

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Januar/Janvier 2011

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

BRENNPUNKT FACEBOOK & CO.

Soziale Netzwerke

DOSSIER

Réseaux sociaux

MARCHE DU TRAVAIL

**L'égalité salariale dans
les entreprises ne va pas de soi**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**La Chambre argovienne
du commerce et de l'industrie**

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

**Fritz Hunziker über Energie
und sein Unternehmen**

VERBAND

**Porträt der Aargauischen
Industrie- und Handelskammer**



*Wir danken allen Leserinnen und Lesern
sowie den Inserenten für die Treue.
Für das neue Jahr wünschen wir Ihnen
viel Glück und viel Erfolg.*

Die Redaktion

Sind Sie gerade online?



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Kernkraftwerke – ja oder nein? Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass der Sektor Energie ein wichtiges Terrain für innovative Firmen und hoch spezialisierte Arbeitsplätze ist. Wir freuen uns, Ihnen im Arbeitgebergespräch mit Fritz Hunziker einen Mann vorstellen zu können, der mit seinem Unternehmen in der Strombranche tätig ist – und zwar international. Was sagt der Präsident der Pfiffner Holding AG zum Energiemarkt – und was sind seine Ziele? Lesen Sie seine Antworten ab Seite 8.

Wieder auf die politische Agenda gerückt sind Ergänzungsleistungen für einkommensschwache Familien. So fordert etwa die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) solche Leistungen auf Bundesebene als Mittel im Kampf gegen die Armut. Doch ist eine derartige Unterstützung wirklich nötig und sinnvoll? Oder gar kontraproduktiv? Lesen Sie dazu unseren Beitrag mit der Position des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und dem Interview mit SKOS-Präsident Walter Schmid (Seite 28).

Zum Schluss noch ein Hinweis in eigener Sache: Ich möchte Arbeitgeber und Unternehmerinnen ermuntern, unsere Zeitschrift auch als Werbepattform zu nutzen. Dies deshalb, weil unsere Leserschaft nicht nur neugierig, anspruchsvoll und marktorientiert, sondern durchaus auch kaufkräftig ist. Die Koordinaten unserer Inserate-Akquisition finden Sie im Impressum. Nutzen Sie sie, denn eine Zeitschrift aus Papier ist nach wie vor weniger flüchtig als jedes soziale Netzwerk im Internet.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Soziale Netzwerke respektive Social Media wie Facebook, Twitter, Xing und Co. sind auf allen Bildschirmen. Die Zahl der Userinnen und User, die solche Online-Plattformen für private und/oder Businesszwecke nutzen, steigt so steil an wie die Abflugroute eines Kampffjets auf einem Flugzeugträger. Aber ersetzen sie auch den guten alten Schwatz in der Beiz oder das Netzwerken in Verbänden und Vereinen? Das ist zweifellos eine berechtigte Frage. Doch uns interessiert vor allem, ob und wie Arbeitgeber den Umgang mit Social Media im Internet betriebsintern regeln sollen, damit die Produktivität der Mitarbeitenden gewährleistet ist. Und wie Firmen Social Media etwa in den Bereichen Marketing, Imagebildung oder Rekrutierung sinnvoll und gewinnbringend einsetzen können. Weil kaum ein Tag vergeht, an dem wir nicht zu Anlässen rund um Unternehmen und Social Media eingeladen werden, widmen wir dem Thema den Brennpunkt. Mit der Hoffnung, etwas Klarheit ins Dickicht sozialer Netzwerke bringen zu können. Und zwar aus einer Sicht, die für Arbeitgeber relevant ist.

Ein aktuelles Thema ist auch die Schweizer Energiewirtschaft. Die zentrale Frage, die unser Land dabei in naher Zukunft beschäftigen wird, ist: Neue

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Silvia Oppliger, Jürg Wiler

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

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

Inserate

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

Leserreichweite

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

Titelbild

Keystone/Martin Ruetschi

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

KOF: prévisions d'hiver 2010/2011

40 SECURITE SOCIALE

Fondation Myhandicap

41 OPINION

Rudolf Stämpfli

42 ENTRETIEN

Fritz Hunziker

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Obligation d'assistance de l'employeur en cas de conflit des employés

46 Licenciement pour harcèlement sexuel

48 DOSSIER

Réseaux sociaux

48 Facebook & Co: à quoi les employeurs doivent veiller

51 Les entreprises et les médias sociaux: l'exemple de Manpower

53 ASSURANCES SOCIALES

Les montants-limites légaux pour 2011

54 MARCHE DU TRAVAIL

L'égalité salariale ne va pas de soi

56 POLITIQUE SOCIALEPrestations complémentaires pour les familles
Interview de Walter Schmid, président de la CSIAS**58 ECONOMIESUISSE**

L'économie suisse toujours sur la voie de la croissance, mais...

61 ECLAIRAGE

Jean Cavadini

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

La Chambre argovienne du commerce et de l'industrie

64 À L'ÉTRANGER

Alois Lageder, Tyrol du Sud

Médias sociaux: à quoi les employeurs doivent veiller



Photo: istockphoto.com/Alex Stabodkin

La rubrique Dossier traite des médias sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn ou Xing qui sont très présents dans le monde du travail. Facebook compte plus de 2,3 millions d'utilisateurs en Suisse. Les entreprises sont souvent dépassées par le sujet ou réagissent pas des interdictions. Afin d'éviter d'éventuels conflits juridiques, il vaudrait mieux réglementer le maniement des médias sociaux dans la vie quotidienne du travail. Aperçu des opportunités et des risques, et questions juridiques.

Page 48

L'égalité salariale ne va pas de soi

La dernière enquête suisse sur la structure des salaires a été publiée à la mi-octobre 2010. Les derniers chiffres montrent que la tendance à la diminution régulière de l'écart des salaires entre hommes et femmes, que l'on observait jusqu'ici, est stoppée. Le principe de l'égalité des salaires ne va pas de soi et vérifier qu'il est bien appliqué est une tâche permanente. **Page 54**

L'économie suisse toujours sur la voie de la croissance, mais...

Economiesuisse table sur une croissance du PIB de 2 pour cent en 2011. La robustesse du franc pèse sur la croissance des entreprises exportatrices. Les dépenses de construction et de consommation bénéficient de l'augmentation des salaires, de la diminution du chômage, du faible niveau des taux d'intérêt et de l'immigration nette. Le taux d'inflation restera faible l'année prochaine. Les risques de rechute restent néanmoins élevés car de grands risques pèsent sur l'économie mondiale. **Page 58**

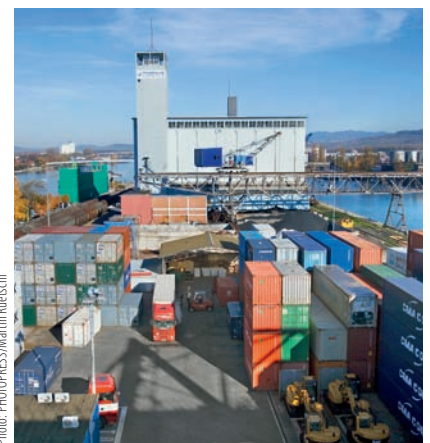


Photo: PHOTOPRESS/Martin Rueschli

La Chambre argovienne du commerce et de l'industrie

Œuvrer pour un climat politique et des conditions générales optimales en faveur des entreprises: tel est le principe d'action de l'AIHK. Cette association défend auprès du monde politique et du public les intérêts de plus de 1500 membres issus de l'industrie, du commerce et des services. **Page 62**

Fritz Hunziker (Pffner Holding) über Messwandler und Energie

Fritz Hunziker ist Präsident der Pffner Holding AG, zu der die Pffner Messwandler gehört. Er hat das Unternehmen mit Sitz im aargauischen Hirschthal zu einem international tätigen Transformatoren-Anbieter ausgebaut, der mit 350 Mitarbeitenden 100 Millionen Umsatz macht. Im Arbeitgeber-Gespräch äussert er sich auch zum Energiemarkt, zu Kernkraftwerken und zum Produktionsstandort Schweiz. **Seite 8**



Bild: Silvia Oppinger

Brennpunkt: Unternehmen und Social Media wie Facebook und Co.

Die Nutzung von sozialen Netzwerken wächst auch in der Geschäftswelt rasant. Firmen nutzen sie fürs Marketing oder die Rekrutierung, Angestellte surfen auch während der Arbeitszeit auf Facebook und Co. Doch klare Strategien und Richtlinien zur internen Nutzung hat nur ein kleiner Teil der Unternehmen – auch in der Schweiz. Wie sollen Arbeitgeber den Umgang mit Social Media regeln? Und wie können sie diese produktiv nutzen? Antworten im Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Zu Besuch bei der Rugenbräu



Bild: Werner Cárina

Die Rugenbräu in Matten bei Interlaken gehört zu den rund 300 Brauereien in der Schweiz. Ihre Wurzeln reichen bis ins Jahr 1866 zurück. Heute profiliert sie sich mit ihren Bieren, aber auch Mixgetränken und Whisky. Wir haben die schicke Firma, die zum Schweizer Brauereiverband gehört, besucht und mit CEO Bruno Hofweber auch über die Konkurrenz auf dem Biermarkt und originelles Marketing gesprochen. **Seite 22**

Die Aargauische Industrie- und Handelskammer im Porträt

Die Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK) setzt sich dafür ein, dass optimale politische Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln geschaffen werden. Der Verein engagiert sich für die Interessen von über 1500 Mitgliedern aus Industrie, Handel und Dienstleistungen – als Schaltstelle zwischen Unternehmen, Politik und Öffentlichkeit. Mehr zur AIHK, ihren Leistungen und Zielen im Verbandsporträt. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG
Ausblick: Robustes Wachstum

6 MITGLIEDER

7 STANDPUNKT
Rudolf Stämpfli

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH
Fritz Hunziker,
Präsident Pffner Holding

10 ARBEITSRECHT
10 Urteil: Fürsorgepflicht
des Arbeitgebers bei Konflikten
12 Urteil: Kündigung
auf Grund sexueller Belästigung

14 BRENNPUNKT
14 Facebook und Co.: Wie Firmen
mit diesen Tools umgehen sollten
17 Richtlinien: Worauf Arbeitgeber und
Arbeitnehmende achten sollten
20 Unternehmen und Social Media:
Das Beispiel Manpower

22 UNTERNEHMEN
Rugenbräu: Bier aus
dem Bannkreis der Jungfrau

25 KOLUMNE
Esther Girsberger

26 ECONOMIESUISSE
Pascal Gentinetta:
Staatsverschuldung und
wirtschaftliche Konsequenzen

28 SOZIALE SICHERHEIT
28 Ergänzungsleistungen für Familien:
Interview mit Walter Schmid (SKOS)
30 Stiftung MyHandicap:
Jobs für Behinderte

31 SERVICE
31 Übersicht Sozialversicherungen
32 Hinweise

33 UNTERNEHMER IN DER WELT
Alois Lageder, Südtirol

34 VERBANDSPORTRÄT
Aargauische Industrie-
und Handelskammer

Verunfallte Arbeitslose schneller in Arbeitsmarkt zurück

Arbeitslose Menschen, die einen Unfall erleiden, sollen besser betreut werden. Sie sind im Durchschnitt anderthalb Mal so lange arbeitsunfähig wie verunfallte Berufstätige. Die Suva und das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) haben deshalb ein Pilotprojekt lanciert.



Verunfallte Arbeitslose sollen besser betreut und so schneller in den Arbeitsmarkt zurückgeführt werden.

Die Suva verzeichnete im Jahr 2009 über 15 000 Unfälle. In diesem Jahr wird die Zahl nochmals steigen. «Neben dem menschlichen Leid, das hinter jedem Unfall steckt, verursachen diese Unfälle auch erhebliche Kosten», schreibt die Suva. Sie wendete im Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre in der Unfallversicherung für Arbeitslose jährlich 136 Millionen Franken für Heilkosten, Taggelder und Renten auf.

Ziel des Projekts ist es, die durchschnittliche Dauer des Bezugs von Unfalltaggeldern zu verkürzen. Derzeit sind Arbeitslose nach einem Unfall mehr als anderthalb Mal so lang arbeitsunfähig wie verunfallte Berufstätige. Sie beziehen durchschnittlich während 69 Tagen Unfalltaggelder, verunfallte Berufstätige sind im Durchschnitt während 44 Tagen auf Unfalltaggelder angewiesen. Gar mehr als doppelt so hoch ist laut Suva

das Risiko, als Arbeitsloser zum Invalidenrentner zu werden, nämlich mit 9 Renten pro 1000 Unfälle gegenüber 4 Renten pro 1000 Unfälle bei den Berufstätigen. Dies führt dazu, dass der Unfall eines Arbeitslosen mit durchschnittlich 8300 Franken fast doppelt so teuer ist wie der Unfall einer berufstätigen Person mit 4800 Franken.

Aus diesem Grund verstärkt die Suva die Eingliederungsstrategie, die eng mit dem Seco und den RAV abgestimmt ist. Entscheidend sei, dass die Suva möglichst früh vom Unfall erfahre und so rasch erkennen könne, welche Verunfallten eine intensive Betreuung benötigen. Arbeitslose im Projektgebiet erhalten ab sofort eine kreditkartengrosse Notfallkarte mit den Angaben, wo sie einen Unfall melden müssen. Ebenso sollen vorab Hausärzte für die rasche Wiedereingliederung sensibilisiert werden.

Am zweijährigen Versuch zur verbesserten Integration verunfallter Arbeitsloser beteiligen sich die Suva-Agenturen in Aarau, Genf und Linth (Ziegelbrücke). Die Projektkosten von zwei Millionen Franken teilen sich Suva und Seco. Die verbesserte Betreuung soll die jährlichen Taggeldkosten von durchschnittlich rund 50 Millionen Franken um 10 Prozent oder 5 Millionen Franken reduzieren. ■

(Suva/J.W.)

www.suva.ch

Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) fördert mit Finanzhilfen die Chancengleichheit im Erwerbsleben. Basis dafür ist das Gleichstellungsgesetz.

Das EBG unterstützt mit diesen Finanzhilfen innovative und praxisnahe Projekte mit langfristiger Wirkung sowie Beratungsstellen. Seit 2009 können auch Unternehmen für ihre Projekte zur Gleichstellung Finanzhilfe beantragen. Im Jahr 2010 standen für die Förderung gesamthaft 4,3 Millionen Franken zur

Verfügung. Auf der Projektdatenbank www.topbox.ch findet sich eine umfangreiche Sammlung von praxiserprobten Gleichstellungsprojekten – ein Fundus an Erfahrungen und Ideen für eigene Projekte.

Der Termin zum Einreichen von Finanzierungsansuchen für allgemeine

Förderprojekte ist am 28. Januar 2011. Gesuche zur Unterstützung von unternehmensinternen Projekten zur Gleichstellung können jederzeit eingereicht werden. ■ (EBG/S.O.)

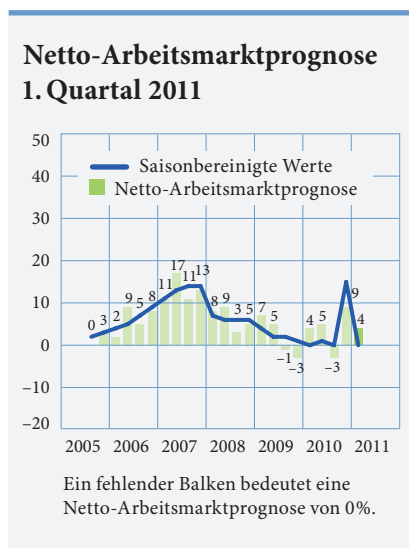
www.gleichstellung-schweiz.ch
www.topbox.ch

Manpower-Arbeitsmarktbarometer Schweiz für das 1. Quartal 2011

Den Ergebnissen des Manpower-Arbeitsmarktbarometers für das 1. Quartal 2011 zufolge rechnen 8 Prozent der 786 befragten Arbeitgeber mit einem Anstieg ihrer Beschäftigtenzahlen, während 4 Prozent einen Rückgang und 88 Prozent keine Veränderung erwarten. Die Netto-Arbeitsmarktprognose für das 1. Quartal 2011 beläuft sich somit auf

+4 Prozent (vgl. Grafik). Die saisonbereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose beträgt 0 Prozent, das entspricht damit dem Wert des 1. Quartals 2010. Im Vergleich zum Vorquartal geht der Wert um 15 Prozentpunkte zurück. Urs Schüpbach, Generaldirektor von Manpower Schweiz, erklärt: «Nachdem sich die Arbeitgeber im vergangenen Quartal extrem optimistisch zeigten, pendeln sich die Beschäftigungsaussichten jetzt wieder auf einem durchschnittlichen Niveau ein, was für eine Stabilisierung des Arbeitsmarkts spricht.»

In sechs der sieben Schweizer Regionen sind die Beschäftigungsaussichten für das 1. Quartal 2011 positiv, das höchste Ergebnis meldet Zürich. Die Arbeitgeber in sechs der zehn Wirtschaftssektoren erwarten während des 1. Quartals 2011 eine Erweiterung ihrer Personalbestände. Am optimistischsten sind sie im Bank- und Versicherungswesen, Immobilien und Dienstleistungssektor. ■ (Manpower/S. O.)



www.manpower.ch

Neuer Leitfaden für die Reintegration nach Unfällen

Die neue Publikation «Reintegrationsleitfaden Unfall» des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV) ist ein Instrument für alle, die Verunfallte auf ihrem Weg zur Genesung begleiten. Als Hilfsmittel soll sie dazu dienen, beim Heilverlauf nach einem Unfall Abwei-

chungen in Bezug auf den Normalfall zu erkennen. Die Publikation «Reintegrationsleitfaden Unfall» kann heruntergeladen werden auf: www.svv.ch, Publikationen, Versicherungsmedizin. ■ (SVV/J.W.)

www.svv.ch

An unsere Abonnentinnen und Abonnenten

Sehr geehrte Leserinnen und Leser: Alljährlich haben Sie mit der letzten Januar- oder ersten Februarausgabe das Inhaltsverzeichnis des Vorjahrs erhalten. Wir haben beschlossen, künftig auf dieses Printprodukt zu verzichten. Stattdessen publizieren wir die gesammelten Inhaltsverzeichnisse eines Jahrgangs als PDF auf unserer Webseite: Auf www.arbeitgeber.ch finden Sie unter «Schweizer Arbeitgeber» die gesammelten Inhaltsverzeichnisse 2010. ■ (S.O.)

AUSBLICK

Robustes Wachstum

Economiesuisse erwartet für 2011 ein Wachstum des BIP von zwei Prozent, eine sinkende Arbeitslosigkeit und eine tiefe Inflationsrate.

Wie schon 2010 werden gemäss Economiesuisse sowohl die Binnenwirtschaft als auch die Exportwirtschaft zulegen. Das Wachstum der Exportindustrie wird sich aber wegen der Frankenstärke deutlich abschwächen. Gebremst wird wegen der prekären Finanzsituation vieler Staaten auch die chemisch-pharmazeutische Industrie. Dagegen kann die Uhrenindustrie dank der weltweiten Nachfrage positiv in die Zukunft schauen. Auch die Maschinenindustrie wächst, während 2011 für den Schweizer Tourismus zum Stresstest werden dürfte.

Die Inflationsrate bleibt laut Economiesuisse tief und dürfte rund ein Prozent betragen. Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist in einigen Branchen nach wie vor hoch. Die Arbeitslosenquote dürfte moderat sinken – auf einen Jahresdurchschnitt von rund 3,2 Prozent. Wegen der Verschuldungsprobleme in der EU und der Tendenz zur Blasenbildung in Schwellenländern ist das Wachstum gemäss Economiesuisse aber mit hohen Abwärtsrisiken behaftet. Ein etwas tieferes Wachstum für 2011 erwarten die Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) und BAK Basel. Sie rechnen mit einer Zunahme des BIP von 1,9 bzw. 1,7 Prozent und einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote von 3,3 respektive 3,4 Prozent. ■ (Pfi.)

Prognosen Economiesuisse

Veränderung gegenüber Vorjahr (%)

	2011
Bruttoinlandprodukt, real	2,0
Privater Konsum	1,4
Öffentlicher Konsum	1,3
Bauinvestitionen	2,5
Ausrüstungsinvestitionen	3,6
Inflationsrate	0,8
Arbeitslosenquote	3,2

Quelle: Economiesuisse

Abgeltung spitalambulanter Leistungen verbessern

Der Spital-Verband H+ anerkennt die von der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) Anfang Dezember 2010 aufgezeigten Blockaden des TARMED-Systems. Erweiterte Eingriffe des Bundes oder sogar Gesetzesänderungen für zusätzliche Kompetenzen lösen die Probleme aber nicht. Der überholte Zwang zur Kostenneutralität führt massgeb-

lich zur Lähmung und Blockierung der TARMED-Weiterentwicklung. Es braucht deshalb eine grundlegende Reform.

H+ fordert, dass die bisherige Abgeltung und Finanzierung ambulanter Spitalleistungen auf eine neue Basis gestellt wird. Es braucht eine Finanzierung der ambulanten Leistungen durch Krankenversicherer und Kantone mit dem

gleichen Verteilschlüssel wie stationär. Zudem müssen ambulante Leistungen der Kliniken in der Akutmedizin, Psychiatrie und Rehabilitation im Tarif ebenfalls abgebildet werden, um die gewünschte Verlagerung weg von der stationären Versorgung zu unterstützen. ■ (H+/S.O.)

www.hplus.ch

Nachhaltigkeit: Viscom gibt Gas

Der schweizerische Arbeitgeberverband der grafischen Industrie (Viscom) konnte als erster Branchenverband der Schweiz mit dem Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) eine Nachhaltigkeits-Vereinbarung erzielen. Für Betriebe der grafischen Industrie, die im Besitz eines Viscom-Nachhaltigkeits-Labels sind, wird das Beschaffungsverfahren in verschiedenen Punkten vereinfacht. Das Label garantiert, dass in allen wichtigen Nachhaltigkeitsbereichen Mindeststandards eingehalten werden. Alle Betriebe der grafischen Industrie ohne Viscom-Nachhaltigkeits-Label können den Nachhaltigkeits-Nachweis natürlich auch selbst erbringen. «Die Vereinbarung entspricht den WTO-Vorschriften und passt perfekt zur breit abgestützten Viscom-Philosophie der Nachhaltigkeit», erklärt Thomas Gsponer, Direktor der Viscom.

Die Vereinbarung mit dem BBL bedeutet selbstverständlich nicht, dass

Viscom-Betriebe gegenüber anderen Betrieben bevorzugt werden. Der freie Wettbewerb spielt nach wie vor. Die Vereinbarung kommt erst bei vergleichbaren Anbietern zum Tragen.

In einem nächsten Schritt sucht Viscom nun das Gespräch mit den Kantonen, um sie von den Vorteilen einer nachhaltigen Beschaffungspolitik zu überzeugen. Weiter wird Viscom in nächster Zeit auch auf grosse staatliche und halbstaatliche Unternehmen zugehen.

Einen weiteren Durchbruch konnte Viscom im Bereich der Berufsbildung erzielen. Anfangs Dezember 2010 hat der Gesamtbundesrat den Berufsbildungsfonds der grafischen Industrie für allgemein verbindlich erklärt – dies nach rund dreijähriger Vorlaufzeit. ■ (Viscom/S.O.)

www.viscom.ch

Viscom setzt auf eine breit abgestützte Philosophie der Nachhaltigkeit.



SBV und Löhne: Kein Ergebnis

Der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) stellte Anfang Dezember 2010 fest, dass die Lohnverhandlungen 2010 ergebnislos verlaufen waren und beurteilte die Lohnverhandlungen damit als abgeschlossen. Es hatte sich keine Annäherung der Standpunkte ergeben. Die Gewerkschaften beharren laut Medienmitteilungen auf ihrer Maximalforderung von 2,7 Prozent für alle, wogegen sich die SBV-Delegierten für 1 Prozent mehr Lohn insgesamt ausgesprochen haben.

Die von den Delegierten des Baumeisterverbands empfohlene Anpassung bedeutet bei einer Referenzteuerung von 0,3 Prozent einen realen Lohnanstieg von total 0,7 Prozent. Damit hat der SBV im letzten und in diesem Jahr insgesamt 2,5 Prozent Reallohnerhöhung angeboten. Diese Anpassung trägt der guten Baukonjunktur Rechnung und nimmt auf die ungenügende Ertragsituation Rücksicht. Auch hält das Bauhauptgewerbe damit weiterhin die Spitzenposition bei den Löhnen im Baugewerbe und den handwerklichen Branchen mit Gesamtarbeitsverträgen.

Auch wenn kein Lohnabschluss 2011 zustande gekommen ist, läuft der Landesmantelvertrag für das Bauhauptgewerbe bis Ende 2011 weiter. Es gelten alle Bestimmungen integral, insbesondere auch die vertraglich vereinbarte Friedenspflicht. ■ (SBV/S.O.)

www.baumeister.ch

Bewegen Sie sich!

Das Jahr 2010 stand wirtschaftlich im Zeichen der Erholung, die politische Bilanz fällt durchgezogen aus. Für das neue Jahr heisst die Devise: Das eigene Haus in Ordnung halten und die politischen Blockaden überwinden. *Rudolf Stämpfli*



*Dr. Rudolf Stämpfli
ist Präsident des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Über das Wirtschaftsjahr 2010 können wir uns nicht beklagen. Mit einem BIP-Wachstum von etwa 2,5 Prozent verdienen die vergangenen zwölf Monate sowohl im historischen wie im internationalen Vergleich eine gute Note, und auch die Beschäftigungsentwicklung liegt deutlich über den Erwartungen. Ja, die aktuelle Arbeitslosenquote ist noch zu hoch; aber wenn wir sie an den prognostizierten Werten von über 5 Prozent messen, fällt das Urteil doch positiv aus. Insgesamt erlebte die Schweiz den Jahreswechsel jedenfalls in einer bessern Verfassung als die meisten Industrieländer.

Wirtschaftliche Risiken bleiben

Bei aller Genugtuung über die konjunkturelle Erholung dürfen wir deren Fragilität nicht übersehen. Die Weltwirtschaft ist nach wie vor mit grossen Risiken belastet. Vor allem die enormen Schulden wichtiger und grosser Staaten können zu neuen Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten und zu Rückschlägen in der Realwirtschaft führen. Diese Gefährdungen liegen weitgehend ausserhalb des schweizerischen Einflussbereichs, können aber unsere kleine und offene Volkswirtschaft empfindlich treffen. Umso wichtiger ist es, dass wir das eigene Haus in Ordnung halten, unsere Standortstärken bewahren und uns mit einer vorausschauenden Politik auf die Bewältigung der exogenen Risiken vorbereiten.

Zur wirtschaftlichen Standortbestimmung am Jahresende gehört also auch eine politische Lagebeurteilung. Diese fällt im Rück- und vor allem im Ausblick durchgezogen aus. Nicht so schlecht, wie uns die Katastrophenpropheten (und selbst ernannten Heilsbringer) schon seit Jahren weismachen wollen. Aber auch nicht so gut, dass wir sorgenlos in die Zukunft blicken könnten.

Politische Wechselbäder

Bei den Volksabstimmungen 2010 erlebten wir ein eigentliches Wechselbad. Auf das deutliche «Nein» der Stimmberechtigten zur Anpassung des BVG-Mindestumwandlungssatzes vom März folgte im September die realistische Zustimmung des Soveräns zur Revision des Arbeitslosenversicherungs-Gesetzes. Im November mischte sich unsere Genugtuung über die Ablehnung der SP-Steuer-Initiative mit der Sorge, wie die vom Volk gutgeheissene Ausschaffungsinitiative ohne internationale Kollateralschäden umgesetzt werden kann. Das Parlament wehrte im abgelaufenen Jahr zwar verschiedene Angriffe gegen vitale Standort-Interessen ab. Es liess aber wegen der mehrfachen unheiligen Allianz zwischen den Polparteien wichtige sozialpolitische Vorlagen wie die 11. AHV-Revision oder das Massnahmenpaket für Einsparungen im Gesundheitswesen scheitern.

Wider den politischen Stillstand

Bei diesen und anderen Geschäften zeigten sich bereits die Vorwirkungen der Wahlen 2011, und im Wahljahr selbst werden die Parteien noch weniger bereit sein, im Interesse der Sache von ihren «reinen» Positionen abzurücken. Wegen der zunehmenden wahltaktischen Steuerung der Parteien kann also vorausschauende Politik nur noch in drei von vier Legislatur-Jahren gemacht werden. Dominieren auch in diesen «Wahlkampf-freien» Perioden die ideologischen Blockaden, dann kommt es zum Reformstau und zur Schwächung des Standorts Schweiz. Deshalb mein Aufruf an die Politiker für 2011 und danach: «Bewegen Sie sich!» ■

Bild: Rob Lewis

Fritz Hunziker, Präsident der Pfiffner Holding AG

«Wir wollen die Arbeitsplätze in der Schweiz behalten»

Die Pfiffner Messwandler AG ist heute der einzige Hersteller von Messwandlern in der Schweiz. Fritz Hunziker entwickelte das Unternehmen zu einem international tätigen KMU. Der Unternehmer über seine Branche, die Energie der Zukunft, den Produktionsstandort Schweiz und den Wert der Berufslehre. *Silvia Oppliger*

Herr Hunziker, Sie sind Präsident und Besitzer der Pfiffner Holding AG – warum heisst die Firma nicht Hunziker Holding AG?

Fritz Hunziker: Emil Pfiffner gründete 1927 die Pfiffner Messwandler AG. Mein Vater war sein erster Lehrling. Die Pfiffners hatten keine Nachkommen, daher übernahm mein Vater 1957 die Firma. Ich kam 1985 ins Unternehmen, bin also sozusagen die dritte Generation im Unternehmen.

Für Laien erklärt: Was sind Messwandler und wo werden sie eingesetzt?

Messwandler sind Transformatoren, die in der Übertragung und Verteilung von Energie eingesetzt werden. Wenn man zum Beispiel bei Hochspannungsleitungen messen will, wie viel Energie welchem Abnehmer zu verrechnen ist, müssen die Spannung und der Strom zuerst transformiert oder eben gewandelt werden.

«Die Berufslehre ist eine Stärke der Schweiz, der wir Sorge tragen sollten.»

Wer sind Ihre Kunden?

Das sind Elektrizitätsunternehmen wie die Axpo oder die kleinere IBAarau in der Schweiz. Im Ausland sind es E.ON und RWE in Deutschland oder EDF in Frankreich. Aber auch Industrieunternehmen wie ABB und Alstom sind unsere Kunden.

Die Krise und die Frankenstärke haben die exportorientierte Industrie stark getroffen. Wie sieht es bei Ihrem Unternehmen aus?

Bei uns wurde es erst 2010 schwierig, als der Wettbewerb härter und gleichzeitig der Franken massiv aufgewertet wurde. Wir fakturieren fast 75 Prozent unserer Einnahmen in Euro, die Euroschwäche hat also einen starken Einfluss auf unser Unternehmensergebnis. Wir hatten trotz der widrigen Umstände ein erfreuliches Jahr. Aber wir sind per-

manent gefordert, unsere Kosten zu senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sie bauen unweit von Ihrem Betrieb ein Kleinwasserkraftwerk für rund 1,25 Millionen Franken. Welches sind die Gründe für diese Investition?

Unsere Firma ist an der Suhre entstanden. Diese Nähe zum Fluss und die Affinität zu Elektrotechnik und Strom, das sind die Gründe für die Investition. Mit der kostendeckenden Einspeisevergütung ist es auch kein finanzielles Abenteuer mehr, auch wenn wir nicht reich damit werden.

Pro Natura Aargau kritisierte Ihr Kraftwerk mit dem Argument, dass nach den Flüssen nun auch die Bäche zugebaut würden.

Das ist polemisch. Von all den Wasserkraftwerken im Aargau, die je eine Konzession hatten oder haben, laufen noch 10 Prozent. Neue Wasserkraftwerke dürfen nur an drei aargauischen Kleinflüssen gebaut werden. Natürlich ist ein Wasserkraftwerk ein Eingriff in die Natur. Aber unser Kleinwasserkraftwerk setzt neue Standards bezüglich Gewässerökologie und Fischfreundlichkeit. Zudem sollten wir realistisch sein: Wir sind in einem dicht besiedelten Gebiet und brauchen die Energie.

Stichwort Energie: Die Diskussion um Atomkraftwerke ist neu entflammt, wie stehen Sie dazu?

Eine Stabilisierung des Stromkonsums ist nicht absehbar, daher müssen wir die bestehenden AKWs ersetzen. Als Techniker habe ich keine Angst vor Nuklearkraft. Aber wir handeln uns mit dem nuklearen Abfall eine Hypothek ein, für die wir eine saubere Lösung brauchen. Es ist katastrophal, dass man in den ersten Jahren der Atomkraft den Abfall ins Meer geworfen oder vergraben hat. Wir müssen ihn so lagern, dass er zugänglich ist. Vielleicht kann eine spätere Generation ihn nutzen.

Was kommt nach der zweiten AKW-Generation?

Danach, also in etwa 100 Jahren, brauchen wir die Nuklearenergie nicht mehr. Dann werden wir genug



Fritz Hunziker, dipl. El. Ing. ETHZ, übernahm 1987 die Geschäftsleitung der Pfiffner Messwandler AG im aargauischen Hirschthal. Unter seiner Leitung expandierte das Unternehmen in die Türkei, nach Brasilien und nach Deutschland. 2008 zog er sich aus dem operativen Geschäft zurück und ist heute Präsident und Delegierter der Pfiffner Holding AG. Die Gruppe erwirtschaftet einen Umsatz von über 100 Millionen Franken und beschäftigt weltweit knapp 350 Mitarbeitende, davon gut 200 in Hirschthal.

Alternativenergien haben. Eine Fläche der Schweiz in der Sahara würde reichen, um ganz Europa mit Solarenergie zu versorgen – das ist ein enormes Potenzial.

Diese Energie muss über weite Distanzen transportiert werden – sind Messwandler auch in 100 Jahren gefragt?

Natürlich, Messwandler oder Ähnliches wird es auch in Zukunft brauchen. Aber wie die genau aussehen werden, ist schwierig vorauszusagen. Darum müssen wir bereit sein, denn der Technologiewandel kann sehr abrupt kommen.

Sie haben im letzten Jahrzehnt ins Ausland expandiert. Welche Strategie verfolgen Sie?

Wir haben nach interessanten neuen Märkten gesucht. In diese Strategie passen die Möglichkeiten in der Türkei, in Brasilien und in Deutschland, die sich teilweise zufällig ergeben haben. Unsere Erfahrungen mit der Türkei sind sehr positiv. In Brasilien ist es als Unternehmer viel anspruchsvoller wegen der staatlichen Administration und Rechtsunsicherheit. Sehr überrascht sind wir in Deutschland: Wie willkommen wir sind und wie die Deutschen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern konnten.

Viele Unternehmen gehen nach China. Sie nicht?

Unsere Absatzmärkte sind in und um Europa. Nach China liefern wir ein einziges Produkt. Also macht die Fokussierung auf Europa und Umgebung Sinn für unser Unternehmen. Und mit Brasilien haben wir nun ein Standbein ausserhalb Europas.

Sie setzen trotz diesen Produktionsstandorten im Ausland auch auf jenen in der Schweiz. Warum?

Wir wollen die Arbeitsplätze in der Schweiz möglichst lange behalten, denn wir denken auch an die Arbeitsplätze von kommenden Generationen. Wir könnten unseren Gewinn leicht erhöhen, wenn wir in der Türkei anstatt in der Schweiz produzieren würden. Im Moment haben wir vernünftige Gewinne, daher können wir es uns – noch – leisten, hier zu produzieren.

Sie beschäftigen in Hirschthal 20 Lehrlinge in vier Berufsrichtungen. Warum engagieren Sie sich aktiv für die Berufslehre?

Ich habe mein Berufsleben mit einer Lehre begonnen, ich weiss, was man da lernt. Diese Fähigkeiten sind eine Stärke

der Schweiz: Dass junge Leute gleich zu Beginn ihrer Karriere lernen, leistungsorientiert und praktisch zu arbeiten, sich auch einmal durchzubeissen und dran zu bleiben. Dem sollten wir Sorge tragen.

Wir dürfen die Berufslehre auch nicht verschulen. Wir bieten unter anderem die Lehre zum Produktionsmechaniker an: Eine dreijährige Lehre für Jugendliche, die in der Schule schwächer sind. Wir dürfen diese Praktiker nicht durch zu hohe schulische Anforderungen von der Berufslehre abhalten. Es gibt genug Möglichkeiten, sich nach der Lehre weiterzubilden.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Dass wir zu unseren traditionellen Schweizer Qualitäten Tüchtigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit Sorge tragen. Wir leben auf einem hohen Niveau. Wenn wir das nur schon behalten, geschweige denn steigern wollen, müssen wir uns anstrengen, und dafür brauchen wir diese Qualitäten. ■

Urteil

Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bei Konflikten der Arbeitnehmenden

Tritt am Arbeitsort eine Konfliktsituation auf, hat der Arbeitgeber alle geeigneten Massnahmen zu treffen, um den Konflikt zu entschärfen, bevor er einen Arbeitnehmenden entlässt. Dies leitet sich von der Verpflichtung ab, die Arbeitnehmenden zu schützen und ihre Persönlichkeit zu achten.

Sachverhalt

Am 29. August 2002 wurde A. von der Y. GmbH als Verkäuferin für einen ihrer Läden eingestellt.

B., die Geschäftsführerin der Y. GmbH, ging nicht oft in den Laden, in dem A. arbeitete; sie überliess es dem Team, sich selbst zu führen. Der Laden lief gut, besonders mit A. – einer starken Persönlichkeit, die sich an die Spitze des Teams setzte, was der Direktion passte. Die Arbeit von A. war hervorragend und wurde geschätzt.

2005 und 2006 kam es durch drei Vorfälle zu einem Konflikt zwischen A. und einer damaligen Arbeitskollegin C. Als sie davon erfahren hatte, liess B. die beiden Beteiligten mindestens zweimal zu sich an den Sitz des Unternehmens kommen. In Anwesenheit von D., der Dienstältesten des Teams, ermahnte B. A. und C., sich zu vertragen, sonst werde man sich von ihnen trennen müssen. Es gelang ihr nicht, der eigentlichen Ursache des Konflikts auf den Grund zu kommen. Nach einem dritten Vorfall traf B. den Entscheid, die beiden Arbeitnehmerinnen zu trennen, und bot C. eine Stelle in einem anderen Laden an. Nachdem C. diesen Vorschlag abgelehnt hatte, wurde sie entlassen, was ihr zusagte, hatte sie doch im Sinne gehabt, selbst zu kündigen. In der Folge kam es zu Spannungen zwischen A. und E., der Nachfolgerin von C. Als sie beschimpft worden war, beklagte sich A. bei B., der es vor Ort gelang, die Situation zu beruhigen. In der Folge kam es zu weiteren Konflikten.

A. und D. befreundeten sich und gingen regelmässig zusammen in die Ferien. Am 21. August 2008, als A. Fotos ihrer gemeinsamen Ferien ins Fach von

D. gelegt hatte, kaufte D. einen Blumenstrauß und gab ihn A. mit den Worten: «Hier endet unsere Freundschaft.» A. warf die Blumen in den Abfall und sagte, sie könne «nicht Blumen behalten, die eine Freundschaft begraben».

Am 29. August 2008 kamen B. und der zweite Geschäftsführer der Arbeitgeberin um 13.30 Uhr in den Laden, riefen A. zu sich und teilten ihr die Kündigung per Ende November 2008 mit, unter sofortiger Freistellung von der Arbeit. B. liess H. an diesem Gespräch teilnehmen, damit sie Zeugin sei, dass die Kündigung vor dem Ende des Monats ausgesprochen wurde. Sie gab ihr auch das Kündigungsschreiben zu lesen und gab es dann der Betroffenen. Die überraschte und schockierte A. versuchte zu verstehen und fragte nach den Gründen für ihre Entlassung. Da B. wegen eines Begräbnisses in Zeitnot war, wollte sie nicht länger bleiben und forderte A. auf, ihre Sachen zu nehmen und zu gehen.

Das Original des Kündigungsschreibens, datiert vom 27. August 2008, und schon am Vorabend mit Einschreibebrief versandt, besagte: «... das unannehmbare Verhalten, das Sie gegenüber Ihren Arbeitskolleginnen an den Tag gelegt haben, veranlasst uns, mit sofortiger Wirkung auf Ihre Dienste zu verzichten. Der Lohn der beiden Monate der Kündigungsfrist, der Feriensaldo und der Anteil am 13. Monatslohn werden Ihnen Anfang September überwiesen.» Der Kündigung ging kein Versuch der Arbeitgeberin zur Schlichtung des Konflikts voraus; keine der Beteiligten war vorher an den Sitz des Unternehmens zitiert worden, und es gab weder eine Untersuchung noch eine Gegenüberstellung.



Aus den Erwägungen

Gemäss Art. 335 Abs.1 OR kann der auf unbestimmte Dauer abgeschlossene Arbeitsvertrag von jeder Partei aufgelöst werden. Gemäss schweizerischem Arbeitsrecht hat die Kündigungsfreiheit den Vorrang, so dass eine Entlassung zu ihrer Gültigkeit im Prinzip keines besonderen Grundes bedarf. Das Grundrecht jedes Vertragspartners, den Vertrag einseitig beenden zu können, wird aber durch die Bestimmungen über die missbräuchliche Kündigung eingeschränkt.

Insbesondere Art. 336 Abs.1 lit. a OR erklärt die Kündigung für missbräuchlich, wenn eine Partei sie ausspricht wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht, es sei denn, diese Eigenschaft stehe in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb. Wenn also feststeht, dass eine Konfliktsituation am Arbeitsplatz auf Grund des schwierigen Charakters eines Arbeitnehmenden die Zusammenarbeit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt und diesem gekündigt wird, ist die Kündigung nicht missbräuchlich, sofern der Arbeitgeber alle Massnahmen, die ihm zugemutet werden können, um den Konflikt beizulegen, ergriffen hat. Diese Forderung beruht auf Art. 328 Abs.1 OR, wonach der Arbeitgeber im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit seiner Arbeitnehmenden zu schützen hat. Der Miss-



Illustration: Christine Haefliger

brauch ergibt sich, wenn der Arbeitgeber aus seiner eigenen Verletzung seiner vertraglichen Pflichten Nutzen zieht: Wenn er zulässt, dass ein Konflikt eskaliert, ohne angemessene Massnahmen zu ergreifen, um ihn zu entschärfen, und er nachher geltend macht, das Klima sei der Arbeit im Unternehmen abträglich geworden, um den Arbeitnehmenden zu entlassen, der wegen seines schwierigen Charakters als Störfaktor erscheint. Die Frage, ob der Arbeitgeber die für die Beilegung des Konflikts notwendigen Massnahmen ergriffen hat, bevor er gekündigt hat, hat rechtliche Relevanz. Es geht darum zu prüfen, ob der Arbeitgeber seine ihm von Art. 328 OR auferlegten Pflichten erfüllt hat.

Die in Art. 336 OR vorgesehene Aufzählung ist nicht erschöpfend. Eine missbräuchliche Beendigung des Arbeitsvertrags, kann auch in anderen Situationen gegeben sein, sofern sie eine Schwere aufweisen, die mit jener der in Art. 336 OR ausdrücklich aufgeführten vergleichbar ist. Der missbräuchliche Charakter einer Kündigung kann nicht nur aus den Gründen hervorgehen, sondern auch aus der Art und Weise, wie die Partei, die den Vertrag beendet, ihr Recht ausübt. Selbst wenn eine Partei die Kündigung für rechtmässig erklärt, hat sie bei der Ausübung ihres Rechts Rücksicht zu nehmen. Ein krass vertragswidriges Verhalten, namentlich eine schwere Verletzung des Persönlichkeitsrechts (vgl. Art. 328 OR) im Umfeld einer Kündigung,

kann die Kündigung als missbräuchlich erscheinen lassen.

Im vorliegenden Fall geht aus dem Sachverhalt hervor, dass A. 2005 und/oder 2006 in Vorfälle mit ihrer Kollegin C. verwickelt gewesen war, auf Grund derer die Beteiligten, unter Androhung einer Entlassung, ermahnt worden waren, sich zu vertragen. Später traten zwischen A. und der Mitarbeiterin, die C. abgelöst hatte, Spannungen auf, die sich nach dem Einschreiten der Geschäftsführerin B. beruhigt hatten. Im August 2008 fiel A. durch ein als unangemessen erachtetes Verhalten auf, das darin bestand, dass sie sich in eine Auseinandersetzung zwischen anderen Mitarbeiterinnen einmischte, worauf D. nicht mehr ihre Freundin sein wollte; daher die Szene vom 21. August 2008.

Wenn A. geltend macht, die Vorinstanz habe geirrt, als sie befand, der Umstand, dass der Blumenstraus in den Abfall geworfen wurde, könne eine so radikale Massnahme wie eine Entlassung rechtfertigen, scheint sie sich nicht im Klaren zu sein über den wesentlichen Unterschied zwischen einer fristlosen Kündigung, die einen wichtigen Grund voraussetzt, und der ordentlichen Kündigung, die grundsätzlich keinen besonderen Grund erfordert. Im Übrigen konzentriert sie sich zu Unrecht auf das fehlende Einschreiten der Arbeitgeberin nach den Vorfällen im August 2008, ein Umstand, der nicht unbedingt zur Annahme führt, dass eine missbräuchliche Kündigung vorliegt. Diesbezüglich geht nämlich aus dem gesamten Dossier hervor, dass A. seit 2005 oder 2006 ein Verhalten an den Tag legte, das Spannungen oder Konflikte mit mehreren ihrer Kolleginnen ausgelöst hatte. Dieses Verhalten hatte sich trotz der Bemerkungen oder Verwarnungen der Arbeitgeberin nicht verändert.

Nachdem A. den Eindruck vermittelte, dass sie ihr Verhalten nicht ändern werde, kann man den Kantonsrichtern keinen Vorwurf daraus machen, dass sie der Meinung waren, dass jeder weitere Schlichtungsversuch zwecklos wäre. Aus demselben Grund kann man der Arbeitgeberin keinen Vorwurf machen, dass sie nicht versucht hat, A. in eine andere Verkaufsstelle zu versetzen. Nach

der Beweiswürdigung schliesslich ist die Vorinstanz zur Überzeugung gelangt, das schlechte Arbeitsklima sei A. zuzuschreiben und es sei erwiesen, dass zwei ihrer Kolleginnen in diesem Rahmen gedroht hätten, ihre Kündigung einzureichen, sodass die Arbeitgeberin Massnahmen ergreifen musste, um ein erträgliches Arbeitsklima wiederherzustellen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 22. Juni 2010 (4A_158/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Auch in zwei folgenden Fällen wurden die Kündigungen auf Grund von Charaktereigenschaften geschützt:

Der Arbeitnehmer M. wies Gedächtnislücken auf, hatte einen chaotischen Charakter und zeigte eine gewisse Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Das alles hat das gute Funktionieren der Organisation, deren Direktor er war, behindert. Dazu gesellte sich, dass die Organisation auf Grund einer langen Depression von M. effektiv keinen Direktor hatte. Unter diesen Umständen hat sich die Organisation entschieden, den Vertrag aufzulösen. Auch wenn die erwähnten Charakter- als Persönlichkeitsmerkmale im Sinne von Art. 336 c OR zu qualifizieren sind, ist der aus diesen Charaktereigenschaften resultierende Schaden für das Unternehmen so gross, dass sich M., nicht auf den Schutz von Art. 336 c OR berufen kann.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 6. Oktober 2010 (4A_309/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Der Arbeitnehmer N. war ab einem bestimmten Zeitpunkt reizbar und empfindlich, verhielt sich verbal aggressiv und hat so ein schlechtes Arbeitsklima geschaffen. N. wurde nicht brutal und schonungslos entlassen. Eine erste Unterhaltung mit dem Direktor endete schlecht. Dann wurde ihm schriftlich ein scharfer Verweis erteilt. Da sich die Situation nicht verbesserte, entschied sich der Arbeitgeber, des Konflikts müde, N. zu entlassen. Das führte zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 7. Oktober 2010 (4A_408/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Urteil

Kündigung auf Grund sexueller Belästigung

Ob eine Handlung als sexuelle Belästigung gilt, ist im konkreten Zusammenhang zu beurteilen. Dabei ist auf das Durchschnittsempfinden abzustellen. Dass sich verschiedene Frauen über taxierende Blicke beklagten, unter denen sie sich ausgezogen fühlten, reicht nicht für eine Kündigung auf Grund sexueller Belästigung.

Sachverhalt

A. (Beschwerdeführer) war ab Anfang 1998 bei der Stadt Zürich (Beschwerdegegnerin) im Amt X. tätig. Am 26. August 2008 wurde ihm per 30. November 2008 gekündigt. Mit Verfügung vom 27. August 2008 stellte das Amt X. fest, A. habe zwei Mitarbeiterinnen sowie eine Kundin des Amtes X. sexuell oder sexistisch belästigt, und untersagte ihm eine Kontaktaufnahme mit den betreffenden Frauen.

Aus den Erwägungen

2. Ein sachlich zureichender Kündigungsgrund liegt nach Art. 17 Abs. 3 PR (Städtzürcher Personalrecht) namentlich vor bei einer Verletzung wichtiger gesetzlicher oder vertraglicher Pflichten (lit. a), Mängeln in der Leistung oder im Verhalten, die trotz schriftlicher Mahnung anhalten oder sich wiederholen (lit. b), und bei fehlender Eignung, Tauglichkeit oder Bereitschaft, die vereinbarte Arbeit zu verrichten (lit. c). Mit dem Erfordernis des sachlich zureichenden Kündigungsgrunds geht der öffentlich-rechtliche Kündigungsschutz weiter als die Missbrauchstatbestände des Obligationenrechts.

Die Gründe, die zur Kündigung Anlass gegeben haben, müssen von einem gewissen Gewicht sein. Allerdings ist nicht erforderlich, dass sie die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses als unzumutbar erscheinen lassen; es reicht aus, wenn die Weiterbeschäftigung des Angestellten dem öffentlichen Interesse widerspricht.

3.1 Die Arbeitgeberin hat die Kündigung vom 26. August 2008 auf Art. 17 Abs. 3 lit. b PR gestützt. Konkret wirft sie A. in

der Verfügung unter anderem eine sexuelle und sexistische Belästigung von Mitarbeiterinnen und einer Klientin vor.

3.3 Im Mai 2003 äusserte G., eine Mitarbeiterin des Amtes X., den Vorwurf, A. habe sie mehrfach – unter anderem durch fixierende Blicke – belästigt, worauf es zu einer Krisenintervention durch eine externe Fachperson kam. Diese kam in ihrem Bericht vom 5. November 2003 allerdings zum Schluss, A. sei «in die Rolle des Täters gedrängt» worden. Da jedoch die jährliche Mitarbeiterbeurteilung im Dezember 2004 weitere Mängel von A. rügte, wurde ihm eine Bewährungsfrist von sechs Monaten angesetzt. Diese endete am 30. Juni 2005. Die Mitarbeiterbeurteilung vom 12. März 2007 bescheinigte A. eine gute Leistung.

Am 18. September 2007 wandte sich K., eine Mitarbeiterin des Amtes X., an den Personalchef O. Sie gab an, es sei kurz nach ihrem Eintritt in das Amt X. «wiederholt zu unerwünschten und unangenehmen Vorkommnissen mit sexuellem Bezug» durch A. gekommen. Als A. sich ihr vorgestellt habe, habe sie sich durch dessen taxierende Blicke und aufdringliches Auftreten belästigt und bedrängt gefühlt. Die Blicke lösten in ihr das Gefühl aus, dass sie «ausgezogen» werde, was sie als Eingriff in ihre Persönlichkeit empfinde. A. distanzierte sich mit Schreiben vom 28. September 2007 von den Vorwürfen. Am selben Tag ging beim Amt X. offenbar ein Anruf ein, in dem sich Q., eine Klientin, über A. mokiert und angeblich erklärt haben soll, sie habe sich anlässlich eines Gesprächs mit A. gefühlt, als ob dieser sie ausziehen würde. Die entsprechende Aktennotiz wurde von G. angelegt, of-



fenbar rund ein Jahr nach besagtem Kontakt. Am 17. Oktober 2007 unterzeichnete Q. ein Gesprächsprotokoll, gemäss dem während des Gesprächs keine direkten verbalen oder körperlichen Übergriffe stattgefunden hätten. Das Verhalten von A., namentlich seine taxierenden Blicke und herabwürdigenden Gesten, hätten «jedoch klar darauf abgezielt, sie in ihrer Würde als Frau zu verletzen».

Auf Grund eines anderen Vorfalls wurde A. am 29. Oktober 2007 eröffnet, dass er auf Grund des erschütterten Vertrauensverhältnisses vorläufig freigestellt sei. Zudem werde eine Kündigung ernsthaft in Betracht gezogen. Am 31. Oktober 2007 wurde A. krank und in der Folge ab diesem Datum auch krankgeschrieben. Am 15. November 2007 teilte ihm die Arbeitgeberin mit, es werde ihm gekündigt, sobald er wieder gesund sei.

3.4. A. verlangte, es sei zu untersuchen, ob die ihm vorgeworfenen Belästigungen eine sexuelle oder sexistische Belästigung gemäss Art. 4 ff. des Gleichstellungsgesetzes darstellten.

Die mit der Untersuchung betraute externe Fachperson hielt fest, der Vorwurf der sexuellen und sexistischen Belästigung sei zu Recht erhoben worden. Die Belästigungen hätten im Wesentlichen bestanden in taxierenden Blicken, in bedrängenden Handlungen (Nachlaufen, In-den-Weg-Stellen oder Wegabschneiden) und in herabwürdigenden



Illustration: Christine Haefliger

den Gesten, welche die Würde der Betroffenen als Frau verletzen.

4.1 Grundsätzlich werden im Gleichstellungsgesetz nur die Rechtsansprüche der belästigten Person gegenüber ihrem (potenziellen) Arbeitgeber geregelt. Auf Grund der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers kann eine sexuelle Belästigung durch einen Angestellten jedoch einen Kündigungsgrund darstellen.

Eine sexuelle Belästigung im Sinn von Art. 4 GlG liegt vor, wenn folgende Merkmale erfüllt sind: Zunächst handelt es sich um ein Verhalten, das sich auf den Arbeitsplatz bezieht; weiter ist das in Frage stehende Verhalten von «sexueller Natur»; schliesslich beeinträchtigt das Verhalten die Würde der Betroffenen, das heisst, das Verhalten ist unerwünscht, unangenehm und beleidigend. Unter den Begriff der sexuellen Belästigung fallen etwa unerwünschte sexuelle Annäherungen und Handlungen, die das Anstandsgefühl verletzen, sexistische Sprüche sowie anzügliche und peinliche Bemerkungen.

Wesensmerkmal der sexuellen Belästigung ist ihre sexuelle Komponente. Inwiefern darüber hinaus ein «anderes Verhalten auf Grund der Geschlechtszugehörigkeit» gemäss Art. 4 GlG als sexuelle Belästigung zu betrachten ist, ist unklar. Die allgemein anerkannten Wesensmerkmale einer sexuellen Belästigung sprechen gegen die Annahme eines eigenständigen Sachverhaltsmerk-

mals. Ob ein sexueller Aspekt vorliegt, ist immer im konkreten Zusammenhang zu beurteilen. So kann ein Ausspruch für sich alleine betrachtet keinen sexuellen Bezug aufweisen, im konkreten Kontext indes schon. Die Frage etwa, ob eine Angestellte ein schönes Wochenende verbracht habe, ist – für sich alleine betrachtet – weit weg von einer sexuellen Belästigung. Wird hingegen im Kontext und durch verführerisches Augenzwinkern deutlich gemacht, dass damit eine Nachfrage nach allfälliger sexueller Tätigkeit oder einschlägigen Erlebnissen gemeint ist, wird dieselbe Frage sexuell belästigend. Bei der Beurteilung, ob eine Verhaltensweise als sexuelle Belästigung zu taxieren ist, ist auf das Durchschnittsempfinden einer Person gleichen Geschlechts abzustellen. Die subjektive Empfindlichkeit der Belästigten darf keine Rolle spielen.

4.3 Will die Beschwerdegegnerin eine sexuelle Belästigung als Kündigungsgrund heranziehen, hat sie deren Vorliegen zu beweisen. Diesen Beweis vermagsienichtzuerbringen. Gemeinsamer Nenner der gegen A. erhobenen Vorwürfe ist primär die Art und Weise, in der dieser die betroffenen Frauen angeschaut haben soll.

4.4 Was die Vorwürfe von G. anbelangt, sind diese nicht geeignet, eine sexuelle Belästigung durch A. darzutun. Gemäss Abschlussbericht der Krisenintervention haben sich G. und A. im Verlauf des Konflikts gegenseitig hochgeschaukelt. Wie der Konflikt entstanden sei, wer zuerst geschaut und wer nur darauf reagiert habe, könne nicht mehr eruiert werden. G. habe im Nachhinein aber erkannt, dass sie auch Täterin und nicht bloss A. ausgeliefert gewesen sei. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass von einem frauenverachtenden Verhalten gegenüber G. keine Rede sein kann. Auch die Vorwürfe von Q. wurden entkräftet.

4.8 Es bleiben die Vorwürfe von K. Diese schildert glaubhaft, wie sie sich hauptsächlich durch die Blicke von A. bedrängt und belästigt fühlte. A. habe sie wie «ein elender Lustmolch» angeschaut, was eine sexuelle Komponente der Blicke

suggestiert. Konkreter sind die Aussagen allerdings nicht. Es ist deshalb fraglich, ob das Verhalten von A. überhaupt eine sexuelle Komponente aufgewiesen hat. Entscheidend ist, ob die Blicke von A. auch von einer hypothetischen Durchschnittsperson gleichen Geschlechts als sexuelle Belästigung taxiert worden wären. Dies ist zu verneinen.

A. ist gemäss dem Bericht über die externe Krisenintervention offenbar «ein Mensch mit einem intensiven Blick, der einem geradewegs in die Augen schauen kann». Er räumt dies auch selbst ein. Im Gespräch habe er die Gewohnheit, sein Gegenüber zu fixieren. Es sei ab und zu vorgekommen, dass sich jemand an seinem intensiven Blick gestört habe. Diesen Umstand hat die Vorinstanz ausser Acht gelassen. Nicht berücksichtigt hat sie ausserdem, dass sich abgesehen von K. keine weitere Angestellte des Amtes X. glaubhaft über eine sexuelle Belästigung beklagt hat.

Wohl trifft es zu, dass nicht das Verhalten von A. gegenüber anderen Mitarbeiterinnen massgebend ist, sondern ob sich eine hypothetische Durchschnittsfrau durch ein Verhalten, wie es A. gegenüber K. gezeigt hat, sexuell belästigt gefühlt hätte (insofern zutreffend die Vorinstanz). Verfügt aber eine Person – wie vorliegend A. – über einen intensiven Blick, ohne dass dieser von anderen Mitarbeiterinnen als sexuell aufgeladen wahrgenommen wird, spricht dies gegen die Annahme, dass sich eine hypothetische Durchschnittsfrau in der Situation von K. sexuell belästigt gefühlt hätte.

Entscheidung des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich, 16. Juni 2010 (PB.2010.00007)

Hinweis zum Urteil «Ferien- und Feiertagsentschädigung beim Stundenlohn» publiziert im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 18/2010 S. 13:

Arbeitnehmende im Stundenlohn haben keinen Anspruch auf eine Entschädigung für Feiertage. Einzige Ausnahme bildet der 1. August, dieser muss bezahlt werden.

Vergleiche dazu das Urteil «Ferienentschädigung: Kein Anspruch für Angestellte im Stundenlohn» im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 14/2010 S. 22 f.

Soziale Netzwerke (Social Media) 1

Von Facebook bis Xing: Wie Firmen mit diesen Tools umgehen sollten

Die Nutzung von sozialen Netzwerken steigt rasant – auch in der Geschäftswelt. Unternehmen sollten den Umgang mit diesen Online-Tools deshalb offensiv angehen und aktiv regeln. Ihr Einsatz kann Firmen mit Blick auf Marketing, Mitarbeitende und Innovationen Wettbewerbsvorteile verschaffen. *Sandra Escher-Clauss*

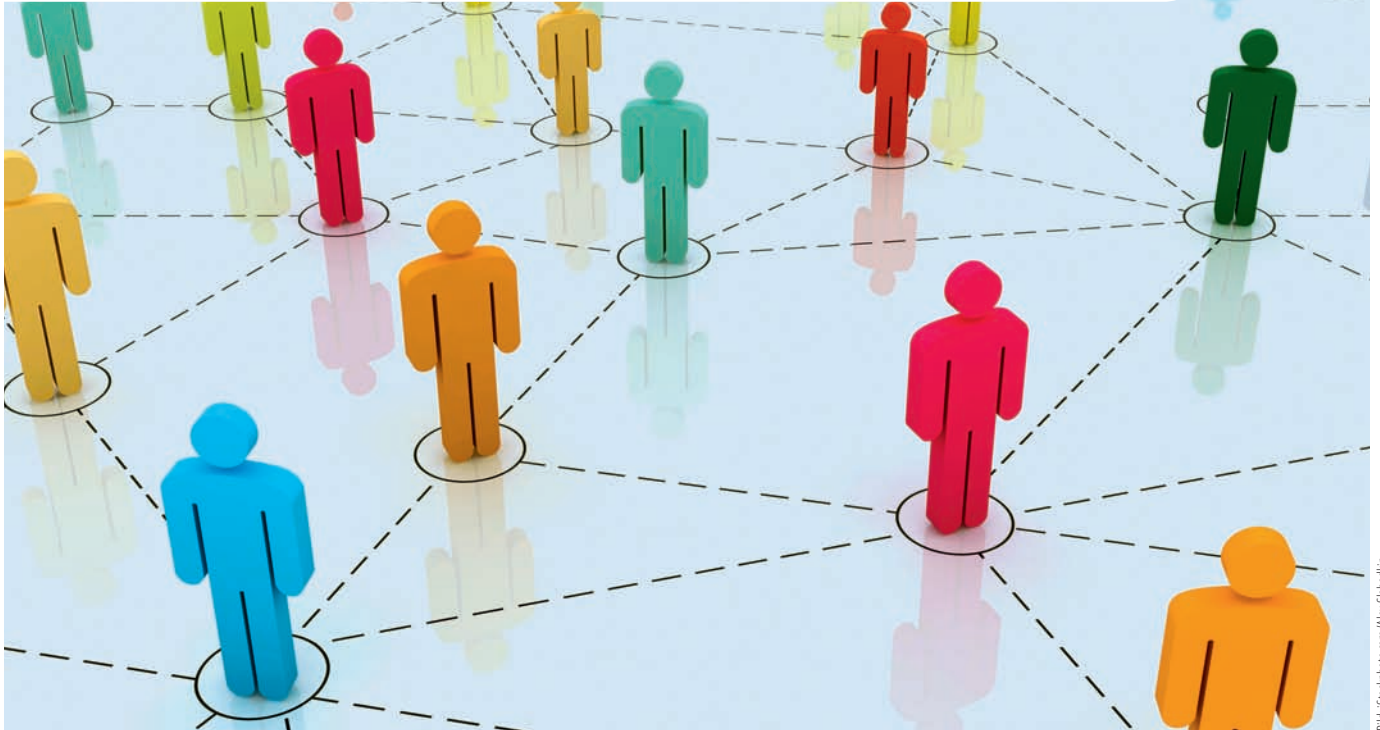


Bild: iStockphoto.com/Alex Stibokin

Auch in der Geschäftswelt sind Social Media wichtige Plattformen für die Vernetzung.

Die Erfolgsgeschichte der sozialen Netzwerke (englisch Social Media oder Social Networks) ist beeindruckend. Vor wenigen Jahren noch belächelt, sind Plattformen wie Twitter, Facebook oder Xing auch in der Schweiz in der breiten Gesellschaft angekommen. So besitzen mittlerweile über 2,3 Millionen Schweizer User ein Facebook-Konto, weltweit sind es über 500 Millionen. Die Nutzerzahlen anderer Social-Media-Plattformen wie LinkedIn, Xing und Twitter wachsen ähnlich schnell. Das «Mitmach-Web», in dem die User selbst sprechen, erfasst grosse Unternehmen genauso wie KMU. Zudem nutzen auch immer mehr Menschen über 50 Jahren soziale Medien, um Freundschaften oder geschäftliche Netzwerke zu pflegen.

Während YouTube und die ersten Podcasts noch als Unterhaltungsphänomene eingestuft werden konnten, müssen die privaten und beruflichen Vernetzungsplattformen ernst genommen werden. Denn deren rasanter Fortschritt hat massive Auswirkungen auf das tägliche Leben. Der digital so-

zialisierte Mensch agiert im Internet nicht nur als Privatperson, er kommuniziert gleichzeitig auch in seiner Rolle als Mitarbeiter und wird somit absichtlich oder unabsichtlich zum Vertreter und Sprecher seines Unternehmens. Das ist neu, und gerade bei Firmen schüren diese Entwicklungen auch Ängste, sie fühlen sich hilf- und machtlos. Kein Wunder also, dass sogar im Social-Media-Paradies USA nur gerade 20 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitenden einen uneingeschränkten Zugang zu sozialen Netzwerken erlauben.

Auch in der Schweiz gibt es neben Verwaltungen viele Firmen, die ihren Mitarbeitenden das Surfen auf sozialen Netzwerken verbieten oder es einschränken (etwa SBB, Post, Coop oder Banken). Sorgen ob der Sicherheit und der Produktivität sind die häufigsten Gründe. Ob Angestellte sich solchen Einschränkungen fügen, ist indes fraglich: Gemäss Nielsen Research verbringen Nutzer in den USA täglich sechs Stunden auf einem Beziehungsportal – zwei Stunden mehr als europäische – und es

ist mehr als zweifelhaft, ob sie dies nur in ihrer Freizeit tun.

Mit «Trocken-Twittern» Ängste abbauen

Unternehmen, die sich für ein Verbot sozialer Medien am Arbeitsplatz entscheiden, müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie zwar gewissen Risiken aus dem Weg gehen, sich gleichzeitig aber auch grosse Chancen nehmen. Sie schliessen ihre Mitarbeitenden – zumindest theoretisch – während der Arbeitszeit von relevanten Informationen im Internet aus und verhindern, dass diese sich mit Gleichgesinnten vernetzen.

«Abschotten bringt nichts», betont Philippe Surber, Kommunikationsverantwortlicher bei Unic, einem der grössten Schweizer Anbieter für internetbasierte Lösungen für E-Business und «Enterprise Content Management». «Die Unternehmen müssen einerseits einen Umgang mit den neuen Technologien finden und andererseits eine Web-2.0-Kultur entwickeln.» Dafür brauche es vor allem eines: Interesse für die neuen Kommunikationsformen. «Um zu verstehen, was im Social-Media-Dschungel abgeht, ist es wichtig, zuzuhören und den Umgang mit den Plattformen zu üben.»

Unic empfiehlt seinen Kunden zum Beispiel «Trocken-Twittern». Abgeschottet von der Öffentlichkeit können Berührungängste abgebaut und der technische und sprachliche Umgang mit der neuen Plattform geübt werden. Sind die Basics einmal verstanden, sollten sich die Verantwortlichen darüber Gedanken machen, wie sie Facebook und Co. einsetzen und nutzen wollen. Denn Web-2.0-Strategien, das ergab eine Studie der Deutschen Hochschule Rhein-Main, sind noch in den wenigsten Konzernen vorhanden, geschweige denn in kleinen und mittelgrossen Unternehmen.

Richtlinien geben den Mitarbeitenden Sicherheit

Ähnliches gilt für Richtlinien und Vorschriften im Umgang mit den Social-Media-Plattformen. Lediglich in 18 Prozent der deutschen Unternehmen existieren solche Regelungen, wie der «Social Media Report HR 2010» ergab. Die Situation in der Schweiz präsentiert sich sehr ähnlich. In den meisten Unterneh-

men, dies die Erfahrung von Philippe Surber, fehlen Guidelines ganz. «Mitarbeitende wissen oft nicht, ob sie die sozialen Netzwerke während der Arbeit nutzen dürfen, welche Plattformen gestattet sind und in welchem Umfang sich das Engagement bewegen darf.»

Doch dies ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist das Reputationsrisiko, das für Firmen aus einem unbedachten und ungeregelten Umgang mit sozialen Medien entstehen und grossen Schaden anrichten kann. Ist eine Information mal publiziert, kann sie online unkontrolliert verändert, kommentiert und verbreitet werden. Spezielle Richtlinien sind daher ein Muss. Diese sollten zwei Bereiche regeln: Wann und wie dürfen soziale Medien während der Arbeitszeit benutzt werden? Was darf

auf sozialen Medien kommuniziert werden? Zudem muss die Regelung für alle Mitarbeiter bindend sein, im Büro wie auch in der Freizeit (mehr dazu im Artikel Seite 17).

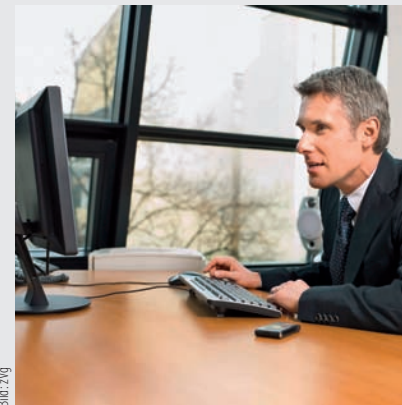
Social-Media-Politik: Von Swiss bis IBM

Ob eine Social Media Policy von oben oder unten her entwickelt wird, hängt von der Unternehmenskultur ab. «Wichtig ist auf jeden Fall», betont Surber, «dass nicht nur die IT-Abteilung involviert ist, sondern auch Human Resources und Kommunikation.» Auch die Verantwortlichkeiten können durchaus auf verschiedene Abteilungen verteilt sein.

Die Swiss verfügt als eines der ersten Schweizer Unternehmen über einen Chief Social Media Officer: «Weil wir ▶

Soziale Netzwerke: Beispiele und Nutzung

Soziale Netzwerke respektive Social Media sind ein Phänomen des Web 2.0 (auch «Mitmach-Web»). Sie sind primär virtuelle Plattformen für Kontaktaufnahme, Networking, Selbstdarstellung und Vermarktung. Mit Blick auf ihren Wirkungsgrad charakteristisch ist ihr Multiplikatoreffekt, der im Vergleich zu traditionellen Medien extrem gross ist. Banales Beispiel: Eine Firma, die mit Plakaten wirbt, erreicht höchstens eine begrenzte Zahl von Passanten. Eine Firma, die sich auf Facebook oder Youtube präsentiert, erreicht Millionen von möglichen Kunden rund um den Globus. Es gibt mittlerweile unzählige Social Media, zu denen auch sogenannte Microblogs (wie Twitter), Knowledge-Plattformen und Collaboration Tools wie Wikipedia oder Content-Sharing-Plattformen für Bilder (Flickr) und Videos (Youtube) gehören. Vier wichtige Social Media für die Geschäftswelt sind:



Alltag im Büro: Kommunikation via Internet.

Facebook: Über 500 Millionen Nutzer (Schweiz: 2,3 Millionen), das grösste soziale Netzwerk, mit hoher Präsenz von Unternehmen.

Twitter: Rund 150 Millionen Nutzer (Schweiz: 220 000). Für Kurznachrichten (so genannte Tweets) lanciert, auch ein Tool für Promotion, Monitoring usw.

Xing: Rund 10 Millionen Nutzer (Schweiz: 300 000). Networking-Plattform aus Deutschland, die auch unter Geschäftsleuten in der Schweiz populär ist.

LinkedIn: Rund 80 Millionen Nutzer (Schweiz 330 000). Die global grösste Business-Networking-Plattform.

Generell nutzen Unternehmen und Geschäftsleute Social Media für Networking, Kommunikation, Marketing, Reputations-Management, Monitoring und die Rekrutierung. ■ (René Pfister)

► vom Potenzial der Social Media überzeugt sind und weil die Aktivitäten vom Unternehmen selbst gesteuert und bearbeitet werden müssen», wie Stelleninhaber Christoph Lüdi betont. Sein Job umfasst unter anderem die Pflege der unterschiedlichen Plattformen und Communities, Marktforschung sowie Konkurrenzbeobachtung im Web. Swiss-Mitarbeitende dürfen die Plattformen für die interaktive Vernetzung in einem vernünftigen Rahmen benutzen, sofern sie nicht gewaltverherrlichende, kriminelle, rassistische oder pornografische Inhalte verbreiten und den Geschäftsprozess nicht negativ beeinträchtigen. Spezifische Richtlinien zur Nutzung der Social-Media-Plattformen kennt das Unternehmen nicht. Es verfügt jedoch über «IT Security Guidelines», die den Umgang mit Geräten und der Nutzung von Daten für den geschäftlichen und massvollen privaten Gebrauch regeln.

Ganz im Gegensatz zum Fotokonzern Kodak, der spezifische Leitlinien im Um-

gang mit dem Web 2.0 besitzt. Diese sind im Netz als PDF zu finden und beinhalten neben den «Does and Don'ts» auch zehn Schreibtipp von Kodaks Chef-Bloggerin. Grund: In der Internetwelt hat eine Firma nicht mehr nur eine Stimme, die gebündelt und gefiltert von der PR-Abteilung formuliert wird, sondern viele Stimmen. Diese sollten also sprachlich einigermaßen kongruent und anständig daherkommen.

Digitales Sozialverhalten muss erlernt werden

Etwas anders wird dieser Punkt bei IBM gehandhabt. In den «IBM Social Computing Guidelines» wird gleich zu Beginn festgehalten, dass es jedem IBMler offensteht, sich online zu präsentieren. Einziges Must: Jeder ist persönlich verantwortlich für das, was er schreibt. Daher soll jeder in der ersten Person schreiben – also aus eigener Sicht. Veröffentlicht der Mitarbeiter etwas ausserhalb der IBM-Seiten, soll er seinem

Beitrag einen Disclaimer hinzufügen, beispielsweise: «Hiermit erkläre ich, dass die Inhalte meiner eigenen Meinung entsprechen und nichts mit den Positionen, Strategien oder Meinungen von IBM zu tun haben.»

Egal ob von unten oder von oben entwickelt, ob ausführlich oder kurz und prägnant – bei der Umsetzung von Verhaltensrichtlinien im Zusammenhang mit sozialen Medien sollte es darum gehen, den Mitarbeitenden ein digitales Sozialverhalten zu vermitteln, genauso wie jeder Mensch das Sozialverhalten im realen Leben erlernen muss. Daher darf es nicht nur beim Verfassen von Verhaltensrichtlinien bleiben. Auch für den Umgang mit sozialen Medien gilt: Nur Übung macht den Meister. ■

Sandra Escher-Clauss ist Publizistin. Ihr Beitrag erschien in der Zeitschrift HR Today und wurde hier leicht gekürzt.

Damit Sie bei Projektabschluss nicht am Ende sind.

BWI Seminare und Coachings zu Projektmanagement: Zertifizierungsbegleitung IPMA®, Start Level B: 1. März 2011; Start Level C: 17. März 2011 in Zürich; Zertifizierungsbegleitung PMP® Start: 22. Februar 2011 in Zürich. Alle aktuellen Themen und Termine unter: www.bwi.ch
Verlangen Sie das neue **Weiterbildungs-Programm 2011** unter Telefon 044 277 70 40.

BWI

Management Weiterbildung

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

Richtlinien: Worauf Arbeitgeber und Arbeitnehmende achten sollten

Unternehmen sind im Umgang mit Facebook und Co. oft überfordert oder reagieren mit Einschränkungen und Verboten. Sinnvoller ist es jedoch, die Nutzung von sozialen Netzwerken im Arbeitsalltag mit verbindlichen Richtlinien zu regeln. Damit können auch mögliche rechtliche Auseinandersetzungen verhindert werden. Hier die wichtigsten Punkte, die dabei zu beachten sind. *Dominik Marbet und René Pfister*

Trotz des Booms der Social Media und damit verbundener Risiken sind Richtlinien, welche die Nutzung von sozialen Netzwerken in Unternehmen oder Organisationen regeln, noch erstaunlich dünn gesät. Das belegt unter anderem auch die jüngst publizierte Umfrage, die der Personaldienstleister Manpower gemacht hat (siehe auch Seite 20). Er hat weltweit 34 400 Unternehmen zu ihrem Umgang mit sozialen Netzwerken und ihrer Social-Media-Politik befragt – darunter 850 in der Schweiz. Das Resultat: Lediglich 25 Prozent der befragten Firmen hatten Ende 2009 Richtlinien zur Verwendung sozialer Netzwerke am Arbeitsplatz formuliert. In der Schweiz waren es gar nur 7 Prozent, 93 Prozent der befragten Firmen hatten noch gar keine Bestimmungen erlassen.

Die Arbeitgeber haben ein Weisungsrecht

Aus Arbeitgebersicht ist es sinnvoll und angezeigt, solche Richtlinien zu erlassen. Dabei sollten Unternehmen folgende Punkte beachten: Der Arbeitgeber ist aufgrund seines Weisungsrechts gemäss Art. 321 d OR befugt, den Umgang sowie die Nutzung von Social-Media-Plattformen am Arbeitsplatz zu regeln. Es besteht grundsätzlich kein Recht des Arbeitnehmers auf private Nutzung solcher Plattformen. In der Regel bestehen in Unternehmen bereits Nutzungsrichtlinien bezüglich des privaten Gebrauchs des Internets. Diese sind meist Bestandteil der Betriebsreglemente. Die private Nutzung von Social-Media-Plattformen wäre somit eigentlich schon mit der Regelung der privaten Internetnutzung abgedeckt. Trotzdem empfiehlt sich eine zusätzliche Richtlinie, die sich speziell

mit dem Umgang mit sozialen Netzwerken befasst. Dies auch deshalb, weil Social Media viel weitergehende Möglichkeiten bieten als das reine Surfen im Internet.

Weiter ist zu beachten, dass der Arbeitnehmer gemäss Art. 321a OR an die Sorgfalts- und Treuepflicht gebunden

ist. Diese beinhaltet auch die Pflicht, Geschäftsgeheimnisse zu wahren. Soziale Netzwerke, in denen sich berufliche und private Informationen vermehrt vermischen, bergen eine gewisse Gefahr, weil damit die Kommunikationshoheit eines Unternehmens nicht mehr alleine bei der Kommunikationsabteilung liegt. Der ▶

Besser mit Richtlinien regeln: Informationsaustausch über Social Media.



Illustration: iStockphoto.com/Giovanni Meroni

- ▶ Arbeitnehmer ist aber ungeachtet der Möglichkeit der privaten oder auch beruflichen Nutzung von sozialen Netzwerken gehalten, die Regeln, welche auch sonst im Umgang mit Medien respektive in der Verwendung firmeninterner Information gelten, einzuhalten.

Klare Vorgaben schützen vor Missbrauch

In extremen Fällen kann es auch zu einem Missbrauch der Arbeitszeit kommen. Leidet die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers aufgrund übermässiger Nutzung sozialer Netzwerke oder leistet der Arbeitnehmer nicht die vereinbarte Arbeitszeit, zu welcher er verpflichtet wäre, so kann der Arbeitgeber das Manko vom Lohn abziehen (Art. 324 Abs. 2 OR) und/oder sogar Schadenersatz nach Art. 41 OR verlangen, sofern dem Unternehmen durch diese übermässige Nutzung eine finanzielle Einbusse entstanden ist. Auch eine fristlose Kündigung des Arbeitgebers (Art. 337 OR) kann ausgesprochen werden, wenn eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nach Treu und Glauben nicht mehr zumutbar ist.

Klare Regelungen für die Internetnutzung in Unternehmen und spezielle Social-Media-Richtlinien sind daher sinnvoll, damit es nicht zu den beschriebenen rechtlichen Konsequenzen kommen kann. Als Arbeitgeber ersparen Sie sich damit auch unnötige administrative Umstände und rechtliche Auseinandersetzungen. Die Richtlinien bestehen in erster Linie aus Vorgaben und Handlungsempfehlungen an die Arbeitnehmer. Ihr primäres Ziel sollte es sein, zu verhindern, dass betriebsinterne Informationen veröffentlicht werden.

Gleichzeitig können Sie mit den Richtlinien aber auch die Internetaktivitäten der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens steuern und nutzen. Mit einer kontrollierten Steuerung können Mitarbeiter Kontakte knüpfen und pflegen, sodass die Präsenz des Unternehmens, der Marke oder der Produkte im Internet gestärkt werden kann. Wichtig ist aber auch, dass der Schulung im Rahmen des Nutzens von Social Media ebenso Beachtung geschenkt wird wie den Richtlinien selbst.

Inhaltlich sollten die Richtlinien verschiedene Punkte ansprechen. Zum einen

Nützliche Links

Der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte (EDÖB) erläutert auf seiner Website die Risiken und Gefahren von sozialen Netzwerken für die Privatsphäre und gibt Empfehlungen für einen verbesserten Schutz der Personendaten. Einen umfassenden Service zu Social Media und Unternehmen inklusive Beispiele von Richtlinien bietet der deutsche Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW): www.edoeb.admin.ch/Themen www.bvdw.org ■

die so genannte «Netiquette», die zum Beispiel den Aspekt regelt, dass Mitarbeiter innerhalb sozialer Netzwerke sich als solche zu erkennen geben respektive auch klar machen, wenn sie private Meinungen vertreten. Weiter sind Regelungen zum Inhalt und Umfang firmeninterner Informationen sowie die Einhaltung der Urheber- und Wettbewerbsrechte sinnvoll. Auch der Punkt der Sicherheit im Internet ist anzusprechen. Schliesslich müssen Sie auch rechtliche Verbindlichkeiten schaffen und klare Konsequenzen bei einem Verstoß gegen die Richtlinien festlegen.

Bund gibt Tipps zu Gefahren und Datenschutz

Bei der Überwachung der Einhaltung der Richtlinien gelten dieselben Bestimmungen wie bei der Nutzung von Internet und Mail am Arbeitsplatz. Der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte (EDÖB) hat dazu einen Leitfaden für die Verwaltung und die Privatwirtschaft erarbeitet – und jetzt auch Hinweise zu Risiken und Gefahren von sozialen Netzwerken sowie Empfehlungen für Nutzer und Nutzerinnen. Diese sind im Internet abrufbar (siehe Box oben). ■

Was Arbeitgeber auch noch wissen sollten

Der Zürcher Rechtsanwalt Dr. Urs Egli (Egli, Isler Partner Rechtsanwälte AG) hat eine Analyse zum Thema soziale Netzwerke und Arbeitsverhältnisse aus arbeitsrechtlicher Sicht gemacht. Dabei zieht er unter anderem folgende, aus Arbeitgebersicht wichtige Folgerungen:

Nutzungsregeln: Unternehmen sollten die Nutzung von Internet und sozialen Netzwerken am Arbeitsplatz mittels Weisung respektive Reglement regeln. Dies auch, weil die digitale Vernetzung der Arbeitnehmenden mit ihrem Umfeld neuartige Sicherheits- und Reputationsrisiken für Unternehmen mit sich bringt. Dabei ist zu beachten: Die Überwachung des Internetverkehrs der Arbeitnehmenden ist nur in engen Grenzen zulässig. Eine präventive personenbezogene Überwachung ist unzulässig.

Verbot und Missbrauch: Der Arbeitgeber darf die Nutzung sozialer Netzwerke mit der betrieblichen Informatikinfrastruktur verbieten. Eine missbräuchliche Verwendung während der Arbeitszeit ist eine Verletzung der arbeitsrechtlichen Pflichten. Vor Sanktionen ist der betroffene Arbeitnehmer in der Regel abzumahnern.

Chancen und Risiken: Soziale Netzwerke eröffnen Unternehmen zwar Potenzial (etwa beim Marketing, bei der Kommunikation oder bei Stellenausschreibungen), sie bergen aber auch Risiken wie Spionage im Internet (Phishing und Cybersquatting), Rufschädigung, Mobbing im digitalen Raum oder Indiskretionen. Vorgesetzte und Mitarbeitende sollten auch aus diesem Grund sehr zurückhaltend sein, sich in sozialen Netzwerken zu befreunden. ■ (Pfi.)

Dominik Marbet ist Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Arbeitgeberverbands Basel und zuständig für Öffentlichkeitsarbeit.



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

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

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

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Februarausgabe 17. Januar 2011
 Märzausgabe 14. Februar 2011
 Aprilausgabe 17. März 2011

Unternehmen und Social Media: Das Beispiel Manpower Schweiz

Der Personaldienstleister Manpower Schweiz gehört zu jenen Unternehmen, welche die Angestellten zur Nutzung sozialer Netzwerke ermuntern und ihre Präsenz in Social Media ausbauen. Die Vorwärtstrategie wird mit Nutzungs-Richtlinien gesteuert und abgesichert. René Pfister

Bei Manpower Schweiz sind Facebook, Xing, LinkedIn und Twitter seit dem Spätherbst fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Hauptgrund ist das Potenzial, das Generaldirektor Urs Schüpbach in den Bereichen Zusammenarbeit, Innovation, Engagement und Firmenimage ortet: «Unser Ziel ist es, ein partnerschaftliches Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem soziale Netzwerke zu einem nützlichen Werkzeug für Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden», sagte er an einem Medienanlass in Zürich.

Ein weiterer Grund ist der Fakt, dass Social Media so verbreitet sind, dass sie in der Arbeitswelt ohnehin benutzt werden – auch per Smartphones und während der Arbeitszeit. Sie gehören heute zum Arbeitsumfeld wie einst Fax und Fotokopierer (siehe Grafik). Angesichts dieser Realität, meint Schüpbach, sei es realistischer und sinnvoller, die Nutzung im Sinne des Unternehmens zu fördern statt sie zu verbieten. Zum gleichen Schluss kommt auch die Umfrage, die der Personaldienstleister bei Unternehmen in der ganzen Welt zum Thema

durchgeführt hat (siehe Kasten). Sehr wichtig ist für Schüpbach aber auch der motivierende Effekt für die Mitarbeitenden, die von Manpower explizit aufgefordert werden, ihre Ideen für die Nutzung von sozialen Netzwerken einzubringen und auszutauschen.

Sinnvolle Nutzung am PC im Büro

Alle rund 350 Angestellten in der Schweiz dürfen Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing an den PCs in ihren Büros auch während der Arbeitszeit benutzen – im Rahmen von Richtlinien, die als Ergänzung des Arbeitsvertrags abgegeben werden. Die Regeln geben vor allem vor, wie die Angestellten soziale Netzwerke bei der Arbeit sinnvoll einsetzen können – ohne dem Unternehmen und Mitarbeitenden zu schaden. Sie sind bedienungsorientiert und ermutigen die Angestellten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Manpower macht die Mitarbeitenden aber auch auf ihre Verantwortung aufmerksam, beim Gebrauch von Social Media den Schutz von Marke, Branding, Urheberrechten



Verfolgt eine offensive Social-Media-Politik: Urs Schüpbach, CEO von Manpower Schweiz.

oder Geschäftsgeheimnissen zu respektieren.

Gleichzeitig mit der internen Regelung hat Manpower Schweiz seine externe Präsenz auf Online-Plattformen per Ende Oktober institutionalisiert und auf Facebook, Xing, LinkedIn und Twitter eigene Schweizer Firmenprofile aufgeschaltet. Die Schweizer Filiale folgt damit den Filialen in Ländern wie Schweden, die schon länger über LinkedIn und Co. kommunizieren oder rekrutieren. Für Urs Schüpbach ist die sichtbare Präsenz in Social Media angesichts der rasant wachsenden Nutzerzahlen ein Gebot der Zeit: «Die sozialen Netzwerke revolutionieren unsere Arbeitswelt», sagt er, «bald wird die Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist, die Mehrheit der Arbeitnehmer ausmachen.»

Keine Angst vor grossen Risiken

Dass die offensive Social-Media-Strategie, die mit einem detaillierten Strategiepapier konkretisiert worden ist, die Produktivität der Mitarbeitenden ein-

Manpower-Umfrage: Wo Unternehmen Potenzial orten

Manpower hat im Oktober 2009 weltweit 34 000 Unternehmen (davon 850 in der Schweiz) zum Thema soziale Netzwerke befragt. Dabei wurden auch Fragen zum Nutzen einer Social-Media-Politik und dem möglichen Mehrwert für die Firmen gestellt. Wichtige Resultate:

Eine Unternehmenspolitik zu sozialen Netzwerken kann vor allem Produktivitätsverluste vermeiden (63 Prozent der befragten Unternehmen), Urheberrechte schützen (33 Prozent) oder den Ruf der Firma schützen (29 Prozent).

Soziale Netzwerke können vor allem in folgenden Geschäftsbereichen zum Wachstum des Unternehmens beitragen: Markenbildung (20 Prozent der Befragten), Zusammenarbeit und Kommunikation (19 Prozent), Anwerbung von Talenten (15 Prozent). ■

schränkt und grosse Sicherheitsrisiken birgt, glaubt Schüpbach nicht. Solche Befürchtungen habe es früher genau gleich gegeben, als sich Internet und E-Mail etablierten – und heute seien sie kein Thema mehr.

Manpower-Chef sieht Potenzial fürs Unternehmen

Der Manpower-Chef ortet hingegen ein grosses Potenzial, soziale Netzwerke gewinnbringend fürs Unternehmen einzusetzen – vor allem in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit, Markenpflege und Reputation und natürlich im Kerngeschäft des Personaldienstleisters, der Rekrutierung von potenziellen Bewerbern für Stellen.

Gerade professionell ausgerichtete Networking-Plattformen wie LinkedIn und Xing sind für Schüpbach interessante neue Rekrutierungs-Tools, nicht nur wegen der enormen Anzahl Nutzer, sondern auch wegen der Schnelligkeit, mit der Informationen ausgetauscht werden können: «Auf Xing oder LinkedIn sind Lebensläufe jederzeit in Echtzeit abrufbar», sagt er dazu. So könne man mögliche Kandidatenprofile sehr schnell mit Anforderungsprofilen von Kunden abgleichen. Dass soziale Netzwerke bei der Suche nach Personal bereits eine grosse Rolle spielen, belegt auch eine Umfrage der Beratungsfirma Deloitte von 2009: Danach brauchen schon fast ein Viertel der grossen Firmen Social Media für die Rekrutierung von Personal.

In diesem Sinn hat Manpower Schweiz soziale Netzwerke explizit in ihre Kommunikations- und Rekrutierungsstrategie integriert. Dabei stehen laut Schüpbach drei Faktoren im Vordergrund: Soziale Netzwerke ermöglichen Manpo-

Noch ein Beispiel: Swisscom

Bei der Swisscom sind soziale Netzwerke akzeptierte Medien: «Sie bilden», so Sprecherin Myriam Ziesack, «interessante Plattformen für eine neue Art des Austauschs.» Das gilt sowohl für den internen als auch für den externen Gebrauch. Daher ist die Verantwortung zwischen der Personal- und der Kommunikationsabteilung aufgeteilt. Der Zugang zu Community-Plattformen ist für alle Mitarbeitenden offen. «Informatikmittel gehören zum Arbeitsalltag; wir erwarten, dass unsere Mitarbeitenden diese im beruflichen Alltag benutzen und die Anwendung im privaten Rahmen auch weitergeben können», betont Ziesack.

Die private Nutzung während der Arbeitszeit ist erlaubt, «sie muss aber auf ein Minimum beschränkt werden, darf die geschäftlichen Anwendungen nicht behindern und muss sich an definierte Regeln halten». Diese sind in den allgemein gültigen Bestimmungen zur Nutzung von Informatik- und Telekommunikationsmitteln, die Swisscom-Mitarbeiter mit dem Arbeitsvertrag erhalten, enthalten. Mit dieser Strategie der Eigenverantwortlichkeit macht das Unternehmen gute Erfahrungen. Aber auch für den Fall des Missbrauchs gibt es Richtlinien. Wenn jemand stundenlang über Facebook kommuniziert oder surft, sei das ein Führungsthema, so Ziesack. Die erste Massnahme sei immer das Gespräch, über allfällige Sanktionen entscheide die Personalabteilung in Rücksprache mit den Vorgesetzten. ■ (SE)

wer, näher bei den Kunden zu sein und Kommunikationswege zu finden, die deren Ansprüchen gerecht werden. Manpower kann auf den Online-Plattformen Firmenwissen weitergeben – wie etwa die Studien zu Arbeitsmarkttrends oder Bewerbungsstrategien. Und drittens stehen den Personalberatern mit den sozialen Netzwerken zusätzliche Rekrutierungs-Tools zur Verfügung.

Eine einheitliche Kommunikation sichern

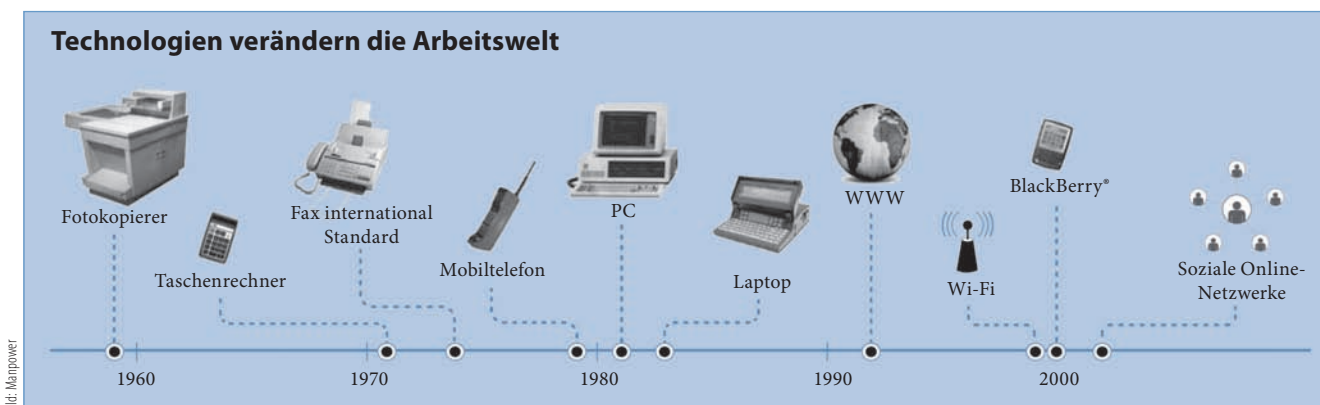
Dass die intensive Nutzung von sozialen Netzwerken aber nicht nur Potenzial für die Schaffung von Wachstum und Mehrwert hat, sondern auch mehr Aufwand für das Informationsmanagement bedeutet, ist Manpower-Chef Schüpbach klar. Dies auch deshalb, weil der Auftritt in Social Media und die of-

fizielle Unternehmenskommunikation gegen aussen auch in Zukunft einheitlich sein sollten.

Interne Kontrolle regeln und innovativ bleiben

Um dies zu gewährleisten, hat das Unternehmen für die Kontrolle der Social-Media-Aktivitäten vorerst eine Mitarbeiterin eingesetzt, die für die Überwachung der Inhalte zuständig ist, und einen IT-Spezialisten, der den Datenverkehr managt. Ob das ausreicht, um die nötige Koordination sicherzustellen, beurteilt Schüpbach pragmatisch: «Wichtig ist für uns, dass wir gestartet sind.» Ansonsten gelte es, Erfahrungen zu sammeln und innovativ zu bleiben. ■

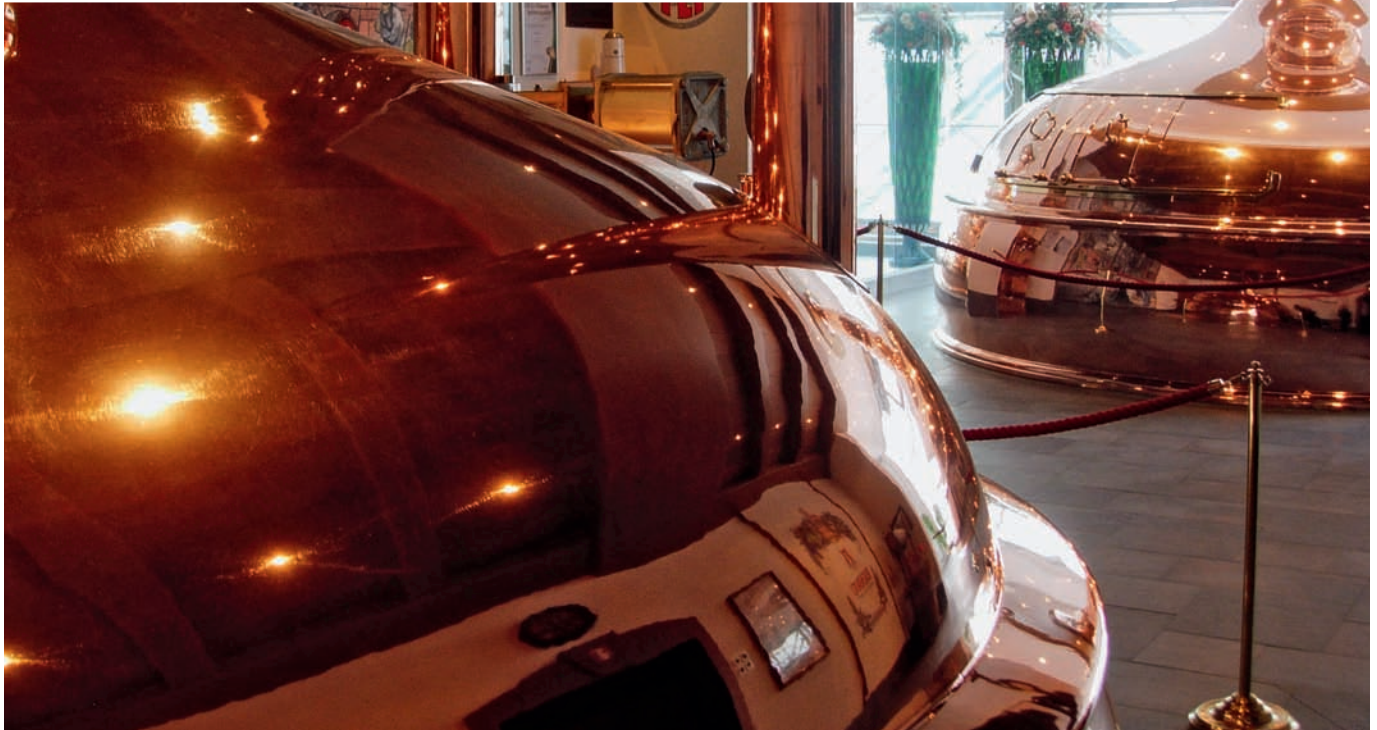
Technologien verändern die Arbeitswelt



Brauerei Rugenbräu

Bier aus dem Bannkreis der Jungfrau

Rund 300 Brauereien gibt es in der Schweiz. Eine davon ist die Rugenbräu in Matten bei Interlaken. Sie gehört zum Schweizer Brauerei-Verband und profiliert sich mit verschiedenen Bieren und neuerdings auch Whisky. Um sich im hart umkämpften Biermarkt zu behaupten, investiert CEO Bruno Hofweber zudem viel Energie ins Marketing. *Werner Catrina (Text und Bilder)*



Unter den kupfernen Hauben des Sudhauses verbirgt sich modernste Technik.

Hinter dem Hügelzug Rugen ragt das Jungfraumassiv empor; auf halber Höhe steht am Saume des Waldes die Rugenbrauerei. Bruno Hofweber, CEO und Mitbesitzer des Familienunternehmens, wurmt es noch heute, dass seine Vorfahren den Gerstensaft nicht nach dem weltberühmten Viertausender taufte, sondern ihm dem Namen des unscheinbaren Rugen verpassten.

Dorthin, in die Nachbargemeinde Matten, verlegte Joseph Hofweber im Jahr 1895 den ursprünglich in Interlaken domizilierten Betrieb. Er baute über dem zur kühlen Lagerung des Biers erstellten Kellergewölbe ein Brauhaus und verlegte auch die Produktion aus dem quirligen und mondänen Kurort ins Grüne.

Die Wurzeln reichen bis ins Jahr 1866

«Der Name Rugenbräu ist längst eingeführt, wir können ihn nicht mehr ändern», seufzt Hofweber, der auch als Delegierter des Verwaltungsrates der Rugenbräu AG firmiert. Er leitet ein Unternehmen, dessen Wurzeln bis ins Jahr 1866 zurückgehen und das Joseph Hofweber, Ahne der heutigen Besitzer-

familie, in den 1890er-Jahren erwarb. Dies, nachdem er die Brauerei Schloss Reichenbach in Zollikofen BE gekauft hatte, die bis heute zur Rugenbräu gehört.

Das Unternehmen ist einen weiten Weg gegangen. Mit seinen heute 60 Mitarbeitenden produziert und verteilt es eine breite Palette an Bieren und anderen Getränken. Rugenbräu hat sich der «Bierkultur – mit Qualität und Charakter» verschrieben und bietet ein Sortiment, das von Rugenbräu spezial über dunkel bis alkoholfrei reicht. Dazu kommen Spezialitäten wie die schwach gehopfte Alpenperle mit einer Zugabe von auserlesenem Mais, gebraut mit «frischem Bergquellwasser». Man glaubt, denn die Staubbachfälle rauschen ganz in der Nähe über die Felswände.

Der Chef bleibt am Markt

«Wir wollen und müssen innovativ sein, denn der Markt sagt, was er will», bekräftigt Hofweber. So entwickelte Rugenbräu zum Beispiel den «Mountain Twister», ein alkoholfreier Apfelmix-Drink in charakteristisch gedrehter Twist-Flasche. Und wenn

schon kein Jungfraubier, so vertreibt das Unternehmen immerhin Jungfrauwasser, ein Mineralwasser aus der Gegend, und als Depositär auch Wein und gängige Softgetränke wie Rivella. Hauptliefergebiet ist der Kanton Bern, wo die firmeneigenen, mit Eiger, Mönch und Jungfrau geschmückten Laster Gastrobetriebe und Privatkunden beliefern.

Seit zwei Jahren gehört auch ein Whisky zum Angebot – der Swiss Highland Single Malt Whisky. Für die Lagerung bot sich der für Bier nicht mehr gebrauchte Felsenkeller unter der Brauerei geradezu an. Dort reift das hochprozentige Destillat in alten Sherry-Fässern heran, was ihm die gefragte Farbe verleiht. Jetzt hat Rugenbräu auch eine Destillerie in Betrieb genommen, wo man Whisky selbst brennt. Ein Teil des Single Malt wird auf das Jungfrauoch transportiert und auf 3454 Metern in einer Eisgrotte gelagert, was eine langsamere Alterung des naturbelassenen, unfiltrierten Destillats bewirkt. Die rund 1000 exklusiven Flaschen «Ice Label» pro Jahr sind sehr gefragt, weshalb Bruno Hofweber mit einem Augenzwinkern rät: «An den Ice Label sollten sich nur ausgewiesene Whisky-Kenner wagen.»

Kleine boomen, aber Giganten dominieren

Rugenbräu ist eine der rund 300 Brauereien im Lande; eine traditionsreiche Kleinbrauerei und einer der Farbtupfer



Verbindet Tradition mit Innovation: Bruno Hofweber, CEO und Miteigentümer der Rugenbräu.

neben dem allgegenwärtigen Angebot der Giganten. Explosionsartig hat sich das Biotop der Mini- und Kleinbrauereien in der letzten Dekade verdreifacht. Unter den Neugründungen sind Brauereien, die 1000 bis 10 000 Hektoliter im Jahr produzieren und Namen wie Gletscher Bräu (Saas Fee), Huusbraui (Roggwil) oder Ticino Brewing (Stabio) tragen. Doch der Anteil der Kleinen am helvetischen Markt ist mit rund zwei Prozent gering. Der Löwenanteil entfällt auf die 16 Unternehmen, die im Schweizer Brauerei-Verband organisiert sind. Hechte im Karpfenteich sind Carlsberg/Feldschlösschen sowie Heineken, auf die rund 70 Prozent des

Inlandverbrauchs von 4,5 Millionen Hektoliter entfällt.

Das Vordringen ausländischer Grosskonzerne auf dem Schweizer Biermarkt und das Verschwinden helvetischer Traditionsbrauereien hat aber die Neugründung kleiner Spezialbrauereien beflügelt. Als Hürlimann in Zürich das Sudhaus dicht machte und auf dem Areal Dienstleistungsbetriebe und Wohnungen hochzog, eroberte die lokale Turbinen-Bräu einen kleinen Teil des Marktes. In Luzern übernahm Heineken Eichhof, worauf dort als Nischenanbieter die Luzerner Bier AG entstand.

Zweischneidige Randlage

Die geografische Randlage der Rugenbräu ist Segen und Fluch zugleich. Einerseits signalisiert der Standort im Berner Oberland Exklusivität und Reinheit der Produkte, und er weckt Sympathie, andererseits ist der Distributionsweg in die Bergtäler und in die Zentren weit und kostspielig. CEO Bruno Hofweber schildert den stetigen Kampf um Märkte und Kunden, der um jeden einzelnen Gastrobetrieb geführt werde, was mit zunehmenden Schwierigkeiten verbunden ist. Restaurants wechseln heute rasch die Besitzer. Die neuen Inhaber, die vielleicht aus Korea oder Japan stammen, füttern sich um das einheimische Gebräu.

Früher seien die Bierbrauer Autoritäten gewesen, erklärt Hofweber im gemütlichen Stübli neben dem neuen ▶

Am Fuss des Rugen: Die Brauerei mit dem gemütlichen Restaurant.



► Sudhaus; in Bayern hätten sich am Stammtisch Kirchenvertreter, Politiker und die Bierbrauer mit andern Würden-trägern zusammengesetzt. «Das ist heute diametral anders», sagt der Chef der alpinen Familienbrauerei, «wir müssen an den Markt gehen, Marketing betreiben und um unsere Kunden werben – wie alle andern Branchen auch.»

Rugenbräu ist eine der grösseren unter den kleinen Brauereien, Produktionszahlen hält man freilich aus Konkurrenzgründen unter Verschluss. Im Gespräch mit Hofweber wird klar, dass es sehr viel Initiative, Energie und Investitionen braucht, um im helvetischen Biermarkt als kleine Brauerei zu reüssieren.

Der Brauereikomplex am Hang des Rugen wirkt wie ein Patchwork, denn seit der Gründung im vorletzten Jahrhundert hat die Besitzerfamilie Hofweber die Anlage in Schüben erneuert und vergrössert. Wo Grossbrauereien wie Raffinerien wirken, dominieren im Sudhaus der Rugenbräu die polierten Kupferhauben, unter denen aber mo-

dernste Bierbrauertechnik arbeitet. Die Anlage ist vollständig modernisiert und automatisiert worden. «Das Administrationsgebäude haben wir jedoch sträflich vernachlässigt», räumt Hofweber ein. Das Empfangsbüro ist denn auch eng und gemütlich; gut vorstellbar, dass die Grossmutter zuweilen in einer Ecke strickt...

Wichtig ist das Marketing, aber auch das Wetter

In der automatischen Abfüllerei gleiten auf dem Fließband gerade «Rugenbräu Alkoholfrei»-Flaschen vorüber, anschliessend wird «Lager hell» abgefüllt, «das Meistgetrunkene», wie die Werbung verheisst. Gerade als Kleinbrauerei muss man im Gespräch bleiben. So tritt Rugenbräu im Berner Oberland als Sponsor von Anlässen aller Art auf. Am Snowpenair, dem Pop-Konzert auf der Kleinen Scheidegg mit bis zu 4000 Besuchern am Ende der Wintersaison wird unter anderem die alkoholfreie Eigenkreation Mountain Twister kredenzt. An Jodel- und Schwingfesten ist man mit

Bier präsent, das aus riesigen Tanks in die Humpen abgefüllt wird, immer sind auch alkoholfreie Getränke dabei.

«Wir sind von der Konkurrenz der kleinen und der grossen Brauereien belagert», sagt Hofweber, dessen Handy immer wieder surrt. Rugenbräu schaltet Inserate und sogar TV-Spots für den Mountain Twister mit der Sportlerin Tania Frieden, die auf dem Velo durch das schöne Berner Oberland radelt und sich am alkoholfreien Drink labt. «Dieser TV-Spot ist teuer, bringt aber viel», freut sich Hofweber.

Wie für alle Brauereien ist aber auch für Rugenbräu das Wetter der beste Promotor. Ein milder Sommerabend, wo Gartenbeizen, Balkone und Schrebergärten voller Menschen sind, lässt Hofweber zufrieden lächeln, weil sich dann die Vorratslager leeren und seine Brauerei auf Hochtouren laufen kann. Doch auch «strahlende Wintertage mit stiebenden Pisten und vollbesetzten Bergrestaurants sind für unsere Brauerei hier im Berner Oberland ein Segen», weiss der Chef. ■

Biermarkt wächst, Importe steigen markant

Der Biermarkt in der Schweiz ist um 1,7 Prozent auf rund 4,56 Millionen Hektoliter gewachsen. Die Importe stiegen um 7,1 Prozent. Ihr Marktanteil erreicht nun über einen Fünftel. Bei den Verkäufen ist Dosenbier im Vormarsch.

Der gesamte Biermarkt Schweiz wuchs im Berichtsjahr vom 1. Oktober 2009 bis 30. September 2010 um 77 000 Hektoliter (hl) auf 4 561 417 hl (456 141 700 Liter). Der Anstieg der Importe um 7,1 Prozent war noch grösser als im Vorjahr (6,4 Prozent). Der Bierimportanteil am gesamten Biermarkt erreichte per Ende des Braujahrs 21,5 Prozent (Vorjahr: 20,5 Prozent) oder 982 148 hl. Gleichzeitig wuchs aber auch der Inlandsausstoss der Schweizer Brauereien – und zwar um 0,3 Prozent auf 3 579 269 hl.

Importe: Deutschland und Dosenbier vorn

Die Importe im Braujahr 2009/10 stammten zu 48 Prozent aus Deutschland, gefolgt von Frankreich (17,3 Prozent) und Portugal (12,3 Prozent). Von den gesamten Bierimporten wurden 53,1 Prozent in Dosen und 28,8 Prozent in Einwegflaschen getätigt. Das ist ein starkes Indiz dafür, dass Importbiere besonders im Detailhandel ver- respektive gekauft werden. «Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen der letzten Monate hat sicher auch das am 1. Mai 2010 in Kraft gesetzte Rauchver-

bot dazu geführt, dass sich eine Konsumbewegung weg von der Gastronomie hin in den Detailhandel entwickelt hat – mit den bekannten Konsequenzen», sagt dazu Nationalrat Markus Zemp, der Präsident des Schweizer Brauerei-Verbandes (SBV).

SBV fördert Bierkompetenz

Trotz dieser Entwicklung gibt es in der Schweiz einen andauernden Boom bei der Neugründung von Brauereien. Zurzeit sind über 300 Braustätten biersteuerpflichtig, im Jahr 2000 waren es noch 96. Um die Bierkultur in der Schweiz weiter zu fördern, haben der SBV und seine Mitglieder die Schirmherrschaft über die Diplom-Biersommelier-Ausbildung der Brauakademie Doemens (Gräfelfing/D) in der Schweiz übernommen. Mit dieser Ausbildung soll die Bierkompetenz im Land und in der Gastronomie gefördert werden. Weitere Ausbildungsprojekte sind in Planung. So arbeitet die Branchenorganisation der Brauwirtschaft eng mit Gastrouisse zusammen, um Restaurationsfachleuten künftig einen Intensiv-Ausbildungslehrgang zum «Schweizer Bierberater» anbieten zu können. Zum Schweizer Brauerei-Verband gehören 16 Unternehmen mit 19 Braustätten, die zusammen rund 97 Prozent der Inlandproduktion abdecken. Der Gesamtumsatz der Schweizer Brauwirtschaft beläuft sich derzeit auf rund eine Milliarde Franken. ■ (René Pfister/SBV)

Esther Girsberger, Publizistin und Dozentin

Paukerpädagogik à l'africaine



Bild: zlg

Kürzlich waren wir mit unseren beiden Kindern in Kenia. Unter anderem verbrachten wir einen Tag in einer von einem Schweizer gegründeten, privaten Schule in den Slums von Nairobi. Die Räume platzen aus allen Nähten, die Warteliste ist lang. Platz finden die Allerärmsten und die Allerschwächsten.

Es sind mehrheitlich Kinder eines alleinerziehenden Erwachsenen, weil der Vater oder die Mutter an Aids gestorben oder der Mann davongelaufen ist. Oder weil das Kind, das beim Onkel aufwächst, missbraucht wurde und umplatziert werden musste. Viele Grundschulen in Kenia werden privat geführt, durchaus zum Vorteil der Kinder. Denn immer wieder – letztmals öffentlich bekannt im Februar 2010 – ergaunern sich Funktionäre des Erziehungsministeriums und Lehrpersonal vom Staat mehrere Millionen.

Unser älterer Sohn, der in Zürich die zweite Primarschulklasse besucht, wurde während der Zeit in den kenianischen Schulzimmern immer ruhiger. Schliesslich stellte er etwas konsterniert fest, dass die gleichaltrigen Kinder viel besser lesen, schreiben und rechnen könnten als er und dass sie jeden Tag sehr viele Hausaufgaben machen würden.

Tatsächlich waren die schulischen Fähigkeiten der Primarschulkinder von der ersten bis zur sechsten Klasse eindrucklich. So eindrucklich,

dass ich mich hintersann, warum eine Schule, die zwar keine Migrantenkinder wie die meisten schweizerischen Volksschulen betreut, dafür unzählige traumatisierte und vernachlässigte Mädchen und Knaben, eine solche Leistung zu Stande bringt. Kein Zweifel, wären die Kinder dieser Schule bei der PISA-Untersuchung berücksichtigt worden, sie hätten besser abgeschnitten als ihre «Peers» in der Schweiz.

Der Grund für die Diskrepanz zwischen kenianischen und schweizerischen Schulleistungen ist schnell gefunden: Die afrikanischen Kinder sind hoch motiviert. Zu Hause erwartet sie gar nichts, weder Essen noch Malstifte noch ein anregendes soziales Umfeld. Ebenso motiviert wie die Kinder sind die Lehrerinnen und Lehrer, die ihre helle Freude am disziplinierten Lehren und Lernen haben.

Blieb mir die Frage, warum bei diesen günstigen Bedingungen das Wissen nach der Volksschule nicht gewinnbringender eingesetzt werden kann. Selbstverständlich sind es in erster Linie die bekannten ungünstigen Rahmenbedingungen wie das – im Vergleich zur Wirtschaft – überproportionale Bevölkerungswachstum oder eine korrupte Regierung, die Land und Leute nicht weiter bringen. Aber es sind vor allem auch die beschränkten Ressourcen noch während der Schulzeit, welche die Vermittlung dessen verhindern, was im späteren Berufsleben auch von Bedeutung ist: die praktische Intelligenz, die gerade in einem Entwicklungsland von grosser Bedeutung wäre; Handarbeit, Werken, textiles und technisches Gestalten sind Fächer, die zugunsten der «Paukerpädagogik» vergessen gehen.

Auf den ersten Blick hat sich sogar der Schweizer Bub gewünscht, dass man die fordernde Paukerpädagogik auch in der Schweiz wieder mehr beachtet. Aber ohne die Förderung der praktischen Intelligenz zu vernachlässigen, möchte man den Experten und Mächtetegn-Pädagogen in der Schweiz zurufen. ■

Wirtschaftspolitik

Staatsverschuldung und wirtschaftliche Konsequenzen für die Schweiz

Die Schweiz ist keine wirtschaftliche Insel. Ihr Florieren hängt stark von den internationalen Entwicklungen ab. Ein Phänomen, das die internationalen Entwicklungen zurzeit stark prägt, ist die massive Überschuldung der Staatshaushalte im OECD-Raum. Da stellt sich die Frage, welche wirtschaftspolitischen Rückschlüsse für unser Land gezogen werden müssen. *Pascal Gentinetta*

Wir alle wissen, dass unser Land zurzeit auf einem im internationalen Vergleich äusserst gesunden Fundament steht: tiefe Staatsverschuldung, kaum rote Zahlen und ein funktionierender Staat auf allen Ebenen. Dieser gesunde Finanzhaushaltszustand geht dank dem gelebten internen – und vom Volk deutlich bekräftigten – Steuerwettbewerb auch mit proaktiven Steuerreformen einher. Gesunde Finanzen und ein attraktives Steuerumfeld sind so miteinander vereinbar. Mit weiteren Standortfaktoren wirkt sich das positiv auf die Wirtschaftsentwicklung aus.

Im internationalen Benchmark haben unsere Unternehmen ihre Hausaufgaben vergleichsweise frühzeitig gemacht und damit die jüngste Wirtschaftskrise insgesamt besser gemeistert als in anderen Ländern. Die Schweizer Wirtschaft steht heute solide da. Das wirkt sich auch auf die Arbeitsplätze aus: Unser Arbeitsmarkt entwickelt sich weiterhin positiv.

Staatsverschuldung und Dominoeffekt

Doch wir dürfen uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen. Auch dürfen wir das äusserst labile internationale Umfeld nicht ausblenden. Die jüngsten Informationen und Medienberichte zur finanziellen Situation in Irland oder Griechenland sind bekannt. Zahlreiche weitere Industriestaaten weisen horrende Defizite von bis über zehn Prozent des BIP aus. Solche Werte wurden zuletzt im Zweiten Weltkrieg beobachtet und sind weit weg von den ursprünglichen Maastricht-Kriterien.

Damit ist ein markanter Schuldenanstieg in nahezu allen OECD-Staaten in den letzten drei Jahren zu beobachten



Sieht wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf: Economiesuisse-Direktor Pascal Gentinetta.

(siehe Grafik). Im Durchschnitt ist die Staatsverschuldung seit Beginn der Krise um über 20 Prozent des BIP gewachsen. Diese massive Verschuldung ist vor allem auf die Staatsinterventionen zur Stützung des Finanzsystems und zur Konjunkturbelebung zurückzuführen.

Eine glaubwürdige Trendwende ist heute nicht sichtbar. Im Gegenteil, der Ausgabendruck in vielen Staaten ist weiterhin stark und die implizite Verschuldung – das heisst die ungedeckten Kosten der heute eingegangenen Verpflichtungen im Sozialsystem – könnte die Verschuldungswerte gewisser Länder exponentiell anwachsen lassen.

Gefahren und Trend zum Transferstaat

Auch die Schweiz ist aus Gründen der Demografie nicht vor dieser Gefahr gefeit. Strukturell gesehen bewirken diese ungedeckten Verpflichtungen in den Sozialsystemen unweigerlich einen «Crowding-out-Effekt» gegenüber anderen Staatsaufgaben. Damit wird unser Staat

immer mehr zu einem Transferstaat. Als Folge bleiben immer weniger Mittel, um in wachstumsträchtige Bereiche wie Bildung oder Infrastruktur zu investieren. Es findet ein Verdrängungseffekt statt. Das wirkt sich auf Dauer äusserst negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum des betroffenen Landes aus.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die stark verschuldeten Staaten – wegen der internationalen Verflechtung – andere, besser aufgestellte Staaten anstecken. So fragt sich insbesondere, wie lange die Staaten im Euroraum die strachelnden Länder stützen können, ohne selbst in die Tiefe gerissen zu werden. Ich möchte auf drei brisante Folgen der gegenwärtigen Verschuldungskrise eingehen:

- Neues Phänomen eines Crowding-out-Effekts der Schuldzinsen: Es sind nicht mehr nur die Sozialsysteme, die die anderen Aufgabenbereiche verdrängen. Neu steigen die Ausgaben für

Schuldzinsen rasant an und verdrängen alle anderen Ausgabenposten – Sozialsysteme inklusive – aus den Budgets. Ohne Gegenmassnahmen müsste in gewissen Ländern nahezu einer von vier Steuerfranken für blosse Schuldzinsen verwendet werden.

- Refinanzierungskonditionen als Zeitbombe: Geht man nicht mehr von den gleichen Konditionen aus, wie sie in der Vergangenheit galten, sondern von marktbedingt deutlich verschärften, droht gewissen Ländern der Konkurs. Das kann nur verhindert werden, wenn sie schnellstmöglich Gegenmassnahmen einleiten.
- Konsolidierungsbedarf in der EU als Herkulesarbeit: Um überhaupt innerhalb von 15 Jahren die Maastricht-Kriterien zu erreichen, sind gemäss Berechnungen von Businesseurope jährliche Überschüsse von etwa drei Prozent des BIP und gleichzeitig jährliche Realwachstumswerte von zwei Prozent erforderlich. Es darf bezweifelt werden, dass das möglich ist.

Aufwertung des Frankens

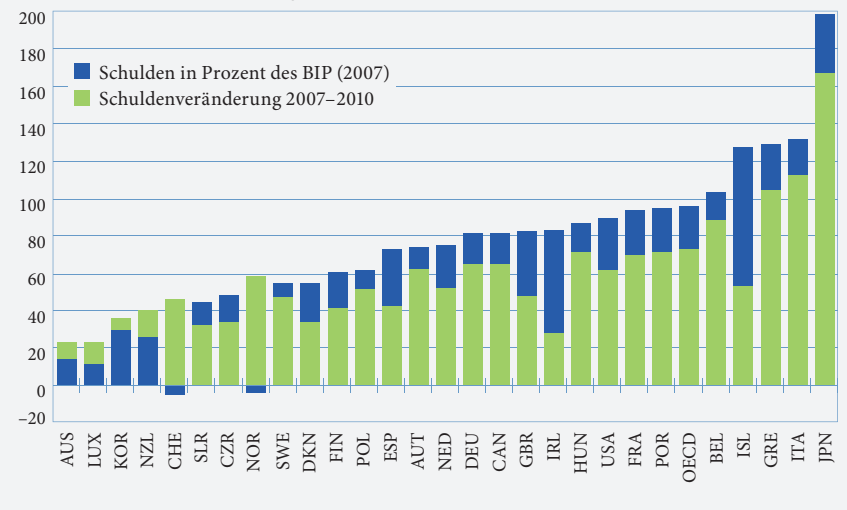
Die Schweiz als kleine offene Volkswirtschaft befindet sich inmitten des weltweiten «Wettersturms». Die Verschuldungskrise könnte weitere erhebliche Auswirkungen auf den Wechselkurs des Frankens haben. Die Aufwertung des Frankens (siehe Grafik) belastet die Schweizer Exportwirtschaft. Besonders betroffen sind der Tourismus, die Textilindustrie, die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie und die KMU-Wirtschaft mit Absatzmärkten in Europa. Auch der enorme Konsolidierungsbedarf in der EU wird zwangsläufig den politischen und finanziellen Druck auf die Schweiz erhöhen.

Folgerungen für die Schweizer Wirtschaftspolitik

Wie soll sich die Schweiz in diesem Umfeld wirtschaftspolitisch verhalten? Im Vordergrund stehen folgende wirtschaftspolitische Konsequenzen:

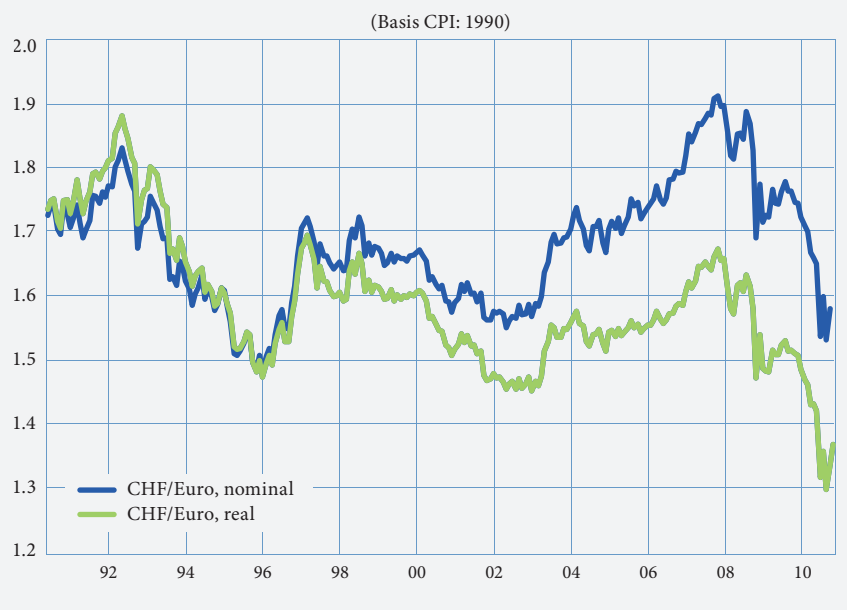
- Finanzpolitische Hausaufgaben vorausschauend angehen und lösen: Die Schuldenbremse muss eingehalten werden und sollte auch auf die Sozialversicherungen ausgedehnt werden.

Weltweit hohe und steigende Schulden



Quelle: OECD Economic Outlook Nr. 97/economiesuisse

Nominaler und realer Wechselkurs CHF/Euro



Quelle: Thomson Reuters Datastream/economiesuisse

- Im internationalen Steuerwettbewerb mithalten: Es besteht klarer Handlungsbedarf im Bereich unserer Unternehmensbesteuerung. Diese gilt es so zu verbessern, dass wir an der Spitze bleiben und unser Steuersystem international nicht angreifbar ist.
- Sich auf einen langfristig starken Franken einstellen: Das gilt vor allem für unsere Exportwirtschaft.
- Die Schweiz muss sich einer stärkeren Zentralisierung der EU durch eine harmonisiertere Wirtschafts- und Finanzpolitik bewusst sein und sich darauf einstellen.

Die Schweiz ist keine Insel, sondern ist wirtschaftlich international stark verflochten. Unser Land hat deshalb ein klares Interesse, dass es unserem europäischen Umfeld gut geht und es wirtschaftlich gedeihen kann. Wir müssen unsere Nachbarn auf ihrem schmerzvollen Restrukturierungsweg wohlwollend begleiten. Mit ihren Stärken will die Schweizer Wirtschaft auch zu einem kompetitiven Europa beitragen. ■

Dr. Pascal Gentinetta ist Vorsitzender der Geschäftsleitung von Economiesuisse.

Walter Schmid, Präsident der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS)

«Ergänzungsleistungen für Familien haben für uns eine grosse Bedeutung»

Die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) will die Armut bis ins Jahr 2020 halbieren. Unter anderem mit Ergänzungsleistungen für Familien, bei denen das Einkommen nicht ausreicht. Walter Schmid, Präsident der SKOS, erklärt, weshalb er für diese umstrittene Massnahme ist und was er von einem Rahmengesetz für Sozialhilfe hält. *Jürg Wiler*

Herr Schmid, weshalb erachten Sie diesen Ausbau der Sozialleistungen in der reichen Schweiz als nötig?

Walter Schmid: Eines der grössten Armutsrisiken in der Schweiz ist es, eine Familie zu haben. Schon mit zwei, drei Kindern kommen Eltern mit niedrigen Einkommen rasch unter die Armutsgrenze. Bei nur einem Elternteil reicht es erst recht nicht. So bezieht heute schon jede vierte alleinerziehende Person und jedes zehnte Kind Sozialhilfe. Zu den so genannten Working Poor zählen vor allem Familien. Bei der Armutsbekämpfung hat die Bekämpfung der Familienarmut heute Priorität. Neben der SKOS messen auch die kantonalen Sozialdirektoren den Ergänzungsleistungen für Familien eine grosse Bedeutung zu.

Nun besteht aber die Gefahr, dass die «bedarfsgerechten» Ergänzungsleistungen den Arbeitsanreiz für Eltern schwinden lassen. Warum sollen Eltern voll

arbeiten, wenn sie dank Ergänzungsleistungen ohne Erwerbsarbeit oder mit Teilzeitarbeit ein gleich hohes Einkommen erzielen und ihr Bedarf somit gedeckt ist?

Diese Befürchtung ist völlig unbegründet. Die meisten Modelle, die heute seriös diskutiert werden, knüpfen Ergänzungsleistungen an die Erwerbstätigkeit mindestens eines Elternteils. Also nur wer arbeitet, könnte diese Leistungen überhaupt geltend machen.

Sie erwähnen nichts vom zweiten Elternteil, der dadurch zuhause bleiben kann.

Konkret: Einerseits zahlt der Kanton Solothurn seit Anfang 2010 Ergänzungsleistungen an bedürftige Familien. Andererseits deckt seit 1997 im Kanton Tessin eine Kleinkinderzulage den Existenzbedarf der Familie, bis das Kind drei Jahre alt ist. Doch im Tessin führt gemäss einer Untersuchung die Zulage dazu, dass Mütter in den ersten drei



Kämpft gegen die Familienarmut: SKOS-Präsident Walter Schmid.

Lebensjahren des Kindes keinen finanziellen Anreiz haben, die berufliche Tätigkeit wieder aufzunehmen.

An diesen Beispielen kann man schön sehen, wie sich die Haltungen in der Bevölkerung ändern. In den 1990er-Jahren war man noch der Meinung, Mütter sollten sich in den ersten Jahren möglichst der Betreuung ihrer Kinder widmen. Heute rufen alle danach, dass die Eltern subito wieder arbeiten, weil die Erwerbsarbeit als wichtiger gewertet wird als die Kinderbetreuung. Das Solothurner Modell hat deshalb die Arbeitsanreize deutlich verstärkt und damit die Schwächen des Tessiner Modells – aus heutiger Sicht! – korrigiert.

Wird durch die Ausrichtung von Ergänzungsleistungen nicht das Risiko, dass Eltern auf die Sozialhilfe vertrauen, an die Kinder weitergegeben? So ist in Deutschland zu beobachten, dass der Nachwuchs von Hartz-IV-Empfängern

Position des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zur Frage von Ergänzungsleistungen für Familien

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) lehnt die Einführung von Ergänzungsleistungen (EL) für Familien ab. Zum einen entspricht eine solche Neuerung nicht dem Prinzip der Selbstverantwortung und der Subsidiarität, und zum anderen ist im föderalistischen System der Schweiz das Bedarfsleistungssystem kantonal geregelt. Es ist deshalb nicht opportun, einen neuen Sozialversicherungszweig und damit eine neue Aufgabe auf Bundesebene zu schaffen. Im Übrigen fehlt auch ein Finanzierungskonzept für eine derartige neue und dauerhafte Einrichtung.

Das «Tessiner Modell» oder das «Solothurner Modell» zeigen darüber hinaus die unterschiedlichen kantonalen Vorstellungen über die Ausgestaltung solcher EL, die nicht mit einer Bundeslösung zwangsuniformiert werden dürfen. Mit Blick auf die Finanzierungsart für kantonale Lösungen lehnt der SAV eine solche über Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeiträge ab (wie z. B. in der Vorlage im Kanton VD vorgesehen). ■ (Roland A. Müller)

mitbekommt, wie die Eltern ohne Arbeitsleistung ein Auskommen haben. Nicht selten gehen die Kinder dann den gleichen Weg.

Die «Vererbung» oder die Pauperisierung ganzer Generationen gibt es tatsächlich. Das beobachten wir vor allem im Ausland, wo ganze Bevölkerungsteile in Armut leben und die Jugendlichen keine Perspektiven haben. Ergänzungsleistungen sind nur ein sozialpolitisches Instrument. Sie sollen sicherstellen, dass Familien, in denen gearbeitet wird, wenigstens ein bescheidenes Auskommen finden. Und zwar überall dort, wo das Lohnniveau dies nicht ermöglicht. Heute beziehen sie oftmals Sozialhilfe, was die Sache nicht besser macht.

Welche Lösungen sehen Sie für die Kinder?

Es braucht besondere Anstrengungen, Jugendlichen aus schwachen sozialen Schichten den Zugang zu einer Berufsausbildung und zum Berufseinstieg zu ermöglichen. Zum Glück haben wir in der Schweiz eine vergleichsweise kleine Rate an Jugendarbeitslosigkeit. Aber jeder Jugendliche ohne Perspektive ist einer zu viel.

Könnten bei der Einführung von solchen Leistungen nicht auch andere Erwerbstätige ohne Kinder, die in prekären Verhältnissen leben – also Working Poor –, zu Recht das Gleiche einfordern wie Familien?

Es gibt nur wenige allein lebende Working Poor, Personen ohne Kinder also, die voll arbeiten und nicht auf das Existenzminimum kommen. Auch niedrige Einkommen von 3000 bis 4000 Franken sind heute klar höher als das Existenzminimum einer einzelnen Person. Deshalb rechtfertigt sich die Einschränkung der Ergänzungsleistungen auf Familien.

Wie sollen diesen teuren Ergänzungsleistungen finanziert werden?

Diese Ergänzungsleistungen sind nicht teuer. Überhaupt stellen sie eines der wirksamsten und kostengünstigsten Instrumente zur Armutsbekämpfung dar. Mit einigen hundert Millionen Franken liesse sich die Armutsquote markant reduzieren. Zum Teil würde damit auch die Sozialhilfe entlastet. Im Vergleich



Bild: iStockphoto.com/Stephan Zabel

Jede vierte alleinerziehende Person und jedes zehnte Kind bezieht in der Schweiz Sozialhilfe.

zu den Milliarden an Sozialtransfers, die wir in das Gesundheitssystem und die Pensionskassen pumpen – mit gelegentlich eher magerer Wirkung –, nehmen sich die Ergänzungsleistungen für Familien mit ihren niederen Kosten und ihrer hohen Performance nicht schlecht aus.

Nochmals: Wer soll die – gemäss Ihren Schätzungen – «einigen hundert Millionen Franken» bezahlen?

Ich glaube, dass ein Kostenteiler zwischen Bund und Kantonen, wie er bei den Ergänzungsleistungen besteht, vernünftig wäre. Als bedarfsabhängige Leistung müsste sie über Steuern finanziert werden.

Zu einem Thema, das mit den Ergänzungsleistungen für Familien zusammenhängt. Was meinen Sie zu einem Rahmengesetz für die Sozialhilfe?

Natürlich soll die Sozialhilfe im Vollzug einen engen lokalen Bezug behalten. Oft finden sich in den Gemeinden die besten Lösungen. Aber die Spielregeln sollten für das ganze Land die gleichen sein. Inzwischen kommt allerdings das Dogma, wonach die Sozialhilfe auf Teufel komm raus kantonale oder kommunale geregelt sein muss, ins Wanken. Man merkt, dass die Arbeitslosenversiche-

rung, die Invalidenversicherung und die Sozialhilfe nur dann wirksamer zusammenarbeiten können, wenn auch für die Sozialhilfe einige national verbindliche Regeln gelten.

Welchen Inhalt hätte ein solches Rahmengesetz auf Bundesebene?

Zurzeit gibt es verschiedenste Vorstellungen, die erst noch zusammenfinden müssen. Neben der Idee eines Rahmengesetzes, welches einfach die Sozialhilfe im engeren Sinne koordiniert, bestehen weitere Ideen. Etwa jene zu einem breiteren Bundesgesetz zur Existenzsicherung. Dieses legt auf dem entsprechenden Verfassungsartikel aufbauend das Wer und Wie bei der Existenzsicherung fest. Eine weitere Idee geht dahin, das Thema der Arbeitsintegration über alle Sicherungssysteme hinweg in einem Gesetz zu behandeln. Auch das könnte Sinn machen.

Entscheidend wäre es nun, dass der Bund klar und deutlich Ja sagt zu einem solchen Gesetzesprojekt. Erfahrungsgemäss wird es dann immer noch zehn Jahre dauern, bis etwas in Kraft tritt. Aber so könnten wir nun endlich damit beginnen, die Optimierung des sozialen Sicherungssystems an die Hand zu nehmen und politische Optionen zu entwickeln. ■

Stiftung MyHandicap

Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs

Ein neues Motivations- und Sensibilisierungsprogramm will mehr handicaperten Menschen den Zugang zum regulären Arbeitsmarkt verschaffen. Dabei sollen die Fähigkeiten und Stärken der Betroffenen und deren Wert für die Arbeitswelt im Fokus stehen. Kernstück des Programms ist die Internet-Plattform www.myhandicap.ch, die Stellensuchende, Arbeitgeber und spezialisierte Stellen zusammenbringt. *Jürg Wiler*



Bild: Sommerblick

Zielgruppe von MyHandicap: Menschen wie Ramona Spielmann, die eine KV-Stelle gefunden hat.

Menschen mit körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung sehen sich im Alltag aufgrund ihrer individuellen Einschränkungen mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören mitunter Probleme beim Finden einer Arbeitsstelle, die den individuellen Fähigkeiten und Stärken entspricht und zu einem erfüllten Leben beiträgt. Mit dem Programm «Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs» wollen die Stiftung MyHandicap und ihre Partnerorganisationen Arbeitnehmende mit Handicap dazu anregen, sich selbstbewusst um eine Stelle im sogenannten ersten Arbeitsmarkt zu bewerben.

Erfahrungen zeigten, «dass die Bereitschaft seitens der Arbeitgeber, bei der Stellenbesetzung auch Behinderte zu berücksichtigen, grundsätzlich gross ist», teilte die Stiftung mit. Jedoch fehle es oft an aktivem Engagement und Kontaktmöglichkeiten. Deshalb wollen die Partner auch zentrale Stakeholder – allen voran Arbeitgeber, Institutionen, Politik und Behörden – ansprechen und sie motivieren, sich für die Integration

und Reintegration von Handicaperten in den Arbeitsalltag einzusetzen. Für Arbeitgeber eröffnet sich eine zusätzliche Möglichkeit, für sich und ihre Kunden Talent und Spezialwissen zu erschliessen.

Zentrales Element des Programms ist die professionell bewirtschaftete Internet-Plattform der Stiftung www.myhandicap.ch, die potenzielle Arbeitnehmende und Arbeitgeber auf diesem Marktplatz direkt zusammenführt. Das Portal ermöglicht den Bewerberinnen

und Bewerbern, eine sogenannte Job-DNA zu erstellen und auf diesem Weg ihre Stärken und Fähigkeiten mit den in den ausgeschriebenen Stellen definierten Anforderungen abzugleichen. Neben der eigentlichen Jobbörse finden beide Seiten zahlreiche Instrumente und Informationen zum Thema.

Für ein Miteinander

Die Umsetzung des Programms erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der IV-Stellen-Konferenz und ihren kantonalen IV-Stellen. Neben MyHandicap fungieren Partner aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Medien sowie das Bundesamt für Sozialversicherungen und der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV). Prof. Dr. Roland A. Müller, Mitglied der SAV-Geschäftsleitung, engagiert sich für die Mobilisierung der Schweizer Arbeitgeber: «Ich setze mich dafür ein, dass sie Behinderte noch vermehrt in die Arbeitswelt integrieren und dabei deren Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellen, dass sie intensiver mit den kantonalen IV-Stellen zusammenarbeiten sowie negative Anreize abgebaut werden. Kurz: Dass die Arbeitgeber auf ein Miteinander statt auf ein Gegeneinander setzen.» ■

Die **Stiftung MyHandicap** mit Sitz in Zürich wurde 2004 vom Internetunternehmer Joachim Schoss (u. a. Gründer der Scout24-Gruppe) ins Leben gerufen. Auslöser für seine Idee war ein schwerer Verkehrsunfall, bei dem er einen Arm und ein Bein verlor. Die Stiftung will die Lebenssituation von behinderten Menschen und deren Angehörigen verbessern und hat sich seit ihrer Gründung zu einer der wichtigsten Institutionen in diesem Bereich entwickelt. Den Schwerpunkt bilden die drei Bereiche Information, Integration und Forschung. Dafür nutzt die Organisation hauptsächlich das Internet und ein eigenes Zentrum an der Universität St. Gallen. Nach dem Prinzip der Vernetzung kooperiert MyHandicap mit zahlreichen anderen Organisationen. Weiter verfügt die Stiftung über ein Netzwerk von Menschen mit Handicap, die anderen Behinderten mit ihren Erfahrungen helfen. ■ (Wi)

Übersicht

Sozialversicherungen: Gesetzlich bestimmte Beiträge für 2011

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat die gesetzlich bestimmten Beiträge sowie Prämien und Grenzbeträge der Sozialversicherungen für das Jahr 2011 aufgelistet. Unsere Tabelle mit den Zahlen und Bemerkungen zu Beitragssätzen und Prämien (Eckdaten) ermöglicht einen Überblick.

	Beitragssatz / Prämie	Grenzbeträge / Bemerkungen
AHV	8,4 % (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 4,2 %) Selbstständigerwerbende 7,8 % (mit sinkender Skala, untere Grenze 9300 Fr., obere Grenze 55 700 Fr.) Minimalbeitrag AHV/IV/EO 475 Fr.	Minimale einfache Rente: 13 920 Fr. Maximale einfache Rente: 27 840 Fr. Rentenbildendes Maximum: 83 520 Fr.
IV	1,4 % (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,7 %)	wie AHV
EO	0,5 % (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,25 %)	14 Wochen Mutterschaftsentschädigung; max. 80 % des Lohnes (max. 196 Fr. pro Tag). Grundentschädigung 80 % des Lohnes, Tagesentschädigung für Rekruten 62 Fr.
ALV	2,2 % für Einkommen bis Jahreslohn 126 000 Fr.; + 1,0 % für Einkommen von 126 001 Fr. bis 315 000 Fr. Keine Beiträge für Einkommensteile ab 315 000 Fr. (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 1,1 % bzw. 0,5 %)	126 000 Fr. ist der maximal versicherte Verdienst
UVG	Prämien der Berufsunfallversicherung (BUV) und Nicht-Berufsunfallversicherung (NBUV): Tarifierungen in einzelnen Tarifklassen Betriebsbezogene Prämiensätze in Lohnprozentanteilen	Der Arbeitgeber schuldet dem Versicherer die BUV- und NBUV-Prämien. Er kann den Anteil der NBUV-Prämien dem Arbeitnehmenden vom Lohn abziehen. Die NBUV ist wirksam, wenn die Wochenarbeitszeit bei einem Arbeitgeber mind. 8 Std. beträgt. Maximaler versicherter Jahreslohn: 126 000 Fr.
BVG	Grenzbeträge gemäss Art. 7 Abs. 1, Art. 8 Abs. 1 und 2 Altersgutschriften nach Reglement der Vorsorgeeinrichtung	Mindestjahreslohn / Eintrittsschwelle: 20 880 Fr. Koordinationsabzug: 24 360 Fr. Obere Limite des Jahreslohnes: 83 520 Fr. Maximaler koordinierter Lohn: 59 160 Fr. Minimaler koordinierter Lohn: 3 480 Fr.
MV	Keine Prämien für Dienstleistende	Höchstbetrag des versicherten Verdiensts: 146 206 Fr.
FZ	Nur durch Arbeitgeber finanziert (Ausnahme Kt. VS): 0,1 % bis 4,0 %, je nach Kanton/Familienausgleichskasse	Kinderzulagen von mindestens 200 Fr. und Ausbildungszulagen von mindestens 250 Fr. pro Kind und Monat; in etlichen Kantonen sind höhere Ansätze vorgeschrieben

AG: Arbeitgeber
AN: Arbeitnehmender
AHV: Alters- und Hinterbliebenenversicherung
IV: Invalidenversicherung
EO: Erwerbsersatzordnung
ALV: Arbeitslosenversicherung

UVG: Unfallversicherung
BUV: Berufsunfallversicherung
NBUV: Nicht-Berufsunfallversicherung
BVG: Berufliche Vorsorge
MV: Militärversicherung
FZ: Familienzulagen

www.arbeitgeber.ch

VERANSTALTUNGEN

16. Berner HR-Forum:**Nachwuchs versus «Powerager» – kein Problem und kein Paradox?**

Datum: 26. Januar 2011

Ort: Kursaal Bern

Veranstalter: WKS KV Bildung, Bern

Tel. 031 380 30 30

info@wksbern.ch

www.bernerhrforum.ch

Input-Referate, Fachtagungen und Workshops für Personal- und Ausbildungsfachleute

Veranstalter:

HR Swiss und ihre Mitglieder bieten zahlreiche Veranstaltungen an, die über aktuelle Fragen aus dem Bereich des Personalmanagements informieren und den Rahmen für einen Austausch unter Fachleuten bieten.

HR Swiss: www.hrswiss.ch

Basler Gesellschaft für Personal-Management: www.bgp-basel.ch

HR Bern: www.hrbern.ch

Zürcher Gesellschaft für Personal-Management: www.zgp.ch

Juristische Weiterbildungen in Fragen des nationalen, europäischen und internationalen Rechts

Veranstalter: Europa Institut an der Universität Zürich

Tel. 044 634 48 91

eiz@eiz.uzh.ch

www.eiz.uzh.ch

Seminare in den Bereichen Management, Logistik und Kommunikation

Veranstalter: BWI Management

Weiterbildung der ETH Zürich

Tel. 044 277 70 40

info@bwi.ch

www.bwi.ch

Weitere Veranstaltungen
auf www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Nonstop@work**

Kompetenter Umgang mit ständiger Erreichbarkeit. Info-Schrift des KV Schweiz in Zusammenarbeit mit dem ifa Institut für Arbeitsmedizin, 2010, 52 Seiten, Broschüre, Fr. 18.–, KV Schweiz, Zürich. iPhone, BlackBerry, E-Mail und Co. sorgen für ständige Erreichbarkeit. Die Info-Schrift zeigt Tipps und Tricks für den kompetenten Umgang mit den neuen Technologien.

Swiss Civil Code

English Version. Siegfried Wyler, Barbara Wyler, 2009, 266 Seiten, gebunden, Fr. 195.–, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-07230-1. Die englische Übersetzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (ZGB) ist eine vollständig aufgearbeitete Ausgabe des früher in der Remak Verlags AG erschienenen «Swiss Civil Code». Stand der Gesetzgebung: 1. September 2009.

**Gold**

Mental stark zur Bestleistung. Jörg Wetzel, 2010, 208 Seiten, broschiert, Fr. 39.90, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-05398-0. Mentale Stärke kann jeder Mensch erlangen. Was es braucht, ist eine gute Anleitung und viel Übung. Wie man in nur sieben Schritten zu mentaler Stärke gelangt, verrät dieses Buch.

Sinnlose Wettbewerbe

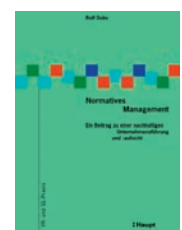
Warum wir immer mehr Unsinn produzieren. Mathias Binswanger, 2010, 239 Seiten, gebunden, Fr. 30.50, Verlag Herder, Freiburg i.B., ISBN 978-3-451-30348-7. Je mehr Wettbewerb – umso besser! Diese Überzeugung führt dazu, auch da, wo es keinen Markt gibt, künstliche Wettbewerbe zu inszenieren. Der Autor zeigt die Absurditäten und fordert zum Umdenken auf.

**Das Pisa-Echo**

Internationale Reaktionen auf die Bildungsstudie. P. Knodel, K. Martens, D. de Olano, M. Popp (Hrsg.), 2010, 326 S., brosch., Fr. 49.90, Campus Verlag, Frankfurt a.M., ISBN 978-3-593-39327-8. Die Autoren nehmen das Pisa-Echo bei Gewinnern und Verlierern unter die Lupe, von Deutschland, der Schweiz, Spanien, England und Frankreich bis nach Mexiko, Neuseeland und die USA.

Normatives Management

Ein Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und -aufsicht. Rolf Dubs, 2010, 82 S., brosch., Fr. 19.80, Haupt Verlag, Bern, ISBN 978-3-258-07632-4. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass sich ein neues Management-Modell aufdrängt. Der Autor bietet einen praktischen Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung und -aufsicht.

**Von der Fachhochschule an die Universität**

Eine Bestandesaufnahme der Durchlässigkeit im schweizerischen Hochschulsystem. T. Bucher, U. Dürsteler, 2011, 144 S., kart., Fr. 39.–, Haupt Verlag, Bern, ISBN 978-3-258-07639-3. Das Aus- und Weiterbildungsangebot der Schweiz wird auch auf tertiärer Stufe immer umfangreicher und durchlässiger. Das Buch leistet Orientierungshilfe bei der studentischen Mobilität.

Alois Lageder, Margreid (Südtirol/Italien)

Weinproduzent im Einklang mit der Natur

Der Vorzeigewinzer des Südtirols produziert mit rund 50 Mitarbeitenden elegante und ausdrucksvolle Weine. Er profiliert sich auch mit biodynamischen Anbaumethoden. *Rudolf Trefzer*



Bild: Rudolf Trefzer

Pionier des Südtiroler Weinbaus: Alois Lageder hat grossen Respekt vor der Natur.

Ein Besuch bei Alois Lageder auf seinem Anstaz Tör Löwengang in Margreid, im südlichen Teil der Südtiroler Weinstrasse, ist immer eine Begegnung der besonderen Art. Auch wenn das letzte Zusammentreffen erst ein Jahr zurückliegen mag, so hat der weltoffene und selbstbewusste Qualitätspionier des Südtiroler Weinbaus mit seinen Mitarbeitern bereits wieder einen bemerkenswerten Schritt vorwärts getan. Vorwärts heisst für Lageder nicht, auf der jeweils neusten Welle einer schnelllebigen Mode mitzusurfen, sondern vielmehr das auf den Grundsätzen der Ganzheitlichkeit basierende Bemühen, beharrlich den eingeschlagenen Weg weiterzugehen und auf behutsame und die Natur respektierende Weise eigenständige, ausdrucksstarke Weine zu keltern.

Dabei zählt für Lageder nicht das Endresultat allein. Genauso wichtig ist ihm, dass der Weg, der zum Ziel führt, durch nachhaltiges Handeln geprägt ist. «Nur im Einklang mit der Natur», betont er, «kann man auf Dauer hochwertige Weine erzeugen.» Alois Lageder, der in fünfter

Generation mit seiner Schwester Wengeldgard von Delleman und deren Gatten, dem Önologen Luis von Delleman, das 1823 in Bozen gegründete Familienunternehmen leitet, ist nicht ein Mann der grossen Worte, sondern des konsequenten Handelns. Als einer der ersten im Südtirol erkannte er in den 1980er-Jahren, dass die Zukunft des Weinbaus nicht in der Quantität, sondern in der Qualität liegt. Seither hat er unermüdlich daran gearbeitet, seine zukunftsweisenden Vorstellungen zu verwirklichen. Dazu gehört die Errichtung des neuen Keller- und Verwaltungsgebäudes in Margreid im Jahr 1996. Dank spezieller baulicher Massnahmen und der Nutzung von Sonnenenergie und Erdwärme sowie durch Wärmerückgewinnung kann auf den Einsatz fossiler Brennstoffe verzichtet werden.

Sorgfalt und 34 Weine

Besondere Aufmerksamkeit hat Lageder über die Jahre hinweg der Verbesserung des Rebbaus geschenkt. Neubestockungen, sorgfältige, dem Terroir angepasste Sortenwahl, die Ersetzung

Alois Lageder

Sitz: Margreid (Südtirol)

Seit: 1823 (Familienbetrieb)

Mitarbeitende: ca. 55 (fluktuierend)

Anbaufläche: 153 ha (50 eigene)

Infos: www.aloislageder.eu

Italien

Einwohner: 60 Millionen

Währung: Euro

BIP/Kopf: 25 200 Euro

Arbeitslosenquote: ca. 8,3 %

der traditionellen Pergel durch Drahtrahmen und die Erhöhung der Stockdichte auf 6000 bis 8000 Rebpflanzen pro Hektar haben dazu beigetragen, die Qualität und die Typizität der Trauben zu verbessern. Seit etlichen Jahren befasst sich Lageder zudem intensiv mit der Biodynamik, die den Boden als lebendigen Organismus begreift und bestrebt ist, diesen zu revitalisieren. «Die Erfahrungen mit unseren biodynamisch kultivierten Rebparzellen sind äusserst positiv», erklärt er. «Die Reben sind eindeutig vitaler und resistenter gegen Krankheiten und Schädlinge, deshalb haben wir die Bewirtschaftung unserer eigenen Rebplantagen schrittweise umgestellt.» Das sind 50 Hektaren.

Alois Lageder vergleicht seine Rolle als Winzer mit der eines Geburtshelfers und Erziehers. «Das Potenzial eines Weines ist bereits in den Trauben enthalten», kommentiert er. «Unsere Aufgabe besteht darin, das, was in der Natur angelegt ist, auf möglichst sanfte Art in eigenständige, ausdrucksvolle Weine zu verwandeln.» So unterschiedlich die 34 Weine aus dem Hause Lageder je nach Sortenzusammensetzung, Reblage, Ausbau und Jahrgang auch sein mögen, ihnen allen ist Finesse, Eleganz und Nuancenreichtum sowie ein grosses Alterungspotenzial eigen. ■

Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK)

Schaltstelle zwischen Unternehmen, Politik und Öffentlichkeit

Optimale politische Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln: Auf diesem Grundsatz basiert die Tätigkeit der AIHK. Der Verein engagiert sich gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit für die Interessen seiner mehr als 1500 Mitglieder aus Industrie, Handel und Dienstleistungen. Die AIHK hat direkte Drähte zu Entscheidungsträgern, verschafft sich Gehör und wird verstanden. *Markus Geiger*



Bild: Silvia Cöppliger

Setzen sich für die Aargauer Unternehmen ein: Die Mitarbeitenden der AIHK mit ihrem Geschäftsleiter Peter Lüscher (vorne, zweiter von rechts).

Gleich zweimal ging im Herbst 2010 ein Ruck durch den Aargau. Ereignisse aus der Welt der Wirtschaft brachten den Kanton national in die Schlagzeilen: Die Streichung von 750 Stellen bei Alstom in Baden und Birr zum einen, zum andern der Bau neuer Produktionsanlagen von Coop in Schafisheim mit 1100 neuen Arbeitsplätzen.

Die Ankündigungen hallen nach und führen zur Frage nach der Befindlichkeit. «Der Aargau hat die Wirtschaftskrise gut überstanden, dank breiter Fächerung und feiner Struktur der Binnenwirtschaft. Allerdings litten und leiden exportorientierte Unternehmen unter Währungsproblemen», bilanziert Peter Lüscher, Geschäftsleiter der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK). Dem Verein gehören mehr als 1500 Unternehmen an, Tendenz steigend. Sie beschäftigen 40 Prozent aller

Angestellten sämtlicher Branchen im Kanton. Von den Mitgliedsfirmen sind 40 Prozent im Sektor Industrie, die anderen 60 Prozent im Bereich Handel und übrige Dienstleistungen tätig. Die AIHK ist dank ihrer Mitglieder die führende Organisation für Unternehmen im Kanton Aargau.

Auch ein Arbeitgeberverband

1874 wurde der kantonale Handels- und Industrieverein, 1906 der Aargauische Arbeitgeberverband gegründet. 1976 erfolgte die Fusion zur Aargauischen Industrie- und Handelskammer. «Ein guter Entscheid», ist Lüscher überzeugt, «kurze Entscheidungswege, geringer Administrationsaufwand und eine schlanke Organisationsinfrastruktur mit Bündelung der Kräfte sind entscheidende Vorteile für die Mitglieder. Darüber hinaus gestaltet sich die

Tätigkeit für unsere zehn Fachleute auf der Geschäftsstelle durch die Vielfalt der Aufgaben noch interessanter.»

Daniel Knecht, Bauunternehmer aus Brugg, steht der AIHK als Präsident vor. Der Jurist Peter Lüscher ist seit vier Jahren als Geschäftsleiter an der Entfelderstrasse in Aarau tätig; er kann auf 22 Jahre AIHK-Erfahrung in verschiedenen Funktionen bauen. «Bei der personellen Besetzung unserer Geschäftsstelle legen wir Wert auf ein Miteinander von erfahrenen und frisch ausgebildeten Mitarbeitenden», so Lüscher. «Beleg dafür ist die Spanne der Dienstalter, diese liegt zwischen null und 32 Jahren.»

In engem Kontakt mit den Mitgliedsunternehmen

Das Angebot an Leistungen für die Mitgliedsfirmen gliedert sich in die Rubriken Vernetzen, Vertreten, Unterstützen, Fördern. Zu den Voraussetzungen für erfolgreiches Wirken einer Handelskammer gehören Aufbau und Pflege von Kontakten nach allen Seiten. Peter Lüscher: «Wir haben einen direkten Draht zu den Entscheidungsträgern und stossen bei unseren Gesprächspartnern immer auf offene Ohren.»

Die Rahmenbedingungen im Aargau sind auf langfristigen geschäftlichen Erfolg angelegt.

Der Katalog an massgeschneiderten Dienstleistungen ist vielfältig. Schwerpunkte bilden Beratung und Auskünfte in Rechts-, Wirtschafts- und Exportfragen. «Pro Monat», so der Geschäftsleiter, «bearbeiten wir alleine im Fachbereich Recht zwischen 150 und 200 Anfragen unserer Mitglieder.» Weiter erstreckt sich das Angebot auf Wissensvermittlung an Seminaren, Informationen mittels monatlicher Aussände an die Mitglieder sowie Technologietransfer in enger Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Die AIHK gehört zu den Gründerinnen der FITT-Stelle, die den Unternehmen für Fragen zu Forschung,

Innovation und Technologietransfer zur Verfügung steht.

Nach aussen tritt die Organisation mit wirtschaftspolitischen Stellungnahmen, in erster Linie in den hauseigenen monatlichen «Mitteilungen», mit Medienmitteilungen sowie zweimal jährlich mit «made im aargau» in Erscheinung. «made im aargau» wird in Zusammenarbeit zwischen der AIHK und der Aargauer Zeitung herausgegeben und als Beilage dieser Zeitung verteilt.

Im administrativen Bereich entlastet der Verein seine Mitglieder mit einer eigenen AHV- und Familienausgleichskasse. Auf Grund günstiger Verwaltungskosten nimmt diese Dienstleistung in Sachen Effizienz unter den rund hundert AHV-Ausgleichskassen der Schweiz eine Spitzenstellung ein.

Langfristig angelegte Standortpolitik

Beabsichtigt eine Firma, sich im Kanton Aargau niederzulassen, trifft sie auf Rahmenbedingungen, die auf langfristigen geschäftlichen Erfolg angelegt sind. Eine Ansiedelung von Unternehmen zum Preis von Steuererlass oder «Staatskrücken» mittels direkter Wirtschaftsförderung in Form von Subventionen lehnt die AIHK explizit ab. Vielmehr kommt für die Standortattraktivität der in den Statuten festgeschriebene sachpolitische Auftrag des Vereins zum Tragen, und das bedeutet, «für die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen und zu erhalten».

Dass damit der richtige Weg beschritten wird, belegt die alljährlich durchgeführte Umfrage unter den AIHK-Mitgliedern zur Standortqualität. Deren Fazit: 79 Prozent der Firmen beurteilen die Standortqualität als sehr gut beziehungsweise gut und fühlen sich entsprechend im Kanton Aargau wohl. Ein Drittel der Unternehmer beurteilt die steuerliche Belastung als gut, rund 10 Prozent als schlecht. Weiter belegt die Umfrage einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Technische Betriebe bekunden Mühe, Personal zu finden und Lehrstellen zu besetzen. Die Industrie und das Gesundheitswesen sind auf Arbeitskräfte aus dem EU-Raum angewiesen. So pendeln tagtäglich 10 000

Grenzgänger aus Deutschland und 1000 aus Frankreich in den Aargau.

Wirtschaftsraum Nordschweiz wird diskutiert

Standort- und wirtschaftsrelevante Dossiers in der politischen Arbeit der AIHK sind im laufenden Jahr die Steuergesetzrevision, das Rechnungslegungsgesetz und die Gesamtrevision des kantonalen Richtplans. Nach fünfjähriger Probemitgliedschaft verzichtete der Aargau auf einen Beitritt zur Standortmarketing-Organisation Greater Zurich Area aus Kosten-Nutzen-Gründen. Jetzt sind Ideen gefragt. Bei der AIHK denkt man über verschiedene Möglichkeiten nach. So ist eine eigenständige Lösung in Zusammenarbeit mit dem Aussenwirtschaftsförderer Osec vorstellbar. Eine weitere Variante wäre die Zusammenarbeit im Rahmen des Wirtschaftsraums Nordschweiz, in dem die Kantone Aargau, beide Basel und Zürich gemeinsam agieren würden – die Diskussionen dazu laufen. ■



Unternehmensorganisation für KMU und Grossunternehmen im Kanton Aargau

Hauptbranchen: Industrie (40 %, Chemie, Pharma, Metalle, Maschinen, Elektrotechnik); Handel und übrige Dienstleistungen (60 %)

Mitglieder: über 1500 Unternehmen (davon 70 % bis 50 Mitarbeitende, 20 % 51 bis 250 Mitarbeitende, 10 % mehr als 250 Mitarbeitende)

Beschäftigte: rund 100 000

(40 % aller im Aargau Beschäftigten)


Schwerpunkte: Lobbying für die Unternehmen in der Politik für gute Rahmenbedingungen und nachhaltige Standortqualität; Dienstleistungen: Rechts-/Exportberatung, Seminare, Informationen, Wissens- und Technologietransfer, eigene Ausgleichskasse

Kontakt

AIHK, Aarau

Telefon 062 837 18 18

www.aihk.ch, www.ahv-aihk.ch



*Nous vous remercions de
votre fidélité et vous souhaitons
une Bonne et Heureuse Année 2011.*

La rédaction

Transparence ou bien confidentialité?



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

ficité propre. Celle qui cherche surtout à exploiter un effet d'image par ces réseaux abordera la question d'une manière différente de l'entreprise pour laquelle il est vital de se protéger de l'espionnage industriel ou d'autres tentatives d'intrusion dans son informatique.

La question de l'égalité salariale entre hommes et femmes occupe le monde du travail depuis de nombreuses années. En 1997, l'Union patronale suisse avait publié un guide sur ce thème. Cet ouvrage signalait tous les domaines de l'entreprise susceptibles d'abriter des causes de discriminations en la matière. Ruth Derrer brosse dans ces pages un tableau de la situation d'aujourd'hui. Malgré les efforts de nombre d'entreprises, il faut constater que l'égalité salariale ne va pas automatiquement de soi.

Le patron invité à notre Entretien est Fritz Hunziker. Son entreprise basée en Argovie est une PME qui a étendu son activité à l'étranger. Fritz Hunziker défend avec conviction notre apprentissage dual.

Dans son Eclairage, Jean Cavadini nous rappelle l'interdépendance de fait de structures qui peuvent apparaître distinctes, comme les mondes de la politique et de l'économie. Le dialogue entre ces entités est indispensable. Alors «faites-nous de bonne politique...»

Nous vous souhaitons une excellente année 2011.

Chères lectrices, chers lecteurs

«Employeur Suisse» ouvre l'année 2011 avec un Dossier consacré aux «réseaux sociaux» fonctionnant sur Internet, comme ceux du type «Facebook». Nous avons décidé de traiter cette question bien avant que n'éclate au grand jour l'affaire «Wikileaks». Le déroulement de celle-ci aura illustré le considérable effet multiplicateur que peut avoir la diffusion d'informations sur le Web. «L'affaire» a également mis en évidence le conflit existant entre l'exigence de transparence prônée par certains et la nécessité de la confidentialité défendue par d'autres.

Ces réflexions touchent aujourd'hui le monde de l'entreprise. La question qui se pose est celle de l'utilisation d'instruments de type Facebook dans le cadre du travail. Notre Dossier présente une analyse des risques et des avantages d'une telle utilisation. D'un point de vue patronal, il est indiqué de réglementer l'usage des plate-formes de médias dans l'entreprise. Les bases juridiques pour cela existent mais il n'y a pas de recette «à taille unique» en la matière. Chaque entreprise décidera de la marche à suivre selon sa spéci-

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Lectorat

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

Photo couverture

Keystone/Martin Ruetschi

Royaume-Uni: propositions patronales pour diminuer les grèves

Le 4 octobre, le patronat interprofessionnel britannique, la CBI a lancé un appel en faveur de modifications législatives dont l'objet serait de réduire le nombre de grèves et, lorsqu'elles surviennent, d'en limiter l'impact négatif sur les entreprises.



Photo: Pilsner/Alamy

Améliorer le cadre législatif afin que la grève ne soit utilisée qu'en dernier recours.

un rapport intitulé «Pour que les roues continuent de tourner: comment moderniser le système de relations industrielles», le patronat propose en effet une série de mesures visant à moderniser les relations sociales du pays.

Même si de nos jours, la majorité des conflits sociaux sont résolus par la négociation, les employeurs craignent en effet que les mesures d'austérité budgétaire annoncées par le gouvernement n'entraînent une recrudescence des mouvements sociaux, notamment dans le secteur public.

Ainsi, le patronat demande au gouvernement de considérer les propositions ci-après: les entreprises doivent pouvoir faire appel à des travailleurs intérimaires pour remplacer les grévistes;

le délai de préavis en cas de grève doit être allongé de 7 à 14 jours afin de laisser aux usagers et aux entreprises le temps de se préparer; les votes pour décider d'une grève ne doivent porter que sur la cause originelle du conflit et non sur d'autres sujets. La grève ne peut donc être reconduite que pour le motif original et, si un autre motif de conflit survient, il doit faire l'objet d'un nouveau vote; les individus ont le droit de décider s'ils souhaitent ou non être représentés par un syndicat. Des votes doivent avoir lieu sur la reconnaissance syndicale qui ne doit pas être automatique; les grèves doivent être le résultat d'une décision claire et positive des salariés concernés. Une grève légitime doit donc être soutenue par la majorité des

salariés votants; les syndicats devraient garder leur registre à jour et conduire un audit annuel sur le nombre de leurs affiliés; les salariés syndiqués devraient avoir accès au point de vue des deux parties au conflit avant de voter en faveur de la tenue d'une grève. Les employeurs et les syndicats devraient ainsi envoyer aux salariés, avec les bulletins de vote, une explication succincte sur la situation, la nature du conflit et les raisons du blocage; les salariés syndiqués doivent être informés des conséquences pour eux d'une grève, et notamment le non-paiement des heures de grève; les dispositions pour prévenir les grèves sauvages doivent être renforcées; les syndicats doivent être effectivement sanctionnés en cas de non-respect de la loi.

Pour John Cridland, le Directeur Général adjoint de la CBI, ces propositions patronales visent à «améliorer le cadre législatif afin que la grève ne soit utilisée qu'en dernier recours». Il est en effet nécessaire de réviser les textes en vigueur afin de refléter la réalité selon laquelle 85 % des salariés du secteur privé ne sont pas syndiqués. ■ (Source: CBI, oct. 2010 in UIMM, nov. 2010)

Aides financières selon la loi fédérale sur l'égalité

Le bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG fait avancer l'égalité des chances dans la vie professionnelle avec une aide financière comme le veut la loi fédérale sur l'égalité.

Le BFEG soutient des projets novateurs, axés sur la pratique et produisant des effets durables ainsi que des services de consultation. Depuis 2009, les entreprises peuvent également bénéficier de ces aides, comme les projets généraux de promotion et les centres de consultation. En 2010, le montant global mis à disposition était de 4,3 millions de francs.

La banque de données www.topbox.ch regroupe tous les projets soutenus à ce jour et donne accès à une multitude d'exemples pratiques et de documents qui peuvent vous être utiles pour vos propres projets.

Le délai pour présenter une requête d'aide financière pour des projets généraux de promotion est fixé au 28 jan-

vier 2011. Une requête d'aide financière pour un projet interne peut être déposée à tout moment et sans limitation de délais. ■

www.hommes-et-femmes.ch
www.topbox.ch

Le Sommet Union européenne – Russie

Le 7 décembre 2010, les dirigeants russes et européens ont signé un protocole d'accord qui marque l'achèvement des négociations bilatérales sur l'adhésion de Moscou à l'Organisation mondiale du commerce. L'accord règle les principaux différends commerciaux bilatéraux qui existaient encore et bloquaient, du point de vue de l'Europe l'entrée de la Russie dans l'OMC. Il prévoit une baisse des régimes des taxes douanières, pour le commerce de bois ou l'utilisation des réseaux ferroviaires.

Après 17 ans de démarches, l'entrée de la Russie à l'OMC pourrait avoir lieu au 1^{er} semestre 2011. Le sommet a été moins fructueux dans un autre domaine jugé prioritaire par Moscou. En effet, le Président de la Commission européenne a laissé entendre que l'exemption de visas pour les Russes n'étaient pas pour demain, car les Européens estiment que la Russie n'est pas encore à niveau en matière de contrôle aux frontières ou de passeports sécurisés. ■ (Fondation Robert Schuman, lettre 467)

L'Estonie est le 34^e membre de l'OCDE



Tallinn, capitale de l'Estonie

Photo: Pisma/Alta del Castillo

Le 9 décembre 2010, l'Estonie est devenue membre officiel de l'OCDE. En mai 2007, l'Estonie avait été invitée par les pays de l'OCDE à entamer des négociations en vue d'une adhésion. Le 10 mai 2010, l'OCDE a décidé d'inviter l'Estonie à devenir membre de l'Organisation. L'Estonie est entrée dans l'espace Schengen le 21 décembre 2007. Sa population s'élève à 1 307 605 d'habitants. ■ (OCDE)

UE: vieillissement de la population

Le vieillissement des populations des nouveaux États membres de l'Union européenne et de la Croatie s'accroît selon une étude rendue publique le 9 décembre par la Banque mondiale, qui appelle ces pays à prendre des mesures d'urgence pour sauvegarder les systèmes de santé et d'aide sociale. Ce document sur la Bulgarie, la Croatie, la Lettonie et la Pologne, présenté à Sofia,

prédit une augmentation constante du nombre d'habitants âgés de plus de 65 ans dans les prochaines décennies. En 2025, plus de 20 % des Bulgares auront 65 ans et plus, contre 13 % en 1990, l'âge moyen des Slovènes sera de 47 ans. En Bulgarie, en 2010, on comptait quatre actifs pour un retraité. En 2050 le ratio sera inférieur à deux pour un. ■ (Fondation Robert Schuman, lettre 467)

A nos abonnés

Nous vous informons que vous pouvez télécharger dès à présent la table des matières de toute l'année 2010 sur notre site web www.employeur.ch sous la rubrique «Employeur Suisse». Nous avons décidé de renoncer à une version imprimée laquelle était annexée chaque année à l'édition de fin janvier ou début février. Nous vous remercions de votre compréhension. ■

PERSPECTIVES

Solide développement malgré un contexte hostile

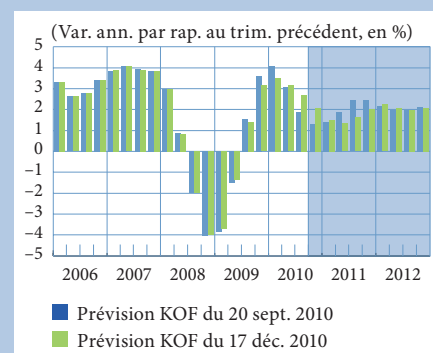
Cette année, l'économie suisse aura affiché une forte croissance de 2,7 pour cent.

En 2011, la crise de l'endettement en Europe, l'appréciation du franc suisse qui en découlera et le fléchissement de la croissance aux Etats-Unis feront pression sur la progression du PIB, qui s'élèvera néanmoins à 1,9 pour cent. La consommation privée, les investissements de construction et d'équipement ainsi que les exportations resteront en 2011 les principaux moteurs de la croissance. Le marché de l'emploi poursuivra son amélioration.

En 2011, le contexte international continuera de lancer des défis aux petites économies ouvertes comme la Suisse. Il est probable que la crise de l'endettement persistera en Europe. Après le renflouement de la Grèce et de l'Irlande, on s'interroge d'ores et déjà sur les prochains candidats éventuels. Ces spéculations contribuent à la faiblesse persistante de l'euro. Ce qui conforte le franc suisse dans sa fonction de monnaie refuge. Les victimes de cette évolution sont les entreprises exportatrices suisses. En outre, les programmes d'épargne décidés par la plupart des pays européens produisent un effet modérateur sur la demande en produits suisses.

La situation continuera de s'améliorer sur le marché de l'emploi. L'emploi s'accroîtra de 0,8 pour cent en 2011, et le taux de chômage poursuivra sa baisse en moyenne annuelle pour s'établir à 3,3 pour cent. ■ (Source: KOF, extraits des prévisions d'hiver 2011/2012)

Suisse: PIB réel et prévision



Source: KOF

Plateforme Myhandicap

«Emplois pour handicapés – Handicapés pour emplois»

Un nouveau programme de sensibilisation et de motivation a pour but de permettre à un plus grand nombre de personnes handicapées d'accéder au marché régulier du travail. Les aptitudes et les points forts de ces personnes ainsi que leur valeur doivent être mis en évidence. La plateforme Internet permet de mettre en relation les personnes en recherche d'emploi, les employeurs et les services spécialisés. *Jürg Wiler*



Ce site permet aux candidats d'établir ce que l'on appelle un «job ADN» et, par ce biais, de comparer leurs points forts et leurs aptitudes aux exigences définies pour les postes vacants.

«Coude à coude»

Le programme est mis en oeuvre en étroite collaboration avec la conférence des offices AI et les offices AI cantonaux. Aux côtés de MyHandicap, figurent des partenaires importants du monde politique, administratif, économique et médiatique ainsi que l'Office fédéral des assurances sociales et l'Union patronale suisse (UPS). Roland A. Müller, membre de la direction de l'UPS, s'emploie à mobiliser les employeurs suisses: «Je milite pour que les entreprises intègrent encore mieux les handicapés dans le monde du travail en mettant l'accent sur leurs aptitudes et pour qu'elles collaborent toujours plus étroitement avec les offices cantonaux de l'AI, afin notamment d'éliminer les incitations négatives. Bref, il s'agit d'obtenir des acteurs impliqués qu'ils ne travaillent plus en opposition mais au coude à coude.» ■

Le but de MyHandicap: faire en sorte que des personnes handicapées trouvent un emploi.

Du fait de la limitation de certaines facultés, les personnes handicapées doivent relever de nombreux défis au quotidien. Trouver un emploi qui corresponde à ses aptitudes et à ses points forts et qui contribue à son épanouissement personnel fait partie des problèmes rencontrés par ces personnes. L'objectif du programme «Emplois pour handicapés – Handicapés pour emplois» est d'inciter les employés souffrant d'un handicap physique ou psychique à se montrer sûrs d'eux lorsqu'ils postulent pour un poste sur le marché premier, c'est-à-dire régulier, du travail.

L'expérience montre que les employeurs sont en principe fortement disposés à prendre également en compte la candidature de personnes handicapées pour l'attribution de postes. Toutefois, un engagement actif et les possibilités de contact correspondantes font souvent défaut. C'est la raison pour laquelle les partenaires de ce programme veulent s'adresser à des acteurs cen-

traux – notamment aux employeurs, aux institutions, mais aussi aux personnalités politiques et aux administrations – et les motiver à oeuvrer pour l'intégration et la réintégration des personnes handicapées dans le quotidien du monde du travail. Ainsi, les employeurs disposent d'une possibilité supplémentaire d'exploiter des talents et des connaissances spécifiques, pour eux-mêmes et pour leurs clients.

La fondation MyHandicap a son siège à Zurich et a été créée en 2004 par l'entrepreneur Internet Joachim Schoss (fondateur notamment du groupe Scout24). L'élément déclencheur de l'initiative de Schoss a été un grave accident de circulation qui lui a fait perdre un bras et une jambe. Sa fondation, qui se propose d'améliorer l'existence des personnes handicapées et de leurs proches, est devenue l'une des institutions majeures de ce secteur d'activité. L'information, l'intégration et la recherche en sont les moteurs. Cette organisation a besoin pour cela du média Internet et son propre centre à l'Université de St-Gall. MyHandicap collabore sur la base du réseautage avec de nombreuses autres organisations. Elle dispose en outre d'un réseau de personnes handicapées dont les expériences sont utiles à d'autres handicapés. ■ www.myhandicap.ch

Bougez!

L'année 2010 aura été celle de la reprise économique et de la douche écossaise en politique intérieure. Pour 2011, il s'agit d'assurer le bon fonctionnement interne et de vaincre l'immobilisme politique. *Rudolf Stämpfli*



Photo: Silvia Opplinger

Rudolf Stämpfli est président de l'Union patronale suisse.

Nous n'avons pas lieu de nous plaindre de l'exercice 2010. Avec une progression d'environ 2,5 pour cent du PIB sur les douze derniers mois, notre situation est très avantageuse en comparaison historique et internationale. L'emploi se redresse aussi chez nous bien mieux qu'escompté. Le taux de chômage actuel reste certes trop élevé selon les critères helvétiques, mais si on le compare aux plus de 5 pour cent des prévisions antérieures, il paraît enviable. Au total, la Suisse arrive au terme de l'année en meilleure forme que la plupart des pays industrialisés.

Risques économiques persistants

Si grande que soit la satisfaction que nous inspire la reprise conjoncturelle, on ne saurait négliger sa fragilité, puisque des risques considérables continuent de peser sur l'économie mondiale.

L'énorme endettement de plusieurs Etats importants, par exemple, pourrait entraîner de nouvelles turbulences sur les marchés financiers internationaux et affecter la bonne marche de l'économie réelle. Ces dangers, qui échappent largement à notre domaine d'influence, peuvent affecter durement notre économie exigüe et ouverte. Il est donc d'autant plus nécessaire de veiller au bon fonctionnement interne, de préserver nos atouts comparatifs et de nous donner les moyens de maîtriser les risques exogènes grâce à une politique proactive.

Douche écossaise en 2010

L'état des lieux de l'économie en fin d'année comprend aussi une évaluation politique de la situation. Celle-ci apparaît en demi-teinte, surtout au regard de l'avenir. Elle n'est pas aussi sombre que les prophètes de malheur (et guérisseurs autoproclamés) nous la dépeignent depuis des années, mais pas non plus si positive qu'elle nous permette de contempler l'avenir en toute sérénité.

Les résultats des votations populaires de 2010 ont soufflé le chaud et le froid. Le non sec opposé par le souverain en mars à l'adaptation du taux de conversion de la LPP a été suivi en septembre par une acceptation réaliste de la révision de la loi sur l'assurance-chômage. En novembre, notre satisfaction de voir l'initiative fiscale du PS balayée a été tempérée par le souci né de l'acceptation de l'initiative sur le renvoi, dont on ne sait comment elle pourra s'appliquer sans dommages collatéraux internationaux. En 2010, le Parlement aura certes repoussé diverses attaques contre des intérêts vitaux de la place helvétique. Mais suite à des alliances malsaines entre pôles politiques opposés, il a fait échouer des projets socialement importants comme la 11^e révision de l'AVS ou le train de mesures d'économies dans le domaine de la santé.

Contre l'immobilisme politique

Sur ces dossiers et quelques autres, on a déjà senti l'ombre portée des élections de 2011, et dans cette année électorale, les partis seront encore moins disposés à sacrifier leurs positions spécifiques pour faire avancer les dossiers. Ainsi donc les impératifs tactiques électoraux toujours plus envahissants des partis font qu'on ne peut désormais faire de politique prospective que trois années de législature sur quatre. Si les blocages idéologiques l'emportent aussi dans les périodes «non électorales», on verra s'accumuler les besoins de réformes au détriment de la place helvétique. D'où notre mot d'ordre au monde politique pour 2011 et au-delà: bougez! ■

Fritz Hunziker, président de Pfiffner Holding SA

«Nous voulons maintenir des places de travail en Suisse»

Pfiffner Messwandler SA est aujourd'hui la seule entreprise de Suisse qui fabrique des transformateurs de mesure. Fritz Hunziker a développé cette entreprise en PME aux activités internationales. Il nous parle de son industrie, de l'énergie du futur, de la place industrielle suisse ainsi que de la valeur de l'apprentissage. *Silvia Oppliger*

M. Hunziker, vous êtes président et propriétaire de Pfiffner Holding SA – pourquoi cette entreprise ne s'appelle-t-elle pas Hunziker Holding SA?

Fritz Hunziker: Emil Pfiffner avait fondé en 1927 la Pfiffner Messwandler AG. Mon père fut son premier apprenti. Les Pfiffner n'ayant pas de successeurs, mon père reprit l'entreprise en 1957. Je suis arrivé en 1985 dans l'entreprise, dont je représente pour ainsi dire la troisième génération.

A quoi servent les transformateurs de mesure?

Ce sont des appareils qu'on utilise dans les systèmes de transport et de distribution d'énergie. Lorsque l'opérateur d'une ligne à haute tension, par exemple, veut mesurer l'énergie qui doit être facturée à ses usagers, il doit commencer par «transformer», grâce à nos appareils, la tension et le courant de la ligne.

Il y a peu, vous avez construit une petite centrale hydroélectrique pour un coût de 1,25 million de francs. Quelle est la raison de cet investissement?

Il s'explique par le fait que notre entreprise est située près de la Suhr, que nous sommes actifs dans l'électrotechnique et que nous avons besoin d'électricité. De toute façon, le rachat à prix coûtant du courant réinjecté dans le réseau ne nous fait courir aucun risque financier.

Pro Natura Aargau a critiqué votre centrale en disant qu'après avoir bétonné les rivières, on se prend à présent aux ruisseaux.

C'est une déclaration polémique. Sur la totalité toutes les usines hydroélectriques qui ont reçu jusqu'ici une concession dans le canton d'Argovie, pas plus de 10 pour cent sont encore en fonction. Il n'est possible d'obtenir des autorisations pour de nouvelles centrales que le long de trois petits cours d'eau argoviens. Toute centrale électrique constitue certes une atteinte au milieu naturel. Mais notre modeste installation observe les nouvelles normes en matière d'environnement et de respect de la faune aquatique. Pour le reste, soyons réalistes! nous sommes dans une région densément peuplée et nous avons besoin d'énergie.

A propos d'énergie, le débat sur les centrales nucléaires s'est à nouveau enflammé. Quelle est votre position à ce sujet?

Une stabilisation de la consommation d'électricité n'est aujourd'hui pas en vue et nous devons bien remplacer les centrales existantes. En tant que technicien, l'énergie nucléaire ne m'inspire aucune crainte. Avec les déchets nucléaires, nous nous imposons toutefois une hypothèque qu'il nous faut lever en trouvant une solution propre. Il est sidérant de penser que dans les premières années d'exploitation de cette énergie, les déchets étaient rejetés à la mer ou enterrés un peu n'importe où. Nous devons aménager des sites de dépôt qui demeurent accessibles. Qui sait si les générations suivantes ne pourront pas réutiliser ces déchets.

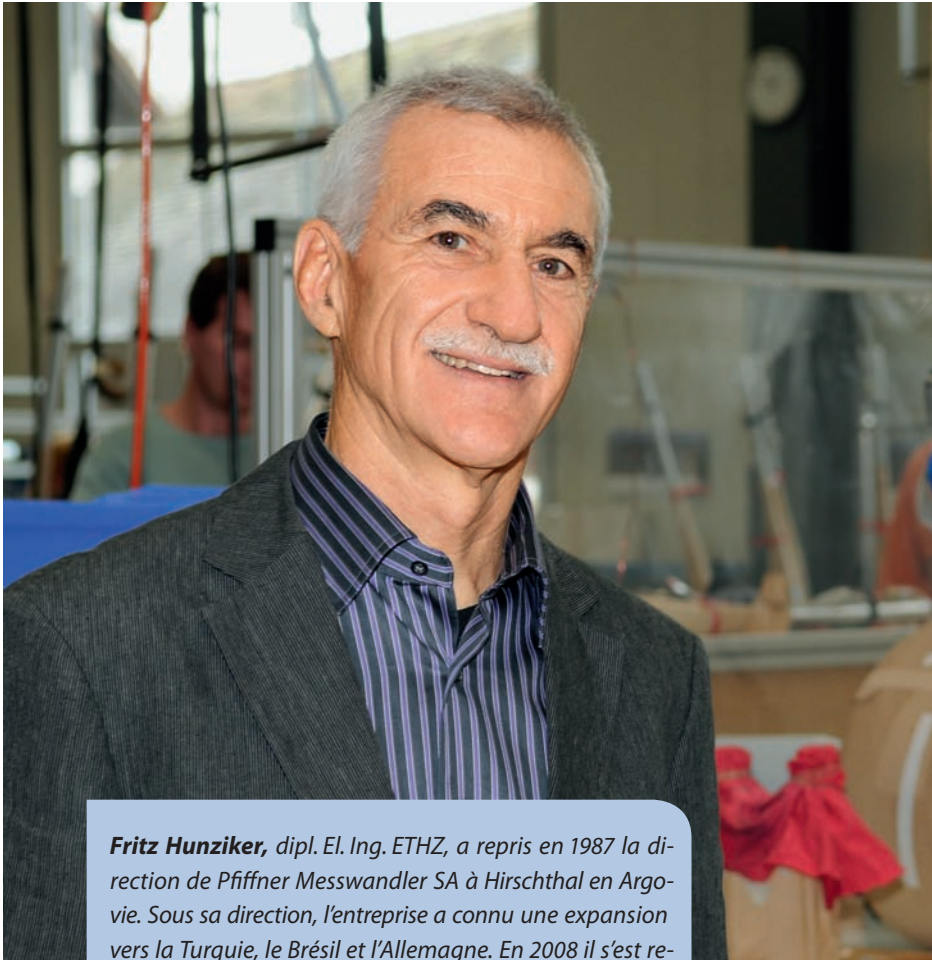
«L'apprentissage est un atout de la Suisse dont nous devons prendre grand soin.»

Qui sont vos clients?

En Suisse ce sont des compagnies électriques comme Axpo ou IBAarau. A l'étranger, ce sont E.ON ou RWE en Allemagne, EDF en France. Nous avons aussi des entreprises industrielles comme ABB et Alstom.

La crise et le franc fort ont durement touché l'industrie d'exportation. Comment les choses se sont-elles passées pour votre entreprise?

Les choses sont devenues sérieuses en 2010, quand la concurrence s'est fortement aggravée, simultanément à la hausse massive du franc. Nous facturons près de 75 pour cent de nos recettes en euros. La faiblesse de l'euro a donc un sérieux impact sur notre chiffre d'affaires. Malgré cela, nous avons enregistré une année satisfaisante sur le plan commercial. Mais nous sommes contraints en permanence de réduire nos coûts pour rester compétitifs.



Fritz Hunziker, dipl. El. Ing. ETHZ, a repris en 1987 la direction de Pfiffner Messwandler SA à Hirschthal en Argovie. Sous sa direction, l'entreprise a connu une expansion vers la Turquie, le Brésil et l'Allemagne. En 2008 il s'est retiré des activités opérationnelles et occupe aujourd'hui les fonctions de président et de délégué de Pfiffner Holding SA. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 100 millions de francs et occupe dans le monde 350 collaborateurs, dont pas moins de 200 à Hirschthal même.

Qu'advient-il après cette seconde génération de centrales?

Dans cent ans, nous n'aurons plus besoin d'énergie nucléaire. Car nous aurons suffisamment d'énergies alternatives. Songeons qu'une surface de capteurs grande comme la Suisse installée au Sahara suffirait à couvrir les besoins en électricité de l'Europe entière. Il y a là un énorme potentiel.

Cette énergie devra être transportée sur de grandes distances. Y aura-t-il encore de la demande pour des transformateurs de mesure dans 100 ans?

Il est certain qu'on aura toujours besoin de ces transformateurs ou d'appareils analogues à l'avenir. Quant à savoir à quoi ils ressembleront exactement, c'est très difficile à dire. Voilà pourquoi nous devons rester constamment attentifs aux mutations techno-

logiques; elles peuvent survenir très brusquement.

Lors de ces dix dernières années, vous êtes développés à l'étranger. Quelle stratégie poursuivez-vous?

vous êtes développés à l'étranger. Quelle stratégie poursuivez-vous?

Nous avons exploré de nouveaux marchés intéressants. Cette stratégie nous a fait saisir des opportunités en Turquie, au Brésil et en Allemagne, qui se sont présentées à nous un peu par hasard. Nos expériences avec la Turquie sont très positives. Au Brésil, par contre, un entrepreneur rencontre nettement plus de difficultés à cause des complications administratives et de l'insécurité juridique. En Allemagne, nous avons été étonnés de voir à quel point nous étions les bienvenus et comment les Allemands ont réussi à redresser leur compétitivité.

Beaucoup d'entreprises se déplacent en Chine. Pas vous?

Nos débouchés se situent en Europe et aux alentours. Nous ne livrons en Chine qu'un seul produit. Pour nos entrepri-

ses, il est donc logique de se focaliser sur l'Europe et ses environs. Avec le Brésil, nous avons aussi mis maintenant un pied hors d'Europe.

Malgré ces usines à l'étranger, vous conservez aussi un centre de production en Suisse. Pourquoi?

Nous voulons maintenir des places de travail en Suisse le plus longtemps possible car nous pensons aussi aux futures générations. Nous pourrions augmenter légèrement nos bénéfices si nous produisions en Turquie plutôt qu'en Suisse. Mais nos bénéfices sont pour l'heure suffisants, de sorte que nous pouvons – encore – nous permettre de produire ici.

Vous occupez à Hirschthal 20 apprentis dans quatre filières professionnelles. Pourquoi vous engagez-vous si activement pour l'apprentissage?

Ayant été moi-même un apprenti, je sais tout ce qu'un apprentissage peut apporter à un jeune. L'apprentissage est un atout maître de la Suisse: il apprend aux jeunes gens à travailler dès le début de leur carrière dans un esprit pratique, avec le souci de bonnes prestations, à se débrouiller et à crocher! Nous devrions prendre grand soin de cette institution et éviter à tout prix de scolariser l'apprentissage professionnel. Nous offrons chez nous, entre autres, un apprentissage de mécanicien en production. Il s'agit d'une formation de trois ans destinée à des jeunes peu doués sur le plan purement scolaire. Nous ne devons pas les dissuader de faire un apprentissage en leur imposant des exigences scolaires trop élevées. Il existe suffisamment de possibilités de se former après l'apprentissage.

Quels sont vos souhaits pour l'avenir?

Que nous continuions de cultiver nos qualités suisses traditionnelles: efficacité, précision et fiabilité. Nous jouissons d'un niveau de vie élevé. Si nous voulons le conserver, sans même parler de l'améliorer, nous devons consentir les efforts nécessaires et pour y parvenir, nous avons besoin de ces qualités. ■

Jugement

Obligation d'assistance de l'employeur en cas de conflit des employés

Si une situation conflictuelle est déclenchée sur le lieu de travail, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour désamorcer le conflit avant de donner le congé à un employé. Ceci ressort du devoir de protéger et de respecter la personnalité des travailleurs.

Faits

Le 29 août 2002, A. a été engagée par X. Sàrl en qualité de vendeuse pour l'un de ses magasins.

B., associée gérante de l'employeuse, ne se rendait pas souvent au point de vente où A. avait été affectée, laissant l'équipe s'autogérer. Le magasin fonctionnait bien, notamment avec A.; dotée d'une forte personnalité, celle-ci avait pris la tête de l'équipe, ce qui convenait à la direction. Le travail de A. était excellent et apprécié.

En 2005–2006, trois incidents ont opposé A. à une collègue de travail de l'époque, C. Informée des problèmes, B. a fait venir les deux protagonistes, à deux reprises au moins, au siège de l'entreprise et les a sommées, en présence de D., doyenne de l'équipe, de s'entendre, faute de quoi elle se verrait obligée de se séparer d'elles; elle ne parvenait pas à démêler le vrai du faux ni à déterminer la source du conflit; à l'issue d'un troisième incident, B. a décidé de séparer les protagonistes et offert à C. de travailler dans un autre magasin. Cette proposition ayant été déclinée, l'intéressée a été licenciée, mesure qui l'arrangeait car elle s'apprêtait à démissionner. Par la suite, des tensions sont intervenues entre A. et E., qui avait succédé à C.; victime d'une insulte, A. s'est plainte auprès de B. qui, venue sur place, a réussi à calmer la situation.

Il y a eu en suite des autres conflits.

A. et D. se sont progressivement liées d'amitié et ont pris l'habitude de partir ensemble en vacances.

Le 21 août 2008, D. a remarqué que A. lui avait mis des photos de leurs vacances dans son casier. Pour la remercier, elle a acheté un bouquet de fleurs

et les lui a offertes à en disant «Ecoute A., notre amitié s'arrête là»; A. a refusé les fleurs et les a jetées à la poubelle, précisant qu'elle ne pouvait pas garder «des fleurs qui enterrent l'amitié».

Le 29 août 2008, B. et le second associé gérant de l'employeuse se sont présentés à 13 h 30 au magasin, ont convié A. dans un coin et lui ont notifié son licenciement pour fin novembre 2008, avec libération immédiate de la place de travail; B. a fait assister H. à cet entretien pour qu'elle serve de témoin que le congé avait été notifié avant la fin du mois. Elle lui a également donné à lire la lettre de congé, puis l'a remise à l'intéressée. A., surprise et choquée, a tenté de comprendre et demandé les raisons de son licenciement. B., prise par le temps dès lors qu'elle devait assister à un enterrement, n'a pas voulu s'attarder et a prié A. de prendre ses affaires et de s'en aller. L'original de la lettre de congé, datée du 27 août 2008 et déjà expédié en recommandé la veille, indiquait que «le comportement inacceptable que vous avez eu envers deux de vos collègues de travail nous conduit à nous passer de vos services avec effet immédiat. Le salaire des deux mois de préavis, le solde de vacances et la part de 13^{ème} salaire vous seront versés début septembre». Le congé n'a pas été précédé d'une tentative de l'employeuse de désamorcer le conflit survenu; aucune des protagonistes n'a été convoquée au siège de l'entreprise et il n'y a eu ni enquête, ni confrontation.

Extraits des considérants

Selon l'art. 335 al. 1 CO, le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des



parties. En droit suisse du travail prévaut la liberté de résiliation, de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier. Le droit fondamental de chaque cocontractant de mettre unilatéralement fin au contrat est cependant limité par les dispositions sur le congé abusif.

En particulier, l'art. 336 al. 1 let. a CO qualifie d'abusif le congé donné par une partie pour une raison inhérente à la personnalité de l'autre, à moins que cette raison n'ait un lien avec le rapport de travail ou ne porte sur un point essentiel un préjudice grave au travail dans l'entreprise. Ainsi, s'il est établi qu'une situation conflictuelle sur le lieu du travail, due au caractère difficile d'un employé, nuit notablement au travail en commun dans l'entreprise. Le congé donné à celui-ci n'est pas abusif, à condition toutefois que l'employeur ait pris toutes les mesures que l'on pouvait attendre de lui pour désamorcer le conflit.

Cette exigence repose sur l'art. 328 al. 1 CO, selon lequel l'employeur a le devoir de protéger et de respecter, dans les rapports de travail, la personnalité de ses travailleurs. L'abus réside dans le fait que l'employeur exploite la propre violation de ses devoirs contractuels. En effet, après avoir laissé une situation conflictuelle s'envenimer parmi ses salariés sans prendre les mesures adéquates pour l'atténuer, contrairement



Illustration: Christine Haefliger

à l'art. 328 al.1 CO, celui-ci se prévaut du fait que l'ambiance est devenue préjudiciable au travail dans l'entreprise, pour licencier le salarié apparaissant, en raison de son caractère difficile, comme un fauteur de troubles. La question de savoir si l'employeur a pris les mesures nécessaires pour désamorcer le conflit avant d'en arriver à la résiliation relève du droit, car elle revient à examiner si l'employeur s'est conformé aux devoirs que lui impose l'art. 328 CO.

L'énumération prévue à l'art. 336 CO n'est pas exhaustive et un abus du droit de mettre un terme au contrat de travail peut également se rencontrer dans d'autres situations qui apparaissent comparables, par leur gravité, aux cas expressément envisagés à l'art. 336 CO. Le caractère abusif d'une résiliation peut découler non seulement de ses motifs, mais également de la façon dont la partie qui met fin au contrat exerce son droit. Même lorsqu'elle résilie un contrat de manière légitime, la partie doit exercer son droit avec des égards; une violation grossière du contrat, par exemple une atteinte grave au droit de la personnalité (cf. art. 328 CO) dans le contexte d'une résiliation, peut faire apparaître le congé comme abusif.

En l'espèce, il ressort des faits établis qu'en 2005 et/ou 2006, A. a été mêlée à des incidents avec sa collègue C., suite auxquels les protagonistes avaient été sommés de s'entendre, sous peine de séparation; ultérieurement, des tensions

sont apparues entre A. et la collaboratrice ayant succédé à C., lesquelles s'étaient calmées suite à l'intervention de l'associée gérante de X. SA. En août 2008, A. s'est singularisée par un comportement considéré comme inadéquat, consistant à se mêler d'un différend opposant d'autres collaboratrices, suite auquel D. n'a plus souhaité être son amie, d'où la scène finale du 21 août 2008.

Lorsque A. plaide que la cour cantonale aurait erré en considérant que jeter le bouquet de fleurs à la poubelle pouvait justifier une mesure aussi radicale qu'un licenciement, elle semble méconnaître la différence de nature entre le congé immédiat qui nécessite un juste motif et la résiliation ordinaire qui ne demande en principe pas de motif particulier. Par ailleurs, elle se focalise à tort sur l'absence d'intervention de l'employeuse suite aux événements survenus au mois d'août 2008, circonstance qui ne conduit pas nécessairement à retenir l'existence d'un congé abusif.

En effet, il ressort en l'occurrence de l'ensemble du dossier que A. avait eu depuis 2005 ou 2006 une attitude qui avait engendré des tensions ou des conflits avec plusieurs de ses collègues, attitude qui n'avait pas changé en dépit de remarques ou d'avertissements de l'employeuse. Dans ces circonstances, l'on ne peut pas reprocher aux juges cantonaux d'avoir considéré que toute nouvelle tentative de conciliation était vouée à l'échec, A. ayant donné à penser qu'elle ne modifierait pas son comportement. Pour les mêmes motifs, l'on ne saurait faire grief à l'employeuse de ne pas avoir cherché à déplacer A. dans un autre point de vente; enfin, la cour cantonale a acquis à l'issue de l'appréciation des preuves la conviction que la mauvaise ambiance de travail était due à A. et il été établi que deux de ses collègues avaient dans ce cadre menacé de donner leur démission, de sorte que l'employeuse devait prendre des mesures pour rétablir une atmosphère de travail supportable.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse du 22 juin 2010 (4A_158/2010)

Dans deux cas suivants, le congé donné en raison des caractéristiques de la personnalité a été approuvé.

L'employé M. a présenté des troubles de la mémoire, un caractère brouillon et une certaine incapacité de décision qui ont nui gravement à la bonne marche de l'association dont il était le directeur. A cela s'ajoute qu'il a souffert d'un état dépressif de longue durée, de sorte que l'association se trouvait, en fait, privée de directeur. Dans ces circonstances, l'association a décidé de résilier le contrat de travail.

A supposer que l'on considère les caractéristiques relevées comme des éléments de la personnalité au sens de l'art. 336 al. 1 let. a CO, il en est résulté un préjudice grave pour le travail dans l'entreprise, de sorte que le recourant ne peut se prévaloir de l'art. 336 al. 1 let. a CO.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse du 6 octobre 2010 (4A_309/2010)

L'employé N. s'est montré irritable et a tenu des propos agressifs, créant ainsi un mauvais climat au lieu de travail. N. n'a pas été licencié brutalement et sans ménagement. Un premier entretien a eu lieu avec le directeur, qui a mal tourné; ensuite, un sévère avertissement a été donné par écrit à N. La situation ne s'est pas améliorée, de sorte que l'employeur, de guerre lasse, s'est résolu à licencier N, ce qui a apporté une amélioration du climat dans l'entreprise. Ce congé a été approuvé.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse du 7 octobre 2010 (4A_408/2010)

Jugement

Licenciement pour harcèlement sexuel

C'est le contexte concret qui détermine la présence d'un harcèlement sexuel, les critères se basant sur la perception moyenne des gens.

Le fait que quelques femmes se soient plaintes de regards indéliçats décrits comme «deshabillants» ne suffit pas à justifier un licenciement pour harcèlement sexuel.

Faits

L'appelant A. travaillait depuis début 1998 dans l'administration de la Ville de Zurich (intimée). Le 26 août 2008, il recevait son congé avec effet à fin novembre 2008. Par décision du 27 août 2008, l'office X. qui l'avait employé faisait état de plaintes pour harcèlement sexuel ou sexiste contre lui de la part de deux collaboratrices, de même que d'une cliente de l'office. A. était prié d'éviter tout contact avec ces trois femmes.

Extraits des considérants

2. En vertu de l'art. 17 al. 3 PR (Statut du personnel de la Ville de Zurich), on entend par motif de licenciement objectivement suffisant notamment la violation d'obligations légales ou contractuelles importantes (lit. a), l'insuffisance de la prestation, des fautes de comportement permanentes ou répétées en dépit d'une mise en garde écrite (lit. b), et la capacité, l'aptitude ou la volonté insuffisantes d'exécuter le travail convenu (lit. c). Avec la notion de «motif de licenciement objectivement suffisant», la réglementation de droit public prévoit une protection renforcée par rapport aux abus cités dans le code des obligations.

En l'occurrence, le motif invoqué doit être d'une certaine gravité pour pouvoir justifier le licenciement. Il n'est toutefois pas nécessaire qu'il rende la poursuite des rapports de travail inconcevable; il suffit que le maintien du travailleur fautif dans son emploi heurte l'intérêt public.

3.1 L'employeur a fondé le licenciement signifié le 26 août 2008 sur l'art. 17 al. 3 lit. b PR. Concrètement, dans sa décision, l'administration reproche à A. le

harcèlement sexuel ou sexiste à l'égard de collaboratrices et d'une cliente.

3.3 En mai 2003, une collaboratrice de l'office X., G., annonçait que A. l'avait importunée à plusieurs reprises, notamment en la fixant du regard, déclaration qui avait conduit l'employeur à faire appel à un expert extérieur. Dans son rapport du 5 novembre 2003, cet expert en était toutefois arrivé à la conclusion que A. avait été «poussé à ces comportements». Le bilan annuel du travailleur ayant néanmoins mis au jour, en décembre 2004, d'autres comportements dérangeants de sa part, l'employeur lui avait imposé un délai de mise à l'épreuve de six mois, dont l'échéance était fixée au 30 juin 2005. Un nouveau bilan du collaborateur, établi le 12 mars 2007, concluait à un bon résultat.

Le 18 septembre 2007, une autre collaboratrice de l'office X., K., alla trouver le chef du personnel O., à qui elle faisait part de «nombreux incidents désagréables à caractère sexuel» provoqués par A. peu après qu'elle eût été engagée à l'office. Ainsi, lorsque A. s'était présenté à elle, il l'avait dévorée des yeux et l'avait importunée et talonnée. Elle avait eu l'impression d'être «deshabillée du regard», ce qu'elle avait ressenti comme une atteinte à sa dignité. Par lettre du 28 septembre 2007, A. avait rejeté ces reproches. Le même jour, pourtant, Q., une cliente de l'office X., appela ce dernier pour se plaindre de l'employé A., déclarant que lors d'un entretien avec lui, elle avait eu la sensation d'être mise à nu par le regard de A. Une note à ce sujet a été rédigée par G. une année environ après les déclarations de Q. Celle-ci signa, par ailleurs, le 17 octobre 2007 un procès-verbal où elle confirmait que A. n'avait pas commis d'at-



taques verbales ou physiques proprement dites. Elle précisait néanmoins que les regards perçants et les gestes obscènes de l'employé avaient eu «pour but évident de la dégrader dans sa dignité de femme». A la suite d'un nouvel incident du même ordre, A. recevait le 29 octobre 2007 un courrier lui annonçant que ayant détruit la confiance indispensable aux rapports de travail, il était libéré de l'obligation de travailler jusqu'à nouvel avis. On lui faisait également savoir qu'un licenciement était sérieusement envisagé. Le 31 octobre 2007, A. tomba malade et présenta un certificat médical confirmant son incapacité de travail à partir de ladite date. Le 15 novembre 2007, l'employeur lui faisait savoir que le congé lui serait signifié dès son rétablissement.

3.4 A. exige que l'on analyse son comportement sous l'angle des art. 4 ss. de la Loi sur l'égalité entre femmes et hommes afin de déterminer si les affronts relevés comportaient réellement une composante sexuelle ou sexiste.

L'expert chargé de l'examen a constaté que les reproches de harcèlement sexuel ou sexiste étaient fondés. En effet, les comportements incriminés consistaient essentiellement en regards indéliçats, en actes de contrainte (poursuite, barrage du chemin, refus de laisser passer, etc.) et en gestes impudiques portant atteinte à la dignité de la personne.



Illustration: Christine Ruff

4.1 En principe, la Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes se contente de régler les droits de la personne harcelée face à son employeur (potentiel). Il n'empêche qu'en vertu du devoir de protection de la personnalité imposé à l'employeur, le harcèlement sexuel par un employé peut constituer un motif de licenciement valable.

La notion de harcèlement sexuel au sens de l'art. 4 LEg recouvre les critères suivants: le comportement discriminatoire se produit sur le lieu du travail; il est de caractère sexuel et porte atteinte à la dignité de la personne harcelée. Il s'agit d'actes ressentis comme importants, désagréables et humiliants. La définition du harcèlement sexuel inclut notamment des rapprochements physiques à connotation sexuelle, des gestes indécents, des paroles et remarques obscènes ou gênantes.

Le harcèlement sexuel se distingue par sa composante érotique. En revanche, il n'est pas clairement établi jusqu'à quel point un «autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle» tel que cité à l'art. 4 LEg rentre également dans la définition du harcèlement sexuel. Parmi les critères généralement admis sous cette notion, le fait «sexiste» ne semble pas devoir constituer une catégorie à part, tant il est vrai que la présence ou non d'un comportement discriminatoire de l'une ou l'autre nature est à apprécier selon le contexte concret. Une expression peut, en soi, être

dépourvue d'allusion sexuelle, et néanmoins la comporter de façon implicite. Le fait de demander à une collègue si elle a passé un bon week-end peut, en théorie, sembler parfaitement innocent; mais accompagnée de clins d'œil lubriques, la question prend la tournure d'un intérêt malsain pour les éventuelles activités sexuelles ou conquêtes sentimentales. Sous cette forme, elle peut représenter un harcèlement sexuel. Pour en juger, on se basera sur la sensibilité moyenne d'une personne du même sexe sans tenir compte de l'éventuelle susceptibilité excessive de l'employée importunée.

4.3 Dans la mesure où l'intimée entend légitimer son licenciement par le harcèlement sexuel, elle est tenue d'en fournir les preuves. Or, elle en est incapable. En effet, le seul dénominateur commun des différentes plaintes élevées contre A. consiste en sa façon lubrique de dévisager les femmes.

4.4 Les reproches avancés contre A. ne suffisent pas à déterminer un harcèlement sexuel. Comme le démontre le rapport final de l'expert extérieur, les conflits ont échauffé les esprits et fait escalader les incriminations. Selon l'auteur, il n'est plus guère possible de savoir dans quel ordre coups d'œil et réactions se sont succédés, le tout ayant créé un cercle vicieux avec une agitation grandissante. G. a d'ailleurs reconnu, après coup, avoir également pris une part active dans ce jeu et n'avoir pas simplement subi les assauts de A. Dans l'ensemble, il convient donc de disculper A. d'un comportement dégradant à l'égard de G. En ce qui concerne les griefs avancés par Q., ils ont été anéantis par une argumentation solide.

4.8 Reste, en fin de compte, à examiner les plaintes de K. qui, par son récit crédible démontre effectivement qu'elle a été harcelée par les regards «libidineux» de A., expression qui suggère une connotation sexuelle indéniable. A part cela le témoin ne fait aucune déclaration concrète, ce qui nous amène à douter que l'on puisse vraiment parler de harcèlement sexuel dans ce cas. En confrontant la perception de K. avec ce que

peut ressentir une femme de «sensibilité moyenne», on est amené à penser que la notion de «harcèlement sexuel» ne s'applique pas à ces comportements certes indécents.

Comme l'a relevé l'expert indépendant, A. est, par nature, «un homme au regard intense, qui a l'habitude de fixer son vis-à-vis avec insistance», ce qu'il admet volontiers lui-même. Il concède avoir, quelquefois, gêné des gens par ce regard. L'instance inférieure n'a pas tenu compte de cet aveu, ni d'ailleurs des déclarations d'une autre employée de l'office X. qui, elle aussi, s'est plainte de façon plausible de certains comportements à connotation sexuelle.

Il est vrai, comme le souligne à juste titre l'instance inférieure, que l'élément déterminant n'est pas le comportement de A. face à d'autres collaboratrices, mais bien la façon dont une «femme moyenne» aurait ressenti les agissements de A. à l'égard de K. Or nous constatons que nous avons affaire, en l'occurrence, à une personne – A. – dotée d'un regard intense que d'autres collaboratrices n'attribuent pas forcément à des intentions érotiques. Dans ces conditions, on peut admettre que la femme théorique de «sensibilité moyenne» placée dans la situation de K. n'aurait pas ressenti ces actes comme un harcèlement sexuel.

*Arrêt du Tribunal administratif
du Canton de Zurich du 16 juin 2010
(PB 2010.00007)
(Traduit de l'allemand)*

Remarque concernant le jugement «Indemnité de vacances et de jours fériés en cas de rémunération à l'heure», publié dans «Employeur Suisse» N° 18/2010 p. 47:

Les travailleurs payés à l'heure n'ont pas droit à une indemnité pour jours fériés. La fête nationale du 1^{er} août est une exception, l'employeur a l'obligation de payer le salaire.

Voir à ce sujet l'arrêt «Pas d'indemnisation des jours fériés pour les employés payés à l'heure» N° 14/2010 p. 46 s.

Réseaux sociaux

Facebook & Co: à quoi les employeurs doivent veiller

Les médias sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn ou Xing sont aussi très présents dans le monde du travail. Facebook compte plus de 2,3 millions d'utilisateurs en Suisse. Les entreprises sont souvent dépassées par le sujet ou réagissent par des interdictions. Afin d'éviter d'éventuels conflits juridiques, il vaudrait mieux réglementer le maniement des médias sociaux dans la vie quotidienne du travail. Aperçu des opportunités et des risques, et questions juridiques. *Dominik Marbet et René Pfister*



Photo: istockphoto.com/AlexSlobodkin

Il est conseillé aux entreprises de réglementer l'utilisation des réseaux sociaux.

Les médias sociaux sont devenus partie intégrante de notre vie privée et professionnelle quotidienne. C'est ainsi que plus de 2,3 millions d'utilisateurs ont déjà un compte Facebook en Suisse. Au niveau mondial, le chiffre correspondant dépasse les 500 millions. Le nombre des utilisateurs de plateformes comme Twitter, LinkedIn ou Xing croît à la même vitesse. Le groupe qui progresse le plus rapidement sur Facebook est constitué de femmes âgées de 55 à 65 ans et aux États-Unis, déjà quarante pour cent des entreprises recourent à LinkedIn pour recruter des collaborateurs. Selon l'institut d'étude de marché Nielsen, les utilisateurs suisses passent près de quatre heures quotidiennement sur les réseaux sociaux.

On peut sérieusement douter qu'ils le fassent uniquement dans leur temps libre. Il n'est donc pas recommandé aux entreprises d'ignorer les réseaux sociaux ou d'y réagir par des interdictions.

Elles devraient plutôt en tirer profit, apprendre à les maîtriser et en réglementer l'utilisation.

Avantages et risques des médias sociaux

Les réseaux sociaux offrent aussi des opportunités aux entreprises et à leurs collaborateurs. Ils peuvent servir à promouvoir les ventes, à dialoguer avec la clientèle, avec les partenaires commerciaux et les faiseurs d'opinion. Les collaborateurs sont un important multiplicateur servant la réputation d'une entreprise et ses produits et leurs réseaux offrent à l'entreprise une possibilité de les exploiter. En même temps, les réseaux sociaux représentent aussi une importante source d'information pour le travail quotidien des collaborateurs. Ils sont à même de fournir des informations spécifiques en rapport avec le travail et contribuent à développer les connaissances spécialisées et à accroître la capacité de travail.

D'autre part, il faut être conscients que les réseaux sociaux comportent des dangers. Ils permettent de diffuser des nouvelles très rapidement et à moindres frais. De plus, le seuil à partir duquel il est possible de s'exprimer est plus bas dans les réseaux sociaux que dans les médias traditionnels. Il convient par ailleurs d'observer que dès sa première publication, une information lancée sur les réseaux sociaux peut être modifiée, commentée et répandue de manière incontrôlée. Il y a là un piège potentiel pour la réputation des entreprises. Il est douteux que l'on puisse minimiser durablement ces risques au moyen d'interdictions. C'est pourquoi il y a lieu de favoriser une réglementation de l'utilisation de ces réseaux, tout en s'efforçant d'en tirer un maximum d'avantages.

Toutefois, malgré l'expansion des médias sociaux, il y a encore étonnamment peu de directives qui réglementent leur utilisation dans les entreprises ou les organisations. Voilà qui vient corroborer l'enquête menée par le fournisseur de services Manpower. Il a interrogé 34 400 entreprises dans le monde entier sur le thème des réseaux sociaux, dont 850 en Suisse. Résultat: 25 pour cent seulement des entreprises consultées avaient formulé des directives relatives à l'utilisation des réseaux sociaux sur le lieu de travail. En Suisse, elles n'étaient même que 7 pour cent, 93 pour cent d'entre elles n'ayant encore adopté aucune disposition.

Points à observer

Il est donc indiqué, d'un point de vue patronal, d'édicter de telles directives. Les entreprises devraient donc observer les points suivants: l'employeur est habilité, sur la base du droit à formuler des instructions selon l'article 321 du Code des obligations, à réglementer l'utilisation des plateformes de médias sociaux sur le lieu de travail. En principe, le travailleur n'a pas le droit d'utiliser de telles plateformes à titre privé. En règle générale, les entreprises appliquent des directives concernant l'usage privé d'Internet. Celles-ci sont généralement partie intégrante des règlements d'entreprise. En fait, l'usage privé des plateformes de médias sociaux est déjà inclus dans la réglementation de l'utilisation

d'Internet à titre privé. Il est néanmoins recommandé de prévoir une directive supplémentaire qui mentionne spécifiquement l'usage des réseaux sociaux. En effet, ceux-ci offrent des possibilités beaucoup plus étendues que le simple surf sur Internet.

Il convient d'observer en outre qu'en vertu de l'article 321a CO, le travailleur est lié par l'obligation de diligence et de fidélité. Celle-ci inclut aussi le devoir de respecter les secrets d'affaires. Les réseaux sociaux où se mêlent les informations professionnelles et privées comportent un certain danger lié au fait que les prérogatives d'une entreprise en matière de communication ne relèvent plus du seul département de la communication. Mais indépendamment de la possibilité d'utilisation, privée ou professionnelle, des réseaux sociaux, le travailleur est tenu de respecter les règles qui s'appliquent généralement aux médias ou au traitement d'informations internes à l'entreprise.

Dans les cas extrêmes, il peut même y avoir abus du temps de travail. Si l'utilisation excessive des réseaux sociaux se fait au détriment du travail ou si le travailleur n'effectue pas le nombre d'heures de travail qu'il s'est engagé à effectuer, l'employeur peut déduire la différence de son salaire (art. 324, al. 2, CO) et/ou exiger des dommages-intérêts conformément à l'article 41 CO, dans la mesure où l'entreprise a subi une perte financière du fait de cette utilisation abusive. L'employeur peut même prononcer une résiliation de contrat immédiate (art. 337 CO) si la poursuite des rapports de travail n'est plus acceptable selon les règles de la bonne foi.

Des directives claires sont souhaitables

Si l'on veut éviter d'en arriver aux conséquences juridiques évoquées, il est souhaitable de prévoir des dispositions claires sur l'utilisation d'Internet et des directives spéciales sur les médias so-

Conseils d'ordre juridique

L'avocat zurichois Urs Egli (Egli, Isler Partner Rechtsanwälte AG) s'est livré à une analyse sur le thème des réseaux sociaux et des rapports de travail d'un point de vue juridique. Il tire notamment les conclusions suivantes, importantes pour les employeurs:

Règles d'utilisation: *Les entreprises devraient élaborer des instructions, voire un règlement concernant l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux sur le lieu de travail. Cela aussi du fait que le raccordement des travailleurs à leur environnement via un réseau numérique se traduit pour les entreprises par de nouveaux risques au niveau de la sécurité et de leur réputation. Cela dit, il convient d'observer ceci: la surveillance des interventions des travailleurs sur Internet n'est admissible que de manière limitée. Une surveillance des personnes à titre préventif est inadmissible.*

Interdiction et abus: *L'employeur peut interdire l'utilisation des réseaux sociaux au moyen de l'infrastructure informatique de l'entreprise. Un recours abusif à ces outils sur le temps de travail est une infraction aux devoirs découlant du droit du travail. En règle générale, le travailleur concerné doit être remis à l'ordre avant que des sanctions ne soient prises à son égard.*

Opportunités et risques: *Les réseaux sociaux ouvrent certes aux entreprises un certain potentiel (par exemple au niveau du marketing, de la communication des collaborateurs ou des offres d'emplois), mais ils recèlent aussi des risques tels l'espionnage (Phishing et Cybersquatting), l'atteinte à la réputation d'un établissement, le mobbing dans l'espace numérique ou les indiscretions. C'est pourquoi les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs devraient se garder de se lier d'amitié sur des réseaux sociaux. ■*

► directives spéciales sur les médias sociaux. Les employeurs s'épargneront ainsi d'inutiles complications administratives et démêlés juridiques. Les directives contiennent essentiellement des instructions et des recommandations aux salariés. Leur but principal devrait être d'empêcher que des informations internes à l'entreprise ne soient publiées. Les directives permettront en même temps de diriger et d'orienter les activités Internet des collaborateurs dans le sens souhaité par l'entreprise. Un guidage contrôlé permet aux collaborateurs de nouer des contacts et de les entretenir de manière à renforcer la présence de l'entreprise, de la marque ou des produits sur Internet. Mais la formation à l'utilisation des médias sociaux mérite autant d'attention que les directives elles-mêmes.

Pour ce qui est du contenu, les directives devraient aborder différents points. Parmi eux figure par exemple la «nétiquette» qui veut que les collaborateurs se fassent reconnaître comme tels sur les réseaux sociaux ou qu'ils précisent clairement qu'ils représentent des avis privés. Il existe aussi des réglementations sur le contenu et le volume des

Liens utiles

Sur son site web, le Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) présente les pièges et dangers des réseaux sociaux pour la sphère privée et fait des recommandations pour une meilleure protection des données personnelles. L'Association fédérale allemande de l'économie numérique (Bundesverband Digitale Wirtschaft BVDW), offre un service complet sur les médias sociaux et les entreprises, avec des exemples de directives pertinentes:

www.edoeb.admin.ch/Themen
www.bvdw.org

informations internes à l'entreprise ainsi que sur le respect des droits d'auteur et du droit de la concurrence. La question de la sécurité sur Internet doit également être abordée. Enfin, il faudra aussi définir les obligations juridiques du personnel et les conséquences claires découlant d'une infraction aux directives.

Le contrôle du respect des directives est soumis aux mêmes dispositions que l'utilisation d'Internet et de la messagerie électronique sur le lieu de travail. Le Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT) a élaboré un guide destiné à l'administration

publique et à l'économie privée et a également publié récemment des indications sur les risques des réseaux sociaux ainsi que des recommandations à l'usage des utilisateurs. Ces documents peuvent être téléchargés sur Internet (voir encadré). ■

Dominik Marbet est responsable de l'information à l'Association des employeurs de Bâle.

Deux plateformes pour l'insertion professionnelle

Même les personnes souffrant d'un handicap ont un rôle important à jouer dans notre monde du travail. Leurs capacités doivent être mises à profit, dans leur intérêt propre comme dans celui des employeurs et de l'ensemble de la société.



Votre chance: des emplois pour handicapés – des handicapés pour des emplois

La fondation My Handicap s'est associée au portail de l'emploi Jobs.ch pour offrir aux personnes souffrant d'un handicap les meilleures possibilités d'accès au marché du travail.

www.myhandicap.ch



Portail d'information pour employeurs

Vous cherchez des informations sur la façon de faire face à la baisse de rendement de l'un(e) de vos collaborateurs(trices)? Vous souhaitez engager une personne handicapée? Bienvenue sur le portail d'information Compasso.

www.compasso.ch

Réseaux sociaux

Les entreprises et les médias sociaux: l'exemple de Manpower Suisse

Le prestataire de services de personnel Manpower Suisse fait partie des entreprises qui encouragent les employés à utiliser les réseaux sociaux et développent leur présence dans les médias sociaux. Cette stratégie est encadrée par des directives d'utilisation. René Pfister

Depuis la fin de l'automne, Facebook, Xing, LinkedIn et Twitter font partie intégrante de la stratégie d'entreprise de Manpower Suisse. Comme l'indique son directeur général Urs Schüpbach, la raison principale d'une telle option est le potentiel de ces réseaux en matière de collaboration, d'innovation, d'engagement et d'image d'entreprise. Et M. Schüpbach de préciser, lors d'une conférence de presse à Zurich: «Notre objectif est de créer un partenariat dans un environnement professionnel au sein duquel les réseaux sociaux constituent un instrument utile pour les employeurs et les salariés.»

Autre raison: les médias sociaux sont extrêmement répandus et utilisés en toute occasion dans la société, y compris à travers le Smartphone et durant les heures de travail. Face à cette réalité, souligne M. Schüpbach, il est plus réaliste et judicieux de favoriser leur usage au service de l'entreprise plutôt que de l'interdire. Une enquête effectuée à ce sujet auprès des chefs de personnel d'entreprises du monde entier parvient à la même conclusion (voir encadré). Pour Urs Schupbach, la motivation des collaborateurs est aussi très

importante, et clairement soutenue par Manpower, qui les encourage à exprimer et faire circuler leurs idées sur l'utilisation des réseaux sociaux.

«La génération qui a grandi avec les médias numériques formera la majeure partie des salariés».

Une utilisation judicieuse sur les PC du bureau

Les quelque 350 employés que compte la société en Suisse sont tous autorisés à utiliser Facebook, Twitter, LinkedIn et Xing sur les PC de leur bureau, également pendant les heures de travail et dans le cadre de directives complémentaires au contrat de travail. Ces règles précisent surtout aux collaborateurs la manière dont ils peuvent raisonnablement recourir aux réseaux sociaux au travail sans porter préjudice à l'entreprise et à leurs collègues. Elles sont axées sur le service et encouragent les employés à partager leur savoir et leurs

expériences. Manpower rend également son personnel attentif à ses responsabilités en matière de respect de la protection des marques, du branding, des droits d'auteur ou encore du secret des affaires.

Fin octobre, en même temps que la publication de son règlement interne, Manpower Suisse a institutionnalisé sa présence externe sur des plates-formes en ligne et placé son propre profil d'entreprise suisse sur Facebook, Xing, LinkedIn et Twitter. La filiale helvétique suit en cela l'exemple d'autres filiales qui, comme en Suède, communiquent ou recrutent depuis longtemps déjà par le biais de ces réseaux. Pour Urs Schüpbach, une présence visible sur les médias sociaux est un impératif à notre époque, compte tenu de la croissance rapide du nombre d'utilisateurs: «Les réseaux sociaux révolutionnent notre univers professionnel», affirme-t-il, «bientôt la génération qui a grandi avec les médias numériques formera la majorité des salariés.»

M. Schüpbach rejette aussi l'idée que la stratégie offensive des médias sociaux – qui a été concrétisée dans un document détaillé de stratégie d'en-

La technologie a transformé notre manière de travailler

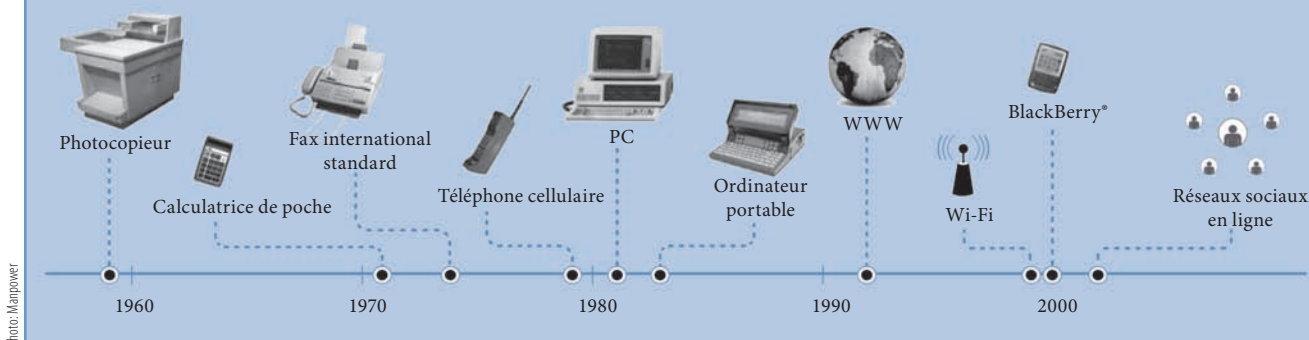


Photo: Manpower

- ▶ reprise – limite la productivité des employés et recèle de gros risques sur le plan de la sécurité. On était en présence des mêmes craintes à la naissance d'Internet et de la messagerie électronique, or elles ont aujourd'hui disparu.

Un potentiel pour l'entreprise

En revanche, relève le responsable de Manpower, l'introduction des réseaux sociaux apporte de gros avantages potentiels à l'entreprise, notamment dans les domaines de la communication et de la collaboration comme en termes d'image et de réputation, ainsi que, naturellement, de recrutement de collaborateurs, activité essentielle de ce grand bureau de placement.

Les plates-formes professionnelles fonctionnant en réseau, comme LinkedIn et Xing, constituent aux yeux de U. Schüpbach un nouvel outil de recrutement très intéressant, non seulement en raison du très grand nombre de ses utilisateurs, mais aussi par la vitesse à laquelle les informations s'y échangent: «Les curriculum vitae peuvent être consultés en temps réel et n'importe quand», ajoute-t-il. On peut ainsi confronter très vite les profils des candidats possibles avec les exigences des clients. En 2009 déjà, une enquête de la société de conseil Deloitte montrait que les réseaux sociaux jouaient un rôle important dans la recherche de personnel. Il en ressortait que près d'un quart des grandes entreprises utilisaient déjà les médias sociaux pour leur recrutement.» Dans cette optique, Manpower Suisse a explicitement intégré les réseaux so-



Photo: Pictana/Stockholer

Les réseaux sociaux sont extrêmement répandus et utilisés en toute occasion dans la société, y compris durant les heures de travail.

ciaux dans sa stratégie de communication et de recrutement. Pour M. Schüpbach, trois facteurs sont dominants à cet égard: les réseaux sociaux permettent à Manpower d'être plus proche de ses clients et d'employer des moyens de communication qui correspondent à leurs exigences. La société peut également faire passer le savoir des entreprises sur les plates-formes online – comme, par exemple, les études sur les tendances du marché du travail ou les stratégies publicitaires. Troisièmement, ses conseillers en personnel disposent

grâce aux réseaux sociaux d'un outil de recrutement supplémentaire.

Garantir une communication homogène

Le patron de Manpower est certain que l'utilisation intensive des réseaux sociaux offre non seulement un potentiel à l'entreprise en termes de croissance et de plus-value, mais constitue aussi un bon investissement pour la gestion de l'information. La présence sur les médias sociaux et la communication officielle de l'entreprise vers l'extérieur devraient rester homogènes à l'avenir. Afin de s'en assurer et de contrôler les activités des médias sociaux, la société a d'abord engagé une collaboratrice chargée de la surveillance des contenus, ainsi qu'un spécialiste IT qui gère le trafic de données. Cela suffit-il à garantir la nécessaire coordination? Urs Schüpbach est pragmatique: «L'important pour nous est de démarrer.» Pour le reste, il faut acquérir de l'expérience et rester innovant. ■

Le potentiel de progrès selon les entreprises

En octobre 2009, Manpower a interrogé 34 000 entreprises dans le monde (dont 850 en Suisse) au sujet des réseaux sociaux. Le sondage comprenait des questions sur les avantages d'une politique de médias sociaux et sur la valeur ajoutée que celle-ci pouvait apporter aux entreprises. Résultats révélateurs:

- Une politique d'entreprise englobant les réseaux sociaux peut éviter en premier lieu des pertes de productivité (63 % des personnes interrogées), ou encore protéger les droits d'auteur (33 %) ou la réputation de la société (29 %).
- Les réseaux sociaux peuvent contribuer à la croissance de l'entreprise, notamment aux titres suivants: image de marque (20 % des personnes interrogées), collaboration et communication (19 %), embauche de talents (15 %). ■

Aperçu

Assurances sociales: les montants-limites légaux pour 2011

Les montants légaux des cotisations ainsi que les primes et montants-limites des assurances sociales pour l'année 2011 sont disponibles. Il s'agit de données de référence. Ce tableau peut être téléchargé sur notre site internet www.employeur.ch.

	Taux de cotisation / Primes	Montants-limites / Remarques
AVS	8,4 % (employeur/travailleur: paritairement 4,2% chacun) Indépendants: 7,8 % (avec échelle dégressive, limite inférieure 9300 Fr., limite supérieure : 55 700 Fr.) Cotisation annuelle minimale AVS/AI/APG: 475 Fr.	Rente simple minimale: 13 920 Fr. Rente simple maximale: 27 840 Fr. Montant maximum formateur de rente: 83 520 Fr.
AI	1,4 % (empl./trav. paritairement 0,7 % chacun)	Comme pour l'AVS
APG	0,5 % (empl./trav. paritairement 0,25 % chacun)	14 semaines de congé maternité payé à hauteur de 80 % du salaire au maximum (max.: 196 Fr. par jour). Indemnité de base: 80 % du salaire Indemnité journalière des recrues: 62 Fr.
AC	2,2 % jusqu'au salaire annuel de 126 000 Fr. + 1 % pour salaire annuel de 126 001 Fr. jusqu'à 315 000 Fr. Pas de prélèvement sur la tranche au-delà de 315 000 Fr. (empl./trav. paritairement 1,1 % chacun, resp. 0,5 %)	Le gain maximum assuré est de 126 000 Fr.
AA	Primes assurance-accidents professionnels (AAP) et assurance accidents non professionnels (AANP): adaptations des barèmes selon diverses classes tarifaires. Taux de primes adaptés aux entreprises en pourcentage des salaires	L'employeur verse à l'assureur les primes AAP et AANP. Il peut déduire la part des primes AANP du salaire des travailleurs. L'AANP ne s'applique que pour une durée de travail de 8h/ semaine au minimum chez un employeur Salaire annuel assuré maximum: 126 000 Fr.
LPP	Montants-limites selon l'art. 7, al. 1 et l'art. 8, al. 1 et 2 Bonifications de vieillesse selon le règlement de l'institution de prévoyance professionnelle	Salaire minimal annuel/Seuil d'entrée: 20 880 Fr. Déduction de coordination: 24 360 Fr. Limite supérieure du salaire annuel: 83 520 Fr. Salaire coordonné maximal: 59 160 Fr. Salaire coordonné minimum: 3 480 Fr.
AM	Les assurés ne versent pas de prime à l'assurance	Salaire maximum assurable: 146 206 Fr.
AF	Financées par les seuls employeurs (sauf en Valais): 0,1 % à 4 % selon le canton et la caisse de compensation familiale	Allocations pour enfant de 200Fr. par mois au minimum; allocations de formation de 250 Fr. par mois au minimum. De nombreux cantons prescrivent des montants supérieurs à ceux-ci.

AA: assurance-accidents obligatoire
AAP: assurance contre les accidents professionnels
AANP: assurance contre les accidents non professionnels
AC: assurance-chômage
AF: allocations familiales

AI: assurance-invalidité
AM: assurance militaire
AVS : assurance-vieillesse et survivants
APG: allocations pour perte de gain
LPP: prévoyance professionnelle

Etude des différences de salaires entre hommes et femmes

L'égalité salariale ne va pas de soi

Les derniers chiffres le montrent: la tendance à la diminution régulière de l'écart des salaires entre hommes et femmes, que l'on observait jusqu'ici, est stoppée. Le principe de l'égalité des salaires ne va pas de soi et vérifier qu'il est bien appliqué est une tâche permanente. *Ruth Derrer Balladore*

L'étude présentant les résultats des dernières analyses des salaires des hommes et des femmes a été publiée à la mi-octobre 2010 (en allemand seulement). Elle se fonde sur l'Enquête suisse sur la structure des salaires 2008 (ESS) de l'Office fédéral de la statistique et montre l'évolution des écarts de salaires entre hommes et femmes observée sur les deux années antérieures, c'est-à-dire depuis la ESS de 2006. On observera que le traitement de ces données se fonde sur les chiffres de 2008 et qu'il ne met pas encore en évidence les possibles effets de la crise économique.

Les analyses portent sur les spécificités des salariés en Suisse en termes de qualifications et de caractéristiques personnelles – position hiérarchique, exigences du poste, type d'activité exercée et autres critères liés au salaire. Les différences de salaires entre hommes et femmes sont identifiées en fonction des divers critères en question et distribuées par branches et par régions.

Tout est relatif

L'étude précise d'emblée qu'il n'y a pas qu'une façon «correcte» de mesurer et de présenter les différences de salaires. Ainsi du point de vue du salaire médian (qui partage la population des salariés en deux, une moitié gagnant moins et l'autre davantage), la différence mesurée en Suisse est de 19,8 pour cent en défaveur des femmes. Mesurée au salaire moyen, en revanche, cette différence est de 24,1 pour cent, chiffre à propos duquel il convient d'observer que 9,4 pour cent seulement ne s'expliquent pas par des facteurs objectifs «neutres» et peuvent donc correspondre à de la discrimination.

Les enquêtes privées spécifiques à des entreprises et des branches aboutissent à d'autres résultats. D'une ma-

nière générale, elles montrent des différences de salaires nettement moins marquées que l'analyse ESS. La ESS ne retient en effet que quatre niveaux d'exigences et cinq degrés hiérarchiques, alors que les comparaisons des enquêtes privées portent sur des données plus détaillées et sont plus étroitement ajus-

Les femmes ayant un diplôme universitaire gagnent en moyenne 33,4 % de moins que les hommes.

tées aux conditions étudiées, de sorte qu'elles aboutissent à des résultats plus fins et différenciés. Dans une grande entreprise, les paramètres d'analyse relativement sommaires de la ESS ne permettent pas d'établir des comparaisons tout à fait pertinentes.

Utilité de l'enquête ESS

Bien que ses résultats soient peu nuancés, la ESS demeure précieuse. Car elle seule offre la possibilité de comparer les salaires dans toute la Suisse. La comparaison en fonction des niveaux de formation donne des résultats alarmants. En schématisant quelque peu, on peut dire que plus ce niveau est élevé, plus la différence de salaires est grande. Ainsi par exemple, les écarts de salaires au détriment des femmes ayant un diplôme universitaire sont supérieurs à la moyenne. Les femmes diplômées d'une haute école gagnent en moyenne 33,4 pour cent de moins que leurs collègues masculins. Dans ces conditions, vaut-il encore la peine pour une femme d'acquiescer à une bonne formation? Le cons-

tat est le suivant: plus la position professionnelle et le salaire sont élevés, plus la proportion de femmes dans ces catégories est faible et plus les écarts de salaires sont importants.

Le mariage et la famille ont également une influence négative sur les salaires des femmes – mais pas sur ceux des hommes. Alors que la différence de salaires entre les travailleurs célibataires des deux sexes ne dépasse pas 10 pour cent, elle est de 33 pour cent entre travailleurs et travailleuses mariés. Mais peut-être ce dernier chiffre reflète-t-il le rôle de salaire secondaire qui domine parmi les femmes mariées?

Alors que dans les petites entreprises (moins de 20 collaborateurs), les femmes constituent en moyenne 22,5 pour cent des effectifs de l'encadrement supérieur, cette proportion est nettement plus faible (14,3 pour cent) dans les grandes entreprises de plus de 500 employés, où elle a malgré tout doublé depuis 2002. Sur la même période, cependant, les écarts de salaires se sont creusés. C'est ainsi que les cadres supérieurs féminins gagnent 33,5 pour cent de moins que leurs collègues masculins (voir graphique).

Cela est d'autant plus regrettable que d'après les études spécialisées, les entreprises ayant des directions mixtes ont généralement plus de succès dans la durée. La faible proportion de femmes et leur situation financière défavorable dans l'encadrement supérieur sont deux réalités étroitement corrélées. Une économie performante a intérêt à mieux exploiter le potentiel de travail des femmes et à indemniser leurs prestations en conséquence.

La tâche des employeurs

Les résultats présentés sont tirés de l'Enquête sur la structure des salaires, qui

donne lieu à des réserves justifiées. Les- quelles ne changent rien au fait qu'il appartient à l'employeur d'éliminer les différences de salaires de nature discriminatoire dans son entreprise. On peut affirmer qu'aujourd'hui les pratiques salariales délibérément discriminatoires – par lesquelles des hommes et des femmes reçoivent des salaires différents alors que leurs qualifications, activités et niveaux professionnels sont à l'évidence identiques – n'existent plus. Les raisons de la discrimination en raison du sexe résident souvent dans les différences d'évaluation du travail et des performances des hommes et des femmes.

Les emplois occupés de préférence par des femmes demeurent souvent moins avantageusement rémunérés parce que les qualifications exigées pour ces activités sont moins bien évaluées. Au chapitre de la performance au travail, les femmes risquent généralement d'être plus mal notées parce que leur supérieur se trouve être souvent un homme. L'appréciation de la productivité comporte une grande part de subjectivité et dépend de ce que l'on définit et admet comme tel. Les prestations que l'on considère comme allant de soi, qu'on n'exige pas expressément ou qu'on ne juge pas importantes ne sont pas suffisamment prises en compte. A cet égard, citons par exemple l'effet de nivellement lié aux prestations d'équipes, équipes souvent composées de femmes.

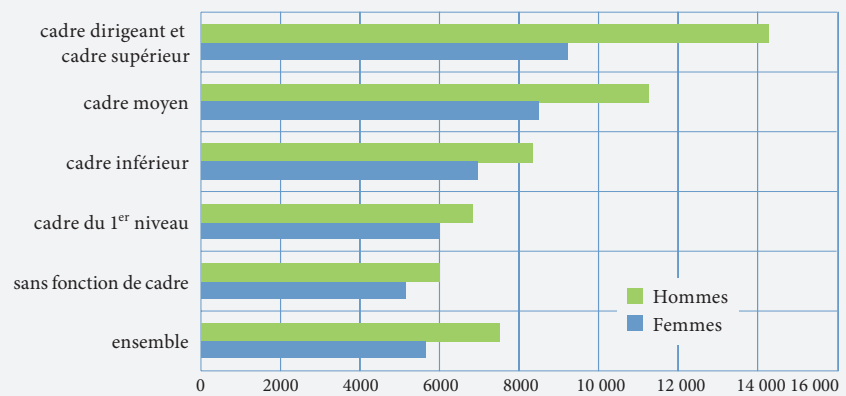
Une tâche permanente

L'objectif de l'égalité salariale n'est pas acquis une fois pour toutes. De nouveaux engagements et promotions peuvent entraîner des changements de situation. Voilà pourquoi il faut réexaminer régulièrement l'état de l'égalité dans l'entreprise. Les employeurs ont un moyen simple de la contrôler par eux-mêmes. Le Bureau fédéral de l'égalité a développé à leur intention le logiciel «Logib» (www.logib.ch), qui convient tout particulièrement aux sociétés comptant au moins 50 collaborateurs. L'application est facile et se fonde sur les données relevées auprès des entreprises pour l'Enquête sur la structure des salaires.

Certes, le recours du Logib aux données ESS a aussi son inconvénient, puis-

Salaire moyen selon position professionnelle, secteur privé

Salaire mensuel brut en francs, standardisé à 40h/semaine



Source: ESS 2008

que ces données ne prennent en considération que la formation, l'expérience, la fonction et le niveau d'exigences du poste, mais pas la performance individuelle. Etant donné toutefois que cet instrument est moins destiné à comparer des salaires individuels qu'à vérifier le respect du principe d'égalité dans l'ensemble de l'entreprise, l'inconvénient peut être considéré comme négligeable. Enfin on peut admettre qu'une évaluation non discriminatoire de performances fait généralement apparaître une proportion d'éléments performants masculins comparable à celle des femmes performantes au sein d'une entreprise.

Dialogue sur l'égalité des salaires

Le thème de l'égalité des salaires entre hommes et femmes occupe le monde du travail depuis de nombreuses années déjà. Il y a longtemps que l'Union patronale suisse milite pour sa part en sa faveur. Ainsi en 1997, elle publiait un guide intitulé «Pour l'égalité des salaires», qui signalait tous les aspects et domaines de l'entreprise susceptibles d'abriter des causes de discrimination. Malheureusement, même après l'entrée en vigueur de la loi sur l'égalité il y a plus de dix ans, les choses n'ont pas beaucoup bougé au chapitre des différences salariales. Les associations faitières des employeurs et des travailleurs ainsi que trois offices fédéraux ont donc décidé d'entamer un «dialogue sur l'égalité des salaires» grâce auquel ils enten-

dent accélérer de concert l'application de ce principe d'égalité. Il s'agit d'encourager le plus grand nombre possible d'entreprises à réexaminer sur une base volontaire leur régime de salaires afin d'en extirper d'éventuels éléments discriminatoires.

Nombreuses sont les entreprises, notamment les grandes, qui se soucient depuis longtemps d'appliquer le principe de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes de leurs effectifs. Cela n'a rien d'étonnant puisqu'à ce chapitre comme à d'autres, elles ont intérêt à se profiler comme des entreprises responsables. Et les maisons qui demain souhaitent continuer dans le futur à offrir aux femmes des postes attrayants doivent pratiquer des salaires non discriminatoires. Pour les futurs débats politiques consacrés à la mise en œuvre de l'égalité des salaires entre hommes et femmes, il importe de mettre clairement en évidence tout ce que les entreprises accomplissent ou ont déjà accompli à ce sujet. ■

Ruth Derrer Balladore est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

www.dialogue-egalite-salaires.ch
L'étude est disponible sous: www.ebg.admin.ch

Walter Schmid, président de la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS)

Lutte contre la pauvreté: rôle des prestations complémentaires?

La Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS), se propose de contribuer à réduire la pauvreté de moitié d'ici 2020. Entre autres à l'aide des prestations complémentaires destinées aux familles à faible revenu. Walter Schmid, président de la CSIAS, explique pourquoi il soutient cette mesure controversée et parle d'une loi-cadre réglementant l'aide sociale. *Jürg Wiler*

M. Schmid, pourquoi jugez-vous nécessaire cette extension des prestations sociales dans notre Suisse opulente?

Walter Schmid: L'un des risques majeurs de pauvreté en Suisse est lié à la famille. Dès qu'ils ont deux ou trois enfants, les parents aux revenus modestes tombent rapidement sous la limite de la pauvreté. Et pour les familles monoparentales surtout, cette situation est très dure. Aujourd'hui déjà, un responsable de famille monoparentale sur quatre et un enfant sur dix sont au bénéfice de l'aide sociale. Il s'agit principalement de familles de la catégorie des travailleurs pauvres (working poor). Dans la lutte contre la pauvreté, l'effort prioritaire vise aujourd'hui la pauvreté des familles. Au-delà de la CSIAS, les directeurs cantonaux des affaires sociales attachent beaucoup d'importance aux prestations complémentaires pour les familles.

Mais n'y a-t-il pas le risque que les prestations complémentaires «adaptées aux besoins» affaiblissent la motivation des parents à prendre ou reprendre un travail. Pourquoi des parents devraient-ils travailler à plein temps si, sans avoir à le faire, ils reçoivent le même salaire grâce aux prestations complémentaires et que leurs besoins se trouvent ainsi satisfaits?

Cette crainte est totalement infondée. La plupart des modèles qui sont aujourd'hui sérieusement étudiés conditionnent le versement de prestations complémentaires à l'activité lucrative d'un parent au moins. Autrement dit, seule la personne qui travaille pourrait faire valoir son droit à ces prestations.



Walter Schmid, président de la CSIAS, lutte contre la pauvreté en Suisse

Vous ne dites rien du deuxième parent, qui peut dès lors rester à la maison. Prenez des cas concrets: ici le canton de Soleure verse depuis le début de 2010 des prestations complémentaires aux familles nécessiteuses. Là, le canton du Tessin couvre depuis 1997, au moyen d'une allocation à la petite enfance, les besoins existentiels des familles nécessiteuses jusqu'aux trois ans révolus de l'enfant. Or une enquête révèle qu'au Tessin, l'allocation prive les mères de toute incitation financière à prendre ou reprendre une activité lucrative durant ces trois premières années.

Ces exemples montrent clairement à quel point l'attitude de la population peut varier dans le temps. Dans les années 1990, on était encore d'avis que les mères devaient s'occuper si possible à temps complet de leurs enfants en bas âge. Aujourd'hui on exige un peu partout qu'elles se remettent immédiatement à travailler, l'activité lucrative étant davantage valorisée que

la présence à l'enfant. Ainsi donc – dans l'optique actuelle! –, le modèle suisse aura renforcé l'incitation au travail en corrigeant les faiblesses du modèle tessinois.

En versant des prestations complémentaires aux familles, ne court-on pas le risque de pousser des parents à s'habituer à cette aide et d'avoir des enfants qui reproduisent cette dépendance? En Allemagne, par exemple, on observe que les jeunes bénéficiant d'allocations dans le cadre de «Hartz-IV» à l'instar de leurs parents touchant un revenu sans travailler, finissent souvent par suivre la même voie que ceux-ci.

La transmission «héréditaire» de l'état de nécessité, ou la paupérisation de générations entières, est en effet une réalité. Nous le constatons surtout à l'étranger, où des segments entiers de population vivent dans la pauvreté et où les jeunes n'ont pas de perspectives. Les prestations complémentaires pour les familles ne sont qu'un instrument de politique sociale parmi d'autres. Elles doivent faire en sorte que les familles dont l'un des parents au moins travaille perçoivent un revenu suffisant lorsque leur salaire ne suffit pas. Aujourd'hui, ces familles recourent le plus souvent à l'aide sociale, ce qui n'est pas mieux.

Quelles solutions envisagez-vous pour les enfants?

Il faut consentir un effort particulier pour permettre aux jeunes issus des couches défavorisées d'accéder à un apprentissage, partant à la pratique d'un métier. Fort heureusement, le taux de chômage des jeunes est en Suisse comparative-ment faible. Mais un seul jeune privé

de perspective est encore un cas de trop.

Lors de l'introduction de ces prestations, d'autres personnes actives en situation précaire mais sans enfant – c'est-à-dire des travailleurs pauvres – n'auraient-elles pas le droit d'exiger la même chose que les familles?

Il n'y a que peu de travailleurs pauvres vivant seuls, c'est-à-dire sans enfant et travaillant à plein temps sans bénéficier du minimum existentiel. Même les bas salaires de 3000 à 4000 francs sont aujourd'hui nettement supérieurs au minimum existentiel d'une personne seule. Il apparaît donc justifié de limiter les prestations complémentaires aux familles.

Comment ces coûteuses prestations complémentaires seront-elles financées?

Ces prestations ne sont pas coûteuses. De plus, elles constituent l'un des instruments les plus efficaces et les plus avantageux pour combattre la pauvreté. Quelques centaines de millions de francs dépensés à ce titre permettraient de réduire sensiblement la pauvreté. Et soulageraient aussi l'aide sociale. Par rapport aux milliards de francs de transferts sociaux que nous injectons dans le système de santé et les caisses de pension – pour un résultat le plus souvent discutable – les prestations complémentaires destinées aux familles, avec leur rapport coûts/bénéfices avantageux, ne font pas du tout mauvaise figure.

Je reviens à ma question: Qui, d'après vous, devra payer ces «quelques centaines de millions de francs»?

Je pense qu'une formule de répartition des coûts entre la Confédération et les cantons, telle qu'elle existe pour les prestations complémentaires actuelles, serait judicieuse. S'agissant d'une prestation liée aux besoins, elle devrait être financée par l'impôt.

En lien avec les PC pour les familles, que pensez-vous d'une loi-cadre réglementant l'aide sociale?

Il est certain que l'aide sociale se pratique dans un étroit cadre local. Et que les meilleures solutions sont souvent définies à l'échelon communal. Mais les



Dans la lutte contre la pauvreté, l'effort prioritaire vise aujourd'hui la pauvreté des familles.

règles du jeu devraient être les mêmes dans tout le pays. On constate d'ailleurs que le dogme que veut que l'aide sociale soit réglementée au niveau cantonal ou communal commence à se lézarder. On s'aperçoit que l'assurance-chômage, l'assurance-invalidité et l'aide sociale ne peuvent fonctionner efficacement ensemble que si l'aide sociale est soumise elle aussi à certaines règles de portée nationale.

Quel contenu devrait avoir une loi-cadre fédérale ?

Pour l'heure, les propositions les plus diverses fleurissent, qu'il s'agit d'harmoniser. En dehors de l'idée d'une loi-cadre, qui coordonne simplement l'aide sociale au sens étroit, il existe d'autres

idées. Par exemple celle d'une loi fédérale cadre sur la couverture du minimum vital. Celle-ci préciserait sur la base de l'article constitutionnel pertinent le qui et le comment de la couverture. Une autre idée intéressante consisterait à traiter dans une seule loi la question de l'intégration au monde du travail, au-delà des systèmes de sécurité. L'essentiel est que la Confédération dise franchement et clairement oui à un tel projet de loi. L'expérience nous enseigne toutefois qu'il faudra bien patienter encore dix ans jusqu'à ce que l'une ou l'autre solution voie concrètement le jour. Mais au moins pourrions-nous enfin nous attaquer à l'optimisation du système de sécurité sociale et développer des options politiques. ■

Position de l'Union patronale suisse sur la question des prestations complémentaires pour les familles à faible revenu

L'UPS refuse l'introduction de prestations complémentaires (PC) pour les familles à faible revenu. D'une part, une telle innovation ne correspond pas au principe de la responsabilité individuelle et de la subsidiarité et d'autre part, dans le système fédéraliste suisse, le modèle de prestations en fonction des besoins est réglé sur une base cantonale. Il n'est donc pas opportun de créer une nouvelle branche d'assurance sociale et du même coup une nouvelle tâche sur le plan fédéral.

Par ailleurs, le concept de financement fait défaut pour une nouvelle institution durable de ce type. Le «modèle tessinois» ou le «modèle soleurois» mettent clairement en évidence les différentes conceptions cantonales concernant l'aménagement de telles prestations complémentaires.

Celles-ci ne doivent pas être harmonisées de force dans une solution fédérale. Dans la perspective du mode de financement des solutions cantonales, l'UPS refuse une solution paritaire salariés/employeurs (à l'instar, par exemple, du projet prévu dans le canton de Vaud.) ■ Roland A. Müller, membre de la direction de l'UPS. ■

Situation économique et perspectives conjoncturelles

L'économie suisse toujours sur la voie de la croissance, mais ...

Economiesuisse table sur une croissance du PIB de 2 pour cent en 2011. La robustesse du franc pèse sur la croissance des entreprises exportatrices. Les dépenses de construction et de consommation bénéficient de l'augmentation des salaires, de la diminution du chômage, du faible niveau des taux d'intérêt et de l'immigration nette. Le taux d'inflation restera faible l'année prochaine. Les risques de rechute restent néanmoins élevés car de grands risques pèsent sur l'économie mondiale. *Rudolf Minsch*

Situation actuelle

L'économie suisse s'est remise étonnamment vite de la plus grande récession économique qu'elle ait vécue depuis les années 1970. Alors que le produit intérieur brut avait dans l'ensemble reculé de 1,9 pour cent l'année dernière, la reprise qui s'était déjà amorcée au deuxième semestre 2009 s'est poursuivie cette année à un rythme accéléré. L'économie suisse a bénéficié du rapide redressement de l'économie mondiale favorisé par la croissance enregistrée dans les pays émergents, la reconstitution des stocks, les taux d'intérêt extrêmement bas et les programmes conjoncturels étatiques.

Les programmes conjoncturels arrivant à expiration et les stocks étant en voie de normalisation, la croissance de l'économie mondiale s'affaiblit. Pour l'économie suisse, la force du franc devient un facteur aggravant. Les secteurs particulièrement touchés par la force du franc sont le tourisme, l'industrie textile, l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux ainsi que de nombreuses PME du segment à faibles marges. Mais la mesure dans laquelle les entreprises sont touchées tient beaucoup moins à la branche qu'à trois facteurs. Plus les prestations préalables fournies à l'étranger sont importantes, plus la diversification géographique est forte, plus le pouvoir dont dispose une entreprise en matière de fixation des prix est grand et plus elle est à même de s'accommoder de la force du franc. Le grand avantage de l'économie suisse est qu'en moyenne, elle fabrique des produits et des services à forte création de valeur et qu'elle

est présente dans tous les espaces économiques du monde. De nombreuses entreprises disposent donc d'une protection monétaire naturelle. Cela atténue sensiblement la violence d'une rapide revalorisation du franc suisse.

Il n'en reste pas moins que la force du franc affecte la croissance économique d'une Suisse à forte vocation exportatrice. Les entreprises suisses n'échapperont pas à la nécessité d'accroître leur productivité. Mais un franc fort comporte aussi des côtés positifs: les consommateurs bénéficient de la baisse des

La place économique suisse demeurera attrayante pour les entreprises internationales.

prix à l'importation et la place financière se présente sous un jour attrayant pour les investisseurs étrangers. L'économie intérieure, qui pendant la crise représentait un solide soutien de la conjoncture, continue de se développer positivement. La consommation privée et les investissements dans la construction connaissent une croissance stable. Par ailleurs, l'évolution des investissements d'équipement prend une tournure nettement plus cyclique. Depuis le recul de l'année dernière, ils se développent à nouveau fortement cette année.

Dans l'ensemble, la croissance économique devrait s'inscrire à 2,6 pour cent pour l'année 2010.

Perspectives

La reprise des exportations se poursuit malgré la force du franc. L'essor survenu après la crise se maintient. Comme en 2010, tant l'économie intérieure que l'économie d'exportation vont croître, en dépit de la force du franc. La croissance de l'industrie d'exportation va néanmoins sensiblement ralentir.

Par rapport à l'année de crise 2009, les accents se déplacent. Alors qu'en 2009 l'industrie chimique et pharmaceutique, poids lourd des branches exportatrices, a beaucoup contribué à atténuer le recul du PIB en Suisse, les perspectives pour l'année prochaine dans ce secteur sont réservées. Ce qui joue ici un rôle de frein n'est pas tant la force du franc que la situation de financement précaire de nombreux pays industrialisés. D'autres branches d'exportation plus fortement mises à mal par la crise passée pourront poursuivre leur envol en 2011 sur la base de l'élan pris en 2010.

L'industrie horlogère en particulier, qui connaît toujours une demande mondiale soutenue, peut se montrer confiante. L'industrie des machines affiche aussi un taux de croissance positif, cependant à un niveau nettement plus bas qu'en 2008, où elle a connu un boom.

La solidité de la situation conjoncturelle, surtout en Allemagne et dans les pays émergents, est le moteur de cette évolution. Elle compense la faiblesse de la croissance enregistrée sur d'autres marchés. Si la vigueur du franc freine le développement des exportations, elle ne débouchera pas sur une récession.



Photo: Phipps/Angelika Benin

L'économie suisse a bénéficié du rapide redressement de l'économie mondiale.

Parvenir à une meilleure efficacité

Mais étant donné la vigueur du franc, les entreprises seront obligées d'obtenir de nouveaux gains de productivité pour accroître leur compétitivité sur les marchés internationaux. Cela se traduira parfois par des réductions de personnel ou par des fermetures d'entreprises, mais dans d'autres cas, les entreprises procéderont à davantage d'investissements. L'obligation de parvenir à une meilleure efficacité fait penser à la situation qui prévalait après l'éclatement de la bulle Internet qui a affecté les valeurs technologiques en 2002 et 2003. Rétrospectivement, on peut dire que les efforts déployés alors ont permis d'améliorer l'efficacité de l'économie suisse. Ils ont sans doute sensiblement contribué à la relativement bonne résistance de l'industrie à la crise des marchés financiers. Les exportations progressent non seulement au chapitre des marchandises, mais aussi en ce qui concerne les servi-

ces. L'introduction d'un impôt libérateur qui se profile à l'horizon et la sécurité du droit qui lui est liée pour les clients étrangers renforceront la place financière à long terme, pour autant que cet outil soit aménagé judicieusement.

Test de résistance pour le tourisme

Le secteur suisse du tourisme va être soumis l'année prochaine à un véritable test de résistance. Ce sont surtout les exportations de services qui sont concernées. Le handicap que la branche va subir au niveau des prix vis-à-vis de ses concurrents étrangers de la zone euro va réduire le nombre des hôtes étrangers dans notre pays. Les hôtes suisses sensibles aux prix se tourneront davantage vers l'étranger pour leurs vacances. Étant donné que l'hôtellerie recourt peu à des prestations préalables en provenance de l'étranger et qu'en raison de la protection appliquée dans l'agriculture, elle ne bénéficie guère de prix plus

favorables à l'importation, c'est un domaine dans lequel la vigueur du franc est fortement pénalisante. Dans l'ensemble, nous pouvons nous attendre pour l'année 2011 à une croissance des exportations de l'ordre de 4 pour cent.

Croissance stable de l'économie intérieure

À l'exception du tourisme, l'économie intérieure va continuer de se développer dans la stabilité en 2011. Des hausses de salaires nettement supérieures à 1 pour cent, un chômage en léger recul et le maintien d'une immigration nette se répercuteront positivement sur l'économie intérieure. L'augmentation du revenu disponible de la population favorisera les investissements privés dans la construction et les dépenses de consommation qui vont encore augmenter l'année prochaine. La Confédération, les cantons et les communes soutiendront la conjoncture. Contrairement à ce que l'on observe à l'étranger, les pou- ▶

► voirs publics n'auront pas besoin de réduire leurs dépenses de construction et de consommation. On peut au contraire s'attendre à une légère progression de ces dépenses. Vu qu'il ne faut pas s'attendre en Suisse à de fortes hausses d'impôts, l'endettement de l'État étant faible, la place économique suisse demeurera attrayante pour les entreprises internationales. Le secteur de la santé publique va lui aussi se développer de manière constante. La hausse des primes d'assurance maladie, des cotisations aux APG et à l'assurance chômage ainsi que l'augmentation de la TVA de 0,4 pour cent, qui se traduiront par un effet unique, léger, sur les prix, exerceront toutefois une influence négative sur l'économie intérieure.

Taux d'inflation toujours faible

La persistance d'un niveau d'intérêt bas reste un élément décisif pour des perspectives de croissance toujours positives de l'économie suisse. Les investissements d'équipement et de construction du secteur privé en bénéficieront. Toutefois, ce faible niveau des taux d'intérêt va poser des problèmes dans le secteur des assurances par exemple. Vu que le marché immobilier présente des tendances à la surchauffe dans certaines régions de Suisse et que la conjoncture connaît toujours une évolution favorable, l'économie s'attend à ce que la banque centrale relève légèrement les taux d'intérêt à court terme au cours de ces prochains mois. La BNS va malgré tout continuer de mener une politique monétaire très expansive sur la durée. Sur le front des prix, rien ne laisse supposer que des nuages menaçants vont s'accumuler pour l'année prochaine. Les prix à l'importation, plus bas, freinent l'évolution des prix du marché intérieur. Par conséquent, le taux d'inflation va se maintenir à bas niveau en 2011. Il se situera aux alentours de 1 pour cent.

Baisse modérée du chômage

La demande de main-d'œuvre qualifiée est toujours élevée dans plusieurs branches. Avec l'évolution de la situation conjoncturelle l'année prochaine, d'autres chômeurs retrouveront le chemin du marché du travail. Economiesuisse s'at-

Prévision des comptes nationaux

Variation par rapport à l'année précédente (en %)

	2007	2008	2009	2010 P	2011 P
Produit intérieur brut, réel	3,6	1,9	-1,9	2,6	2,0
Consommation privée	2,3	0,3	1,0	1,6	1,4
Consommation publique	0,3	1,7	1,6	0,9	1,3
Investissements de construction	-2,3	0,0	3,0	3,3	2,5
Investissements d'équipement	11,1	0,8	-10,8	4,4	3,6
Exportations (total)	9,6	3,3	-8,7	9,1	3,9
Importations (total)	6,1	0,3	-5,4	6,5	5,2

Variation par rapport à l'année précédente (en %), moyenne annuelle

	2007	2008	2009	2010 P	2011 P
Taux d'inflation	0,7	2,4	-0,5	0,7	0,8
Taux de chômage	2,8	2,6	3,7	3,8	3,2

tend à ce que le taux de chômage corrigé des variations saisonnières, tel que calculé par le Seco, baisse modérément au cours des prochains mois pour s'établir à 3,2 pour cent environ en moyenne annuelle en 2011.

Risques de rechute élevés

Economiesuisse estime le taux de croissance pour 2011 à 2 pour cent. Cette vision optimiste repose sur un scénario qui table sur des incertitudes persistantes autour des États non vertueux en Europe, les PIGS, et sur une évolution fluctuante de l'économie intérieure américaine. Dans cette situation, les taux d'intérêt restent bas et les banques centrales des pays industrialisés continuent de pratiquer une politique monétaire très expansionniste. Le franc suisse demeure fort. Ce scénario admet l'hypothèse d'un cours de change de l'euro à 1,33 franc et du dollar à 0,96 franc. Mais tels des épées de Damoclès, trois risques de rechute menacent cette estimation optimiste de la croissance à venir de l'économie suisse.

Le problème de l'endettement au sein de l'UE constitue le premier de ces risques. En dépit des interventions de la BCE et du dispositif de sauvetage mis en place, la zone euro pourrait éclater. Il pourrait en résulter une brusque appréciation du franc, avec les graves conséquences que l'on peut imaginer sur la

conjoncture. Un autre risque de récession pourrait être lié à la croissance de la plus grande économie du monde. La croissance économique modérée des États-Unis repose sur une base fragile. En effet, la question de l'endettement n'y est toujours pas résolue et les marchés immobiliers ne sont toujours pas stabilisés. Un troisième risque tient à la tendance à la formation de bulles dans les pays émergents. Si une correction devait intervenir, elle serait sévère dans la situation fragile de l'économie mondiale. Vu l'importance des risques susceptibles d'ébranler l'économie mondiale, il importe d'agir avec prudence malgré les perspectives de croissance positives. ■

Rudolf Minsch est chef économiste et membre de la direction d'economiesuisse.

Jean Cavadini

«Faites-nous de bonne politique ...»



Bild: zVg

Les milieux économiques ont été l'objet de vives critiques à l'occasion des dernières votations. Leur abstention fut peut-être décisive, non pas pour l'initiative fiscale du parti socialiste qu'ils ont combattue et que peuple et cantons ont nettement rejetée mais sur la proposition de l'UDC relative au renvoi des délinquants étrangers.

On se souvient que ces mêmes organisations avaient par exemple pris parti contre l'initiative interdisant la construction de minarets qui n'apparaissait pas beaucoup plus menacer les intérêts proches de leur activité que la dernière mouture acceptée par le souverain. On a parlé de «myopie politique», voire de «cécité coupable». Propos excessifs.

Je veux croire que chacun est bien persuadé que les mondes de la politique et de l'économie doivent avoir des intérêts convergents pour la meilleure santé du pays. Il y a près de cent quatre-vingts ans, le baron Louis, ministre des finances de Louis XVIII, puis de Louis-Philippe, déclarait dans une séance du conseil: «Faites-nous de bonne politique et je vous ferai de bonnes finances!» Ce propos apparaît dans les Mémoires de François Guizot qui devint un peu plus tard président du Conseil. Elle a le mérite de nous rappeler l'interdépendance de

fait de structures qui peuvent apparaître très distinctes.

Il y a quelques années le Parlement s'occupait de la loi sur les banques. Au cours d'une rencontre avec les milieux concernés, profitant de la proximité d'un des responsables d'un grand institut bancaire, je lui demandai quelles étaient les éventuelles modifications qu'il pouvait suggérer pour améliorer les dispositions législatives prévues. Avec un brin de brusque impatience qui faisait peut-être son charme, il me répondit: «Le plus grand service que vous pouvez, – vous politiques – nous rendre est de nous laisser tranquilles!» Je crois savoir que plus tard, il dut assouplir ces robustes convictions pour accepter l'aide de l'État.

Le dialogue entre économie et politique n'est pas simplement recommandable, il s'avère indispensable. On sait bien que des observateurs plus ou moins prévenus parleront de lobbies. Oh! le vilain mot ...

Ces groupes d'information sont inhérents à la politique. Ils émanent de nombreux milieux dont le poids finit par s'équilibrer quand ils ne s'annihilent pas. Les représentants des organisations économiques côtoient des syndicalistes alors que des milieux écologistes tentent de contrer les porte-voix de l'énergie.

Reconnaissons qu'il s'agit bien d'un jeu politique qui n'est pas condamnable si les règles sont transparentes. Les médias s'indignent parfois, mais sont-ils toujours insoupçonnables, «vêtus de probité candide et de lin blanc»?

Faites-nous de bonne politique et je vous ferai de bonnes finances ... ■

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux États.

Chambre argovienne du commerce et de l'industrie (AIHK)

Une interface entre les entreprises, le monde politique et le public

Œuvrer pour un climat politique et des conditions générales optimales en faveur des entreprises: tel est le principe d'action de l'AIHK. Cette association défend auprès du monde politique et du public les intérêts de plus de 1500 membres issus de l'industrie, du commerce et des services. Elle entretient des liens directs avec des décideurs, sait capter l'attention et se faire comprendre. *Markus Geiger*



Photo: Silvia Opliger

Au 1^{er} rang à droite, Peter Lüscher, directeur de l'Association AIHK avec ses collaborateurs.

Cet automne 2010, le canton d'Argovie a défrayé la chronique à deux reprises. D'un côté le climat économique a poussé Alstom à supprimer 750 emplois à Baden et Birr, d'autre part Coop a décidé de construire à Schafisheim un nouveau centre de production qui créera 1100 emplois. Ces nouvelles contradictoires posent la question de la sensibilité conjoncturelle du canton. «L'Argovie a bien surmonté la crise grâce à la diversité et à la structure fine de son tissu économique. Ses entreprises exportatrices souffrent néanmoins des cours de change», nuance Peter Lüscher, directeur de l'AIHK (Aargauische Industrie- und Handelskammer). L'association regroupe plus de 1500 entreprises – avec une tendance à la hausse – qui occupent 40 pour cent de la population active totale du canton. Sur l'ensemble des entreprises membres, 40 pour cent appartiennent au secteur de l'industrie, les 60 pour cent restants au commerce et à d'autres services.

Son poids fait de l'AIHK l'association leader des entreprises d'Argovie.

L'AIHK est aussi une association patronale

L'Union cantonale du commerce et de l'industrie fut fondée en 1874 et l'Union patronale argovienne en 1906. Elles fusionnèrent en 1976 pour devenir la Chambre argovienne de commerce et d'industrie (AIHK). «Excellente décision», relève M. Lüscher, «puisque des voies de décision rapides, une faible dépense administrative et une structure simple et efficace pour fédérer les forces en présence apportent des avantages précieux aux membres d'une organisation. De plus, la diversité des activités qui découle de cette fusion rend plus intéressant encore le travail des dix collaborateurs de notre secrétariat.» L'AIHK est présidée par Daniel Knecht, entrepreneur en construction de Brugg. Le juriste

Peter Lüscher dirige depuis quatre ans son secrétariat à Aarau, avec à son actif une expérience de 22 ans au service de l'AIHK dans diverses fonctions. «Le personnel de notre secrétariat attache beaucoup d'importance à la mixité harmonieuse de collaborateurs expérimentés avec des collègues fraîchement formés», souligne M. Lüscher, qui en veut pour preuve le fait que les écarts d'âges varient entre eux de 0 à 32 ans.

En étroit contact avec les entreprises membres

L'AIHK offre à ses membres tout un éventail de prestations allant du réseautage à la promotion en passant par la représentation et l'appui. Parmi les conditions sine qua non de l'efficacité d'une Chambre de commerce, il y a la recherche et

«Favoriser les conditions les plus favorables possibles à l'activité économique.»

le maintien de contacts tous azimuts. Peter Lüscher précise à ce propos: «Nous avons un lien direct avec les décideurs et trouvons toujours une oreille attentive auprès de nos interlocuteurs.» L'AIHK offre un riche catalogue de prestations sur mesure. Ses points forts sont le conseil ainsi que les informations juridiques, économiques et en lien avec l'exportation. «Pour le juridique uniquement, nous répondons chaque mois à quelque 150 – 200 questions de nos membres», précise le directeur.

L'offre comprend également la diffusion de connaissances en séminaires, des bulletins d'information mensuels destinés aux membres ainsi que des transferts technologiques opérés en étroite collaboration avec la Haute école spécialisée du Nord-ouest de la Suisse. L'AIHK est l'un des membres fondateurs du centre FITT, qui offre ses services aux entreprises dans les questions de recherche, d'innovation et de transfert de technologie.

Vers l'extérieur, l'organisation se signale par des prises de position sur des

sujets de politique économique, qu'elle publie surtout dans sa propre feuille mensuelle «Mitteilungen», par des communiqués aux médias et par le supplément économique «Made im Aargau», fruit d'une collaboration entre l'AIHK et l'Aargauer Zeitung, qui paraît deux fois l'an.

Sur le plan administratif, l'association soulage ses membres en leur offrant sa propre caisse de compensation AVS et familiale. Ses coûts administratifs très avantageux font de cette caisse l'une des plus efficaces parmi la centaine que compte la Suisse.

Une politique de géomarketing axée sur le long terme

Les entreprises qui souhaitent s'établir en Argovie y trouvent des conditions générales d'activité conçues pour assurer leur succès dans la durée. L'AIHK rejette catégoriquement l'idée de faire venir des entreprises dans le canton à l'aide de mesures fiscales avantageuses ou de divers soutiens d'État sous la forme, par exemple, de promotions directes ou de subventionnements. Elle estime au contraire qu'il faut mettre au service de la compétitivité locale la «mission politique» inscrite dans les statuts de l'association, qui charge celle-ci de «créer et préserver les conditions les plus favorables possible à l'activité économique des membres».

Pour s'assurer que cette voie soit bien suivie, l'enquête effectuée chaque année auprès des membres d'AIHK sur la qualité comparative du site argovien doit venir le confirmer. En résumé, 79 pour cent des entreprises interrogées portent sur cette qualité des appréciations allant de bon à très bon et se sentent bien en Argovie. Un tiers des entreprises jugent la charge fiscale du canton satisfaisante, 10 pour cent la trouvent excessive. L'enquête confirme aussi l'existence d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises des secteurs techniques font état de difficultés à trouver du personnel et à recruter des apprentis. L'industrie et le secteur de la santé se tournent donc vers la main-d'œuvre de l'UE. A telle enseigne que le canton d'Argovie accueille chaque jour pas moins de 10 000 pendulaires allemands et 1000 pendulaires français.

L'espace économique du Nord de la Suisse en perspective

Les dossiers économiques et de promotion locale traités par l'AIHK sur l'année en cours sont la révision de la loi fiscale, la loi sur l'établissement des comptes et la révision complète du plan directeur cantonal. Après une période d'essai de cinq ans, l'Argovie a renoncé à faire partie de l'organisation de géomarketing du Grand Zurich pour des considérations de coût/bénéfice. L'AIHK étudie à présent d'autres idées. On pourrait imaginer par exemple une solution indépendante en collaboration avec l'office suisse de promotion économique Osec. Autre variante: une collaboration dans le cadre de la région économique du Nord de la Suisse, au sein de laquelle le canton d'Argovie, les deux Bâle et Zurich agiraient de concert. Les discussions sont en cours. ■



Association d'entreprises regroupant les PME et les grandes sociétés du canton d'Argovie

Secteurs principaux: industrie (40 %, chimie, pharma, métaux, machines, électrotechnique), commerce et autres services (60 %)

Membres: plus de 1500 entreprises (dont 70 % comptant jusqu'à 50 employés, 20 % entre 51 et 250 employés, 10 % plus de 250 employés)

Emplois: env. 100 000 (40 % de la population active recensée en Argovie)

Priorités: politique: lobbying en faveur de conditions-cadres favorables aux entreprises et de la compétitivité durable de la place économique argovienne; services: conseils juridiques et sur l'exportation, séminaires, informations, transferts de savoir et de technologie, propre caisse de compensation.

Contact

AIHK, Aarau

Téléphone 062 837 18 18

www.aihk.ch, www.ahv-aihk.ch

Alois Lageder, Tyrol du Sud

Un vigneron en phase avec la nature

Avec une cinquantaine de collaborateurs, ce vigneron modèle du Tyrol du sud produit des vins élégants et expressifs. Il se signale aussi par son goût de la culture biodynamique. *Rudolf Trefzer*



Photo: Rudolf Trefzer

Alois Lageder: poursuivre opiniâtrement dans la voie tracée.

Rendre visite à Alois Lageder, dans ses terres de Tör Löwengang à Margreid, sur la route des vins du Tyrol méridional, est toujours une source d'étonnement. Même si votre précédente rencontre date d'une année à peine, vous pourrez constater que le pionnier des vins tyroliens de qualité, ouvert au monde et sûr de sa valeur, aura encore fait un nouveau pas en avant avec ses collaborateurs. Pour lui, «pas en avant» ne signifie pas surfer sur la vague de la dernière mode, mais bâtir sur les principes de l'approche intégrale et poursuivre opiniâtrement dans la voie tracée afin de pouvoir mettre en cave des vins expressifs et originaux élevés avec délicatesse et dans le respect de la nature. Aux yeux d'Alois ne compte pas seulement le résultat final. Tout aussi précieuse est l'approche qui conduit à l'objectif par une pratique durable. «Il n'y a qu'en accord avec la nature», insiste-t-il, «que l'on peut obtenir dans la durée des vins de haute qualité».

Alois Lageder dirige avec sa sœur Wenglgard et son mari, l'œnologue Luis von Dellemann, l'entreprise familiale fondée

en 1823 à Bozen. Ce représentant de la 5^e génération préfère l'action concrète et cohérente aux belles phrases. Il a été l'un des premiers à réaliser, au début des années 1980, que le seul avenir possible de la viticulture du Sud Tyrol était la qualité et non plus la quantité. Et il s'est employé sans relâche à concrétiser cette conception de l'avenir, par exemple en construisant en 1996 une nouvelle cave et de nouveaux locaux administratifs à Margreid. Grâce à des techniques de culture spéciales, au recours à l'énergie solaire, à la géothermie et à la récupération de chaleur, il peut aujourd'hui se passer totalement des énergies fossiles.

50 ha de vignes et 34 vins

Au fil du temps, Alois Lageder a consacré beaucoup d'efforts à l'amélioration de son vignoble. De nouveaux peuplements, le choix de variétés soigneusement adaptées au terroir, le remplacement de la pergola par la treille et le relèvement de la densité de 6000 à 8000 pieds de vigne à l'hectare lui ont permis de renforcer la qualité et la typicité

Alois Lageder

*Siège: Margreid (Tyrol du Sud)
Fondée en 1823 (entreprise familiale)
Effectifs (fluctuants):
env. 55 collaborateurs
Surface: 153 hectares
(103 sous contrat)
Plus d'infos www.Aloislageder.eu*

Italie

*Population: 60 millions
Monnaie: euro
PIB par habitant: 25 200 euros
Taux de chômage: env. 8,3 %*

de ses produits. Depuis plusieurs années également, Alois Lageder s'intéresse beaucoup à la biodynamie, qui voit le sol comme un organisme vivant qu'il s'agit de revitaliser. «Les expériences faites avec nos parcelles cultivées selon les règles biodynamiques sont extrêmement positives», souligne Alois Lageder. «La vigne a nettement plus de vitalité et de résistance aux maladies et aux ravageurs. Depuis 2004, nous avons donc progressivement modifié dans ce sens le traitement de nos propres vignes» (soit une cinquantaine d'hectares).

Alois Lageder compare son métier de vigneron à celui d'un accoucheur et d'un éducateur. «Tout le potentiel d'un vin est dans la grappe», précise-t-il. «Notre tâche consiste donc à transformer le plus subtilement possible ce que la nature nous offre en un vin original et de caractère.» Si différenciés soient-ils en fonction de la composition des cépages, de l'exposition des vignes, du type de vinification et du millésime, les 34 crus de la maison Lageder sont tout en finesse, élégance, délicatesse de nuances, et ont toutes les propriétés de vins de garde. ■



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

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

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, laquelle représente 100 000 entreprises comptant environ un million d'employés. Il paraît désormais une fois par mois – avec un nouveau layout et une nouvelle conception éditoriale, mais comme toujours avec une partie en français et une partie en allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

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

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

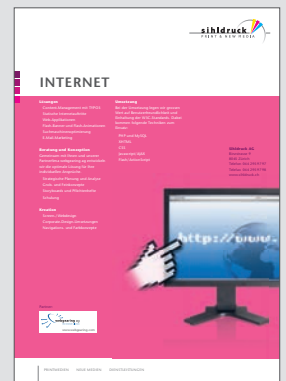
Délai d'insertion (date de parution au début du mois):

Édition de février 17 janvier 2011
 Édition de mars 14 février 2011
 Édition de avril 17 mars 2011



«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



Sihdruck AG
Binzstrasse 9
8045 Zürich
Telefon 044 295 97 97
Telefax 044 295 97 98
www.sihdruck.ch