialpartnerschaft. Sie vermag jedoch weder eine Gesetzesbestimmung noch einen GAV-Artikel oder eine Vertragsklausel zu nennen, die A. zur Annahme der Arbeitszeit- und Lohn-

kürzung hätte zwingen können. So, wie das Argument von X. vorgebracht wird, erfüllt es die Anforderungen an eine Begründung nicht, weil damit keine Bundesrechtsverletzung aufgezeigt wird. Auf diese Behauptung kann nicht eingegangen werden.

Es geht nun noch darum, zu ermitteln, aus welchem Anlass X. dem von seinem Recht auf Verweigerung einer Lohneinbusse Gebrauch machenden Mitarbeiter A. den Vertrag kündigte. Aus den Feststellungen des Kantonsgerichts geht der Grund klar hervor. Der Betrieb litt an einem Mangel an Aufträgen und konnte die Auszahlung der vereinbarten Löhne nicht mehr gewährleisten. A. erhielt die Kündigung, weil X. dem finanziellen Aufwand für dessen Entlohnung nicht mehr gewachsen war. Wenn X. deshalb behauptet, die Entlassung sei aus «wirtschaftlichen Gründen» erfolgt, so entspricht dies durchaus der landläufigen Bedeutung dieses Ausdrucks und auch A. konnte in gutem Glauben die strittige Klausel nur in diesem Sinn verstehen.

X. meint, der Begriff der wirtschaftlich bedingten Entlassung gelte nur für Massenentlassungen und Umstrukturierungen. Wenn sie die Anwendbarkeit der betreffenden Klausel auf diese Weise begrenzen wollte, so hätte sie dies deutlich ausdrücken müssen. Aus dem üblichen Verständnis der beiden Begriffe geht eine solche Einschränkung nicht hervor.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 23. Februar 2012
(4A_555/2011)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Urteil

Treuepflicht bei der Prüfung neuer Kunden

Die Treuepflicht beschränkt sich nicht ausschliesslich auf die ausdrücklich vereinbarte Tätigkeit des Arbeitnehmenden, sondern gilt auch für andere Geschäfte des Unternehmens, an welchen dieser teilnimmt. Ein Bankmitarbeiter handelt – unabhängig von seiner Stellung – der Treuepflicht zuwider, wenn er dem Arbeitgeber einen neuen Kunden empfiehlt, von dem er annehmen muss, dass er den Ruf oder sonstige Interessen der Bank gefährden kann.

Sachverhalt

Ab 1. April 2008 trat A. in den Dienst der Bank X. ein, die ihn beauftragte, eine Vertretung in Dubai einzurichten und zu leiten, wobei es unter anderem darum ging, neue Kunden zu werben und mit ihnen Kontakt aufzunehmen, um sie der Bank vorstellen zu können.

Kurz vor Vertragsbeginn hatte A. X. zwei Kunden (Y. Ltd und deren Vertreter B.) vorgestellt, mit denen er im Dienst eines früheren Arbeitgebers verkehrt hatte. Der für die Kundenaufnahme zuständige Bankausschuss genehmigte die Y. unter «Aufsichtsbedingung», worauf X. der Y. beträchtliche Kredite gewährte. Ab Ende Juli 2008 trat B. in eine persönliche Geschäftsbeziehung mit der Bank. Die Bankdirektion war sich darüber im Klaren, dass diesen beiden Kunden betreffend ihre Berufsethik mit einer gewissen Vorsicht zu begegnen war («due diligence»).

Im September 2008 wurde B. ein Kredit von 8 Millionen Dollar gewährt.

Im November 2008 holte X. im Zusammenhang mit weiteren Geschäften Erkundigungen ein, welche ergaben, dass die amerikanischen Behörden aufgrund eines Verdachts auf Betrug in 100-Millionen-Dollar-Höhe in Costa Rica in den Büros einer Gesellschaft, die eine Verbindung zu Y. zu haben schien, eine Durchsuchung angeordnet hatten.

Am darauffolgenden 1. Dezember trafen sich zwei Direktionsmitglieder von X. mit A. in Genf, wobei die kürzlich eingegangenen Informationen betreffend Y. nicht zur Sprache kamen.

Unterdessen hatte sich ein Anwalt aus Los Angeles am 24. November per

E-Mail mit A. in Verbindung gesetzt und ihn darauf aufmerksam gemacht, dass Kunden von ihm einen beträchtlichen Schaden erlitten hätten, für welchen er B. und X. verantwortlich mache. Am 3. Dezember leitete der Anwalt das Mail direkt an X. weiter. Darauf teilte diese mit, dass die Meldestelle für Geldwäscherei des Bundesamtes für Polizei gegen B. und Y. eine Untersuchung eingeleitet habe. Die X. sperrte die betreffenden Guthaben in Erwartung des Entscheids der zuständigen Behörde.

Am 22. Dezember 2008 fragten zwei Mitglieder der Bankdirektion A. über seine Beziehungen zu B. und Y. aus. Im Januar 2009, als X. ein erneutes diesbezügliches Gespräch spätestens auf den 22. Januar festsetzen wollte, verweigerte A. die Teilnahme.

Aus den Erwägungen

4. X. behauptet, das zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses notwendige Vertrauen sei durch das Verhalten von A. in Bezug auf B. und Y. zerstört worden; X. wirft dem Kantonsgericht vor, wichtige angeführte und belegte Tatsachen ausser Acht gelassen zu haben.

Nach Ansicht des Kantonsgerichts beinhaltet der Arbeitsvertrag ausschliesslich die Eröffnung und Leitung eines Vertretungsbüros in Dubai; die Geschäfte, welche A. zuhanden von X. mit B. und der durch diesen vertretenen Gesellschaft tätigte, hatten mit der vertraglich vereinbarten Arbeit nichts zu tun, weshalb sich daraus auch kein gültiger Grund zu einer fristlosen Entlassung ableiten liess.

Eine solche Auslegung steht mit den Regeln des Arbeitsvertrages im Wider-

spruch. Art. 321a Abs. 1 OR gebietet dem Arbeitnehmer, die ihm übertragene Arbeit sorgfältig auszuführen und die berechtigten Interessen des Arbeitgebers in Treuen zu wahren. Der Arbeitgeber darf somit von seinem Mitarbeiter Treu und Redlichkeit nicht nur innerhalb der im Vertrag ausdrücklich bezeichneten Tätigkeit, sondern auch in allen übrigen Geschäften des Unternehmens erwarten, an denen er auf irgendeine Weise beteiligt ist. Unabhängig von seiner Stellung verletzt ein Bankangestellter seine Treuepflicht eindeutig, wenn er einen Kunden einbringt, von dem er annehmen muss, dass er dem Ruf oder anderweitigen Interessen des Arbeitgebers schaden kann. Auch dann, wenn der Mitarbeiter – sei es am Rande seiner üblichen Tätigkeit – für einen Kunden einsteht, von dem er weiss, dass das durch seine Empfehlung zustande gekommene Geschäft dem Arbeitgeber mit grosser Wahrscheinlichkeit einen Verlust einbringen wird, bricht er seine Treuepflicht. Es ist demnach entgegen der Meinung des Kantonsgerichts nicht auszuschliessen, dass A. durch gewisses Handeln und Unterlassen bezüglich B. und der von diesem beherrschten Gesellschaft genügend Grund zu einer fristlosen Auflösung des Arbeitsvertrages bot.

Aus den Feststellungen der Kantonsrichter geht hervor, dass A. X. über das am 24. November 2008 eingegangene Mail eines Anwaltes aus Los Angeles





Illustration: Christine Ruff

Urteil

Übergang des Arbeitsverhältnisses

Der Verkauf der Aktien einer Aktiengesellschaft führt nicht zu einem Übergang der Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmerschaft im Sinne von Artikel 333 OR auf den Abnehmer.

Sachverhalt

Zweck der X. SA in Genf sind Dienstleistungen an die Gesellschaften der Gruppe Y., welche darin bestehen, dass die verschiedenen Unternehmungen betreffend Rechtssachen, Buchhaltung, Finanzen und Verwaltung zentral erfasst werden. Ferner obliegt der X. die Leitung der Gruppe in der Schweiz.

Ab 1. Oktober 2006 trat A. als Generaldirektor in den Dienst der X. ein. Der Vertrag sah eine sechsmonatige Kündigungsfrist vor. Im Übrigen enthielt er folgende Klausel:

Änderungen oder Ergänzungen müssen zum Beweis des gegenseitigen Einverständnisses schriftlich abgefasst und von beiden Vertragspartnern unterzeichnet werden. Der Vertrag muss sämtliche zwischen den Parteien vereinbarten Abmachungen enthalten. Nur die Unterzeichneten – ob Personen oder Betriebseinheiten – verpflichten sich aufgrund des vorliegenden Vertrags und können vor Gericht zur Rechenschaft gezogen werden.

Am 30. April 2008 wurden sämtliche Aktien der X. an die Z. SA Ltd in Luxemburg verkauft, die ihrerseits der Gruppe W. AG in Zug angehört.

X. hat den Arbeitsvertrag mit A. am 29. Juni 2009 aufgelöst.

Aus den Erwägungen

1. Die Klage eines Arbeitnehmers auf Lohnzahlung richtet sich gemäss Art. 322 OR an den Arbeitgeber. Der Kläger, der die Forderung stellt, muss demnach vorerst aufzeigen, dass die angegriffene Vertragspartei sich ihm gegenüber durch einen Arbeitsvertrag gemäss Art. 319 OR verpflichtet hat. Im vorliegenden Fall bestreitet X. den Abschluss des entsprechenden Vertrages nicht, ist jedoch der Meinung, die Rolle des Arbeitgebers sei ab 1. Januar 2009 stillschweigend auf W. übergegangen.

Das Gericht erklärt, dass durch den blossen Verkauf der Aktien einer Aktiengesellschaft die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmerschaft nicht gemäss Art. 333 OR auf den Abnehmer übergehen. Die Richter haben auch darauf hingewiesen, dass ein Mitarbeiter im Rahmen einer Unternehmensgruppe sowohl ausdrücklich vorgesehene wie auch stillschweigend vorausgesetzte Leistungen an andere Gesellschaften als die Arbeitgeberfirma erbringen kann, ohne dass dadurch das Arbeitsverhältnis vom gelegentlichen Auftraggeber übernommen wird. Je nachdem, wie die Gruppe organisiert ist, kann sogar der Lohn von einer Drittgesellschaft ausbezahlt werden, ohne dass dadurch die Eigenschaft des ursprünglichen Vertragspartners als Arbeitgeber in Frage gestellt wird. In dem so definierten rechtlichen Umfeld hat das Gericht sich dahin geäußert, dass X. weiterhin als Arbeitgeberin von A. zu betrachten sei, auch wenn der Mitarbeiter gemäss ihren Behauptungen nach dem Aktienverkauf für andere Gesellschaften gearbeitet hat und ihm auch der Lohn nicht immer von ihr selbst ausbezahlt wurde.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 2. April 2012 (4A_37/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)

nicht informierte und auch die von X. geforderte Unterredung vom Januar 2009 ausschlug. Diese beiden Tatsachen stellen eine eindeutige Verletzung der Vertragspflichten dar. Als X. davon Kenntnis erhielt, dass A. einen als Freund bezeichneten Kunden angeworben hatte, der möglicherweise eine kriminelle Tätigkeit ausübte, musste sie mit Misstrauen und höchster Vorsicht reagieren. A. seinerseits suchte sich der Aussprache mit dem Arbeitgeber zu entziehen und enthielt ihm wichtige Informationen vor. Aus dieser Situation ergab es sich objektiv, dass das nötige Vertrauen für die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr vorhanden war. Entgegen der Auffassung der kantonalen Instanz waren angesichts der aus obigen Feststellungen folgenden Vertragsverletzungen am 29. Januar 2009 die Voraussetzungen für eine fristlose Entlassung erfüllt.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 5. März 2012 (4A_723/2011)
(Übersetzung aus dem Französischen)

Personalmanagement

Human Resources: Mit Weitsicht auf Wertewandel reagieren

Gesellschaft und Wirtschaft sind im Umbruch – verbunden mit einem markanten Wandel der Wertevorstellungen. Diese Entwicklung hat grosse Konsequenzen für das Human Resources Management und die Personalverantwortlichen von Unternehmen. Die aktuellsten und wichtigsten neuen Herausforderungen stehen auch im Zentrum des «HR Swiss Congress 2012», der im September in Bern durchgeführt wird. **Dominik Marbet**


Bild: Shutterstock.com / Dmitry Shironosov

Mitarbeitende fördern, motivieren und an die Firma binden: Das sind zentrale Aufgaben des Personalmanagements.

Zahlreiche Studien belegen, dass die demografische und technologische Entwicklung sowie der Fachkräftemangel und der Wertewandel die Entwicklung der Unternehmen und ihren Erfolg künftig stark prägen werden. Die Digitalisierung und Visualisierung der Arbeit sowie die Globalisierung werden erhebliche Konsequenzen für die Personalarbeit haben. Der Erhalt und die Förderung des Engagements der Mitarbeitenden, die Bindung der strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen an das Unternehmen, das «Employer Branding» und eine systematische Führungsentwicklung werden dabei die bedeutendsten Aufgaben sein, welche auf die Personalabteilungen respektive aufs Human Resources Management (HRM) und die Personalverantwortlichen zukommen.

Personalabteilungen sind auch strategisch gefordert

Wenn Unternehmen auch künftig für Mitarbeitende und Talente attraktiv sein wollen, müssen sie diese Veränderung nicht nur mitmachen, sondern gera-

dezu antizipieren, wollen sie den Anschluss nicht verpassen. Je nach Branche zeigen sich auch Unterschiede: Während Dienstleistungsunternehmen sich vor allem mit dem Wertewandel beschäftigen, sind bei Produktionsunternehmen schwergewichtig die Technologie und die Globalisierung im Fokus. Grundsätzlich spielt das HRM für die Unternehmen aber immer eine zentrale strategische Rolle.

Personalabteilungen sind gerade auch in den momentan wirtschaftlich unsicheren Zeiten sehr gefordert. Die Loyalität der Arbeitskräfte wird gemäss einer Studie von Pricewaterhouse Coopers (PwC) dabei hart geprüft. Dies wird für die Unternehmen gerade auch dann zur Herausforderung, wenn sich der Stellenmarkt wieder erholt. Hier gilt es deshalb, vorausschauend zu handeln. Es besteht nämlich die Gefahr, dass sich Firmen angesichts der Alltagsorgen im Bereich HR ausschliesslich mit der Bewältigung aktueller Probleme beschäftigen und den strategischen Blick für die kommenden, oben skizzierten Herausforderungen verlieren.

Neue Trends und Anforderungen

Dabei ist klar: Human-Resources-Abteilungen üben eine wichtige Funktion aus, wenn es um die Unternehmen und ihre wirtschaftliche Weiterentwicklung geht. Dennoch ist es heute in vielen Unternehmen immer noch nicht selbstverständlich, dass das HR dort präsent ist, wo in der Geschäftsleitung die fürs Unternehmen wichtigen strategischen und operativen Entscheide getroffen werden – dort also «a seat at the table» einnimmt. Damit das HR sich diesen Sitz verdient, müssen HR-Fachleute die Geschäftsaktivitäten und die Auswirkungen der Personalführung auf das Geschäft von Grund auf kennen.

Die Mitarbeitenden sind ein zentrales Element für eine erfolgversprechende Führung jedes Unternehmens. Es genügt für die Personalverantwortlichen aber nicht, nur die HR-Arbeit in Perfektion zu beherrschen. Sie müssen auch die globalen Wirtschaftstrends und deren (künftige) Auswirkungen auf das Unternehmensgeschäft kennen und in die Personalführung einbringen. Der Blick über den Tellerrand ist deshalb wichtig – und zwar nicht nur für das HRM, sondern für jeden Bereich eines Unternehmens.

HR Swiss Congress zu zentralen Themen

Der «HR Swiss Congress 2012», der im September zum fünften Mal durchgeführt wird (siehe Kasten), versucht, den HR-Fachleuten aus der Schweiz diesen Blick zu ermöglichen, indem er wichtige Trends aufgreift und ihre Auswirkungen auf die Personalführung diskutiert. HR Swiss als Dachorganisation des Human Resources Management setzt sich seit Jahren dafür ein, dem HRM mehr Gewicht zu geben, indem sie die Fachkompetenz der Personal- und Ausbildungsfachleute sowie die gesamtschweizerische Vernetzung fördert. So ist HR Swiss unter anderem im Trägerverein der eidgenössischen HR-Berufsprüfungen und bei der Förderung der dualen Bildung stark engagiert, notabene zusammen mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband.

Der alle zwei Jahre stattfindende HR Swiss Congress ist für HR-Fachleute ein

HR Swiss Congress 2012

Die fünfte Ausgabe des HR Swiss Congress findet am 19. und 20. September 2012 im Kursaal Bern statt – unter dem Titel «From values and engagement to performance». Der erste Kongresstag ist dem Wertewandel in der Gesellschaft und seinen Auswirkungen auf das HR-Management gewidmet. Der zweite Tag geht der Frage nach, was Mitarbeitende antreibt – und wie diese begeistert, ans Unternehmen gebunden und zu unternehmerischem Handeln motiviert werden können. Die Teilnehmenden erwartet ein abwechslungsreiches Programm mit hochkarätigen Referenten und themenspezifischen Parallel-Sessionen. In den Anlass integriert ist die diesjährige Verleihung des «Swiss Arbeitgeber Award», die am 19. September im Anschluss ans Kongressprogramm über die Bühne geht. Dabei werden auf der Basis von detaillierten Mitarbeiterbefragungen die besten Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet. ■

Mehr Informationen: www.hr-swiss-congress.ch
www.swissarbeitgeberaward.ch

fester Bestandteil des Kalenders geworden. Der Kongress bringt die gesamte Schweizer HR-Community zusammen und ermöglicht einen Gedankenaustausch über die Sprachgrenzen hinaus. Es stehen jeweils HR-Themen auf der Traktandenliste, die für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mitentscheidend sind. Neben der Sensibilisierung der HR-Fachleute vermitteln kompetente Referentinnen und Referenten jenes Wissen, welches dem HRM

«Gerade in unsicheren Zeiten sind Personalabteilungen sehr gefordert.»

hilft, um bei der Weichenstellung für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens mitzuarbeiten.

Engagement und Performance im Blickpunkt

Mit dem diesjährigen Hauptthema «From values and engagement to performance» greift der HR Swiss Congress 2012 die zentralen Herausforderungen des Personalmanagements auf. Welche Ansprüche stellen Mitarbeitende heute? Welche Werte sind bestimmend – und wie beleben die Unternehmen diese Werte? Was treibt die Mitarbeitenden

an und woraus schöpfen sie ihre Motivation? Wie kann ihr Engagement gesteigert werden, um die Leistung positiv zu entwickeln und die Begeisterung für den gemeinsamen Erfolg zu wecken? Solche und andere Fragen sowie kompetente Antworten darauf stehen im Zentrum des Kongresses.

Key-note-Referate vom führenden Managementvordenker Kjell Nordström, vom Philosophen und Bestseller-Autor Richard David Precht sowie von Praktikern aus Unternehmen wie Carsten Schlöter (CEO der Swisscom) und Jean-Luc Favre (Leiter von ABB Sécheron und des Bahnkundensegments bei ABB) sollen das Sensorium der HR-Fachleute schärfen. Die an beiden Kongresstagen stattfindenden Parallel-Sessionen vertiefen die Themenstellungen und vermitteln zusätzliche Antworten und Lösungsansätze. Letztlich ist es das Ziel, HR-Fachleute zu befähigen, die wichtigen Themen in den Unternehmen proaktiv anzugehen. Gelingt es dem HRM respektive den Personalabteilungen, die Herausforderungen in den Unternehmen nicht nur anzugehen, sondern zu deren Lösung beizutragen, dürfte ihr «seat at the table» für jedes Unternehmen unverzichtbar sein. Der HR Swiss Congress 2012 ist ein weiterer Schritt zu diesem Ziel. ■

Dominik Marbet ist OK-Präsident des HR Swiss Congress sowie Bereichsleiter Öffentlichkeitsarbeit und Berufsbildung beim Arbeitgeberverband Basel.

Hans C. Werner zur neuen HR-Strategie der Swisscom

«Mitarbeitende sollen in die Rolle als Begleiter hineinwachsen»

Mehr Performance erreichen: Was kann das heissen für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden? Der Swisscom-Personalchef Hans C. Werner beschreibt im Interview, wie der Konzern aktuell seine kundenorientierte Kultur mit Blick auf neue Bedürfnisse in der digitalen Welt weiterentwickelt. **Interview: Michaela Geiger**

Herr Werner, Sie sind seit Herbst 2011 bei der Swisscom als neuer Leiter Human Resources an Bord. Welche Ziele in Bezug auf Human Resources und mehr Performance in der Swisscom haben Sie sich vorgenommen?

Hans C. Werner: Zunächst war es für mich in den vergangenen Monaten wichtig, erst einmal das Unternehmen kennen zu lernen – welche Kultur etabliert ist und welche Werte gelten. Aus diesem Selbstverständnis lässt sich die Positionierung von Human Resources ableiten. Hauptziel muss sein, dass HR einen wichtigen Beitrag bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten kann.

«Wir wollen ein vertrauenswürdiger Begleiter sein in der digitalen Welt.»

Was sind die besonderen Herausforderungen in einem Konzern wie der Swisscom für das HR-Management?

Als Grossorganisation hat die Swisscom verschiedene Betriebsbereiche und Geschäftsfelder. Entsprechend unterschiedlich positionierte HR-Teams gibt es. Es ist wichtig, genau zu verstehen, in welchem Geschäftsfeld jemand tätig ist. Denn daraus resultieren ganz unterschiedliche Marktbedingungen und Anforderungen vom Arbeitsmarkt her. HR-Management hat die Aufgabe, in dieser komplexen Struktur einen gemeinsamen Nenner zu finden, zu definieren, welche Themen wie angegangen wer-

den und zu fixieren, welche Werte konzernweit und übergeordnet gelten und eingehalten werden müssen. Für das HR-Management stellt sich zudem die Frage, inwiefern sich eine Kultur und eine Ausrichtung gemeinsam gestalten lassen und welchen Bewegungsspielraum die einzelnen Geschäftsfelder brauchen, um erfolgreich in ihrem Bereich agieren zu können.

Wie gehen Sie als HR-Manager vor, um die Performance im Unternehmen mit voranzutreiben?

Es ist auf der einen Seite wichtig, dass man als Konzern einen gemeinsamen «Footprint» hat, auch in der HR-Frage, und nach innen und aussen deutlich macht, wofür der Konzern steht. Das Leitbild und die Gesamtstrategie sind in diesem Zusammenhang zwei sehr wichtige Themen, mit denen wir uns aktuell sehr intensiv beschäftigen. Das Leitbild eint uns in der Ausrichtung und im Verhalten, die Strategie zeigt die gemeinsamen Ziele und den Weg auf. Auf der anderen Seite muss HR den Gestaltungsspielraum in verschiedenen Geschäftsbereichen nutzen, um im Markt Erfolge zu erzielen – also beispielsweise die richtigen Mitarbeiter für die IT-Abteilung, die Kabelverlegung oder für die Swisscom-Shops zu finden.

In welchen Feldern ist die Swisscom aus Ihrer Sicht beispielgebend, was das Thema Performance angeht?

Als ich in den Konzern gekommen bin, war ich sehr beeindruckt, welches Kundenverständnis hier verankert ist. Zu spüren ist eine sehr grosse Serviceorientierung, egal mit wem man redet. In den ersten Wochen als neuer Personal-

chef habe ich ein so genanntes Onboarding-Programm durchlaufen und in die verschiedenen Bereiche und Tätigkeiten hineingesehen. Ich war einige Tage in einem Shop, mit Servicetechnikern beim Kunden unterwegs und habe auf Baustellen die Verlegung von Glasfaser-Kabeln erlebt. Überall konnte ich eine gelebte Kundenorientierung feststellen.

Also ist Kundenorientierung ein fester Bestandteil der Swisscom-Kultur?

Auf jeden Fall. Und diese Kundenorientierung wird immer weiter entwickelt. Wir stellen zum Beispiel fest, dass in der Telekommunikation die Komplexität steigt, sich rasant weiterentwickelt und dass es dadurch für Nicht-Experten immer schwieriger wird, die Orientierung zu behalten. Das hat uns dazu geführt, ein neues Kundenversprechen zu erarbeiten. Konkret: Wir wollen ein vertrauenswürdiger Begleiter sein in der digitalen Welt. Das heisst, wir setzen die bestehende Serviceorientierung fort, geben uns hier aber eine neue Zielrichtung.

Welche Aufgaben resultieren daraus für Human Resources?

Von Kundenorientierung zum vertrauenswürdigen Begleiter – da ist eine Weiterentwicklung gefordert. Das wird uns in der nächsten Zeit beschäftigen. HR hat hier eine wichtige Rolle, das neue Selbstverständnis in der Organisation zu etablieren.

Wie setzen Sie so ein Programm um?

Wir haben für HR die neue Strategie «Vertrauenswürdiger Begleiter» ausgearbeitet, dazu verschiedene Themen definiert und entwickeln nun daraus ein ganzes Projektprogramm.

Zur Person

Hans C. Werner ist seit September 2011 Leiter Group Human Resources bei Swisscom und Mitglied der Konzernleitung. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und war u. a. bei Swiss Re und von 2007 bis 2011 bei Schindler in führenden Positionen im HR-Bereich tätig. Seit Ende Juni 2012 ist er Mitglied des Vorstands des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. ■ (Pfi)

Was sind dabei die Schwerpunkte?

Zunächst geht es darum, das Profil zu schärfen. Es gilt, herauszuarbeiten, was der Unterschied zwischen Kundenorientierung und einer Rolle als vertrauenswürdiger Begleiter ist. Daran schliesst sich die Frage an, welche Persönlichkeiten wir brauchen, die sich als Begleiter eignen. Daraus wird dann ein Anforderungsprofil erstellt. Rekrutierung ist ein zweites wichtiges Thema. Zentrale Frage ist: Wie stellen wir sicher, dass wir genau die Leute finden, die dieser Begleiter-Mentalität gerecht werden? Wenn wir die Begleiterphilosophie umsetzen,

Bild: Marc Wettli/Swisscom



Will auch die Kundenorientierung weiterentwickeln: Hans C. Werner, Leiter Human Resources bei Swisscom.

«Incentivierung» anzuschauen und zu fragen, ob das Anreizsystem und die Entschädigung noch stimmen.

Das klingt nach einem ganz neuen HR Programm.

Ja, das ist es auch: Wir nennen es «Next Level HR». Über verschiedene Teilprojekte schaffen wir so in sehr kurzer Zeit die Grundvoraussetzungen, dass wir als Swisscom die Begleiter-Strategie umsetzen können. Mit der Initiative – die Entwicklung von der Kundenorientierung zur Begleiter-Rolle – sind wir erst Anfang Jahr gestartet. Dieses neue Selbstverständnis zu etablieren, wird sicher eine Reise über längere Zeit, auch wenn es heute schon etliche Swisscom-Mitarbeitende gibt, die diese ausgeprägte Begleiter-Mentalität bereits entwickelt haben.

Wie sind die Mitarbeitenden in einem solchen Prozess involviert?

Unser Projektansatz ist sehr umfassend. Beispiel Rekrutierung: Hier stellt sich die Frage, wie sich Mitarbeitende finden lassen für die Begleiter-Strategie. Nur eine neue Rekrutierungsstrategie zu schreiben, mit der die Anforderungen des Linien-Managers erfüllt sind, greift zu kurz. Wir holen in einem dialog-

orientierten, umfassenden Prozess – über Gespräche und Workshops etwa – intern alle Beteiligten ab, um ihre Bedürfnisse zu verstehen.

Daneben haben wir auch Bewerber im Blick. Er oder sie soll sich im Bewerbungsprozess wohl fühlen und einen guten Eindruck von unserem Unternehmen erhalten – egal, ob er oder sie eine Stelle bekommt oder nicht. Ich finde es wichtig, dass wir uns hier als Konzern gut aufstellen, denn Kandidaten, die sich bei uns bewerben, sind auch Kunden oder potenzielle Kunden von Swisscom.

Was bedeutet also – zusammengefasst – Performance in diesem Kontext?

Ich bin der Meinung, man darf Performance-Kultur nicht isoliert betrachten. Performance muss etwas sein, das in die Strategie und die Geschichte einer Firma eingebettet ist. Sie muss zu dem Weg passen, auf dem sich eine Firma gerade befindet, ist also Bestandteil eines komplexen Entwicklungsprozesses. ■

© «Persorama HR Swiss». Michaela Geiger ist Chefredaktorin der Zeitschrift.

«Bewerber sollen einen guten Eindruck erhalten.»

dann brauchen wir Leute, die sich wohl fühlen in der Rolle als vertrauenswürdiger Begleiter. Das müssen Menschen sein, die initiativ sind, mitdenken und vorrausschauend alle Szenarien im Blick haben, was auf Kunden zukommen könnte.

Drittens müssen wir Mitarbeitende der Swisscom weiterentwickeln, damit sie in diese Begleiterrolle reinwachsen. Das richtet sich nicht nur auf Individuen, sondern auch auf ganze Teams. Viertens überlegen wir uns, was im Kontext der neuen Begleiter-Strategie Performance bedeutet. Beispiel: Wie müssen wir Mitarbeitende motivieren, dass sie in der Lage sind, ihre Arbeitsleistung bringen zu können? Schliesslich gilt es, die neue Begleiter-Strategie unter dem Stichwort

Braucht es für das HRM in der Schweiz ISO-Normen?

ISO (International Organization for Standardization) ist die internationale Vereinigung von Normungsorganisationen mit 163 Mitgliedern mit Sitz in Genf. Die Schweiz wird durch die Schweizerische Normenvereinigung (SNV) vertreten. Seit ihrer Gründung 1947 erliess die ISO bis heute 19 023 gültige normative Dokumente. 2011 wurde die technische Kommission 260 gegründet. Sie bezweckt, Standards für das Human Resource Management (HRM) zu erarbeiten. Wie ist diese Initiative aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beurteilen? **Prof. Dr. Bruno Staffelbach**

Normierungen sind im Trend. Mit Standards kann man Qualitäten operationalisieren und Kriterien präzisieren. Diese sind Grundlage von Zertifizierungen, Evaluationen und Akkreditierungen. ISO nennt verschiedene explizite Gründe, warum das HRM ISO-Normen braucht.

Wozu Normierungen?

In einer globalen Wirtschaft machen gemeinsame Normen Arbeitsmärkte durchlässiger. Sie sind ein Mittel der Professionalisierung. Sie geben an, was als professionell gilt und was nicht. Sie vereinfachen die Kommunikation und auch Vergleiche, weil Begriffe einheitlich definiert und Prozesse standardisiert werden. Und wenn Normen entsprechende Standards kodifizieren ermöglichen sie auch, rechtliche und moralische Mindeststandards durchzusetzen, etwa zum Schutz der Privatsphäre oder im Bereich der Mitwirkung.

Wahrscheinlich gibt es für ISO auch implizite Gründe, Normen fürs HRM zu erarbeiten. Diese ergeben sich aus der Stellung von ISO. Auf der Welt gibt es verschiedene Vorstellungen von «good practices». Daraus entsteht ein Wettbewerb um Standards. Werden diese nicht unter dem Dach von ISO entwickelt, regulieren andere. IT-Firmen haben über ihre Produkte beispielsweise schon einen schönen Teil der (administrativen) Personalarbeit normiert.

ISO-Normen im HRM sind nichts Neues. Es gibt fast 90 ISO-Standards, die mit HRM zu tun haben, die meisten davon in den Gebieten des Trainings und der Dokumentation. In Kapitel 6.2 von ISO 9001, den Mindestanforderungen für



Prof. Dr. Bruno Staffelbach.

Qualitätsmanagementsysteme, geht es um «Personelle Ressourcen». Die neue ISO-Norm 10667 regelt Assessment-Prozesse zur Personalbeurteilung und -auswahl, und ISO hat verschiedene technische Kommissionen etwa zu Ergonomie, zu sozialer Verantwortung oder zum informellen Lernen, die unabhängig von der technischen Kommission 260 (HRM) operieren. Daneben gibt es ausserhalb von ISO noch weitere, andere Normenkataloge, etwa die Standards der International Labour Organization (ILO), oder die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen oder der internationale Standard SA8000. Sie zeigen, dass es einen Markt und einen Wettbewerb um Standards gibt.

Was nützen Normen?

Normierungen beziehungsweise Standardisierungen haben verschiedene Vorteile. Davon sollen drei herausgegriffen

werden. Erstens: lange Zeit galt die Gleichung «HRM = Personalabteilung». Demnach ist HRM das, was die Personalabteilungen tun. Diese legitimierten sich dadurch, dass sie komplizierte Systeme entwickelten, die nur sie mit ihrer Expertise beherrschten. Mit Standardisierungen werden solche Systeme durchschaubar und miliztauglich gemacht. Damit können sie auch dort genutzt werden, wo die HRM-Post tatsächlich abgeht: in der Linie. Wegen diesem «Angriff» auf ein «Quasi-Monopol» der Personalabteilungen ist zu erwarten, dass diese sich gegen ISO-Normierungen und -Standardisierungen wehren.

Standards machen, zweitens, verschiedene Personalabteilungen oder HRM-Prozesse vergleichbar und damit überprüfbar. Personalabteilungen erhalten einen Spiegel, der theoretisch sagen könnte, «wer die Schönste ist im ganzen Lande». Und drittens stellen Standards respektive Normen immer auch «geronenes Wissen» dar. Es ermöglicht eine Versorgung mit Know-how, welches sonst nicht gegeben wäre. In dieser Sicht können sich beispielsweise KMU teure Experten ersparen, wenn sie die ISO-Norm 10667 zur Eignungsbeurteilung anwenden. Hier setzt nun aber auch die Kritik an.

Falsche Erwartungen?

Erstens stellt sich die Frage, was wichtiger ist: der Standard oder die Praxis, die Regeln des Kochbuchs oder das Können des Kochs? Standards sind nützlich aber nicht notwendigerweise hinreichend. Ein zweiter Punkt betrifft den Inhalt der Standardisierung. HRM ist eine Füh-

rungsaufgabe und beinhaltet mindestens fünf Bereiche:

- die Führung der eigenen Person (die persönliche Humanressource),
- die Führung von Projekten (im HRM),
- die direkte Führung von Menschen,
- die (indirekte) Führung von Organisationen (über Rekrutierung-, Beurteilungs-, Belohnungssysteme), und
- die Führung in verschiedenen Kontexten.

ISO fokussiert nur den vierten Bereich: die Führung von Organisationen. Drittens: Standardisierbar sind gleiche Prozesse in gleichen Bedingungen. In der Regel sind dies technische Prozesse. Im HRM ist aber nicht alles Technik. Da gibt es auch viel Praxis – wie beim Arzt. Für diesen gibt es Standards und klare Prozeduren für Diagnosen und Therapien, die Patienten aber sind jedes Mal andere! Die Kunst des Arztes besteht also darin, die Standards und die Prozeduren situativ anzuwenden. Es gilt zu unterscheiden, was Wissenschaft und Technik – und was Praxis und Kunst ist. Die einen haben technische Standards, die anderen haben Kunstregeln. Was sind ISO-Normen?

Das vierte Problem kennt man aus den Erfahrungen mit dem Outsourcing, wenn nicht nur die Aufgaben ausgelagert werden, sondern mit diesen auch die Verantwortung. In der Unternehmensethik stellt sich ein analoges Pro-

blem: der «ethical code of conduct» ersetzt das eigene Gewissen. Standards bergen die Gefahr, Autopiloten zu installieren, wo auch eigenes Denken gefragt ist.

Wie weiter?

Braucht die Schweiz ISO-Normen im HRM? Denkt man beispielsweise an das Arbeitsrecht, an die Gesamtarbeitsverträge, an alle öffentlichen Kommissionen (EKAS) und Institutionen, so ist das HRM in der Schweiz dicht reguliert. Hinzu kommen die EU-Normen aus Brüssel und private Anbieter von Systemen der Standardisierung, Normie-

«Das Human Resource Management in der Schweiz ist dicht reguliert.»

rung, Zertifizierung, Evaluierung, Akkreditierung, wie beispielsweise die SGS, verschiedene Revisionsgesellschaften und Softwarefirmen (SAP). Interne Kontroll- und Compliance-Systeme sind zwar dankbare Anwender von Normierungen. Auch Personalabteilungen stehen betrieblich im Ruf, Einfallstore oder gar Urquell aufkommender Bürokratie zu sein. Trotzdem: Nach 19 023 normativen Dokumenten von ISO und

in Anbetracht der sowieso hohen Regulierung in der Schweiz – gerade im HRM – ist eine ISO-Normen-Sättigung nicht überraschend.

ISO ist allerdings eine internationale Organisation. Völlig unabhängig von der bereits bestehenden hohen Normendichte in der Schweiz wird sie nach eigenem Ermessen Standards und Normen vorschlagen, prüfen und veröffentlichen. Wo diese im Vergleich zu den Schweizerischen Normen und Standards einen Mehrwert erbringen, werden sie hier aufgenommen werden. Das könnte im Bereich bestimmter Begriffe (zum Beispiel «Arbeitszufriedenheit») oder bei ausgewählten Kennzahlen der Fall sein.

Für eine darüber hinaus gehende Normierung dürfte der «Markt Schweiz» allerdings weniger aufnahmefreudig sein. Richtigerweise hat sich die Schweizerische Normenvereinigung deshalb nach entsprechenden Konsultationen entschieden, ihren Status in der Technischen Kommission 260 für Standards zum HRM vom «Teilnehmer» zum «Beobachter» zurück zu nehmen. ■

Prof. Dr. Bruno Staffelbach ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich.



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





Qualität und Kompetenz garantieren die beste Bilanz.

Hochkarätige Dozenten. Erstklassige Ausbildung.
Erfolgreiche Verbindungen. Beste Karrierechancen.

Die Controller Akademie ist eine der wichtigsten Anbieterinnen von Rechnungslegungs- und Controlling-Studiengängen auf höchster Ebene. Und bietet Ihnen dank ihrer hervorragenden Reputation die besten Möglichkeiten am Arbeitsmarkt.



CONTROLLER AKADEMIE

Controller Akademie AG | Altstetterstrasse 124 | 8048 Zürich

Telefon 044 438 88 00 | Fax 044 438 88 05 | info@controller-akademie.ch

Die Controller Akademie
ist eine Institution von

kvzürich
Ihr Verband für Bildung und Beruf



veb.ch



IFRS Accountant

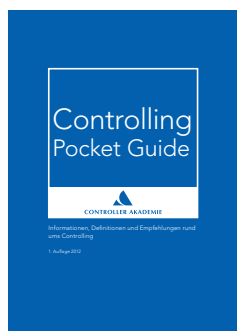
Durchführung: ab Mittwoch, 5. September 2012

IFRS-Update 2012

Durchführung: Mittwoch und Donnerstag, 24. und 25. Oktober 2012

Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Durchführung: ab Sonntag, 21. Oktober 2012



Bestellen Sie jetzt Ihr
kostenloses Exemplar!

Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

Durchführung: ab Dienstag, 23. Oktober 2012

Controlling Praxisstudium in 6 Modulen

Durchführung: ab Mittwoch, 24. Oktober 2012

Projekt-Management für Controller

Durchführung: ab Dienstag, 6. November 2012

Wirtschaftskriminalität

Durchführung: ab Dienstag, 6. November 2012

Marianne Wildi, Direktorin Hypothekarbank Lenzburg AG

«Wir gehen nur Risiken ein, die wir langfristig tragen können»

Mit knapp 20 Jahren ist Marianne Wildi fast schon zufällig in der Informatikabteilung der Hypothekarbank Lenzburg gelandet. Heute steht sie als Direktorin dem stark in der Region verankerten KMU mit 200 Mitarbeitenden vor. Unter ihrer Führung hat die Bank jüngst zwei neue Geschäftsstellen eröffnet, um noch näher bei den Kunden zu sein. Auch in Zukunft strebt sie ein nachhaltiges Wachstum an. **Daniela Baumann**

Mutet es nicht beinahe unwirklich an, wenn ein CEO die Geschäftspolitik seines Unternehmens mit Worten wie «Vorsicht» oder «Wachstum nicht um jeden Preis» umschreibt? Mag sein, dass dies nicht die gängigste Vorwärtsstrategie ist. Dass man damit aber durchaus erfolgreich sein kann, beweist die Hypothekarbank Lenzburg AG. «Wir wollen nachhaltig wachsen. Das heisst, wir gehen nur Risiken ein, die wir langfristig tragen können», erklärt Direktorin Marianne Wildi die Praxis bei der Kreditvergabe. Sie weiss um die Gefahr der aktuell tiefen Hypothekarzinsen und sagt lieber auch einmal «Nein» zu einem Geschäft: «Viele Leute investieren derzeit in ein Eigenheim und lassen sich lange anbinden. Dabei überlegen sie sich oft zu wenig, dass in diesem Zeithorizont etwas passieren könnte, das sie in finanzielle Nöte bringt.» Nicht zuletzt aber auch mit Blick auf die Aktionäre hält Wildi einen vorsichtigen Umgang mit dem der Bank anvertrauten Geld für geboten.

In der Region noch mehr präsent sein

Hypotheken für Privatkunden sind das Kerngeschäft der Hypothekarbank Lenzburg. Die im Herzen des Kantons beheimatete Regionalbank sei aber auch für aargauische KMU ein attraktiver unabhängiger Partner, sagt Marianne Wildi: «Auf der einen Seite haben wir im Vergleich zu kleineren Regionalbanken die nötige Grösse, um gewichtigere Projekte finanzieren zu können. Auf der anderen Seite sind wir klein genug, um unsere Kunden persönlich zu kennen und dank kurzer Dienstwege schnelle Entschei-



Marianne Wildi ist wichtig, dass ihre Mitarbeitenden mit Freude arbeiten: «Das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sie ihre Arbeit gut machen.»

dungen zu treffen. Das sind Vorteile, die KMU schätzen.»

Mit ihren 200 Mitarbeitenden, 14 Geschäftsstellen und einer Bilanzsumme von über 4 Milliarden Franken hat die Hypothekarbank Lenzburg zwischen den beiden Grossbanken UBS und CS einerseits sowie kleineren Regionalbanken und den Raiffeisenbanken andererseits einen Nischenplatz inne. «Wir sind so gross wie heute fast keine unabhängige Schweizer Regionalbank mehr», bestätigt Marianne Wildi, die seit ihrem Schulabschluss für das im Volksmund «Hypi» genannte Unternehmen tätig ist.

Seit sie – die einzige Frau an der Spitze einer börsenkotierten Schweizer Bank – vor bald drei Jahren das Ruder übernommen hat, hat das Wachstum eine neue Dynamik erhalten. Nach 20 Jahren wurden wieder Geschäftsstellen eröffnet. «Wir wollten trotz des wirtschaft-

lich schwierigen Umfelds Flagge zeigen und uns am Markt positionieren», so Wildi. Mit den beiden neuen Filialen in Suhr und Menziken will die Bank ihre Präsenz in weiteren Teilen des Kantons verstärken und den Bekanntheitsgrad steigern. Das Ziel: Aus Sicht des Kunden soll klar sein: «Wenn ich eine Bankdienstleistung brauche, dann gehe ich am besten zur Hypi.»

Informatik als gute Basis

Marianne Wildi selber hat den Weg zur Hypothekarbank Lenzburg eher zufällig gefunden: Nach dem Handelsdiplom an der Kantonsschule Aarau wollte sie «einfach irgendwo arbeiten» und rief die Personalverantwortliche an – die Schwester einer ihrer ehemaligen Lehrerinnen. Zunächst hiess es, man habe keinen Platz, erzählt die 47-Jährige. Ein paar Wochen später kam das Angebot,

in der Informatik anzufangen; dort wolle niemand hin. «Mir war es eigentlich egal wo, Hauptsache Arbeit», erinnert sich die unkomplizierte Chefin des Aargauer Finanzinstituts.

Sie legt heute ebenfalls viel Wert auf die Förderung des Nachwuchses. Die Hypi beschäftigt viele junge Mitarbeitende und gibt ihnen die Gelegenheit, sich berufsbegleitend weiterzubilden. Ausserdem beginnen jährlich vier bis fünf Lernende in der Informatik und im kaufmännischen Bereich eine Berufsausbildung. Rückblickend kann Wildi dem Start ihrer eigenen Berufslaufbahn viel Positives abgewinnen: «Als Informatiker für Bankensoftware lernt man praktisch jedes Bankgeschäft kennen.» Damit war ein guter Grundstein gelegt, um in Kombination mit Aus- und Weiterbildungen etwa als Betriebsökonomin und Bankfachexpertin in die zahlreichen Aufgaben als CEO hineinzuwachsen.

Vielfältige Verpflichtungen

Mittlerweile gehört das Programmieren nicht mehr zu ihren Zuständigkeiten. Zwischendurch reize es sie schon, wieder einmal selber Hand anzulegen und etwa die Homepage neu zu machen. Doch dafür reiche die Zeit nicht. Lachend fügt sie an: «Das ist wahrscheinlich gut so.» Denn vielfältig sind bereits alle anderen Verpflichtungen. So die vielen Anforderungen und Vorgaben des Aufsichtsrechts, die eine Bank zu erfüllen hat, wie zum Beispiel Identifikations-Pflichten oder Geldwäscherei-Vorschriften. «Es ist eine Daueraufgabe, stets «compliant» zu sein, denn andauernd ändert wieder etwas.»

Die Aargauerin schätzt aber genauso die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kundinnen und den Charakteren der Mitarbeiter – überhaupt den Umgang mit Menschen. In dieser Hinsicht bietet ihr jetziger Posten einen wesentlichen Vorzug gegenüber demjenigen der Abteilungsleitung Informatik und Logistik, den Wildi zuvor innehatte. «Der Leiter IT ist meist jenes Geschäftsleitungsmitglied, das am wenigsten in der Öffentlichkeit steht. Den Firmenchef dagegen kennt jeder», bringt sie den Unterschied auf den Punkt, den sie zugleich als die grösste Herausforderung ihres internen Aufstiegs bezeichnet. Die Problemlöserin im Hintergrund wurde von einem Tag auf den anderen zum Sprachrohr des Unternehmens. «Die Repräsentationsfunktion hat mir früher nicht gefehlt, aber jetzt finde ich es spannend, so viele Leute kennen zu lernen, denen ich sonst nie begegnen würde», erklärt Marianne Wildi.

Ebenso mühelos findet sich die selbstbewusste und geradlinige Frau in einem von Männern dominierten Umfeld zu recht. Für sie persönlich sei dies nie ein Problem gewesen, da sie bereits in einem männerlastigen Beruf gross geworden sei. Zudem seien bei der Hypi schon vor ihr Frauen in Führungsfunktionen tätig gewesen. Eines stellte die neue Chefin allerdings bald fest: «Für das Umfeld war eine Frau als CEO einer Bank offenbar etwas Spezielles.» Zu Beginn hätten sie vereinzelte Anrufer für die Sekretärin gehalten und den Chef verlangt. Doch Marianne Wildi nimmt solche Dinge gelassen: «Die Reaktionen sind manchmal lustig, aber eigentlich

immer positiv, wenn ich mich als Direktorin der Hypi vorstelle. Die Leute sind einfach im ersten Moment verblüfft.»

Einmal Hypi – immer Hypi

Die Hobbymusikerin lässt sich von einer einmal gefassten Überzeugung nicht leicht abbringen. Das müsse für ihre Mitarbeitenden teils etwas schwierig sein, so Wildi selbstkritisch. Ansonsten bezeichnet sie sich als umgängliche und grosszügige Vorgesetzte. Sie gebe ihren Mitarbeitenden viel Freiraum und bringe ihnen Vertrauen entgegen. «Das Wichtigste ist, dass jeder Mitarbeitende gerne ist, wo er ist, und dort seine Stärken ausleben kann. Freude an der Arbeit ist die Grundvoraussetzung dafür, dass man sie gut macht.»

Eine klare Haltung hat die Vorsitzende der Geschäftsleitung der Hypothekbank Lenzburg mit Blick auf ihre berufliche Zukunft: «Ich vertrete noch die altmodische Vorstellung, dort pensioniert zu werden, wo man einst zu arbeiten begonnen hat.» Insofern erübrigt sich die Frage, ob sie zum 150-jährigen Bestehen der Hypi im Jahr 2018 noch an Bord sein werde.

Für den Fall, dass sich über die Jahre so etwas wie Routine in ihren Arbeitstagen einschleichen sollte, hat Marianne Wildi vor kurzem mit einem Mandat im Vorstand der Aargauischen Industrie- und Handelskammer vorgesorgt. Was dieses Engagement konkret mit sich bringen wird, weiss sie noch nicht. «Ich löse ein Problem grundsätzlich erst dann, wenn es sich stellt. Genauso wie ich nicht Angst vor etwas habe, bevor ich weiss, was überhaupt kommt.» ■

di ga
möbel

Büros

ganz individuell.

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

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

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

I d'iga muesch higa!

Wir feiern 75 Jahre
Bürokompetenz



www.diga.ch

Esther Girsberger

Ein gesundes Sozialleben, auch ohne Social Media



Bild: Zög

Der deutsche «Tagesspiegel» fragte, ob sich Facebook-Verweigerer verdächtig machten. Schliesslich seien weder James Holmes, der während eines Kinofilms das Massaker im Bundesstaat Colorado angerichtet hatte, noch der norwegische Attentäter Anders Behring Breivik im Netz sehr präsent gewesen. Worauf sofort auch Psychologen zur Stelle waren, die das Mitmachen bei Facebook als «Zeichen für ein gesundes Sozialleben» werteten.

Somit bin ich verdächtig. Ich bin nämlich weder auf Facebook, noch auf Twitter und LinkedIn, obwohl ich täglich von mir unbekannten und bekannten Freunden im Netz aufgefordert werde, diesen virtuellen Netzwerken beizutreten. Auch im realen Sozialleben, das ich durchaus habe, stosse ich nicht selten auf Unverständnis, weil ich mich den sozialen Medien insofern verweigere, als ich nicht aktiv daran teilnehme. Ich verfüge zwar über eine Homepage, aber die Blog-Funktion ist bei mir nicht aktiviert. Weil ich schlicht nicht über die Zeit verfüge, die ich dafür aufwenden müsste.

Bis heute konnte mir kein einziger Experte überzeugend darlegen, warum ich als Person bei den Social Media mittun soll. Mein Beziehungsnetz ist intakt. Ich verfüge über genügend Freundinnen und Freunde. Ich komme auch ohne Social Media zu den Informationen, die ich für meine beruflichen Tätigkeiten brauche. Mag sein, dass mir die eine oder andere spannende Debatte entgeht, die eine intelligente

Twitter-Gemeinde anzettelt. Bis anhin habe ich aber immer noch den Eindruck, ich könne bei Diskussionen mithalten. Ich bin zudem in der privilegierten Situation, dass ich über meine einfache Website und durch Mund-zu-Mund-Propaganda über genügend Aufträge verfüge. Und mit der grossen globalen Welt stehe ich auch im Kontakt. Über den Mail-Verkehr.

Als Medienschaffende wäre die Versuchung natürlich gross, mitzutun, mitzudiskutieren und dadurch allenfalls zu noch spannenderen Aufträgen zu kommen, als ich sie schon habe. Nur ist dieses Mitdiskutieren – abgesehen davon, dass es zeitintensiv ist – auch mit erheblichen Risiken verbunden. Social Media leben von der Spontanität, der Schnelligkeit und der Emotionalität. Wie rasch ist damit aber auch etwas Unüberlegtes geschrieben? Mich vor jedem Eintrag daran zu erinnern, was ich alles nicht tun darf, damit mir die Social Media nicht zur Falle werden, ist mir denn doch etwas zu anstrengend.

Es gibt unzählige Beispiele von Personen, die ihre Einträge bitter bereuten. Nicht nur während Minuten, Tagen oder Wochen, sondern zeitlich unbeschränkt. Denn allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz: Facebook-Einträge sind und bleiben in der virtuellen Welt für alle und jeden aufzufinden, selbst wenn das Profil gelöscht wird.

Seit dem Börsengang von Facebook habe ich noch einen weiteren Grund, mich der sozialen Plattform zu verweigern. Der IPO schmerzt das Personal, den Fiskus und die UBS. Letztere hat sich mit dem Börsengang immerhin einen Fehlbetrag von knapp 350 Millionen Franken eingehandelt. ■

Esther Girsberger ist Publizistin sowie Dozentin und lebt in Zürich.

Unlogistisches Denken gefährdet Ihre Gesundheit.

Intensiv-Seminare zu Projekt- und Logistikmanagement: «Risikomanagement in IT-Projekten», 27. September 2012; «Die wahren Kosten bei der globalen Beschaffung», 28. September 2012; «Agiles Projektmanagement für Innovationsvorhaben», 3. – 4. Oktober 2012; «Logistische Beherrschung von Fertigungs- und Montageprozessen», 17. – 18. Oktober 2012. Detaillierte Informationen und Anmeldung: www.bwi.ch

BWI
Management Weiterbildung

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

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.

**Im Durchschnitt
fühlen sich 63%
der Mitarbeitenden
überlastet.**

Kein Unternehmen ist durchschnittlich. Deshalb bieten wir Ihnen massgeschneiderte Dienstleistungen. Wir helfen mit, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern, Kosten und Absenzen zu reduzieren – und zu verhindern.

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


CSS
Versicherung

Internationale Arbeitsorganisation (IAO)

Internationale Arbeitskonferenz: Beschäftigung und Jugend im Fokus

Die 101. Session der internationalen Arbeitskonferenz (IAK) wurde vom 30. Mai bis 14. Juni 2012 in Genf durchgeführt. Die IAK verabschiedete eine Empfehlung zu sozialen Basisschutz-niveaus, erörterte die Frage der Jugendbeschäftigung und verdeutlichte ihren Standpunkt zu den grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit. **Alexandre Plassard**



Bild: zvg

Viel beachteter Auftritt an der Internationalen Arbeitskonferenz in Genf: Aung San Suu Kyi.

Im Vorfeld der Konferenz bestimmte der Verwaltungsrat der IAO, Guy Ryder, zum neuen Generaldirektor des Internationalen Arbeitsamts (IAA). Er amtierte bis zu seiner Wahl als Direktor der Hauptabteilung Internationale Arbeitsnormen des IAA. Davor war er Generalsekretär des Internationalen Gewerkschaftsbundes IGB (ehemals Internationaler Bund Freier Gewerkschaften IBFG). Er wird den Posten am 1. Oktober 2012 von Juan Somavia übernehmen, der heuer zum letzten Mal der Konferenz vorstand.

Auf der Rednerliste waren mehrere Staatsoberhäupter eingetragen, darunter Laura Chinchilla, die Präsidentin von Costa Rica, der italienische Staatspräsident Giorgio Napolitano, der Präsident von Panama, Ricardo Martinelli, und der spanische Thronfolger Prinz Don Felipe de Borbón y Grecia. Als Ehrengast war die Oppositionspolitikerin Aung San

Suu Kyi aus Myanmar (Burma) geladen. Bundesrat Johann Schneider-Ammann trat ebenfalls an der Konferenz auf und sprach zum Thema Jugendbeschäftigung. Er unterstrich die Wichtigkeit einer auf Stabilität ausgerichteten makroökonomischen Politik und die Notwendigkeit von Investitionen in das Ausbildungssystem (Grundausbildung und Berufsausbildung) sowie den Dialog zwischen den Sozialpartnern. Auf Seiten der Arbeitgeber übernahm Blaise Matthey, Delegierter der Schweizer Arbeitgeber, das Vizepräsidium der Konferenz.

Soziales Basisschutzniveau: Einhellige Unterstützung

Die Konferenz verabschiedete dieses Jahr mit der einhelligen Unterstützung aller drei beteiligten Gruppen eine Empfehlung zu sozialen Basisschutz-niveaus.

Der Text ist ein Beitrag zur Forderung der Vereinten Nationen, einen Sockel von sozialem Schutz zu schaffen, um die Krise zu meistern. Die Empfehlung bietet den Mitgliedstaaten Orientierungshilfen für die Einführung und Umsetzung von vier grundlegenden Elementen, welche ein soziales Basisschutzniveau garantieren. Diese vier Elemente sind der Zugang zu wesentlichen Gesundheitsversorgungslösungen, die Grundsicherheit für Kinder, die Grundeinkommenssicherung für Personen im erwerbsfähigen Alter, die nicht in der Lage sind, ein ausreichendes Einkommen zu erzielen, sowie die Grundeinkommenssicherung für alte Menschen.

Die Empfehlung präzisiert im Einzelnen, dass der Anwendungsbereich, die Finanzierung, die eingesetzten Ressourcen und die Ausbaustrategien für die Systeme der sozialen Sicherheit inner-

staatlich definiert werden sollten. Die Empfehlung ist eine gute Antwort auf die Anliegen der UNO. Während sie für die entwickelten Länder durchaus akzeptabel ist, dürfte ihre Umsetzung für Länder, die noch kaum Systeme für den sozialen Schutz entwickelt haben, eine Herausforderung darstellen.

Die Krise bei der Jugendbeschäftigung

Die Jugendbeschäftigung ist eine globale Herausforderung. Gemäss IAA suchen weltweit über 75 Millionen Jugendliche Arbeit. Das ist ein ernstes Problem, das anlässlich der Konferenz im Rahmen einer allgemeinen Aussprache erörtert wurde. Die zuständige Kommission hat bei der Erarbeitung des Themas die 2005 entwickelten Ansätze mitberücksichtigt. Die dieses Jahr verabschiedeten Schlussfolgerungen legen den Regierungen und Sozialpartnern neue Aktionspläne nahe. Betroffen sind die Beschäftigungspolitik, die Arbeitsmarktfähigkeit sowie der Bereich Ausbildung, inklusive der Übergang von der Schule zur Arbeitswelt, das Unternehmertum von jungen Menschen sowie deren Rechte.

Die Schlussfolgerungen sind ein zweischneidiges Schwert: Zu den positiven Elementen zählen insbesondere die Anerkennung der Wichtigkeit eines für Investitionen und die Schaffung von Arbeitsplätzen günstigen Umfelds sowie die Vorschläge, die auf eine Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit abzielen. Zu bedauern ist hingegen die eher negative Bewertung von so genannt atypischen und flexiblen Formen der Beschäftigung wie etwa Teilzeitarbeit oder Temporärrarbeit. Diese Beschäftigungsformen können aus Arbeitgebersicht nämlich ein hervorragendes Sprungbrett für den Eintritt in den Arbeitsmarkt darstellen.

Was Programme und Investitionen betrifft, so wurde der Akzent zu stark auf den öffentlichen Sektor gelegt. Die Rolle des privaten Sektors bei der Schaffung von Arbeitsplätzen erhielt nicht die ihr gebührende Aufmerksamkeit. Was dieses Thema anbelangt, so hätten bessere Resultate erzielt werden können. Die Arbeitgeber haben die Schlussfolgerungen trotzdem unterstützt – man

muss nun die besten Ansätze sinnvoll umsetzen.

Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit

Die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (GPRA), das heisst die Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, die Beseitigung der Zwangsarbeit, die Abschaffung der Kinderarbeit und die Beseitigung der Diskriminierung im Beruf, stellen eines der strategischen Ziele der IAO dar. Für die Arbeitgeber ging es bei der Diskussion darum, die Bedürfnisse der IAO-Mitglieder zu definieren, um das Vorgehen des IAA besser steuern zu können. Die Arbeiten stützten sich auf die Folgemassnahmen der IAO-Erklärung von 1998 über die GPRA sowie auf die Folgemassnahmen der IAO-Erklärung von 2008 über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung.

Die Schlussfolgerungen der Kommission sind ein gutes Resultat. Konkret wird in ihnen ein Aktionsplan für die effektive und universelle Einhaltung, Förderung und Umsetzung der GPRA für den Zeitraum 2012 bis 2016 definiert. Auf der Basis des Aktionsplans wird die Konferenz 2016 die von der IAO in dieser Sache getroffenen Massnahmen evaluieren.

Durchführung der Normen

Die Arbeiten dieser Kommission wurden dieses Jahr ernsthaft blockiert. Die von den Sachverständigen vorgelegte Gesamtstudie war den acht Kernarbeitsnormen der IAO gewidmet. Im Rahmen der Diskussionen zu der Studie haben die Arbeitgeber erneut ihren Bedenken gegenüber der unangemessenen Auslegung des Übereinkommens 87 (Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes) durch die Sachverständigen Ausdruck verliehen. Die Sachverständigen leiten aus dem Übereinkommen ein Streikrecht ab – eine Interpretation, die von der Gruppe der Arbeitgeber schon immer abgelehnt wurde. Diese Art der Auslegung hat die Sachverständigen zudem dazu gebracht, spezifische Regeln bezüglich der Ausübung des Streikrechts zu formulieren.

Dieser Ansatz ist für die Gruppe der Arbeitgeber völlig inakzeptabel. Es kann

nicht Sache der Experten sein, Interpretationen zu den Bestimmungen eines Übereinkommens zu liefern. Angesichts der wiederholten Einwände gegenüber der Studie konnten die Arbeitgeber eine Liste, die das Streikrecht in einzelnen Ländern thematisiert, nicht annehmen. Die Kommission konnte in der Folge die übliche, nach Ländern geordnete Liste von Fällen nicht behandeln. Die Arbeitgeber haben den Antrag gestellt, dass die Rolle der Sachverständigen geklärt wird. Der Antrag wurde an den Verwaltungsrat der IAO übermittelt, der nun Vorschläge für eine Deblockierung der Situation machen muss.

Der einzige Fall, in dem ein Land von der Kommission konkret besprochen wurde, betraf Myanmar, das hinsichtlich des Übereinkommens über Zwangsarbeit gesondert behandelt wurde. Angesichts der Entwicklung, die im Land festzustellen ist, wurden bestimmte Restriktionen, die gegen das Land ausgesprochen worden waren, teilweise wieder aufgehoben. Gleichzeitig empfing die Konferenz Aung San Suu Kyi als Ehrengast und gab ihr Gelegenheit, sich vor dem Plenum zu äussern.

Schlussbemerkung

Die Tagesordnung der IAK machte angesichts der Wichtigkeit und Aktualität der erörterten Fragen Sinn. Die Empfehlung zu sozialen Basisschutzniveaus ist eine adäquate Antwort auf die in dieser Sache von der UNO geäusserten Anliegen. Die Schlussfolgerungen bezüglich Jugendbeschäftigung geben ein zweischneidiges Bild ab. Man wird auf internationaler Ebene versuchen müssen, das Beste daraus zu machen. Die Diskussion über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit zeitigte hervorragende Ergebnisse, die mithelfen werden, das Vorgehen des IAA zu steuern. Die in der Kommission für die Durchführung der Normen aufgetretenen Probleme müssen einer Lösung zugeführt werden, damit diese Instanz an der nächsten Konferenz wieder normal funktionieren kann. ■

Alexandre Plassard ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Löhne

Unterschiedliche Voraussetzungen beeinflussen die Lohnrunde

Gewerkschaften und Arbeitnehmerverbände fordern für 2013 teils substanzielle Lohnerhöhungen. Aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) müssen die Lohnverhandlungen aber den unterschiedlichen Voraussetzungen der Branchen und Betriebe sowie den Konjunkturrisiken und verhaltenen Wirtschaftsaussichten Rechnung tragen. Pauschale Lohnforderungen lehnt der SAV ab.



Bild: Photopress/Gaetan Bally

Ob die Arbeitnehmenden mehr Geld im Portemonnaie haben, hängt stark von der Lage der einzelnen Branchen und Betriebe ab.

Die Lohnrunde 2013 ist eröffnet: Der Gewerkschaftsdachverband Travail Suisse sowie die angeschlossenen Verbände Syna, «transfair» und Hotel & Gastro Union haben im August Lohnerhöhungen für 2013 zwischen 1 und 2,5 Prozent für alle Arbeitnehmenden gefordert. Dabei sollen die konkreten Forderungen nach Branchen differenziert werden. Begründet werden die Ansprüche mit einem robusten Wirtschaftswachstum sowie der hohen Flexibilität und Leistung der Arbeitnehmenden.

Der Verband «Angestellte Schweiz» hat bereits zuvor eine durchschnittliche, «moderate» Lohnerhöhung von 1 Prozent gefordert. Je nach Branche könne die Erhöhung höher oder bescheidener ausfallen, erklärte der Verband mit Verweis auf die «Gefahren des Frankens».

Rentabilität oft mangelhaft

Aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) ist bei der anstehenden Lohnrunde folgendes zu

beachten: Die wirtschaftlichen Aussichten bleiben mit grossen Unsicherheiten verbunden. Die verschärfte Konkurrenz, eine schwächelnde Nachfrage und die Frankenstärke machen vielen Unternehmen zu schaffen. Trotz einer hohen Auslastung sind viele Betriebe mit einer ungenügenden Rentabilität konfrontiert, und zwar in sämtlichen Bereichen der verarbeitenden Industrie. Auch grosse Teile des Dienstleistungssektors sind vom kritischen Wechselkursniveau negativ tangiert.

Unterschiedlicher Spielraum

Die Konjunkturentwicklung ist zudem durch eine grosse Heterogenität zwischen gut laufenden Binnensektoren und unter Druck stehenden Exportsektoren geprägt. Die hohe Unsicherheit mit Blick auf die Staatsschuldenkrise im EU-Raum und ihre ökonomischen Folgen veranlasst die Schweizer Unternehmen zudem zu einer vorsichtigen Investitions- und Personalplanung.

Die wirtschaftlichen Aussichten präsentieren sich je nach Branche, Betrieb und Geschäftsbereich also sehr unterschiedlich. Dies wird sich nach Ansicht des SAV auch auf den lohnpolitischen Handlungsspielraum auswirken. In Unternehmen, die von einem guten Geschäftsgang profitieren und dies auch für die Zukunft erwarten können, besteht Spielraum, um gute Leistungen der Mitarbeitenden zu honorieren. Sie können ein positives Zeichen setzen.

Unternehmen, die für 2013 pessimistisch sind und die Kosten in unsicheren Zeiten nicht dauerhaft erhöhen können, haben die Möglichkeit, die Mitarbeitenden allenfalls mit Einmalzahlungen am Erfolg des laufenden Jahres teilhaben zu lassen. Viele Unternehmen, die durch die Frankenstärke mit Margenproblemen konfrontiert sind, verfügen dagegen kaum über lohnpolitischen Spielraum und müssen primär dafür sorgen, ihre Arbeitsplätze zu erhalten.

Dezentrale Lohnfindung ist ein Vorteil

Pauschale Aussagen zur Lohnrunde 2013 sind in diesem Umfeld nicht möglich. Sie wird voraussichtlich sehr unterschiedlich ausfallen. Die Spanne der Lohnabschlüsse wird für das nächste Jahr unter den gegebenen Umständen auch innerhalb der Branchen breit sein. Gerade mit Blick auf die aktuellen Unsicherheiten bewährt es sich einmal mehr, dass die Lohnfindung in der Schweiz meistens auf Betriebs- oder Branchenebene erfolgt. Das ermöglicht Abschlüsse, die der jeweiligen Lage gezielt Rechnung tragen. ■ (SAV)

Prognose

Stagnation bei der Beschäftigung

Die Entwicklung der Beschäftigung auf dem Schweizer Arbeitsmarkt dürfte bis Ende Oktober tendenziell stagnieren. Das geht aus dem neusten KOF-Beschäftigungsindikator hervor.

Der Beschäftigungsindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) stagniert nahe bei null. Der Indikator wies per Ende Juli einen Wert von minus 1,0 aus. Drei Monate zuvor war er mit 1,3 noch leicht im Plus. Der gegenwärtige Stand des Indikators, der eine frühe Einschätzung der Lage auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht, deutet auf eine in etwa konstante Beschäftigung bis Ende Oktober hin – verglichen mit der Vorjahresperiode. Der leichte Rückgang des Indikators ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen planen, die Anzahl der Beschäftigten in den kommenden Monaten konstant zu halten. Im April hatte noch eine Mehrheit der Unternehmen angegeben, in

Zukunft Stellen schaffen zu wollen. Ob der Rückgang bereits eine Trendwende anzeigt, ist gemäss KOF unsicher. Er weist aber auf eine zunehmende Unsicherheit der Firmen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung in naher Zukunft hin. Entsprechend zurückhaltend sind diese, neue Beschäftigte einzustellen.

Unterschiede bei Branchen

Seit geraumer Zeit überdeckt die gesamtwirtschaftliche Betrachtung bedeutende Unterschiede nach Branchen: So hat der Indikator für die Versicherungsbranche gemäss KOF einen historischen Höchststand erreicht. In diesem Sektor ist also mit einem weiteren, bedeuten-

den Stellenaufbau zu rechnen. Auch bei anderen Dienstleistungsbetrieben dürfte Personal angestellt werden.

Im Bankwesen, im Baugewerbe, im Gross- und Detailhandel sowie im Projektierungsbereich dürfte die Beschäftigung laut KOF hingegen stagnieren. In der Industrie und im Gastgewerbe plant eine Mehrheit der Firmen gar einen Stellenabbau. Im Gastgewerbe dürften vor allem die schlechte Sommersaison und der starke Franken dafür verantwortlich sein. Bei der exportorientierten Industrie sind gemäss KOF vor allem Ängste, dass sich die internationale Konjunktur weiter verschlechtern könnte, für die Zurückhaltung auf dem Arbeitsmarkt verantwortlich. ■ (PD/Pfi.)



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

Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

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

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.



Höhere Berufsbildung

Eidgenössische Prüfungen sollen gestärkt werden

Die höhere Berufsbildung rückt verstärkt in den Fokus. Das gilt vor allem für die eidgenössischen Prüfungen: Der Bundesrat schlägt nun vor, die Beiträge für deren Durchführung substanziell zu erhöhen. Das ist zu begrüßen, denn damit wird dieses für den Arbeitsmarkt wichtige Qualifikationsinstrument gezielt unterstützt. Allerdings sind noch weitere Verbesserungen nötig. **Jürg Zellweger**

Bekannte eidgenössische Prüfungen sind etwa der technische Kaufmann, die HR-Fachfrau, der Hauswart oder die Experten in Rechnungslegung und Controlling. Dabei wird zwischen Berufsprüfungen, die mit einem Fachausweis abschliessen und höheren Fachprüfungen, welche mit einem Diplom abschliessen, unterschieden. Diese Prüfungen sind ein wichtiger Faktor, wenn es um die Versorgung des Arbeitsmarkts mit Fach- und Führungskräften geht: Rund 13 000 Fachausweise und über 3000 Diplome vergibt der Bund jährlich. Die vielfältigen Bedürfnisse der Wirtschaft spiegeln sich in rund 400 unterschiedlichen Prüfungsordnungen, ein Grossteil davon angesiedelt im industriellen und gewerblichen Umfeld. Gemessen an den Abschlüssen spielen die Prüfungen im Dienstleistungssektor – mit zwei Dritteln aller Kandidierenden – aber die zentrale Rolle.

Wertvolles Instrument für die Arbeitgeber

Hinter jeder Prüfung steht eine Trägerschaft. In der Regel setzt sich diese zusammen aus Arbeitgeber- respektive Berufsverbänden, Arbeitnehmer- oder interessierten Standesorganisationen. Die Trägerschaften definieren die Inhalte der Prüfung und führen diese auch selber und mit Hilfe von Milizarbeit aus den Betrieben durch. Sie übernehmen damit zu einem gewissen Teil – stellvertretend für die einzelnen Arbeitgeber – die Überprüfung der fachlichen Qualifikation von möglichen Stellenbewerbern. Im Unterschied zu schulischen Systemen bescheinigen also nicht Ausbildungsinstitutionen und damit die «Lieferanten» die Leistungen potenzieller

Kandidaten, sondern deren «Abnehmer», die an den effektiven Qualifikationen ein hohes Interesse haben. Das sorgt auch dafür, dass die Arbeitgeber diesen Abschlüssen ein grosses Vertrauen entgegenbringen.

Die eidgenössischen Prüfungen sind also ein sehr wertvolles Instrument zur beruflichen Weiterqualifizierung. Sie sollten deshalb durch die öffentliche Hand angemessen unterstützt werden. Die Absolventinnen und Absolventen der höheren Berufsbildung sollten ihre Ausbildungen zu tragbaren Preisen erhalten und im (allerdings nicht einfachen) Vergleich zu Studierenden an Hochschulen nicht diskriminiert werden. Verbände und Ausbildungsinstitutionen sollten zudem Rahmenbedingungen vorfinden, welche die Etablierung und Pflege dieser Ausbildungsgefässe attraktiv machen.

Bundesrat schlägt Erhöhung der Unterstützung vor

Der Bundesrat stellt in einer Vernehmlassung bis Mitte September zur Diskussion, die finanzielle Beteiligung des Bundes an den aufwändigen Durchführungen solcher Prüfungen von 25 auf 60 Prozent (in Ausnahmefälle gar auf 80 Prozent) der Kosten anzuheben. Ziel davon ist es, Absolventinnen und Absolventen bei den Prüfungsgebühren zu entlasten. Zudem sollen damit auch die Spielräume zur Entschädigung von Miliz-Prüfungsexperten oder für Qualitätsverbesserungen vergrössert werden.

Konkret: Ab 2013 sollen die direkten Bundessubventionen für das Prüfungssystem von derzeit 15 Millionen auf neu 40 Millionen Franken erhöht werden. Das ist ein substanzieller Betrag – auch

im Vergleich zu den Mitteln der Kantone, welche die Vorbereitung auf eidgenössische Prüfungen durch Kurssubventionen jährlich mit rund 50 bis 60 Millionen Franken unterstützen. Im Vergleich zu anderen Bildungsgefässen auf der Tertiärstufe (etwa den höheren Fachschulen oder gar dem Hochschulbereich) kann jedoch nach wie vor von einer bescheidenen Unterstützung gesprochen werden.

Offenes System der Vorbereitung als Trumpf

Eidgenössische Prüfungen sehen als Zulassungsvoraussetzung mehrjährige Berufserfahrung vor, machen aber keine anderen Vorgaben bezüglich der Vorbereitung. Diese Offenheit ist in mancher Hinsicht ein Vorteil:

Erstens ermöglicht dieses System die Zulassung von Personen mit unterschiedlichem Bildungsrucksack. So kann etwa die Qualifikation des eidg. dipl. HR-Leiters sowohl für Personen mit Lehrabschluss als auch für solche mit einem BWL-Studium und Vertiefung in Personalmanagement erreicht werden – wobei es dafür natürlich unterschiedliche Vorbereitungsangebote braucht. Zweitens lässt es ein den Bedürfnissen entsprechendes, grosses und vielfältiges Angebot an Vorbereitungskursen zu. Man geht von über 1000 Kursen durch unterschiedlichste Institutionen aus. Damit wird eine optimale Abstimmung der individuellen Prüfungsvorbereitungen auf die Vorkenntnisse und die aktuelle Arbeitssituation ermöglicht.

Zudem ermöglicht die Offenheit sowohl dezentrale als auch zentrale Angebote zur Prüfungsvorbereitung – und die Ausbildungskapazitäten können



Bild: zvg

Höhere Fachprüfungen sind auch für den Arbeitsmarkt im gewerblichen KMU-Bereich wichtig.

rasch dem Bedarf angepasst werden. Diese Offenheit ist auch nötig, um den veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt Rechnung zu tragen. Von den rund 400 bestehenden eidgenössischen Prüfungen sind ständig zwischen 60 und 100 in Revision, was auch eine hohe Anpassungsfähigkeit der Vorbereitungskurse nötig macht.

Wichtige Funktion für den Arbeitsmarkt

Entscheidend ist dabei: Dank der Offenheit und Dynamik des Systems erfüllen eidgenössische Prüfungen für den Arbeitsmarkt verschiedene wichtige Funktionen: Sie erlauben etwa eine Spezialisierung in schon erlernten Berufen – wie zum Beispiel mit Fach- und Führungsausbildungen für gewerbliche

KMU (Poliere, Vorarbeiter oder Meister). Bedeutsam sind auch branchenspezifische Spezialisierungen – man denke etwa an Positionen in der Personal- oder Immobilienverwaltung, im Marketing, im Tourismus oder bei Versicherungen, die im Anschluss an eine generalistische berufliche Grundbildung (zum Beispiel dem KV) erworben werden. Und: Eidgenössische Prüfungen sind teils auch für die Berufszulassung in reglementierten Berufen zwingend. Beispiele sind etwa Wirtschaftsprüfer, Fischereiaufseher oder Elektro-Sicherheitsberater.

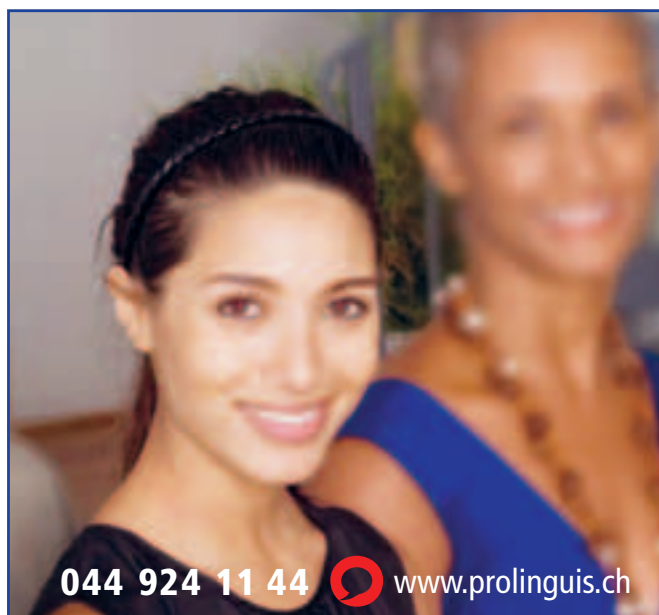
Wichtig mit Blick auf den Arbeitsmarkt ist auch die Unterstützung von Neuqualifikationen und Branchenwechseln. Damit kann auch ein allfälliger Überhang an beruflichen Grundbildungen im ersten und zweiten Sektor korrigiert wer-

den, indem individuelle Qualifikationen bedarfsgerecht ergänzt werden. Beispiele sind etwa die Auszubildende, technische Kaufleute oder Organisatoren. Möglich sind auch neue Qualifikationen, die erst im Erwachsenenalter, nach einer abgeschlossenen Berufslehre erworben werden können (etwa Heimleiterin oder Polizist).

Mehr Transparenz und Verbesserungen nötig

Die Vorschläge des Bundesrates zur Stärkung der eidgenössischen Prüfungen sind klar zu begrüßen. Sie setzen an der entscheidenden Stelle – nämlich der Prüfungsdurchführung an – und können rasch und gezielt wirken. Andererseits ist es so, dass sie heikle Eingriffe in die Vorbereitungskurse zwar umgehen, sie tragen aber auch nicht zur Lösung der noch unbefriedigenden Lage bei diesen Kursen bei. Die historisch gewachsene kantonale Subventionierungspraxis der Vorbereitungskurse droht nämlich, die Weiterentwicklung dieses Ausbildungsbereiches zu behindern. In diesem Bereich sind einfache, transparente und faire Verfahren zur subsidiären Unterstützung der Absolventen gefragt, welche die bislang wenig transparente Situation klären. Hier gilt es – in einem nächsten Schritt – anzusetzen. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



PRO LINGUIS

Individual Language Training

Sprachtraining... so individuell wie Sie
im Ausland und in der Schweiz

Wir sind für Sie da!

Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano,
Luzern, St. Gallen, Zürich HB

Businesssprachcenter:

Pro Linguis AG

Nüscherstrasse 35, 8001 Zürich

044 924 11 44  www.prolinguis.ch

INTER STUDY
Sprachen erleben

rhz sprachen
reisehochschule zürich

PRO LINGUIS
Sprachaufenthalte weltweit

VERANSTALTUNGEN

Lernfestival 2012

Veranstalter: Schweizerischer Verband für Weiterbildung (SVEB)
 Datum: 14. und 15. September 2012
 Ort: ganze Schweiz
www.alice.ch → Lernfestival

**Schweiz – Deutschland:
 Personenfreizügigkeit und
 Demografischer Wandel**

Veranstalter: Vereinigung Schweizerischer Unternehmen in Deutschland (VSUD)
 Datum: 20. und 21. September 2012
 Ort: Magnus-Haus, Berlin
www.vsud.ch

**8. Ausschreibung: «This-Priis» 2013
 für Unternehmen, die Menschen
 mit einem Handicap integrieren**

Veranstalter: Verein «This-Priis»
 Datum: 1. Oktober 2012
 (Nominationsschluss)
 Ort: Wirtschaftsraum Zürich
www.this-priis.ch

**KOF Prognosetagung 2012:
 Schweizerische
 Wirtschaftsentwicklung bis 2014**

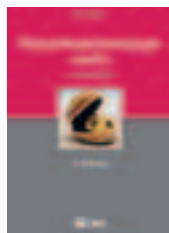
Veranstalter: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF)
 Datum: 5. Oktober 2012
 Ort: UBS-Konferenzzentrum
 Grünenhof, Zürich
www.kof.ethz.ch

**Tage der Technik 2012: Die Stadt
 der Zukunft – die Zukunft der
 Stadt: Intelligente Städteplanung
 im Spannungsfeld von Ökonomie,
 Ökologie und Gesellschaft**

Veranstalter: Swiss Engineering
 Datum: 25. Oktober 2012
 Ort: Empa-Akademie, Dübendorf
www.tage-der-technik.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

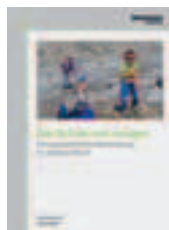
PUBLIKATIONEN

**Sozialversicherungsrecht (in a nutshell)**

Ueli Kieser, 2012, 2. Aufl., 181 S., broschiert, Fr. 39.–, Dike, Zürich, ISBN 978-3-03751-435-1. Die kompakte Darstellung der einzelnen Zweige des Sozialversicherungsrechts und wichtiger Begriffe erlaubt einen raschen und zugleich fundierten Zugang zu sozialversicherungsrechtlichen Fragen. Hinzu kommen Leitentscheide des Bundesgerichts und Beispiele.

Fallstricke im schweizerischen Steuerrecht

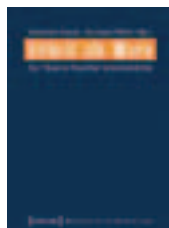
Ein Praxisratgeber zur Vermeidung von Steuerrisiken. Thomas Fischer, 2012, 479 S., gebunden, Fr. 138.–, Cosmos, Muri/Bern, ISBN 978-3-85621-204-9. Das Buch zeigt alle wichtigen Steuerfallen auf und legt dar, wie sie vermieden werden. Schwerpunkte sind etwa Aufbau und Verkauf eines KMU, zweckmässige Pensionskassenlösungen und die Unternehmensnachfolge.

**Die Schule von morgen**

Eine systemische Betrachtung im alpinen Raum. Ursina Kerle/Felix Keller, 2012, 236 S., broschiert, Fr. 44.–, Südostschweiz, Glarus, ISBN 978-3-905688-72-6. Wie soll die Schule strukturiert sein, welche Ansprüche aus Wirtschaft und Gesellschaft befriedigen? Aus den Zusammenhängen von Schule, Gesellschaft und Wirtschaft leiten die Autoren Steuerungsmöglichkeiten ab.

Heikle Gespräche

Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht. Kerry Patterson et al., 2012, 2. Aufl., 240 S., gebunden, Fr. 28.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0380-1. Ob am Arbeitsplatz oder privat, jeder muss ab und zu heikle Dinge ansprechen. Die Autoren vermitteln Techniken, wie man schwierige Gespräche über unangenehme Themen konstruktiv und gelassen meistert.

**Arbeit als Ware**

Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Alexandra Krause/Christoph Köhler (Hrsg.), 2012, 366 S., kartoniert, Fr. 43.90, Transcript, Bielefeld, ISBN 978-3-8376-1984-3. Flexible Arbeitsmärkte haben an Bedeutung gewonnen. Beiträge mit theoretischen Impulsen zeigen, dass sie kein natürliches Phänomen darstellen, sondern an viele Voraussetzungen gebunden sind.

Die Wirtschaft sind wir!

Oliver Fiechter, 2012, 268 S., gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1354-0. Soziale Netze ermöglichen eine verstärkte Einflussnahme und eine umfassende Dezentralisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Eine neue Gesellschaft bildet sich heraus, die das Verhältnis zwischen Staat und Bürger, Unternehmen und Konsumenten umformt.

**Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel**

Ingrid Ebeling/Werner Vogelauer/René Kemm, 2012, 349 S., geb., Fr. 46.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07731-4. Unter wachsendem Druck aus dem Umfeld veranlassen Führungskräfte rasante punktuelle Organisationsveränderungen. Ein Blick auf die inneren Zusammenhänge kann helfen, die Organisation ganzheitlich zu entwickeln und nachhaltig zu gestalten.

Björn und Lillemor Jakobson

Kinder, Kunst und prominente Kunden

Das Ehepaar Jakobson aus Schweden ist mit dem Kinderausstatter BabyBjörn bekannt geworden – und hat jetzt auch noch eine eigene Kunsthalle eröffnet. **Clemens Bomsdorf (Stockholm)**



Bild: zvg

Immer noch im Tagesgeschäft aktiv: Lillemor und Björn Jakobson.

Skandinavischer geht es kaum: Björn und Lillemor Jakobson, die vor über 50 Jahren den erfolgreichen Kinderausstatter BabyBjörn gründeten, kommen in einem alten blauen Skoda Octavia angefahren. Understatement ist eine nordische Tugend, ebenso wie die Freude an der Natur. Mit dem Wagen geht es von der Stockholmer Innenstadt zur Insel Värmdö in den Schären der Hauptstadt. Dort gibt es am Ufer, in der Sonne sitzend, Tee aus einer Thermosflasche und dazu Kuchen. «Ist es nicht herrlich hier?», fragt Björn Jakobson rhetorisch und beginnt dann von seiner Segelleidenschaft zu erzählen.

Das einzige unskandinavische an dieser Szenerie ist der Neubau eines Privatmuseums im Hintergrund. Die Kunsthalle «Artipelag» zählt 9000 Quadratmeter und wurde von den Jakobsons finanziert. Eröffnung war im Juni diesen Jahres. Dermassen umfassende Sponsoringaktivitäten im staatlich dominierten Kultursektor kannte man bisher kaum in dem auf Gleichheit und Bescheidenheit bedachten Skandinavien.

Das Ehepaar hat mit BabyBjörn über die Jahrzehnte ein kleines Vermögen

verdient, von dem es nun einen Teil nutzt, um die private Kunsthalle zu finanzieren. Laut Schätzungen dürfte sie gut 35 Millionen Euro gekostet haben; rund zehn Prozent mehr beträgt der Jahresumsatz von BabyBjörn.

Die Qualität muss stimmen

Während der freien Zeit bei vielen Geschäftsreisen haben sie zahlreiche Museen besucht und nun auch ein eigenes gegründet. Anfangs reisten die beiden natürlich nicht so viel, denn nach der Unternehmensgründung 1961 standen erst lokale Märkte im Vordergrund. Die Zahl der Produkte war ebenfalls gering, doch stieg sie allmählich. 1973 kam mit «Hjärtenära» (Schwedisch für «nah am Herzen») der erste Baby-Tragegurt auf den Markt, im Jahrzehnt darauf wurden die USA und Japan als Markt erschlossen. Heute können die Produkte in mehr als 50 Ländern gekauft werden. «Ich gebe es zu, unsere Artikel kosten Geld, aber dafür stimmt die Qualität auch wirklich», sagt Lillemor Jakobson. Das war den beiden stets wichtig: nur Produkte zu verkaufen, hinter denen sie wirklich stehen.

BabyBjörn

Gegründet: 1961
Sitz: Solna bei Stockholm
Mitarbeitende: 100

Schweden

Einwohner: 9,5 Millionen
Währung: Schwedische Krone
BIP/Kopf: 396 600 Kronen
Arbeitslosenquote: 8,1 Prozent

Natürlich schiebt auch die Tochter ihren jüngsten Nachwuchs in einer Karre von BabyBjörn. Das Unternehmen ist auch deshalb so bekannt, weil Prominenz von Madonna bis David Cameron den eigenen Nachwuchs in Karren und Tragen des schwedischen Unternehmens durch die Gegend transportiert. «Das ist natürlich unerhört wichtig und wird es immer sein», sagen die beiden über die prominente Kundschaft.

BabyBjörn ist auch nach 50 Jahren noch ein Familienbetrieb. Nicht nur weil die Gründer nicht an externe Investoren verkauft haben, sondern weil sie nach wie vor ins Tagesgeschäft eingebunden sind – trotz ihres Alters. Lillemor überblickt den Designprozess und Björn ist weiterhin Vorstandschef, aber natürlich lassen die beiden sich beraten – von ihren Kindern und dem externen Aufsichtsratsvorsitzenden.

Und wenn man meinen könnte, dass die demografische Entwicklung mit immer niedrigeren Geburtenraten in den Industrieländern einen Produzenten von Baby-Ausstattung vor Probleme stellt, ist das bei BabyBjörn nicht der Fall. Denn, so die beiden Gründer, «der Unternehmenserfolg hängt vor allem von unserem Einsatz ab und davon, wie wir Möglichkeiten nutzen und unsere Zielgruppe verstehen.» Und bisher sieht es so aus, als gelänge ihnen das auch im hohen Alter noch ganz gut. ■

Verband Schweizer Medien

Engagiert für die Pressevielfalt, als Teil der Demokratie

Der Verband Schweizer Medien engagiert sich für die Vielfalt der Medienlandschaft Schweiz. Neben grossen, international bekannten Titeln müssen auch kleinere Häuser mit regional verankerten Angeboten bestehen können. Die Dienstleistungen des Verbands fördern die verlegerische Freiheit und sichern die Unabhängigkeit der Presse. **Markus Geiger**



Bild: zvg

Setzt sich für die Medien ein: Urs F. Meyer, Geschäftsführer des Branchenverbands.

Im direktdemokratischen System der Schweiz kommt den Medien bei der politischen Meinungsbildung eine zentrale Rolle zu. Die Erwartungen an Vielfalt und Qualität sind entsprechend hoch, was die Presse ab und zu selbst in die Schlagzeilen bringt. So geschehen in der kürzlich geführten Parlamentsdebatte zur Presseförderung. Die Politiker malten ein düsteres Bild: Das Zeitungsland Schweiz in der Hand weniger Monopolisten, der Konzentrationsprozess in der Medienbranche als Ende der Angebotsvielfalt.

«Wir verzeichnen einen Rückgang der Anzahl Verlagsunternehmen, nicht aber eine Abnahme in der Titelvielfalt. Diese ist nach wie vor gegeben, denken wir nur an die zahlreichen kleinen regionalen und lokalen Titel», sagt Urs F. Meyer, Geschäftsführer beim Verband Schweizer Medien. «Betrachten wir den Konzentrationsprozess genauer: Wir stellen fest, dass in den meisten Fällen, in denen ein Verleger seine Zeitung verkauft, der Unternehmer wechselt, die Redaktion aber weiter besteht.» Die Regional- und Lokalberichterstattung bleibe

unangetastet. In den Ressorts In- und Ausland könne es jedoch aus wirtschaftlichen Überlegungen zur Konzentration kommen. «Auswirkungen auf die Arbeit unseres Verbands hat diese Entwicklung nicht.»

Dienstleister mit aktuellstem Frontwissen

2010 wurde der 1899 gegründete Verband der Schweizer Presse aufgrund der Entwicklung der privaten elektronischen Medien in Verband Schweizer Medien umbenannt. Darin vereinigt sind 150 Verlagsunternehmen mit 320 Publikationen und einem Angebot an verschiedenen elektronischen Medien. In diesem Mix dominiert nach wie vor die Presse als Anbieterin redaktioneller Beiträge mit 1,7 Milliarden Franken Umsatz. Die Branche zählt 12 000 Beschäftigte.

Am Sitz des Verbands in Zürich sind neben dem Geschäftsführer fünf Mitarbeiterinnen und zwei Mitarbeiter tätig. Mit den Geschäftsstellen Médias Suisses in der Westschweiz und Stampa Svizzera

im Tessin ist nationale Präsenz gewährleistet, nach aussen sichtbar in der sprachübergreifenden Kampagne «Lesen». Die Verbandsstruktur mit den Departementen Distribution, Nutzermarkt, elektronische und neue Medien, Recht und Werbemarkt erlauben einen reibungslosen Informationsfluss. «Wir verstehen uns als Dienstleistungsunternehmen und haben stets das aktuellste Frontwissen im Haus», erläutert Urs F. Meyer.

Alles spricht von Qualität

Die Diskussion um Vielfalt der Presse geht Hand in Hand mit der Kritik an deren Qualität. «Eine leidige Angelegenheit», so Verbandspräsident Hanspeter Lebrument, «die Debatte ist ein Pausenfüller. Wissenschaftler und Praktiker haben im Gegensatz zu den wirklichen wissenschaftlichen Disziplinen keinerlei Banden geknüpft, die gegenseitig Verständnis, Respekt und Vertrauen haben wachsen lassen.» Der Begriff «Qualität in der Zeitung» lasse sich nicht definieren, so Urs F. Meyer. Wenn das Blatt nicht exakt den Vorstellungen des Lesers entspreche, werde umgehend mangelnde Qualität beklagt.

An Personal herrscht sowohl auf Verlags- wie auf Redaktionsseite genügend Auswahl. Bei den Journalisten liegen die Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen anzahlmässig über dem Bedarf, den die Verlagshäuser aufnehmen können. Teilzeitarbeit ermöglicht zudem vielen Frauen den Wiedereinstieg in die Berufspraxis. Unternehmerische Freiheit sowie gut ausgebildetes Personal in Verlag und Redaktion sind Voraussetzung dafür, dass die Schweizer Medien ihren im historischen und internationalen Vergleich hohen Standard behalten und weiterentwickeln können.

Neben einer Beteiligung am Medienbildungszentrum Luzern verfügt die Branche mit dem verbandseigenen Medieninstitut in Zürich über die einzige spezifisch medienwirtschaftliche Kader-Ausbildungsstätte der Schweiz. Dazu Urs F. Meyer: «Kursbesuche sind konjunkturabhängig. Die Lehrgänge Medienmanager und Führung leiden derzeit etwas darunter, dass die Verlage sparen müssen. Hingegen sind die von uns an-

gebotenen Trend-Tagungen zu Themen wie Medienrecht, Online, Fach- und Spezialpresse sehr gut besucht. Mit jeweils rund 400 Teilnehmern ausgebucht ist die Dreikönigstagung zum Jahresauftakt. Höhepunkt bildet der Medienkongress im September, diesmal in Lausanne.»

Nein zur direkten Presseförderung

In seinem medienpolitischen Manifest erteilt der Verband einer von Parlamentariern geforderten direkten Presseförderung eine Absage. Zu gross sei die Gefahr staatlicher Einflussnahme, Finanzspritzen vom Bund seien immer an Auflagen geknüpft. So verzichte die Branche lieber auf das Geld und bleibe glaubwürdig. Ja sagt Schweizer Medien zu einer indirekten Förderung in Form vergünstigter Distributionspreise von Presseerzeugnissen. Der Verband setzt sich dafür ein, Anbieter publizistischer Leistungen von der Mehrwertsteuer (MwSt) zu befreien. Zur Erinnerung: Vor Einführung der MwSt wurden Zeitungen und Zeitschriften nicht besteuert.

Der Verband ortet Widersprüchliches: «Es kann doch nicht sein, dass auf der einen Seite Vorstösse, Motionen, Postulate eingereicht werden mit der Absicht, Zeitungen und deren Vertrieb mit Bundesgeldern zu fördern. Auf der andern Seite verlangt man von jenen, welche die Zeitung vergünstigt erhalten sollen, mehr Mehrwertsteuer.» Gefragt sei von der Politik die Schaffung eines günstigen Umfelds, damit die Unternehmen weiterhin ihre publizistischen Leistungen erbringen könnten. Ein reduzierter Steuersatz bedeute mehr Leser, mehr Reichweite und damit auch höhere Werbeeinnahmen, so der Geschäftsführer: «Das wären Rahmenbedingungen, die unsere Branche weiterbrächten.»

Viel Engagement verlangen die derzeit laufenden Verhandlungen über die Aufgabenteilung zwischen Presse und dem Service-public-Auftrag der SRG. Für die Verleger baut sich durch die medialen Ausbaupläne des staatlichen Fernsehens eine Konkurrenz auf, sei dies durch publizistisch gefüllte Websites oder durch kommerzielle Werbung auf den SRG-Internetseiten. Eine Wettbewerbsverzerrung durch den Einsatz öffentlicher Gelder im Bereich des pri-

vaten Werbemarktes wollen die Verleger nicht hinnehmen. Schweizer Medien setzt sich dafür ein, dass die Online-Werbung weiterhin privaten Anbietern und nicht der SRG zugestanden werden soll. Der Bundesrat wird voraussichtlich Ende September darüber entscheiden.

Empfehlungen statt GAV

Der Gesamtarbeitsvertrag wurde 2004 aufgrund von Unstimmigkeiten im Bereich der Lohnvorschriften von den Verlegern gekündigt. Seither ist die Branche in einem mehr oder weniger vertragsfreien Zustand: «Mehr oder weniger deshalb», sagt Meyer, «weil wir verschiedene Punkte aus dem GAV als Empfehlungen an die Mitglieder weiterführen. Ausgenommen ist dabei die Lohnfrage.» Grundsätzlich seien die Verleger bereit, über Zusammenarbeitsformen zu diskutieren. «Die Löhne bleiben tabu. Diese werden auf Betriebsebene festgelegt und nicht zwischen den Sozialpartnern.»

Gegenwärtig ist die Geschäftsstelle mit Vertretern der Gewerkschaften Impressum und Syndicom in Verhandlungen über einheitliche Bestimmungen, beispielsweise in der Frage des Ferienanspruchs. «Das Einvernehmen mit den Sozialpartnern ist aus unserer Sicht recht gut», sagt Urs F. Meyer. «Wenn Probleme anstehen, reden wir miteinander.» ■



SCHWEIZER MEDIEN
MÉDIAS SUISSES | STAMPA SVIZZERA | SWISS MEDIA

Mitglieder: 150

Gründung: 1899 als Verband Schweizer Presse, 2010 umbenannt in Verband Schweizer Medien

Präsident: Hanspeter Lebrument

Geschäftsführer: Urs F. Meyer

Kontakt

Verband Schweizer Medien

Konradstrasse 14

8021 Zürich

Tel. +41 (0)44 318 64 64

contact@schweizermedien.ch

www.schweizermedien.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Changement, ressources humaines, pluralisme



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

question de l'utilité de nouvelles normes dans ce domaine où tout ne relève pas de la pure technique ...

A notre Entretien, nous avons invité Bastien Droz, directeur de Ceramaret SA à Bôle. Cette entreprise centenaire s'affirme avec succès dans l'usinage de pièces de haute précision en matériaux durs, comme par exemple la céramique. Cette PME mise sur la diversification pour préparer l'avenir. Elle met un point d'honneur à offrir à ses collaborateurs des conditions de travail avantageuses et connaît un très faible turn-over de son personnel. Une autre entreprise centenaire se présente dans ce numéro, Elite SA, à Aubonne. Cette firme vaudoise dirigée par François Pugliese a une approche globale, artisanale et «swiss made» de la literie. En six ans, le nombre de ses collaborateurs a plus que doublé.

A un autre chapitre il n'est pas inutile de rappeler que le pluralisme de la presse fait partie de la démocratie. Qu'en est-il aujourd'hui? C'est ce que nous explique Urs F. Meyer, directeur de l'Association Médias Suisses qui s'engage en faveur de la diversité du paysage médiatique de notre pays.

Le pluralisme politique est aussi une caractéristique nécessaire à la démocratie. Mais qu'en résulte-t-il pour l'exercice périlleux d'un canton qui veut refondre sa Constitution? Dans son Eclairage, Michel Barde nous livre à ce sujet le fruit savoureux de son expérience de constituant genevois ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Les collaborateurs sont l'élément essentiel de la réussite de toute entreprise, quelle que soit sa taille. Une bonne gestion des ressources humaines est donc d'une importance vitale pour assurer la pérennité de l'entreprise. Dans une société et une économie marquées par de fortes mutations, notamment les évolutions technologique et démographique ainsi que le changement profond des notions mêmes de valeurs, cette tâche est de plus en plus exigeante et pose nombre de défis à ses responsables. Comment le management des ressources humaines pourra-t-il contribuer au succès de l'entreprise et quelles seront ses tâches primordiales?

Cette thématique fait l'objet de notre Dossier, et sera approfondie au prochain congrès suisse des ressources humaines dont le président du comité d'organisation s'exprime dans nos colonnes. Une approche concrète en la matière nous est également présentée par le directeur des ressources humaines de Swisscom. Que signifie pour son entreprise l'amélioration des performances et des compétences de son personnel? Dans un autre axe d'idée, un spécialiste du management des ressources humaines analyse la

«Employeur Suisse»

107^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 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

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

Prisma/Darren Kemper

Enquête du deuxième trimestre 2012 de la SSE: consolidation à un niveau élevé

Les chiffres d'affaires nominaux du secteur principal de la construction ont reculé de 2 pour cent au deuxième trimestre 2012 par rapport au trimestre correspondant de 2011 où leur volume était élevé. Ils ont légèrement augmenté dans le bâtiment (+2,7 pour cent), mais ont baissé de 6,3 pour cent dans le génie civil.

Une nouvelle hausse a été enregistrée dans le logement (+2,0 pour cent). Les commandes ont cependant légèrement diminué (-1,9 pour cent). En revanche, les projets des entreprises de construction pour le troisième trimestre sont supérieurs de 4,7 pour cent par rapport à leur niveau du trimestre comparable de 2011. C'est ce qui ressort de la dernière enquête trimestrielle de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) auprès de 1601 entreprises de construction.

Les constructions pour l'économie affichent une augmentation (+3,1 pour cent) pour la première fois depuis 2008. Le volume considérable des commandes (+26,7 pour cent) et des projets de construction pour le troisième trimestre (+11,2 pour cent) indique qu'il y a eu un revirement de tendance. Mais ce secteur demeure sujet aux variations conjoncturelles et est notamment tributaire de l'évolution sur les marchés à l'exportation. C'est pourquoi il est difficile de faire des pronostics fiables. Toutefois,



Un affaiblissement de l'activité n'est pas en vue.

la croissance semble s'être provisoirement interrompue dans le logement.

Dans le génie civil, les chiffres d'affaires ont reculé de 6,3 pour cent par rapport au trimestre comparable de 2011. Mais l'année écoulée a été un très bon millésime. En ce moment, il n'y a

pas de gros projets: les travaux les plus importants sont terminés au Gothard et sur la ligne diamétrale à la gare centrale de Zurich. Le niveau stable des commandes (+0,6 pour cent) et la hausse des projets de construction (+4,7 pour cent) permettent tout de même de demeurer optimistes pour les prochains trimestres. Les perspectives à long terme sont également bonnes compte tenu des difficultés de capacités qui se dessinent pour l'infrastructure des transports.

Le nombre des collaborateurs à temps complet n'a subi qu'une baisse marginale par rapport à 2011 (-0,6 pour cent). Cette variation se situant dans la zone d'imprécision statistique, on peut dire que le niveau de l'emploi est demeuré constant. De plus, le recul enregistré jusqu'ici pour les apprentis s'est interrompu. A l'instar de l'année précédente, ils sont environ 4500 à être employés dans des entreprises de construction. ■

(Société Suisse des Entrepreneurs)

Augmentation pour les salaires effectifs et pour les salaires minimaux

Les partenaires sociaux signataires des principales conventions collectives de travail (CCT) ont convenu pour 2012 d'une augmentation nominale des salaires effectifs de 1,1 pour cent.

Dans le cadre des principales CCT, c'est-à-dire celles qui comptent au moins 1500 personnes assujetties, des hausses des salaires effectifs de 1,1 pour cent en moyenne ont été convenues pour 2012 par les partenaires sociaux. La hausse des salaires conventionnels se répartit à hauteur de 0,7 pour cent à titre collectif et de 0,4 pour cent à titre individuel.

Ainsi, la part des adaptations à titre collectif continue de progresser selon

le communiqué de l'Office fédéral de la statistique (OFS). Les salaires effectifs ont augmenté de 1 pour cent dans le secteur secondaire et de 1,2 pour cent dans le secteur tertiaire. Les branches affichant les adaptations les plus élevées sont les transports aériens (+3,2 pour cent), les activités de poste et de courrier (+2,4 pour cent) et la fabrication de produits métalliques (+2 pour cent).

Les salaires minimaux fixés dans les principales CCT ont augmenté de 1,4

pour cent en 2012. Leur adaptation affiche ainsi une valeur supérieure de plus d'un point par rapport à celle de l'année précédente (2011: 0,3 pour cent).

Les salaires minimaux ont augmenté de 1 pour cent dans le secteur secondaire et de 1,6 pour cent dans le secteur tertiaire. Les branches affichant les adaptations les plus élevées sont la restauration, l'édition et la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques et horlogerie. ■ (OFS)

Maroc: une femme à la tête du patronat interprofessionnel

Le patronat interprofessionnel marocain, la CGEM, a élu en mai 2012, une femme à sa tête pour la première fois en 65 ans d'existence. Il s'agit de Miriem Bensalah Chaqroun, administrateur et directeur général de la société des Eaux minérales d'Oulmès, filiale du groupe Holmarcom. Cette société est très importante au Maroc, elle est le leader dans la production, la commercialisation et

la distribution d'eaux minérales au Maroc. Lors de son élection, la nouvelle présidente a présenté son programme pour les trois années à venir. Son objectif majeur est de «réhabiliter l'acte d'entreprendre et de donner à chacun le droit d'utiliser ses compétences et libérer son initiative afin d'assurer un progrès social et économique pour tous». ■

(Le matin, CGEM, UIMM, juillet 2012)

Pour un espace de recherche européen

En juillet 2012, la Commission européenne a publié des mesures concrètes pour les Etats membres en vue d'établir un Espace européen de recherche. Cette création d'un marché unique de la recherche et de l'innovation devrait permettre aux chercheurs européens de mieux se déplacer pour une meilleure coopération. Plus de concurrence, d'interactivité et de collaboration devrait permettre la résolution de problèmes

majeurs. Conjointement, la Commission a signé des protocoles avec des organisations représentant les principaux organismes de financement de la recherche.

Par ailleurs, la Commission a proposé le même jour une initiative pour favoriser l'accès et la conservation de l'information scientifique, afin de promouvoir le libre accès aux publications en Europe. ■ (Fondation Robert Schuman)

AEN: accélérer la cadence de construction des centrales

L'énergie nucléaire peut intervenir de manière décisive pour atteindre les futurs objectifs climatiques, tout en garantissant un approvisionnement énergétique fiable et avantageux. Cependant, pour y parvenir, l'Agence pour l'énergie nucléaire (AEN) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime dans un rapport publié récemment que la cadence de développement de la capacité mondiale de centrales nucléaires doit être accélérée. Elle présente les scénarios d'énergie nucléaire de différentes organisations et se livre à une analyse du scénario Blue Map de l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Ce scénario

prévoit une puissance nucléaire installée de 1200 GW en 2050, soit environ trois fois celle d'aujourd'hui, ce qui permettrait de réduire par deux les émissions mondiales de CO₂ résultant de la consommation d'énergie par rapport à 2005. Comme l'AIE l'a déjà indiqué, pour atteindre un tel objectif, 30 nouvelles centrales nucléaires devront être construites chaque année. Pour ce faire, le taux de construction annuel de centrales devra être considérablement augmenté, précise l'AEN dans son rapport. En dépit de l'accident de réacteur de Fukushima-Daiichi, les experts de l'AEN jugent encore possible la mise en œuvre du scénario Blue-Map. ■ (Forum nucléaire suisse)

PERSPECTIVES

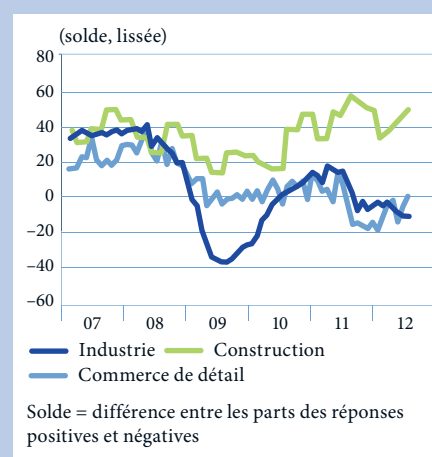
L'économie en «standby»

Les entreprises suisses ne voient plus leurs perspectives dans une optique aussi positive qu'en avril.

Après avoir évolué défavorablement au 2^{ème} trimestre 2012, la marche des affaires des entreprises s'est améliorée en juillet et elle est désormais aussi bonne qu'en hiver 2011/2012. C'est ce qui ressort de la dernière enquête du KOF. Les entreprises interrogées sont toutefois plus retenues qu'il y a trois mois dans leurs prévisions. Elles envisagent plus rarement de recruter du personnel supplémentaire.

Dans l'industrie, la situation des affaires s'est légèrement détériorée. Le taux d'utilisation des capacités dans l'industrie s'y est encore réduit, soit à 80,7 pour cent, bien au-dessous de la moyenne pluriannuelle. Beaucoup d'entreprises industrielles ne sont toutefois plus aussi sceptiques qu'au 1^{er} semestre quant à l'évolution des affaires. Par contraste, la situation des affaires et l'état des carnets de commandes se sont encore améliorés dans la construction. Les perspectives font toujours l'objet d'un optimisme relatif dans le commerce de détail et le secteur financier, mais sont vues avec plus de pessimisme encore qu'au 2^{ème} trimestre par l'hôtellerie. ■

Situation des affaires dans l'industrie, la construction et le commerce de détail



Source: KOF

Swissmem

Industrie MEM: la pression augmente

Les entrées de commandes dans l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) sont en recul. Le chiffre d'affaires n'évolue pas et la pression sur les prix et sur les marges persiste. Vu les prévisions conjoncturelles peu réjouissantes dans l'UE, une reprise n'est pas en vue. Pour l'instant, les entreprises font preuve d'une capacité de résistance étonnante. Pour bien des entreprises, des charges supplémentaires ne seraient plus supportables.

Contrairement à la situation économique globalement bonne en Suisse, la situation dans l'industrie MEM, fortement orientée vers l'exportation, reste tendue. Par rapport à l'année précédente, les entrées de commandes ont diminué de 4,3 pour cent au deuxième trimestre 2012 – après une perte de 16,8 pour cent déjà au premier trimestre (diminution totale pour le premier semestre 2012: -11,1 pour cent). De ce fait et comparées aux périodes correspondantes d'il y a un an, les entrées de commandes dans l'industrie MEM sont en recul depuis cinq trimestres déjà.

Les données du chiffre d'affaires tout juste encore dans le positif (premier semestre 2012: +1,4 pour cent) sont une conséquence du bon résultat des entrées de commandes enregistré début 2011. Au cours des trois premiers mois de 2012, le chiffre d'affaires n'a progressé plus que de 2,1 pour cent par rapport à la même période en 2011, pour finalement stagner au cours du deuxième trimestre au niveau d'il y a un an (+0,7 pour cent). En raison du recul des entrées de commandes constaté depuis

des mois déjà, il se pourrait bien que le chiffre d'affaires affiche un chiffre négatif au cours du deuxième semestre.

Pas d'améliorations en vue

Tous les indicateurs laissent pressentir que la situation de l'industrie MEM ne va pas s'améliorer à court terme. En Suisse et dans la zone euro, l'indice «Purchasing Managers' Index» (PMI), l'indicateur majeur de l'évolution commerciale dans le secteur de l'industrie, est depuis des mois déjà inférieur au seuil de croissance. Le franc suisse reste surévalué. Par conséquent, la pression sur les prix d'exportation de l'industrie (1. semestre 2012: -2,3 pour cent) s'est maintenue. Il est ainsi possible que l'érosion des marges des entreprises MEM s'accroisse encore, ce qui aura des conséquences directes sur le bénéfice des entreprises. Le seul aspect positif est que le nombre de personnes occupées n'a pas encore diminué. Cependant, le taux d'utilisation des capacités dans l'industrie commence à faiblir. Après une moyenne de 89,9 pour cent au premier trimestre 2012, il se situait à 85,3 pour cent au cours du trimestre passé.

Pas étonnant donc que les entreprises de l'industrie MEM évaluent le développement pour les 12 mois à venir avec beaucoup de prudence. Plus de 50 pour cent d'entre-elles s'attendent à une stagnation des entrées de commandes de l'étranger. La part des entrepreneurs qui s'attendent à une aggravation de la situation au niveau des entrées de commandes a passé depuis le premier semestre de 16,1 à 23,4 pour cent. Compte tenu de la situation initiale difficile, les entreprises sont obligées d'accélérer de manière conséquente les mesures visant à améliorer leur compétitivité.

Pas de nouvelles charges pour l'industrie

Swissmem s'attend à ce que les politiques et les partenaires sociaux soutiennent ces efforts. Des charges supplémentaires pour l'industrie sous forme de nouvelles taxes et réglementations affaiblissent la compétitivité des entreprises. Elles menacent la place industrielle suisse et donc les emplois en Suisse. Les mesures proposées en vue de l'application de la «stratégie énergétique 2050» risquent bien d'apporter de telles nouvelles charges. Elles ne tiennent pas suffisamment compte des exigences de l'industrie qui demande une sécurité d'approvisionnement élevée et des prix de l'électricité concurrentiels. L'augmentation de la taxe RPC et de la taxe sur le CO₂ renchérit artificiellement l'énergie.

Swissmem refuse ce genre de mesures qui affaiblissent ainsi la compétitivité internationale de l'industrie MEM. De plus, Swissmem exige que les entreprises grandes consommatrices d'énergie soient le plus rapidement libérées de la RPC, sans conséquences négatives pour le reste de l'industrie.

Dans le domaine de la politique extérieure, l'industrie MEM a besoin d'accords de libre-échange avantageux avec la Chine et l'Inde – malgré l'opposition du secteur agricole. Compte tenu de la faiblesse conjoncturelle probablement prolongée de l'Europe, un accès sans obstacles douaniers à ces marchés de croissance est encore plus important pour les entreprises MEM. ■ (Swissmem)

La pression sur les prix d'exportation s'est maintenue.



Photo: Swissmem

La réforme est un travail de persuasion

La réforme de la prévoyance vieillesse n'avance pas et la résignation politique s'installe. Cette tendance malsaine doit être brisée. Pour y parvenir, inspirons-nous de la pensée du sociologue Max Weber. **Par Thomas Daum**



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

Petit à petit, cela devient un problème de fond de la politique suisse: les assurances sociales sont soumises à une pression financière croissante et la prévoyance vieillesse, elle surtout, doit être réformée compte tenu de nos perspectives démographiques. Or, après l'échec de la 11^{ème} révision de l'AVS et le refus populaire de l'adaptation du taux de conversion minimum dans la LPP, de nombreux acteurs semblent avoir perdu le courage de s'attaquer au règlement des problèmes en souffrance. L'inquiétante formule de «blocage des réformes» devient de plus en plus un concept de base de notre politique sociale.

Il y a danger d'accoutumance à cette attitude résignée. Elle risque, si elle se prolonge, de nous détourner du souci de préparer activement l'avenir et de nous inciter à laisser la responsabilité des problèmes d'assurance non résolus aux «autres», si ce n'est, pire encore, aux générations suivantes. Il faut briser ce fatalisme politique qui risque de réduire en miettes la volonté de réforme. L'avenir de nos assurances sociales est une affaire trop importante pour que nous acceptions de contempler leur dégradation financière jusqu'au moment où la douleur forcera les votants à accepter des transformations structurelles. Nous devons au contraire réagir et nous ménager en matière de politique sociale des possibilités de manœuvre

prometteuses de solutions judicieuses et permettant d'éviter des coupes claires indifférenciées.

Engagement résolu et timing adéquat!

On cite souvent le mot de Max Weber disant que la politique est l'art de percer lentement un trou dans une planche de bois dur. Mais le ton du célèbre sociologue allemand n'était nullement à la résignation, puisque dans son ouvrage «La politique, profession et vocation», il précisait «... percer lentement un trou dans une planche de bois dur dans un effort tenace et bien calculé». Pour les réformes de la prévoyance vieillesse, cette approche est bien plus prometteuse que les reculs enregistrés aux titres de la 11^{ème} révision de l'AVS et de l'adaptation du taux minimum de conversion de la LPP. Elle exige des acteurs un engagement fort et convaincu, avec le souci du tempo adéquat et de la mesure. Ajoutons-y le démarrage en temps utile des travaux de réforme, car l'évolution démographique ne nous laisse pas toute l'éternité pour réfléchir.

L'expérience nous enseigne que la pression politique fondée sur des arguments technocratiques ne fait guère avancer le processus de réforme de la prévoyance vieillesse. Dans ce domaine, en effet, trop forte est la sensibilité émotionnelle – financière aussi parfois – des votants, qui ont le plus souvent le dernier mot. Ils veulent être convaincus de la nécessité des réformes et savoir si les objectifs visés sont judicieux. Ils veulent aussi être sûrs que le poids des réformes est équitablement distribué. Ce sont-là, le cas échéant, des obstacles de taille aux réformes. Des obstacles que seul un travail de persuasion permet de surmonter dans notre démocratie directe. Ceux qui pensent accélérer le train des réformes par des coups de force politiques risquent de le faire dérailler lors de la prochaine votation populaire. Notre prévoyance vieillesse ne pourrait se permettre le luxe d'un tel accident (supplémentaire)! ■

Photo: Robt Lewis

Bastien Droz, directeur de Ceramaret SA à Bôle

«Anticiper la demande: la clé de notre réussite»

Entreprise centenaire, Ceramaret SA est aujourd'hui une PME florissante avec plus de 150 employés. Active dans l'usinage de pièces de haute précision en matériaux durs, l'entreprise a su se réinventer pour conquérir de nouveaux marchés, notamment par une politique d'investissements majeurs. Si l'horlogerie constitue son principal débouché, la PME mise sur la diversification pour préparer l'avenir. **Par Stéphanie Spiess**

Monsieur Droz: Quelles sont les particularités de votre entreprise?

Bastien Droz: Son orientation vers l'avenir assurément. Notre activité occupant un marché de niche fortement concurrentiel à l'international, nous essayons de rester en contact permanent avec l'évolution des besoins de nos clients et par extension des marchés sur lesquels nous nous trouvons. Notre core business? La fabrication de petites pièces de haute précision en céramique technique, saphir ou encore rubis synthétique (à savoir des matériaux d'une extrême dureté) utilisés par l'horlogerie, le médical ou encore l'industrie des machines. Une politique d'investissements à long terme – plus de 20 millions planifiés sur trois ans – nous a notamment permis de s'offrir de la réserve pour croître et développer de nouveaux débouchés.

Comment se structurent vos marchés de prédilection?

En quelques années seulement, le secteur horloger a bondi de 10 pour cent pour représenter aujourd'hui 35 pour cent de notre chiffre d'affaires. Cette prévalence de l'horlogerie n'est pas délibérée, raison pour laquelle nous cherchons aujourd'hui à maintenir un équilibre entre nos différents secteurs d'activités. Avec 60 pour cent de notre production dévolue à l'exportation, la force du franc nous impose également d'accroître notre efficacité et notre réactivité. A ce titre, notre politique d'investissements, arrivant aujourd'hui à bout touchant, nous permet d'offrir à nos clients une infrastructure de production à la pointe.

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

Ces deux facettes sont chez nous indissociables. Avec plus de 100 ans d'existence, Ceramaret a accumulé un savoir-faire précieux et une forte crédibilité auprès de ses clients. Les pièces complexes réalisées et les demandes spécifiques de nos clients font naturellement appel à notre héritage et au know-how de nos collaborateurs. L'innovation quant à elle nous tire vers l'avant et ouvre de nouvelles perspectives. Notre département R&D, actif à la fois dans les processus d'industrialisation et dans le développement technique des matériaux, collabore étroitement avec nos clients pour développer ensemble la meilleure solution au meilleur coût. La dimension «conseil» est en effet primordiale chez Ceramaret et la relation client se conçoit comme un partenariat «win-win»: spécialiste de la céramique et spécialiste de son application industrielle avancent ensemble pour un résultat optimal. Nous mettons également au service de nos clients des moyens de production à la pointe aptes à répondre aux demandes les plus complexes.

Au niveau des ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire?

«Le savoir-faire de la main d'œuvre suisse est un atout clé de notre économie»

Avez-vous des exemples illustrant ce tournant majeur pour l'entreprise?

Surface doublée au niveau des locaux, acquisition de nouvelles machines de production, construction d'une cafétéria d'entreprise: autant d'atouts pour nous permettre de voir plus loin. Si Ceramaret SA compte aujourd'hui 150 employés, elle pourra à terme en accueillir 250.

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Compte tenu de notre position de sous-traitant, nous ressentons les fluctuations du marché avec un temps de retard. Heureusement, en période de turbulences économiques comme celle que nous vivons actuellement, nous pouvons compter sur des clients fidèles et sur la croissance du secteur horloger, notre débouché principal.



Photo: Stéphanie Spiess

Bastien Droz, actif depuis 2002 au sein de l'entreprise en qualité de cadre, accède à la direction en août 2011. Après une formation d'ingénieur ETS en microtechnique et un complément de formation en système de gestion d'entreprise à la HEG de Neuchâtel, ce jeune dirigeant de 39 ans a d'abord officié chez Ceramaret SA en tant que responsable de projet, puis chef du bureau des méthodes et enfin comme responsable du système management.

Notre entreprise a l'avantage de connaître un très faible taux de turn-over. Nous cherchons des personnes formées et expérimentées dans des domaines spécifiques de la technique et de la mécanique, une denrée rare malgré notre situation au cœur du bassin horloger. Nous mettons ainsi un point d'honneur à offrir à nos collaborateurs des conditions de travail avantageuses afin de se démarquer dans la région. Prestations sociales à la hauteur, encouragement à la formation continue tant à l'interne qu'à l'externe, cafétéria subventionnée par l'entreprise ou encore conditions de travail calquées sur la Convention collective du travail de l'industrie horlogère: autant de mesures visant à fidéliser au maximum notre personnel et à pérenniser ainsi leur précieux savoir-faire.

Quelles sont les clés de votre succès? Votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Fondée en 1907, la fabrique de l'époque ne desservait que l'industrie horlogère. Avec le temps, elle s'est diversifiée dans d'autres secteurs comme celui des instruments d'analyse, le polis-

sage, les imprimantes matricielles ou encore le matériel médical et chirurgical. Pour vous citer un exemple, l'entreprise est parvenue à atteindre il y a quelques années les 85 pour cent de part de marché mondial des aiguilles d'imprimante matricielle en tungstène! Saisir de nouvelles opportunités, voilà la clé de notre succès.

Concrètement, comment cela se traduit-il?

Pour anticiper au mieux, nous participons à de nombreuses foires internationales pour rencontrer les clients et observer les tendances et les nouveautés. En complément de ces actions, nous misons actuellement sur de nouveaux outils de prospection: la réalisation d'études de marché nous permet en effet d'obtenir une vision affinée des éventuels débouchés sur lesquels se profiler.

Ces études en amont sont précieuses pour sentir les tendances de demain et surtout pour entrer plus rapidement en contact avec nos clients. Plus tôt

nous sommes impliqués dans les projets, meilleur sera notre conseil!

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

Si l'isolationnisme helvétique, le franc fort ou encore les réglementations douanières mettent des bâtons dans les roues des entrepreneurs, le savoir-faire de la main d'œuvre suisse est un atout clé de notre économie. A cela s'ajoute la paix du travail, une véritable plus-value tant du côté de l'employeur que de l'employé. Au-delà de notoriété du label «Swiss Made», ces deux facteurs rendent la Suisse très attractive aux yeux du monde. ■

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

*Jugement***Refus du chômage partiel**

Le collaborateur qui refuse sa mise au chômage partiel peut être congédié pour motifs économiques si l'entreprise n'est plus en mesure de lui verser l'intégralité de son salaire. Toutefois, l'employeur restera tenu de lui payer l'indemnité prévue contractuellement en cas de licenciement lié à la situation conjoncturelle.

Faits

Le contrat de travail qui a été conclu entre X. SA et A. le 1^{er} novembre 2007, prévoyait que A. était engagé en qualité d'ingénieur par X. et que sa rémunération était fixée à 12 000 francs brut par mois. Il était précisé que A. était considéré contractuellement comme ayant 16 années d'ancienneté. En cas de licenciement pour raisons économiques intervenant avant le 31 décembre 2010, il était convenu que A. bénéficierait du plan social défini par C. SA le 15 décembre 2006. Le renvoi à ce plan social permettait de comprendre, pour un salarié considéré comme ayant 16 années d'ancienneté, qu'il aurait droit, dans ces conditions, à trois mois de salaire.

Au cours de l'année 2008, X. a connu de graves difficultés financières résultant notamment de la chute des commandes de machines. Elle a dû procéder à des licenciements économiques. Pour diminuer les coûts de production et sauvegarder des emplois, elle a proposé, en accord avec la commission d'entreprise, de réduire le temps de travail. La diminution de salaire devait être atténuée par un effort de l'entreprise et par les prestations de l'assurance-chômage. Cette proposition a été acceptée par la majorité des travailleurs lors d'une assemblée générale tenue le 3 février 2009.

Par lettre du 28 avril 2009, A. a informé X. qu'il refusait les mesures de chômage partiel. Alors que le chômage partiel devait commencer pour lui en août 2009, il a fait savoir, par courriel du 1^{er} juillet 2009, qu'il n'avait pas changé d'avis depuis sa lettre du 28 avril 2009 et qu'il refusait catégoriquement de chômer. Sous menace de licenciement, A. a été sommé de se soumettre au chômage partiel par la direction tout d'abord, puis

par le responsable de la commission d'entreprise. Il a persisté dans son refus.

Par courrier du 9 juillet 2009, X. a résilié le contrat de travail conclu avec A. pour le 31 octobre 2009.

Par demande du 28 avril 2010, A. a conclu au paiement par X. de la somme de 99 000 francs: 39 000 francs à titre d'indemnité pour licenciement abusif et 60 000 francs à titre d'indemnité prévue par le plan social de la société C. Il a soutenu qu'il avait été victime d'un congé-modification abusif et qu'il avait droit par ailleurs à l'indemnité contractuelle pour le motif qu'il était licencié avant le 31 décembre 2010 pour des raisons économiques.

X. a soutenu que la résiliation litigieuse était un congé ordinaire motivé par l'opposition de A. aux mesures de chômage partiel acceptées par les autres travailleurs.

Le tribunal a considéré que le congé n'était pas abusif parce qu'il était motivé par des difficultés financières sérieuses. En revanche, A. pouvait prétendre à trois mois de salaire en vertu de la clause contenue dans le contrat, puisqu'il avait été licencié avant le 31 décembre 2010 pour des raisons économiques.

Extraits des considérants

2.2 Dans sa motivation du grief X. s'en prend au raisonnement de la cour cantonale concernant la notion de congé-modification.

La cour cantonale est parvenue à la conclusion qu'elle ne se trouvait pas en présence d'un congé-modification qui puisse être qualifié d'abusif. Il en résulte que X. n'a pas été condamnée – comme le demandait A. – à payer, en sus de l'indemnité contractuelle, une indemnité pour licenciement abusif qui aurait pu



atteindre jusqu'à six mois de salaire (art. 336a al. 2 CO). X. n'a pas d'intérêt à se plaindre d'un raisonnement qui aboutit à une conclusion qui lui est favorable. Or, un intérêt est requis pour l'exercice de toute voie de droit. Les développements présentés par X. sont donc irrecevables.

Au demeurant, on ne voit pas en quoi le raisonnement de la cour cantonale violerait le droit fédéral. Il a été constaté en fait – de manière à lier le Tribunal fédéral (art. 105 al. 1 LTF) – que la demande de modification du contrat et le congé n'ont pas été adressés simultanément, de sorte que l'on ne se trouve pas, à strictement parler, en présence d'un congé-modification. Il a cependant été constaté que le congé avait été donné parce que A. n'avait pas accepté la modification, ce qui peut être considéré comme un congé-modification au sens large. Selon la jurisprudence, un congé donné pour le motif que A. n'accepte pas une modification du contrat doit être considéré comme abusif si la résiliation est utilisée comme un moyen de pression sans que la modification demandée ne soit sérieusement justifiée, notamment par un changement dans la situation du marché ou dans la gestion de l'entreprise. En l'espèce, la cour cantonale a estimé que l'insistance de X. à obtenir la réduction du temps de travail et le licenciement intervenu à la suite du refus de l'A. étaient justifiés par des motifs sérieux, à



Illustration: Christine Ruff

savoir l'impossibilité pour l'entreprise de continuer à payer les salaires convenus en raison de sa situation financière difficile causée par un recul des commandes. A considérer l'état de fait retenu par la cour cantonale le raisonnement adopté est conforme à la jurisprudence et ne viole pas le droit fédéral.

2.3 Se prévalant d'une transgression de l'art. 18 CO, X. se plaint de la manière dont a été interprétée la clause contractuelle prévoyant une indemnité en cas de licenciement de A.

Il a été constaté que les parties sont convenues que X. verserait à A. une indemnité si ce dernier était licencié pour des raisons économiques avant le 31 décembre 2010. Pour déterminer le montant de l'indemnité, la clause contractuelle se réfère à un plan social, conclu antérieurement et noué avec d'autres personnes. Il doit être précisé que le plan social n'est pas directement appliqué ici, puisqu'il lie en réalité d'autres personnes. Les parties l'ont incorporé dans leur clause contractuelle en vue de déterminer le montant de l'indemnité. Le plan social prévoit le versement de trois mois de salaire pour les collaborateurs ayant entre 15 et 17 ans d'ancienneté. Dans le contrat de travail d'espèce conclu le 1^{er} novembre 2007, il a été précisé que A. était censé avoir 16 ans d'ancienneté. Il en résulte donc bien qu'il avait droit, en cas de licenciement pour motif économique avant le 31 dé-

cembre 2010, à une indemnité correspondant à trois mois de salaire (36 000 francs).

Il reste à examiner si les conditions convenues donnant droit à l'indemnité sont réunies. Il a été constaté que X. avait licencié A. par lettre du 9 juillet 2009 avec effet au 31 octobre 2009. Il n'est en conséquence pas douteux que A. a été licencié avant le 31 décembre 2010, de sorte que la première condition fixée se trouve réalisée.

La seule question qui reste à résoudre est de savoir s'il a été licencié «pour raisons économiques».

2.3.3 En l'espèce, la cour cantonale n'a pas retenu d'indices qui permettraient de donner un sens particulier à la notion de «raisons économiques». Il faut donc interpréter ces termes selon la théorie de la confiance, c'est-à-dire en tenant compte du sens ordinaire des mots et de l'ensemble des circonstances propres au cas d'espèce.

Il a été constaté que X. avait licencié A. parce que celui-ci n'avait pas accepté la réduction du temps de travail. Partant, le congé n'est pas lié à une mauvaise qualité du travail ou à un comportement blâmable dans l'entreprise. En vertu de la liberté contractuelle, A. n'est en principe pas obligé d'accepter une péjoration des conditions de travail que X. voudrait lui imposer. In casu, le chômage partiel s'accompagnait d'une diminution de salaire, même si celle-ci était atténuée par un effort de l'entreprise et par les prestations de l'assurance-chômage. L'intérêt au contrat de A. réside précisément dans le salaire et A. a le droit de refuser une réduction de salaire, X. pouvant, en cas de nécessité économique, donner le congé en respectant les dispositions contractuelles. En refusant la modification du contrat de travail, A. n'a fait qu'exercer sa liberté contractuelle et son attitude ne saurait justifier, prise isolément, le congé qui lui a été donné.

X. tente de soutenir que l'attitude de A. serait contraire aux impératifs de la convention collective de travail et au principe du partenariat social. Elle n'invoque cependant aucune disposition légale, aucun article d'une convention collective et aucune clause contractuel-

le qui aurait obligé juridiquement A. à accepter la réduction de son temps de travail et de son salaire. L'argument, tel qu'il est présenté, ne répond pas aux exigences de motivation puisque l'on ne parvient pas à discerner en quoi consisterait la violation du droit fédéral. Cette partie de l'argumentation est irrecevable.

Il faut alors s'interroger sur les motifs qui ont conduit X. à licencier A. alors que celui-ci exerçait son droit de ne pas accepter une baisse de salaire. Les motifs résultent clairement des faits retenus par la cour cantonale. L'entreprise se trouvait dans une situation financière difficile, en raison d'un recul des commandes, et elle ne pouvait plus assumer le paiement des salaires convenus. A. a donc reçu le congé parce que X. ne pouvait plus assumer la charge financière du salaire contractuel. Considérer en pareilles circonstances que le congé a été donné pour des «raisons économiques» est conforme au sens des mots et à ce que A. pouvait comprendre de bonne foi à la lecture de la clause litigieuse.

X. soutient qu'un licenciement économique supposerait un licenciement collectif ou une restructuration. Si elle entendait restreindre ainsi la portée de la clause contractuelle, elle devait le dire clairement. Une telle restriction ne ressort pas du sens des termes employés.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
23 février 2012 (4A_555/2011)*

Jugement

Le devoir de fidélité lors de l'évaluation de nouveaux clients

Le devoir de fidélité ne se limite pas au cadre de l'activité explicitement convenue, mais concerne aussi les autres affaires de l'entreprise auxquelles le travailleur prend également part. Le collaborateur d'une banque, quelle que soit sa fonction, viole le devoir de fidélité s'il propose un nouveau client en sachant que la relation à créer nuira très probablement à la réputation ou à d'autres intérêts de la banque.

Faits

Dès le 1^{er} avril 2008, A. est entré au service de la Banque X. avec mission d'établir un bureau de représentation de la banque à Dubaï, puis de gérer ce bureau, y compris trouver et contacter d'éventuels nouveaux clients pour les présenter à la banque.

Peu auparavant, A. avait présenté à X. deux clients avec qui il traitait alors qu'il se trouvait au service d'un autre établissement bancaire. Il s'agissait de la société Y. Ltd et de son organe B. Le comité supérieur d'acceptation de la clientèle de X. a agréé Y. «sous surveillance» et l'établissement lui a ouvert d'importants crédits garantis par des titres. Dès fin juillet 2008, B. est personnellement entré en relation d'affaires avec X. Au sein de la direction, il était entendu que ces deux clients nécessitaient certaines précautions du point de vue de la déontologie bancaire («due diligence»).

En septembre 2008, B. sollicite un crédit au montant de 8 millions de dollars qui fut accordé.

En novembre 2008, X., en relations avec des transactions, faisait des investigations qui lui révélèrent que sur demande des autorités étatsuniennes, lesquelles soupçonnaient une fraude de plus de 100 millions de dollars, une perquisition avait été exécutée au Costa Rica dans les bureaux d'une société qui paraissait liée à Y.

Le 1^{er} décembre suivant, deux membres de la direction rencontrèrent A. à Genève mais ils n'abordèrent pas les informations récemment recueillies au sujet de Y.

Entre-temps, le 24 novembre, un avocat de Los Angeles s'était adressé par

courriel à A. pour lui faire savoir que ses clients avaient subi un dommage important et qu'ils en imputaient la responsabilité à B. et à X. Le 3 décembre, l'avocat transmet une copie de ce courriel à X. Celle-ci signala les relations ouvertes aux noms de B. et de Y. au Bureau de communication en matière de blanchiment d'argent de l'Office fédéral de la police, et elle bloqua les avoirs dans l'attente d'une décision de l'autorité compétente.

Le 22 décembre 2008, à Genève, A. fut interrogé par deux membres de la direction au sujet de ses relations avec B. et Y. En janvier 2009, il refusa un nouvel entretien que X. voulait fixer au plus tard le 22 de ce mois.

Extraits des considérants

4. X. soutient que le rapport de confiance nécessaire au maintien de la relation de travail a été détruit par le comportement de A. relatif aux clients B. et Y., et elle reproche à la Cour de justice d'avoir ignoré, à ce sujet, des faits importants qui étaient pourtant allégués et prouvés.

La Cour retient que le contrat de travail portait exclusivement sur l'ouverture puis la gestion d'un bureau de représentation à Dubaï, que les démarches et interventions de A. auprès de X., en tant qu'elles concernaient B. et la société dont celui-ci était l'organe, n'avaient aucun rapport avec l'activité ainsi convenue, et que ces démarches et interventions sont donc d'emblée inaptes à justifier une éventuelle résiliation abrupte du contrat.

Cette approche n'est pas compatible avec les règles du contrat de travail. L'art. 321a al. 1 CO impose au travailleur



d'exécuter avec soin la tâche qui lui est confiée et de sauvegarder fidèlement les intérêts légitimes de l'employeur. Ce dernier est donc en droit d'exiger un comportement loyal et fidèle non seulement dans le cadre limité de l'activité explicitement convenue, mais aussi, le cas échéant, en rapport avec les autres affaires de l'entreprise auxquelles le travailleur prend également part. Le collaborateur d'une banque, quelle que soit sa fonction, viole le devoir de fidélité s'il propose un nouveau client en sachant que la relation à créer nuira très probablement à la réputation ou à d'autres intérêts de X. Le collaborateur viole aussi le devoir de fidélité s'il inter-cède en faveur d'un client, même en marge de son activité habituelle, en sachant que l'opération favorisée par lui entraînera selon toute vraisemblance une perte pour X. On ne peut donc pas exclure a priori, comme le fait la Cour de justice, que des actes ou omissions concernant B. et la société dominée par lui puissent valablement motiver la résiliation abrupte du contrat de travail.

Il ressort des constatations cantonales que A. n'a pas informé X. du courriel reçu le 24 novembre 2008 d'un avocat de Los Angeles et qu'il a refusé l'entretien voulu par X. au mois de janvier 2009. Il s'agit incontestablement de manquements aux obligations imposées par le contrat de travail. Dans ce contexte où il était apparu que A. avait introduit un client soupçonné d'une

*Jugement***Transfert de rapports de travail**

La vente des actions d'une société anonyme n'entraîne pas le transfert des rapports de travail de son personnel selon l'article 333 CO.



Illustration: Christine Ruff

activité criminelle, avec qui il affirmait avoir une relation d'amitié, X. pouvait légitimement se montrer particulièrement méfiante et exigeante. Par son attitude, A. se révélait réticent à communiquer avec X. et même enclin à lui dissimuler des informations importantes. Cette situation était objectivement propre à rompre le rapport de confiance nécessaire à la continuation des rapports de travail. Contrairement à l'opinion de la Cour de justice, par suite des violations du contrat qui ressortent de ces constatations, les conditions d'un licenciement abrupt étaient réunies le 29 janvier 2009.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
5 mars 2012 (4A_723/2011)*

Faits

X. SA, à Genève, a pour but de fournir ses services aux sociétés du groupe Y. afin de centraliser et d'administrer les diverses sociétés du groupe du point de vue juridique, comptable, financier et administratif, et de prendre en charge l'activité du groupe en Suisse.

Dès le 1^{er} octobre 2006, A. est entré au service de X. en qualité de directeur général. Le contrat était résiliable en observant un délai de préavis de six mois. L'une de ses clauses était libellée comme suit:

Toute modification ou adjonction au présent contrat devra être passée par écrit entre les deux parties qui ont signé plus bas pour marquer leur consentement; le contrat est réputé représenter l'intégralité des clauses agréées par les deux parties, seules personnes/entités engagées par le présent contrat et par les actions en découlant.

Le 30 avril 2008, la totalité des actions de X. furent vendues à Z. SA Ltd, au Luxembourg, elle-même dominée par W. AG à Zoug.

X. a résilié le contrat de travail le 29 juin 2009.

Extraits des considérants

1. Dans l'action tendant au paiement d'un salaire, la qualité pour défendre appartient à l'employeur obligé selon

l'art. 322 CO. Celui qui prétend au paiement doit d'abord établir que la partie contre qui il dirige l'action a manifesté la volonté de se lier à lui par un contrat de travail selon l'art. 319 CO. En l'occurrence, X. ne conteste pas avoir conclu un pareil contrat mais elle soutient que la qualité d'employeuse a été tacitement transférée à W. dès le 1^{er} janvier 2009.

La Cour de justice retient que la vente des actions d'une société anonyme n'entraîne pas le transfert des rapports de travail de son personnel selon l'art. 333 CO. Elle retient aussi que dans le cadre d'un groupe de sociétés, un travailleur fournit éventuellement sa prestation à une société autre que l'employeuse, si cela a été convenu expressément ou tacitement, et qu'il n'en résulte pas non plus de transfert des rapports de travail. Selon l'organisation du groupe, il se peut encore que le salaire soit versé par une société tierce, également sans déplacement de la qualité d'employeuse. Au regard du contexte juridique ainsi établi, la Cour juge que X. est restée l'employeuse de A. alors même que, selon ses allégués, celui-ci a travaillé pour d'autres sociétés du groupe et n'a pas été régulièrement rémunéré par elle.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
2 avril 2012 (4A_37/2012)*

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance?
Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2011

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
Union patronale suisse
Téléphone 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Ressources humaines: réagir au changement de valeurs

Société et économie – liées par un changement profond des notions mêmes de valeurs – sont en mutation. Cette évolution a de fortes conséquences sur le management des ressources humaines et les responsables du personnel dans les entreprises. Les derniers enjeux les plus importants figurent aussi au centre du «HR Swiss Congress 2012», qui se tiendra en septembre prochain à Berne. **Par Dominik Marbet**



Photo: Prisma/Deklerak

Encourager, motiver et responsabiliser les collaborateurs: telles sont les tâches primordiales incombant au MRH.

De nombreuses études montrent que les évolutions démographique et technologique, ainsi que la pénurie de personnel qualifié et le changement de valeurs vont marquer profondément le développement des entreprises et leur réussite. La numérisation et la visualisation du travail auront des conséquences importantes pour la gestion des ressources humaines. L'encouragement des collaborateurs, le lien à l'entreprise des groupes d'employés stratégiquement importants, l'image de l'employeur («employer branding») et le développement systématique des compétences managériales, telles seront, à cet égard, les tâches primordiales incombant aux départements et responsables du personnel, en d'autres termes au management des ressources humaines (MRH).

Importance stratégique des HR

Si demain les entreprises veulent demeurer attractives pour leurs collaborateurs et attirer les talents, elles ne doivent pas seulement participer au

changement, mais savoir aussi l'anticiper afin de ne pas «passer à côté». On observe aussi des différences selon les secteurs: alors que les sociétés de services s'intéressent surtout au changement de valeurs, les entreprises de production visent massivement la technologie et la mondialisation. Fondamentalement, le MRH joue toujours un rôle stratégique primordial pour les entreprises.

Dans la période économique instable que nous traversons, les services du personnel sont très sollicités. Selon une étude de Price Waterhouse Coopers (PwC), la loyauté des employés est mise à rude épreuve. Quand le marché de l'emploi se rétablira, cela constituera un défi pour les entreprises. Il s'agit donc de prendre les devants. En fait, le danger existe que les entreprises, compte tenu de leurs soucis quotidiens liés aux ressources humaines, se consacrent exclusivement à résoudre les problèmes actuels, tout en négligeant une approche stratégique des défis à venir qui ont été évoqués plus haut.

Nouvelles tendances et exigences

Une chose est claire: les services de ressources humaines exercent une fonction importante pour l'entreprise et son développement économique. Or, aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, il ne va pas toujours pas de soi d'assurer la présence des RH là où se prennent d'importantes décisions stratégiques et opérationnelles, autrement dit de leur réserver un «siège à la table directoriale». Pour mériter ce siège, les spécialistes des RH doivent connaître à fond les activités de la société et les effets de la gestion du personnel sur ses affaires.

Les collaborateurs sont un élément central de réussite dans la gestion de toute entreprise. Que les responsables du personnel maîtrisent à la perfection le travail des RH n'est pas suffisant. Ils doivent aussi connaître les tendances économiques générales et leurs effets (futurs) sur les affaires de la société, tout en intégrant ces paramètres dans la conduite du personnel. Voir plus loin est donc essentiel, pour le MRH comme pour l'ensemble des domaines de l'entreprise.

Le congrès HR Swiss 2012: thématiques essentielles

Le congrès HR Swiss 2012, qui se tiendra pour la 5^e fois en septembre (voir encadré), s'emploiera à faciliter cette approche aux spécialistes RH de Suisse en débattant des grandes tendances

*«Les collaborateurs
sont un élément
central de réussite
dans la gestion
de toute entreprise»*

actuelles et de leurs conséquences pour la direction du personnel. En tant qu'organisation faîtière du management des ressources humaines, HR Swiss intervient depuis des années pour donner plus de poids au MRH, stimuler les compétences professionnelles des spécialistes du personnel et de la formation et favoriser le réseautage à l'échelle na-

Congrès HR Swiss 2012, à Berne

La 5^e édition du congrès HR Swiss aura lieu les 19 et 20 septembre 2012 au Kursaal de Berne. Le thème (en anglais): «From values and engagement to performance». Le premier jour du congrès sera consacré aux changements de valeurs dans la société et ses conséquences sur le management des RH. Au second jour, il sera question de la motivation des collaborateurs: comment susciter leur enthousiasme pour la bonne marche de l'entreprise et accroître leurs performances. Les participants peuvent compter sur un programme varié et des conférenciers très qualifiés, avec des sessions parallèles consacrées à des thèmes spécifiques. Cette année, le «Swiss Arbeitgeber Award» sera décerné le 19 septembre sur scène, après le programme du jour. Dans ce contexte seront distingués les meilleurs employeurs de Suisse, sur la base de questionnaires détaillés remplis par des salariés. ■

Plus d'informations sous www.hr-swiss-congress.ch
www.swissarbeitgeberaward.ch

tionale. HR Swiss est donc active au sein de l'organisation des examens professionnels fédéraux de RH et fortement engagée dans l'encouragement de la formation duale, aux côtés de l'Union patronale suisse.

Le congrès HR Swiss, qui a lieu tous les deux ans, est devenu un rendez-vous incontournable pour les spécialistes du domaine. Il réunit toutes les communautés RH de Suisse et permet des échanges d'idées par-dessus les barrières linguistiques. A l'ordre du jour figurent à chaque fois des thèmes RH jugés déterminants pour l'orientation stratégique de l'entreprise. En plus de sensibiliser les spécialistes RH, des conférenciers compétents transmettent dans ce cadre toute connaissance utile au MRH, notamment pour lui permettre de collaborer à une stratégie prometteuse pour l'avenir de l'entreprise.

Engagement et performance en point de mire

Avec le thème central de cette année, «From values and engagement to performance», le congrès HR Swiss 2012 se consacre aux enjeux essentiels du management du personnel. Quelles sont aujourd'hui les exigences des employés? Quelles sont les valeurs déterminantes et comment les entreprises les mettent-elles en avant? Qu'est-ce qui stimule les salariés et où puisent-ils leur motivation? Comment peut-on renforcer leur engagement afin d'accroître leurs performan-

ces et susciter leur enthousiasme pour une réussite collective? Ces questions et d'autres encore – avec des réponses pertinentes – attendent les congressistes.

Des idées directrices seront développées par la tête pensante du management Kjell Nordström, par le philosophe et auteur de bestsellers Richard David Precht et par des praticiens issus du monde des entreprises, tels Carsten Schlotter (CEO de Swisscom) et Jean-Luc Favre (directeur d'ABB Sécheron et du secteur clientèle chemin de fer chez ABB). Ils devraient aiguïser les sens des spécialistes RH. Les séances qui se tiendront en parallèle pendant les deux jours de congrès approfondiront les thèmes retenus tout en proposant des réponses et solutions possibles supplémentaires. Le but final est de rendre les spécialistes RH capables de traiter de manière proactive les grandes thématiques intéressant l'entreprise. Si le MRH ou les services du personnel réussissent non seulement à aborder les défis qui se posent aux entreprises, mais encore à contribuer à leur solution, alors leur «siège réservé à la table directoriale» devient indispensable pour toute société. Le congrès HR Swiss 2012 constitue un pas supplémentaire vers cet objectif. ■

Dominik Marbet est président du comité d'organisation du congrès HR Swiss et responsable du secteur des relations publiques et de la formation professionnelle à l'Union patronale bâloise.

Hans C. Werner sur la nouvelle stratégie «accompagnateur» de Swisscom

«Passer de l'orientation client au rôle d'accompagnateur»

Que peut signifier «améliorer les performances» pour une entreprise et son personnel? Dans la présente interview, le chef du personnel de Swisscom Hans C. Werner nous dit ce que fait actuellement le groupe pour développer sa culture de l'orientation client afin de répondre aux nouveaux besoins du monde numérique. **Interview: Michaela Geiger**

Monsieur Werner, vous êtes le nouveau directeur des ressources humaines de Swisscom depuis l'automne 2011. Quels objectifs vous êtes-vous assignés à ce titre pour améliorer la performance au sein de Swisscom?

Hans C. Werner: Dans les premiers mois de ma prise de fonction, j'ai jugé important de commencer par bien connaître l'entreprise, sa culture et ses valeurs. C'est à partir de cette perception, en effet, que peut se définir le positionnement des RH, lesquels doivent avoir pour objectif principal de contribuer le mieux possible à mettre en œuvre une stratégie d'entreprise.

Quels sont les défis particuliers qui se posent à un groupe comme Swisscom dans la gestion des RH?

Swisscom est une grande organisation, aux secteurs et domaines d'activité divers. On y trouve dès lors des équipes RH ayant des positionnements différents. Il importe de savoir exactement dans quel domaine travaille un collaborateur, car les conditions du marché et les exigences afférentes diffèrent grandement ici ou là. Dans cette structure complexe, le management RH a donc pour tâche de trouver un dénominateur commun, de définir les thèmes devant être traités et la manière de les traiter, enfin de fixer les valeurs qui s'appliquent et doivent être respectées prioritairement à l'échelle du groupe entier.

L'autre question qui se pose pour la gestion des RH consiste à savoir jusqu'où la culture d'une entreprise peut s'accommoder de son orientation et de quelle marge de manœuvre les divers domaines d'activité ont besoin pour pouvoir déployer chacun sa pleine efficacité.

En tant que gestionnaire en RH, comment procédez-vous pour encourager la performance au sein de l'entreprise?

D'un côté il importe que le groupe se donne aussi une «identité» commune dans le domaine des RH et qu'il montre au-dedans comme au-dehors ce pour quoi il s'engage. A cet égard, le concept directeur et la stratégie générale sont deux sujets très importants sur lesquels nous travaillons intensément en ce moment. La charte nous unit dans l'orientation et le comportement, la stratégie nous donne la voie à suivre pour réaliser des objectifs communs. D'un autre côté, les RH doivent utiliser la liberté

«Nous voulons être perçus comme des accompagnateurs dignes dans le monde numérique»

de manœuvre à disposition dans les divers secteurs d'activité pour assurer les succès de l'entreprise sur le marché, par exemple recruter les collaborateurs qui conviennent pour le secteur des TIC, la pose de câbles ou les boutiques Swisscom.

Dans quels domaines, à votre avis, Swisscom se montre-t-elle exemplaire en matière de performance?

En entrant dans ce groupe, j'ai été très impressionné de voir à quel point le souci de la clientèle y est profondément ancré. On sent chez Swisscom une orientation très marquée sur les services d'assistance, quel que soit l'interlocuteur.

Les premières semaines de ma prise de fonction comme chef du personnel, j'ai mis en route un programme d'accueil (onboarding) et passé en revue les divers secteurs et activités. Je suis resté quelques jours dans un shop avec des techniciens de maintenance auprès des clients et j'ai suivi sur des chantiers la pose de câbles en fibre de verre. J'ai pu constater partout une très nette orientation client.

L'orientation client fait donc partie intégrante de la culture Swisscom?

Bien sûr! Et elle se développe de plus en plus. Nous constatons, par exemple, que dans les télécommunications, la complexité augmente et connaît une progression si fulgurante qu'il devient toujours plus difficile pour des non-experts d'honorer l'orientation en question. Cela nous a conduits à mettre sur pied un nouvel engagement à l'égard de la clientèle. Concrètement, nous voulons être perçus comme des accompagnateurs dignes de confiance dans le monde numérique. Cela signifie que nous maintenons l'orientation actuelle sur le service d'assistance, en nous fixant cependant un objectif complémentaire.

Quelles en sont les tâches pour les RH?

Passer de l'orientation client au rôle d'accompagnateur digne de confiance est une étape de perfectionnement. Cela va nous occuper ces prochains temps. A cet égard, les RH auront l'importante tâche d'établir la nouvelle perception au sein de l'organisation.

Comment appliquez-vous ce programme?



Photo: Marc Weill / Swisscom

Hans C. Werner est le nouveau directeur des ressources humaines chez Swisscom depuis l'automne 2011.

Nous avons défini pour les RH une nouvelle stratégie baptisée «Accompagnateur digne de confiance», avons choisi diverses thématiques et développons à présent pour ce projet un programme complet.

Quels sont vos priorités à cet égard?

Il s'agit d'abord de préciser le profil, autrement dit la différence entre l'orientation client et un rôle d'accompagnateur de confiance. S'y ajoute la question des personnalités dont nous avons besoin dans l'idéal comme accompagnateurs. A cette fin, un profil d'exigence est établi.

La seconde priorité est celle du recrutement. Comment faire pour trouver le personnel exactement en phase avec l'esprit d'accompagnateur de confiance? Conformément à notre «philosophie», il doit s'agir de personnes qui se sentent à l'aise dans ce rôle, de personnes ayant de l'initiative, qui voient et anti-

cipent tous les scénarios de ce qui peut arriver au client.

Troisièmement, nous devons veiller au perfectionnement des collaborateurs de Swisscom et les confirmer dans le rôle d'accompagnateurs. Cela ne fait pas appel aux individus uniquement, mais à l'équipe entière. Quatrièmement, nous réfléchissons à ce que la performance signifie dans le contexte de la nouvelle stratégie de l'accompagnateur. Par exemple, comment amener les collaborateurs à fournir leurs meilleures prestations? Il s'agit aussi de considérer la nouvelle stratégie d'accompagnateur sous l'angle du système d'incitation et de se demander si ce système et ses indemnisations sont adéquats.

Cela ressemble à un programme de RH entièrement nouveau?

C'est bien le cas: nous l'appelons la «prochaine étape des RH». Sur différents projets sectoriels, nous réunissons ainsi en

un temps très court les conditions essentielles nous permettant d'appliquer la stratégie d'accompagnateur en tant qu'entreprise Swisscom. Nous n'avons démarré qu'en début d'année cette initiative – le passage de l'orientation client au rôle d'accompagnateur. Installer partout la nouvelle approche prendra certainement du temps, encore que de nombreux collaborateurs de Swisscom ont déjà acquis aujourd'hui une mentalité bien profilée d'accompagnateurs.

Comment les collaborateurs sont-ils associés au processus?

Notre approche du projet est très complète. Pour le recrutement, par exemple, la question consiste à savoir comment trouver des collaborateurs adéquats pour appliquer la stratégie de l'accompagnement. Il ne suffit pas de définir une nouvelle stratégie d'embauche axée sur la conformité aux exigences du gestionnaire de la ligne hiérarchique. Nous cherchons à l'interne, dans un processus intégral axé sur le dialogue – par exemple à la faveur d'entretiens et d'ateliers – à comprendre les besoins de tous les acteurs concernés. Nous tenons compte également des candidat(e)s – qui doivent se sentir à l'aise dans la procédure d'annonce de candidature et avoir une bonne impression de notre entreprise – indépendamment du fait qu'ils (ou elles) obtiennent ou non un poste. Il me paraît important d'offrir une bonne image en tant que groupe, puisque les personnes qui font acte de candidature chez nous sont aussi des clients ou des clients potentiels de Swisscom.

En quelques mots, que signifie la performance dans ce contexte?

J'estime qu'on ne doit pas considérer la culture de la performance de manière isolée. La performance s'inscrit dans la stratégie et l'histoire d'une entreprise. Elle doit s'adapter à la voie que suit précisément une entreprise et fait à ce titre partie intégrante d'un processus évolutif complexe. ■

© «Persorama HR Swiss». Michaela Geiger est rédactrice en chef de cette publication.

Faut-il des normes ISO pour le MRH en Suisse?

A Genève où elle a son siège, l'ISO (Organisation internationale de normalisation) chapeaute les organismes de normalisation de 163 pays. La Suisse y est représentée par l'Association suisse de normalisation (SNV). Depuis sa fondation en 1947, l'ISO a édicté jusqu'ici 19'023 documents normatifs. En 2011 a été mis sur pied le Comité technique 260, chargé de définir des normes pour le management des ressources humaines (MRH). Comment faut-il apprécier cette initiative dans une optique d'économie d'entreprise? **Par Bruno Staffelbach**

La normalisation a le vent en poupe. Les normes permettent d'opérationnaliser les qualités et de préciser les critères. Elles servent de fondement à toutes sortes de certifications, évaluations et accréditations. L'ISO précise aussi les raisons pour lesquelles le MRH a besoin de normes ISO.

Pourquoi normaliser le MRH?

Dans une économie mondialisée, des normes communes rendent les marchés du travail plus poreux. Elles sont un facteur de professionnalisation. Elles disent ce qui est professionnellement acceptable et ce qui ne l'est pas. Elles simplifient la communication ainsi que les comparaisons en définissant de manière uniforme les notions et en standardisant les processus. La codification normative permet aussi d'imposer des règles juridiques et morales minimales, par exemple en matière de protection de la sphère privée ou de participation.

Pour l'ISO, il y a probablement aussi des raisons implicites à l'élaboration de normes de MRH, qui découlent de sa position même d'organisme normatif. Il existe en effet dans le monde diverses conceptions de «bonnes pratiques». D'où une certaine compétition entre organismes normalisateurs. Quand les normes ne voient pas le jour sous l'égide de l'ISO, d'autres entités se chargent de les énoncer. A travers les produits qu'elle distribuent, les entreprises TIC, par exemple, ont déjà normalisé une partie non négligeable du travail (administratif) de gestion de personnel.

Les normes ISO visant le MRH ne sont pas une nouveauté. Il existe près de 90



Photo: Pisma / Franz Pfluegl

Les normes comportent le risque d'installer des pilotes automatiques là où la réflexion personnelle demeure pourtant requise.

normes ISO touchant ce domaine, la plupart en lien avec la formation et la documentation. Sous le titre «Ressources humaines», le chapitre 6.2 d'ISO 9001 est dédié aux exigences minimales des systèmes de management de la qualité. La nouvelle norme ISO 10667 réglemente les procédures et méthodes d'évaluation et de sélection des personnes au travail. Enfin l'ISO a mis sur pied divers comités techniques, tels ceux de l'ergonomie, de la responsabilité sociale ou de l'apprentissage informel, qui opèrent indépendamment du Comité technique 260 (MRH). En dehors de l'ISO, on trouve aussi plusieurs catalogues de normes, comme celui de l'Organisation internationale du travail (OIT), les directives de l'OCDE destinées aux entrepri-

ses multinationales ou encore le standard international SA8000. Il existe donc un marché et une concurrence en matière de normes.

A quoi servent les normes?

La normalisation présente divers avantages, et nous en citerons trois. Premièrement, l'équivalence «MRH = service du personnel» a longtemps eu cours, ce qui signifie que le MRH est ce qu'en font les directions du personnel. Lesquelles se sont légitimées en développant des systèmes compliqués qu'elles seules étaient assez expertes pour savoir maîtriser. Avec la normalisation, ces systèmes deviennent aujourd'hui transparents et accessibles aux profanes. Ils peuvent aussi être utiles sur le terrain,

là où l'on en a concrètement besoin. Face à pareille «atteinte» à leur «quasi monopole», il faut s'attendre à ce que les départements du personnel se dressent contre les normes et la normalisation ISO.

Deuxièmement, les normes rendent comparables entre eux, partant contrôlables, les services du personnel et les procédures MRH. Un miroir est ainsi tendu aux départements du personnel, qui leur permet de savoir lesquels, théoriquement, sont «les plus beaux du royaume». Troisièmement, enfin, les normes sont aussi le fruit de connaissances confirmées. Elles transmettent donc un savoir-faire qui, sans cela, ne serait pas disponible! Grâce à elles, par exemple, les PME peuvent s'économiser les services de coûteux experts en appliquant la norme 10667 pour une évaluation d'aptitudes.

A ce stade, toutefois, un certain nombre de critiques se font jour.

Faux espoirs?

Pour commencer, se pose la question de savoir ce qui importe le plus: la norme ou la pratique, les règles du livre de cuisine ou le talent du cuisinier? Les normes sont certes utiles, mais pas nécessairement suffisantes.

Un autre point concerne le contenu de la normalisation: le MRH est une tâche de direction qui comprend au moins cinq aspects:

- la gestion de sa propre personne,
- la conduite de projets liés au MRH,
- la conduite directe des personnes,
- la conduite (indirecte) des organisations (à travers les systèmes de recrutement, d'évaluation et de rémunération),
- la direction exercée dans des contextes différents.

L'ISO est centrée uniquement sur le quatrième aspect, qui concerne les organisations. Le troisième point critique tient au fait que seuls sont normalisables des processus identiques dans des conditions identiques. Il s'agit en général de processus techniques. Or, tout ne relève pas de la pure technique dans le domaine du MRH. La pratique y joue aussi un rôle important, comme chez

les médecins. Pour eux, il existe assurément des normes et des procédures précises en matière de diagnostic et de thérapie, mais les patients à traiter sont à chaque fois différents! L'art du praticien consiste donc à appliquer ces normes et procédures en fonction de la situation donnée. Il faut savoir distinguer la science de la technique et la pratique de l'art. Les uns appliquent des normes techniques, les autres des «règles de l'art». A quoi correspondent, à cet égard, les normes ISO?

Le quatrième problème découle des expériences liées à l'outsourcing, quand on délocalise non seulement des tâches, mais aussi la responsabilité qui leur est associée. Au niveau de l'entreprise, une situation analogue se présente lorsque le «code de conduite éthique» remplace la conscience personnelle. Les normes comportent le risque d'installer des pilotes automatiques là où la flexion personnelle demeure pourtant requise.

Continuer jusqu'où?

La Suisse a-t-elle besoin de normes ISO pour le MRH? Si l'on songe – entre autres – au droit du travail, aux conventions collectives de travail ainsi qu'à toutes les commissions (CFST) et institutions existantes, le MRH apparaît d'ores et déjà soumis en Suisse à un corset très étroit de réglementations. S'y ajoutent les normes communautaires de Bruxelles et celles d'organisations pri-

«Le MRH apparaît d'ores et déjà soumis en Suisse à un corset très étroit de réglementations»

vées créatrices de systèmes normatifs, de certification, d'évaluation ou d'accréditation, comme la SGS ou diverses sociétés de révision ou de logiciels (SAP). Les systèmes internes de contrôle et de conformité sont certes très friands de normalisation. De même, les services du personnel ont la réputation d'être des points de pénétration, voire la source même d'une bureaucratie envahis-



Bruno Staffelbach: «Tout ne relève pas de la pure technique dans le domaine du MRH».

sante. Malgré cela: après 19 023 documents normatifs de l'ISO et compte tenu du degré de réglementation élevé qui règne déjà en Suisse – précisément dans le domaine du MRH – il n'est pas surprenant qu'on arrive à saturation en termes de normes ISO.

L'ISO est cependant une organisation internationale. Sans tenir aucun compte de la forte densité normative que connaît déjà la Suisse, elle propose, examine et publie des normes à sa libre appréciation. Lorsque celles-ci présentent des avantages par rapport à des normes suisses, elles sont reprises dans notre pays.

Cela peut être le cas pour codifier certaines notions particulières (par exemple la «satisfaction au travail») ou pour certains chiffres clés. Mais au-delà de cela, le «marché suisse» pourrait se montrer désormais moins accueillant aux nouvelles poussées normatives. Après consultation, l'Association suisse de normalisation a donc décidé à bon escient de troquer son statut de «participant» contre celui de simple «observateur» au sein du Comité technique 260 consacré au MRH. ■

Bruno Staffelbach est professeur ordinaire d'économie d'entreprise et titulaire de la chaire de management des ressources humaines à l'Université de Zurich.

Formation professionnelle supérieure

Les examens fédéraux doivent être renforcés

La formation professionnelle supérieure est l'objet aujourd'hui d'une attention plus soutenue que naguère. Cela concerne surtout les examens fédéraux pour la mise en œuvre desquels le Conseil fédéral propose actuellement une hausse substantielle des contributions. Son initiative doit être saluée, qui soutient de manière ciblée cet instrument de qualification important pour le marché du travail. D'autres améliorations encore sont toutefois nécessaires. **Par Jürg Zellweger**

On connaît les examens fédéraux d'agent technico-commercial, de spécialiste en ressources humaines, de concierge ou d'expert comptable et controlling. Une distinction se fait entre les examens professionnels sanctionnés par un brevet et les examens professionnels supérieurs couronnés par un diplôme. Ces examens jouent un rôle important pour l'approvisionnement du marché du travail en personnel spécialisé et cadres dirigeants: chaque année, la Confédération délivre environ 13 000 brevets et plus de 3000 diplômes. Les besoins multiples de l'économie se reflètent dans quelque 400 règlements d'examen différents, dont une grande partie concerne les domaines industriel et artisanal. Jugés néanmoins en fonction des

diplômes, les examens relatifs au secteur des services (deux tiers de l'ensemble des candidats) jouent un rôle central.

Un instrument précieux pour les employeurs

Chaque épreuve est chapeautée par un organe responsable où siègent en principe des représentants des associations d'employeurs, d'employés et professionnelles, ou encore des associations professionnelles intéressées. Les organes définissent le contenu des épreuves et réalisent celles-ci avec l'aide du «personnel de milice» issu des entreprises. Ils assument donc dans une certaine mesure – en lieu et place de chaque entrepreneur agissant seul – la super-

vision des qualifications professionnelles des demandeurs d'emploi potentiels. A la différence des systèmes scolaires, ce ne sont pas les institutions de formation, partant les «fournisseurs», qui attestent ici les prestations des candidats potentiels, mais les «consommateurs» de ces prestations, aux yeux de qui les qualifications effectives des candidats revêtent beaucoup d'importance. Il en résulte que ces diplômes inspirent aussi une grande confiance aux employeurs.

Les examens fédéraux sont donc un très précieux instrument d'obtention de qualifications professionnelles supplémentaires. Les pouvoirs publics devraient donc les soutenir comme ils le méritent. Celles et ceux qui terminent

Les examens fédéraux prévoient une expérience professionnelle de plusieurs années comme condition d'admission.



une formation professionnelle supérieure devraient bénéficier de cette formation à des tarifs acceptables et ne pas être discriminés par rapport aux étudiants des hautes écoles. En outre, associations et institutions de formation devraient disposer de conditions-cadre qui rendent ces filières attrayantes.

Le Conseil fédéral propose plus de moyens

Dans une consultation qui prendra fin à la mi-septembre, le Conseil fédéral met en débat l'augmentation de la participation financière de la Confédération à la coûteuse mise en œuvre de ces examens. Cette participation passerait de 25 à 60 pour cent (dans des cas exceptionnels à 80 pour cent). L'objectif est de décharger les gradués des taxes d'examen. De plus, les marges de manœuvre pour l'indemnisation des experts de milice aux examens ou pour les améliorations de la qualité devraient également être élargies.

Plus concrètement: dès 2013, les subventions directes de la Confédération pour le système d'examen devraient passer de 15 millions de francs aujourd'hui à 40 millions de francs. C'est une somme substantielle, même au regard des moyens dont disposent les cantons, lesquels soutiennent la préparation aux examens fédéraux par des subventions de cours totalisant quelque 50 à 60 millions de francs annuels. Par rapport à d'autres filières de formation du degré tertiaire (comme les hautes écoles spécialisées, ou même l'université) ce soutien peut toutefois encore être qualifié de modeste.

Un atout: le caractère ouvert de la préparation

Comme condition d'admission, les examens fédéraux prévoient une expérience professionnelle de plusieurs années, mais n'ont pas d'autres exigences quant à la préparation. A divers égards, cette ouverture est un avantage.

Premièrement, ce système permet l'admission de personnes ayant des bagages de formation divers. Ainsi une qualification de chef des ressources humaines avec diplôme fédéral peut être obtenue aussi bien par des personnes détenant un certificat de fin d'appren-

tissage que par des diplômés en économie avec une spécialisation en management du personnel. Pour cela, diverses offres de préparation sont bien sûr nécessaires et il existe une palette de cours vaste et variée correspondant aux besoins. On en compte plus de 1000 dispensés par les institutions les plus diverses, ce qui permet un accord optimal des préparations individuelles aux examens avec les connaissances préalables tout comme avec la situation actuelle du travail.

«Un système ouvert et dynamique offre de nombreux avantages au marché du travail.»

Cette ouverture permet aussi bien de centraliser que de décentraliser les offres de préparation aux examens et les capacités de formation peuvent être rapidement ajustées à la demande. Elle est aussi indispensable pour tenir compte des besoins changeants du monde du travail. Sur les quelque 400 examens fédéraux actuels, entre 60 et 100 sont constamment en révision, ce qui rend également nécessaire une capacité d'adaptation élevée des cours préparatoires.

Fonctions importantes pour le marché du travail

L'essentiel est que, grâce à l'ouverture et au dynamisme du système, les examens fédéraux puissent remplir diverses fonctions importantes pour le marché du travail: par exemple, permettre d'accéder à une spécialisation sur la base d'une formation donnée – notamment à la faveur de formations spéciales et de direction pour les PME manufacturières (polisseurs, appareilleurs, titulaires de maîtrise fédérale). Sont également importantes les spécialisations sectorielles spécifiques – par exemple les postes dans l'administration du personnel ou de l'immobilier, dans le marketing, le tourisme ou les assurances – acquises à l'issue d'une formation professionnelle généraliste (par exemple un ap-

prentissage de commerce). Citons enfin les examens fédéraux parfois obligatoires pour l'admission à des professions réglementées, par exemple celles de réviseur, de garde-pêche ou de conseiller en électro-sécurité.

Dans l'optique du marché du travail, ce qui importe aussi est l'encouragement donné aux qualifications nouvelles et aux facilités de passage d'une branche à l'autre. Cet élément de souplesse permet également de corriger d'éventuels excédents numériques de formations initiales dans les secteurs primaire et secondaire, en offrant la possibilité de compléter les qualifications individuelles en fonction des besoins (par exemple par l'acquisition de titres de formateurs, d'agents technico-commerciaux ou d'organiseurs). Sont également accessibles dans le cadre des examens fédéraux de nouvelles qualifications professionnelles qui ne peuvent être acquises qu'à l'âge adulte au terme d'une formation (par exemple: directeur-trice de centre ou policier-ère).

Améliorations supplémentaires indispensables

Les propositions du Conseil fédéral visant à renforcer les examens fédéraux méritent sans conteste d'être saluées. Elles sont très bien ciblées – sur l'organisation des examens – et peuvent déployer rapidement leurs effets. D'un autre côté, tout en reconnaissant qu'elles évitent certes des interventions délicates dans les cours préparatoires, il faut admettre qu'elles ne contribuent pas à résoudre la situation encore insatisfaisante qui caractérise ces cours. L'actuelle pratique cantonale du subventionnement, fruit d'une évolution historique, risque à vrai dire d'entraver le développement ultérieur de ce secteur de formation. Ce qu'il faut dans ce domaine, pour le soutien subsidiaire aux diplômés, ce sont des procédés simples, transparents et cohérents, susceptibles de remédier à la confusion qui tend à caractériser la situation actuelle. Il conviendra de s'attaquer à ce problème dans une prochaine étape. ■

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

Elite SA – Literie durable et sur-mesure

L'art du bien dormir

Chez Elite SA, à Aubonne (VD), la literie sur-mesure est un véritable travail d'orfèvre depuis bientôt 120 ans. Du sommier au matelas, des têtes aux cadres de lit en passant par les draps et la duveterie, l'approche de la literie est globale, artisanale et swiss made. Détentrice de l'Ecolabel, Elite SA garantit également à ses consommateurs une production respectueuse du développement durable. Avec sa récente offre de leasing de literie pour les hôteliers, Elite SA vient de lancer une idée totalement exclusive sur le plan international. **Par Adrienne Prudente**

On l'achète souvent en moins de 10 minutes chrono et pourtant: le lit est l'élément clé de la chambre à coucher voire même au-delà! Sa qualité a en effet de réelles répercussions sur la santé. «Diverses études relèvent le rapport très étroit existant entre la qualité de la literie et les problèmes liés au sommeil tout comme le mal de dos; pourtant l'achat d'un matelas se réduit souvent à un mal nécessaire aux yeux du grand public alors qu'il y a de véritables enjeux sous-jacents en termes de santé» souligne d'entrée de jeu François Pugliese, propriétaire et Directeur général d'Elite SA. Conscient de l'importance du bien dormir, cet entrepreneur s'est donc donné comme point d'honneur – avec sa cinquantaine de collaborateurs – d'offrir à ses clients une literie de très haute qualité et sur-mesure, alliant excellence du couchage et design. Une stratégie gagnante: depuis son entrée en scène voilà 6 ans, le nombre de collaborateurs a plus que doublé et la société Elite affiche un volume d'affaires quatre fois plus élevé qu'auparavant.

Une histoire de qualité

La genèse d'Elite remonte à 1895, à Aubonne: Jules-Henri Caillet, maître sellier-tapissier, y produit ses premiers matelas. Cet artisan a alors l'amour du travail bien fait et privilégie les matières naturelles les plus nobles. Ces matelas seront d'ailleurs rapidement réputés à des kilomètres à la ronde. Deux générations de Caillet lui succéderont à la tête de l'entreprise familiale jusqu'en 2006, moment de la reprise par François Pugliese. «Si j'ai notamment revisité la gamme des matelas et investi dans de nouvelles machines à mon arrivée à la tête d'Elite,



François Pugliese, propriétaire et directeur général d'Elite SA depuis 2006.

j'ai surtout perpétué le même leitmotiv tout en rafraîchissant l'image de la marque: privilégier la qualité à tout prix et sélectionner les matières premières et fournisseurs avec rigueur!». Un exemple parmi d'autres? Les sommiers sont en bois massif, provenant de forêts locales. Leur durée de vie passe ainsi du simple au double. Quant à celle d'un matelas Elite, il atteint jusqu'à 20 ans alors que l'industrie prône dorénavant 5 à 8 ans. Le tout, sans doubler pour autant le prix d'achat du matelas, bien au contraire. Elite propose même un service de restauration pour rafraîchir un matelas en cours de vie.

Protéger la santé et l'environnement

«Réduire au maximum l'impact de notre entreprise sur l'environnement passe par le développement de produits durables» explique François Pugliese. D'ailleurs la PME aubonnoise a décroché en

2010 l'Ecolabel européen qui certifie la qualité écologique et intrinsèque des produits tout comme une fabrication respectueuse du développement durable. Elite SA est d'ailleurs la seule entreprise suisse de literie à l'avoir obtenu: «Nous n'avons rien dû modifier à notre manière de faire pour acquérir ce label, c'était plutôt la reconnaissance de notre production déjà respectueuse de l'environnement, à savoir: utiliser des matériaux naturels, favoriser un type de production non industrialisé, éviter les traitements chimiques ou encore intégrer la notion de durabilité dans toute la chaîne de production». Un plus pour l'environnement mais aussi pour la santé du client: en excluant tout produit chimique nocif, le client s'assure un sommeil des plus sains. En garantissant des produits naturels en lieu et place du synthétique, la régulation thermique du dormeur est également des plus adéquates.

Chaîne de production swiss made

Tout est fabriqué sur leur site d'Aubonne, à quelques pas de la sortie d'autoroute. Tour à tour, menuisiers, garnisseurs, rembourreurs, tapissiers, décorateurs ou encore couturiers spécialisés dans l'ameublement assurent la chaîne de production. La majorité des partenaires externes sont également suisses ou de la région: «Vis-à-vis de mes partenaires, je ne négocie jamais les prix mais j'exige des produits de la meilleure qualité possible, dans les délais impartis» explique l'entrepreneur. Et d'ajouter: «Chez Elite, nous misons sur le matériel haut de gamme, la qualité des finitions et bien sûr la main d'œuvre qualifiée; par contre nous investissons très peu en termes de marketing. Voilà pourquoi nos prix restent néanmoins concurrentiels car la part dévolue à la communication dans le secteur de la literie est généralement de l'ordre de 40 pour cent, comme dans d'autres secteurs haut de gamme.» La société Elite, quant à elle, frôle à peine les 5 pour cent. «Nous sommes si petit sur le marché de la literie que nous devons absolument nous différencier par la qualité, la disponibilité et le savoir-faire» relève François Pugliese. «Par ailleurs, avec des prix de revient plus élevé que nos voisins européens et des volumes de pro-

duction plus restreints, l'avenir des produits suisses est de viser toujours le meilleur; c'est le seul moyen de se démarquer de la concurrence».

Allier design, sur-mesure et confort

Dans le marché très concurrentiel de la literie, Elite SA se positionne de manière bien spécifique sur plusieurs plans. Tout d'abord, son cœur de cible est compo-

«Nous devons nous différencier par la qualité, la disponibilité et le savoir-faire»

sé d'architectes, décorateurs d'intérieur et revendeurs spécialisés dans la literie ou la vente de mobilier. Sa gamme de produits est par ailleurs subdivisée en 3 grands secteurs: le médical (EMS), l'hôtellerie et les particuliers, généralement via les spécialistes du domaine. L'élément clé pour un architecte ou décorateur d'intérieur est de pouvoir notamment personnaliser la fabrication d'un lit complet afin de l'intégrer dans l'espace de la chambre à coucher de leur client respectif. Couleur, hauteur de la

tête de lit ou encore style classique ou contemporain: autant d'aspects personnalisables à souhait.

Concept novateur et d'avenir: le leasing de literie

Déjà testé dans 3 hôtels suisses avec succès, le leasing de literie pour les hôteliers est une idée qui a germé tout naturellement dans l'esprit de cet entrepreneur provenant du secteur automobile: «Avec ce système de leasing, l'hôtelier paie uniquement le nombre de nuits où le matelas est réellement utilisé par un client; c'est véritablement un nouveau business model». De plus, grâce à un système de puce électronique intégrée au matelas – développé par une start-up de l'EPFL –, l'hôtelier est automatiquement informé lorsqu'il doit intervertir, retourner ou désinfecter l'un de ces matelas. «Les frais fixes de l'hôtelier passent ainsi en coûts variables, tout en faisant de la qualité de la literie un argument commercial». Breveté sur le plan international, ce concept d'avenir permettra vraisemblablement à Elite de prendre des parts de marché en Suisse de même qu'à l'étranger, et de facto créer de nouveaux emplois à Aubonne. ■

Adrienne Prudente est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Menuisiers, garnisseurs, rembourreurs, tapissiers, décorateurs ou encore couturiers spécialisés dans l'ameublement assurent la chaîne de production chez Elite SA à Aubonne.



Organisation internationale du Travail

Conférence internationale du Travail: l'emploi des jeunes

La 101^e session de la Conférence internationale du Travail (CIT) a eu lieu du 30 mai au 14 juin 2012 à Genève. La CIT a adopté une recommandation sur les socles de protection sociale, traité la question de l'emploi des jeunes, et mis au point son approche concernant les Principes et droits fondamentaux au travail. **Par Alexandre Plassard**



Photos: ILO

Madame Aung San Suu Qyi a appelé les Etats et les entreprises à investir en Birmanie.

A La veille de la Conférence, le Conseil d'administration de l'OIT a élu comme nouveau directeur général du BIT M. Guy Ryder, jusqu'ici directeur du département des normes du travail au BIT. Auparavant, M. Ryder était Secrétaire général de la Confédération syndicale internationale, l'ancienne CISL. Il remplacera le 1^{er} octobre 2012 M. Juan Somavia dont c'était la dernière Conférence.

Plusieurs chefs d'Etats ont été accueillis comme orateurs par la Conférence, en particulier, le Président du Costa Rica, le Président de l'Italie, celui du Panama ainsi que le Prince des Asturies Don Felipe de Borbon y Grecia. La Conférence a également accueilli comme hôte d'honneur Madame Aung San Suu Qki connue pour son action d'opposition politique en Birmanie. Le Conseiller fédéral M. Schneider-Ammann s'est également exprimé devant la Conférence sur le thème de l'emploi des jeunes traité cette année. Le Conseiller fédéral a insisté sur l'importance d'une politique macro-économique axée sur la stabilité, sur la nécessité

d'investir dans l'éducation de base et la formation, et également dans le dialogue social. Pour le groupe des employeurs, la vice-présidence de la Conférence était assurée cette année par M. Blaise Matthey, délégué des employeurs suisses.

Les socles de protection sociale

La Conférence a adopté cette année avec le soutien unanime des trois groupes, une Recommandation concernant les socles de protection sociale. Ce texte est une contribution majeure à la demande des Nations-Unies pour qu'un socle de protection sociale fasse partie de ses initiatives en réponse à la crise.

La Recommandation propose aux Etats-membres des directives pour la mise en place des quatre éléments fondamentaux des socles de protection sociale. Ces éléments sont l'accès aux soins de santé essentiels, la sécurité de base pour les enfants, la sécurité d'un revenu de base pour les personnes en âge de travailler qui ne peuvent gagner

suffisamment leur vie, la sécurité de revenu de base pour les personnes âgées. Le texte précise en particulier que le champ d'application, le financement, les ressources, et les stratégies d'extension des systèmes de sécurité sociale devraient être définis au niveau national. Ce texte est une bonne réponse aux préoccupations de l'ONU. S'il est acceptable par les pays développés, sa mise en pratique peut se révéler un défi pour les pays dont les systèmes de protection sociale sont peu développés.

La crise de l'emploi des jeunes

L'emploi des jeunes est un défi mondial. Selon le BIT, plus de 75 millions de jeunes dans le monde sont à la recherche d'un emploi. Cette grave problématique a fait l'objet à la Conférence d'une discussion générale.

Lors des travaux, la Commission compétente a pris en compte les approches développées sur ce thème en 2005. Les conclusions adoptées cette année recommandent des initiatives nouvelles aux gouvernements et aux partenaires sociaux. Ceci concerne les politiques de l'emploi, l'employabilité et le domaine de la formation, y compris la transition de l'école au travail, l'entrepreneuriat des jeunes et les droits des jeunes.

Les conclusions sont un résultat mitigé. Parmi les éléments positifs, il faut souligner en particulier la reconnaissance de l'importance d'un environnement favorable à l'investissement et à la création d'emplois, et les propositions visant à améliorer l'employabilité.

En revanche, on regrette l'approche plutôt négative envers les formes dites atypiques et flexibles d'emploi comme



Le Prince des Asturies Don Felipe de Borbon y Grecia lors de son allocution.

le travail à temps partiel et le travail temporaire. Or, ces formes de travail sont un excellent tremplin pour accéder au marché du travail. Au niveau des programmes et des investissements, l'accent est trop mis sur le secteur public, au détriment d'une attention suffisante au rôle du secteur privé dans la création d'emplois. Un meilleur résultat aurait pu être atteint en la matière. Les employeurs ont cependant appuyé ces conclusions et il faudra en appliquer les meilleurs points.

Principes et droits fondamentaux au travail

Les Principes et droits fondamentaux au travail (PDFT) à savoir, la liberté syndicale et la négociation collective, l'abolition du travail forcé, l'abolition du travail des enfants, la non-discrimination dans l'emploi constituent un des objectifs stratégiques de l'OIT. Pour les employeurs, il s'agissait dans cette discussion de définir les besoins des membres de l'OIT en la matière afin de mieux guider l'action du BIT. Ces travaux se basaient sur le suivi de la Déclaration de l'OIT de 1998 sur les PDFT et le suivi de la Déclaration de l'OIT de 2008 sur la justice sociale et la mondialisation.

Les conclusions de la Commission sont un bon résultat. Elles définissent en particulier un Cadre de l'action pour le respect, la promotion et la réalisation effectifs et universels des Princi-

Composition de la délégation patronale suisse à la Conférence

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

Délégué patronal	M. Blaise Matthey Directeur général, Fédération des entreprises romandes Genève
Délégué suppléant et conseiller technique	M. Alexandre Plassard Membre de la direction de l'Union patronale suisse
Conseiller technique	M. Pierre Weiss Directeur, Fédération des entreprises romandes Genève
Conseiller technique	M. Mathieu Piguet Sous-directeur Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie

Du côté gouvernemental, les délégués en titre étaient M. Jean-Jacques Elmingier, ambassadeur, chef des Affaires internationales du travail au Seco et M. Alexandre Fasel, ambassadeur, 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. Denis Torche, Secrétaire central, membre du bureau exécutif de Travail.Suisse, Berne. ■

- pes et droits fondamentaux au travail dans la période 2012 – 2016. Sur la base de ce plan, la Conférence évaluera en 2016 les mesures prises par l'OIT en la matière.

Application des normes

Les travaux de cette Commission ont fait l'objet d'un sérieux blocage cette année. L'Etude d'ensemble présentée cette fois par les Experts était consacrée aux huit conventions fondamentales de l'OIT. Lors des débats concernant l'Etude, les employeurs ont réitéré en particulier leur préoccupation au sujet de la Convention 87 sur la liberté syndicale et de son interprétation inappropriée par la Commission des Experts qui en font découler le droit de grève, une con-

clusion toujours refusée par le groupe des employeurs. Cette interprétation a de plus amené cette année les Experts à formuler dans l'Etude des règles spécifiques relatives à l'exercice du droit de grève. Cette approche est tout-à-fait inacceptable pour le groupe des employeurs. Il n'appartient pas aux Experts de donner des interprétations des dispositions d'une convention.

Du fait de leur opposition répétée à cette Etude, les employeurs n'ont pas pu accepter une liste de cas individuels de pays thématiques l'exercice du droit de grève. La Commission n'a ainsi pas pu traiter la liste usuelle des cas de pays. Les employeurs ont demandé que soit clarifiée la question du rôle des Experts. La question a été transmise au Conseil

d'administration qui devra faire des propositions pour débloquer cette situation.

Le seul cas de pays traité à la Commission était celui du Myanmar faisant l'objet d'une procédure spéciale au titre de la Convention sur le travail forcé. Vu l'évolution constatée dans ce pays, les restrictions prononcées en son temps à son encontre ont été en partie levées. En parallèle, la Conférence a accueilli comme hôte d'honneur l'opposante birmane Madame Aung San Suu Qki qui s'est exprimée au plenum.

En conclusion

L'ordre du jour de la CIT était pertinent vu l'importance et l'actualité des questions traitées. La Recommandation concernant les socles de protection sociale répond de manière adéquate aux préoccupations de l'ONU en la matière. Les conclusions relatives à l'emploi des jeunes sont mitigées et il faudra cependant en tirer le meilleur au plan international. La discussion sur les Principes et Droits fondamentaux au travail est un excellent résultat pour guider l'action du BIT. Les problèmes soulevés à la Commission des normes doivent trouver une solution afin que cette instance puisse fonctionner normalement à la prochaine Conférence. ■

La délégation tripartite suisse en séance plénière à la Conférence.



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

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

Plus d'informations: Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00, arbeitgeber@zs-werbeag.ch, www.zs-werbeag.ch

Michel Barde

Mémoires de constituant...



Photo m. 3/d.

Le canton de Genève a dans les mains le projet d'une nouvelle Constitution sur lequel il se prononcera le 14 octobre prochain. Loin de moi l'idée de le détailler ici. La Confédération et nombre de cantons, chacun de leur côté, se sont déjà livrés à cet exercice. Ce qui, dans cette chronique, me paraît plus intéressant, c'est d'en décrire l'ambiance et les rapports de force.

Trois ans et demi de travaux en commissions et en assemblées plénières pour quatre-vingts constituants élus au suffrage universel. Trois ans et demi de débats intéressants mais empreints aussi de lourdeurs et de redites, conséquences d'un quorum à 3 pour cent qui a fait éclater le nombre de groupes et de fractions représentés. La démocratie est-elle au prix de séances parfois interminables au détriment de l'objectif recherché?

D'une institution dont certains essayaient ou espéraient que, compte tenu de sa mission, elle saurait se placer au-dessus des querelles partisans, on est assez vite et inévitablement retombés dans le débat politique: la Constitution, c'est la Charte fondamentale – ce que tous les constituants n'avaient pas forcément à l'esprit! – mais c'est aussi un acte politique. Les clivages gauche-droite apparurent donc rapidement, avec toutes les nuances et les alliances «contre-nature» qui sont celles de la politique suisse et genevoise.

Les confrontations furent fortes entre, d'un côté, les tenants d'une démocratie directe renforcée par abaissement du quorum pour les

élections et du nombre de signatures à récolter pour les instruments de démocratie directe et, de l'autre, les partisans du respect de la démocratie parlementaire et du rôle de l'Etat, gage de stabilité et de continuité. De même, la lutte fut-elle constante, au nom du réalisme et des contraintes financières, pour s'opposer aux revendications de tous ordres qui menaçaient de faire du projet de Constitution un catalogue à la Prévert de tous les droits de la population – citoyens ou non – sans en mentionner les devoirs. Combien de fois n'avons-nous pas entendu, de certains bancs, des diatribes contre «les riches», dont une minorité finance pourtant l'essentiel des ressources de l'Etat!

L'angélisme d'une certaine gauche n'a d'égal que son indifférence face à l'accroissement des dépenses publiques, des déficits et de l'endettement, dont le contrôle devrait pourtant s'intégrer dans le concept de développement durable!

Il appartiendra vraisemblablement aux dispositions d'application de faire l'arbitrage entre les droits individuels et les tâches de l'Etat d'une part et les réalités financières et budgétaires de ce dernier, dont plusieurs garde-fous ont été érigés dans le projet constitutionnel.

Au total, le projet issu de toutes ces discussions, porteur de dispositions intéressantes et surtout mieux ordonné et plus lisible que la Constitution actuelle datant de 1847 (!) est acceptable. Mais il l'est du fait que les propositions les plus marquantes, d'un côté comme de l'autre, ont été gommées pour s'assurer du vote populaire du 14 octobre prochain. Cela pose la dernière question: une Constitution peut-elle être réécrite alors qu'aucun événement ou bouleversement particulier n'en a créé le besoin? ■

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

Association Médias Suisses

Le pluralisme de la presse fait partie de la démocratie

L'association Médias Suisses s'engage en faveur de la diversité du paysage médiatique suisse. A côté des grands titres de renommée internationale, de plus petites maisons subsistent avec des offres ancrées dans les régions. Les services proposés par l'association favorisent la liberté éditoriale et assurent l'indépendance de la presse. **Par Markus Geiger**



Photo: m. a. d.

Urs F. Meyer: un engagement pour la branche des médias.

Dans le système de démocratie directe de la Suisse, les médias jouent un rôle central dans la formation de l'opinion politique. Les attentes en matière de pluralisme et de qualité sont élevées, ce que dont la presse fait elle-même parfois ses grands titres. Cette réalité a été mise en évidence lors des récents débats parlementaires sur l'aide à la presse. Les politiques ont dépeint un sombre tableau: quelques monopoles détiennent les titres et le processus de concentration dans le secteur des médias marque la fin du pluralisme de l'offre.

«Nous enregistrons un recul du nombre de maisons d'édition, mais pas de celui des titres. Celui-ci demeure stable. Nous pensons ici aux nombreuses petites publications régionales et locales», précise Urs F. Meyer, directeur de l'association Médias Suisses. «En examinant le processus de concentration, nous constatons que dans la plupart des cas où un éditeur vend son journal, c'est le propriétaire qui change mais pas la rédaction». Les rédactions régionales et locales restent les mêmes, alors que, pour des questions économiques, les rubriques

nationale et internationale peuvent être soumises à des concentrations. «Cette évolution n'a pas d'effets sur le travail de notre association.»

«Nous sommes des prestataires de services»

En 2010, l'Association de la Presse Suisse, fondée en 1899, a changé de nom pour devenir Médias Suisses en raison du développement des médias électroniques privés. Cent cinquante maisons d'éditions représentant 320 publications et un éventail de divers médias électroniques y sont réunies. Dans ce regroupement, la presse garde encore et toujours une position dominante en tant que fournisseur de contributions rédactionnelles et un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de francs. La branche occupe 12 000 collaborateurs. A Zurich, le siège de l'association compte cinq collaboratrices et deux collaborateurs aux côtés de son responsable. Grâce aux bureaux Médias Suisses en Suisse romande et Stampa Svizzera au Tessin, une présence à l'échelle nationale est assurée, notamment dans la cam-

pagne «Lire» qui touche les trois régions linguistiques. La structure de l'association offre un flux d'informations exemplaire grâce aux départements distribution, marché clientèle, nouveaux médias électroniques, droit et marché publicitaire. «Nous nous définissons comme une entreprise de services et travaillons constamment sur la base des dernières «nouvelles du front», souligne Urs F. Meyer.

La qualité est partout

La discussion sur le pluralisme de la presse va de pair avec la critique de la qualité de cette presse. «Une affaire fâcheuse», affirme le président de l'association, Hanspeter Lebrument, pour lequel «ce débat est oiseux. Contrairement aux vraies disciplines scientifiques, poursuit-il, ses scientifiques et praticiens n'ont pas formé des groupes développant compréhension, respect et confiance mutuels». La notion de «qualité» ne peut être définie pour un journal, estime Urs F. Meyer. Si le journal ne correspond pas exactement aux conceptions du lecteur, son absence de qualité est aussitôt montrée du doigt.

En matière de personnel, le choix est suffisant du côté des éditions comme de celui des rédactions. Le nombre de journalistes diplômés des universités et des hautes écoles spécialisées dépasse celui que les maisons d'éditions peuvent absorber. Le travail à temps partiel permet en outre à de nombreuses femmes de reprendre la vie professionnelle. La liberté d'entreprendre ainsi qu'un personnel bien formé dans l'édition et la rédaction sont la condition essentielle permettant aux médias suisses de conserver et améliorer leurs normes traditionnellement élevées en comparaison internationale. En plus d'une participation au Centre de formation des médias de Lucerne, la branche dispose, avec l'Institut des médias rattaché à l'association, d'un centre d'étude unique en Suisse, basé à Zurich. Ce centre est destiné aux cadres de l'économie des médias. Urs F. Meyer: «La fréquentation des cours dépend de la conjoncture. Les cours de management des médias et de direction souffrent quelque peu aujourd'hui des économies que doivent faire les éditeurs. Par contre, les congrès

proposés sur les thèmes du droit des médias, de l'informatique et de la presse spécialisée bénéficient d'une très bonne fréquentation. Avec, à chaque fois, quelque 400 participants, le Congrès des Trois Rois donne le coup d'envoi annuel de ces manifestations, tandis que le Congrès des médias de septembre, à Lausanne, en est le point d'orgue.»

Non à une aide directe à la presse

Dans son manifeste sur la politique des médias, l'association rejette l'aide directe à la presse demandée par des parlementaires. Le risque d'ingérence de l'Etat est trop grand car les injections de capitaux de la part de la Confédération sont toujours assorties de conditions. Ce secteur préfère donc renoncer à cet argent pour rester crédible. Toutefois, Médias Suisses dit oui à une aide indirecte sous la forme de tarifs de distribution plus avantageux des produits de presse. L'association s'engage aussi pour que les prestations journalistiques des éditeurs soient libérées de la taxe à la valeur ajoutée (TVA). Pour rappel: avant l'introduction de la TVA, journaux et revues n'étaient pas taxés.

Et l'association de relever cette contradiction: «On ne peut, d'un côté, faire des interventions, déposer des motions et des postulats dans le but d'aider les journaux et leurs entreprises avec des fonds de la Confédération et, de l'autre, demander à ceux qui bénéficient ainsi de journaux plus avantageux de payer davantage de TVA». Il est demandé aux politiques de créer un environnement avantageux permettant aux maisons d'éditions de continuer à fournir leurs prestations. Un taux d'imposition réduit signifie plus de lecteurs, une diffusion plus large et des recettes publicitaires plus élevées. Pour M. Meyer, «voilà les conditions-cadre qui feraient progresser notre secteur».

Les négociations actuellement en cours sur la division des tâches entre la presse et la mission de service public de la SSR réclament un engagement soutenu. Pour les éditeurs, les plans d'élargissement multimédias échafaudés par la télévision publique constituent une concurrence, soit par leurs sites web alimentés par des articles, soit par la

publicité des pages internet de la SSR. Les éditeurs ne peuvent accepter une distorsion de la concurrence liée à des investissements publics dans le marché de la publicité privée. Médias Suisses intervient en faveur d'une publicité en ligne réservée aux annonceurs privés et non à la SSR. Le Conseil fédéral prendra sa décision à ce sujet probablement à la fin septembre.

Des recommandations, plutôt que la CCT

En 2004, la convention collective de travail a été dénoncée par les éditeurs en raison de désaccords touchant les prescriptions salariales. Depuis, le secteur évolue plus ou moins dans un vide contractuel. Urs F. Meyer: «Plus ou moins, car nous continuons de recommander à nos membres d'observer divers points de la CCT, à l'exception de la question salariale.» En principe, les éditeurs sont prêts à discuter de différentes formes de collaboration. «Les salaires demeurent tabous. Ceux-ci sont déterminés au niveau de l'entreprise et non pas entre partenaires sociaux.»

Actuellement, l'association négocie avec les représentants des syndicats Imprimessum et Syndicom des dispositions uniformes, par exemple au sujet des vacances. «Pour nous, l'entente avec nos partenaires sociaux est plutôt bonne. Quand des problèmes surgissent, nous en discutons ensemble». ■



SCHWEIZER MEDIEN
MÉDIAS SUISSES | STAMPA SVIZZERA | SWISS MEDIA

Membres: 150

Fondation: 1899, sous l'appellation Association de la Presse Suisse; dès 2010, celle-ci devient Association Médias Suisses

Président: Hanspeter Lebrument

Directeur: Urs F. Meyer

Contact: Association Médias Suisses
Konradstrasse 14, 8021 Zurich
Tél. +41 (0)44 318 64 64
contact@schweizermedien.ch
www.schweizermedien.ch

Björn et Lillemor Jakobson

Articles pour enfants et galerie d'art

Le couple suédois qui s'est fait connaître par son entreprise d'articles pour enfants BabyBjörn vient maintenant d'ouvrir sa propre galerie d'art. **Par Clemens Bomsdorf (Stockholm)**



Photo: m. à d.

Lillemor et Björn Jakobson, malgré leur âge, sont toujours en activité au sein de leur entreprise.

On ne peut pas faire plus scandinave: Björn et Lillemor Jakobson, le couple qui a créé l'entreprise à succès d'articles pour enfants BabyBjörn il y a plus de 50 ans et qui s'est ainsi enrichi arrive dans une vieille Skoda bleue Octavia. La modestie est une vertu nordique, de même que la joie de vivre dans la nature. La voiture les conduit du centre-ville de Stockholm à l'île de Värmdö située dans les îlots rocheux de la capitale. Au bord de l'eau, assis au soleil, ils sortent un thermos de thé, accompagné de gâteau. «N'est-ce pas magnifique ici?», demande Björn Jakobson, histoire d'entrer en matière, avant de se mettre à parler de sa passion pour la voile.

Le seul élément qui n'apparaît pas scandinave dans ce décor est un nouveau bâtiment, un musée privé à l'arrière-plan. La galerie d'art «Artipelag», d'une superficie de 9000 mètres carrés, a été financée par les Jakobson. L'ouverture a eu lieu en juin de cette année. On ne connaissait guère des activités de sponsoring d'une telle ampleur dans le secteur culturel à prédominance étatique d'une Scandinavie fondée sur des principes d'égalité et de modestie.

Selon des estimations fournies par les médias suédois, celle-ci pourrait avoir coûté largement 35 millions d'euros; le chiffre d'affaires annuel de BabyBjörn représente environ dix pour cent de plus.

La qualité avant tout

Pendant le temps de loisir que lui laissaient ses nombreux voyages d'affaires, le couple a visité de nombreux musées et a maintenant fondé le sien. Au début, il ne voyageait pas beaucoup, car après la création de l'entreprise en 1961, il concentrait surtout ses activités sur les marchés locaux. La palette des produits vendus était également réduite, mais elle s'est progressivement étendue. Le «Hjärtenära» (mot suédois qui veut dire «proche du cœur») est le premier porte-bébé à être apparu sur le marché, en 1973. Une décennie plus tard, il a pénétré les marchés américain et japonais. Aujourd'hui, les produits de l'entreprise se vendent dans plus de 50 pays. «Je reconnais que nos articles ne sont pas donnés, mais qu'ils répondent vraiment à des critères de qualité», précise Lillemor Jakobson. Cela a toujours été la volonté du couple de ne vendre que

BabyBjörn

Fondé en 1961

Siège: Solna près de Stockholm

Nombre de collaborateurs: 100

Suède

Nombre d'habitants: 9,5 millions

Monnaie: couronne suédoise

PIB/habitant: 396 600 couronnes

Taux de chômage: 8,1 pour cent

des produits dont ils peuvent vraiment répondre. Naturellement, la fille promène son dernier enfant dans un landau de BabyBjörn. Si l'entreprise est si connue, c'est aussi parce que nombre de personnalités, de Madonna à David Cameron, transportent leurs enfants dans des poussettes de l'entreprise suédoise. «C'est très important et cela le sera toujours», ajoutent les deux conjoints au sujet de leur clientèle.

Au bout de 50 ans, Babybjörn est encore une entreprise familiale au vrai sens du terme. Non seulement les fondateurs n'ont pas vendu leur entreprise à des investisseurs étrangers, mais malgré leur âge, ils sont toujours en activité en son sein. Lillemor suit le processus de design et Björn est toujours chef du Comité, mais bien sûr, ils demandent des conseils à leurs enfants et au président externe du conseil d'administration.

On pourrait penser qu'avec l'évolution démographique que nous connaissons, caractérisée par des taux de natalité de plus en plus faibles dans les pays industrialisés, un fabricant d'articles pour bébés rencontre des problèmes. Ce n'est pas le cas de BabyBjörn. En effet, précisent les deux fondateurs, «le succès de l'entreprise dépend surtout de notre engagement et de la manière dont nous exploitons les possibilités qui se présentent et dont nous concevons notre groupe-cible». ■



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

VORSICHT!

B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE HAT HÖCHSTE AUFMERKSAMKEIT.

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

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

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



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

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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