

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

September/Septembre 2013

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

BRENNPUNKT

Berufswahl und Bildung

DOSSIER

Choix de la profession

ENTREPRISES

**Montant matériaux s'installe dans
ses nouveaux locaux à Satigny**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Association de l'industrie suisse
du ciment (cemsuisse)**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Verband der Schweizerischen
Cementindustrie (cemsuisse)**

UNTERNEHMEN

**Modernes Medienunternehmen:
Druckerei Appenzeller Volksfreund**



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung, das Sozialabgaben spart und ein grosszügiges Restaurantangebot bietet.

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



Möchten Sie regelmässig die
aktuellsten arbeitgeberrelevanten
Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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

Die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!



Lehrgänge

- CAS Leitende Ingenieure (Kalaídos FH)
- CAS Investitionsgüterverkauf (Kalaídos FH)
- CAS F+E-Management (ZHAW)
- MAS in Industrial Management (Kalaídos FH)
- Technische(r) Verkaufsberater
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Teamleiter/in im Kundendienst
- 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
- Führen von Aussendienst-Mitarbeitenden
- Projektmanagement
- F+E-Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäss ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernende effizienter ausbilden
- Powerful performances
- und weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen? Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen auch firmenintern an. Jack Rietiker und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Besuchen Sie unseren Infoabend

vom 02. Okt. 2013, 17.45 Uhr
Wir stellen Ihnen das gesamte Kaderschule-Angebot vor.

- Präsentation verschiedener Lehrgänge
 - Individuelle Beratungsgespräche
 - Bildungs- und Entwicklungschancen
- Wir bitten um eine Voranmeldung.

Swissmem Kaderschule

Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur, Tel. 052 260 54 54, kaderschule@swissmem.ch
www.swissmem-kaderschule.ch



Grosse Entscheidungen



Daniela Baumann ist Redaktorin und Mitarbeiterin Information des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

punkt dieser Ausgabe ein angehender Gebäudetechnikplaner, wie er seine Berufswahl erlebt hat und was er von der Lehrzeit hält. Aus der Optik der ausbildenden Unternehmen berichten Verbandsvertreter aus vier Branchen, wie sie Schulabgängerinnen und Schulabgänger für ihre Berufe gewinnen. Welche Rolle die Volksschule als weitere zentrale Akteurin im Berufswahl-Prozess spielt und wie diese mit dem neuen Lehrplan 21 konkretisiert werden soll, lesen Sie ebenso im Brennpunkt.

Wegweisende Entscheide fallen – das tat auch der Geschäftsführer der Druckerei Appenzeller Volksfreund, Markus Rusch, als er im Jahr 2000 an die Spitze seines ehemaligen Lehrbetriebs trat. Im Unternehmensporträt ab Seite 24 erfahren Sie, wie in Appenzell aus einer kleinen, traditionsreichen Zeitungsdruckerei in den letzten Jahren ein modernes, diversifiziertes Medienunternehmen geworden ist.

Und zum Schluss noch eine Quizfrage: Was ist das neben Trinkwasser weltweit meistkonsumierte Gut? Zugegeben, ich hätte es nicht gewusst: Es ist Zement, wovon die Schweiz pro Kopf jedes Jahr 540 Kilogramm verbraucht. Höchste Zeit also, dass wir cemsuisse, dem Verband der Schweizerischen Cementindustrie, unser Verbandsporträt widmen. Direktor Georges Spicher erklärt ab Seite 34 unter anderem, wie sich der Verband für die Anliegen seiner Mitglieder stark macht und wie sich die Branche für eine nachhaltige Produktion des wichtigen Baustoffes engagiert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Lehre oder Matura? Ich erinnere mich noch an die Frage, als wäre ich erst gestern vor diesem Dilemma gestanden. Damals – so scheint mir rückblickend – war ich zu jung, um diese Entscheidung wirklich fundiert zu treffen: Ja, die Schule macht Spass. Aber wie lange noch? Vielleicht doch nur so lange wie nötig und dann ab ins Arbeitsleben? Doch welcher Beruf soll es sein? Kurzum, ich drückte mich vor der Entscheidung, machte auf gut Glück die Gymiprüfung. Hatte ich diese erst einmal bestanden, schien der Fall klar. Es brauchte jedoch die Zusage der Eltern, dass ich auch aus dem Gymnasium heraus noch eine Lehre beginnen könnte, sollte ich plötzlich genug von der Schule haben.

Dass die Ausbildungs- und Berufswahl ein nicht zu unterschätzender Meilenstein im Leben eines jungen Menschen darstellt, dem trägt die Jacobs Foundation mit einer neuen Studie Rechnung: Unter dem Titel «Die erste grosse Entscheidung» liess sie eruieren, wie Schweizer Jugendliche ihre Ausbildung wählen. Aus Arbeitgebersicht dürfte besonders aufschlussreich sein, aus welchen Gründen sich die Jugendlichen für eine Berufslehre entscheiden und welche Ansprüche sie daran stellen. Mehr zu den Resultaten finden Sie auf Seite 18. Ausserdem erzählt im Brenn-



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

Druckauflage: 4200
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2012:
Verkaufte Auflage: 3292
Gratisauflage: 406

Leserschaft

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

Titelbild

Keystone/Gaetan Bally

37 EDITORIAL**38 EN BREF****39 PERSPECTIVES****40 MEMBRES**

Hotelleriesuisse

41 OPINION

Martin Kaiser

42 ENTRETIEN

Petra Jenner, Microsoft Suisse

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Interprétation d'un contrat de travail conclu oralement

46 Inclusion d'une indemnité de vacances dans le salaire

47 Modification d'un horaire de travail

48 DOSSIER

48 Choix professionnel, apprentissage et école

50 Les associations s'engagent pour attirer les jeunes

52 Etude sur le choix de la profession

53 Interview de Nils Adelman, apprenti

54 ENTREPRISES

Montant matériaux à Satigny

57 MARCHÉ DU TRAVAIL

57 Différences dans les négociations salariales

59 Option rare pour une activité indépendante

60 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Campagne de la Suva

61 ÉCLAIRAGE

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

cemsuisse

64 INTERNATIONAL

Rapport sur les retraites en Suède

Dossier: choix de la profession, formation et recrutement des apprentis

Les entreprises formatrices et instituts d'enseignement se battent d'arrachepied pour attirer les jeunes sortant de l'école. En même temps, la concurrence pour la relève dans l'économie s'accroît. Qu'est-ce que cela signifie par rapport au choix professionnel et à la formation des jeunes et par rapport aux programmes d'enseignement des écoles? Quelles en sont les conséquences en matière de stratégies de recrutement des associations et des entreprises? Et qu'est-ce que cela signifie pour les jeunes? **Dès la page 48**



Photo: Keystone / Gaetan Bally

Entretien avec Petra Jenner, «Country Manager» de Microsoft Suisse

La rubrique Entretien accueille Petra Jenner qui est depuis deux ans la directrice de Microsoft Suisse. Cette femme à la tête de 580 collaborateurs nous livre son credo en matière de direction, plaide pour une plus grande authenticité des managers et explique ce que fait Microsoft en Suisse pour une meilleure compatibilité famille-travail. **Page 42**

Interview de Chantal et Xavier Mégevand, Montant matériaux à Satigny

Photo: m. à d.

L'entreprise Montant matériaux vient de passer le cap des 125 ans. Cette PME familiale a enfin pu quitter son quartier historique des Eaux-Vives, à Genève, pour s'installer dans de nouveaux locaux flambant neufs à Satigny. Dans cette zone industrielle idéalement située, Montant matériaux dispose désormais d'une halle de stockage de 4000 m² sur une parcelle de 10 000 m², pour la plus grande satisfaction de sa direction. Un feu vert comme la couleur «corporate» qui leur permet de voir l'avenir en rose. **Page 54**

Portrait de cemsuisse – l'Association de l'industrie suisse du ciment

Cemsuisse défend les intérêts des entreprises Holcim (Suisse), Jura Cement et Vigier Cement, dont les membres sont aussi affiliés à l'Association suisse des fabricants de liants. Le directeur Georges Spicher explique les points forts des activités de cette association qui sont, entre autres, la politique environnementale, la politique énergétique et la politique des transports. Le but est de préserver la compétitivité du site de production helvétique pour l'industrie du ciment. **Page 62**

Petra Jenner über gute Führung, Rollenbilder und Wertewandel



Bild: Renate Wernli

Petra Jenner ist seit rund zwei Jahren «Country Manager» von Microsoft Schweiz und hat sich auch in Buchform mit dem Thema weibliche Führungskräfte und der Situation des Managements befasst. Im Interview erklärt die Chefin von rund 580 Mitarbeitenden, warum in den Unternehmen ein Wertewandel nötig ist. Zudem erläutert sie ihre persönlichen Führungsprinzipien und ihre Vorstellungen von einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Berufswahl, Bildung und die Rekrutierung von Nachwuchs

Lehrbetriebe und Ausbildungsstätten kämpfen verstärkt um das knapper werdende Reservoir an Schulabgängerinnen und Schulabgängern. Gleichzeitig verschärft sich auch der Wettbewerb um den Nachwuchs in der Wirtschaft. Was bedeutet das für die Berufswahl und Ausbildung von Jugendlichen sowie die Lehrpläne der Schulen? Welche Konsequenzen hat das für die Rekrutierungsstrategien von Branchen und Verbänden? Und wie sehen es die Jungen selber? Antworten im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Mit Zuversicht in die Medienzukunft

Die Druck- und Medienbranche ist derzeit stark unter Druck. Das zwingt die Firmen, nach innovativen Lösungen und neuen Geschäftsmodellen zu suchen. Beispielhaft dafür ist die Druckerei Appenzeller Volksfreund (DAV), die aus der gleichnamigen Zeitung hervorging und heute multimedial aufgestellt ist: als Verlag, Druckerei und Online-Anbieter. Trotz grossen Herausforderungen blickt die DAV nun zuversichtlich in die Zukunft. **Seite 24**



Bild: zvg

Der Verband der Schweizerischen Cementindustrie (cemsuisse) im Porträt

Der Verband cemsuisse vertritt die Interessen der Unternehmen Holcim (Schweiz), Jura Cement sowie Vigier Cement und damit eine Branche, deren Bedeutung nach wie vor sehr gross ist: Zement steht auch für Infrastruktur, Mobilität und Energie. Direktor Georges Spicher erklärt die politischen Schwerpunkte und Ziele des Branchenverbandes, dessen Mitglieder gleichzeitig dem Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittelproduzenten angehören. **Seite 34**

4 KURZ & BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER Hotelleriesuisse

7 STANDPUNKT Martin Kaiser

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH Petra Jenner, Microsoft Schweiz

10 ARBEITSRECHT

- 10 Interpretation eines mündlichen Arbeitsvertrags
- 12 Einschluss der Ferienentschädigung in den Lohn
- 13 Änderung der Arbeitszeiten

14 BRENNPUNKT

- 14 Berufswahl, Berufslehre und Schule
- 16 Nachwuchsmarketing in Branchen
- 18 Studie zur Berufswahl
- 19 Interview mit dem Lernenden Nils Adelman

22 ARBEITSMARKT Kontrolle der Qualifikationen

23 KOLUMNE Esther Girsberger

24 UNTERNEHMEN Druckerei Appenzeller Volksfreund

27 ARBEITSMARKT Seltene Selbstständigkeit Unterschiede prägen Lohnrunde

30 SOZIALE SICHERHEIT Wertvolle Integrations-Instrumente

31 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ Kampagne für sichere Lehrzeit

32 SERVICE

33 EVENTS

34 VERBANDSPORTRÄT cemsuisse

Schluss mit dem absurden Verkaufsverbot

Am 22. September wird über die Revision des Arbeitsgesetzes abgestimmt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband empfiehlt die Annahme – um absurde Beschränkungen bei den Tankstellenshops zu beenden.

Mit der Revision des Arbeitsgesetzes soll gut frequentierten Tankstellenshops an Hauptverkehrsachsen ermöglicht werden, ihr Angebot auch von 1 bis 5 Uhr in der Nacht zugänglich zu machen. Betroffen wären rund zwei Dutzend solche Shops. Heute herrscht die absurde Situation vor, dass sie einen Teil des Sortiments in der Nacht nicht verkaufen dürfen und wegsperren müssen – obwohl sie wie die Tankstellen offen sind. Diese Absurdität soll mit der Revision behoben werden. Das Angebot soll auf die Bedürfnisse von Reisenden ausgerichtet sein.

GAV ist möglich

Bundesrat und Parlament empfehlen, der Gesetzesrevision zuzustimmen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) ist ebenfalls dafür, wobei er folgende Punkte betont: Die Gesetzesrevision bewirkt keine Änderung oder Ausdehnung der bisherigen Öffnungszeiten von Tankstellen und angeschlossenen Gastronomiebetrieben. Sie bringt



Bild: Keystone / Stefan Schmidt

Es geht auch um die frei verkäufliche Wurst: Kampagne für das revidierte Arbeitsgesetz.

keine Erweiterung der Sonntagsarbeit und führt zu keiner Zunahme der Nachtarbeit. Es entfällt lediglich die Abspernung respektive Abdeckung des Tankstellenshop-Angebots für die Zeit zwischen 1 und 5 Uhr. Künftig dürfen

auch die Shop-Artikel rund um die Uhr verkauft werden. Der Verband der Tankstellenshop-Betreiber ist gewillt, nach dem Vorbild der kantonalen Gesamtarbeitsverträge einen landesweit gültigen GAV abzuschliessen. ■ (SAV)

Gesundheits-Management für die Holzbaubranche

Holzbau Schweiz geht neue Wege und bietet beim Gesundheits-Management in Partnerschaft mit Helsana eine ganzheitliche Versicherungslösung an.

In der Schweiz arbeiten mehr als 10 000 Zimmerleute in rund 1100 Holzbau-Firmen. Um die Betriebe und Mitarbeitenden besser vor gesundheitlichen Risiken zu schützen, bietet Holzbau Schweiz seit August in Partnerschaft mit Helsana eine ganzheitliche Gesundheits-Branchenlösung an. Diese beinhaltet neben der Risikoabsicherung die betriebliche Gesundheitsförderung und das Generationen-Management.

«Gesunde Mitarbeitende sind die Grundlage für einen erfolgreichen Betrieb. Darum ist es wichtig, vorausschauend Gesundheitsförderung zu betreiben und Risiken abzusichern. Mit diesem

Angebot vereinfachen wir den Holzbau-Unternehmen den Zugang zu einem auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Gesundheits-Management. Im Rahmen des Versicherungspaketes profitieren Arbeitgeber und Mitarbeitende von attraktiven Prämienmodellen», sagt Hans Rupli, Zentralpräsident des Verbands zur Lösung mit Helsana.

Ältere Mitarbeitende und Fachwissen erhalten

Ein weiterer Grund dafür ist der demografische Wandel. Holzbau Schweiz möchte über die betriebliche Gesundheitsförderung gewährleisten, dass äl-

tere Mitarbeitende länger operativ tätig sein können – und ihr Fachwissen den Firmen länger erhalten bleibt.

Die Branchenlösung Gesundheit umfasst in den Basisleistungen neben einer Krankentaggeldversicherung und einer Kollektiv-Krankenpflegeversicherung auch die Beratung zum Gesundheits- und Generationen-Management. Im Rahmen der Zusatzleistungen werden Betriebe im Schadensfall direkt durch die Helsana unterstützt und können die ganze Lösung bequem online verwalten. Alle Versicherungsangebote erfüllen die Anforderungen des Gesamtarbeitsvertrages Holzbau. ■ (MM)

Heinz Karrer neuer Präsident von Economiesuisse

Der Vorstandsausschuss von Economiesuisse hat dem Vorstand im August vorgeschlagen, den bisherigen CEO von Axpo, Heinz Karrer, zum neuen Präsidenten zu wählen – als Nachfolger von Rudolf Wehrli. Die formale Bestätigung der Wahl des neuen Präsidenten am 29. August stand bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch aus.

Heinz Karrer kennt Economiesuisse dank seiner Arbeit im Vorstand und in Ausschüssen. Er ist ein glaubwürdiger und engagierter Verfechter einer wirtschaftlich erfolgreichen, zukunftsorientierten und liberalen Schweiz. Seine

Fähigkeit zum Dialog ist vielfältig erprobt, und durch seine bisherigen Tätigkeiten kennt er das politische System der Schweiz bestens. Die schrittweise Übernahme der Geschäfte bis hin zur vollen Verantwortung des Präsidenten wird sich nach den Möglichkeiten der Axpo bezüglich der Nachfolgeregelung für Heinz Karrer richten, da seine Kündigungsfrist zwölf Monate beträgt. In der Übergangszeit werden die Präsidiums-Geschäfte wie bisher durch die drei Vizepräsidenten geführt, wie Economiesuisse in einer Medienmitteilung festhält. ■

Baumeister ziehen erste Bilanz zur aktivierten Ventilklausel

Gemäss dem Schweizerischen Baumeisterverband (SBV) hat die Auslösung der Ventilklausel für Bürger aus den EU-17-Ländern ausser zusätzlicher Administration nichts gebracht. Wenn bis Ende August nicht noch ein Riesenandrang entstehe, werde das erste Drei-Monats-Kontingent der Ventilklausel nicht ausgenützt, teilte der SBV mit.

Von den 13 428 möglichen Daueraufenthalts-Bewilligungen (Bewilligung B) für Bürger der EU-17 im ersten Kontingentsquartal von Juni bis August sind gemäss Bundesamt für Migration noch

über 5000 übrig. Die Einwanderung sei also geringer als das Kontingent, schreibt der SBV. Die Anrufung der Ventilklausel erweise sich als nutzloses Instrument, das einzig für administrative Umtriebe Sorge. Positiv sei, dass man voraussichtlich nicht auf Kurzaufenthalter-Bewilligungen ausweichen müsse. Der SBV bedauert, dass mit der Auslösung der Ventilklausel die Personenfreizügigkeit als Problem dargestellt wurde. Tatsächlich sei diese ein zentraler Erfolgsfaktor der Schweizer Wirtschaft. ■

Nein zur 1:12-Initiative!

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat zusammen mit dem Schweizerischen Gewerbeverband die Kampagne gegen die 1:12-Initiative lanciert. Auf der Kampagnen-Website sind Argumente und Informationsmaterialien greifbar. Zudem bietet sie Interessierten die Möglichkeit, die Kampagne aktiv zu unterstützen. Über die 1:12-Initiative wird am 24. November abgestimmt. Dabei geht es um eine zentrale Frage:

Wer ist in der Schweiz für die Festsetzung der Löhne verantwortlich? Die Unternehmen und die Sozialpartner – oder der Staat? Die Initianten fordern letztlich ein staatliches Lohndiktat, das die Wirtschaftsverbände geschlossen und vehement ablehnen. Über die zahlreichen Gründe informiert die Kampagnen-Website ausführlich. ■

www.1-12-nein.ch

AUSBLICK

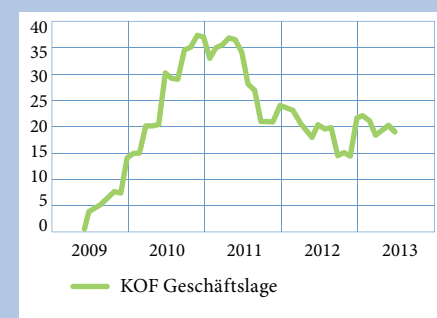
Verhaltene Zuversicht

Die Schweizer Unternehmen beurteilen die Geschäftslage nach wie vor relativ zuversichtlich – je nach Branche aber unterschiedlich.

Die Firmen schätzen die Aussichten für das zweite Halbjahr allgemein als gut ein, sind aber nicht mehr so optimistisch wie im Frühling. Das geht aus dem neusten Geschäftslageindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) hervor, der im Juli nach einem vorherigen Anstieg leicht gesunken ist. Mehr Personal wollen die Betriebe zudem nur noch selten einstellen.

Nach Branchen gibt es Differenzen: So beurteilt die Industrie die Geschäftslage weiterhin als unbefriedigend. Der Bestellungseingang hat erneut an Dynamik verloren, weshalb viele Firmen mit den Auftragsbeständen unzufrieden sind. Skeptisch sind auch die Detailhändler, weil die Kundenfrequenz gesunken ist und die Ertragslage leidet. Positiv sind die Aussichten im Bausektor, in dem sich die Geschäftslage noch verbessert hat. Die Auslastung und die Auftragsbestände haben zugenommen. Volle Auftragsbücher meldet auch der Projektierungssektor. Besser ist die Geschäftslage auch im Grosshandel und im Gastgewerbe sowie in der Hotellerie, die höhere Buchungsstände meldet. Die Ertragslage bleibt aber unter Druck, weshalb die Branche eher noch Personal abbauen dürfte. Im Dienstleistungsbereich rechnen die Banken mit einer stabilen Entwicklung, während die Versicherer noch bessere Geschäfte erwarten. ■ (Pf.)

KOF Geschäftslageindikator



Quelle: KOF

Die Talsohle ist überwunden

Die Nachfrage in der Schweizer Hotellerie hat sich im ersten Halbjahr 2013 stabilisiert. Grund war auch die Wetersituation. Mittlerweile sind die Buchungsstände gut bis sehr gut. Die Branche bleibt aber mit grossen Herausforderungen konfrontiert, etwa bei der Anpassung auf neue Marktbedürfnisse und Gästesegmente. Eine wichtige Weichenstellung stellt die Gesetzgebung zur Zweitwohnungs-Initiative dar.

Gemäss der Mitteilung des Branchenverbands Hotelleriesuisse ist der erste Schritt aus der Talsohle gelungen: Das erste Halbjahr 2013 schliesst mit einer leichten Zunahme der Übernachtungen um 1,2 Prozent auf 17,1 Millionen ab.

Neben der nach wie vor unsicheren Wirtschaftslage in wichtigen Herkunftsländern hat das Wetter die Nachfrage entscheidend beeinflusst. Die anhaltende Winterstimmung auch in tieferen Lagen verlängerte die Wintersaison bis in den April. Gleichzeitig dürfte das kühle und trübe Wetter insbesondere Schweizer Familien dazu bewogen haben, die Sommerferien im wärmeren Süden zu planen.

Mehr Schweizer Gäste

Insgesamt blieben die Übernachtungen von Kunden aus der Schweiz im ersten Halbjahr mit einem Plus von 0,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr stabil. Bei den Gästen aus Europa konnten die Buchungen nach grossen Verlusten seit 2009 wieder etwas zulegen – nicht zuletzt dank der Kursuntergrenze zum Euro, welche Ferien in der Schweiz kalkulierbar macht. Bei den Gästen aus Asien hat sich der Wachstumstrend mit einem Plus von 7,4 Prozent dagegen fortgesetzt.

Regional betrachtet mussten die Berggebiete nochmals einen leichten Rückgang hinnehmen (minus 0,3 Prozent), während die Städte mit einem Plus von 2,8 Prozent im ersten Halbjahr klar zulegen konnten.

Für die Sommersaison waren die Rückmeldungen aus der Branche gemäss Hotelleriesuisse zufriedenstellend. Sowohl die Stadt- als auch die Ferienregionen spürten einen leichten Aufwind. Für das zweite Halbjahr rechnet die Branche mit einer weiterhin stabilen Nachfrage von Schweizer Gästen und mit positiven Wachstumszahlen bei den Gästen aus dem Ausland – sofern sich die konjunkturelle Lage in den Herkunftsländern nicht wesentlich verschlechtert.

Verstärkte Kooperation als Erfolgsrezept

Als zukunftsweisendes Erfolgsrezept bezeichnet der Branchenverband die verstärkte Kooperation unter den Leistungsträgern in den einzelnen Destinationen, weil damit der Wert des Angebots für die Gäste gesteigert werden könne. Die Angebote müssten noch besser aufeinander abgestimmt und gebündelt werden. In gewissen Destinationen habe man mit diesem Modell bereits

erste Früchte ernten können. Zudem müssten die Angebote weiterhin auf bestehende und neue Märkte ausgerichtet werden. Deshalb sei die entsprechende Strategie von Schweiz Tourismus, welche die Marktbearbeitung sowohl von Wachstumsmärkten (etwa den BRIC- oder Golf-Staaten) als auch traditioneller Herkunftsmärkte umfasse, von zentraler Bedeutung, hält Hotelleriesuisse fest.

Zweitwohnungen: zufrieden mit Umsetzung

Eine Weichenstellung mit weitreichenden Konsequenzen für die Branche stellt die Umsetzung der Zweitwohnungs-Initiative dar. Hotelleriesuisse zeigt sich deshalb grundsätzlich zufrieden mit dem Vernehmlassungsentwurf zur Gesetzgebung, welche die wesentlichen Forderungen der Branche berücksichtigt. So soll die Umnutzung bestehender, nicht mehr rentabler Hotelbetriebe in Zweitwohnungen und damit ein nachhaltiger Strukturwandel unter bestimmten Voraussetzungen auch künftig erlaubt sein.

Gleichzeitig sieht der Entwurf die Möglichkeit einer teilweisen Querfinanzierung durch den Verkauf von Zweitwohnungen vor, sofern dies für den Bau neuer oder die Weiterführung bestehender Beherbergungsbetriebe erforderlich ist. Flankierend dazu stellt der Bundesrat in seinem Bericht zum Tourismus und zur Tourismuspolitik eine Optimierung der Beherbergungsförderung sowie ein Impulsprogramm in Aussicht. Diese Massnahmen gelte es nun möglichst zeitnah umzusetzen, betont Hotelleriesuisse. ■ (MM/Pf.)

Die Zahl der Übernachtungen in der Hotellerie steigt wieder.



Bild: Hotelleriesuisse

Das starre Rentenalter ist überholt

In der Schweiz gilt immer noch Rentenalter 64/65. Immer mehr Arbeitgeber und Arbeitnehmende pfeifen darauf. **Martin Kaiser**



Bild: Rob Lewis

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV) erstellte Studien belegen: Gerade noch ein Drittel der Beschäftigten in der Schweiz hält sich an das starre Rentenalter 64/65 und scheidet exakt zu diesem Zeitpunkt aus dem Erwerbsleben aus. Ein Drittel macht diesen Schritt früher. Viele von ihnen, weil sie es sich leisten können. Ihr Anteil war jedoch in den letzten Jahren stark rückläufig. Das durchschnittliche, «faktische» Rentenalter stieg in nert weniger Jahre um nahezu ein Jahr auf über 64 Jahre für Männer und annähernd 63 Jahre für Frauen. Die Schweiz liegt damit europäisch an der Spitze. Der Grund ist vor allem auch ein Phänomen, das sich verstärkt: Bereits ein Drittel der 65- bis 69-Jährigen generiert noch AHV-pflichtiges Einkommen und ist damit beruflich noch aktiv. Mit Ausnahme der schon vorher selbstständig Erwerbenden häufig nicht mehr vollzeitlich und im bisherigen Job. Viele aber beim alten Arbeitgeber, andere auch in einem andern Umfeld. Zugegeben: Darunter sind viele privilegierte Beschäftigte. Doch machen diese keinen Drittel aus. Dieses positive Phänomen hat sich also längst auf diverse Berufe und Gruppen ausgeweitet.

Klar ist: Die Bevölkerung altert massiv. Die Weltbevölkerung wächst von sieben Milliarden Menschen auf acht bis zehn Milliarden im Jahr 2050. Der Anteil der über 60-Jährigen soll von 800 Millionen auf über zwei Milliarden steigen.

Besonders betroffen davon werden die Industrienationen sein. Kein europäisches Land wird bezüglich Bevölkerungsstärke mehr unter den 15 Topnationen sein. Für die Schweiz wird mit einer Zunahme der über 60-Jährigen von über 60 Prozent gerechnet. Uns trifft es deshalb besonders stark, und die Auswirkungen auf gesellschafts- und wirtschaftspolitisch zentrale Felder wie Arbeitsmarkt, Gesundheitspolitik und Sozialversicherungen werden massiv sein. Der Arbeitsmarkt 2030 wird deshalb andere Anforderungen stellen. Wollen wir weiter Wachstum generieren, muss das Potenzial ansässiger Arbeitskräfte besser genutzt werden. Dies gilt besonders auch für ältere Arbeitnehmende. Denn: Wegen der weltweiten demografischen Trends ist klar, dass sich die Schweizer Wirtschaft nicht mehr darauf verlassen kann, den Arbeitskräftebedarf über Immigration zu lösen.

Bundesrat handelt zu zaghaft

Bei der Reform der Altersvorsorge geht es deshalb um mehr als Rentensicherung. Diese braucht vor allem eines: ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum. Die AHV finanziert sich vor allem über Lohnbeiträge. Der Bundesrat hat den Ball in den Leitlinien 2020 zur Reform der Altersvorsorge (zu) zaghaft aufgenommen. Er will wenigstens den Wechsel zu einem flexiblen Rentensystem; 65/65 soll als reines Referenz-Rentenalter gelten, das der korrekten Berechnung der Rente dient und den Bezug zwischen 62 und 70 Jahren ermöglicht. Aufgrund der dargelegten Zusammenhänge und gesellschaftlichen Bedürfnisse reicht das aber nicht. Den eingeleiteten Kulturwandel von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern gilt es zu unterstützen, indem das Referenz-Rentenalter bis 2030 etappenweise weiter erhöht wird – und zwar jenseits von 65/65. Die Politik braucht nur noch die faktisch längst laufende Entwicklung gesetzgeberisch nachzuvollziehen. So sichern wir uns auch für die Zukunft die Basis für ein gesundes Wirtschaftswachstum und damit auch für sichere Renten! ■

Petra Jenner, Country Manager von Microsoft Schweiz

«Es geht um einen Wertewandel in den Rollenbildern»

Petra Jenner, Chefin von Microsoft Schweiz, spricht sich für mehr Authentizität in der Führung aus. Im Gespräch erläutert die Chefin von 580 Mitarbeitenden ihr Führungs-Credo – und erklärt, was Microsoft in der Schweiz zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht. **Interview: Michael Zollinger**

Frau Jenner, in Ihrem Buch «Mit Verstand und Herz – Führungskraft ist weiblich» stehen Sie zu Schwächen und berichten von persönlichen Tiefschlägen. Die meisten Männer würden das eher nicht tun. Warum Sie?

Petra Jenner: Ehrlichkeit und Authentizität schmerzt manchmal, erzeugt aber auch viel Stärke. Ich glaube, man kann auf Dauer nur gut führen, wenn man auch selbst erlebt hat, was wirkliche Probleme sind. Warum soll man das nicht auch mal thematisieren? Es gibt heute viel zu viele Mitläufer im Management, die einfach nach dem Lehrbuch agieren. Sie sind austauschbar. Diese mit Teflon beschichteten Manager erzeugen keine Wirkung. Die Menschen fühlen sich von solchen Führungskräften auf Dauer nicht angesprochen.

Man macht sich angreifbar, wenn man zu Schwächen steht.

Ich habe einmal in einer Sitzung preisgegeben, was mir so widerfahren ist bei Microsoft, und wie ich mich dabei gefühlt habe. Darüber reden einige jüngere Führungskräfte noch heute. Warum? Weil sie merkten, dass sie ein ähnliches Gefühl auch

sche Umgangston, «diese Kultur des Siegen-Wollens», wie Sie es nennen, soll nicht mehr den gleichen Stellenwert haben.

Ja, weil uns dieses männliche Karriere- und Führungsdenken in die Sackgasse führt. Es fragen sich ja nicht nur Kaderfrauen sondern auch immer mehr männliche Führungskräfte, was der Sinn ihres Tuns ist. In den entwickelten Volkswirtschaften wollen die Menschen über den Sinn des Handelns motiviert werden. Fehlt er, führt das zu Erschöpfungszuständen oder zu grosser Unzufriedenheit.

Frauen führen anders, heisst es immer. Wie denn?

Sie integrieren verschiedene Eigenschaften einfacher. Sie sind nicht grundsätzlich emotionaler als die Männer. Ich kenne sehr kühle Frauen und sehr emotionale Männer. Frauen geben zum Beispiel ungern Dinge in Auftrag, wenn sie keinen Sinn darin sehen. Männer vergeben schon mal eine solche Aufgabe, um damit zu demonstrieren: Das muss getan werden, weil wir es so wollen.

Sie sagen, dass die weiblichen Faktoren auch bei Männern stärker gefördert werden sollen. Erreichen Sie das mit Ihrer Art zu führen?

Ich glaube schon. Damit wir uns richtig verstehen, wir haben hier keine Männer, die weinend vor mir sitzen. Männer leiden emotional aber genauso unter ihren Aufgaben wie Frauen. Sie haben einfach gelernt, die Zähne zusammenzubeissen und durchzuhalten. Frauen sagen viel schneller, das tue ich mir nicht an. Wenn Männer die Möglichkeit haben, zu sagen: «Hey, das macht doch keinen Sinn», dann wird es einfacher im Alltag. Wer das positiv erlebt, gibt es in seinen Teams weiter.

Sie vergleichen ein Unternehmen gerne mit der Familie. Hinkt dieser Vergleich nicht ein wenig?

Finde ich nicht. Ich sage das aus der Systemik heraus betrachtet. In einer Familie gibt es in der Regel Mutter und Vater. Diese richtige Mischung gilt es in den Unternehmen anzustreben. Die Geschwister sind wie Teams. Dazu kommt die Rivalität zwischen

«In entwickelten Volkswirtschaften wollen die Menschen über den Sinn des Handelns motiviert werden.»

schon hatten. Druck entsteht oftmals, weil die Menschen glauben, sie müssten perfekt sein und dürften niemals Schwächen zeigen. Klar macht man sich angreifbar, aber man erreicht die Menschen anders. Die Krise im Management haben wir auch deshalb, weil sich viele Manager nicht getrauen, sich selbst zu sein. Sie wurden von Führungskräften gefördert, die sehr patriarchalisch geführt haben.

Sie fordern einen Paradigmenwechsel in der Führung und proklamieren eine andere Wertschätzung und mehr Respekt. Der weit verbreitete kämpferi-

Jüngeren und Älteren, genau wie in vielen Unternehmen. Es geht um das Zusammenspiel und die Dynamik. Jeder hat seine Rolle in der Familie wie im Unternehmen.

Was tut Microsoft Schweiz konkret für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Es geht mir bei diesem Thema stark um einen Wertewandel in den Rollenbildern. Bei uns dürfen sich Männer genauso eine Auszeit nehmen wie Frauen, um sich um die Familie zu kümmern.

Dürfen ist das eine. Machen sie es auch?

Bei Microsoft Österreich, wo ich früher tätig war, haben es einige gemacht. Hier bei uns kommt es auch immer häufiger vor. Männer reduzieren etwa ihre Arbeitszeit, um ihren Frauen die Berufstätigkeit wieder zu ermöglichen. Als Grundvoraussetzung braucht es flexible Arbeitsformen, das heisst, Führen über klare Ziele und Vertrauen. Bei uns zählt das Ergebnis und nicht die physische Präsenzzeit im Büro.

Wie organisieren Sie das?

Vertrauen statt Präsenzkontrolle geht nur, wenn man genaue Ziele für jeden Mitarbeiter ausarbeitet. Mein Eindruck ist, dass mit der Freiheit, die Woche so zu planen, wie man es für richtig hält, sogar mehr gearbeitet wird.

Wird es nicht missbraucht?

Doch. Schwarze Schafe gibt es immer. Wenn ich das Gefühl habe, jemand bringt seine Leistung konstant nicht und ist nicht erreichbar, hat das Folgen. Ich möchte aber die Regeln nicht nach ihnen ausrichten.

Wie unterstützen Sie sonst noch?

Ganz wichtig ist für uns die Betreuung von Frauen während der Mutterschaftspause. Wir halten Kontakt zu den Frauen und ermöglichen eine Rückkehr in einem kleineren Pensum. In Kursen helfen wir allen Mitarbeitenden, die eigene Arbeitszeit richtig einzusetzen. In unserem «Employee Assistant Program» geht es auch um familiäre Themen, um Gesundheit, Work-Life-Balance und dergleichen. Wir schulen unsere Manager darin, zu erkennen, wenn Men-



Bild: Renate Wernli

Petra Jenner, 47, ist seit Oktober 2011 Country Manager von Microsoft Schweiz. Zuvor leitete sie die Microsoft-Niederlassung in Österreich. Die Deutsche verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in verschiedenen Unternehmen der IT-Branche. Sie ist verheiratet und lebt mit ihrem Mann am Zürichsee. Ihr neues Buch «Mit Verstand und Herz» ist bei Ariston erschienen.

schen konstant überarbeitet sind.

Macht das alles Microsoft attraktiver als Arbeitgeber?

Auf jeden Fall und ich glaube auch, dass es richtungsweisend ist. Doch ein besseres «Employer Branding» ist nicht meine Motivation. Wir müssen nachhaltig eine Kultur schaffen, in der die Menschen das Gefühl haben, dass sie als solche ernst genommen werden und das Unternehmen sich mit ihnen auseinandersetzt.

Fördern Sie Frauen zwischen 30 und 40, bei denen die Chance gross ist, dass Sie Mutter werden, gleichermassen?

Ganz klar, ja. Die grosse Herausforderung ist ja nicht, dass sie Mutter werden, sondern, dass sie sich dann gegen den Job entscheiden. Wir müssen dafür sorgen, dass die Frauen dem Unternehmen erhalten bleiben und nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren. Die meisten Unternehmen versagen genau an dem Punkt.

In der zwölfköpfigen Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz hat es nebst

Ihnen drei weitere Frauen. Ihre Personalchefin ist Mutter. Welche Erfahrungen macht sie?

Wichtig ist für mich als ihre Vorgesetzte, dass ich ihren anderen Rhythmus respektiere. Sie steht mir für intensive, gute Gespräche zur Verfügung, wenn sie hier ist. Wenn sie von zuhause arbeitet, muss ich das wissen und darauf Rücksicht nehmen. Wir haben klare Abmachungen. Ich merke, dass sie sich die Zeit nimmt für ihre Familie und das ist gut so.

Wann werden wir substanziell mehr Frauen in Kaderfunktionen haben?

Wenn wir mehr Selbstreflexion in den Chefetagen haben, mehr Offenheit im Umgang miteinander und wenn wir es schaffen, uns gegenseitig wie Menschen in der Arbeitswelt zu begegnen und nicht wie Arbeitskräfte. Dann wird es vielen Menschen besser gehen, und wir werden auch mehr Frauen im Berufsleben haben. ■

Urteil

Interpretation eines mündlichen Arbeitsvertrags

Für die Interpretation eines mündlichen Arbeitsvertrags können Anmerkungen auf den Lohnabrechnungen, die vom Arbeitgeber unterschrieben wurden, als Hinweise auf den Inhalt des Arbeitsvertrags herangezogen werden.

Sachverhalt

Vom 1. Dezember 2007 an war A. von X. und Y. als Sekretärin in deren Kanzlei angestellt. Zwischen den Parteien ist kein schriftlicher Arbeitsvertrag abgeschlossen worden. Im November 2009 hat A. ihren Arbeitsvertrag auf ordentlichem Weg auf den 31. Januar 2010 gekündigt.

Im April 2011 hat A. den vereinbarten 13. Monatslohn für das Jahr 2009 und den entsprechenden Anteil für das Jahr 2010 von X. und Y. eingefordert. Auf dieses Ersuchen haben X. und Y. mit Datum vom 4. Mai 2011 geantwortet, sie würden A. nichts mehr schulden, da nie eine Zahlung eines 13. Monatslohnes vereinbart worden sei.

Aus den Erwägungen

1. Der Einzelarbeitsvertrag bedarf in der Regel zu seiner Gültigkeit keiner besonderen Form (Art. 320 Abs. 1 OR). Im vorliegenden Fall ist nicht bestritten, dass die Parteien einen Einzelarbeitsvertrag mit übereinstimmender gegenseitiger Willensäusserung in mündlicher Form abgeschlossen haben (Art. 1 Abs. 1 OR). Vielmehr können sich die Parteien über den Inhalt des Vertrags nicht einigen. A. behauptet, zu den mündlichen Abmachungen habe auch die Bezahlung eines 13. Monatslohnes gehört. X. und Y. bestreiten, mit A. die Bezahlung eines 13. Monatslohnes vereinbart zu haben.

2. Gemäss Art. 322 Abs. 1 OR hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer den Lohn zu entrichten, der verabredet oder üblich oder durch Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist. Der 13. Monatslohn, der einem bestimmten Betrag entspricht, der an keine Bedingung geknüpft ist und unab-

hängig des Geschäftsgangs oder des Verhaltens des Arbeitnehmers geschuldet ist, ist eine Komponente des gewöhnlichen Lohnes des Arbeitnehmers, welche normalerweise am Ende des Jahres bezahlt wird. Die Bezahlung des 13. Monatslohnes wird nicht aus dem Gesetz abgeleitet, sondern wird vielmehr explizit oder durch konkludentes Verhalten, beispielsweise durch wiederholte Bezahlung, vereinbart. Der 13. Monatslohn ist für die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses geschuldet. Im Fall der vorzeitigen Auflösung desselben hat der Arbeitnehmer Anrecht auf eine Pro-Rata-Zahlung des 13. Monatslohnes. Die Beweislast in Bezug auf die Abmachungen betreffend 13. Monatslohn liegt beim Arbeitnehmer.

3. Aus den Akten, insbesondere der Lohnabrechnung 2008, ist ersichtlich, dass A. Ende 2008 eine Geldsumme im Betrag von 4631 Franken, als «Dreizehnter» bezeichnet, bezogen hat. Dennoch bestreiten X. und Y., dass diese Zahlung einem 13. Monatslohn gleichkomme, und fügen bei, dass es sich um eine an A. bezahlte Gratifikation handle (dies auch an deren Kollegin), aufgrund des guten Geschäftsgangs der Kanzlei und der beruflichen Leistungen der Mitarbeitenden. Es gilt den Stellenwert der oben erwähnten Zahlung zu prüfen.

4. Der Unterschied zwischen Gratifikation und 13. Monatslohn besteht in der Tatsache, dass die Zahlung eines Letzteren nicht von bestimmten Bedingungen, wie zum Beispiel dem Geschäftsgang oder den persönlichen Leistungen, abhängig ist. Ein weiterer Faktor, welcher die beiden Entschädigungsarten unterscheidet, ist die Höhe der Zahlung. Der 13. Monatslohn entspricht in der Regel



einem Zwölftel der Summe der in den letzten zwölf Monaten bezahlten Löhne, während die Gratifikation einen Betrag darstellen kann, der völlig unabhängig von der entsprechenden Lohnsumme ist.

Bestimmend für die Entscheidung, ob es sich hier um eine Gratifikation oder einen 13. Monatslohn handelt, ist die Auslegung der einschlägigen vertraglichen Abmachungen beziehungsweise der betreffenden Aussagen der Parteien beim Abschluss des Vertrags. Wenn der zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeschlossene Vertrag in dem Sinne unklar ist, ob es sich um eine Gratifikation oder einen 13. Monatslohn handelt, ist die Rechtsprechung geneigt, sich für das Letztere zu entscheiden.

5. In der Praxis sind in Ermangelung eines schriftlichen Arbeitsvertrags die konkludenten Handlungen zwischen den Parteien entscheidend.

Den Akten ist die Lohnabrechnung des Jahres 2008 betreffend A. beigelegt. Sie zeigt die von A. während der verschiedenen Monate des Jahres bezogenen Beträge auf. Im Januar und Februar ergibt sich ein Nettolohn von 4700 Franken (was einem Bruttolohn von 5173 Franken pro Monat entspricht), vom März bis November ergibt sich im Gegensatz dazu ein Nettolohn von 3760 Franken (was einem Bruttolohn von 4199 Franken pro Monat entspricht), derweil für den Monat Dezember ein ge-



Illustration: Livia Lüthi

samter Nettolohn von 7789.70 Franken vermerkt ist. Dem Dezember-Bruttolohn von 4199 Franken ist ein Bruttobetrag von 4361 Franken zugerechnet worden, der in der Lohnabrechnung unter der Rubrik «Dreizehnter» eingetragen ist.

Ein Zwölftel des von A. im Jahr 2008 bezogenen Bruttolohnes entspricht 4361 Franken. Die Ende 2008 erfolgte Zahlung, die von X. und Y. unterzeichnet und somit bestätigt war, bezeichnet diese Position ausdrücklich als «Dreizehnter», das heisst sie entspricht dem Durchschnitt der über das Jahr bezogenen Monatslöhne und lässt keinen Schluss auf eine Bonuszahlung zu.

In den Augen des Gerichtschreibers sind solche Elemente grundlegend als Beweis für die tatsächlich entstandene vertragliche Vereinbarung zwischen den Parteien betreffend die Zahlung eines 13. Monatslohnes festzuhalten, auch

wenn stillschweigend und durch konkludentes Verhalten.

In solchen Fällen obliegt daher die Beweislast betreffend die vorgebrachten Darstellungen bei X. und Y., gemäss welchen die im Dezember 2008 zusätzlich zu dem Monatssalär ausgeführte Zahlung von 4361 Franken nicht als 13. Monatslohn zu verstehen war, sondern als Geschenk oder Gratifikation, abhängig vom guten Geschäftserfolg im Arbeitsjahr der Kanzlei.

6. Der Begriff «Dreizehnter» auf der von X. und Y. unterschriebenen Lohnabrechnung vom 3. Dezember 2008 kann als Aussage des in mündlicher Form abgeschlossenen Arbeitsvertrags interpretiert werden.

Gemäss Rechtslehre basiert im Zweifelsfall die Auslegung der Willensäusserungen auf dem Prinzip des Vertrauens, das heisst auf der Grundlage von dem, was die Gegenpartei in gutem Glauben verstehen konnte und sollte. Normalerweise erfolgt eine solche Auslegung zu Lasten jener Partei, welche den Gegenstand der Interpretation formuliert hat, also in der Regel gegen den Arbeitgeber.

In diesem Fall lässt die Formulierung des Arbeitgebers in der Lohnabrechnung keinen grossen Interpretationsraum zu: der Ausdruck «Dreizehnter» kann in der Tat nicht auf andere Weise verstanden werden, als im Sinn eines 13. Monatslohnes. Darüber hinaus haben X. und Y. keinen Gegenbeweis erbracht, der eine mögliche Auslegung zu ihren Gunsten hätte ermöglichen können. In dieser Hinsicht kann die blossе Tatsache, dass die anderen Mitarbeiter der Kanzlei keinen 13. Monatslohn erhalten

haben, noch nicht bedeuten, dass ein solcher mit A. nicht vereinbart worden wäre. Vor allem darum, weil sich während der Untersuchung herausstellte (und in den schriftlichen Unterlagen vermerkt ist), dass in der Praxis alle Mitarbeiter eine unterschiedliche Tätigkeit betreffend Dauer, Funktion und Prozentsatz der Anstellung inne hatten, folglich unterschiedliche Verträge mit X. und Y. aufwiesen und wahrscheinlich in den Genuss von speziellen Privilegien innerhalb der Kanzlei kamen.

Darüber hinaus kann es nicht sein, dass X. und Y. der Sinn des Ausdruckes «Dreizehnter» nicht klar gewesen ist, insbesondere, wenn dieser Begriff schwarz auf weiss auf einer Lohnabrechnung festgehalten ist, welche das einzige Dokument darstellt, das einen Rückschluss auf den nur in mündlicher Form abgeschlossenen Arbeitsvertrag zulässt. Dass dessen Sinn völlig anders ist als jener einer Gratifikation, ist somit indiskutabel.

Bei ähnlichen Sachlagen erscheint es folglich als korrekt, aus der von X. und Y. im Dezember 2008 ausgeführten Zahlung von 4361 Franken eine zumindest stillschweigende Verpflichtung zur Zahlung eines 13. Monatslohnes zugunsten von A. für den ganzen Zeitraum abzuleiten, in welchem sie Mitarbeiterin in der Kanzlei war.

7. Angesichts der oben stehenden Erwägungen ist die von A. erhobene Forderung gerechtfertigt.

*Sentenza del Pretore aggiunto della Giurisdizione di Locarno-Città, 29. März 2012 (SE 11.31)
(Übersetzung aus dem Italienischen)*

Welche Folgen hat die Einstellung einer Person ohne Arbeitsbewilligung für den Arbeitgeber?
Was rechtfertigt eine Lohndifferenz zwischen Arbeitnehmenden mit denselben Aufgaben?
Antworten finden Sie in:

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

Ideal für Juristen und Personalverantwortliche,
die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch
Telefon: +41 (0)44 421 17 17

*Urteil***Einschluss der Ferienentschädigung in den Lohn**

Nur im Ausnahmefall, bei Arbeitsverhältnissen mit unregelmässiger Teilzeitarbeit, kann die Entschädigung für die Ferien in den Lohn eingeschlossen werden. Dann muss sich aber aus der Lohnabrechnung klar ergeben, welcher Anteil des Lohnes Abgeltung für die Ferien ist. Ist dies nicht der Fall, riskiert der Arbeitgeber, den Lohn für die Ferien nochmals bezahlen zu müssen.

Sachverhalt

A. war vom 1. Juni 2001 bis zum 31. Oktober 2003 als Auto- und Bootsachverständiger bei der X. SA angestellt. Vom 1. November 2003 bis zum 20. Dezember 2003 war er als selbständiger Auftragnehmer für seine ehemalige Arbeitgeberin tätig.

Aus den Erwägungen

2.1 X. beschwert sich über eine unvollständige Feststellung des Sachverhalts, da das kantonale Gericht nicht überprüft habe, wie die Vereinbarung zustande kam, mit der sich die Parteien angeblich geeinigt hatten, der Lohn enthalte auch eine Ferienentschädigung.

2.2 Gemäss Art. 329d Abs. 1 OR hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für die Ferien den gesamten darauf entfallenden Lohn zu entrichten. Von dieser Vorschrift darf zuungunsten des Arbeitnehmenden nicht abgewichen werden. Die zwingende Vorschrift in Art. 329d Abs. 2 OR sieht zudem vor, dass die Ferien während der Dauer des Arbeitsverhältnisses nicht durch Geldleistungen oder andere Vergünstigungen abgegolten werden dürfen. Wegen der Schwierigkeiten, welche das Verbot der Abgeltung der Ferien durch Geld bei Teilzeitzustellen bieten kann, hat die Rechtsprechung eine Abgeltung der Ferien durch Lohn ausnahmsweise zugelassen. Voraussetzung ist allerdings neben der objektiven Notwendigkeit aufgrund der unregelmässigen Beschäftigung, dass sowohl aus dem Arbeitsvertrag wie auch aus den periodischen Lohnabrechnungen klar ersichtlich ist, welcher Anteil des Lohnes als Kompensation für die Ferien ausbezahlt wird.

Im vorliegenden Fall wird die im angefochtenen Urteil enthaltene Feststellung, aus der Lohnabrechnung sei nicht

ersichtlich, welcher Anteil oder Prozentsatz des A. ausbezahlten Lohnes für die Abgeltung der Ferien bestimmt ist, von X. nicht bestritten. Daraus ergibt sich, dass die von der Rechtsprechung verlangten formalen Voraussetzungen, um eine Abweichung von Art. 329d OR als gültig anzuerkennen, im konkreten Fall nicht erfüllt wären. Unter diesen Umständen konnte das kantonale Gericht die Frage, ob die Parteien tatsächlich eine Vereinbarung in dem von X. geltend gemachten Sinn geschlossen hatten, durchaus offen lassen, da sie ohnehin unwirksam gewesen wäre.

3.1 X. wendet sodann ein, A. habe Rechtsmissbrauch begangen, da er erst nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Nichtigkeit der – angeblichen – Vereinbarung geltend gemacht und sie so daran gehindert habe, das Entlöhnungssystem rechtzeitig zu ändern, «indem wenigstens auf den Lohnabrechnungen angegeben worden wäre, welcher Lohnanteil der Abgeltung der Ferien entsprach». Weiter macht sie geltend, das kantonale Gericht habe ihren Anspruch auf rechtliches Gehör verletzt, «weil nicht einmal geprüft worden sei, ob sie in Treu und Glauben gehandelt habe».

3.2 Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass das kantonale Gericht fast eine Seite des angefochtenen Urteils der Prüfung des von X. gegen A. erhobenen Vorwurfs, missbräuchlich gehandelt zu haben, gewidmet hat. Daraus folgt, dass die Rüge, der Anspruch auf rechtliches Gehör sei verletzt worden, jeder Grundlage entbehrt. Nach ständiger Rechtsprechung kann nur aus dem Widerspruch, dass eine Partei einer Vereinbarung zustimmt, um anschliessend die Unwirksamkeit dieser Abrede nach zwin-

gendem Recht geltend zu machen, Rechtsmissbrauch angenommen werden. Im Übrigen bleibt anzumerken, dass nach ständiger Rechtsprechung nur dann, wenn weitere besondere Umstände vorliegen, Rechtsmissbrauch erkannt werden kann aus dem Widerspruch, dass eine Partei zuerst einer Vereinbarung zugestimmt hat, um anschliessend die Unwirksamkeit der Abrede nach zwingendem Recht geltend zu machen. Eine gegenteilige Lösung hätte nämlich zur Folge, dass dem Arbeitnehmer der ihm vom zwingenden Recht gewährte Schutz in Anwendung von Art. 2 Abs. 2 ZGB entzogen wird. Die blosser Tatsache, dass er Zeit hat verstreichen lassen, aber noch vor Ablauf der Verjährungsfrist gehandelt hat, deutet nicht auf Missbrauch hin, ausser der Verzug bringe den Schuldner in offensichtliche Schwierigkeiten, etwa bei der Bezifferung der Forderung oder wenn sich daraus ein ungerechtfertigter Vorteil für den Anspruchsberechtigten ergibt.

Solche besonderen Umstände sind im vorliegenden Fall jedoch nicht ersichtlich. X. macht nicht einmal geltend, A. habe vom oben genannten Formfehler, der die – angebliche – Vereinbarung vor der Einreichung der geprüften Klage entkräftigt, Kenntnis gehabt. So dann scheint sie nicht zu wissen, dass die erwähnte Formvorschrift einerseits einen Beweisnotstand verhindern und andererseits als Warnung an den Arbeitnehmer dienen soll, damit er sich bewusst ist, worauf er verzichtet, um ihn so daran zu hindern, leichtfertig eine Verpflichtung einzugehen.

Urteil der Schweizerischen Bundesgerichts, 18. Februar 2013 (4A_341/2012) (Übersetzung aus dem Italienischen)



Illustration: Livia Lüthi

Urteil

Änderung der Arbeitszeiten

Arbeitszeiten, die während zweier Jahre in einer immer gleichen Weise geleistet wurden, können nicht kurzfristig und einseitig vom Arbeitgeber mit einer Weisung geändert werden. Es braucht dazu eine Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer.

Sachverhalt

A. war seit dem Februar 2005 bei der X. als Therapeutin angestellt, zunächst in einem Teilzeit-, ab dem 1. September 2005 in einem Vollzeitpensum.

Es ist von folgendem, für das Bundesgericht verbindlichen Sachverhalt auszugehen: Es bestand eine gut zweijährige Übung, wonach die Arbeitszeiten von A. auf Montag (10.00 Uhr bis 20.00 Uhr), Dienstag bis Donnerstag (7.00 Uhr bis 22.00 Uhr) sowie jeden zweiten Freitag (7.00 Uhr bis 14.00 Uhr) festgelegt waren. Mit Schreiben vom 10. Dezember 2007 teilte X. dieser mit, dass die Arbeitszeiten ab 1. Januar 2008 geändert würden. Neu habe sie von Montag bis Donnerstag jeweils von 7.45 Uhr bis 12.00 Uhr und von 13.00 Uhr bis 17.30 Uhr sowie am Freitag von 7.00 Uhr bis 12.00 Uhr und von 13.00 Uhr bis 15.00 Uhr zu arbeiten. Daraufhin teilte A. X. mit Schreiben vom 5. Januar 2008 mit, dass ihr die neuen Arbeitszeiten zu spät

kommuniziert worden seien und sie aus diesem Grund schon bestehende Termine am Freitag, 11. Januar 2008, am Montag, 14. Januar 2008, sowie am Freitag, 18. Januar 2008, nicht wahrnehmen könne. Jene Termine würden somit als Arbeitszeit gelten und seien von X. zu entschädigen. Am 9. Januar 2008 antwortete X. darauf, dass die Termine vom 14. und vom 18. Januar 2008 zu verschieben seien und A. zur Arbeit zu erscheinen habe. Am 11. Januar 2008 habe sie einen Ferientag zu beziehen (E. 3.2.1.).

Aus den Erwägungen

3.2 Als wichtiger Grund für die fristlose Entlassung wird das unberechtigte Nicht-Erscheinen zur Arbeit am 11. und 18. Januar 2008 geltend gemacht.

3.2.2 Die Vorinstanz nahm an, dass eine Änderung der Arbeitszeiten nur durch vertragliche Übereinkunft und nicht aufgrund einer einseitigen Wei-

sung von X. möglich war. Sie legte das Antwortschreiben von A. vom 5. Januar 2008 sodann nach dem Vertrauensprinzip so aus, dass diese zwar mit den neuen Arbeitszeiten einverstanden war, jedoch unter der Bedingung, dass aufgrund schon bestehender und nicht verschiebbarer Termine am 11., 14. und 18. Januar 2008 die entsprechenden Abwesenheiten als Arbeitszeit gelten müssten. Technisch habe es sich hierbei um ein Gegenangebot gehandelt, das von X. nicht angenommen worden sei. A. könne somit ihr Nicht-Erscheinen am 11. und 18. Januar 2008 nicht zum Vorwurf gemacht werden.

3.2.3 Was X. dagegen vorbringt, ist nicht geeignet, diese Beurteilung in Frage zu stellen. Sie stellt vorerst in Abrede, dass eine vertragliche Einigung notwendig gewesen sei; gemäss Arbeitsvertrag habe vielmehr sie die Arbeitszeiten durch Weisung bestimmen können. Gemäss Ziff. 5 des Arbeitsvertrages waren die Arbeitszeiten nicht festgelegt, sondern nur das Arbeitspensum von 100 Prozent, d. h. 42 Stunden pro Woche. «Die Aufteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage wird von der Arbeitgeberin in Absprache mit der Arbeitnehmerin festgelegt, wobei die Bedürfnisse des Betriebes berücksichtigt werden». Daraus kann kein einseitiges Weisungsrecht von X. abgeleitet werden; vielmehr bedurfte es einer Absprache. Eine solche fand mit der zweijährigen Übung statt; deren Änderung musste wiederum im gegenseitigen Einverständnis erfolgen. Unbegründet ist sodann der Einwand, dieses Einverständnis habe vorgelegen, weil A. selbst den 11. und 18. Januar 2008 als «Arbeitszeit» betrachtet und sich der «Weisung» von X. nicht widersetzt habe. Aus dem Schreiben vom 5. Januar 2008 ergibt sich klar, dass A. nicht vorbehaltlos einverstanden war. Dass sie nicht ausdrücklich das Wort «Bedingung» benutzte, ist nicht entscheidend. Die Vorinstanz ging zu Recht von einem Gegenantrag aus. Irrelevant ist schliesslich der Hinweis, es sei unglaublich, dass A. die Termine nicht mehr habe verschieben können.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 13. März 2013 (4A_690/2012)

Die Jungen müssen besser auf die berufliche Zukunft vorbereitet sein

Der Wettbewerb um Schulabgänger und der Kampf um Talente spitzt sich zu. Das fordert nicht nur Lehrbetriebe und Branchenverbände heraus. Es hat auch Konsequenzen für die Volksschule und die Anforderungen an den «Lehrplan 21», der zurzeit in der Konsultation ist. Dabei sind auch die Arbeitgeber und ihre Organisationen gefordert. **Jürg Zellweger**



Bild: Keystone/Martin Ruetschi

Jugendliche (hier an einer Berufsmesse) sollten sich die Wahl ihres Berufes gut überlegen und schon in der Schule über die entsprechenden Möglichkeiten informiert werden.

Das Geschehen auf dem Lehrstellen-Markt sorgt für Gesprächsstoff: «So kämpfen Firmen um ihre Stifte», titelte kürzlich der «Blick» – und berichtete darüber, mit was für Geschenken gewisse Firmen mittlerweile um die Gunst von Lehrlingen werben: Von Reisen und Prämien bis zum Motorroller und Kleinwagen reichten die «Goodies».

Eine Erklärung für den Wettbewerb um Talente auf Lehrlingsstufe liegt in der demografischen Entwicklung: Nachdem die Zahl der Schulabgänger während 15 Jahren stetig gestiegen war, setzte 2009 ein Abwärtstrend ein, der bis 2018 andauern dürfte. Auf dem Lehrstellenmarkt diagnostizierte der Lehrstellenbarometer des Bundes im Frühling einen Angebotsüberhang von 3500 Ausbildungsplätzen. Mit einer einzigen Ausnahme im Jahr 2011 hatte dieser Indikator in den letzten Jahren dagegen immer Nachfrageüberhänge angezeigt – und damit einen Mangel an Lehrstellen.

Zahl potenzieller Lehrlinge schrumpft

Diese Zeiten sind nun bis auf weiteres vorbei. Das Bundesamt für Statistik (BFS) geht davon aus, dass

die Zahl der Berufslernenden im ersten Ausbildungsjahr bis ins Jahr 2018 auf 78 700 schrumpfen wird. 2011 waren es noch 82 200. Der Trend ist derzeit also klar rückläufig. Erst nach 2018 soll wieder ein leichter Anstieg erfolgen.

Die rückläufige Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger hat zur Folge, dass sich die Konkurrenz um Nachwuchs auch zwischen der beruflichen Grundbildung und den Mittelschulen verschärft. Dabei geht das BFS davon aus, dass die Eintrittszahlen an Gymnasien und Fachmittelschulen tendenziell ansteigen: von 27 900 Mittelschülern im Jahr 2011 auf 29 100 im Jahr 2021. Das heisst umgekehrt: Das Reservoir an potenziellen Berufslernenden kommt noch stärker unter Druck. Dies, obwohl es grosse kantonale Unterschiede gibt: So erwarten Kantone wie Zürich, Genf, Waadt, Tessin oder Aargau noch eine Zunahme von Berufslernenden. Demgegenüber rechnen sieben Kantone in der Ost- und Zentralschweiz mit einem Rückgang von rund 15 Prozent bis 2021.

Klar ist deshalb: Lehrbetriebe und Branchenverbände müssen sich künftig vermehrt anstrengen,

um ihre Lehrstellen zu besetzen (mehr dazu im Beitrag ab Seite 16). Sie müssen ihre Ausbildungsangebote und Arbeitsbedingungen für Berufseinsteiger besser vermarkten und attraktiv gestalten. Gefordert sind aber auch die Jungen selber sowie das Ausbildungssystem: Die Jugendlichen sollten sich für eine Ausbildung entscheiden, die möglichst gut mit den eigenen Fähigkeiten, Neigungen und Zukunftsvorstellungen übereinstimmt. Und das Ausbildungssystem sollte dazu beitragen, die Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz der Jugendlichen möglichst gut zu fördern – damit diese am Ende der obligatorischen Schulzeit eine bewusste Wahl zu ihrer künftigen Ausbildung treffen und sich früher oder später auf dem Arbeitsmarkt zurechtfinden können.

Lehrbetriebe und Verbände sind gefordert

Gleichzeitig sollten Lehrbetriebe und die Branchenverbände genau wissen, wie die Berufswahl-Prozesse an den Schulen ablaufen. Nur dann können sie wichtige Fragen wie diese beantworten: Wann sollte man Schüler an Informationsveranstaltungen über Berufe orientieren? Wann und für wen eignet sich eine Schnupperlehre? Welche Informations- und Unterrichtsangebote sind gefragt? Wann ist der beste Zeitpunkt für die Selektion der Lernenden und allfällige Eignungstests?

Klar ist auch: Die Wahl eines Berufes, einer Lehrstelle oder einer weitergehenden schulischen Ausbildung (etwa Gymnasien und Hochschulen) sollte das Ergebnis eines wohlüberlegten Berufs- und Schulwahl-Prozesses sein, bei dem nicht nur gute Noten eine Rolle spielen. Dabei ist zu bedenken, dass der aktuelle Trend, statt eine Berufslehre eine akademische Laufbahn zu wählen, oft auf ungenügenden Kenntnissen über die Vorteile und Chancen unseres hochstehenden Berufsbildungssystems basiert (etwa bei Eltern oder zugewanderten Familien).

Die Risiken einer akademischen Ausbildung (wie Ausbildungsabbrüche, nicht-adäquate Beschäftigung nach dem Studium) werden oft ausgeblendet. Das trägt dazu bei, dass der Berufsbildung dringend benötigte Talente entzo-

gen werden, während andererseits gymnasial-akademische Ausbildungsstätten mit Schülern respektive Studenten belastet werden, für die eine berufsorientierte Aus- und Weiterbildung im eigenen Interesse sachdienlicher wäre.

Konsequenzen für die Volksschule und Lehrplan 21

Die Berufs- und Schulwahl-Vorbereitung ist ein wichtiger, aber auch komplexer Prozess, bei dem eine enge Zusammenarbeit von Schülern, Eltern, Bildungsinstitutionen, Berufs- und Studienberatungen sowie der Wirtschaft nötig ist. Dass dabei die Volksschule eine wirksame und koordinierende Funktion wahrnehmen muss, ist offenkundig. Die Rahmenbedingungen für diesen Prozess und die Lehrstoffe der Volksschule sollen nun mit dem «Lehrplan 21» harmonisiert werden, auf den sich die Erziehungsdirektoren der deutschschweizer Kantone verständigt haben. Er ist bis Ende Jahr in der Konsultation und soll (nach einer eventuellen Überarbeitung) ab Herbst 2014 eingeführt werden.

In diesem Kontext sind auch die Arbeitgeber und ihre Organisationen aufgefordert, ihre Ansprüche an die Berufs- und Schulwahl-Vorbereitung zu formulieren. Aus Arbeitgebersicht stehen folgende Punkte im Vordergrund:

- Die Berufs- und Schulwahl-Vorbereitung auf allen Niveaus der Sekundarstufe I (7. bis 9. Schuljahr) sollte verbindlich in den Lehrplänen verankert werden. Es muss das Ziel sein, alle Jugendlichen professionell zur Berufs- und Schulwahl-Bereitschaft zu führen.
- Es braucht effiziente Konzepte, um den systematischen und rollengerechten Einbezug von Eltern, Berufsberatungen, Ausbildungsbetrieben und Verbänden sicherzustellen.
- Nötig sind praxistaugliche und erprobte Lehrmittel für die gesamte Dauer des Berufswahl-Prozesses, welche den Bezug zur Wirtschaft, zu Leistungs- und Eignungstests sowie einem allfälligen «Case Management» für Jugendliche mit Schwierigkeiten sicherstellen.
- Die Lehrpersonen müssen für die Auslösung, Moderation und Steuerung der Berufs- und Schulwahl-Vorberei-

tung ausgebildet sein. Sie sollten möglichst auch über praktische Erfahrung in der Wirtschaft und entsprechende regionale Kontakte verfügen.

- Es sollte genügend Zeit für diese Themen zur Verfügung stehen – verteilt über die drei letzten Schuljahre.
- Es sollte eine Begriffsklärung erfolgen, damit alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen und eine effektive Koordination zwischen den Partnern möglich wird.

Letzteres sollte schon bei der Benennung des Unterrichtsbereiches erfolgen, von dem hier die Rede ist: Der Begriff «Berufliche Orientierung», wie das fächerübergreifende Thema derzeit im Entwurf zum Lehrplan 21 genannt wird, vermittelt den Eindruck, dass es lediglich um die Information über Berufe geht. Dabei geht es um viel mehr, nämlich um einen umfassenden Orientierungsprozess für alle Absolventen der Volksschulen – also auch diejenigen, die vorerst weiter einen schulischen Weg gehen wollen.

Im Interesse aller, auch der Arbeitgeber

Fazit: Ein gelungener Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung oder in eine weiterführende Schule ist absolut zentral. Nicht nur für die Jugendlichen selber, sondern auch für die Gesellschaft und die Wirtschaft. Auch die Arbeitgeber haben ein grosses Interesse daran, dass das Schulsystem dazu beiträgt, die Entscheidungskompetenzen der Jugendlichen mit Blick auf ihren Werdegang sowie ihre Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu fördern. Dies umso mehr, weil sich die Arbeitgeber an der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf immer wieder mit neuen gesellschaftlichen Forderungen konfrontiert sehen – wie etwa der Schaffung von (niederschweligen) Ausbildungsplätzen oder der fairen und geordneten Selektion für die Berufslehren. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wie sich Verbände engagieren, um die Jugendlichen abzuholen

Unterschiedlicher könnte die Ausgangslage kaum sein: In gewissen Branchen haben die Unternehmen so viele gute Kandidaten für ihre Lehrstellen, dass sie auswählen können. In anderen müssen sie sich mit Kompromisslösungen abfinden, um überhaupt Junge zu rekrutieren. Exemplarisch ein Einblick in vier Wirtschaftszweige – Holzbau, Papierindustrie, Gastgewerbe sowie Informatik – und was sie heute tun, um morgen genügend Nachwuchs zu haben. **Daniela Baumann**

In den vergangenen Wochen war es wieder soweit: Zahlreiche junge Menschen in der Schweiz haben eine Lehre begonnen. Gemäss dem Lehrstellenbarometer, einer zweimal jährlich durchgeführten Evaluation der Situation auf dem Lehrstellenmarkt, interessierten sich Mitte April 78 000 Jugendliche für eine berufsbezogene Ausbildung. Die Unternehmen ihrerseits hatten 81 500 Stellen für Lernende zu vergeben. Der aktuelle Lehrstellenbarometer zu Angebot und Nachfrage per Lehrbeginn im August liegt noch nicht vor; erfahrungsgemäss dürften beide Werte noch gestiegen sein. Das Angebot an offenen Lehrstellen übertrifft die Nachfrage seitens der Jugendlichen aber auch in diesem Jahr. Umso mehr sind die Branchenverbände und die einzelnen Unternehmen gefordert, proaktiv für ihre Berufe zu werben.

Beliebter Beruf Zimmermann

Nicht überall jedoch präsentiert sich die Lage gleich. So sind etwa die im Holzbau tätigen Unternehmen in der komfortablen Lage, kaum selber aktiv werden zu müssen. «Oft können die Betriebe ihre Lernenden sogar noch auswählen. Sie haben nach wie vor kein Problem, genügend und meist auch geeignete Jugendliche zu finden, dies kann aber regional recht unterschiedlich sein», bestätigt Peter Elsasser, der beim Branchenverband Holzbau Schweiz für die Bildung zuständig ist. Mit schweizweit 1100 Lernenden pro Jahr bilde die Branche so viele Zimmermänner respektive Zimmerinnen aus wie noch nie.

Der Bereichsleiter Bildung von Holzbau Schweiz vermutet mehrere Gründe,

weshalb die Branche entgegen den Erwartungen «bis jetzt noch keinen stärkeren Einfluss der demografischen Entwicklung spürt»: Lehrabgänger finden im florierenden Holzbau mit Sicherheit eine Anstellung – dank eines modernen Gesamtarbeitsvertrags zu attraktiven Bedingungen. Der Beruf des Zimmer-

«Das Angebot an offenen Lehrstellen übertrifft die Nachfrage seitens der Jugendlichen.»

manns bietet ausserdem interessante Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, nebst dem Holzbau selber auch im Architektur- oder Ingenieurbereich. Schliesslich stellt Elsasser auch fest, dass naturverbundene Berufe heute wieder mehr geschätzt werden. «Aber wir müssen dranbleiben, denn die Situation auf dem Lehrlingsmarkt wird sich verschärfen.»

Holzbau Schweiz fährt seit letztem Jahr eine Kampagne unter dem Motto «Holz macht stolz» und nutzt dafür verschiedene Medien wie die Lehrlings-Website lehre-holzbau.ch und einen Facebook-Auftritt. Bewusst werden jene Kanäle bewirtschaftet, auf denen sich die Jungen sowieso bewegen. Dies wird auch anhand des neusten Projekts «Zimmermann on Tour» deutlich: Seit Juni ist ein junger Zimmermann auf einer sechsmonatigen Tour durch verschiedene Zimmerei-Betriebe in der ganzen Schweiz unterwegs. Auf Face-

book gibt er als Botschafter einer breiten Öffentlichkeit laufend Einblick in seine Arbeit und Erfahrungen. Im Weiteren stellt der Verband seinen Mitgliedern aber auch klassisches Informationsmaterial in gedruckter Form sowie Stände für Messeauftritte zur Verfügung.

Grenzüberschreitende Werbung in der Papierindustrie

Kleinere Brötchen bäckt im Vergleich die Papierindustrie, lassen sich in ihrem wichtigsten Lehrberuf als Papiertechnologe doch jährlich lediglich 15 bis 20 junge Menschen ausbilden. Dem Schrumpfungsprozess der Branche in den vergangenen Jahren entsprechend musste auch der Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller seine Aktivitäten im Nachwuchsmarketing etwas zurückfahren, wie Vizedirektorin Carla Schuler erklärt: «Wir sind heute nicht mehr selber an Berufswahlmessen präsent, stellen den Mitgliedfirmen aber Unterlagen für regionale Messe- und Schulbesuche zur Verfügung.» Aufgrund ihrer geringen Zahl besuchen die angehenden Schweizer Papiertechnologen den Berufsschulunterricht gemeinsam mit ihren deutschen Kollegen im nördlichen Nachbarland. Die einmalige Kooperation im deutschsprachigen Raum ermöglicht es den hiesigen Papierherstellern auch, fertiges Informationsmaterial wie Prospekte und Filme für die Berufswerbung aus Deutschland zu beziehen.

Dennoch haben die Unternehmen teils Mühe, ihren Bedarf an Lernenden zu decken, weiss Carla Schuler. Vor allem sei es in den letzten Jahren schwieriger



Bild: zvg

Die neue Kampagne von Hotelleriesuisse und Gastrosuisse will Junge motivieren, eine gastgewerbliche Laufbahn einzuschlagen.

geworden, wirklich geeignete Kandidaten zu rekrutieren. Meistens findet sich letztlich eine Lösung, aber längst nicht immer unterschreibt der Wunschkandidat den Lehrvertrag. «Die Unternehmen müssen Konzessionen machen, beispielsweise bei den schulischen Leistungen in wichtigen Fächern wie Mathematik oder Chemie.» Verantwortlich für diese Situation sind gemäss Schuler zum einen die angespannte wirtschaftliche Lage und das damit zusammenhängende kritische Image der Branche, zum anderen die geringe Bekanntheit und das Nischendasein des Berufs.

Neue Marke für das Gastgewerbe

Für den Dienstleistungsbereich weist das Lehrstellenbarometer eine ausgeglichene Bilanz von Angebot und Nachfrage aus. Im Gastgewerbe sind sowohl das Interesse seitens der Jugendlichen, als auch das Angebot an Lehrstellen in den zahlenmässig wichtigsten Berufen insgesamt konstant, wie der Unternehmerverband Hotelleriesuisse mitteilt. Letztes Jahr traten knapp 3000 Jugendliche eine Lehrstelle als Koch, Restaurations- oder Hotelfachfrau an.

Berufswerbung betreiben Hotelleriesuisse und Gastrosuisse gemeinsam. Der im August neu lancierte Auftritt unter der Marke «berufehotelgastro.ch» um-

fasst eine Online-Informationsplattform für die Jugendlichen – inklusive Schnupper- und Lehrstellenbörse. Die Präsenz in Social Media und an Messen sind weitere bewährte Aktivitäten der beiden Verbände. Neu kommen gemäss Geneviève Wüthrich, Leiterin Marketing und Verkauf Bildung bei Hotelleriesuisse, auch vermehrt Online- und Direkt-Marketing zum Einsatz: «Wir schalten unter anderem Werbung auf Google und Facebook für unsere Stände an den Berufswahlmessen und verstärken das Follow-Up im Anschluss an die Messeauftritte: Die Jugendlichen werden nochmals kontaktiert und mit zusätzlichen Informationen beliefert.»

Im Rahmen der kürzlichen Neuausrichtung des Nachwuchsmarketings stehen insbesondere drei Argumente zugunsten der gastgewerblichen Berufe im Vordergrund: Wer in der Branche arbeitet, muss erstens Menschen mögen, transportiert zweitens einen bestimmten «Lifestyle», schöne Erlebnisse und eine angenehme Atmosphäre für die Kunden, und hat drittens immer etwas Spannendes zu tun.

Lehrstellenangebot in der ICT steigend, aber noch zu klein

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) zählt zu den Branchen mit einem steigenden Bedarf an

Fachkräften. Um dem Mangel aktiv zu begegnen, gründeten der Dachverband ICT-Schweiz sowie kantonale und regionale Organisationen der Arbeitswelt 2010 den Verband ICT-Berufsbildung Schweiz. In den Folgejahren konnte das Lehrstellenangebot um über 900 Ausbildungsplätze respektive 13 Prozent gesteigert werden. 2012 begannen knapp 1900 angehende Informatikerinnen und Informatiker ihre Grundbildung, dazu kommen knapp 400 Mediamatiker. «Das Angebot ist aber im Verhältnis zum Fachkräftebedarf nach wie vor zu gering», stellt Stéphane Schwab, Leiter Berufliche Grundbildung von ICT-Berufsbildung, fest. Die vorhandenen Lehrstellen könnten indes meist mühelos besetzt werden.

Gründe für das fehlende Engagement im Ausbildungsbereich sieht Schwab etwa in einer noch mangelhaften Wahrnehmung der Informatikausbildung: «Sie ist noch nicht so selbstverständlich wie zum Beispiel die kaufmännische Lehre.» Ausserdem seien viele ICT-affine Unternehmen ausländisch – insbesondere angelsächsisch – dominiert. Dass in diesen Betrieben die duale Lehre nicht verankert ist, wirkt sich negativ auf den Branchennachwuchs aus. Im Zuge der neuen Bildungsverordnung 2014 versucht ICT-Berufsbildung, die Ausbildung noch besser an die Bedürfnisse der Wirtschaft anzupassen, damit diese sich in Zukunft stärker dafür einsetzt.

Gegenüber den Jugendlichen tritt der Verband mit Headlines wie «Wer Informatik macht, gestaltet die Zukunft», «Ohne Informatik läuft nichts mehr» oder «Kein Abschluss ohne Anschluss!» in Social Media wie Facebook, Twitter und Xing auf und versucht sie vom kreativen Arbeitsfeld der ICT sowie den vielseitigen Weiterbildungs- und damit Aufstiegsmöglichkeiten zu überzeugen. Die ICT-Branche hat insbesondere auch ein attraktives Angebot in der höheren Berufsbildung mit ihren eidgenössisch anerkannten Abschlüssen. Schliesslich hebt Stéphane Schwab auch die imagebildende Bedeutung von Berufsmeisterschaften hervor – kürzlich gewann ein junger Schweizer Informatiker den Vizeweltmeistertitel. «Bessere Werbung für die Branche kann man sich nicht wünschen.» ■

Studie zur Berufswahl

Interesse ist viel wichtiger als Geld

Der Schweizer Berufsnachwuchs ist mit seinem Ausbildungsweg höchst zufrieden, und Geld spielt längst nicht die Hauptrolle bei der Berufswahl. Zu diesem Ergebnis kommt die zweite repräsentative Schweizer Jugendstudie «Jugend 2.0» der Jacobs Foundation. Die Befragung zur Ausbildungswahl stellt Jugendliche ins Zentrum, die sich für eine berufliche Ausbildung entscheiden.

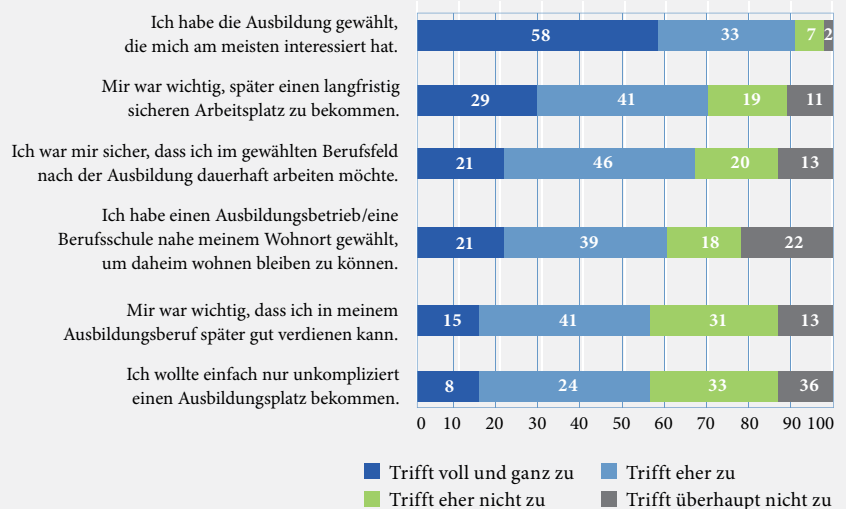
Die Ergebnisse der Studie «Jugend 2.0», die im Auftrag der Jacobs Foundation mit 514 Jugendlichen im Alter zwischen 15 und 21 Jahren durchgeführt wurde, zeigen ein positives Bild: Die meisten Jugendlichen sind mit ihrem beruflichen Ausbildungsgang sehr zufrieden. 90 Prozent geben an, dass ihnen die Arbeit Spass macht, die Ausbildungsinhalte interessant sind und dass sie ein gutes Verhältnis zu ihren Ausbildnern haben. 93 Prozent bewerten zudem ihre berufliche Ausbildung als gute Grundlage für vielfältige berufliche Chancen.

Die Verdienstmöglichkeiten während und nach der Ausbildung sind den Jugendlichen nicht unwichtig. Sie stehen aber bei der Berufswahl nicht im Vordergrund. Zwar bezeichnen etwas mehr als die Hälfte der befragten Jugendlichen gute Verdienstperspektiven als wichtig, mit 91 Prozent beziehungsweise 70 Prozent Zustimmung sind aber die persönlichen Interessen und Neigungen sowie die Arbeitsplatzsicherheit von weit grösserer Bedeutung (siehe Grafik). Das Bild einer vorwiegend materialistisch geprägten Schweizer Jugend ist mit «Jugend 2.0» klar widerlegt.

Lehre oder weiterhin Schule?

Im Alter von erst 15 Jahren stehen die Jugendlichen in der Schweiz vor der grossen Entscheidung: Berufslehre oder weiterführende Schule? Und wenn Lehre, welcher Beruf? «Jugend 2.0» hat gefragt, wie die Jugendlichen mit der Wahlsituation zurechtkommen. 60 Prozent fällt demnach die Entscheidung für eine Berufslehre leicht, denn für sie stehen das fachliche Interesse und der spätere Berufswunsch klar im Vordergrund. Weitere 19 Prozent treffen ihre Entscheidung massgeblich aus pragmatischen Motiven wie etwa der Ar-

Entscheidungsrelevante Aspekte bei der Berufswahl (in Prozent)



© Jacobs Foundation, Quelle: Jugend Online-Jugendbefragung 2013

beitsplatzsicherheit oder der Nähe des Ausbildungs- zum Wohnort.

Die übrigen 21 Prozent der Jugendlichen kämpfen jedoch mit Unsicherheiten und Belastungen bei der Ausbildungswahl, wobei dies für junge Frauen deutlich häufiger zutrifft als für ihre männlichen Kollegen. Weibliche Jugendliche sind zudem verhaltener bei der Einschätzung ihrer Karrierechancen. Nur 68 Prozent von ihnen schätzen diese als gut ein, demgegenüber stehen 84 Prozent der männlichen Befragten.

Nach den Gründen für eine Berufslehre und damit gegen eine weiterführende allgemeinbildende Schule gefragt, fällt auf, dass die Jugendlichen die Entscheidung mehrheitlich auf der Grundlage persönlicher Vorstellungen über die eigene berufliche Zukunft treffen. Über 90 Prozent nennen als Grund für die Wahl einer beruflichen Ausbildung ihre Stärken und knapp 80 Prozent ihren späteren Berufswunsch. Die Meinung anderer Personen aus dem nä-

heren Umfeld – Eltern und Freunde – ist deutlich weniger ausschlaggebend.

Kriterien einer guten Lehre

Was die Jugendlichen generell als Kennzeichen einer guten Berufslehre betrachten, deckt sich weitgehend mit der Bewertung ihrer eigenen Ausbildung: Jeweils über 90 Prozent nennen die Kriterien Spass, interessante Inhalte und ein gutes Verhältnis zu den Ausbildnern – und finden diese Aspekte auch in ihrer persönlichen Situation vor. Gute Karrierechancen, genug Freizeit sowie ein guter Verdienst werden zwar auch von mehr als der Hälfte der Befragten als wichtig eingestuft. Ein Fünftel (Karrierechancen), ein Viertel (Freizeit) beziehungsweise ein Drittel (Verdienst) sieht diese Faktoren bei sich persönlich jedoch nicht erfüllt. ■ (MM/db)

Interview mit Nils Adelmann, Lernender Gebäudetechnikplaner

«Es sollte mehr Werbung für den Beruf gemacht werden»

Nils Adelmann hat soeben das vierte Lehrjahr als Gebäudetechnikplaner Heizung bei der Cofely AG in Zürich begonnen. Wie und aus welchen Gründen hat er sich für diesen Beruf entschieden? Weshalb zieht er die Lehre einer weiterführenden Schule vor? Der 19-Jährige gibt Einblick in seine Berufswahl, die Lehrstellensuche und seine Zukunftsvorstellungen. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Adelmann, wie kamen Sie darauf, eine Lehre als Gebäudetechnikplaner zu machen?

Nils Adelmann: Für mich war klar, dass ich einen technischen Beruf lernen möchte. Mein Götti hat einen ausführenden Betrieb in der Gebäudetechnikbranche. Dort konnte ich schnuppern und das gefiel mir gut. Also sagte ich mir: Versuch es und bewirb dich in diesem Bereich.

Es war also vor allem die Schnupperlehre, die bei der Berufswahl half?

Ja. So kann man sich eine Vorstellung vom Beruf machen und abschätzen, ob man in diese Richtung gehen will. Gerade beim Beruf des Gebäudetechnikplaners war das hilfreich, da er wenig bekannt ist und ich es schwierig fand, Informationen zu erhalten.

Was bewog Sie dazu, nach der obligatorischen Schulzeit eine Lehre zu beginnen?

Ich war der Ansicht, dass ich lange genug zur Schule gegangen bin, und wollte lieber arbeiten. Der einzige negative Aspekt ist, dass ich nicht mehr so viele Ferien habe. Meine Schwester macht das Gymnasium – und im Vergleich zu mir hat sie fast ständig Ferien.

Wie gingen Sie bei der Suche nach einer Lehrstelle vor?

Es gibt eine gute Website, auf der Lehrstellen der Gebäudetechnikbranche ausgeschrieben sind. Dort wurde ich sehr schnell fündig. Ich hatte keinen grossen Stress und letztlich auf fünf Bewerbungen drei Stellenangebote. Das hat sicher auch damit zu tun, dass der Beruf wenig bekannt ist: Wenn ich unter Kollegen

davon erzähle, hat meist niemand eine Ahnung, worum es geht. Ich finde, dass etwas mehr Werbung für den Beruf gemacht werden sollte. Viele Schüler entscheiden sich für das KV, einfach weil es sehr bekannt ist. Dabei sind Gebäudetechnikplaner sehr gefragt. Aber ohne meinen Götti wäre auch ich nicht darauf gekommen.

Was gab letztlich den Ausschlag für die Stelle bei Cofely?

Zur Auswahl standen ein kleines und ein grosses Ingenieurbüro sowie Cofely als grosser ausführender Betrieb. Bei Letzterem konnte ich zwischen den Fachrichtungen Lüftung und Heizung wählen. Auch waren mir die Leute hier sympathischer. Mittlerweile sehe ich jedoch auch die Vorteile einer Ausbildung in einem Ingenieurbüro. Dort macht man vor allem Berechnungen und zeichnet Pläne – und das wird an der Lehrabschlussprüfung stark gewichtet. Da fehlt mir etwas die Übung. Auf der anderen Seite bin ich froh, mich für einen ausführenden Betrieb entschieden zu haben, weil ich hier nicht den ganzen Tag vor dem Computer sitze. Ich gehe häufig mit meinem Lehrmeister auf die Baustellen und schätze es, mit den Leuten vor Ort zu tun zu haben und mir anzuschauen, wie die Pläne umgesetzt werden.

Was ist Ihnen in Ihrer Lehre sonst noch wichtig?

Dass ich etwas lerne und mir die Arbeit Spass macht. Zudem finde ich wichtig, dass der Arbeitsweg nicht zu lange ist.

Welche Rolle spielen die Verdienstmöglichkeiten?

Das habe ich mir schon auch überlegt. Bei Cofely kann man in der Lehre – je nach Schulleistung – 10 bis 30 Prozent zusätzlichen Lohn verdienen. Dadurch strenge ich mich in der Schule mehr an. Das ist ein guter Anreiz.

Gibt es Dinge, die Sie ändern würden, wenn Sie könnten?

Ich habe noch keine eigenen Projekte, würde aber gerne mehr selber planen und selbständiger arbeiten. Sonst gefällt mir die Lehre sehr gut. Man wird gut betreut und hat immer zu tun.

Haben Sie schon konkrete Vorstellungen von der Zukunft nach der Lehre?

Ich würde gerne im Betrieb weiterarbeiten. Dann steht schon bald die Rekrutenschule an, ausserdem möchte ich für ein paar Monate ins Ausland gehen. Längerfristig werde ich mich sicher weiterbilden: Entweder hole ich die Berufsmatura nach oder besuche die Technikerschule. ■

Nils Adelmann: «Für mich war klar, dass ich einen technischen Beruf lernen möchte.»



Bild: Daniela Baumann



Controller Akademie. Damit Ihre Rechnung aufgeht.

Qualität + Kompetenz + hochkarätige Dozenten = erstklassige
Ausbildung + beste Karrierechancen

Studiengänge

- «Experten in Rechnungslegung und Controlling» in 3 oder 5 Semestern, ab 20. Oktober 2013
- «Chef/in Finanz- und Rechnungswesen» in 7 Modulen, ab Dienstag, 22. Oktober 2013 (Dauer 1 Semester)
- «Controlling-Praxisstudium» in 6 Modulen, ab Mittwoch, 23. Oktober 2013 (Dauer 1 Semester)
- Debitoren managen: «Fachleute für Credit Management», an 7 Halbtagen, ab Donnerstag, 24. Oktober 2013



Die Controller Akademie
ist eine Institution von

kvzürich
Ihr Verband für Bildung und Beruf



CONTROLLER AKADEMIE

Controller Akademie AG | Altstetterstrasse 124 | 8048 Zürich

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



Studiengänge

- «HRM2» – das neue Harmonisierte Rechnungsmodell an 3 Tagen, ab 22. Oktober 2013
- «Payroll Manager/in» für die professionelle Lohnabwicklung, an 10 Halbtagen, ab Donnerstag, 7. November 2013
- «International-Business-Spezialist für Rechnungslegung, Steuern und Recht» in 7 Modulen, ab Mittwoch, 23. Oktober 2013 (Dauer 1 Semester)
- «Kompetenz-Zertifikat für Finanzbuchhaltung, Sozialversicherungen, Steuern und Recht in der Schweiz» in 4 Modulen, ab Donnerstag, 24. Oktober 2013 (Dauer 1 Semester)

Seminare/Workshops

- «IFRS 10, 11 und 12»: aktuelle Änderungen, Auslegungen, Praxis-Know-how. Dienstag, 24. September 2013
- «IFRS Update», Dienstag 29. und Mittwoch 30. Oktober 2013
- «Geschäftsbericht», Mittwoch, 20. November 2013

Raschere und effizientere Kontrolle der Berufsqualifikationen

Seit anfangs September wird die Überprüfung der Berufsqualifikationen von Dienstleistern aus der EU/Efta vereinfacht. Kontrolliert wird bei reglementierten Tätigkeiten – etwa im Gesundheitswesen oder im Sicherheitsbereich. Gleichzeitig werden auch die Rahmenbedingungen für schweizerische Dienstleistungen in der EU/Efta vereinfacht.

Der Bundesrat hat das neue Verfahren zur Meldung und Nachprüfung der Berufsqualifikationen von Dienstleistungserbringenden aus der EU/Efta mit Wirkung auf den 1. September 2013 in Kraft gesetzt. Dazu hat das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung in einer Mitteilung Folgendes festgehalten:

Wichtige Voraussetzung für das Wachstum

Die Möglichkeit zur einfachen Erbringung einer Dienstleistung im Ausland ist eine wichtige Voraussetzung für das Wirtschaftswachstum. Ab dem 1. September 2013 wird das Verfahren zur Nachprüfung der Berufsqualifikationen, das für die Ausübung einer reglementierten Tätigkeit erforderlich ist, kürzer und effizienter.

EU-Bürgerinnen und -Bürger müssen die geplante Dienstleistungserbringung vorgängig nur noch beim Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) melden. Diese zentralisierte Meldung ermöglicht den zuständigen Behörden eine einheitliche und sorgfältige Kontrolle der Berufsqualifikationen von Dienstleistungserbringenden aus der EU/Efta.

Dienstleistungsqualität soll gewährleistet sein

Mit der künftigen Regelung soll sichergestellt werden, dass die Qualifikationen der Dienstleistungserbringerinnen und -erbringer ausreichend sind. Dies ist für Tätigkeiten im Gesundheitswesen sowie im Bereich der öffentlichen Sicherheit besonders wichtig und trägt zu einem besseren Konsumentenschutz bei. Die hohe Dienstleistungsqualität in der Schweiz, beispielsweise in Berufen in den Bereichen Gesundheit und elektrische Installationen oder auch im Sicherheitssektor, bleibt somit weiterhin gewährleistet.

Auch Schweizer Dienstleistungserbringerinnen und -erbringer, die sich an die zuständigen Behörden der EU/Efta wenden, können ihre Berufsqualifikationen schneller nachprüfen lassen als bisher. Das Verfahren wurde in den EU- und Efta-Staaten vor rund zwei Jahren eingeführt. Ab anfangs September können nun auch Schweizerinnen und Schweizer davon profitieren.

Letzte Etappe der Umsetzung vollzogen

Das neue Verfahren zur Meldung und Nachprüfung der Berufsqualifikationen

von Dienstleistungserbringenden der EU/Efta ist im Bundesgesetz vom 14. Dezember 2012 über die Meldepflicht für Dienstleistungserbringerinnen und -erbringer in reglementierten Berufen und die Nachprüfung der Berufsqualifikationen (BGMD) geregelt.

«Schweizerinnen und Schweizer können auch vom neuen Verfahren profitieren.»

Die Inkraftsetzung dieses neuen Gesetzes stellt die letzte Etappe zur Übernahme der Richtlinie 2005/36/EG über die Anerkennung von Berufsqualifikationen dar, wie das Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung in seiner Mitteilung weiter schreibt. In der Schweiz gelten damit künftig – im Rahmen des Abkommens vom 21. Juni 1999 über die Freizügigkeit – die gleichen Bestimmungen zur Anerkennung von Berufsqualifikationen wie in den Ländern der EU. ■

Wir geben Ihrer Beförderung eine Chance.

Aktuelle Seminare für Führungskräfte: «Networking – Kontakte aufbauen und pflegen» am 17. September 2013; «Kommunikationstraining», Start: 30. September 2013; «Innovatives Business Development und erfolgreiches Produktmanagement» vom 22. – 23. Oktober 2013; «Boxenstopp für Führungskräfte», Start: 24. Oktober 2013; Ende: 8. Mai 2014. Details, Anmeldung und alle weiteren Themen: www.bwi.ch

Esther Girsberger

Für gemischte Teams – auch in der Armee



Bild: zvg

Vor vielen, vielen Jahren erhielt ich ein Telefon vom damaligen Präsidenten des Divisionsgerichts 6. Ob ich mir vorstellen könnte, als Militärrichterin zu amtieren. Er müsse mich aber warnen: alle Mitglieder des Militärgerichts seien dagegen, dass Frauen aufgenommen würden. Was für mich die Hauptmotivation war, zuzusagen. Als Juristin und langjährige Angehörige der Armee traute ich mir ein gesundes Urteilsvermögen durchaus zu. Also schreckte mich der zu erwartende Widerstand auch nicht ab. Wobei ich zur Sicherheit doch eine Militärkollegin – die heutige Stadtschreiberin der Stadt Zürich – fragte, ob sie nicht ebenfalls als Militärrichterin dazustossen würde.

Zugegebenermassen war mein erster Einsatztag kein reines Vergnügen. Als ich als Referentin einen der Fälle, die an diesem Tag verhandelt wurden, zu vertreten hatte, liess man mich deutlich spüren, was man vom Urteil einer Militärrichterin hält. Dennoch wurde meinem Antrag stattgegeben. Die rechtliche Argumentationskette war korrekt und der Präsident – derjenige, der mich für das Amt angefragt hatte – wäre wahrscheinlich auch bei einer nicht ganz einwandfreien rechtlichen Würdigung geneigt gewesen, mich zu unterstützen. Um damit seinen Entscheid zu rechtfertigen, eine Frau «durchzudrücken». Ein Jahr später verlangten die männlichen Militärrichter explizit, dass jedes Mal eine Frau im Gremium dabei sein sollte.

Ganz ähnlich verhielt es sich bei meiner Armeedienstleistung als «normale» Armeeeingehörige, sprich als Übermittlerin. Anfänglich war der Widerstand der männlichen Kollegen deutlich spürbar. Nach kürzester Zeit aber tolerierte man uns Frauen nicht nur, sondern erachtete den Dienst in einer gemischten Truppe als effizienter, im Ton angenehmer und wesentlich zielführender. Zumal wir Frauen nicht im geringsten auf eine Sonderbehandlung pochten. Wir schliefen – in der heutigen Zeit undenkbar – in den Überlebenswochen dicht gedrängt in Baracken ohne Fenster, verbrachten Wochen in Bunkern ohne Tageslicht und schoben Wache wie unsere männlichen Kollegen auch (in den Anfangszeiten allerdings noch unbewaffnet).

Selbstredend hat der Militärdienst heute eine andere Konnotation als noch vor 20 Jahren. Die Bedrohungslage ist eine andere und wegen der vielen Dienstverweigerer, die heute auch ohne Gewissensprüfung Zivildienst leisten oder sich auf dem «blauen Weg» dispensieren lassen, ist die soziale Durchmischung lange nicht mehr so sicher. Wenn man aber an einer – abgespeckten und auch in der Form den gesellschaftlichen Entwicklungen angepassten – allgemeinen Dienstpflicht festhält, dann bitte auch für die Frauen. Nicht in erster Linie aus Gleichstellungsgründen. Sondern als Ausdruck einer Selbstverständlichkeit. Wenn gemischte Teams in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu besseren Resultaten führen, so ganz sicher auch im Militär. Erst recht, wenn der subsidiäre Armeeauftrag dem Schutz von Umweltkatastrophen und der Betreuung von Flüchtlingsströmen dient. Oder der internationalen Friedenssicherung. ■

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin. Ihr neuestes Buch: «Livia Leu. Unsere Botschafterin in Iran», Wörterseh Verlag.

Druckerei Appenzeller Volksfreund

Mit Appenzeller Zuversicht in die Medienzukunft

Mitten im alten Dorfkern von Appenzell ist in den letzten Jahren ein modernes Medienunternehmen entstanden. Die Druckerei Appenzeller Volksfreund (DAV) verlegt heute zwei kleine Zeitungen und betreibt neben einer leistungsfähigen Akzidenz-Druckerei auch eine innovative Internetagentur unter dem Namen «anderthalb.ch». Ein Besuch bei Markus Rusch, dem Geschäftsführer des traditionsreichen Unternehmens, das als Genossenschaft organisiert ist. **Michael Zollinger**

Die Druckereibranche leidet zurzeit unter massivem Preisdruck. Die Konkurrenz aus dem Ausland ist immens und die Bewegungen in Richtung digitale Medien und Online-Kommunikation sind nicht mehr aufzuhalten. Das bringt viele kleine Druckereien in arge Bedrängnis oder sogar soweit, das Handtuch werfen zu müssen. Nicht so die Genossenschaft Druckerei Appenzeller Volksfreund (DAV). Was machen die Appenzeller besser? Eine Reise ins schöne Appenzellerland soll die Frage klären.

Es begann mit der Zeitung im Jahr 1875

Im kleinen Chefbüro an der Engelgasse 3 im Herzen von Appenzell erzählt Markus Rusch an diesem sonnigen Montagmorgen von den Anfängen des Unternehmens: «Bis 1875 gab es in Appenzell Innerrhoden keine Zeitung. Man las das Blatt aus Herisau und fühlte sich stets ein bisschen vernachlässigt, bis drei engagierte Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft die Gründung einer Druckerei und einer Zeitung beschlossen: Der Appenzeller Volksfreund war geboren.» Weil schon den Gründervätern bewusst war, wie schwierig eine kleine Zeitung rentabel herauszugeben war, wählte man die Rechtsform der Genossenschaft mit dem festgeschriebenen Zweck «Herausgabe, Erhalt und Fortbestand einer eigenständigen Zeitung in Appenzell».

Die ersten 100 Jahre funktionierte das recht gut. Man konnte sogar etwas Vermögen anhäufen und einige Liegenschaften erwerben, obwohl nur nebenbei im kleinen Umfang Drucksachen produziert wurden. Ab Ende der

1980er-Jahre ging es dann langsam bergab mit der Zeitung und die Genossenschaft war im Begriff, ihr Vermögen aufzubrauchen.

Im Jahr 2000 stiess Markus Rusch als neuer Geschäftsführer dazu, um das Steuer herumzureissen. Er hatte bereits vor Jahren im Betrieb Buch- und Offsetdrucker gelernt, war dann aber nach ei-

«Unsere Zeitung wird es auch in 20 Jahren noch in unabhängiger Form geben.»

nigen Jahren in ein grösseres Industrieunternehmen im Druckbereich gewechselt. Mit der Erfahrung aus der modernen Firma im Rucksack kehrte der Heimweh-Appenzeller zurück an die Engelgasse und begann sofort zu modernisieren. Für ihn wie für den Verwaltungsrat war klar, dass man das Defizit der Zeitung zwar abschwächen, den Erfolg aber vor allem mit dem Ausbau im Akzidenz-Bereich suchen musste. Es wurden leistungsfähige Maschinen für Werbedrucksachen angeschafft und schrittweise der Aussendienst und die Marketingaktivitäten verstärkt.

Technische Investitionen und rationellere Produktion

«Das ging nicht ohne Kampf im Haus. Nicht alle wollten die Modernisierung und sahen den Druck für eine rationellere Produktion. Doch es gab keinen anderen Weg», blickt Rusch zurück. Innert

Kürze konnte der Umsatz um 30 bis 40 Prozent gesteigert werden, indem man auch das Kantonsgebiet verliess und bis nach St. Gallen und sogar in Zürich Kunden akquirierte. «Wir waren uns bewusst, dass wir immer ein bisschen besser und flexibler als die Grossen sein müssen. Das gilt natürlich bis heute», betont Rusch. Zudem sei es wichtig, die Kosten gering zu halten. Soeben hat man allerdings nochmals für 2,5 Millionen Franken eine topmoderne neue Druckmaschine gekauft, eine sogenannte Low Energy UV-Maschine, die trotz UV kein Ozon produziert, aber mit hochreaktiven Farben, wesentlich weniger Energie und diversen weiteren Vorteilen druckt.

Mit neuen Geschäftsfeldern weiter wachsen

«Mit derlei Investitionen ist man geradezu zum Wachstum verdammt», weiss Rusch. Das gelang dem Unternehmen in den letzten Jahren gut. Der Umsatz konnte seit 2000 verdreifacht werden und auch der Personalbestand ist von 23 auf über 60 Mitarbeitende gewachsen. In Teufen hat man 2009 die Druckerei Kunz mit rund 13 Mitarbeitenden gekauft, die mit der «Tüüfner Post» die Dorfzeitung produziert, und in Oberegg übernahm die Genossenschaft die Druckerei Bischofberger mit einem guten halben Dutzend Mitarbeitenden.

Doch das Medienunternehmen sucht seit einiger Zeit auch Business ausserhalb des Druckgeschäfts. Im Jahr 2009 wurde eine Internetagentur gegründet, die seit Kurzem unter dem Namen «anderthalb.ch» auftritt und von anspruchs-



Die Druckerei Appenzeller Volksfreund hat ihren Sitz im Appenzeller Dorfkern, von wo Markus Rusch seit 13 Jahren deren Geschicke lenkt. Er investierte unter anderem in moderne Maschinen. Viermal wöchentlich wird die Lokalzeitung «Appenzeller Volksfreund» gedruckt.

► vollen Firmenwebsites oder Imagefilmen über E-Commerce-Anwendungen und Entwicklungen für Smartphones und Tablets bis zum Facebook-Auftritt für Firmen alles anbietet. «Ganz wichtig ist für uns, dass wir dem Kunden eine Gesamtberatung bieten können. Weil wir alles inhouse machen, stimmt für uns am Ende auch die Wertschöpfung», erklärt Rusch. Noch verdiene man das Geld vor allem im Druckbereich. Das werde sich aber mit der Zeit ändern, weshalb es so wichtig sei, eine innovative Internet-Abteilung mit kreativen und versierten Fachleuten zu betreiben. Zurzeit besteht die Abteilung aus 500 Stellenprozent. Sie soll demnächst vergrössert werden.

«Appenzeller Volksfreund» mit Fokus auf die Region

Die Lokalzeitung «Appenzeller Volksfreund» erscheint weiterhin viermal wöchentlich in einer Auflage von 5500 Stück. Mit je einer Seite Ostschweiz, Inland und Ausland handelt es sich ganz klar um eine Zweitzeitung, die den Fokus auf die lokale und regionale Berichterstattung legt. Rund zwölf Personen inklusive Inserate-Abteilung kümmern sich um das Blatt und das Onlineportal appenzell24.ch, das seit 2008 zum Unternehmen gehört. Zwar schreibt die Zeitung bis heute keine schwarzen Zahlen. Das Defizit konnte aber unter anderem dank einem modernen Redaktionssystem markant verringert werden. Trotzdem ist Markus Rusch überzeugt: «Unsere Zeitung wird es auch in 20 Jahren in unabhängiger Form noch geben.»

Die Maschine, auf der sie gedruckt wird, ist ein wenig in die Jahre gekommen, reicht aber laut Rusch noch für die nächste Dekade. Die Zeitung erscheint bis heute in schwarz-weiss mit Ausnahme der Landsgemeinde-Ausgabe, die jeweils bei Ringier in Adligenswil produziert wird. Ebenfalls im Verlag erscheint zweimal pro Woche das Anzeigenblatt Gais. Auch mit dem Buchverlag ist nicht wirklich Geld zu verdienen. Markus

«Das Unternehmen lebt von der regionalen Verankerung und der Loyalität der Mitarbeitenden.»

Rusch: «Das muss man schon fast als unser Hobby bezeichnen. Wir wollen aber auch weiterhin Autoren eine Chance geben, die sonst wohl keinen Verlag finden würden. Jährlich verlegen wir vier bis fünf Bücher mit Bezug zur Region. Hier geht es vor allem um Image und um Kundenbindung.»

Trotzdem erzielt das Unternehmen heute einen jährlichen Umsatz zwischen 9 und 10 Millionen Franken und der Cashflow sei «anständig», wie Rusch sich ausdrückt. Das Unternehmen lebt stark von der regionalen Verankerung und der grossen Loyalität der Mitarbeitenden. Die meisten wohnen am Ort. «Wenn Bütz da ist, wird auch gearbeitet, egal ob am Wochenende oder an Feiertagen. Die Bereitschaft zu überdurchschnittlichem Einsatz ist für viele

ganz einfach eine Selbstverständlichkeit», lobt Rusch seine Belegschaft, zu der übrigens auch seine Tochter, sein Sohn und in einem kleineren Teilpensum seine Frau gehören.

Aktuell bildet man sechs Lernende aus. Die Rechtsform der Genossenschaft bezeichnet Rusch bis heute als Glücksfall. Sie verhindere, dass Ende Jahr Geld aus dem Unternehmen fliesse. Stattdessen könne dieses wiederum investiert oder zur Deckung des Defizits der Zeitung verwendet werden. Voraussetzung sei, dass Geschäftsleitung und Verwaltungsrat so unternehmerisch dächten und handelten, als würde das Unternehmen ihnen gehören.

Zukunftspläne mit einem neuen Medien-Center

Die Zukunft sieht der Geschäftsführer relativ klar. An der Engulgasse platzt man räumlich aus allen Nähten und hat deshalb soeben im Industriegebiet ein Stück Land gekauft, wo bis in fünf Jahren ein modernes Medien-Center realisiert werden soll. Am Standort Teufen in Appenzell Ausserrhoden, wo man aktuell in den Digitaldruck investiert, soll auf jeden Fall festgehalten werden. «Der weitere Preiszerfall und der Wandel vom Offset zum Digital-Druck stellen unsere grössten Herausforderungen dar. Zudem werden natürlich immer mehr Druckserzeugnisse ganz durch Online-Formate substituiert, weshalb wir die Gesamtberatung im Bereich Werbung und Marketing noch weiter ausbauen müssen», ist Markus Rusch überzeugt. ■

Das GPS für Ihre Saläre

salaervergleiche.ch

Hochschulabsolventen

Seltener Schritt in die Selbstständigkeit

Die Hochschulabsolventinnen und -absolventen in der Schweiz wählen nach dem Studienabschluss selten eine selbstständige Erwerbstätigkeit. Beim Entscheid spielt auch das Studienfach eine Rolle. Das zeigen die Resultate einer neuen Studie des Bundes.

Das Bundesamt für Statistik (BFS) hat jüngst die Studie «Selbstständige Erwerbstätigkeit bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen» publiziert. Sie basiert auf mehreren Befragungen von Hochschulabgängern und liefert erstmals umfassendere Erkenntnisse zu ihrer beruflichen Selbstständigkeit nach dem Studium. Die Resultate hat das BFS in einer Mitteilung zusammengefasst.

Klar unter dem Durchschnitt

Gemäss den neusten Daten aus dem Jahr 2011 sind fünf Jahre nach dem Abschluss nur 3,7 Prozent der erwerbstätigen Hochschulabsolventinnen und -absolventen in der Haupterwerbstätigkeit selbstständig. Dabei handelt es sich vor allem um freiberuflich Tätige, die auf Auftrags- und Mandatsbasis arbeiten oder eine eigene Praxis oder Kanzlei haben. Oder um Personen, die eine Firma gegründet oder übernommen haben. Zum Vergleich: Insgesamt ist in der Schweiz rund jeder siebte Erwerbstätige selbstständig.

Freiberuflich Tätige und Gründer von Firmen

Die Quote der selbstständig Erwerbstätigen unter den Studienabgängern variiert gemäss BFS aber stark nach Fachbereich und Examensstufe. Besonders häufig selbstständig sind fünf Jahre nach dem Abschluss Absolventen von Fachhochschulen in den Bereichen Design (23 Prozent), Musik, Theater und anderen Künsten (13 Prozent). Überdurchschnittlich hoch ist eine selbstständige Erwerbstätigkeit auch bei Personen, die in den Fächern Medizin, Pharmazie, Wirtschaftswissenschaften und Recht doktort haben. Unterdurchschnittlich ist

die Quote mit lediglich einem Prozent hingegen bei Akademikern, die mit einem Master in Naturwissenschaften oder technischen Studienrichtungen abgeschlossen haben.

Weiter zeigt die Studie: Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen mit einem Bachelor sind vor allem auf Auftrags- und Mandatsbasis freiberuflich tätig, oder sie haben ein Unternehmen gegründet. Auch bei den Abgängern von universitären Hochschulen mit einem Master wird die Selbstständigkeit auf Auftrags- oder Mandatsbasis am meisten genannt, während Doktorierte am häufigsten dann selbstständig arbeiten, wenn sie eine eigene Praxis oder Kanzlei haben oder eine Firma gründen. Zudem beschäftigen Doktorierte in knapp drei Vierteln der Fälle eigene Mitarbeitende.

Die Zufriedenheit mit der Arbeit ist hoch

Die Arbeitszufriedenheit unter den Selbstständigen mit Hochschulabschlüssen wird gemäss der Studie des BFS insgesamt durchaus positiv beurteilt. Gerade Personen, die ein Unternehmen übernommen oder gegründet haben, sind mit ihrem Verantwortungsniveau, dem Inhalt der Aufgaben und ihrer Handlungs- und Entscheidungsfreiheit mehrheitlich zufrieden.

Kritischer beurteilen sie die Ausgangslage, wenn es um die Sicherheit der Stelle oder das Einkommen geht. Selbstständige, die auf Honorarbasis arbeiten, sind generell weniger oft zufrieden mit ihrer Arbeitssituation und erreichen Zufriedenheitswerte, die mit denjenigen von Angestellten vergleichbar sind. ■ (MM/Pf.)



ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbasSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile



Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Löhne

Unterschiede prägen die Lohnrunde

Gewerkschaften und Angestelltenverbände haben die Lohnrunde 2014 mit substanziellen Forderungen lanciert. Aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands müssen die Lohnverhandlungen aber den grossen Unterschieden in der Wirtschaft, den konjunkturellen Risiken und den verhaltenen Aussichten Rechnung tragen. Zudem ist die Rentabilität vieler Firmen wegen des hohen Margendrucks nach wie vor ungenügend.

Die Schweizer Wirtschaft zeigt sich im internationalen Vergleich bemerkenswert robust und kann sich trotz anhaltender Rezession im Euroraum gut behaupten. Die Lage ist allerdings uneinheitlich: Einer starken Inlandkonjunktur steht eine gedämpfte Exportbranche gegenüber. Inlandorientierte Bereiche wie die Bau- und Immobilienwirtschaft sowie öffentliche und private Dienstleistungen profitieren von der Zuwanderung, den tiefen Zinsen und den relativ gesunden Staatsfinanzen. Exportorientierte Bereiche wie die Industrie leiden hingegen unter der Rezession im Euroraum und den Nachwirkungen der Frankenstärke.

Dieses Muster dürfte sich fortsetzen. Zwar wird für 2014 eine Konjunkturbelebung erwartet, die auch die Exportbereiche und den Arbeitsmarkt erfasst. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Weltwirtschaft Fahrt aufnimmt und insbesondere der Euroraum nachhaltig aus der Rezession findet. Beides ist derzeit aber noch unsicher. Umfragen zeigen denn auch ein gemischtes Stimmungsbild. Vor allem in der Industrie sind die Einschätzungen eher verhalten, Investitionen werden entsprechend zurückhaltend geplant.

Viele Unsicherheiten und tiefe Teuerung

Neben den globalen Unsicherheitsfaktoren (EU-Schuldenkrise, keine definitive Beruhigung an den Finanzmärkten, möglicher Aufwertungsdruck auf den Franken) ist in der Schweiz weiterhin das Risiko einer Überhitzung an den Immobilienmärkten zu beachten. Zudem gibt es trotz expansiver Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank kein unmittelbares Teuerungsrisiko. Die

Schweiz dürfte das zweite Jahr in Folge eine negative durchschnittliche Teuerungsrate verzeichnen. Erst gegen Ende Jahr dürfte die Teuerung positiv werden, wenn auch auf tiefem Niveau.

Die unterschiedlichen Aussichten je nach Branche, Betrieb und Geschäftsbereich werden sich auch auf den lohnpolitischen Handlungsspielraum auswirken. In Unternehmen, die von einem guten Geschäftsgang profitieren und dies auch künftig erwarten können, gibt es Spielraum, gute Leistungen zu honorieren. Vor dem Hintergrund der tiefen Teuerung können diese Unternehmen ein positives Zeichen setzen. Unternehmen, die 2014 pessimistisch entgegensehen und die Kosten in unsicheren Zeiten nicht dauerhaft senken können, können ihre Mitarbeitenden allenfalls über Einmalzahlungen am Erfolg des laufenden Jahres beteiligen. Viele Firmen, die wegen der Frankenstärke mit Margenproblemen konfrontiert sind, verfügen dagegen kaum über lohnpolitischen Handlungsspielraum und müssen primär dafür sorgen, ihre Arbeitsplätze zu erhalten.

Grosse Bandbreite

Pauschale Aussagen zur Lohnrunde 2014 sind angesichts der unsicheren und heterogenen Ausgangslage nicht möglich. Die Bandbreite bei den Lohnabschlüssen wird nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands aber erneut relativ gross sein. Neben spürbaren Erhöhungen sind auch Nullrunden möglich. Es bewährt sich einmal mehr, dass die Lohnfindung in der Schweiz vor allem auf Betriebs- oder Branchenebene stattfindet. Dies ermöglicht Abschlüsse, die der jeweiligen wirtschaftlichen Situation entsprechen.



Bild: Photopress/Garten Bally

Mehr Geld im Portemonnaie: Ob für 2014 höhere Löhne drinliegen, entscheiden die Sozialpartner der Branchen und die Betriebe.

Travail Suisse und die angeschlossenen Verbände Syna, Transfair und Hotel & Gastro-Union haben im August substanzielle Lohnerhöhungen von 1 bis 2 Prozent gefordert – für alle Arbeitnehmenden und differenziert nach Branchen. Zudem verlangen sie generelle und reguläre Steigerungen – statt Boni und Einmalzahlungen. Die Arbeitnehmenden hätten mit hoher Flexibilität und grossem Einsatz zur Überwindung der Krise und zur Anpassung der Wirtschaft an den schwachen Euro beigetragen, argumentiert Travail Suisse. Damit sei die Produktivität gesteigert und Spielraum für spürbare Lohnerhöhungen geschaffen worden.

Schon Ende Juli hatte der Verband «Angestellte Schweiz» Lohnerhöhungen von mindestens 1,5 Prozent gefordert – vor allem für tiefere und mittlere Einkommen. Die Forderungen des Gewerkschaftsbundes waren bei Redaktionsschluss noch offen. ■ (SAV)

Wertvolle Integrations-Instrumente

Die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess von verunfallten oder kranken Arbeitnehmenden kann mit der Kooperation von Arbeitgebern, Ärzten und Versicherern verbessert werden. Dabei stehen ihnen drei wichtige Instrumente zur Verfügung, die hier erläutert werden. **Bruno Soltermann**

Verunfallte oder erkrankte Arbeitnehmende sollten so rasch wie möglich wieder in den Arbeitsplatz integriert werden. Eine Zusammenarbeit zwischen behandelndem Arzt, Versicherer und Arbeitgeber kann diesen Prozess beschleunigen. Wir stellen drei hierfür bestimmte, wesentliche Instrumente vor. Auf diese können auch die Arbeitgeber zugreifen – und sie in Zusammenarbeit mit den Versicherern und behandelnden Ärzten anwenden.

Die drei Instrumente im Detail

1. Differenzierte Arbeitsunfähigkeits-Zeugnisse: Die Swiss Insurance Medicine (SIM) hat vier verschiedene Dokumente für die differenzierte Arbeitsunfähigkeits-Beurteilung erarbeitet, die von der Plattform medforms.ch heruntergeladen werden können:

- Das Arbeitsunfähigkeits-Zeugnis für Kurzabsenzen von einigen wenigen Tagen.
- Das Arbeitsunfähigkeits-Zeugnis (Taggeldkarte) für mehr als eine Woche Absenz, in welchem der Arbeitgeber eine rudimentäre Arbeitsplatz-Anforderung angeben kann, die dem Arzt bereits eine differenziertere Arbeitsunfähigkeits-Beurteilung als mit dem Zeugnis für Kurzabsenzen ermöglicht.
- Die Arbeitsplatz-Beschreibung, in welcher der Arbeitgeber eine differenzierte Stellenbeschreibung abgeben kann, die dann als Grundlage für das detaillierte ärztliche Arbeitsunfähigkeits-Zeugnis dient.
- Das detaillierte Arbeitsunfähigkeits-Zeugnis für den Arbeitgeber. Wie der

Titel sagt, ist dieses in erster Linie für den Arbeitgeber gedacht, der seinen Arbeitnehmer möglichst rasch wieder ins Berufsleben integrieren kann. Die Honorierung von 65 Franken durch den Arbeitgeber ist mit dem Arbeitgeberverband abgesprochen. Wird die Ausstellung des detaillierten Arbeitsunfähigkeits-Zeugnisses vom Versicherer, dem Arzt oder der Ärztin in Auftrag gegeben, so wird das Honorar vom Versicherer erstattet.

Diese Arbeitsunfähigkeits-Zeugnisse haben den grossen Vorteil, dass nicht mehr nur eine Prozentzahl für die geschätzte Arbeitsunfähigkeit angegeben wird, sondern der Arbeitgeber daraus ersehen kann, welche zeitliche und leistungsmässige Arbeit dem Arbeitnehmenden aus medizinischer Sicht zugemutet werden kann. Es gibt Regionen wie die Nordostschweiz und die Nordwestschweiz, in welchen ähnliche Arbeitsunfähigkeits-Zeugnisse bereits verwendet werden.

2. Zertifizierte Arbeitsfähigkeits-Assessorinnen und -Assessoren (ZAFAS): Arbeitgeber haben gelegentlich Arbeitnehmende, bei welchen eine unklare medizinische Situation und Arbeitsprognose oder eine fragliche Arbeitsunfähigkeits-Attestierung vorliegt. In solchen Situationen kann sich der Beizug eines zertifizierten Arbeitsfähigkeits-Assessors lohnen. Diese Ärztinnen und Ärzte haben den zertifizierten Lehrgang der SIM besucht und können Arbeitgeber sowie die behandelnden Ärztinnen und Ärzte sowie die Versicherer bei unklaren Arbeitsunfähigkeits-Beurteilungen unterstützen.

Das Dienstleistungsspektrum der ZAFAS beinhaltet die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit im angestammten

Tätigkeitsbereich und bei einer angepassten Tätigkeit. Dies aufgrund der Einschränkungen und Aktivitäten sowie der mentalen Belastbarkeit und Ressourcen – auf der Basis der medizinischen Situation und unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen. Als zertifizierte Arbeitsfähigkeits-Assessorinnen und -Assessoren gelten nur jene Ärztinnen und Ärzte, die auf der ZAFAS-Liste stehen. Diese wird auf der Webseite der SIM publiziert und aktualisiert. Wird die ZAFAS-Abklärung vom Arbeitgeber angeordnet, so schuldet er das Arzthonorar.

3. Koordiniertes Integrationsmanagement der Privatversicherer mit der Ärzteschaft (KIMPA): Um das Integrations-Management noch besser zu fördern, haben die Privatversicherer sieben Tarifleistungen geschaffen. Diese erlauben es den behandelnden Ärztinnen und Ärzten, ausserhalb des ambulanten Tarmed-Tarifes für die Integrationsbestrebungen gesondert honoriert zu werden, da dies mit vermehrtem Aufwand verbunden ist.

Die Leistungen beinhalten Besprechungen in der Praxis sowie auch beim Versicherer oder beim Arbeitgeber und die allfällige dazugehörige Wegentschädigung. Das Aktenstudium im Rahmen von Wiedereingliederungs-Massnahmen wie auch die Ausstellung eines detaillierten Arbeitsunfähigkeits-Zeugnisses oder die ZAFAS-Beurteilung sind auch tarifiert. Die sieben Leistungen des KIMPA-Tarifs sind auf der Webseite des Schweizerischen Versicherungsverbandes unter «Medizin/Formulare» aufgeschaltet. ■

Prävention

Kampagne für sichere Lehrzeit

Jedes Jahr verunfallt jeder achte Lernende in der Schweiz. Durchschnittlich drei Berufsunfälle von Lernenden pro Jahr enden sogar tödlich. Die Suva hat deshalb die Präventionskampagne «Sichere Lehrzeit» gestartet – mit dem Ziel, die Unfallzahlen in den nächsten zehn Jahren zu halbieren.

Rund 19 000 Lernende erleiden in den Suva-versicherten Betrieben Jahr für Jahr einen Berufsunfall. Davon enden durchschnittlich drei tödlich. Das statistische Zahlenmaterial belegt, dass Lernende einem markant höheren Berufsunfall-Risiko ausgesetzt sind als ihre erfahrenen Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Hier setzt die Suva an und engagiert sich dafür, die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz für Berufseinsteiger ab dem ersten Arbeitstag zum Thema werden zu lassen. «Wir setzen darauf, dass Dinge, die junge Menschen in ihrer Lehrzeit einüben, während des ganzen Berufslebens verankert bleiben», sagte André Meier, Abteilungsleiter Arbeitssicherheit bei der Suva, anlässlich der Medienkonferenz zur Präventionskampagne in Zürich.

Die Lernenden kommunikativ zu erreichen, erfordert die Auswahl ganz unterschiedlicher Kommunikationskanäle. «Hier setzen wir auf die Vorbildrolle der Lehrlingsverantwortlichen. Sie sind

es, die wir in einer ersten Phase ansprechen und als Multiplikatoren für unsere Botschaften gewinnen möchten», sagte Kampagnenleiter Victor Martinez. Um weitere, bestmögliche Kommunikationskanäle zu eruieren, hat die Suva bei Berufsbildnern und Vorgesetzten auch eine Umfrage gestartet. Fazit: Es lohnt sich, Online-Lösungen anzubieten, aber ohne Papier geht es nicht.

Kostenlose Starter-Kits

Für die Umsetzung der Kampagne «Sichere Lehrzeit» stellt die Suva kostenlos eine ganze Palette attraktiver Informations- und Einsatzmittel zur Verfügung. Diese sind in berufsspezifischen Dokumentenmappen zusammengestellt, den sogenannten Starter-Kits. Sie enthalten alles, womit die Lernenden für eine sichere Lehrzeit geschult und sensibilisiert werden können.

Seit dem Kampagnenstart hat die Suva schon über 40 000 Exemplare an Schweizer Betriebe verschickt. Das bestätigt, dass es den Betrieben ein An-

liegen ist, ihre Lernenden besser vor Unfällen zu schützen, und ein Bedürfnis an sofort umsetzbaren Schulungsunterlagen besteht. «In der Ausbildung der Lernenden nehmen unsere Berufsbildner und Vorgesetzten in Sachen Arbeitssicherheit eine Schlüsselrolle ein. Die Starter-Kits der Suva unterstützen unsere Mitarbeitenden, dieser Rolle gerecht zu werden», betonte Markus Jenny, Leiter Personal von «login Berufsbildung».

Zahlreiche Partner

Alle Einsatzmittel im Rahmen der Präventionskampagne sind in Zusammenarbeit mit Partnern entstanden. In rund 20 Workshops mit über 400 Teilnehmenden hat die Suva mit Lernenden, Berufsbildnern, Vorgesetzten, Fachlehrern, Sportlehrpersonen sowie Vertretern von Berufsbildungsämtern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und Vollzugsorganen Instrumente erarbeitet, die Lernende vor Unfällen schützen sollen.

Zum Einsatz kommt auch ein «Stopp-Ausweis». Dieser wird bei Lehrbeginn gemeinsam vom Lernenden und Berufsbildner unterschrieben und soll den Lernenden den nötigen Rückhalt geben, in gefährlichen Situationen «Stopp» zu sagen und erst weiterzuarbeiten, wenn die Gefahr behoben ist. Denn Lernende sind noch unerfahren und getrauen sich oft nicht, von sich aus die Arbeit bei Gefahr zu unterbrechen oder bei Unsicherheiten Fragen zu stellen. Weitere interessante Einsatzmittel wie zum Beispiel ein Lernprogramm zu den «Lebenswichtigen Regeln» mit einem spielerischen «Safety-Challenge»-Test oder ein Wettbewerb auf Facebook runden das Angebot ab. ■ (MM/Pf.)

Berufsbildner Thomas Faessler und der Berufslernende Maurice Lufi bei der Präsentation der neuen Präventionskampagne sowie des «Stopp-Ausweises».



www.suva.ch/lehrzeit

VERANSTALTUNGEN

**KOF Wirtschaftsforum:
Referate und Diskussion
zum Thema Bildung**

Veranstalter: KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich
Datum: 10. September 2013
Ort: Konferenzzentrum Walcheturm, Zürich
www.kof.ethz.ch → Veranstaltungen
→ KOF Wirtschaftsforum

**Fachtagung: Home Office und
Teilzeit: Alles familienfreundlich –
oder nicht?**

Veranstalter: Zeit AG
Datum: 18. September 2013
Ort: Seminarhotel Sempachersee, Nottwil
www.zeitag.ch

**3. recruitingconvention:
Recruiting und Personalmarketing
aktiv gestalten**

Veranstalter: Prospective Media Services PMS AG
Datum: 1. Oktober 2013
Ort: Lake Side, Zürich
www.recruitingconvention.ch

**1. personalSCHWEIZ Fachtagung:
Schweizer Personalpraxis
par excellence**

Veranstalter: WEKA Business Media AG
Datum: 29. Oktober 2013
Ort: World Trade Center, Zürich
www.praxisseminare.ch

**25. internationales Europa
Forum Luzern: Swiss Images –
Blicke auf die Schweiz**

Veranstalter: Europa Forum Luzern
Datum: 11. November 2013
Ort: Kultur- und Kongresszentrum KKL, Luzern
www.europa-forum-luzern.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**BVG/FZG Kommentar**

Berufliche Vorsorge. Isabelle Vetter-Schreiber, 2013, 3. Aufl., 692 Seiten, gebunden, Fr. 108.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-07294-3. Das Arbeitsinstrument für Praktiker wie Nichtspezialisten mit Kommentaren und Querverweisen enthält alle relevanten Bestimmungen des Bundes sowie Gesetzesänderungen und berücksichtigt die neueste Rechtsprechung.

Arbeitsrecht für den betrieblichen Alltag

Für Personalfachleute, Vorgesetzte und Geschäftsinhaber. Hansueli Schürer, 2013, 268 Seiten, gebunden, Fr. 68.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6814-7. Der Ratgeber für die Personalarbeit informiert über Gerichtspraxis und Gesetzgebung bei arbeitsrechtlichen Fragen. Zudem enthält er Empfehlungen für zeitgemässe Regelungen und zahlreiche Dokumente.

**Verzockt**

Kweku Adoboli und die UBS. Sebastian Borger, 2013, 160 Seiten, gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1245-1. Wie ein hochbegabter junger Mann für den grössten Handelsverlust der britischen Geschichte sorgte: Gestützt auf Gerichtsprotokolle und Hintergrundinformationen erzählt der Autor einen Thriller auf dem wichtigsten Finanzplatz der Welt.

Lohnadministration

Von der AHV bis zur Quellensteuer. Daniela Vilela, 2013, 191 S., gebunden, Fr. 67.–, Cosmos, Muri bei Bern, ISBN 978-3-85621-223-0. Lohnabrechnungsmethoden, Fallbeispiele, Erläuterungen zu Abzügen und Zulagen, Taggeldabrechnungen, Mutterschafts- und Kurzarbeitsentschädigung und weiteren Themen: Das Buch bietet Gewähr für eine korrekte Abrechnung.

**Die neuen Asiaten**

Ein Generationenwechsel und seine Folgen. Urs Schoettli, 2013, 380 S., Klappenbroschur, Fr. 38.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-826-3. Welche Folgen hat der Generationenwechsel in Asien für Europa und die Welt? Der Autor wirft einen neuen Blick auf die Veränderungen und Konstanten im Machtübergang von der 68er-Generation auf deren Kinder und Enkel.

Turnaround

Ein Leitfaden für Manager und Verwaltungsräte. Jürg Müller, 2013, 352 Seiten, gebunden, Fr. 68.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-855-3. In Krisen ist entscheidend, sie rechtzeitig zu erkennen. Das Handbuch beschreibt Schritt für Schritt, wie dies der Unternehmensführung gelingt, und wie eine Reorganisation mittels Projekten durchgeführt wird.

**Wirtschaftsrecht Schweiz – EU**

Überblick und Kommentar 2012/2013. Andreas Kellerhals/Tobias Baumgartner (Hrsg.), 2013, 374 S., broschiert, Fr. 62.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-557-0. Der achte Band der Jahresreihe bietet einen Überblick über die Entwicklungen im Wirtschaftsrecht der EU 2012 – unter anderem in den Gebieten Arbeitsrecht und Personenfreizügigkeit.

Diskussionsabend in Zug

Im Zeichen der Zuwanderung

Braucht die Schweiz die Zuwanderung? Diese Frage stand im Zentrum eines Anlasses im Rahmen der Kampagne der Wirtschaftsverbände für eine konstruktive Zuwanderungspolitik. **Mirija Weber**



Bilder: zvg

Das Zuger Publikum horchte gespannt den Worten von Bundesrat Johann Schneider-Ammann ebenso wie der angeregten Diskussion mit (von links) Matthias Michel, Andreas Umbach, Thomas Aeschi sowie Reiner Eichenberger, moderiert von Christian Peter Meier, Chefredaktor Neue Zuger Zeitung.

In seinem Keynote-Referat sprach sich Bundesrat **Johann Schneider-Ammann** deutlich für das Personenfreizügigkeits-Abkommen mit der EU aus. Der bilaterale Weg mit dem Herzstück Personenfreizügigkeit sei ein Pfeiler des Schweizer Wohlstands. An die Stelle des schwerfälligen Kontingentsystems sei die unbürokratische Personenfreizügigkeit gerückt – der Standort Schweiz profitiere davon enorm. Die Bilateralen schafften aber auch weitgehend ungehinderten Zugang zum EU-Absatzmarkt, der mit rund 500 Millionen Konsumenten dotiert ist. Für die Schweiz, die jeden zweiten Franken im Ausland und davon 60 Prozent in der EU verdiene, ein grosser Vorteil. «Mit den Zuwanderungsinitiativen steht das ganze bilaterale Paket auf dem Spiel», warnte Schneider-Ammann.

Bei allen Vorteilen für Firmen, Arbeitnehmer und Sozialstaat – Johann Schneider-Ammann verwies auch auf die Kehrseite der Zuwanderungs-Medaille. Einerseits gelte es, Missbräuche am Arbeitsmarkt – etwa Lohndumping –

zu unterbinden. Andererseits müsse der Wohnraum-Knappheit an neuralgischen Orten begegnet werden. «Die Zuwanderung ist aber nicht der einzige Grund für die Raumknappheit», betonte Schneider-Ammann. Vielmehr seien auch die Ansprüche gestiegen: Bewohnte eine Person 1980 noch 34 Quadratmeter, so beansprucht sie heute 50 Quadratmeter Wohnfläche.

Zuwanderung à la SVP: rigid und bürokratisch

Auf dem anschliessenden Podium verdeutlichte **Andreas Umbach**, CEO der Landis + Gyr, dass sein Unternehmen technische Stellen gerne mit Schweizern besetzen würde. Die Firma finde aber schlicht zu wenige Schweizer für solche Positionen. Sukkurs erhielt er vom Zuger Volkswirtschaftsdirektor, **Matthias Michel**: «Gerade im naturwissenschaftlich-technischen Bereich reicht der Schweizer Arbeitsmarkt nicht aus.» Zudem verlange eine internationale Geschäftstätigkeit auch eine internationale Rekrutierung. **Reiner Eichenberger**, Professor

für Theorie der Finanz- und Wirtschaftspolitik an der Universität Fribourg, näherte sich dem Thema von wissenschaftlich-kritischer Seite und brachte einige unkonventionelle Lösungsvorschläge ein. Der Schweizer Arbeitsmarkt wäre dabei für alle offen, die Gewinne für die Sozialwerke würden aber unter den Ansässigen verteilt – ein Modell analog zum Korporationswesen.

Thomas Aeschi, Zuger SVP-Nationalrat, sprach sich nicht gegen die Zuwanderung als solche aus, plädierte aber für einen «guten» und regulierten Zuzug aller ausländischen Arbeitnehmer. Das Veto von Matthias Michel kam prompt: Das Kontroll- und Bewertungssystem, das die Zuwanderungsinitiative der SVP verlange, würde den flexiblen Bedürfnissen des Arbeitsmarktes widersprechen – und überdies für mehr Bürokratie sorgen. Den grössten Applaus erhielt allerdings Andreas Umbach, der die Schweiz als offenes und liberales Land pries: «Wir sollten stolz darauf sein und dazu Sorge tragen.» ■

cemsuiss (Verband der Schweizerischen Cementindustrie)

Zement als Baustoff und Politikum

Umwelt-, Energie- und Verkehrspolitik bilden Schwerpunkte der Aktivitäten von cemsuisse. Deren Unternehmen sind gleichzeitig die Mitglieder des Arbeitgeberverbands Schweizerischer Bindemittelproduzenten. Ziel des Branchenverbands ist es, den Produktionsstandort Schweiz für die Zementindustrie wettbewerbsfähig zu erhalten. **Markus Geiger**



Zementherstellung in der Schweiz: In einem heissen Drehrohrföfen entsteht Klinker, der nach der Abkühlung mit Kalkstein und Gips zu Zement verarbeitet wird.

Energie, Mobilität, Infrastruktur – die Ansprüche einer modernen Gesellschaft können nur mittels Zement gedeckt werden; der Baustoff ist ein eigentliches Zivilisationsbedürfnis. Nicht umsonst ist heute Zement neben Trinkwasser weltweit das meistkonsumierte Gut. Mehr noch: Der Pro-Kopf-Verbrauch an Zement ist ein Indikator für die Entwicklung eines Landes. In der Schweiz sind dies heute 540 Kilogramm pro Jahr, in China 1,6 Tonnen. «Ohne Zement geht nichts», sagt Georges Spicher, der Direktor des Verbands der Schweizerischen Cementindustrie.

Politische Anliegen

Mit dem Bau des ersten Zementwerks der Schweiz 1871 in Luterbach an der Aare ging die Zeit der Industrialisierung einher. 1881 erfolgte die Gründung des Verbands Schweizerischer Zement-, Kalk- und Gipsfabrikanten (VSZKGF). 1997 erfuhr dieser eine Neupositionierung unter dem Namen cemsuisse mit Sitz in Bern. Mitglieder sind die Unternehmen Holcim (Schweiz) AG, Jura Cement und Vigier Cement AG. Produziert wird an sechs Standorten.

Als primäre Aufgabe vertritt der Verband die Kernanliegen der Mitglieder auf politischer Ebene, von der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen bis zum Erhalt des Produktionsstandorts Schweiz. Direktor Georges Spicher leitet als Geschäftsführer zugleich den Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittelproduzenten. Gegenwärtig läuft mit Plakaten und in den Medien eine Kampagne, welche die Vorzüge von Zement und damit auch von Beton unterstreicht, mit der Botschaft «Zement ist Mobilität, Energie, Lebensraum, Zukunft – Zement ist der wichtigste Baustoff unserer Gesellschaft».

Grüne Wirtschaft prioritär

4,4 Millionen Tonnen Zement lieferten 2012 die sechs inländischen Werke an die Bauwirtschaft. Dem stehen Importe von rund 620 000 Tonnen gegenüber. «Unsere Kapazitäten reichen jedoch vollumfänglich aus, um den gesamten Inlandbedarf abzudecken», hält Georges Spicher fest. Aufgrund der grossen Materialmengen, welche die inländische Zementindustrie verarbeitet, kommt einer nachhaltigen Produktion absolute Priorität zu. Der

vom Bundesrat im März verabschiedete Massnahmenplan «Grüne Wirtschaft» weist in diese Richtung und hat zum Ziel, natürliche Ressourcen zu schonen und gleichzeitig die Wirtschaft zu stärken.

Für die Zementproduzenten heisst dies, alles daran zu setzen, fossile Brennstoffe durch Abfallbrennstoffe zu substituieren (aktuell machen diese 53 Prozent aus) und einen hohen Anteil alternativer Rohmaterialien zu verwenden. Mit der Entwicklung und erfolgreichen Markteinführung emissionsreduzierter CEM-II-Zemente unternimmt die Branche überdies einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Zudem erreichten die Unternehmen im Zeitraum 2008 bis 2012 gegenüber dem Basisjahr 1990 eine Reduktion der CO₂-Emissionen um mehr als die Hälfte.

«Zement ist der wichtigste Baustoff unserer Gesellschaft.»

Wettbewerbsfähigkeit erhalten

Ziel der politischen Verbandsarbeit ist es, der Zementindustrie den Produktionsstandort Schweiz wettbewerbsfähig zu erhalten. Umwelt- und Energiepolitik stehen gemäss Georges Spicher neben Fragen der Verkehrs- und Transportpolitik im Vordergrund: «Unsere Unternehmen gehören zu den drei grössten Bahnkunden. Rund die Hälfte aller Zementlieferungen erfolgen auf der Schiene.»

Klima und Energie prägen die politische Agenda des laufenden Jahres. Dazu stehen massgebende Vernehmlassungsverfahren an: Zur Revision des Umweltschutzgesetzes (USG) hinsichtlich der «Grünen Wirtschaft», zur Revision der Verordnung über den Verkehr mit Abfällen (VeVA) und zur Frage der Sanierung belasteter Standorte (Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie des Ständerates). Spicher: «Von absolut zentraler Bedeutung wird für uns das Anhörungsverfahren zur Revision der technischen Verordnung über Abfälle (TVA) sein, das anfangs 2014 eröffnet werden soll. Dabei geht es in der Haupt-



Georges Spicher, Direktor von cemsuisse.

sache darum, die heutige Benachteiligung unserer Industrie beim Einsatz alternativer Brennstoffe gegenüber dem Ausland zu vermindern.»

Im Zusammenhang mit der «Energiestrategie 2050» hat sich in Parlament und Verwaltung die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Erhalt einer Basisindustrie in der Schweiz sichergestellt werden muss. «Die Energiewende dürfte demnach aus heutiger Sicht keinen Abbau von Arbeitsplätzen in der Zementindustrie zur Folge haben», so Georges Spicher. «Auch bei einer Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energieträger wird umweltschonend hergestellter Zement aus der Schweiz gebraucht. Die Leistungserhöhung bestehender Wasserkraftwerke, die vorgesehenen zahlreichen Kleinwasserkraftwerke oder das Erstellen von Windrädern, deren Fundamente Hunderte von Tonnen Beton benötigen, dies alles ist ohne Zement nicht machbar.»

Forschung fördern

Während die Prozessinnovation im Bereich der Zementherstellung in den einzelnen Werken erfolgt, wird die Anwendung des Baustoffes an den Hochschulen erforscht. Schwerpunkte der Forschungsförderung des Verbandes bilden der Einfluss von Zement auf die Dauerhaftigkeit von Beton sowie Methoden zur Bewertung der Nachhaltig-

keit. Der Verband cemsuisse unterstützt seit Jahrzehnten praxisnahe, anwenderorientierte Forschungsprojekte an den Hochschulen im Umfang von mehreren hunderttausend Franken pro Jahr. Spicher: «Zeitweise wurden an ETH und EPFL bis zu zehn Assistenzstellen durch die Forschungsförderung der Zementindustrie finanziert.»

Die fachliche Aus- und Weiterbildung ist Aufgabe der einzelnen Unternehmen. Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit fördert kontinuierlich die Fachstelle «sécurité + santé», ein Spin-off des Arbeitgeberverbands Schweizerischer Bindemittelproduzenten. «Die Zementindustrie hat als erste Industrie überhaupt eine EKAS-Branchenlösung realisiert», so Georges Spicher, «diese hat Modellcharakter und ist bei der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit nach wie vor die Nummer eins. Der Arbeitssicherheit kommt höchste Priorität zu. Beleg dafür ist die Tatsache, dass es Werke gibt, in denen seit über sechs Jahren vollständig unfallfrei gearbeitet wird.» ■

«Ohne Zement geht nichts»: Unter diesem Titel erscheint anfangs Oktober im NZZ Libro Verlag ein Buch von Georges Spicher über die Geschichte der schweizerischen Zementindustrie, von den Anfängen im 19. Jahrhundert bis heute. Das Buch wird an der Frankfurter Buchmesse präsentiert.



Mitglieder: 3 mit 632 Mitarbeitern

Gründung: 1881

Präsident: Dr. Urs Schwaller,
Ständerat (CVP, FR)

Direktor: Georges Spicher, Fürsprecher

Kontakt

cemsuisse

Marktgasse 53

3011 Bern

Tel.: +41 (0)31 327 97 97

Fax: +41 (0)31 327 97 70

info@cemsuisse.ch

www.cemsuisse.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**

Défis de la formation



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

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

Tirage imprimé: 4200
Tirage certifié (REMP 2012):
Vendu: 3292
Gratuit: 406

Lectorat

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

Photo couverture

Keystone/Gaetan Bally

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le système suisse de formation professionnelle duale est un atout important de notre économie. Il explique en grande partie le faible taux de chômage des jeunes que connaît la Suisse et est souvent envié à l'étranger. Au niveau global, le G-20 recommande aux gouvernements de développer l'apprentissage afin de lutter contre le chômage des jeunes qui atteint des niveaux alarmants dans nombre de pays. De son côté, l'Union patronale suisse continuera à s'engager de toutes ses forces pour la défense de notre système d'apprentissage, lequel doit être axé sur la pratique de l'entreprise.

Nous consacrons notre Dossier à cette thématique en essayant de la considérer de plus près sous l'optique des premiers concernés, à savoir les jeunes qui se trouvent devant le choix de leur profession future. La formation professionnelle duale doit aujourd'hui relever un nouveau défi car l'offre de places d'apprentissage est aujourd'hui excédentaire, comme le révèle le baromètre de la Confédération. Jürg Zellweger analyse pour nous cette évolution du marché de l'apprentissage. Daniela Baumann nous présente plusieurs exemples de branches dont la situation au regard de l'apprentissage est très différente.

Une étude réalisée par la Fondation Jacobs nous révèle que l'intérêt du métier a encore un sens pour les jeunes, ce qui est très encourageant pour l'avenir de notre système. Nils Adelman qui est en quatrième année d'apprentissage nous explique les raisons de son choix professionnel. L'orientation pratique y joue un grand rôle.

A notre Entretien, nous avons invité Petra Jenner, «Country Manager» de Microsoft Suisse. Elle dirige une entreprise de près de six cent collaborateurs et nous livre son credo en matière de direction, tout en expliquant ce que fait sa société pour une meilleure compatibilité famille-travail. En particulier, Petra Jenner regrette qu'il y ait aujourd'hui dans le management trop de «suiveurs» qui n'agissent qu'en fonction du manuel. Elle plaide pour plus d'honnêteté et d'authenticité, lesquelles constituent une grande force. Mais cela n'est-il pas aussi une question de caractère? Pour changer de secteur, nous présentons l'entreprise centenaire Montant matériaux de Genève. Cette PME dirigée par Chantal et Xavier Mégevand vient de quitter le quartier des Eaux-Vives pour emménager dans de nouveaux locaux flambant neufs à Satigny. Le service, le conseil et la proximité sont les atouts de l'entreprise.

Le marché est un créateur de richesses et un régulateur plus efficace que la bureaucratie juridique... Cette vérité énoncée par Pascal Lamy est rapportée dans son Eclairage par Michel Barde qui vient rompre une lance bienvenue pour la liberté économique que nous devons préserver.

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

Qualifications professionnelles: vérification plus courte et plus efficace

Le Conseil fédéral a fixé au 1^{er} septembre 2013 l'entrée en vigueur de la nouvelle procédure de déclaration et de vérification des qualifications professionnelles des prestataires de services de l'UE/AELE.

Dès le 1^{er} septembre 2013, cette nouvelle procédure assurera un examen plus rapide et plus efficace des qualifications professionnelles des citoyennes et citoyens de l'UE/AELE qui viennent en Suisse à titre de prestataire de services indépendant pour une période maximale de 90 jours par année civile.

Les citoyennes et citoyens suisses profiteront aussi, à compter de cette même date, de la procédure accélérée de vérification de leurs qualifications et pourront ainsi plus facilement fournir une prestation de services dans les marchés de l'UE/AELE. La possibilité de fournir

facilement une prestation de services à l'étranger est une condition importante pour la croissance économique. Les citoyens de l'UE devront déclarer préalablement leur prestation de services auprès d'une instance unique, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Cette déclaration centralisée permettra aux autorités compétentes d'assurer un contrôle uniforme et précis des qualifications professionnelles des prestataires de services de l'UE/AELE.

La future réglementation vise à assurer que les prestataires de services

disposent de qualifications professionnelles suffisantes. Ceci est important pour les activités qui touchent la santé et la sécurité publiques et contribue à la protection des consommateurs. La haute qualité des services continuera ainsi d'être garantie en Suisse par exemple dans les professions de la santé, des installations électriques ou de la sécurité. ■

Plus d'infos sur www.sbf.admin.ch

Shops des stations-service: situation absurde

La votation sur la révision de la loi sur le travail aura lieu le 22 septembre 2013. L'Union patronale suisse recommande l'adoption de cette loi afin de mettre fin aux restrictions qui touchent les shops des stations-service.

Avec la révision de la loi sur le travail, les shops des stations-service situés sur les aires de repos des autoroutes et le long des axes de circulation importants devraient être accessibles entre 1 heure et 5 heures du matin. Cela con-

cerne environ une vingtaine de shops. Il est nécessaire de remédier à cette situation car aujourd'hui les stations-service et les cafétérias qui leur sont associées peuvent être ouvertes toute la nuit, mais les shops attenants doivent

être fermés ou leurs marchandises couvertes.

Le Conseil fédéral et le Parlement recommandent l'adoption de la révision de la loi. L'Union patronale suisse (UPS) se prononce également en faveur de la modification de la loi en formulant les arguments suivants: la révision de la loi n'entraîne aucune modification ou extension des heures d'ouverture actuelles des stations-service et des services de restauration qui leur sont rattachés. Elle n'allonge pas la durée du travail du dimanche et n'augmente pas celle du travail de nuit. Elle se borne à supprimer la fermeture ou la couverture de l'éventail de marchandises des shops entre 1 heure et 5 heures du matin: à l'avenir, les produits des shops pourront aussi être vendus toute la nuit. L'Association des exploitants de shops de stations-service suisses (AGSS) a la volonté de conclure une CCT applicable dans toute la Suisse, sur le modèle des conventions collectives de travail cantonales. ■



La campagne contre l'initiative «1:12» est lancée

L'Union patronale suisse a lancé la campagne contre l'initiative «1:12» avec l'Union suisse des arts et métiers. Vous trouverez des arguments et du matériel d'information sur le site de la campagne.

Le 24 novembre, nous voterons sur l'initiative «1:12». L'enjeu est essentiel: Qui est responsable de la fixation des salaires en Suisse? Les entrepreneurs, en commun avec les travailleurs et les

syndicats en tant que partenaires sociaux, ou l'Etat? Pour les auteurs de l'initiative, la réponse ne fait aucun doute: ils exigent un diktat de l'Etat. Un autogoal: «1:12» nuit aux travailleurs, affaiblit la place économique suisse et entraîne des pertes fiscales et de cotisations d'assurances sociales. ■

www.1-12-nein.ch/fr

Heinz Karrer, nouveau président d'Economiesuisse

Le Comité directeur d'Economiesuisse a proposé en août au Comité d'élire Heinz Karrer, CEO actuel d'AXPO, comme nouveau président pour succéder à Rudolf Wehrli. Son élection formelle a eu lieu le 29 août 2013.

En tant que membre du Comité et grâce à ses activités au sein d'autres organes, Heinz Karrer connaît bien Economiesuisse. L'organisation a trouvé en sa personne un défenseur crédible et engagé d'une Suisse économiquement prospère, tournée vers l'avenir et libérale. Sa capacité de dialogue s'est vérifiée en de multiples occasions et son

parcours lui a donné une parfaite connaissance du système politique suisse.

La transmission progressive des dossiers jusqu'à la reprise de l'ensemble des responsabilités incombant à la présidence dépendra du règlement de la succession de Heinz Karrer au sein d'AXPO, dans la mesure où son délai de résiliation est de 12 mois. Pendant la phase de transition, les dossiers relevant de la présidence de l'organisation seront traités par les trois vice-présidents comme c'est le cas en ce moment, selon le communiqué d'Economiesuisse. ■

Hausse de la consommation énergétique suisse

En 2012, la consommation finale d'énergie en Suisse a augmenté de 3,7 pour cent par rapport à l'année précédente pour s'établir à 882 280 térajoules (TJ). L'Office fédéral de l'énergie (OFEN) explique cette hausse de la consommation par un hiver plus froid, de bonnes performances économiques et la croissance constante de la population. La consommation d'huile de chauffage extra-légère a augmenté de 7,4 pour cent. La consommation de carburant a elle aussi globalement augmenté de même

que la consommation d'électricité et celle de bois-énergie. L'utilisation de la chaleur ambiante au moyen de pompes à chaleur est elle aussi très nettement en hausse avec 16,9 pour cent, ce qui souligne la tendance durable pour ce système de chauffage, indique l'OFEN. Le chauffage à distance présente un taux de croissance élevé lui aussi. Comme l'an passé, on note une augmentation significative du recours au solaire, au biogaz et aux biocarburants. ■

(Flash nucléaire)

PERSPECTIVES

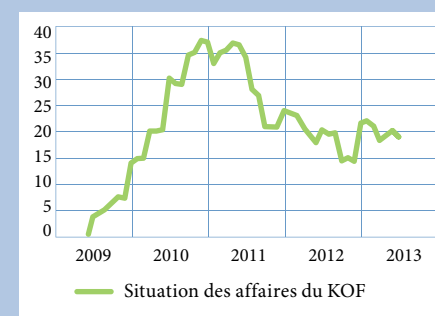
Confiance modérée

Les entreprises suisses portent toujours un regard relativement confiant sur la marche des affaires, variable toutefois selon les branches.

D'une manière générale, les entreprises considèrent les perspectives pour le deuxième semestre comme bonnes, mais elles sont moins optimistes qu'au printemps. C'est ce qui ressort du dernier indicateur de la situation des affaires du Centre de recherches conjoncturelles (KOF), qui a légèrement reculé en juillet après une progression dans la période précédente. Les entreprises sont encore réticentes à engager davantage de personnel.

La situation varie suivant les branches: ainsi, l'industrie juge la marche des affaires insatisfaisante. Les entrées de commandes ont encore perdu de leur dynamisme. D'où l'insatisfaction de nombreuses entreprises à ce sujet. Les détaillants affichent également un certain scepticisme. Ils ont moins de clients, ce qui affecte leur situation bénéficiaire. Dans le secteur du bâtiment dont la situation s'est encore améliorée, les perspectives sont positives. L'utilisation des capacités de production et les commandes ont progressé. Le secteur des bureaux d'études a des carnets remplis. La situation est également meilleure dans le commerce de gros, l'hôtellerie et la restauration. Mais ce secteur est toujours sous pression. Il devrait encore réduire son personnel. Dans le domaine des services, les banques s'attendent à une évolution stable, alors que les assureurs tablent sur des affaires encore meilleures. ■

Indicateur de la situation des affaires du KOF



Source: KOF

Pas de statu quo malgré une stabilisation

La demande dans l'hôtellerie suisse s'est stabilisée pendant le premier semestre 2013. L'état des réservations peut être qualifié de bon, voire de très bon. La branche continue de devoir relever d'importants défis comme en matière d'adaptation aux nouvelles exigences du marché et segments de clientèle. La législation sur l'initiative sur les résidences secondaires a posé des jalons décisifs.

Selon le communiqué d'Hotelleriesuisse, le premier semestre 2013 s'est terminé par une légère augmentation des nuitées de 1,2 pour cent, atteignant ainsi le cap des 17,1 millions de nuitées.

Outre la situation économique toujours incertaine dans certains pays de provenance principaux, le temps a influencé la demande de manière déterminante. L'ambiance hivernale persistante même en plaine a prolongé la saison hivernale jusqu'en avril. Parallèlement, le temps humide et maussade a poussé les familles suisses, en particulier, à planifier leurs vacances d'été dans le sud, plus chaud.

Hôtes suisses en hausse

Les nuitées en Suisse sont restées stables au premier semestre 2013 avec une hausse de 0,5 pour cent en comparaison à l'année précédente. La baisse d'hôtes européens a pu être tempérée, principalement grâce au cours plancher du franc face à l'euro. En revanche, la tendance à la croissance des touristes asiatiques avec une hausse de 7,4 pour cent s'est poursuivie de façon ininter-

rompue. Les villes ont nettement progressé par rapport aux régions montagneuses au cours de ce premier semestre. Les régions urbaines de même que les régions de vacances affichent aussi une légère reprise quant à la saison d'été en cours, qui se déroule de façon majoritairement satisfaisante selon les informations fournies par la branche. On prévoit une demande stable des hôtes suisses pour le second semestre ainsi que des chiffres positifs en ce qui concerne la croissance des hôtes venus de l'étranger.

Meilleure coopération comme modèle de succès

La coopération renforcée entre les prestataires de services sur le lieu de destination augmente la valeur de l'offre présentée à l'hôte, constituant ainsi un modèle de succès porteur d'avenir. Les offres doivent encore être davantage accordées entre elles et combinées. Les premières destinations ont déjà réalisé des bénéfices en suivant cette recette. Les offres doivent aussi être davantage orientées vers les marchés existants et

nouveaux. Ainsi, la stratégie de Suisse Tourisme qui consiste non seulement à prospecter des marchés à forte croissance, tels que les pays BRIC ou du Golfe, mais également des marchés de provenance traditionnels, est déterminante.

Résidences secondaires

La mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires est un jalon de longue portée sur les activités d'investissement pour l'hôtellerie suisse et les régions touristiques. C'est la raison pour laquelle Hotelleriesuisse se montre en principe satisfaite du projet de consultation sur la législation relative aux résidences secondaires, qui prend en considération les demandes principales de la branche. Ainsi, l'utilisation d'hôtels existants mais plus rentables comme résidences secondaires, qui représente également un changement de structures durable sous certaines conditions, devrait désormais être autorisée.

Parallèlement, le projet prévoit la possibilité de réaliser en partie un financement croisé par la vente de résidences secondaires, dans la mesure où ceci est nécessaire pour construire de nouveaux établissements d'hébergement ou poursuivre l'exploitation d'établissements structurés existants. Le Conseil fédéral a laissé entrevoir, à titre complémentaire, dans son rapport sur la situation actuelle du tourisme suisse et la politique du tourisme à l'avenir, une optimisation de la promotion des établissements d'hébergement, qui consisterait notamment à repousser et à assouplir les limites de prêt et de responsabilité de la SCH ainsi qu'à mettre en place un programme d'impulsion touristique à durée limitée. L'hôtellerie suisse salue les mesures proposées. ■

Hotelleriesuisse se réjouit de la hausse des nuitées.



L'âge de la retraite couperet est révolu!

En Suisse l'âge de la retraite reste fixé à 64/65 ans. Mais de plus en plus d'employeurs et de travailleurs s'en écartent. **Par Martin Kaiser**



Photo: Robt Lewis

Martin Kaiser est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Comme le confirment des études commandées par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), un tiers seulement des employés de notre pays attendent la limite officielle de 64/65 ans pour prendre leur retraite. Ils sont un autre tiers à franchir le pas avant, le plus souvent parce qu'ils en ont les moyens. Leur part a toutefois nettement reculé ces dernières années. En peu de temps, l'âge moyen «effectif» de départ à la retraite a progressé de près d'un an à plus de 64 ans pour les hommes et à presque 63 ans pour les femmes, ce qui situe la Suisse en tête du classement européen. Cela est dû avant tout à un phénomène qui tend à s'accroître: pas moins d'un tiers des 65–69 ans touchent un revenu soumis à l'AVS et sont encore actifs. A l'exception des indépendants, ils le sont souvent à temps réduit et dans une activité nouvelle, mais en grand nombre chez leur ancien employeur, parfois aussi dans un autre environnement. S'il y a certes beaucoup d'employés privilégiés parmi eux, ceux-ci ne forment qu'un petit tiers de l'ensemble. Ce phénomène positif gagne depuis longtemps diverses catégories et professions.

Le vieillissement démographique est spectaculaire. La population mondiale va passer de 7 milliards aujourd'hui à 8–10 milliards de personnes vers 2050. Les plus de 60 ans, qui sont actuellement 800 millions, seront alors

plus de deux milliards. Les pays industrialisés s'en trouveront particulièrement affectés. Aucune nation européenne ne figurera plus parmi les quinze premières. En Suisse, on s'attend à une progression de plus de 60 pour cent du groupe des plus de 60 ans. Cela nous concerne très sérieusement, avec des effets considérables dans des domaines aussi sensibles que le marché du travail, la santé et les assurances sociales. Pour cette raison évidente, le marché du travail nous posera d'autres exigences en 2030. Si nous voulons conserver de la croissance, nous devons mieux exploiter le potentiel du personnel établi, notamment celui des travailleurs vieillissants. Car les tendances démographiques mondiales étant ce qu'elles sont, l'économie suisse ne pourra plus s'en remettre sans autres à l'immigration pour satisfaire ses besoins de main-d'œuvre.

Un Conseil fédéral trop timide

La réforme de la prévoyance vieillesse doit donc viser coûte que coûte la sécurité des rentes, laquelle dépend impérativement d'une croissance économique constante. L'AVS est essentiellement financée par des cotisations salariales. Dans les lignes directrices de la réforme Prévoyance vieillesse 2020, le Gouvernement a (trop) timidement relevé ce défi. Au moins vise-t-il un système de rentes flexibles étalées entre 62 et 70 ans, avec un âge de retraite de référence de 65/65 permettant le calcul correct des rentes. Mais compte tenu des réalités et des besoins de la société, cela ne suffira pas. Il faut accompagner la mutation culturelle introduite par les travailleurs et les employeurs eux-mêmes en relevant par étapes jusqu'en 2030, au-delà même de la limite de 65/65 ans, l'âge de la retraite de référence. Le monde politique n'a plus qu'à adapter les lois à une évolution qu'on observe depuis longtemps. Il assurera du même coup pour demain les conditions d'une saine croissance économique, partant de la sécurité des rentes! ■

Petra Jenner, «Country Manager» de Microsoft Suisse

«L'honnêteté et l'authenticité sont la source d'une grande force»

Petra Jenner, directrice de Microsoft Suisse, plaide pour une plus grande authenticité des managers. Dans le présent entretien, cette femme à la tête de 580 collaborateurs nous livre son crédo en matière de direction et explique ce que fait Microsoft en Suisse pour une meilleure compatibilité famille-travail. **Interview: Michael Zollinger**

Madame Jenner, dans votre ouvrage vantant les qualités de direction féminines («Mit Verstand und Herz»), vous vous dites du côté des faibles et évoquez des «coups tordus» subis personnellement. La plupart des hommes ne le feraient pas. Pourquoi vous?

Petra Jenner: L'honnêteté et l'authenticité font parfois mal, mais ils sont aussi la source d'une grande force. Je pense qu'on ne peut rester longtemps un bon chef que si l'on a eu l'expérience personnelle de véritables problèmes. Pourquoi, alors, ne pas en parler? Aujourd'hui dans le management, il y a trop de «suiveurs» qui n'agissent qu'en fonction du manuel. Ils sont interchangeable. Ces dirigeants «doublés téflon» n'obtiennent guère en retour. Les collaborateurs ne se sentent pas durablement motivés par de tels cadres.

«Pour nous, encadrer les femmes pendant leur pause de maternité est très important»

«On se rend vulnérables quand on est du côté des faibles»

Un jour, lors d'une séance, j'ai raconté chez Microsoft ce qui m'est arrivé et ce que j'ai ressenti. Quelques jeunes cadres en parlent encore aujourd'hui. Pourquoi? Parce qu'ils ont constaté qu'ils avaient déjà éprouvé les mêmes sentiments. Souvent la pression vient de ce que les gens imaginent qu'ils doivent être parfaits et ne jamais montrer des signes de faiblesse. Bien sûr, on se rend alors vulnérables, mais on atteint aussi les gens autrement. Le management est en crise parce que de nombreux managers n'osent pas être eux-mêmes. Ils ont été dirigés par des chefs au style très patriarcal.

Vous prônez un changement de paradigme pour les managers, un autre ordre de valeurs et d'avantage de respect. Le culte guerrier largement répandu de la «victoire coûte que coûte» ne doit plus jouir de la même considération.

Oui, car cette approche masculine de la carrière et de la direction mène à l'impasse. Des femmes cadres, mais aussi des dirigeants masculins de plus en plus nombreux se posent des questions sur le sens de leur action. Dans les économies développées, les gens veulent être motivés par le sens de leurs activités. L'absence de sens entraîne l'épuisement ou une grande frustration.

Les femmes ont une autre façon de diriger, entend-on souvent. Comment cela?

Elles intègrent mieux diverses qualités. Fondamentalement, elles ne sont pas plus émotives que les hommes. Je connais des femmes très calmes et des hommes hypersensibles. Les femmes, par exemple, ne font pas volontiers sous-traiter des dossiers si elles n'en voient pas la nécessité. Au contraire, les hommes ont tendance à le faire pour montrer que cela doit être fait car nous le voulons ainsi.

Vous dites que des facteurs féminins doivent être renforcés, même et y compris chez les hommes. Parvenez-vous à obtenir cela à votre manière?

Je le pense. Comprenez-moi bien: nous n'avons pas ici d'hommes qui viennent s'asseoir devant moi pour pleurnicher. Sur le plan émotionnel, les hommes peuvent souffrir tout autant que les femmes de leur cahier des charges. Mais ils ont appris à serrer les dents et à endurer. Les femmes disent plus vite ce qui ne leur convient pas. Quand les hommes se sentent libres de dire: «cela n'a pas de sens», les choses deviennent plus faciles au quotidien. Quiconque vit cela positivement le transmet ensuite dans son équipe.

Vous comparez l'entreprise à la famille. N'est-ce pas un peu hasardeux?

Je ne crois pas. Je dis cela dans une optique systémique. La famille se compose habituellement d'une mère et d'un père. Dans les entreprises, il faut tendre à cette combinaison équilibrée. Les frères et sœurs sont un peu comme les équipes de travail.

S'y ajoute la rivalité entre jeunes et vieux, comme dans de nombreuses entreprises. L'image est judicieuse. C'est une question d'interaction et de dynamique. Dans la famille comme dans une entreprise, chacun a son rôle.

Que fait concrètement Microsoft Suisse pour améliorer la compatibilité famille-travail?

Je m'engage ici dans un remaniement complet des rôles traditionnels. Chez nous, les hommes peuvent prendre exactement autant de temps que les femmes pour s'occuper de leur famille.

Peut-être le peuvent-ils. Mais l'osent-ils?

Chez Microsoft Autriche, où j'ai travaillé précédemment, certains l'ont fait. Chez nous, les cas sont toujours plus fréquents. Les hommes réduisent leur temps de travail pour permettre à leurs femmes de retrouver une activité professionnelle. Pour cela, il faut toutefois des formes de travail flexibles, une direction tendue vers des objectifs clairs et un climat de confiance. Chez nous, c'est le résultat qui compte et non la présence physique au bureau.

Comment organisez-vous cela?

La confiance au lieu des contrôles de présence, cela ne fonctionne que si l'on assigne des objectifs clairs à chaque collaborateur. J'ai le sentiment qu'en étant libre de programmer sa semaine comme il l'entend, un travailleur devient même plus productif.

N'y a-t-il pas des abus?

Il y a toujours des moutons noirs. Si j'ai le sentiment que quelqu'un est régulièrement en deçà des prestations dues et qu'il est difficile à joindre, cela entraîne des conséquences. Pour autant, je ne souhaite pas adapter les règlements internes en fonction de ces gens.

Que faites-vous encore à titre promotionnel?

Pour nous, encadrer les femmes pendant leur pause de maternité est très important. Nous gardons le contact avec elles et leur permettons de retrouver un taux d'activité, même réduit. Nos cours aident tous les collaborateurs/trices à utiliser judicieusement leur

temps de travail. Notre programme «Employee Assistant Program» aborde aussi des thèmes familiaux comme la santé, l'équilibre famille-travail, etc. Nous formons nos managers à reconnaître des situations de surcharge permanente pour tels ou tels collaborateurs.

Tout cela fait-il de Microsoft un employeur plus attrayant?

Assurément et je crois aussi que c'est un modèle pilote. Pour autant, mon but n'est pas d'améliorer le prestige de la marque Microsoft. Nous devons créer durablement une culture où les employés hommes et femmes ont le sentiment d'être pris au sérieux et où l'entreprise s'engage avec eux.

Encouragez-vous de la même façon les femmes entre 30 et 40 ans qui ont de fortes chances de devenir mères?

Tout à fait! Le risque n'est pas qu'elles deviennent mères, mais qu'elles pren-

Petra Jenner, 47 ans, est depuis octobre 2011 Country Manager de Microsoft Suisse. Auparavant, elle a dirigé la filiale de Microsoft en Autriche. Cette Allemande a plus de 20 années d'expérience à des postes dirigeants de diverses entreprises de la branche des TIC. Elle vit avec son mari au bord du lac de Zurich. Les éditions Ariston ont publié son nouveau livre «Mit Verstand und Herz» («Avec compréhension et cœur»).

nent de ce fait des options contraires à leur métier. Nous devons donc veiller à garder les femmes au service de l'entreprise après leur congé maternité. La plupart des entreprises échouent précisément sur ce point.

Quand aurons-nous beaucoup plus de femmes à des postes dirigeants?

Quand la réflexion aura progressé dans les hautes sphères dirigeantes, quand nous serons plus ouverts dans nos rapports mutuels et quand nous aurons réussi à mieux nous apprécier mutuellement en tant qu'êtres humains et non comme employés dans le monde du travail. Les choses iront bien mieux pour beaucoup de gens et nous compterons aussi davantage de femmes dans la vie professionnelle. ■

Photo: Renate Wernli

Jugement

Interprétation d'un contrat de travail conclu oralement

Pour l'interprétation d'un contrat de travail conclu oralement, on peut utiliser les notes figurant sur la fiche de paie signée par l'employeur comme indication pour le contenu du contrat de travail.

Faits

A compter du 1^{er} décembre 2007, A. a été engagée par X. et Y. en qualité de secrétaire de leur cabinet. Aucun contrat de travail écrit n'a été signé entre les deux parties. En novembre 2009, A. a résilié le contrat de travail de manière ordinaire, avec effet au 31 janvier 2010.

Au mois d'avril 2011 A. a revendiqué le versement de la treizième mensualité pour l'année 2009 et de la quote-part pour le mois de janvier 2010 par X. et Y. A cette demande, X. et Y. ont répondu en date du 4 mai 2011 ne devoir aucune somme à A., estimant qu'ils n'avaient jamais consenti au versement d'une treizième mensualité.

Extraits des considérants

1. En règle générale, le contrat individuel ne suppose aucune forme de contrat particulière pour être valable (art. 320 al. 1 CO). A ce sujet, il convient de constater que dans le cas présent, les deux parties reconnaissent que le contrat de travail a été formulé oralement, par accord réciproque (art. 1 al. 1 CO). Le différend concerne le contenu dudit accord. En effet, A. affirme que l'accord conclu oralement avec X. et Y. prévoyait le versement d'une treizième mensualité, argument totalement contesté par X. et Y., qui nient avoir donné leur accord à A. pour le versement d'une treizième mensualité.

2. Selon l'art. 322 al. 1 CO, l'employeur doit verser au travailleur le salaire convenu ou d'usage ou établi par un contrat normal ou collectif. La treizième mensualité, qui correspond à un montant déterminé et inconditionnel, indépendant de la marche de l'entreprise et du rendement ou du comportement de l'employé, constitue une composante

du salaire ordinaire du travailleur dont la particularité réside dans la modalité du paiement, généralement effectué en fin d'année, de manière explicite ou par acte survenu entre les deux parties, par exemple un versement répété et inconditionnel. La treizième mensualité est valable pour l'ensemble de la relation de travail. En cas de cessation anticipée de la relation, le travailleur est donc en droit de demander son versement au prorata de la durée effective de travail. Il incombe au travailleur de prouver l'existence d'un accord concernant le versement d'une treizième mensualité.

3. Au regard des documents versés au dossier, en particulier la fiche salariale de l'année 2008, il apparaît que A. a perçu à la fin de ladite année une somme de 4361 francs définie comme «Tredicesima» ou treizième mensualité, et cela malgré le refus de X. et Y. à reconnaître ce versement comme tel, alléguant une prime adressée à A. (et à l'une de ses collègues) en raison des bons résultats du cabinet et des prestations professionnelles des employées.

Afin de trancher le différend qui oppose les deux parties, il convient d'examiner la nature du versement susmentionné.

4. La différence entre prime et treizième mensualité réside dans le fait que le versement de cette dernière ne dépend pas de conditions préétablies, comme les résultats professionnels ou les prestations personnelles. Un autre facteur qui distingue les deux versements est le montant que reçoit l'employé. Celui de la treizième mensualité correspond en principe à la somme des douze salaires mensuels précédents divisée par douze, tandis que la prime

peut constituer un montant totalement indépendant de celui des salaires et être calculée en fonction des résultats obtenus au cours de l'année.

Afin de définir s'il s'agit d'une prime ou d'une treizième mensualité, il convient d'interpréter les conditions s'appliquant au contrat après examen des déclarations des deux parties concernant la conclusion de l'accord. Si l'accord conclu entre l'employeur et l'employée ne permet pas d'établir précisément s'il s'agit d'une prime ou d'une treizième mensualité, la jurisprudence a tendance à opter pour cette dernière.

5. Concrètement, en l'absence de contrat de travail écrit, les éventuels actes survenus entre les deux parties sont décisifs pour motiver la décision.

Comme précédemment évoqué, parmi les pièces constitutives du dossier figure la fiche salariale de A. pour l'année 2008. Ce document recense les montants perçus par elle tout au long de l'année. En janvier et février, le salaire net perçu est de 4700 francs (soit 5173 francs bruts), puis de 3760 francs (soit 4199 francs bruts) de mars à novembre, tandis que pour le mois de décembre, un salaire net global de 7789.70 francs est indiqué. En effet, au salaire brut «de base» de 4199 francs pour décembre a été ajouté un montant brut de 4361 francs recensé dans la fiche salariale comme «Tredicesima» (treizième mensualité).





Illustration: Livia Lüthi

En divisant par douze le salaire annuel brut perçu par la demanderesse en 2008, l'on obtient exactement le montant (brut) de 4361 francs. Il s'agit manifestement d'un versement effectué fin 2008 qui, en plus d'avoir été expressément défini par les employeurs (qui, bien qu'ils n'aient pas personnellement préparé la fiche salariale, ont tout de même approuvé son contenu en la signant) comme «Tredicesima», présente toutes les caractéristiques d'une treizième mensualité telle que définie précédemment et correspond à la moyenne des salaires mensuels perçus au long de l'année par A., sans la moindre mention d'un versement effectué à titre gracieux.

Il semble au juge soussigné que de tels éléments sont à considérer comme fondamentaux dans l'interprétation de l'accord conclu entre les deux parties, bien qu'il soit tacite et basé sur des ac-

tes plutôt que sur un contrat, concernant le versement de la treizième mensualité.

En de telles circonstances, il appartient aux X. et Y. de démontrer la thèse qu'ils soutiennent, selon laquelle le paiement de 4361 francs effectué au mois de décembre 2008 en sus du salaire mensuel ne constituait pas une treizième mensualité, mais une prime ou gratification due aux bons résultats du cabinet au terme de l'exercice financier.

6. Le terme de treizième mensualité contenu dans la fiche salariale signée par X. et Y. le 3 décembre 2008 est à retenir pour l'interprétation de la nature du contrat de travail conclu de manière orale.

Il est connu que l'interprétation doctrinale de l'expression de volonté, en cas de doute, s'effectue sur le principe de la confiance, c'est-à-dire sur la base de ce que la partie adverse aurait pu et dû, de bonne foi, comprendre. Une telle interprétation s'effectue habituellement en défaveur de la partie qui a formulé l'expression objet de l'interprétation et donc généralement contre l'employeur.

Dans le cas présent, la terminologie utilisée par l'employeur sur la fiche salariale ne laisse pas de place à beaucoup d'interprétations: le mot «tredicesima» ne peut en fait être compris autrement que dans le sens de treizième mensualité. D'ailleurs, X. et Y. n'ont pas fourni la preuve du contraire et, comme évoqué précédemment, une éventuelle interprétation agirait en leur défaveur. A ce propos, le fait que les autres employées du cabinet n'aient jamais reçu de treizième mensualité ne signifie pas qu'un

accord concernant le versement d'une treizième mensualité n'a pas été conclu avec la demanderesse. D'autant plus que comme l'a révélé la phase d'instruction et comme l'indiquent les pièces écrites, toutes les employées occupaient des postes différents en matière de durée, de fonction et de temps de travail, étaient donc liées aux X. et Y. par des contrats différents et jouissaient vraisemblablement de statuts particuliers au sein du cabinet.

A cela s'ajoute le fait que X. et Y. n'ont pu ou n'auraient pas dû utiliser le mot «tredicesima» sans en comprendre clairement le sens, à plus forte raison en l'inscrivant noir sur blanc sur une fiche salariale, seul type de document témoin du contrat de travail conclu de manière orale. Il est indiscutable que le sens de ce mot est totalement différent de celui de prime.

Dans ces circonstances, il semble donc exact que le versement de 4361 francs effectué en décembre 2008 par les défendeurs traduit un engagement contractuel pris par eux au moins tacitement et correspond au paiement d'une treizième mensualité en faveur de A. pour toute la période pendant laquelle elle a été employée au cabinet.

7. Au vu de ces éléments, la requête effectuée par A. est justifiée.

*Sentenza del Pretore aggiunto della Giurisdizione di Locarno-Città, 29 Mars 2012 (SE 11.31)
(Traduit de l'italien)*

Quelles sont les conséquences si l'employeur engage une personne sans permis de travail?
Une différence salariale entre collaborateurs qui exercent la même activité est-elle justifiée?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2012

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:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
Téléphone: +41 (0)44 421 17 17

*Jugement***Inclusion d'une indemnité de vacances dans le salaire**

Lors de rapports de travail à temps partiel irrégulier, il est possible, à titre exceptionnel, d'inclure dans le salaire des prestations en argent pour remplacer les vacances. Dans ce cas, les décomptes périodiques doivent indiquer clairement la partie du salaire qui concerne le dédommagement des vacances.

Faits

Du 1^{er} juin 2001 au 31 octobre 2003, A. était salarié de l'entreprise X. SA en qualité d'expert sur véhicules automobiles et bateaux. Du 1^{er} novembre 2003 au 20 décembre 2003, il a exercé avec le statut de mandataire indépendant de son ex-employeur.

Extrait des considérants

2.1 X. SA se plaint que les faits ont été établis de façon manifestement incomplète, au motif que le Tribunal cantonal n'a pas examiné comment était né l'accord selon lequel les parties auraient convenu que le salaire comprenait aussi une indemnité de vacances.

2.2 Aux termes de l'art. 329d, al. 1, CO, l'employeur verse au travailleur le salaire total afférent aux vacances. Il n'est pas possible de déroger à cette obligation, sous peine de nullité de l'accord (art. 362 CO). De plus, selon la norme absolument impérative (art. 361 CO) contenue à l'art. 329d, al. 2, CO, les vacances ne peuvent pas être remplacées par des prestations en argent ou d'autres avantages, tant que durent les rapports de travail. En raison des difficultés liées à la mise en œuvre de l'interdiction de remplacer des vacances par des prestations en argent, notamment dans le cadre des rapports de travail à temps partiel, la jurisprudence a exceptionnellement admis cette pratique. Elle a toutefois posé comme condition à cette exception, hormis la nécessité objective d'une activité irrégulière, que le contrat de travail et les décomptes périodiques indiquent de manière claire la partie du salaire qui est versée en qualité de compensation des vacances.

En l'espèce, X. SA ne conteste pas le constat dressé par le jugement attaqué, selon lequel les décomptes de salaire

n'indiquent pas quelle part ou pourcentage du salaire versé au demandeur correspond à la rémunération des vacances. Il en découle que les conditions formelles requises par la jurisprudence pour admettre une dérogation à l'art. 329d CO ne pourraient concrètement être satisfaites. Dans ces circonstances, le Tribunal cantonal pouvait laisser ouverte la question de savoir si les parties avaient effectivement conclu un accord allant dans le sens des arguments de X. SA, puisque celui-ci aurait de toute manière dû être déclaré nul.

3.1 X. SA estime par ailleurs que A. a commis un abus de droit pour ne s'être prévalu de la nullité du – prétendu – accord qu'après la fin des rapports de travail, l'empêchant ainsi de modifier rapidement son système de rémunération «en indiquant au moins sur les fiches de salaire quelle part du salaire compensait les vacances». Elle soutient même que le Tribunal cantonal aurait violé son droit d'être entendue «parce que la question de la bonne foi n'a même pas été analysée».

3.2 En tout premier lieu, il faut relever que le Tribunal cantonal consacre quasiment une page du jugement attaqué à l'examen du grief de la défenderesse selon lequel le demandeur aurait agi de manière abusive. Par conséquent, l'objection d'une prétendue violation du droit d'être entendue est totalement hors de propos. Pour le reste, il convient d'ajouter que selon la jurisprudence constante, seules des circonstances particulières permettent de reconnaître un abus de droit dans la contradiction inhérente au fait qu'une partie a dans un premier temps consenti à un accord pour ensuite se prévaloir de sa nullité en vertu du droit impératif. Le raisonnement

contraire aurait pour conséquence de priver le travailleur, par l'application de l'art. 2, al. 2, CC, de la protection que lui offre le droit impératif. Le simple fait de laisser passer du temps, sans toutefois laisser courir la prescription, ne dénote pas un abus, sauf si ce retard cause de façon manifeste des inconvénients au débiteur, par exemple la difficulté d'établir le montant de la créance, ou s'il procure à l'ayant droit un avantage injustifié.

Dans le cas concret, de telles circonstances particulières ne sont pas constatées. D'ailleurs X. SA elle-même ne prétend pas que A. ait eu connaissance du vice de forme susmentionné, qui invalide le – prétendu – accord, avant d'introduire la cause examinée. La défenderesse semble en outre ignorer que l'exigence de forme précitée a pour but d'éviter des difficultés dans l'administration des preuves, mais aussi de mettre en garde le travailleur, afin qu'il ne s'engage pas à la légère sans être conscient de ce à quoi il renonce.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
18 février 2013 (4A_341/2012)
(Traduit de l'italien)*



Illustration: Livia Lüthi

le nouvel horaire de travail annoncé, toutefois à la condition que, sur la base de rendez-vous existants et non susceptibles d'être déplacés en date des 11, 14 et 18 janvier 2008, ses absences seraient à considérer comme du temps de travail. Techniquement parlant, il se serait agi là d'une contre-offre que X. n'aurait pas acceptée. Dès lors, il n'y aurait pas eu lieu de faire le grief à A. de ne s'être pas présentée à son travail les 11 et 18 janvier 2008.

3.2.3 Les arguments de X. invoqués à l'encontre de cette appréciation n'incitent pas à la remettre en cause. Tout d'abord, X. conteste qu'un accord eût été nécessaire; aux termes du contrat d'engagement, elle aurait été au contraire habilitée à fixer l'horaire de travail par voie de directive. Selon le chiffre 5 dudit contrat, seule la durée de l'activité à 100 pour cent était fixée, soit 42 heures par semaine mais pas l'horaire de travail. «La répartition des heures à fournir entre les jours de la semaine est fixée par l'employeur d'entente avec l'employée, cela en tenant compte des besoins de l'exploitation.» On ne peut en déduire l'existence d'un droit de X. à donner unilatéralement des directives; au contraire, une concertation était nécessaire. Celle-ci a eu lieu pour la période de deux ans évoquée; une modification de l'horaire convenu exigeait un nouvel accord mutuel. Aussi, l'objection selon laquelle une telle acceptation de la part de A. aurait existé parce qu'elle-même aurait considéré les 11 et 18 janvier 2008 comme «du temps de travail» et ne se serait pas opposée à la «directive» de X. est infondée. Il ressort clairement de la lettre du 5 janvier 2008 que le consentement de A. n'était pas sans réserve. Le fait qu'elle n'ait pas utilisé le terme «condition» n'est pas décisif. L'instance préalable a admis à bon droit une contre-proposition de la part de A. Enfin, la remarque selon laquelle l'impossibilité prétendue par A. de renvoyer à plus tard les rendez-vous déjà fixés relèverait de l'in vraisemblance est dépourvue de pertinence.

*Jugement du Tribunal fédéral
du 13 mars 2013 (4A_690/2012)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Modification d'un horaire de travail

Un horaire de travail inchangé durant deux ans ne saurait être modifié à court terme par une directive unilatérale de l'employeur. La passation d'un accord avec l'employé est indispensable.

Faits

A. est entrée au service de X. en février 2005 comme thérapeute. Occupée au départ à temps partiel, elle a ensuite travaillé à temps plein dès le 1^{er} septembre 2005.

Il y a lieu d'admettre comme un fait établi que pour le Tribunal fédéral, l'horaire hebdomadaire de A. a été le suivant durant deux bonnes années: lundi, de 10 h à 20 h, mardi à jeudi, de 7 h à 22 h, et un vendredi sur deux, de 7 h à 14 h. Par lettre du 10 décembre 2007, X. a annoncé à A. que son horaire serait modifié à partir du 1^{er} janvier 2008. Désormais, elle aurait l'obligation de travailler du lundi au jeudi de 7 h 45 à 12 h et de 13 h à 17 h 30 ainsi que le vendredi de 7 h à 12 h et de 13 h à 15 h. Par la suite, A. a fait part à X. par lettre du 5 janvier 2008 que le nouvel horaire de travail lui aurait été communiqué trop tardivement et que celui-ci l'empêcherait d'honorer des rendez-vous extra-professionnels déjà pris pour les vendredi 11 janvier, lundi 14 janvier et vendredi 18 janvier

2008. A son avis, son absence due à ces rendez-vous serait réputée être du temps de travail devant lui être payé par X. Le 9 janvier 2008, X. a répondu que les rendez-vous fixés pour les 14 et 18 janvier 2008 devaient être déplacés et que A. était tenue de venir au travail. Pour ce qui concernait le 11 janvier 2008, A. aurait à prendre un jour de vacances (cons. 3.2.1.).

Extrait des considérants

3.2 A. a été licenciée avec effet immédiat pour juste motif, à savoir parce qu'elle aurait été absente de son travail sans excuse valable les 11 et 18 janvier 2008.

3.2.2 L'instance préalable admit qu'un changement d'horaire de travail ne pouvait reposer que sur un accord contractuel et non pas sur une directive unilatérale de X. Elle a interprété la lettre de A. datée du 5 janvier 2008 au regard du principe de la bonne foi en ce sens que cette dernière était certes d'accord avec

Choix professionnel, apprentissage professionnel et école

Les jeunes doivent être mieux préparés à leur avenir professionnel

La concurrence pour attirer les jeunes en fin de scolarité et la chasse aux talents s'accroissent. C'est une mise à l'épreuve pour les entreprises d'apprentissage et les associations de branches. Cette situation a des conséquences sur l'école obligatoire et sur les exigences du «Plan d'études 21», actuellement soumis à consultation. Les employeurs et leurs organisations sont aussi sollicités. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Keystone/Gaetan Bally

Les jeunes devraient opter pour une formation adaptée à leurs capacités et à leurs perspectives d'avenir.

L'évolution sur le marché de l'apprentissage alimente la discussion: les entreprises se battent pour attirer les meilleurs éléments, a récemment titré le «Blick». Le journal a présenté les cadeaux que certaines entreprises sont prêtes à faire pour s'attirer les faveurs des apprentis: voyages, primes, scooters et petites voitures.

Cette chasse aux talents au niveau des apprentis tient à l'évolution démographique: après avoir augmenté sans discontinuer pendant une quinzaine d'années, le nombre des jeunes en fin de scolarité a amorcé en 2009 une diminution qui devrait se poursuivre jusqu'en 2018. Le baromètre des places d'apprentissage de la Confédération a affiché au printemps une offre excédentaire de 3500 places d'apprentissage. A l'inverse, à l'unique exception de 2011, cet indicateur avait toujours enregistré ces dernières années une demande supérieure à l'offre, donc un manque de places d'apprentissage.

Le nombre des apprentis potentiels diminue

Jusqu'à nouvel avis, ces temps sont révolus. L'Office fédéral de la statistique (OFS) estime que le

nombre des apprentis de première année va continuer de baisser jusqu'en 2018, à 78 700. En 2011, ils étaient encore de 82 200. La tendance est donc actuellement nettement en recul. Une légère progression n'est attendue qu'après 2018.

Le recul du nombre d'élèves en fin de scolarité obligatoire a pour conséquence que la concurrence pour la relève s'accroît aussi entre formation professionnelle de base et écoles secondaires. L'OFS estime que le nombre d'entrées dans les gymnases et les écoles secondaires spécialisées tend à progresser: il prévoit leur augmentation dans le secondaire, de 27 900 élèves en 2011 à 29 100 en 2021. Par ailleurs, une pression supplémentaire s'exerce sur le réservoir des apprentis potentiels, en dépit de grandes différences cantonales: Zurich, Genève, Vaud, le Tessin ou Argovie s'attendent encore à une progression du nombre de jeunes en apprentissage professionnel. Mais sept cantons de Suisse centrale et orientale escomptent un recul de l'ordre de 15 pour cent environ d'ici à 2021.

Une chose est claire: les entreprises d'apprentissage et les associations de branche doivent fournir davantage d'efforts à l'avenir pour pourvoir leurs

places d'apprentissage (cf. à ce sujet l'article de la page 50). Elles doivent mieux vendre leurs offres de formation et les conditions de travail qu'elles offrent aux jeunes entrant dans la vie professionnelle et les rendre attrayantes. Mais les jeunes et le système de formation ont aussi un défi à relever: les premiers devraient opter pour une formation bien adaptée à leurs capacités, à leurs goûts et à leurs perspectives d'avenir. Le système de formation, lui, devrait contribuer à promouvoir au mieux le développement de la personnalité et les compétences des jeunes afin qu'ils soient à même, à la fin de leur scolarité obligatoire, de choisir en connaissance de cause la future formation qui leur permettra de trouver leur voie sur le marché du travail.

Un défi pour les entreprises d'apprentissage et les associations

Les entreprises d'apprentissage et les associations de branches devraient être bien au courant des processus de choix professionnels des écoles. Alors seulement elles seront à même de répondre à des questions telles que: à quel moment faut-il informer les élèves sur les professions? Quand et à qui s'adresse un stage en entreprise? Sur quoi porte la demande d'offres d'informations et d'enseignement? Quel est le meilleur moment pour la sélection des apprentis et les éventuels tests d'aptitudes?

Il est clair aussi que le choix d'une profession, d'une place d'apprentissage ou d'une formation scolaire plus poussée (gymnase et hautes écoles) devrait résulter d'une réflexion dans laquelle n'entrent pas que les bonnes notes. Il faut aussi tenir compte du fait que la tendance actuelle à opter pour une formation académique plutôt que pour un apprentissage professionnel repose souvent sur une connaissance insuffisante (du côté des parents ou des familles d'immigrés) des avantages et des opportunités offertes par notre système de formation de haute qualité.

Les risques d'une formation académique (interruptions de formation, emploi inadéquat après les études) sont souvent occultés. Il en résulte que des talents qui pourraient être très utiles sont retirés de la filière professionnelle,

alors que les établissements de formation gymnasiale et académique sont encombrés d'élèves ou d'étudiants qui trouveraient mieux leur voie à partir d'une formation professionnelle et continue.

Conséquences pour l'école obligatoire et le Plan d'études 21

Le choix d'une école et la préparation à une profession forment un processus important, mais complexe qui requiert une étroite collaboration entre élèves, parents, institutions de formation, services d'orientation professionnelle et de conseils aux études et économie. Il est évident que dans cette interaction, l'école obligatoire doit jouer un rôle efficace de coordination. Les conditions-cadre de ce processus et les matières enseignées dans l'école publique doivent être harmonisées avec le Plan d'études 21 sur lequel les directeurs cantonaux de l'instruction publique des cantons alémaniques se sont mis d'accord. Ce plan est soumis en consultation jusqu'à la fin de l'année et son introduction est prévue pour l'automne 2014, après un éventuel remaniement.

Dans ce projet, les employeurs et leurs organisations sont aussi appelés à formuler leurs exigences en matière de préparation aux choix scolaires et professionnels. D'un point de vue patronal, les points suivants sont prioritaires:

- La préparation aux choix scolaires et professionnels à tous les niveaux du secondaire (7^e à 9^e année) doit être obligatoirement intégrée dans les plans d'études. Le but est d'amener tous les jeunes au choix de leur scolarité et de leur profession.
- Des projets bien conçus doivent permettre d'assurer une intégration systématique, en fonction de leurs rôles respectifs, des parents, des services d'orientation professionnelle, des entreprises de formation et des associations.
- Des outils pédagogiques axés sur la pratique et ayant fait leurs preuves sont nécessaires pour toute la durée du processus de choix professionnel. Ils doivent assurer le lien avec l'économie, les tests de performances et d'aptitudes ainsi qu'avec un éventuel

système de «gestion par cas» des jeunes présentant des difficultés.

- Les enseignants doivent être formés au déclenchement, à l'animation et au pilotage des choix scolaires et professionnels. Ils devraient aussi être au bénéfice d'une expérience pratique dans l'économie et avoir des contacts régionaux.
- Un temps suffisant doit être consacré à ces thèmes pendant les trois dernières années scolaires.
- Certaines notions doivent être définies afin que tous les intéressés parlent la même langue et qu'une coordination effective entre les partenaires soit possible.

Ce dernier point concerne déjà le domaine d'enseignement dont il est question ici: la notion d'«orientation professionnelle», terme général utilisé dans le projet de Plan d'études 21, donne l'impression qu'il n'est question que d'information sur les professions. Or, il s'agit de beaucoup plus: d'un processus global d'orientation pour tous les élèves de l'enseignement obligatoire, donc aussi ceux qui souhaitent d'abord emprunter la voie scolaire.

Dans l'intérêt de tous, également des employeurs

Conclusion: un passage réussi de l'école obligatoire à la formation professionnelle ou à une école supérieure est absolument essentiel, non seulement pour les jeunes eux-mêmes, mais aussi pour la société et l'économie. Les employeurs eux aussi ont le plus grand intérêt à ce que le système scolaire contribue à promouvoir les compétences décisionnelles des jeunes en vue de leur avenir et de leur employabilité. Cela d'autant plus que les employeurs, à la jonction entre école et profession, se voient sans cesse confrontés à de nouvelles exigences sociales, telles que la création de places de formation facilement accessibles ou à la sélection équitable et ordonnée de jeunes pour des apprentissages professionnels. ■

Le marketing de la relève dans diverses branches

Les associations s'engagent pour attirer les jeunes

En matière de recrutement d'apprentis, les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne: dans certaines branches, les candidats intéressants sont si nombreux qu'elles peuvent se permettre de choisir, alors que d'autres doivent faire des compromis pour pouvoir recruter des jeunes. Un coup d'œil sur quatre secteurs économiques – construction en bois, industrie papetière, hôtellerie & restauration et informatique – permet de se faire une idée de la situation et montre ce que font ces entreprises pour assurer la relève. **Par Daniela Baumann**

De nombreux jeunes ont commencé leur apprentissage ces dernières semaines. Selon le baromètre des places d'apprentissage – une évaluation de la situation sur le marché des places d'apprentissage effectuée deux fois par an, 78 000 jeunes s'intéressaient à une formation professionnelle initiale en avril dernier et les entreprises offraient au total 81 500 places. Le baromètre des données actualisées sur l'offre et la demande n'est pas encore disponibles en ce début août, mais l'on sait par expérience que ces chiffres sont probablement encore plus élevés. Cependant, la proportion entre places d'apprentissage et jeunes en quête d'une formation montre à nouveau que l'offre est supérieure à la demande. Les associations de branches et les entreprises n'ont donc pas d'autres solutions que de faire très activement de la publicité pour leur profession.

Charpentier, un métier toujours très populaire

La situation n'est pas la même dans toutes les professions. Les entreprises du secteur bois n'ont pas besoin de faire beaucoup d'efforts. «Souvent, les patrons peuvent même choisir leurs apprentis. Ils n'ont pas de difficulté à trouver le nombre requis de jeunes motivés, même si l'on observe de grandes disparités régionales», confirme Peter Elsasser, responsable de la formation chez Holzbau Schweiz, l'association des entreprises de construction en bois. Avec quelque 1100 apprentis par an dans l'ensemble de la Suisse, la branche n'a jamais formé autant de charpen-



Hotelleriesuisse et Gastrosuisse ont mis sur pied une nouvelle campagne publicitaire pour promouvoir les métiers de l'hôtellerie-restauration.

tiers. Selon M. Erlasser, plusieurs facteurs expliquent pourquoi la branche n'a pas eu à pâtir de l'évolution démographique jusqu'ici: les apprentis arrivés au terme de leur formation trouvent à coup sûr un emploi dans le secteur florissant de la construction en bois et bénéficient d'une convention collective de travail moderne qui leur garantit des conditions attrayantes. Ce métier offre d'intéressantes possibilités de perfectionnement et de carrière; au-delà de la filière de la construction, il est possible de bifurquer vers une formation d'ingénieur ou d'architecte. P. Elsasser constate que les professions proches de la nature sont à nouveau plus recherchées. «Mais nous ne devons pas

nous reposer sur nos lauriers, car la situation sur le marché des apprentis pourrait se durcir.»

L'an dernier, Holzbau Schweiz a lancé dans plusieurs médias et sur une page Facebook une campagne intitulée «Holz macht stolz». L'association professionnelle communique par le biais des canaux habituellement utilisés par les jeunes, comme l'illustre aussi le projet «Charpentier en tour»: depuis juin, un jeune charpentier fait un tour des entreprises suisses de charpente pendant six mois et partage ses expériences et observations avec un large public en postant des commentaires sur Facebook. L'association met également à la disposition de ses membres du matériel

d'information ainsi que des stands pour participer à des foires.

Publicité sans frontières dans l'industrie papetière

L'industrie papetière est en revanche nettement moins bien lotie; en effet, seuls 15 à 20 jeunes se lancent chaque année dans l'apprentissage de technologue en pâtes et papiers, la principale formation de cette filière. Du fait de la concentration observée dans la branche ces dernières années, l'association patronale des fabricants de papier a dû réduire la voilure dans le domaine du marketing de la relève, comme l'explique la sous-directrice Carla Schuler: «Aujourd'hui, nous ne participons plus directement aux foires professionnelles, et nous contentons de mettre à la disposition de nos membres la documentation relative aux salons régionaux et aux visites d'écoles.» En raison du faible nombre d'apprentis en Suisse, les technologues en pâtes et papiers suivent les cours de formation professionnelle en Allemagne. Cette coopération unique en son genre dans l'espace germanophone permet aux fabricants suisses de papier de se fournir en Allemagne du matériel d'information, comme par exemple des dépliants et des films publicitaires sur cette profession.

Certaines entreprises ont malgré cela des difficultés à couvrir leurs besoins en apprentis, relève Carla Schuler. Ces dernières années, il est devenu particulièrement difficile de recruter des candidats convenant vraiment à l'emploi. Une solution finit généralement par être trouvée, mais le candidat retenu ne signe pas forcément le contrat d'apprentissage. «Les entreprises doivent faire des concessions, par exemple sur les résultats scolaires dans des matières importantes comme les mathématiques ou la chimie.» Selon C. Schuler, cette situation s'explique par la situation économique tendue et l'image négative de la branche, mais aussi par son faible degré de notoriété et sa situation de niche.

De nouvelles marques pour l'hôtellerie et la restauration

Dans les services, le baromètre des places d'apprentissage montre que l'offre et la demande s'équilibrent. Dans la res-

tauration, tant l'intérêt manifesté par les jeunes que l'offre de places d'apprentissage dans les professions les plus importantes en termes de chiffres restent globalement stables, indique l'association Hotelleriesuisse. L'an dernier, près de 3000 jeunes ont commencé un apprentissage de cuisinier ou de spécialiste en hôtellerie ou en restauration.

Hotelleriesuisse et Gastrosuisse ont uni leurs forces pour promouvoir les métiers de l'hôtellerie-restauration. Le nouveau site lancé en août «www.befruehotelgastro.ch» offre une plateforme d'information destinée aux jeunes ainsi qu'une bourse de places de stage et d'apprentissage. La présence dans les médias sociaux et la participation à des salons sont d'autres activités communes qui ont fait leurs preuves. Selon

«Les entreprises doivent activement faire de la publicité auprès des jeunes pour leur profession»

Geneviève Wüthrich, responsable Marketing & vente Formation chez Hotelleriesuisse, le cybermarketing et les activités de marketing direct sont également de plus en plus prisés: «Nous faisons notamment de la publicité sur Google et Facebook pour nos stands aux salons des métiers et de la formation et mettons davantage l'accent sur le suivi après les foires: les jeunes sont recontactés et reçoivent des informations complémentaires.»

Dans le cadre de la récente réorientation du marketing de la relève, trois arguments en faveur des professions de l'hôtellerie et de la restauration sont mis en avant: celui qui travaille dans la branche apprécie les contacts humains, véhicule un certain style de vie agréable à la clientèle et a toujours quelque chose d'intéressant à faire.

Dans les TIC, offre de places en hausse, mais insuffisante

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) comptent parmi

les branches où les besoins en spécialistes sont toujours plus importants. Pour faire face à cette pénurie, l'association faîtière ICT-Switzerland a créé en 2010 en collaboration avec diverses organisations cantonales et régionales l'organisation du monde du travail ICT-Formation professionnelle Suisse. Après quoi le nombre de places d'apprentissage proposées par les entreprises a augmenté de 900 ou 13 pour cent. En 2012, près de 1900 apprentis informaticiens et 400 médiaticiens ont débuté une formation professionnelle. «L'offre reste cependant insuffisante par rapport aux besoins en spécialistes», souligne Stéphane Schwab, responsable chez Formation professionnelle TIC Suisse. Aussi, les places d'apprentissages disponibles trouvent en général très vite preneur.

Selon Stéphane Schwab, l'engagement dans le domaine de la formation reste insuffisant parce que l'économie n'a pas encore pris conscience de l'importance du métier d'informaticien: «La formation d'informaticien n'est pas encore aussi populaire que celle d'employé de commerce.» En outre, de nombreuses entreprises actives dans le domaine des TIC sont aux mains de firmes étrangères, notamment anglo-saxonnes. Or, ces sociétés ne reconnaissent pas la formation professionnelle duale, ce qui a un impact négatif sur la relève. Dans la nouvelle ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2014, la formation professionnelle TIC sera mieux adaptée aux besoins de l'économie afin que les entreprises s'impliquent davantage à l'avenir.

L'association s'adresse aux jeunes à travers les médias sociaux – Facebook, Twitter et Xing – avec des mots d'ordre comme «L'informaticien façonne le futur», «Rien ne fonctionne sans informatique» ou «Pas de diplôme sans connexion!», pour les convaincre de la créativité de ce domaine et de ses multiples possibilités de carrière. M. Schwab souligne aussi l'impact positif des championnats professionnels sur l'image de la branche – un jeune informaticien suisse s'est récemment vu décerner le titre de vice-champion du monde. «La branche ne peut pas rêver d'une meilleure publicité.» ■

Le salaire n'est pas le plus important

Les jeunes professionnels suisses sont très satisfaits du déroulement de leur formation et l'argent ne joue pas un rôle essentiel dans leur choix d'un métier. Telle est la conclusion à laquelle aboutit la deuxième étude représentative sur la jeunesse «Juvenir 2.0», de la fondation Jacobs. Cette enquête sur le choix de la profession est centrée sur les jeunes gens ayant opté pour une formation professionnelle.

Les résultats de l'étude «Juvenir 2.0», commandée par la Fondation Jacobs et portant sur un échantillon de 514 jeunes âgés de 15 à 21 ans sont encourageants: la plupart des jeunes sont très contents de leur formation. Neuf sur dix affirment en être très satisfaits et avoir une bonne relation avec leurs formateurs. Pas moins de 93 pour cent estiment en outre qu'elle leur offrira des opportunités professionnelles variées.

Si les possibilités de gains pendant et après la formation ne leur sont pas indifférentes, les jeunes interrogés n'en font pas pour autant un critère prioritaire dans le choix de leur profession. Un peu plus de la moitié d'entre eux jugent les perspectives de gains importantes, mais l'intérêt de la formation et la sécurité du travail les accrochent beaucoup plus, soit 91 et 70 pour cent de leurs suffrages (cf. graphique). L'image d'une jeunesse suisse qui serait surtout guidée par un intérêt matériel est ainsi contredite par «Juvenir 2.0».

Apprentissage ou école?

Pour quelles raisons des jeunes choisissent-ils un apprentissage plutôt que de continuer une formation scolaire?

Dès l'âge de 15 ans, les jeunes gens sont placés en Suisse devant un choix important: commencer un apprentissage ou continuer l'école. Dans le premier cas, quelle profession choisir? A cet égard, «Juvenir» a classé les candidats en fonction de leurs motivations.

Pour 60 pour cent d'entre eux, la décision a été facile, car leur intérêt pour une spécialisation, tout comme le métier qu'ils aimeraient faire plus tard, sont clairement prioritaires. Dix-neuf pour cent des jeunes sont surtout motivés par des éléments comme la sécurité de l'emploi, les perspectives de gains ou la proximité du lieu de formation par rapport à leur domicile.

Les 21 pour cent restants affichent de grandes incertitudes et passent par de grandes difficultés lors du choix de leur formation, les jeunes filles étant à

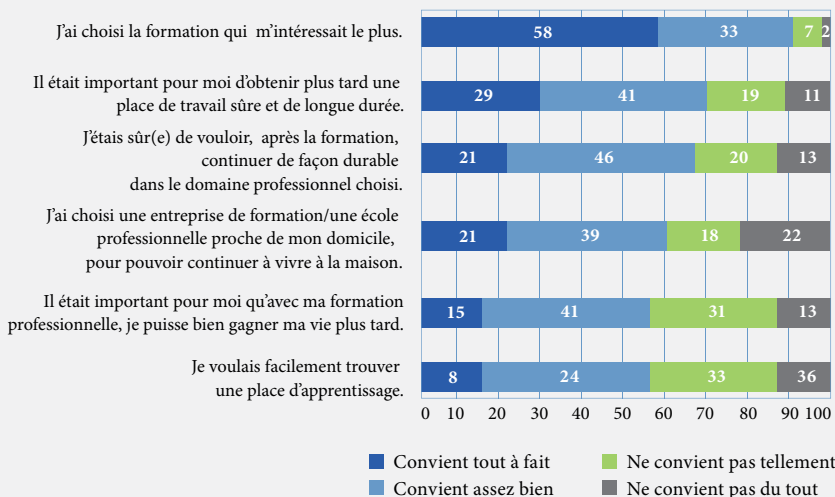
cet égard surreprésentées. Les filles sont en outre plus réservées que les garçons dans l'évaluation de leurs perspectives de carrière. Seuls 60 pour cent d'entre elles les jugent bonnes, contre 84 pour cent des garçons interrogés.

La majorité des jeunes disent opter délibérément pour la formation professionnelle plutôt que pour l'enseignement général en raison d'intérêts personnels et d'idées sur leur propre avenir professionnel. Ils sont plus de 90 pour cent à mentionner le fait qu'ils peuvent ainsi faire quelque chose qui correspond à leurs aptitudes. Il apparaît que la majorité des personnes interrogées sont sûres du métier qu'elles veulent faire au moment même de la prise de décision: 80 pour cent choisissent une formation professionnelle en fonction du métier qu'elles veulent faire plus tard. Les conseils de leur entourage proche importent beaucoup moins.

Les critères prioritaires

Ce que les jeunes gens considèrent comme les critères d'un bon apprentissage coïncide avec leur évaluation de leur propre formation. Ils sont plus de 90 pour cent à signaler leur plaisir au travail, l'aspect intéressant des contenus de formation ainsi que leurs bonnes relations avec leurs formateurs. Plus de la moitié des sujets interrogés jugent aussi importants de bonnes opportunités de carrière, des loisirs suffisants et un salaire intéressant. Ils sont un cinquième (pour les possibilités de carrière), un quart (les loisirs) et un tiers (le salaire) à estimer que leur formation ne répondra guère à leurs attentes sur ces trois points. ■

Aspects déterminants pour le choix d'une profession (en pourcent)



Interview de Nils Adelmann, apprenti projeteur en technique du bâtiment

« Il faudrait faire plus de publicité pour ce métier »

Nils Adelmann a entamé sa quatrième année d'apprentissage comme projeteur en technique du bâtiment (spécialisation chauffage) chez Cofely AG à Zurich. Pour quelles raisons a-t-il opté pour cette profession? Pourquoi préfère-t-il l'apprentissage à un cursus purement scolaire? Ce jeune de 19 ans nous explique son choix professionnel, sa recherche d'une place d'apprentissage et ses projets d'avenir. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Adelmann, qu'est-ce qui vous a poussé vers cet apprentissage?

Nils Adelmann: J'étais clairement attiré par un métier technique. Mon parrain dirige une entreprise exécutante dans la branche de la technique du bâtiment. J'ai pu y faire un stage et cela m'a plu. Alors je me suis dit: essaie et fais-toi connaître dans ce domaine.

C'est donc surtout un stage pratique qui a guidé votre choix?

Oui. C'est le meilleur moyen de se faire une idée d'un métier et de décider si l'on veut s'y consacrer. C'est particulièrement utile pour celui de planificateur en technique du bâtiment, car il est peu connu – je n'ai pas trouvé facilement des informations à son sujet.

Qu'est-ce qui vous a poussé à commencer un apprentissage après l'école obligatoire?

J'estimais que j'étais allé assez longtemps à l'école et que je préférais travailler. Le seul inconvénient est que je n'ai plus autant de vacances qu'avant. Par contraste, ma sœur, qui fait le gymnase, me paraît être tout le temps en vacances.

Comment êtes-vous parti en quête d'une place d'apprentissage?

Il existe un bon site Internet qui met au concours les places de la branche «technique du bâtiment». J'y ai très vite trouvé ce que je cherchais. Sur cinq démarches effectuées sans me stresser, j'ai reçu trois offres d'emploi. C'est certainement dû au fait que la profession est peu connue: quand j'en parle parmi mes collègues, le plus souvent personne n'en a la moindre idée. Je trouve qu'on

devrait faire un peu plus de publicité pour ce métier. Beaucoup d'écopiers optent pour l'apprentissage de commerce simplement parce que c'est une filière très connue. Or, les projeteurs en technique du bâtiment sont très demandés. Et sans mon parrain, je n'aurais pas trouvé cette voie.

Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir une place chez Cofely?

J'avais le choix entre un petit ou un grand bureau d'ingénieurs et Cofely comme une grande entreprise exécutante avec une spécialité aération ou une spécialité chauffage. De plus l'équipe de Cofely m'était sympathique. Entre-temps, je vois de plus en plus les avantages d'une formation dans un bureau d'ingénieurs, où l'on fait surtout des calculs et des plans, ce qui compte beaucoup dans un examen de fin d'apprentissage. Cet exercice me manque un peu. Mais d'un autre côté, je suis content de m'être décidé pour une entreprise du terrain, qui ne me colle pas toute la journée devant un ordinateur. Avec mon maître d'apprentissage, je vais souvent sur les chantiers où j'apprécie le contact avec les gens et de pouvoir assister à l'exécution des plans.

Quoi d'autre vous intéresse dans votre apprentissage?

Le fait d'apprendre et le plaisir que me procure le travail. J'apprécie aussi que le trajet entre ma maison et mon travail ne soit pas trop long.

Quel rôle l'aspect financier joue-t-il?

J'ai bien sûr tenu compte de cela. Chez Cofely, on peut gagner comme



Photo: Daniela Baumann

Nils Adelmann: «J'étais clairement attiré par un métier technique».

apprenti – selon ses résultats scolaires – 10 à 30 pour cent de salaire en plus. C'est une bonne motivation, qui m'astreint davantage à l'école.

Y a-t-il des choses que vous changeriez si vous le pouviez?

Je n'ai pas encore de projets personnels, mais j'aimerais planifier davantage moi-même et travailler de manière plus indépendante. Autrement, l'apprentissage me plaît bien. On est bien encadré et on est toujours occupé.

Avez-vous une idée de ce que vous ferez après l'apprentissage?

Je voudrais continuer de travailler dans cette entreprise. Et puis il y a bientôt l'école de recrues. Ensuite, j'aimerais aller à l'étranger pour quelques mois. J'aimerais aussi me perfectionner, soit en visant la maturité professionnelle, soit en fréquentant l'Ecole technique. ■

Chantal et Xavier Mégevand, directeurs de Montant matériaux

«Nous voulons anticiper l'avenir, en nous appuyant sur le passé»

Pour l'entreprise genevoise Montant matériaux, l'année 2013 restera comme celle d'un tournant décisif. Venant de passer le cap des 125 ans, cette PME familiale a enfin pu quitter son quartier historique des Eaux-Vives, à Genève, pour s'installer dans de nouveaux locaux à Satigny. Dans cette zone industrielle idéalement située, Montant matériaux dispose désormais d'une halle de stockage de 4000 m² sur une parcelle de 10 000 m², pour la plus grande satisfaction de sa direction. **Interview: Flavia Giovannelli**



Photos: m. a. d.

Chantal et Xavier Mégevand, directeurs de l'entreprise Montant matériaux.

Xavier Mégevand, qu'est-ce qui vous a poussé à déménager du quartier des Eaux-Vives, là où avait été fondée l'entreprise par votre famille?

En vérité, nous savions depuis longtemps que ce quartier du centre-ville n'était plus adapté à une entreprise comme la nôtre. Notre société, fondée en 1887 (et par ailleurs le plus ancien marchand de matériaux du canton de Genève) se trouvait à l'étroit à l'avenue de la Gare des Eaux-Vives. Pas facile d'orchestrer les allées et venues des camions, alors que l'environnement devenait de plus en plus urbain et dédié au logement. Au fil du temps, nous caressions l'idée de chercher des locaux pour pouvoir entreposer et développer l'ensemble de nos stocks et mieux servir les clients car notre emplacement nous obligeait à jongler, voire à nous limiter. En 1994, à la mort de mon père, Pierre Mégevand, mon frère, qui est avocat, et moi-même, tous deux déten-

teurs de la majorité des parts de la société, étions déjà d'accord sur le principe d'un déménagement. Il restait à le concrétiser.

Chantal et Xavier, vous semblez dire qu'il n'a pas toujours été facile de discuter avec les autorités et de trouver des solutions, alors que vous étiez pourtant mis au pied du mur à cause des débuts du CEVA (ndlr: la ligne ferroviaire qui reliera la gare de Cornavin à Annemasse, en passant par la gare des Eaux-Vives)?

Nous ne le cachons pas, cette recherche a eu des côtés presque désespérants, au début. Une entreprise comme la nôtre ne trouve pas des terrains sur un claquement de doigts. Comme vous le savez, elle présente presque tous les défauts du monde, inhérents à son activité, aux yeux des autres: nous avons besoin de beaucoup de place, dans notre cas, d'au moins 10 000 m², nous produisons moins de valeur ajoutée que les entreprises du tertiaire et nous n'employons qu'un petit nombre de collaborateurs, proportionnellement à la surface occupée. Peu de communes se sont donc battues pour nous accueillir! Mais la mise en route du projet du CEVA nous a mis face à l'obligation de quitter les lieux. Après plusieurs années de recherches acharnées mais vaines, nous avons enfin pu trouver la parcelle idéale à Satigny, grâce à l'aide de la FTI (Fondation pour les terrains industriels). A cette occasion, la FTI est en outre devenue notre partenaire, puisqu'elle est désormais propriétaire des deux étages supérieurs du bâtiment administratif. En effet, les exigences de densité de-

mandées par l'Etat nous ont conduit à construire plus que nos besoins ne l'exigeaient.

Quels avantages vous apportera cette implantation sur une parcelle qui offre des perspectives d'agrandissement considérable?

En nous installant sur cette magnifique parcelle, dans une zone qui se développe, nous réunissons plusieurs paramètres importants. Certes, nous sommes désormais établis hors de la ville, mais à moins de dix minutes de deux sorties d'autoroute (Bernex et Meyrin/Satigny) et nos clients peuvent profiter des nombreux avantages d'un bâtiment et d'un dépôt conçus dans une perspective moderne et pratique. Premier avantage, et non des moindres, car nous sommes la seule entreprise de matériaux à l'offrir à Genève: toutes les activités de chargement et de déchargement peuvent se faire entièrement à l'abri. De manière générale, nous avons soigneusement étudié les conditions d'accès, les flux de circulation et la lumière. L'espace à disposition nous a permis d'élargir notre offre en stockant désormais tous les produits liés au génie civil, et en accroissant fortement la gamme des produits gros œuvre et second œuvre. Dans le bâtiment administratif, qui est lumineux et accueillant, les clients trouvent désormais une zone de libre-service, dont la surface a triplé, ce qui nous a permis d'élargir l'offre pour l'outillage, et d'ouvrir de nouveaux secteurs comme les vêtements professionnels, la sécurité au travail ou la visserie. Enfin, nous avons même créé un nouveau département consacré à la pein- ▶



Photo du haut: ancien bâtiment de l'entreprise Montant matériaux dans le quartier des Eaux-Vives à Genève. Au centre, à g.: les anciens bureaux, à d.: la zone de libre-service et les nouveaux locaux à Satigny.

► ture, avec deux machines à teinter. Autant d'améliorations qui ont été pensées en nous mettant dans l'optique de nos clients, afin qu'ils trouvent chez nous tout ce dont ils ont besoin.

Chantal Mégevand, il semble que vous vous soyez grandement impliquée dans le chantier de ces nouveaux locaux: pourriez-vous nous raconter comment vous avez vécu ce grand changement?

J'étais effectivement chef de projet pendant toute la durée des travaux, sachant que la construction a débuté en octobre 2011. Soit une longue réflexion sur plans, puis quatorze mois de suivi très denses, où j'ai pu me frotter à toutes les questions pratiques et quotidiennes d'un chantier. Avec mon mari, nous n'avons pas hésité non plus à nous déplacer dans toute l'Europe, pour visiter un grand nombre d'entrepôts et faire des comparaisons. C'est ainsi que nous avons pu trouver la meilleure configuration logistique en fonction de nos paramètres propres. Heureusement, nous avons comme concepteur logistique M. Klaus Paal, qui a été vraiment exceptionnel et nous a rendus attentifs aux erreurs à ne pas commettre. Par exemple, je repère tout de suite, désormais, les parkings où zones de chargements qui n'ont pas été bien conçus, ceux qui présentent des forêts de piliers, souvent dangereux et inutiles. Certes, en mettre moins oblige à renforcer les structures, mais c'est bien plus facile de circuler après. Je me suis aussi attachée à rechercher une certaine esthétique, sans toutefois faire exploser le budget. Par exemple, je tenais à mettre des lampes plutôt que d'horribles néons dans notre zone de libre-service. Je ne voulais pas non plus de cloisons séparatives trop hautes, ni de toilettes purement fonctionnelles. Et parfois, le petit truc en plus n'était pas si onéreux, il suffisait seulement d'y penser.

Vous avez parfois dû batailler pour obtenir gain de cause: une expérience riche d'enseignements?

Chantal Mégevand: On peut le dire, oui! (elle éclate de rire) Je me suis parfois demandé si certains interlocuteurs n'ont pas tendance à proposer toujours les mêmes solutions, sans réfléchir à

une personnalisation possible. Pour la question des lampes du libre-service, j'ai dû vraiment insister! On m'a souvent répondu: mais, madame, c'est de l'industriel... Alors que pour moi, cela ne signifie pas l'obligation de faire moche pour autant. Par exemple, on peut choisir une couleur plutôt que du blanc, créer une atmosphère malgré les côtés bruts que nous avons volontairement laissé, tout comme les carreaux à l'ancienne ou la typographie d'origine pour le panneau avec le nom de Montant. Mis à part ces soucis, qui sont inévitables, l'expérience s'est révélée très positive, puisqu'elle m'a permis de mieux comprendre les besoins de nos clients en me mettant à leur place.

A-t-il été facile de convaincre votre personnel de vous suivre dans ces changements et d'y trouver leur compte?

Chantal Mégevand: Nous avons tenu à les tenir informés le plus possible de toute la démarche allant du projet de construction jusqu'à l'emménagement dans les locaux, au fur et à mesure que nous progressions. Les vingt-cinq collaborateurs ont eu l'occasion de venir voir l'avancement du chantier, afin de mieux s'imprégner du projet et de mieux le comprendre. Et si certains n'étaient pas enchantés de quitter le centre-ville, ils se sont aussi aperçus que notre nouveau siège n'apportait que des avantages. Nous avons plus de place, bien sûr, donc nous en avons profité pour aménager des bureaux agréables, avec une salle de conférence qui donne sur une terrasse, une cuisine équipée et une salle de repos. Aujourd'hui, chacun a pris ses quartiers ici et s'y sent bien, d'après les échos que nous avons recueillis.

Est-il facile de travailler en famille et comment voyez-vous les aspects concernant la pérennité de l'entreprise et la relève?

Xavier Mégevand: je représente la quatrième génération d'une entreprise fondée par mon arrière-grand père. Voilà vingt-huit ans que j'ai intégré Montant matériaux, car tout d'abord, je m'étais orienté vers un tout autre domaine, le droit, mais je tiens à le souligner mon père ne m'a jamais empêché de faire mes choix d'études et ne m'a jamais mis

la «pression». C'est donc après mes études (économie et droit) et une réflexion avec l'aide de plusieurs connaissances que je lui ai demandé si je pouvais rejoindre Montant matériaux. Je suis passé par tous les départements, en commençant par le guichet jusqu'au jour où j'ai repris la direction générale, à la mort de mon père il y a dix-neuf ans. Pour le moment, je me concentre sur l'ambition de m'appuyer sur le passé pour construire l'avenir. Quant à savoir ce que feront nos enfants, c'est bien trop tôt pour y penser, mieux vaut leur laisser eux aussi faire leur chemin seuls.

Chantal Mégevand: pour ma part, je suis arrivée plus tard, mais je n'ai jamais ressenti de difficulté à m'adapter à cette structure, peut-être parce que j'avais également travaillé dans l'entreprise de ma propre famille. Au final, c'est un mode de fonctionnement assez naturel, où chacun se charge de son domaine de compétences. Nous avons aussi pour principe de nous consulter pour les choix essentiels et nous partons toujours en vacances ensemble!

Comment voyez-vous l'avenir pour votre secteur en général?

Xavier Mégevand: je suis plutôt optimiste, car pour accompagner la croissance, les autorités sont bien conscientes, désormais, qu'il faut construire de nouveaux logements à Genève. La pénurie est actuellement très importante et il va bien falloir y répondre! De plus, le potentiel de rénovation est tout aussi phénoménal, car les bâtiments à Genève sont dans l'ensemble en mauvais état. Nous sommes assurés qu'il y aura donc du travail, même si les affaires sont moins faciles à décrocher que par le passé. Chez Montant matériaux, nous voulons donc continuer à cultiver des valeurs comme le service, le conseil professionnel et la proximité pour faire la différence. ■

Différences dans les négociations

Les syndicats et les associations d'employés ont inauguré les négociations salariales 2014 en formulant de substantielles exigences. L'Union patronale suisse estime toutefois que les négociateurs devront tenir compte des différences de situation très marquées que l'on observe dans l'économie, des risques conjoncturels ainsi que des évaluations de perspectives dans l'ensemble prudentes. De plus, la rentabilité de nombreuses entreprises reste insuffisante en raison d'une forte pression sur les marges.

Par rapport à celle des pays européens qui l'environnent, l'économie suisse fait certes excellente figure et a réussi à se tirer très honorablement d'affaire malgré la récession persistante de la zone euro. La situation reste néanmoins contrastée, entre une conjoncture domestique vigoureuse et des exportations à la peine. Des secteurs de l'économie intérieure comme la construction et l'immobilier, ainsi que les services publics et privés, profitent d'une immigration constante, de taux d'intérêt modestes et de finances publiques relativement saines. En revanche, la récession européenne, combinée à la force du franc, continue de faire souffrir des branches exportatrices comme l'industrie, le tourisme et d'autres secteurs conjoncturellement sensibles.

Pour 2014, les enquêtes prévoient une situation en demi-teinte – ni détérioration brutale ni éclaircie éblouissante. Dans l'industrie surtout, les évaluations sont prudentes, sous l'effet des incertitudes qui tendent à freiner les plans d'investissement.

Les perspectives sont variables

Etant donné les facteurs d'incertitude (crise de la dette européenne, pas encore de stabilisation définitive des marchés financiers, nouvelle pression haussière toujours possible sur le franc), la Suisse n'est pas à l'abri d'un risque de surchauffe immobilière (persistance de conditions de financement très favorables pour les biens immobiliers). D'un autre côté, il n'y a pas de risque d'inflation dans l'immédiat, malgré la politique monétaire expansive de la Banque nationale. La Suisse devrait connaître un renchérissement négatif pour la deuxième année consécutive. L'inflation pourrait re-

devenir positive en fin d'année, mais à un niveau qui restera très faible.

Les perspectives d'avenir très variables selon les branches, les entreprises et les domaines d'activité auront des conséquences sur la marge de manœuvre salariale des entreprises. Celles dont la marche des affaires est satisfaisante et qui ont de quoi être confiantes dans l'avenir auront la possibilité d'honorer les bonnes prestations de leurs collaborateurs. Grâce aussi à la perspective d'une très faible inflation, elles peuvent offrir des ajustements positifs. Les entreprises pessimistes pour 2014 et qui n'ont pas les moyens d'augmenter durablement leurs coûts en ces temps incertains peuvent faire participer leurs collaborateurs au succès de l'an écoulé grâce à des primes uniques. Mais beaucoup d'entreprises particulièrement – surtout affectées par la force du franc n'ont pas ou presque pas de marge de manœuvre en matière salariale et devront veiller en priorité à conserver leurs emplois.

Eventail de décisions salariales

Face à l'incertitude actuelle et aux situations de départ très disparates, il n'est pas possible de faire des déclarations péremptoires sur ce que seront les résultats des négociations de 2014. Pour l'Union patronale suisse, l'éventail des décisions salariales variera une fois de plus très fortement. Des augmentations substantielles pourront très bien voisiner avec des gels de salaires. On constate une fois encore que la fixation des salaires s'opère le plus souvent en Suisse à l'échelon de chaque entreprise ou de chaque branche, ce qui donne des résultats qui correspondent à la situation économique effective de chacune.



Photo: Photopress / Yoshiko Kusano

La fixation des salaires s'opère le plus souvent en Suisse à l'échelon de chaque entreprise ou de chaque branche.

Travail.Suisse et les organisations associées Syna, Transfair, Hotel & Gastro Union ont présenté au mois d'août leurs revendications salariales pour 2014. Elles exigent des hausses de salaires substantielles, allant de 1 à 2 pour cent pour tous les travailleurs. Grâce à leur engagement et à la flexibilité dont ils ont fait preuve, les travailleurs ont aussi permis à l'économie suisse de surmonter la crise et les défis de l'euro faible. Ils lui ont par là même assuré des gains de productivité, du même coup la possibilité de procéder à sensibles augmentations de salaires. Travail.Suisse exige cette année des augmentations générales et régulières et non plus des bonus et des primes uniques.

Dès la fin juillet, l'association «Employés Suisse» a exigé des hausses de salaires de 1,5 pour cent au minimum – surtout pour les petits et les moyens revenus. A la clôture de la rédaction, les exigences de l'Union syndicale suisse ne nous étaient pas encore connues. ■



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

Le Lunch-Check, une solution de restauration sans argent, exonérée des cotisations sociales, qui vous permet de profiter d'un large éventail de cafés-restaurants.

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

LUNCH-CHECK SUISSE
LA DEVISE LA PLUS SAVOUREUSE DE SUISSE.



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

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.



**intégration
pour tous**

La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles pour les personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Une faible proportion se lance dans une activité indépendante

Seule une faible proportion de personnes diplômées des hautes écoles exercent une activité indépendante cinq ans après l'obtention de leur diplôme. Selon les résultats qui ressortent de la nouvelle publication de l'Office fédéral de la statistique, cette proportion varie fortement en fonction du domaine d'études.

Dans sa nouvelle publication, l'Office fédéral de la statistique (OFS) analyse pour la première fois la situation des personnes diplômées des hautes écoles qui exercent une activité indépendante comme activité professionnelle principale, en se basant sur les résultats de plusieurs enquêtes auprès des diplômés.

Une faible part (3,7 pour cent) des personnes diplômées des hautes écoles exerçaient une activité indépendante comme activité principale cinq ans après l'obtention du diplôme. La plupart travaillaient sur la base de mandats ou d'honoraires ou avaient fondé ou repris une entreprise, un cabinet ou une étude.

La proportion d'indépendants est très variable

Le taux d'indépendants, qui exprime la part d'indépendants parmi l'ensemble des diplômés actifs occupés, varie fortement selon le domaine d'études et le niveau d'examen. Il est plus particulièrement élevé chez les titulaires d'un diplôme HES en Design (23 pour cent) et en Musique, arts de la scène et autres

arts (13 pour cent). L'activité indépendante est également relativement importante parmi les titulaires d'un doctorat en Médecine et pharmacie (11 pour cent), en Sciences économiques (10 pour cent) et en Droit (8 pour cent).

Les personnes diplômées d'un autre domaine présentent par contre des taux d'indépendants inférieurs à la moyenne. C'est le cas des titulaires d'un master en Sciences économiques et en Sciences exactes et naturelles, qui comptent les uns comme les autres 1 pour cent d'indépendants cinq ans après l'obtention de leur diplôme. Si l'on ne tient pas compte du domaine Architecture, le nombre d'indépendants est aussi relativement bas dans le groupe de domaines d'études Sciences techniques.

Les indépendants titulaires d'un bachelors d'une haute école spécialisée travaillent majoritairement sur la base de mandats ou d'honoraires ou ont fondé une entreprise. Chez les titulaires d'un master d'une haute école universitaire, l'activité indépendante sur la base de mandats ou d'honoraires est aussi la plus fréquemment citée, tandis que les

titulaires d'un doctorat indiquent le plus souvent avoir intégré ou repris un cabinet ou une étude ou avoir fondé une entreprise. Dans près de trois quarts des cas, les titulaires d'un doctorat emploient des collaborateurs, contre un quart seulement des autres diplômés des hautes écoles.

Degré de satisfaction élevé dans l'ensemble

Les indépendants se disent satisfaits de leur situation professionnelle. Ceux qui ont fondé ou repris une entreprise, en particulier, sont plus de 90 pour cent à être satisfaits de leur niveau de responsabilité, du contenu de leurs tâches et de leur liberté d'action et de décision. Ils jugent également positivement d'autres facteurs. Les indépendants qui travaillent sur la base de mandats ou d'honoraires sont moins souvent satisfaits, leur taux de satisfaction est comparable à ceux des employés. Dans deux domaines seulement, les diplômés des hautes écoles qui exercent une activité indépendante sont moins souvent satisfaits: la sécurité de l'emploi et le revenu. ■

Le GPS pour vos salaires

salaervergleich.ch

Prévention

Campagne pour un apprentissage en toute sécurité

Chaque année un apprenti sur huit est victime d'un accident. En moyenne trois cas mortels d'apprentis sont déplorés par année. La Suva a réagi à cette situation en lançant une campagne de prévention baptisée «Apprentissage en toute sécurité». Le but est de réduire de moitié le nombre d'accidents chez les apprentis dans un délai de dix ans.

Les apprentis des entreprises assurées à la Suva totalisent environ 19 000 accidents professionnels et trois cas d'accidents mortels par an. Les statistiques montrent que le risque d'accident professionnel est nettement plus élevé chez les apprentis que chez leurs collègues expérimentés.

Forte de ce constat, la Suva met tout en œuvre pour favoriser l'initiation des futurs professionnels dès le premier jour de travail. «Nous misons sur le fait que les acquis de l'apprentissage restent gravés dans la mémoire», déclare André Meier, chef de la division sécurité au travail de la Suva, lors de la conférence de presse qui a eu lieu à l'atelier de formation login à Zurich.

«Nous comptons sur l'exemple donné par les responsables des apprentis. C'est à eux que nous nous adressons dans un premier temps pour diffuser nos messages», a ajouté Victor Martinez, le chef de la campagne. La Suva a également

mené une enquête auprès des formateurs afin de définir d'autres canaux adaptés aux jeunes. Conclusion: proposer des solutions en ligne sans faire l'impasse sur le papier.

Kits de démarrage gratuits

La Suva propose différents moyens d'action et d'information attrayants pour la mise en œuvre de la campagne «Apprentissage en toute sécurité». Les éléments sont regroupés dans un dossier spécial pour chaque métier. Ces «kits de démarrage» gratuits contiennent le matériel de formation et de sensibilisation nécessaire pour un apprentissage en toute sécurité.

Depuis le lancement de la campagne, la Suva en a déjà envoyé plus de 40 000 exemplaires aux entreprises implantées en Suisse. Le nombre de commandes enregistrées confirme que les responsables souhaitent protéger leurs apprentis et qu'il existe un réel besoin de sup-

ports de formation prêts à l'emploi. «En matière de sécurité au travail, les formateurs jouent un rôle capital auprès des apprentis. Les kits de démarrage de la Suva constituent des outils de soutien précieux pour nos collaborateurs», a souligné Markus Jenny, chef de personnel de l'atelier de formation login.

Partenariats en amont

Les moyens d'action de la campagne «Apprentissage en toute sécurité» ont tous été conçus sous la forme de partenariat. Les outils de prévention destinés aux apprentis ont ainsi été élaborés au terme d'une vingtaine d'ateliers réunissant plus de 400 personnes issues des différentes régions de Suisse (apprentis, formateurs, cadres, enseignants spécialisés, maîtres de sport et représentants des offices de formation ainsi que des associations d'employeurs et de travailleurs, des solutions par branche et des organes d'exécution).

La «carte STOP», par exemple, qui en fait partie est signée par l'apprenti et le formateur en début d'apprentissage. Elle doit donner aux jeunes l'assurance nécessaire pour dire STOP en cas de danger et ne reprendre le travail qu'après rétablissement des conditions de sécurité requises. Les apprentis dépourvus d'expérience hésitent en effet trop souvent à prendre l'initiative d'interrompre le travail ou à poser des questions en cas d'incertitude. D'autres moyens d'action, comme un didacticiel assorti d'un «Safety Challenge» sur les «règles vitales» ou un concours sur Facebook, viennent compléter l'assortiment d'outils proposés. ■

Le message de la campagne: «Vous avez non seulement le droit, mais aussi le devoir de dire STOP et d'interrompre le travail en cas de danger pour la vie et la santé.»



Photos: Suva

Michel Barde

«Les leçons de Pascal Lamy»



Photom. à d.

A la veille de quitter la Direction de l'OMC, l'Organisation mondiale du Commerce, Pascal Lamy a eu la satisfaction, dimanche 30 juin, d'inaugurer une nouvelle aile du bâtiment de l'Organisation. Ce fut également pour lui l'occasion de tirer un bilan de son mandat et de rappeler quelques-unes des conditions assurant à Genève – et à la Suisse! – le maintien de son statut de place internationale dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Si la densité du tissu des organisations présentes est un atout, la sécurité, l'adhésion de la population et les efforts de la Confédération et du Canton pour restaurer et améliorer les infrastructures, les bâtiments et le logement doivent être un souci permanent. Certaines mesures ont d'ailleurs été prises par Berne s'agissant du renforcement de sa participation financière et par Genève quant à ses relations institutionnelles avec les organisations internationales. Il faudra les poursuivre, ne serait-ce que pour pallier les menaces d'isolement qui, sur la scène internationale, pèsent sur la Suisse.

Au cours d'un panel tenu à l'Institut de Hautes Etudes internationales et du Développement, Pascal Lamy eut également l'occasion de croiser le fer avec plusieurs juristes et professeurs de Droit. Sans contester la nécessité de normes juridiques, y compris dans le domaine humanitaire, le Directeur de l'OMC plaida pour le marché en tant que créateur de richesses à partager et en tant que régulateur plus efficace que la bureaucratie juridique qui, lorsqu'elle

s'abandonne aux excès de la codification péjorise la créativité, l'entrepreneuriat et finalement l'emploi.

Ces réflexions ramènent à l'acte d'origine de l'OMC qui, à Marrakech, en 1995, avait évité d'introduire dans son dispositif la fameuse «clause sociale» dont les critères d'application eussent été quasiment impossible à définir et qui auraient considérablement affaibli l'OIT, l'Organisation internationale du Travail, dont c'est la compétence. Les deux institutions doivent coopérer, mais ne pas s'interpénétrer.

Or, écrivait récemment Laurent Miéville dans le périodique «Entreprise romande» à la suite d'un séminaire organisé par l'Office européen des brevets et l'OCDE, on assiste à la bureaucratisation de l'innovation, plaidant quant à lui pour qu'«aux louanges des apôtres du risque zéro on oppose l'alchimie chaotique de l'innovation».

Le débat, bien évidemment, n'est pas clos. Mais il concerne tout particulièrement nombre de pays européens dont les dérives trop longtemps acceptées ont conduit à la crise économique et financière que l'on connaît et à un endettement dramatique qui les paralyse. La Suisse, dans cet environnement, fait figure d'îlot de prospérité. Mais celle-ci n'est pas acquise. Le pays est traversé de courants contraires visant notamment à rigidifier son marché du travail et à durcir sa fiscalité, ce qui ne pourrait que lui porter préjudice.

L'éclatement du nombre des partis politiques, l'affaiblissement d'un centre fort et la définition d'une nouvelle approche de nos indispensables relations avec l'Union européenne – notre premier marché – sont aujourd'hui des préoccupations essentielles. ■

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

cemsuisse (Association de l'industrie suisse du ciment)

Le ciment: matériau de construction et enjeu politique

La politique environnementale, la politique énergétique et la politique des transports sont les points forts des activités de cemsuisse, dont les membres sont aussi affiliés à l'Association suisse des fabricants de liants. Le but de cette association est de préserver la compétitivité du site de production helvétique pour l'industrie du ciment. **Par Markus Geiger**



Photos: m.a.d.

Les entreprises de l'industrie du ciment contrôlent en permanence leurs processus de production grâce à des moyens techniques très performants.

Seul le ciment permet de satisfaire aux impérieuses exigences d'une société moderne en matière d'énergie, de mobilité et d'infrastructures. Ce matériau de construction correspond à un véritable besoin de civilisation. Avec l'eau potable, il est aujourd'hui le bien le plus consommé dans le monde. La consommation de ciment per capita sert d'indice de développement d'un pays. Elle atteint aujourd'hui en Suisse 540 kilos par année, contre 1,6 tonne en Chine. «Sans ciment, rien ne marche», martèle Georges Spicher, directeur de cemsuisse.

Démarches politiques

La construction de la première cimenterie de Suisse en 1871 à Luterbach an der Aare a marqué les débuts de l'industrialisation de notre pays. En 1881 fut fondée l'Association suisse des fabricants de ciment, chaux et plâtre (VSZKGF), réorganisée en 1997 sous le nom de cemsuisse, avec siège à Berne. Ses membres sont les entreprises Holcim (Schweiz) AG, Jura Cement et Vigier Cement AG, qui produisent en six lieux différents.

La tâche prioritaire de l'association est de soutenir les requêtes de ses membres sur le plan politique, par diverses initiatives en faveur d'objectifs allant de la mise en place de conditions cadres favorables à la sauvegarde du site de production suisse. En sa qualité de directeur, Georges Spicher dirige en même temps l'Association suisse des fabricants de liants. Par voie d'affiches et dans les médias, une campagne vantant les avantages du ciment et du béton bat actuellement son plein, avec ce message: «Le ciment est à la base de notre mobilité, de notre approvisionnement en énergie, de notre habitat, de notre avenir. Il est le matériau de construction le plus précieux de notre société.»

Priorité à l'économie verte

En 2012, les six entreprises suisses ont fourni 4,4 millions de tonnes de ciment à l'industrie de la construction. A ce chiffre s'opposent quelque 620 000 tonnes d'importations. «Nos capacités sont pourtant entièrement suffisantes pour couvrir la totalité des besoins domestiques», note Georges Spicher.

Compte tenu des grandes quantités de matières que traite l'industrie domestique du ciment, la priorité absolue est d'assurer une production conforme aux critères de durabilité. Le programme de mesures «économie verte» adopté en mars par le Conseil fédéral va dans ce sens, qui vise à préserver les ressources naturelles tout en renforçant l'économie.

Cela signifie que les fabricants de ciment vont tout faire pour remplacer les combustibles fossiles (actuellement 53 pour cent de l'ensemble) par des combustibles résiduaires et une forte proportion de matières premières de substitution. De plus, avec la mise au point et la commercialisation réussie du ciment type CEM-II, la branche franchit une remarquable étape supplémentaire vers la durabilité et la protection du climat. Notons aussi que de 2008 à 2012, les entreprises ont réussi à réduire leurs émissions de CO₂ de plus de la moitié par rapport à l'année de base 1990.

Rester compétitifs

L'objectif du travail politique de l'association est de garder le site de production suisse compétitif pour l'industrie du ciment. Pour Georges Spicher, les sujets de politique énergétique et environnementale sont primordiaux, à côté des questions de transports: «Nos entreprises font partie des trois premiers clients des chemins de fer. Près de 50 pour cent de la totalité des livraisons de ciment s'effectuent par le rail.» Les thèmes du climat et de l'énergie s'imposent dans l'agenda politique de l'année en cours. On le vérifie d'après les procédures de consultation portant sur les objets que voici: révision de la loi sur la protection de l'environnement (LPE) concernant «l'économie verte», révision de l'ordonnance sur les mouvements de déchets (OMoD), projet de la Commission de l'environnement, de l'aménagement du territoire et de l'énergie (CEATE) du Conseil des Etats sur la question de l'assainissement des sites contaminés. Selon M. Spicher: «Pour nous, la procédure d'audition portant sur la révision de l'ordonnance sur le traitement des déchets (OTD), qui doit s'ouvrir au début de 2014, revêt une im-



Georges Spicher, directeur de cemsuisse.

portance absolument essentielle. Il s'agit principalement d'atténuer le désavantage dont souffre aujourd'hui notre industrie par rapport à l'étranger en matière d'utilisation de combustibles de substitution.»

Avec la «stratégie énergétique 2050», le Parlement et l'administration ont reconnu la nécessité de préserver l'existence d'une industrie fondamentale pour la Suisse. «Dans l'optique actuelle, le tournant énergétique ne devrait pas avoir pour conséquence de diminuer l'emploi dans l'industrie du ciment», estime Georges Spicher. «Même en cas d'accroissement de la part des énergies renouvelables, on utilise un ciment produit en Suisse dans des conditions respectueuses de l'environnement. L'augmentation de la production des ouvrages hydroélectriques existants, les nombreuses mini-usines électriques prévues ou encore l'installation d'éoliennes, dont les soubassements exigent des tonnes de béton, tout cela est inconcevable sans ciment.»

Promouvoir la recherche

Pendant que l'innovation des procédés dans le domaine de la fabrication du ciment s'effectue dans les différents ateliers usines, l'application de matériaux de construction fait l'objet de recherches dans les hautes écoles. La contribution du ciment à la durabilité du béton et les méthodes d'évaluation de la durabilité sont les points forts du programme d'encouragement de la recherche de l'association cemsuisse. Celle-ci soutient depuis des décennies, à hauteur de plusieurs centaines de milliers de francs par année, des projets de re-

cherche de hautes écoles axés sur la pratique et les applications. «A certaines époques, signale M. Spicher, les services de recherche de l'industrie du ciment finançaient jusqu'à dix postes d'assistants aux EPF.»

La formation initiale et continue est le devoir de chaque entreprise. Le service spécialisé «sécurité + santé», un «spin-off» de l'Association suisse des fabricants de liants, œuvre en permanence à la protection de la santé et de la sécurité au travail. «L'industrie du ciment est la première à avoir mis sur pied une solution de branche CFST», souligne Georges Spicher. Laquelle, poursuit-il, constitue un modèle et demeure aujourd'hui comme hier 'numéro un' aux yeux de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail. La sécurité au travail bénéficie de la plus haute priorité. En témoigne le fait que plusieurs cimenteries n'enregistrent plus le moindre accident depuis plus de six ans. ■

«Sans ciment, rien ne marche»: sous ce titre paraîtra début octobre aux éditions NZZ Libro Verlag un livre de Georges Spicher retraçant l'histoire de l'industrie suisse du ciment, de ses débuts au 19^{ème} siècle jusqu'à aujourd'hui. L'ouvrage sera présenté au salon du livre de Francfort.

cem
suisse

Membres: 3, totalisant

632 collaborateurs

Année de fondation: 1881

Président: Urs Schwaller, Conseiller aux Etats (PDC, FR)

Directeur: Georges Spicher, avocat

Contact

cemsuisse

Marktgas 53

3011 Berne

Tél. +41 31 327 97 97

Fax +41 31 327 97 70

info@cemsuisse.ch

www.cemsuisse.ch

Prévoyance-vieillesse

Publication d'un rapport sur les retraites en Suède

Le 9 avril dernier, la Commission gouvernementale pour l'allongement de la vie professionnelle et le relèvement de l'âge de la retraite a rendu son rapport intitulé «Mesures pour l'allongement de la vie professionnelle».

Selon ce rapport, environ 80 pour cent des retraités actuels sont partis à la retraite à 65 ans ou avant, et le taux d'emploi des salariés âgés de 60 ans et plus n'augmente pas suffisamment vite par rapport à l'évolution de l'espérance de vie. Le rapport presse le gouvernement d'adopter des mesures permettant un allongement de la vie professionnelle, afin de réduire le fardeau fiscal pesant sur le système de retraite, d'améliorer le niveau des prestations et d'assurer la viabilité du système.

Âge de la retraite flexible

Ces nouvelles mesures ont pour but de compléter l'importante réforme du premier pilier de retraite qu'a connue la Suède en 1999. En application de cette réforme, qui avait pour objectif de restaurer la viabilité du premier pilier de retraite, ont été introduits des comptes individuels notionnels.

Salariés et employeurs cotisent sur un «compte hypothétique», qui recueille l'ensemble des cotisations versées pendant toute la durée de la vie professionnelle et qui est crédité d'un taux d'intérêt annuel notionnel égal à la croissance des salaires moyens. Le montant de la retraite est basé sur l'espérance de vie du salarié au moment de son départ en retraite. La réforme a également modifié l'âge de départ à la retraite qui était auparavant fixé à 65 ans. Depuis celle-ci, l'âge de la retraite est flexible et il est compris entre 61 et 67 ans. Les salariés qui partent en retraite à un âge situé en bas de la fourchette bénéficient d'une pension moins élevée. Les comptes de retraite individuels et obligatoires du deuxième pilier complètent le 1^{er} pilier. Le troisième pilier est, quant à lui, constitué de régimes de retraite



Photo: iStockphoto.com/Alaser

En Suède, l'âge de la retraite est flexible, il est compris entre 61 et 67 ans.

d'entreprise quasi-obligatoires basés sur des conventions collectives (ceux-ci couvrent environ 90 pour cent des salariés) et de régimes de retraite privés facultatifs.

Nouveau concept et recommandations

Le rapport introduit un nouveau concept «d'âge de la retraite recommandé», qui pourra être adapté annuellement en fonction de l'espérance de vie. Sur la base de ce concept, les âges de départ à la retraite devraient augmenter:

- de 61 à 62 ans d'ici 2015 et à 63 ans en 2019 au plus tôt;
- de 67 à 69 en 2016 pour le haut de la fourchette;
- de 55 à 62 ans en 2017 pour le départ à la retraite au plus tôt dans les régimes de retraite d'entreprise et les régimes privés facultatifs.

Le rapport fait également des recommandations afin:

- d'adapter l'environnement de travail des personnes ayant une capacité de travail réduite;
- de combattre les discriminations en raison de l'âge;
- d'offrir des opportunités de développement professionnel pour les salariés âgés.

Par ailleurs, le rapport propose des moyens pour éduquer les salariés âgés sur l'intérêt financier de reporter leur départ en retraite et de continuer à travailler.

Enfin, le rapport invite le gouvernement à suivre de près et à évaluer ces mesures. ■ (US Social Security Administration [International Update] UIMM juillet 2013)



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

VORFAHRT!

B2B-WERBUNG

IN DER FACHPRESSE.

Der Vergleich zwischen Business und Verkehr ist bildhaft und zutreffend. Wo Dichte, Intensität und Reizüberflutung ständig zunehmen, sind klare Signale unerlässlich, um zügig vorwärts zu kommen.

Es gibt keinen Ersatz für Wichtiges! Kompetente Redaktionen selektionieren, thematisieren und bewerten branchenspezifisch aus der ganzen Informationsflut, was entscheidend ist. Fachwissen, Branchen-News, Innovationen, Management-Informationen, Markt- und Produktentwicklungen werden auf direktem Weg zu ihrer Zielgruppe – den Entscheidern – transportiert. Das leistet die Fachpresse für ihre Leserinnen und Leser wie sonst niemand.

B2B-Werbung in Fachzeitschriften schafft Vorfahrt. Weil Fachpublikationen die zentrale Plattform und Informationsquelle von Business-Leadern sind.



KLARE SIGNALE.

B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!

Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

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