

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

November/Novembre 2011

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

BRENNPUNKT

# Wirtschaft und Zuwanderung

DOSSIER

# Economie et immigration

ENTREPRISES

**Peter Barandun, chef d'Electrolux  
Suisse, nous ouvre ses portes**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Association des entreprises  
suisse de services de sécurité**

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

**USM-Chef Mirco Castellan  
über den Markt für Büromöbel**

VERBANDSPORTRÄT

**Der VSSU engagiert sich für  
Sicherheit und seine Mitglieder**

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet  
auch Ihre Familie.

SPILLMANN / FELSER / LEO BURNETT



**Stoppen Sie bei Gefahr die Arbeit. Auch Ihrer Familie zuliebe.** Keine Arbeit ist so wichtig, dass man dafür sein Leben riskiert. Beachten Sie deshalb die lebenswichtigen Regeln der Suva zur Unfallverhütung. Denn alle haben das Recht, nach der Arbeit gesund nach Hause zu kommen. [www.suva.ch](http://www.suva.ch)

**suva**pro  
Sicher arbeiten

# Gut für die Schweiz



*René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

Ohne erfolgreiche Unternehmen gibt es keine prosperierende Wirtschaft und keinen finanzierbaren Sozialstaat. Wir stellen Ihnen gleich zwei Unternehmen und ihre Chefs vor, die sich mit Erfolg für den Produktionsstandort Schweiz einsetzen. Da ist erstens die Firma USM Möbelbausysteme in Münsingen, deren Möbel zahllose Büros, aber auch das New Yorker «Museum of Modern Art» schmücken. Dank ihrer Funktionalität und ihrem Design. Im Arbeitgeber-Gespräch ab Seite 8 erklärt CEO Mirco Castellan, wie er USM in die Zukunft führen will und was die aktuelle Frankenstärke für seine Firma bedeutet. Und da ist zweitens die zum gleichnamigen Konzern gehörende Electrolux Schweiz, die den diesjährigen, vom SAV unterstützten «Swiss Arbeitgeber Award» gewonnen hat. Was zeichnet die Unternehmenskultur von Electrolux Schweiz aus? Und warum glänzt der Hersteller von Haushaltgeräten immer wieder mit innovativen und weltweit gefragten Produkten? Antworten gibt CEO Peter Barandun ab Seite 24.

Aktuell ist das Thema (öffentliche) Sicherheit – etwa im Zusammenhang mit Gewalt rund um Grossveranstaltungen. Damit die Sicherheitsbedürfnisse von Gesellschaft und Wirtschaft abgedeckt werden können, braucht es auch die privaten Sicherheitsdienstleister, die unserem Mitgliedverband VSSU angeschlossen sind. Dieser setzt sich etwa für gute Ausbildungsstandards ein, kämpft gegen Billiganbieter und betont den volkswirtschaftlichen Nutzen, den die Sicherheitsfirmen erbringen. Lesen Sie dazu das Verbandsporträt ab Seite 34.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und spannende Lektüre. ■

## Liebe Leserinnen und Leser

Die Personenfreizügigkeit (PFZ) mit der EU sorgt für Kontroversen, auch auf dem politischen Parkett. Das wird auch so bleiben, zumal die akzentuierte Zuwanderung in die Schweiz unbestrittenermassen nicht nur positive Seiten hat. Doch das liegt in der Natur der Sache: Jede Partnerschaft und Kooperation beinhaltet für die beteiligten Parteien ein Geben und Nehmen. Es ist schlicht naiv oder anmassend, wenn man vom freien Personenverkehr nur profitieren will und nicht bereit ist, dafür einen Preis in Kauf zu nehmen. Aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) sind es aber klar die Vorteile, die für die Schweiz überwiegen. Die Nachteile sind verkräftbar und mit geeigneten Massnahmen zu steuern. Dabei sind neben der Politik auch die Sozialpartner und die Unternehmen gefordert. Im Brennpunkt ab Seite 14 konkretisieren wir, warum die Bilanz der PFZ für die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und auch die Sozialwerke mehrheitlich positiv ist. Lesen Sie dazu unsere Beiträge mit Fakten, dem Positionsbezug von SAV-Direktor Thomas Daum und Einschätzungen von bekannten Unternehmen. Letztere belegen klar, dass die Firmen in der Schweiz auf die PFZ und die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen sind.

### «Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang  
Erscheint monatlich

### Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

### Redaktion deutscher Teil

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

### Redaktionsadresse

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

### Abonnementspreis

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

### Abonnemente/Druck

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

### Inserate

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

### Leserreichweite

17 000 Lesende, über 50 %  
Führungskräfte der obersten  
Führungsetage und Firmeninhaber  
(Quelle: Leserschaftsforschung Herbst 2008)

### Titelbild

Keystone/Sigi Tischler

**37 EDITORIAL****38 EN BREF**

Perspectives

**40 MEMBRES**Convention patronale  
de l'industrie horlogère suisse**41 OPINION**

Jürg Zellweger

**42 ENTRETIEN**

Mirco Castellan

**44 DROIT DU TRAVAIL**

- 44 Le même salaire  
pour le même travail
- 46 Résiliation immédiate alors  
que court un délai de congé

**48 DOSSIER**

Libre circulation des personnes

48 Croissance et marché du travail

52 Pourquoi les entreprises suisses ont  
besoin de collaborateurs étrangers

54 Position de l'Union patronale suisse

**56 CONDITIONS-CADRE**Non à la relance  
de la Charte sociale européenne**57 ECLAIRAGE**

Claudine Amstein

**58 ENTREPRISES**

Electrolux Suisse

**60 MARCHE DU TRAVAIL**Generation 50+:  
le succès grâce à l'expérience**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**Association des entreprises suisses  
de services de sécurité VSSU**64 À L'ÉTRANGER**

Christof Böhler, Liechtenstein

**Dossier: libre circulation des personnes**

Photo: Keystone/Martin Ruetzchi

La libre circulation des personnes (LCP) avec l'UE et l'AELE nourrit le débat en permanence. Pourtant le bilan de l'immigration est indéniablement positif pour le marché du travail, l'économie et les assurances sociales helvétiques. Les entreprises suisses ont besoin de personnel qualifié étranger et certains inconvénients de la LCP peuvent être éliminés à l'aide de mesures adéquates. Dans le dossier, nos lecteurs trouveront à ce sujet le rappel d'un certain nombre de réalités ainsi que les commentaires d'entreprises renommées et la position de l'Union patronale suisse. **Dès la page 48**

**Entretien avec Mirco Castellan, directeur de l'entreprise USM**

Les meubles de bureau de l'entreprise USM à Münsingen sont des grands classiques du design et ont leur place dans d'innombrables bureaux de plus de 40 pays – ainsi qu'au musée d'art moderne de New York. Le directeur commercial de USM, Mirco Castellan nous parle des origines de cette société à succès, de ses principaux marchés et clients ainsi que des effets du franc fort. **Page 42**

**Non à la ratification de la Charte sociale européenne!**

Réunis en octobre dernier à Berne, les promoteurs de la campagne «Pro charte sociale» ont exigé la ratification par la Suisse de la Charte sociale européenne révisée. L'Union patronale suisse est résolument opposée à cette revendication parce qu'elle entraînerait une extension injustifiée du droit social helvétique. **Page 56**

**Portrait de l'Association des entreprises suisses de services de sécurité VSSU**

24 heures sur 24, l'individualisme à outrance et la violence croissante déclenchent des conflits. L'exigence d'une sécurité publique augmente. Parallèlement, le secteur des services de sécurité privés se développe. L'Association des entreprises suisses de services de sécurité VSSU compte 73 membres et défend des standards de formation professionnels élevés, tout en luttant contre les entreprises étrangères à bas coûts. **Page 62**



Photo: m. 3/d.

## Brennpunkt: Personenfreizügigkeit und ihr Nutzen für die Schweizer Wirtschaft

Die Personenfreizügigkeit (PFZ) mit EU und Efta sorgt für andauernde Debatten. Doch die Bilanz der Zuwanderung ist für den Schweizer Arbeitsmarkt, die Wirtschaft und auch die Sozialwerke eindeutig positiv. Die Unternehmen sind auf qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland angewiesen – und gewisse Nachteile der PFZ können mit geeigneten Massnahmen abgefedert werden. Im Brennpunkt liefern wir dazu Fakten, Einschätzungen von bekannten Firmen und die Position des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. **Ab Seite 14**

## Interview mit Mirco Castellan, CEO von USM Möbelbausysteme



Die Büromöbel der USM U.Schärer Söhne AG sind Klassiker – und aus vielen Büros heute nicht mehr wegzudenken. Immer mehr setzen Kunden aber auch im privaten Wohn- und Arbeitsbereich auf das Möbelbausystem aus Münsingen. Im Arbeitgeber-Gespräch erklärt Geschäftsführer Mirco Castellan unter anderem, wie aus der ehemaligen Schlosserei eine Möbelproduktionsfirma wurde und was die Frankenstärke für seine Firma bedeutet. **Seite 8**

## Der VSSU engagiert sich für Sicherheit und Qualität

Ob Gepäckkontrollen an Flughäfen, Patrouillen an Bahnhöfen, Revierbewachungen oder Personenschutz: Private Sicherheitsleute erfüllen zahlreiche Aufgaben zum Wohl der Bürger und der Wirtschaft. Der Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen VSSU legt grossen Wert auf die Qualität der Dienstleistungen, die seine 73 Mitglieder anbieten. Er hat klare Aufnahmekriterien definiert und setzt sich auch für eine gute Aus- und Weiterbildung ein, wie das Verbandsporträt zeigt. **Seite 34**

## Zu Besuch bei Electrolux Schweiz

Es kommt nicht von ungefähr, dass Electrolux Schweiz den «Swiss Arbeitgeber Award 2011» gewonnen hat. Für Peter Barandun, den CEO des Haushaltgeräteherstellers (Bild), stehen die Mitarbeitenden im Zentrum und am Ursprung des Erfolgs. Die Firma, die konzernweit als Vorbild gilt, kommt aber nicht nur bei den Mitarbeitenden gut an, sondern auch bei den Kunden. Sie stellt innovative Produkte her und hält mit Erfolg am Produktionsstandort Schweiz fest. **Seite 24**



- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**  
Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP)
- 7 STANDPUNKT**  
Jürg Zellweger
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**  
Mirco Castellan,  
USM U. Schärer Söhne AG
- 10 ARBEITSRECHT**  
10 Gleicher Lohn für gleiche Arbeit  
12 Fristlose Kündigung während laufender Kündigungsfrist
- 14 BRENNPUNKT**  
14 Zuwanderung als Baustein für Arbeitsmarkt und Wachstum  
18 Warum Unternehmen ausländische Mitarbeitende brauchen  
20 Personenfreizügigkeit: Die Position des SAV
- 23 KOLUMNE**  
Antoinette Hunziker-Ebnetter
- 24 UNTERNEHMEN**  
24 Electrolux Schweiz  
27 Business Software für KMU
- 28 SOZIALE SICHERHEIT**  
28 Europäische Sozialcharta  
29 AHV-Reform
- 30 ARBEITSMARKT**  
Berufliche Neuorientierung nach 50
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**  
Christof Böhler, Ruggell (FL)
- 34 VERBANDSPORTRÄT**  
Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen VSSU

## Pensionskassen: Der Deckungsgrad sinkt weiter

Die Pensionskassen in der Schweiz spüren weiterhin die Turbulenzen an den Finanzmärkten. So ist laut Anlagegesellschaft Swisscanto der Deckungsgrad der privatrechtlichen Vorsorgeeinrichtungen im dritten Quartal 2011 gegenüber dem Vorquartal um 2,3 Prozentpunkte auf 100,3 Prozent gesunken, jener der öffentlich-rechtlichen Kassen sogar um 2,8 auf 88,2 Prozent.

Der Swisscanto Pensionskassen-Monitor zeigt für das dritte Quartal 2011 eine weitere Verschlechterung der Finanzierungssituation von Schweizer Vorsorgeeinrichtungen. Mit einem Deckungsgrad von 100,3 Prozent haben sich die Reserven der privatrechtlichen Kassen per 30. September 2011 gegenüber dem Vorquartal um 2,3 Prozentpunkte verringert. Damit liegen die Mittel der privatrechtlichen Pensionskassen noch immer leicht über 100 Prozent – jenem Wert, bei dem die Mittel die erwarteten Ansprüche der Versicherten decken.

Anders sieht es bei den öffentlich-rechtlichen Kassen aus: Swisscanto geht

aufgrund ihrer Schätzungen davon aus, dass diese per Ende September 2011 mit 88,2 Prozent weiterhin eine Unterdeckung aufwiesen. Dies entspräche einer Verminderung von 2,8 Prozentpunkten gegenüber dem Vorquartal. Insgesamt sei die durchschnittliche Deckung aller 382 von Swisscanto erfassten Vorsorgeeinrichtungen von 97,4 auf 94,7 Prozent gesunken.

### Renditen im Minus

Auch die Renditen haben sich verschlechtert. So hätten die Vorsorgeeinrichtungen seit Jahresbeginn eine durchschnittliche vermögensgewichte-

te Rendite von minus 2,1 Prozent erzielt. Bedingt sei die schlechtere Finanzierungssituation ebenfalls durch Kurs- und Fremdwährungsverluste. Entsprechend habe sich der Anteil der Kassen in Unterdeckung seit Jahresbeginn erneut erhöht, heisst es in der Mitteilung von Swisscanto.

Die publizierten Schätzungen sind Hochrechnungen aufgrund der diesjährigen Marktentwicklung sowie der Anfang 2011 gewählten Anlagestrategie der Pensionskassen. ■

[www.swisscanto.ch](http://www.swisscanto.ch) →  
Pensionskassen-Monitor

## Junge Berufsleute an Weltmeisterschaft erfolgreich

Die Schweiz bleibt beste europäische Nation an der Berufsweltmeisterschaft. Mit sechs Gold-, fünf Silber- und sechs Bronzemedailles belegt sie den dritten Gesamtplatz hinter Korea und Japan. Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist erfreut über diese Leistung und gratuliert den jungen Berufsleuten.



Stein um Stein zum Erfolg: Einer der beiden siegreichen Schweizer Landschaftsgärtner.

Mit dem dritten Gesamtrang hat die 11 Frauen und 27 Männer umfassende Schweizer Delegation das Ziel – einen Platz auf dem Podest – an den 41. WorldSkills Competitions in London wiederum erreicht. An der Berufsweltmeisterschaft vor zwei Jahren hatte der zweite

Platz herausgeschaut; 2003 und 2005 holten die Schweizer jeweils sogar Gold als beste Nation. Der internationale Wettbewerb findet alle zwei Jahre statt. Als Teilnehmende sind junge Berufsleute bis 22 Jahre zugelassen, die in regionalen und nationalen Berufs-Wett-

bewerben aus allen fünf Kontinenten als Sieger hervorgegangen sind.

Insgesamt rund 1000 Kandidatinnen und Kandidaten massen sich in London in 51 Berufen; die Schweiz war in deren 35 vertreten. Den Weltmeistertitel holte die Schweiz in den Bereichen Plattenleger, Elektroinstallateur, Mode-Technologie, Automobiltechnik, Restaurant-Service und Landschaftsgärtner.

Bundesrat Johann Schneider-Ammann gratulierte der erfolgreichen Delegation nach ihrer Rückkehr persönlich. «Wir alle haben gewonnen, insbesondere aber das duale Berufsbildungssystem. Es bietet optimale Voraussetzungen, um die Herausforderungen zu meistern. Wir tragen in Bundesbern dazu Sorge.» Auch aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands unterstreicht der Gewinn von 17 Medaillen die Leistungsfähigkeit des hiesigen Berufsbildungssystems. ■

## SBB ist neu SAV-Mitglied

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) kann die Aufnahme der Schweizerischen Bundesbahnen SBB als neues Mitglied vermelden. Die SBB ist das grösste Transportunternehmen der Schweiz: Sie befördert täglich rund 900 000 Menschen und 150 000 Tonnen Güter. Mit 28 000 Mitarbeitenden aus 80 Nationen, die in 150 Berufen tätig sind, ist sie zudem die viertgrösste Ar-

beitgeberin im Land. Die SBB pflegt die Sozialpartnerschaft und tritt als wichtige Auftraggeberin auf: Sie vergab im vergangenen Jahr Aufträge für 3,5 Milliarden Franken, den Grossteil erhielten Betriebe in der Schweiz. Der SAV freut sich über den gewichtigen Neuzugang. ■

[www.sbb.ch](http://www.sbb.ch)

## Angleichung des Rentenalters auf der politischen Agenda

Die Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit des Nationalrates (SGK-N) hat einer parlamentarischen Initiative zugestimmt, welche die Anhebung des Frauenrentenalters auf 65 Jahre fordert. Die Nationalrats-Kommission hatte im Juni beschlossen, sich vor der Beratung des Geschäfts über die AHV-Finanzszenarien des Bundes informieren zu lassen, die per Mai dieses Jahres revidiert wurden. Nach der Kenntnisnahme dieser Szenarien hat die Kommission nun Mitte Oktober mit 13 zu 11 Stimmen beschlossen, dem Entscheid der ständerätlichen Kommission (SGK-S) zuzustimmen, wonach der parlamentarischen Initiative zur Anhebung des Rentenalters der Frauen auf 65 Jahre Folge zu leisten sei. Damit wird die SGK des Ständerates beauftragt, eine entsprechende Vorlage auszuarbeiten. Der Schweizerische Ar-

beitgeberverband (SAV) begrüsst diesen Entscheid, welcher der gestiegenen Lebenserwartung und der verlängerten Erwerbsfähigkeit Rechnung trägt.

Mit 17 zu 6 Stimmen bei einer Enthaltung hat die Nationalrats-Kommission hingegen die Kommissionsinitiative der SGK-S zur Anpassung der Renten an die Lohn- und Preisentwicklung abgelehnt. Mit demselben Stimmenverhältnis beantragt die Kommission ausserdem, die Motion von Werner Luginbühl zur Einführung von Fiskalregeln bei der AHV und bei der IV abzulehnen. Die Kommission ist der Meinung, dass die Frage einer Schuldenbremse im Rahmen der von Bundesrat Didier Burkhalter angekündigten 12. AHV-Revision behandelt werden soll. Der SAV bedauert diesen Kommissionsentscheid. ■

## Zürichsee Werbe AG neuer Partner im Inserategeschäft

Der «Schweizer Arbeitgeber» arbeitet im Inserategeschäft künftig mit einem neuen Partner zusammen: Die Zürichsee Werbe AG übernimmt per 1. Januar 2012 die Inserate-Akquisition und die Anzeigenregie für die Verbandszeitschrift und löst damit Lenzin & Partner ab. Die Zürichsee Werbe AG mit Sitz in Stäfa und Geschäftsführer Hansruedi

Bichsel ist Spezialistin für die Promotion und den Verkauf von Werbung und kommerzieller Kommunikation in Fach- und Spezialmedien. Sie betreut zahlreiche Print- und Online-Publikationen und hat eine führende Stellung in der Schweiz. ■

[www.zs-werbeag.ch](http://www.zs-werbeag.ch)

### AUSBLICK

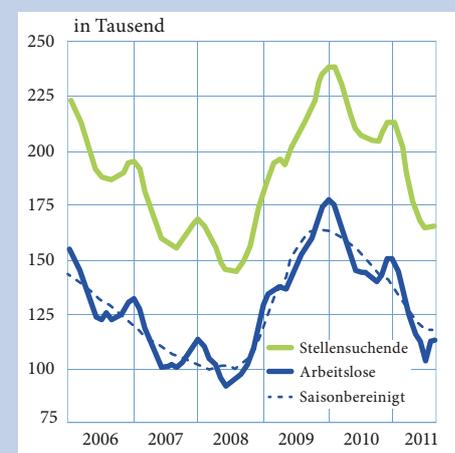
#### Noch weniger Arbeitslose

**Der Schweizer Arbeitsmarkt präsentiert sich weiterhin robust. Die Arbeitslosigkeit verharrt auf tiefem Niveau.**

Ende September waren gemäss den neusten Zahlen des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) 111 344 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren eingeschrieben. Das waren 343 weniger als im Vormonat. Die Arbeitslosenquote verharrte damit den vierten Monat in Folge bei 2,8 Prozent. Gegenüber September 2010 ging die Zahl der Arbeitslosen sogar um rund einen Fünftel zurück. Am stärksten von Arbeitslosigkeit betroffen sind weiterhin die 15- bis 24-Jährigen. Im September nahm die Jugendarbeitslosigkeit aber immerhin um 144 Betroffene auf 17 932 ab. Die Quote ging von 3,3 auf 3,2 Prozent zurück. Bei den Ausländerinnen und Ausländern blieb sie bei 5,3 Prozent. Zugenommen hat die Zahl der Stellensuchenden, und zwar um 378 auf 164 448. Ihnen standen 19 435 offene Stellen zur Verfügung, 851 mehr als im Vormonat. Rückläufig war erneut die Kurzarbeit.

Bis Ende Jahr wird kaum mit einem Anstieg der Arbeitslosigkeit gerechnet. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt bleibt gut. Für das ganze Jahr rechnet das Seco nun mit einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote von 3,1 Prozent. ■

#### Registrierte Stellensuchende und Arbeitslose



Quelle: Seco

*Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP)*

# Neuer GAV in der Uhrenindustrie ist ein ausgewogener Kompromiss

Die Vertreterinnen und Vertreter der Gewerkschaft Unia und des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie (CP) haben einen neuen Gesamtarbeitsvertrag unterzeichnet. Der 2010/2011 ausgehandelte GAV tritt am 1. Januar 2012 in Kraft und gilt für die Dauer von fünf Jahren.

Nach nun bald 75 Jahren der Sozialpartnerschaft haben die Verantwortlichen der Arbeitgeber der Schweizer Uhrenindustrie und der Gewerkschaft Unia ihre Unterschrift unter den 14. Gesamtarbeitsvertrag (GAV) in ihrer gemeinsamen Geschichte gesetzt. Der erste GAV der Schweizer Uhren- und Mikrotechnikindustrie geht auf das Jahr 1937 zurück. Der neue, moderne Vertragstext beruht auf einem ausgewogenen Kompromiss zwischen sozialen Fortschritten und der Bewahrung der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen. Ab komendem Jahr werden 41 625 Arbeitnehmende und 431 Unternehmen der Uhren- und mikrotechnischen Branche von deutlichen Verbesserungen profitieren können, erklären der Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie und die Unia in einer gemeinsamen Mitteilung.

Die wichtigsten Fortschritte für die Arbeitnehmenden sind die Erhöhung des Arbeitgeberbeitrags an die Krankenkassenprämien, ein zusätzlicher Beitrag zur Unterstützung der Familien und der Ausbildung ihrer Kinder, die allgemeine Erhöhung der Mindestanfangslöhne, die Einführung der etappenweisen Pensionierung und die Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs. Die Unternehmen profitieren unter anderem von einer Anpassung der Berechnungsmethode für den medianen Lohn in der Uhrenbranche, in der gewisse Lohnzuschläge – wie etwa für Überstunden und Prämien – nicht mehr berücksichtigt werden, sowie flexibleren Arbeitszeiten.

Wenn am 1. Januar 2012 der neue GAV in Kraft tritt, beginnt auch das Jahr, in dem Gewerkschaft und Arbeitgeber das 75-Jahr-Jubiläum ihrer Sozialpartnerschaft feiern können. Elisabeth Zölch,

Präsidentin des Arbeitgeberverbands CP, wies anlässlich der Vertragsunterzeichnung auf die Bedeutung dieses historischen Ereignisses hin: «Damit dokumentieren wir, wie sehr die Uhrenbranche mit dem Arbeitsfrieden verbunden ist. Die soziale Partnerschaft ist ein wichtiger Pfeiler unserer Wirtschaft.» Als Vertreterin der Arbeitgeberinteressen erinnerte sie daran, dass ein GAV eine Vereinbarung ist, die auf dem «Win-Win-Prinzip» basiert, und dass sich darin beide Partner dazu verpflichten, «einen Dialog zu führen statt sich zu bekämpfen».

## Ein Zeichen für die starke Sozialpartnerschaft

Die Unia äusserte sich ebenfalls insgesamt zufrieden. Jean-Claude Rennwald, Verantwortlicher für die Uhrenindustrie, unterstrich, dass die Bilanz der Verhandlungen insbesondere in drei Bereichen sehr positiv ausfällt: bei den materiellen Verbesserungen, bei den Verbesserungen der Lebensqualität und bei der neuen Altersteilzeitregelung. Dieser letzte Punkt ist seiner Ansicht nach «die wohl bedeutendste Neuerung des Vertrags»: Er umfasst Bedingungen für eine vorzeitige Pensionierung, die in der Schweiz absolut einmalig sind. Schliesslich waren sich Elisabeth Zölch und Jean-Claude Rennwald auch einig darin, dass die Erneuerung des GAV ein Zeichen für die starke Sozialpartnerschaft in der Uhrenindustrie ist.

Die Verhandlungen waren im Oktober 2010 aufgenommen worden und dauerten rund acht Monate. ■

*Über 85 Prozent der Arbeitskräfte der Schweizer Uhrenindustrie unterstehen dem neuen Gesamtarbeitsvertrag.*



Bildzög

# Konzepte statt Subventionitis

Gezielte Aus- und Weiterbildungen sind in der modernen Wirtschaft ein Muss. Dazu braucht es das Engagement von Unternehmungen und Arbeitnehmenden – sowie klare Strategien. Der vorschnelle Ruf nach hohen Subventionen kann dagegen in die Irre führen. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

*Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird schon in weniger als zehn Jahren nicht mehr wachsen, sondern stagnieren oder gar rückläufig sein. Dies wird die Unternehmen bei der Rekrutierung herausfordern. Für die Schweizer Wirtschaft ist es daher – neben offenen Arbeitsmärkten zum EU-/Efta-Raum – zentral, die Potenziale im Inland voll auszuschöpfen. Der zunehmende Fachkräftemangel verstärkt die strategische Bedeutung der Aus- und Weiterbildung noch, die in der Schweiz schon ein hohes Niveau hat. Ein weiterer Ausbau erfordert angesichts knapper Ressourcen, dass Bildungsmaßnahmen wirksam sind und neu erworbene Kompetenzen am Arbeitsplatz auch wirklich eingesetzt werden können. Bildungsmaßnahmen müssen zudem berufsbegleitend möglich sowie zeit- und kosteneffizient sein.

Damit Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nach diesen Prinzipien umgesetzt werden können und Leerläufe in einem anbietergetriebenen Kurswesen verhindert werden, muss das System stärker an die Arbeitswelt gekoppelt werden. Die vielfältigen Bedürfnisse von Unternehmen und Arbeitnehmern müssen im Zentrum der Bemühungen stehen. Dabei spielen gut funktionierende Verbände, die sich für die Berufsbildung einsetzen, sowie das eigenständige finanzielle Engagement der Wirtschaft in der Aus- und Weiterbildung eine tragende Rolle. Aber auch die Ausbildungs-

willigen selber müssen einen Beitrag leisten. Und nicht zuletzt braucht es bei der Regelung der Rahmenbedingungen Freiräume in denen unbürokratische und branchenspezifische Lösungen entstehen können.

## Subventionsjäger in Stellung

Mit Blick auf ein eidgenössisches Weiterbildungsgesetz haben sich die subventionsorientierten Weiterbildungsanbieter und Interessengruppen bereits in Stellung gebracht – und staatliche Unterstützung eingefordert. Aber ist es wirklich nötig, mehr Geld vom Staat zu fordern? Gemäss verschiedenen Studien führen hohe Subventionsbeiträge nämlich kaum zu einer höheren Beteiligung an sinnvollen Aus- und Weiterbildungen. Zudem verdrängen sie privates und sozialpartnerschaftliches Engagement. Mit der Folge, dass das Einhalten von bürokratischen Subventionsregeln wichtiger wird als die Ausrichtung auf die Arbeitswelt. Oder anders gesagt: Spätestens wenn die «Weiterbildungsszene» öfter nach Bundesbern statt zu ihren Kunden reist, hat die Wirtschaft als Auftraggeber ein strategisches Handlungsfeld aus der Hand gegeben.

Die Arbeitgeber und ihre Organisationen müssen deshalb strategisch denken, um ihre Interessen zu wahren. Von zentraler Bedeutung sind z. B. Entscheidungen über Zulassungen, Inhalt, Formen und Dauer von Aus- und Weiterbildungen. Diese Entscheidungen sind kostenrelevant und wirken sich auch darauf aus, ob genügend geeignete Personen angesprochen werden. Wenn man zudem über Lohnsysteme starke Anreize zur Weiterbildung setzt, braucht man auch Gewissheit über die Qualität der Massnahmen. Die Arbeitgeber sollten ihre Handlungsspielräume und die vorhandenen Instrumente im Bereich Aus- und Weiterbildung proaktiv nutzen, um die vorhandenen Talente bestmöglich auszuschöpfen. Es ist richtig, dass der Bundesrat im geplanten Weiterbildungsgesetz keine Subventionstatbestände wünscht, sondern auf Systemoptimierung zielt. Ob er durchhält? Ende Jahr wissen wir mehr. ■

*Mirco Castellan, CEO der USM U. Schärer Söhne AG*

## «Unsere Kunden sind häufig Kunden auf Lebzeiten»

Wer hat sie nicht schon einmal gesehen: die Büromöbel aus dem Hause USM in Münsingen? Die Designklassiker stehen in zahllosen Büros in über 40 Ländern – und im New Yorker «Museum of Modern Art». USM-Geschäftsführer Mirco Castellan über die Ursprünge dieser Erfolgsgeschichte, die wichtigsten Märkte und Kunden sowie über die Konsequenzen der Frankenstärke. **Daniela Baumann**

### **Herr Castellan: Wie geht es dem Familienunternehmen USM heute?**

**Mirco Castellan:** Wie viele Unternehmen hatte auch USM in den Jahren 2009 und 2010 grössere Einbrüche in allen Märkten zu verzeichnen. Dieses Jahr sind wir über den Geschäftsgang grundsätzlich erfreut, jedoch in erster Linie über das Auftragsvolumen. Leider trübt der starke Franken die Ergebnisse, da wir etwa 60 Prozent unserer Produkte – hauptsächlich in den Euroraum – exportieren. Zudem produzieren wir ausschliesslich in der Schweiz, dementsprechend fällt der Grossteil der Kosten hier an. Immerhin sind die Umsätze besser als in den beiden Vorjahren, wenn auch noch nicht auf Vorkrisenniveau.

### **Mussten Sie infolge des starken Frankens bereits Massnahmen ergreifen?**

Ja, wir haben die Auswahl unserer Zulieferer aus der Schweiz und aus dem Euroraum überprüft. Wir versuchen, möglichst viel in Euro einzukaufen – und zwar sowohl Rohmaterial als auch neue Maschinen. Ausserdem achten wir darauf, dass die

### **Inwiefern ist auch die Verlagerung der Produktion ins Ausland ein Thema?**

Als Familienunternehmen mit einer über 125-jährigen Tradition in Münsingen war der Produktionsstandort in der Schweiz bisher quasi in Stein gemeisselt. Aber unter den derzeitigen Rahmenbedingungen ist er nicht mehr tabu: Jetzt muss über alle Optionen nachgedacht werden. Zwar werden wir dieses Jahr noch den Spatenstich für eine neue Pulverbeschichtungsanlage in Münsingen machen. Bei künftigen Investitionen in arbeitsintensivere und lohnkostenrelevantere Prozesse müssen aber auch wir den Standort genau prüfen.

### **Auf welchen Märkten sind Sie aktiv?**

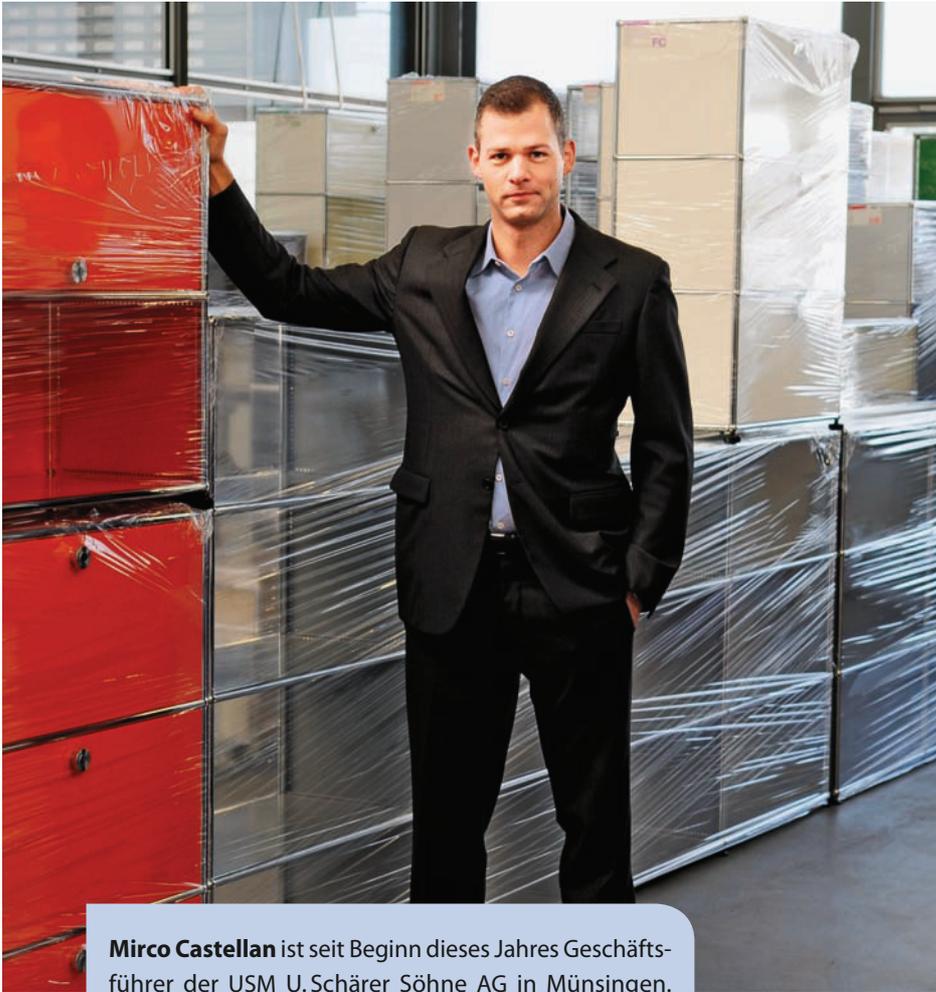
Unsere stärksten Märkte sind bisher die Schweiz und Deutschland, in den kommenden Jahren möchten wir weitere Stammmärkte aufbauen. Neben dem Hauptsitz in der Schweiz verfügen wir in Frankreich, den USA, Deutschland und Japan über vier Tochtergesellschaften, die unsere Produkte in eigenen Läden verkaufen und das Netz der Vertriebspartner betreuen. Insgesamt liefern wir über unsere Vertriebspartner oder direkt an die Kunden in über 40 Länder aus.

### **Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?**

Wir beliefern sowohl Grosskonzerne als auch viele KMU. Ein durchschnittlicher Auftrag bewegt sich zwischen 2500 und 5000 Franken – Grossaufträge in Millionenhöhe sind selten. Seit einzelne Geschäftskunden begonnen haben, unsere Möbel auch zuhause zu benutzen, sind wir auch im Privatkundensektor aktiv und versuchen, diesen Trend durch Kommunikationsmassnahmen voranzutreiben. In der Schweiz und in Deutschland verkaufen wir mittlerweile 30 Prozent unserer Produkte an Privatpersonen. Diese Verlagerung ermöglicht uns auch eine stabilere, konjunkturunabhängigere Grundauslastung. Denn in Krisen stoppen Unternehmen jegliche Investitionen, der private Konsum hingegen leidet weniger stark.

## «Wir legen Wert auf dauerhafte Beziehungen zu den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden.»

Lieferanten Währungsvorteile an uns weitergeben. Auf der anderen Seite müssen wir die Preise anpassen, um zu verhindern, dass unsere Produkte in der EU massiv günstiger zu kaufen sind als in der Schweiz. Auch die Personalkosten haben wir unter die Lupe genommen. Wir setzen derzeit vermehrt temporäres Personal ein, um Produktionsspitzen abzudecken. Damit laufen wir nicht Gefahr, an der Stammbesellschaft Einschnitte machen zu müssen, falls sich die Auftragslage doch wieder ändern sollte.



**Mirco Castellan** ist seit Beginn dieses Jahres Geschäftsführer der USM U. Schärer Söhne AG in Münsingen. Zuvor war er als Exportdirektor für den Vertrieb der USM Möbelbausysteme in 40 Länder zuständig. Der eidgenössisch diplomierte Kaufmann mit einem Master of Business Administration ist kürzlich Vater geworden und treibt gerne Ausdauersport. Das Familienunternehmen USM beschäftigt am Hauptsitz und in vier Vertriebsgesellschaften insgesamt 420 Mitarbeitende.

wurde das Marktpotenzial entdeckt und die industrielle Produktion aufgenommen. Seit 1992 stellt USM ausschliesslich Möbel her.

### **Die Geschichte der Firma begann im Jahr 1885 als Schlosserei. Wie kommt es, dass USM heute eine Möbelproduktionsfirma ist?**

Unser Möbelbausystem hat seinen Ursprung im modularen Stahlbau unseres Fabrikations- und Verwaltungsgebäudes aus den 1960er-Jahren. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es in alle Richtungen je nach Bedarf erweiterbar ist. Der damalige Firmeninhaber Paul Schärer wollte sein neues Büro mit ebenso flexiblen Möbeln ausstatten. Zusammen mit dem Architekten Fritz Haller integrierte er die Eigenschaften des Gebäudes in ein Systemmöbel – das Erfolgsprodukt von USM war geboren. Am Anfang stand lediglich der Eigenbedarf der Firma an Büromöbeln, erst Jahre später

### **Worauf führen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens zurück?**

Verschiedene Elemente führen zum Erfolg. Eines davon ist die über viele Jahrzehnte konsistente Kommunikation und der nachhaltige Markenaufbau. Ebenso wichtig ist unsere kompromisslose Linie hinsichtlich Qualität. Schliesslich legen wir als Familienunternehmen grossen Wert auf dauerhafte Beziehungen zu den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden. Diese bilden die Basis für langfristigen Erfolg; Know-how kann behalten und die Qualität auf ein höheres Niveau gebracht werden.

### **Was sind die Vorteile Ihrer flexiblen Systemmöbel gegenüber konventionellen Standardmöbeln?**

Weil wir nicht in sich fertige Möbel, sondern ein Möbelsystem verkaufen, sind unsere Kunden häufig Kunden auf Lebenszeiten: Sie können ihr Produkt immer wieder den aktuellen Bedürfnissen und Wünschen anpassen. Entsprechend haben wir viele Folgeaufträge von Kunden, die beispielsweise ein Regal um ein Element erweitern oder eine zusätzliche Türe oder Schublade anbauen möchten.

### **Was bieten Sie Ihrer Stammkundschaft Neues, um sie zu halten?**

Das USM Möbelbausystem ist ein urheberrechtlich geschützter und mehrfach ausgezeichneter Designklassiker, der in seiner optischen Erscheinung nicht verändert werden soll. Dennoch sind wir bestrebt, das Produkt laufend zu optimieren und um neue Komponenten zu erweitern. Dabei stellen wir uns der Herausforderung, dass sämtliche Innovationen rückwärtskompatibel sein sollen. Das heisst, dass sie auch den bestehenden Kunden mit ihren teils schon älteren Produkten zur Verfügung stehen. Ausserdem beschäftigen wir uns intensiv mit der Zukunft des Arbeitens: Wie sieht das Büro der Zukunft aus und welche Konsequenzen hat dies für unser Produkt? Indem wir uns frühzeitig mit diesen Fragen auseinandersetzen, versuchen wir das Risiko zu minimieren, dass unsere Möbel eines Tages nicht mehr zeitgemäss sein könnten.

### **Was ist Ihre Führungsphilosophie gegenüber den Mitarbeitenden?**

Gerade am Beispiel der Innovationsarbeit wird deutlich, dass wir sehr partizipativ organisiert sind und flache Hierarchien haben: Vom Monteur bis zum Verwaltungsratspräsidenten steuern alle ihre Ideen bei. Wir sind räumlich bewusst so eingerichtet, dass zwischen dem Produktionsbereich und den Büroarbeitsplätzen Sichtkontakt möglich ist. Dies unterstreicht, dass in der gesamten Belegschaft Offenheit herrscht und kein Klassenunterschied besteht. Darüber hinaus sehe ich in meiner Führungsposition auch eine Vorbildfunktion. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass der Vorgesetzte im Idealfall das vorlebt, was er von seinen Mitarbeitenden erwartet. ■

*Urteil***Gleicher Lohn für gleiche Arbeit**

Vermutet ein Arbeitnehmer eine Lohndiskriminierung, muss er diese nur wahrscheinlich erscheinen lassen. Es liegt am Arbeitgeber, zu beweisen, dass der Unterschied zwischen den Löhnen verschiedener Mitarbeitender auf objektiven Faktoren beruht. Eine zusätzliche Ferienwoche kann als geldwerte Leistung dazugerechnet werden.

**Sachverhalt**

Ab 1. Februar 2005 wurde A. von Y. als Geschäftsführerin eines vor Kurzem in P. eröffneten Möbelladens angestellt. Der Monatslohn wurde auf 4500 Franken (12x pro Jahr) festgesetzt; A. sollte zudem auf 3 Prozent des über 540 000 Franken im Jahr hinausgehenden Umsatzes Anspruch haben. Die Dauer der jährlichen Ferien wurde auf fünf Wochen festgesetzt.

Am 28. August 2007 kündigte Y. den Arbeitsvertrag mit Wirkung auf den 30. November mit der Begründung, dass der Betrieb des Ladens defizitär sei und in nächster Zeit eingestellt werde.

Das Hauptgeschäft von Y. befand sich in L., wo er ebenfalls einen Möbelladen führte. W. war dort in Teilzeit angestellt.

Am 24. Juli 2008 erhob A. gegen Y. Klage, unter anderem, weil sie nicht einen Lohn erhalten habe, welcher der Garantie der Lohngleichheit zwischen Mann und Frau entspreche.

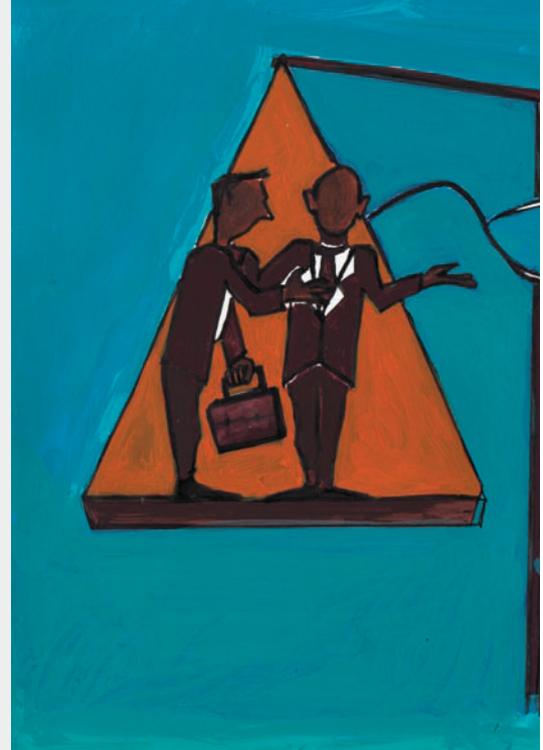
**Aus den Erwägungen**

**5.** A. verlangt die Zahlung von 6585 Franken aufgrund des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann (GIG), wonach es verboten ist, Arbeitnehmer wegen ihres Geschlechts direkt oder indirekt zu diskriminieren (Art. 3 Abs. 1 GIG). Dieses Verbot gilt namentlich bei Arbeitsverhältnissen, die dem Obligationenrecht unterstellt sind, (Art. 2 GIG) und es betrifft unter anderem den Lohn der Arbeitnehmer (Art. 3 Abs. 2 GIG). Wer eine Diskriminierung beim Lohn erlitten hat, ist berechtigt, die Zahlung des geschuldeten Lohns vor Gericht einzuklagen (Art. 5 Abs. 1, lit. d GIG), das heisst, des Unterschieds zwischen dem tatsächlich vereinbarten Lohn und dem, den der Arbeitgeber ohne Diskriminierung gewährt hätte.

**5.1** Die Diskriminierung wird angenommen, wenn der Arbeitnehmer, der sie geltend macht, sie wahrscheinlich erscheinen lässt (Art. 6 GIG). Gegenüber der ordentlichen Verteilung der Beweislast im eidgenössischen Zivilrecht (Art. 8 ZGB) erleichtert diese Bestimmung den Beweis einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in dem Sinne, als es genügt, dass die klagende Partei das Vorliegen einer solchen Diskriminierung wahrscheinlich erscheinen lässt. Der Beweis im Grad der blossen Wahrscheinlichkeit verlangt nicht, dass der Richter von den Elementen, welche die klagende Partei vorlegt, überzeugt sein muss; der behauptete Sachverhalt muss angesichts objektiver Indizien bloss eine gewisse Wahrscheinlichkeit aufweisen. Beispielsweise wurde dem Vorliegen einer Lohndiskriminierung im Falle einer Arbeitnehmerin stattgegeben, deren Lohn im Vergleich zu dem eines Kollegen, der dieselbe Arbeit leistete, um 15 bis 25 Prozent geringer war. Im vorliegenden Fall genügt der Vergleich des Lohns von A. mit dem Lohn eines einzigen Kollegen, der dieselbe Arbeit leistet, um die Diskriminierung als wahrscheinlich erscheinen zu lassen.

Ist die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts wahrscheinlich gemacht worden, kehrt sich die Beweislast um; es ist nun Sache des Arbeitgebers, das Nichtvorliegen der Diskriminierung nachzuweisen, indem er den strengen Beweis erbringt, dass der Unterschied bei der Behandlung auf objektiven Faktoren beruht.

Als objektive Faktoren gelten solche, die den Wert der Arbeit an sich beeinflussen können, wie die Ausbildung, das Dienstalter, die Qualifikation, die Erfahrung, der konkrete Tätigkeitsbereich, die erbrachten Leistungen, die



eingegangenen Risiken oder das Pflichtenheft. Lohnunterschiede können auch mit Gründen gerechtfertigt werden, die nicht unmittelbar mit der betreffenden Tätigkeit, sondern mit sozialen Erwägungen zu tun haben wie Familienpflichten oder Alter.

Objektive Faktoren rechtfertigen einen Lohnunterschied gewöhnlich nur, soweit sie die Arbeitsleistung und ihre Entlohnung durch den Arbeitgeber beeinflussen. Damit ein Unterschied in der Behandlung gerechtfertigt ist, reicht es nicht aus, dass der Arbeitgeber irgendeinen Grund anführt. Er hat vielmehr zu beweisen, dass der Unterschied ein objektives Ziel verfolgt, das einem echten Bedürfnis des Unternehmens entspricht und dass die angewendeten diskriminierenden Massnahmen geeignet sind, das angestrebte Ziel zu erreichen, dies unter dem Blickwinkel des Grundsatzes der Verhältnismässigkeit. Insbesondere muss – sofern die beklagte Partei einen objektiven Faktor nachweisen kann, der eine Ungleichbehandlung rechtfertigt – der Umfang dieser Differenz auch dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit genügen und darf nicht ungerecht erscheinen. So hat das Bundesgericht geurteilt, dass ein Lohnunterschied von 8 bis 9 Prozent bei zwei Logopädinnen den Grundsatz der Lohngleichheit nicht verletzte, da er mit einer unterschiedlichen Vorbildung begründet wurde (Matura/Lehrerinnen-diplom).

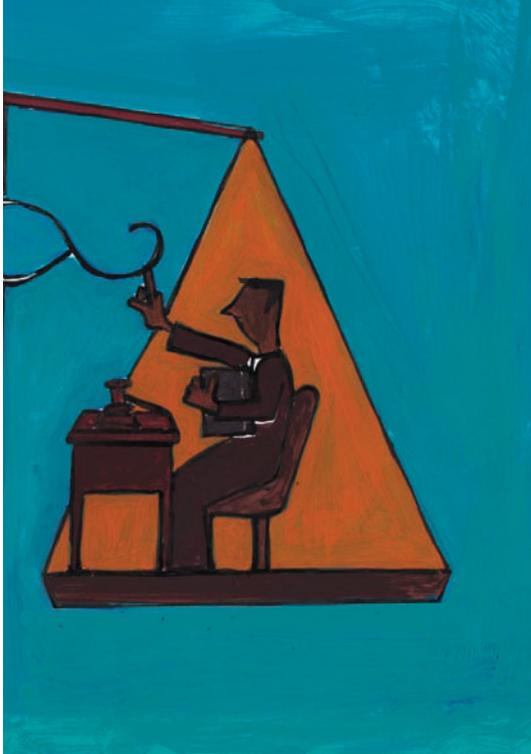


Illustration: Christine Barf

**5.2** Der Grundsatz der Lohngleichheit zwischen Mann und Frau beruht auf dem Begriff der gleichwertigen Arbeit. In Sachen Lohngleichheit schreibt das Gesetz ungeachtet des Streitwerts dem Richter vor, den gesamten Sachverhalt von Amtes wegen festzustellen. Wenn innerhalb eines Unternehmens die Gleichwertigkeit der verschiedenen Aufgaben nicht unmittelbar erkennbar ist oder nicht durch andere Beweismittel festgestellt wurde, hat der Richter die notwendigen Gutachten anzuordnen. Die Experten haben dann zu beurteilen, ob diese Aufgaben untereinander vergleichbar sind, und die Kriterien zu bestimmen, die geeignet sind, einen Diskriminierungsfall aufzuzeigen. Eine Weigerung, das von einer Partei verlangte Gutachten anzuordnen, stellt einen Verstoß gegen Art. 12 Abs. 2 GIG, oder, ab 1. Januar 2011, von Art. 247 Abs. 2, lit. a ZPO dar, sofern das Gutachten nicht von vornherein überflüssig erscheint, beispielsweise weil der Richter selbst über die erforderlichen wissenschaftlichen Kenntnisse verfügt, um eine etwaige Diskriminierung aufgrund des Geschlechts festzustellen.

Ein Gutachten kann entweder von der klagenden Partei verlangt werden, um die Diskriminierung wahrscheinlich erscheinen zu lassen, oder von der beklagten Partei, um den ihr obliegenden gegenteiligen Beweis zu erbringen.

A. wirft den Behörden vor, kein Gutachten angeordnet zu haben, um ihre

Aufgaben im Dienste von Y. mit denen von W. zu vergleichen.

**6.** Der angefochtene Entscheid enthält nicht einmal eine Kurzbeschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die W. beziehungsweise A. im Unternehmen konkret versehen. Insbesondere wurde nicht festgestellt, dass die beiden mit derselben Arbeit betraut waren. Der Kassationshof vergleicht nur die beiden Löhne; nach einigen Berechnungen gelangt er zu einer Differenz von 460 Franken pro Monat zugunsten von W., was «weniger als 10 Prozent» entspricht. Er ist der Ansicht, dass dieser Unterschied durch «die unterschiedliche Situation» zwischen den beiden Läden von Y. zu erklären ist, nämlich dem Hauptgeschäft in L., das geblieben ist, und dem zweiten Laden in P., der sich als defizitär erwiesen hat. Auf jeden Fall ist dieser Unterschied nach Auffassung des Gerichts «bescheiden» und gehört zum «Verhandlungsspielraum, den man den Parteien eines Arbeitsvertrages zuerkennen muss». Das Gericht stellt auch einige Vermutungen über die Gründe an, die Y. dazu bewogen haben könnten, die Umsatzbeteiligung der betreffenden Läden in den beiden Verträgen auf unterschiedliche Weise zu regeln. Abschliessend wird eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts für nicht wahrscheinlich gehalten, sodass ein Gutachten «jeder Grundlage entbehren dürfte».

Bei seinen Berechnungen hat das Gericht berücksichtigt, dass A. einen längeren Ferienanspruch hatte als W. Im Gegensatz zur Meinung, die zur Stützung des zivilrechtlichen Rekurses angeführt wurde, ist diese Korrektur rechnerisch gerechtfertigt, denn eine zusätzliche Ferienwoche stellt einen wirklichen Geldwert dar. Auch wenn einzuräumen ist, dass diese zusätzliche Woche derselben Meinung zufolge mit dem Alter und den besonderen Verantwortlichkeiten von A. begründet wird, kann dies in diesem Stadium der Untersuchung keine Rolle spielen.

Bei der «unterschiedlichen Situation» zwischen den beiden Läden sieht das Gericht einen Faktor, der einen Lohnunterschied rechtfertigt. Diese Einschätzung ist nicht vereinbar mit Art. 3 Abs. 1 GIG, denn die Diskriminierung könnte

genau darin bestanden haben, für den Laden mit geringeren Renditeaussichten eine Frau mit weniger hohen Lohnansprüchen einzustellen. Der Lohnunterschied könnte gerechtfertigt sein, wenn der Arbeitsmarkt in L. deutlich anders wäre als in P., doch die vorigen Behörden haben diesbezüglich nichts festgestellt.

So erlaubt ein einfacher Vergleich der Löhne die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts nicht, solange nicht feststeht, dass alle betroffenen Arbeitnehmer dieselbe Funktion bekleiden. Wenn sich erweisen sollte, dass der intrinsische Wert der Arbeit, die A. übertragen wurde, höher war als der Wert der von W. versehenen Arbeit, wäre ein Lohnunterschied zu seinen Gunsten, auch von «weniger als 10 Prozent», ein objektiver Hinweis auf eine Diskriminierung. Es ist also unerlässlich, die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten der Arbeitnehmer, deren Situation man vergleicht, festzustellen und dann zu beurteilen, ob sie Unterschiede aufweisen. Im vorliegenden Fall wurden dieser Vergleich und diese Bewertung unterlassen, und im Prinzip erfordern sie ein Gutachten. Man kann aber nicht von vornherein ausschliessen, dass das Arbeitsgericht auch ohne den Beizug von Experten in der Lage ist, die Aufgaben zweier Arbeitnehmer eines Möbelgeschäfts selbst zu bewerten; es wird zu entscheiden sein, ob ein Gutachten wirklich unerlässlich ist. Die entscheidenden Fakten im vorliegenden Fall sind nicht gemäss den Art. 12 Abs. 2 GIG und 343 Abs. 4 OR festgestellt worden, sodass der angefochtene Entscheid aufgehoben werden muss.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 28. April 2011 (4A\_115/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)*

*Urteil*

## Fristlose Kündigung während laufender Kündigungsfrist

Auch während einer Freistellung in der Kündigungsfrist gilt die Treuepflicht. Verweigert der Arbeitnehmer seine Auskunftspflicht, kann dies, sofern es sich um eine schwerwiegende Pflichtverletzung handelt, eine fristlose Kündigung rechtfertigen.

### Sachverhalt

Gemäss Arbeitsvertrag vom 8./11. Januar 2007 stellte die Y.A. ab 1. März 2007 als Projektleiter an. Mit Vereinbarung vom 31. Januar 2008 verständigten sich die Parteien darauf, dass A. ab 1. Mai 2008 – neu – als Bauleiter tätig ist. An einer Besprechung vom 11. Juni 2008 kündigte die Y. das Arbeitsverhältnis mit A. per 30. September 2008 und bestätigte ihm dies am 16. Juni 2008 schriftlich. Mit Schreiben vom 30. Juni 2008 stellte sie ihn per sofort von seiner Arbeitspflicht frei. Am 2. Juli 2008 sprach sie ihm gegenüber die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus und bestätigte diese mit Schreiben vom 15. Juli 2008.

### Aus den Erwägungen

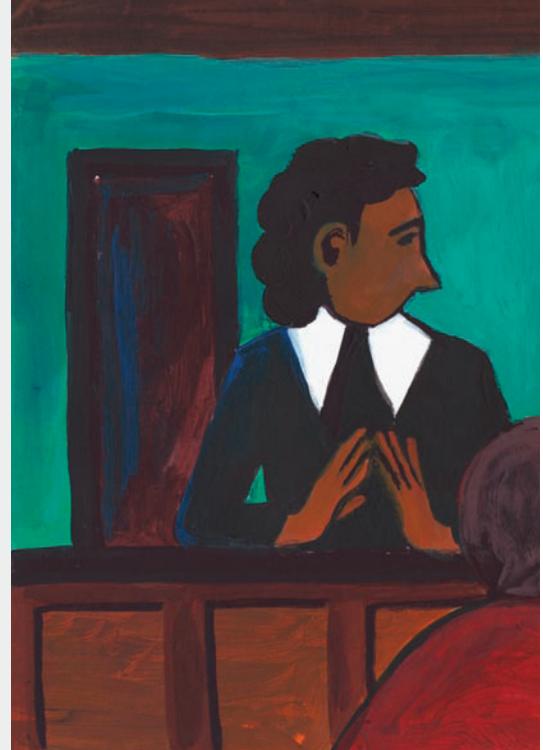
**2.** Y. macht zusammengefasst geltend, A. habe sowohl seine Arbeit als Projektleiter als auch diejenige als Bauleiter nur ungenügend ausgeführt. Insbesondere hätten sich die Dossiers der von ihm betreuten (Bau-)Projekte in einem miserablen Zustand befunden. Nach seiner Freistellung habe er sich in Verletzung seiner allgemeinen Treuepflicht geweigert, ihr beziehungsweise ihren Mitarbeitenden die zur weiteren Bearbeitung der von ihm bisher betreuten Dossiers notwendigen Angaben zu machen und Auskünfte zu erteilen. Diese Weigerung rechtfertige die am 2. Juli 2008 ausgesprochene fristlose Kündigung.

Dem hält A. entgegen, er habe seine Treuepflicht nicht verletzt. Im Grunde genommen werfe ihm Y. gar keine Treuepflichtverletzung vor, sondern vielmehr, er habe die ihm auch nach der Freistellung obliegende Arbeitsleistung nicht erbracht. Weil er aber freigestellt worden sei, habe er gar nicht mehr arbeiten

müssen. Die fristlose Kündigung vom 2. Juli 2008 sei nicht gerechtfertigt gewesen.

**3.** Nach Art. 337 Abs. 1 OR können der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis jederzeit aus wichtigen Gründen fristlos auflösen. Dabei gilt als wichtiger Grund namentlich jeder Umstand, bei dessen Vorhandensein dem Kündigenden nach Treu und Glauben die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden darf (Art. 337 Abs. 2 OR). Im Streitfall entscheidet der Richter nach seinem Ermessen über das Vorhandensein solcher Umstände (Art. 337 Abs. 3 OR).

Lehre und Rechtsprechung stellen hohe Anforderungen an die objektive und subjektive Wichtigkeit des wichtigen Grundes im Sinne von Art. 337 Abs. 1 OR. Die fristlose Kündigung ist «ultima ratio», ein «Notventil». Je kürzer die Kündigungsfrist oder die noch nicht abgelaufene befristete Vertragsdauer ist, umso gewichtiger muss der angeführte Grund sein, damit er zur fristlosen Kündigung berechtigt. Dasselbe gilt im bereits ordentlich gekündigten Arbeitsverhältnis. Bei einer Freistellung kommt es recht selten vor, dass der Arbeitgeber während der Kündigungsfrist zusätzlich eine fristlose Entlassung aussprechen und die Lohnzahlung einstellen kann. Nur wenn nach der Freistellung schwerwiegende Tatbestände (zum Beispiel Veruntreuungen) vorkommen oder sich der freigestellte Arbeitnehmer zu krassen Illoyalitäten gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber hinreissen lässt, kann jener nachträglich fristlos entlassen werden. Vorfälle, die sich nach der fristlosen Entlassung zutragen, können zu ihrer Rechtfertigung nicht herangezogen werden.



**3.1** Die ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses, welche Y.A. am 11. Juni 2008 mündlich eröffnete und am 16. Juni 2008 schriftlich bestätigte, wurde nicht begründet. Aus dem Freistellungsschreiben vom 30. Juni 2008 ergibt sich jedoch, dass die Kündigung vom 11./16. Juni 2008 auf der A. vorgeworfenen ungenügenden Arbeitsleistung beruht. Dies lässt sich auch der Appellationsbegründung von Y. entnehmen, worin sie unter anderem festhält, es sei die mangelhafte Arbeitsleistung von A. gewesen, die sie gezwungen habe, das Arbeitsverhältnis am 11./16. Juni 2008 per Ende September 2008 aufzulösen. Ob A. tatsächlich schlecht gearbeitet hat, kann offenbleiben, da nicht die (ordentliche) Kündigung vom 11./16. Juni 2008, sondern die fristlose Entlassung vom 2. Juli 2008 zur Diskussion steht.

Die Ausführungen in der Kündigung vom 11./16. Juni 2008 und in der Freistellung vom 30. Juni 2008 sind aber insofern relevant, als sie nicht noch einmal zur Begründung der fristlosen Entlassung vom 2. Juli 2008 herangezogen werden können. Wer aufgrund eines Vorkommnisses eine ordentliche und später ohne Entdeckung neuer wichtiger Gründe eine fristlose Kündigung ausspricht, muss sich auf seine erste Willensäusserung behaften lassen. Eine fristlose Entlassung, die auf denselben Umständen gründet wie die bereits zuvor erfolgte ordentliche Kündigung, ist



Illustration: Christine Harf

selbst dann ungerechtfertigt, wenn an sich ein wichtiger Grund bestanden hätte. Mithin lässt sich die fristlose Kündigung vom 2. Juli 2008 nicht mehr mit der angeblich unzureichenden Arbeitsleistung des Klägers rechtfertigen.

**3.2** Nur zwei Tage nach der per 30. Juni 2008 erfolgten Freistellung, das heisst mit Schreiben vom 2. Juli 2008, eröffnete Y. A. die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Zum einen begründete sie wiederum, A. habe schlecht gearbeitet, was für sie finanzielle Folgen gehabt und zu einem vertragswidrigen Verhalten geführt hätte. Zum anderen erklärte sie die fristlose Kündigung damit, dass A. gewisse Arbeiten nicht erledigt und sich nicht an die ihm obliegende Treuepflicht gehalten habe. Was die angeblich ungenügende Arbeitsleistung und das damit verbundene vertragswidrige Verhalten betrifft, kann dies die fristlose Kündigung vom 2. Juli 2008 nicht rechtfertigen, weil Y. damit bereits die Kündigung vom 11./16. Juni 2008 und die Freistellung vom 30. Juni 2008 begründete. In Bezug auf die angeblich (noch) nicht erledigten Arbeiten ist festzuhalten, dass Y. A. per 30. Juni 2008 freigestellt hat. Mit dieser Freistellung ist die Verpflichtung von A. entfallen, ihr seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Folgerichtig konnte sie ihm nicht mit der Begründung fristlos kündigen, er habe sich während der Freistellung geweigert, die ihm zugewie-

sene Arbeit auszuführen. Was sich nach dem 2. Juli 2008 zugetragen hat, ist nicht mehr von Bedeutung und Relevanz. Grundsätzlich beschränkt sich das zulässige Nachschieben von Kündigungsgründen auch bei fristlosen Entlassungen auf Umstände oder Verhaltensweisen, die zum Zeitpunkt der Kündigung bereits manifest waren, von denen der Kündigende jedoch keine Kenntnis hatte und auch nicht haben konnte. Sind das Verhalten oder die Umstände hingegen erst nach der Kündigung eingetreten, rechtfertigen sie die – schon vorher ausgesprochene – fristlose Kündigung nicht. Demnach kann Y. A. zur Rechtfertigung der fristlosen Kündigung nicht (mehr) vorhalten, er hätte den Termin vom 15. Juli 2008 kurzfristig – nämlich am 13. Juli 2008 – abgesagt, an dem eine Aussprache mit Auskunftserteilung zwecks Weiterführung der von ihm betreuten Projekte hätte stattfinden sollen. Der Widerruf des Sitzungstermins vom 15. Juli 2008 erfolgte nach der fristlosen Kündigung vom 2. Juli 2008, sodass er für deren Begründung unbeachtlich ist.

**3.3** Y. hält dafür, A. sei ihr gegenüber auch nach der per 30. Juni 2008 erfolgten Freistellung zur projektbezogenen Auskunftserteilung verpflichtet gewesen. Diese Verpflichtung sei Teil der A. (als Arbeitnehmer) gemäss Art. 321a OR obliegenden allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht.

Es trifft zwar zu, dass die Auskunftspflicht als Teil der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht auch nach einer Freistellung nicht gänzlich entfällt, sondern in beschränktem Umfang weiter besteht. Deren angebliche Verletzung vermag jedoch die am 2. Juli 2008 erfolgte fristlose Kündigung ebenfalls nicht zu rechtfertigen. Mit der fristlosen Entlassung endete nicht nur das Arbeitsverhältnis, sondern auch die allgemeine Treuepflicht des Klägers. Demnach war er gegenüber Y. ab 2. Juli 2008 nicht mehr auskunftspflichtig. In der knappen Zeit zwischen der Freistellung per 30. Juni 2008 und der fristlosen Entlassung vom 2. Juli 2008 fehlte ihm zudem der erforderliche Zeitraum, um seine allenfalls noch bestehende Auskunftspflicht zu erfüllen. Bezeichnen-

derweise macht Y. in diesem Zusammenhang nicht substantiiert geltend, sie habe A. in dieser Zeit einerseits zur projektbezogenen Auskunftserteilung aufgefordert und er habe sich andererseits geweigert, die verlangten Auskünfte zu erteilen. In ihren verschiedenen Schreiben hat sie ihn vielmehr jeweils nur generell auf seine Sorgfalts- und Treuepflichten aufmerksam gemacht. Sie liess aber offen, welche konkreten Angaben und projektbezogenen Auskünfte sie von ihm benötigte beziehungsweise verlangte. Mithin wusste A. gar nicht, was Y. von ihm erwartete. Ausserdem stellt sie nicht in Abrede, dass es ihr trotz angeblich unterlassener Auskunftserteilung möglich gewesen ist, die bisher von A. betreuten Projekte weiterzuführen. Hinzu kommt, dass Y. ihre bereits am 2. Juli 2008 ausgesprochene fristlose Kündigung mit Schreiben vom 15. Juli 2008 bestätigte und wiederholte, A. habe die von ihm verlangte Auskunftserteilung verweigert. Damit bringt sie sinngemäss zum Ausdruck, dass es ihr bei der fristlosen Kündigung vom 2. Juli 2008 nicht darum gegangen ist, eine zu diesem Zeitpunkt bereits verweigerte Auskunftserteilung zu sanktionieren, sondern eine solche gegenüber A. durchzusetzen. Sie hat die fristlose Kündigung folglich als Mittel zur Durchsetzung des von ihr behaupteten Anspruchs auf Auskunft eingesetzt. Zu beachten ist jedoch, dass die fristlose Kündigung nicht der Durchsetzung von Ansprüchen, sondern der Sanktion einer schwerwiegenden Pflichtverletzung dient.

**4.** Zusammenfassend steht fest, dass die fristlose Kündigung vom 2. Juli 2008 nicht gerechtfertigt war.

*Urteil des Obergerichts des Kantons Luzern, 24. März 2010 (11 09 131)*

*Personenfreizügigkeit*

# Zuwanderung als Baustein für Arbeitsmarkt und Wachstum

Politische Begehren wie die Initiative gegen die «Masseneinwanderung» stellen die Personenfreizügigkeit mit den EU- und EFTA-Staaten in Frage. Doch pauschalisierende Kritik an der Zuwanderung ist verfehlt. Fakten belegen, dass die Vorteile eines offenen und durchlässigen Arbeitsmarkts für den Wirtschaftsstandort Schweiz klar überwiegen. Auch bei den Sozialwerken hat die Zuwanderung positive Effekte. **René Pfister**



Bild: Keystone/Martin Ruetzchi

*Ohne Arbeitskräfte aus dem Ausland – wie hier im Bausektor – keine florierende Wirtschaft.*

Bei den Debatten über die Zuwanderung führen die Kritiker der Personenfreizügigkeit (PFZ) und des Freizügigkeitsabkommens mit der EU (FZA) immer wieder pauschalisierende Argumente ins Feld: Da ist von Masseneinwanderung, Lohndumping und der Verdrängung von Schweizern aus dem Arbeitsmarkt die Rede – oder von der gezielten Einwanderung in den Sozialstaat und dem Missbrauch unserer Sozialwerke. Doch solche Behauptungen halten den Fakten nicht stand. Und bestehende Probleme wie etwa die Scheinselbständigkeit können im Rahmen der flankierenden Massnahmen gelöst werden – ohne die PFZ in Frage zu stellen. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf Feststellungen, die aus Arbeitgebersicht relevant sind.

## Arbeitsmarkt braucht Zuwanderung

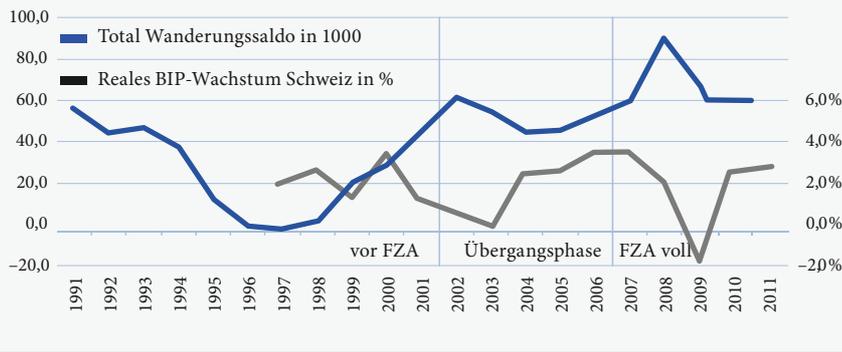
Die Zuwanderung in die Schweiz hat seit der Einführung der Personenfreizügigkeit mit EU und EFTA klar zugenommen (siehe Grafik 1). Der Anteil der ausländischen Erwerbstätigen erreichte Ende 2010 mit 1,27 Millionen gemäss Bundesamt für Statistik

(BFS) 27 Prozent des Arbeitskräfteangebots. Davon waren 988 000 auch in der Schweiz wohnhaft. Der Ausländeranteil an der Wohnbevölkerung (Ende 2010: 7,8 Millionen) liegt gemäss neusten Zahlen bei 22,3 Prozent.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist relevant, dass dank der PFZ vor allem mehr gut ausgebildete und qualifizierte Arbeitskräfte in die Schweiz kommen (Grafik 2). Auf diese ist die Wirtschaft angesichts des Fachkräftemangels in vielen Branchen angewiesen. So meldeten im 2. Quartal 2011 gemäss der Beschäftigungsstatistik des Bundes (Besta) 33 Prozent der Firmen Probleme bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal – 4,4 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Dieser Trend zu Personalengpässen dürfte andauern, denn wegen der demografischen Entwicklung (tiefe Geburtenraten und Überalterung) droht die Erwerbsbevölkerung trotz Zuwanderung zu sinken. So prognostiziert das BFS in einem Szenario, das es als wahrscheinlich einstuft, bereits ab 2022 einen kontinuierlichen Rückgang des Anteils der Erwerbstätigen.

Grafik 1

## Wanderungssaldo und reales BIP-Wachstum



Quelle: OECD/BFM/ZEMIS, Auswertung BFS

### Auch die Bilanz des Bundes ist insgesamt positiv

Die Folgen der Personenfreizügigkeit für den Schweizer Arbeitsmarkt sind seit 2004 in sechs «Observatoire»-Berichten des Bundes untersucht worden. Sie kommen alle zum Schluss, dass sich die Zuwanderung unter dem Regime der PFZ positiv auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Wichtig sind folgende Feststellungen:

1. Die Zuwanderung folgt der konjunkturellen Entwicklung und den Bedürfnissen der Wirtschaft. Sie nahm während des Booms von 2006 bis 2008 stark zu und ermöglichte die Realisierung der Wachstumschancen. Sie ging – mit einer gewissen Verzögerung – im Gefolge der Rezession wieder zurück, weshalb die effektiven Neuzugänge auf den Arbeitsmarkt aus den EU17- und Efta-Staaten 2009 um knapp 20 Prozent tiefer lagen als 2008.

2. Die Zuwanderung sorgt überwiegend für die Ergänzung des inländischen Arbeitskräfteangebots und zeigt nur marginale Verdrängungseffekte. Die Steuerung durch die Nachfrage ermöglicht zudem eine differenzierte Allokation der Arbeitskräfte zu verschiedenen Branchen und Unternehmen.

3. Die Öffnung zum europäischen Arbeitsmarkt hat sich in qualitativer Hinsicht bewährt: Die Ausbildung der Migranten aus den EU17/Efta-Staaten ist überdurchschnittlich gut, und ihre Erwerbsquote übertrifft seit 2006 sogar jene der Schweizer.

4. Die Arbeitslosenquote bleibt trotz der Zuwanderung sehr tief: Im September lag sie bei 2,8 Prozent (Vorjahr: 3,5

Prozent). Verlauf und Struktur der Arbeitslosigkeit zeigen auch nach Einführung des freien Personenverkehrs die vorher beobachteten Muster und sind durch den unterschiedlichen Konjunkturverlauf der Branchen bestimmt. Die Differenz zwischen den Arbeitslosenquoten der Schweizer und der Ausländer geht in erster Linie auf die hohe Arbeitslosigkeit der schon länger in der Schweiz weilenden Angehörigen aus Drittstaaten zurück.

5. Die Lohnentwicklung und die Lohnstrukturen wurden durch die Zuwanderung nicht signifikant beeinflusst, wozu auch die flankierenden Massnahmen beigetragen haben. Der leicht dämpfende Effekt in den höheren Lohnklassen entlastet die hohen Schweizer Arbeitskosten ein wenig und ist sozialpolitisch unbedenklich. Die Lohnstruktur in der Schweiz ist seit dem Inkrafttreten des FZA erstaunlich stabil geblieben. Die Löhne sind zwischen 2002 und 2010

weiter gestiegen: nominal 1,4 Prozent pro Jahr und real 0,6 Prozent pro Jahr.

6. Die Öffnung des Arbeitsmarkts für Arbeitskräfte aus der EU führt nicht zu «Sozialtourismus». Vielmehr profitieren die Sozialwerke von der Tatsache, dass sich der Anteil der Staatsangehörigen aus der EU25 an den beitragspflichtigen Einkommen seit 1997 ständig erhöht, während der Anteil der Schweizer zurückgegangen ist. Der Beitragszahlungen der EU25-Staatsangehörigen in die 1. Säule sind wesentlich höher als ihre Leistungsbezüge aus AHV, IV, EL und EO. Der Rückgang der IV-Renten ist bei den EU-Staatsangehörigen sogar markanter als bei den Schweizern.

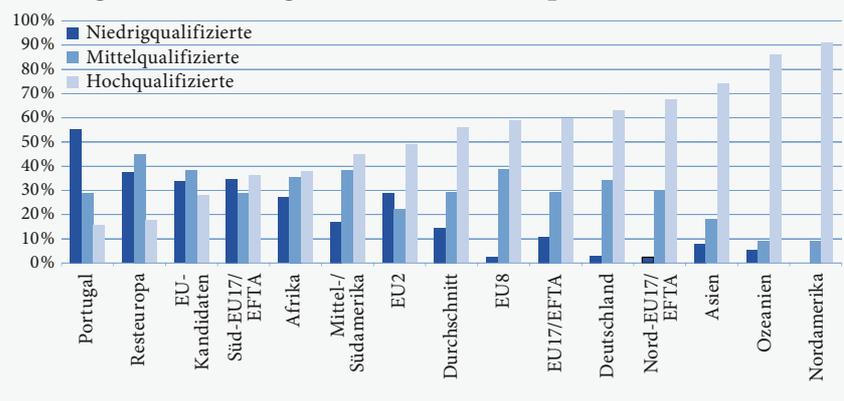
7. Die Zuwanderung wirkte während der Krise als Stabilisator. Sie stützte die Konjunktur während der Rezession mit positiven Effekten auf die Konsumausgaben und die Bauinvestitionen. Verglichen mit anderen Industrienationen und den Nachbarländern fiel der Einbruch der Wirtschaftsleistung 2009 moderater aus und das Vorkrisenniveau wurde rascher wieder erreicht. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist dank der PFZ dauerhaft um mindestens ein Prozent gestiegen, was vier bis fünf Milliarden Franken entspricht.

### Flankierende Massnahmen grundsätzlich wirksam

Um die Arbeitnehmenden aus dem Inland und Ausland vor Lohndumping und Missbräuchen im Gefolge der PFZ zu schützen, wurden 2004 die flankierenden Massnahmen (FlaM) in Kraft gesetzt. Sie wurden 2006 verstärkt und der

Grafik 2

## Bildungsniveau der zugewanderten Erwerbspersonen



Quelle: Sake

► **Vollzug 2009 optimiert.** Die FlaM sind im Entsendegesetz geregelt und garantieren die Einhaltung der geltenden Lohn- und Arbeitsbedingungen. Sie ermöglichen es, bei Lohnmissbräuchen Gesamtarbeitsverträge (GAV) für allgemeinverbindlich zu erklären oder Normalarbeitsverträge (NAV) mit zwingenden Mindestlöhnen zu erlassen.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) berichtet jährlich über den Vollzug der flankierenden Massnahmen. Die bisherigen Berichte zeigen, dass sie ein funktionierendes und wirksames Instrument sind, um Lohndumping zu verhindern und die in der Schweiz geltenden Lohn- und Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Konkret gilt es festzuhalten:

- Die gesetzlich geforderten Kontrollen werden durchgeführt und haben seit 2005 stetig zugenommen. Die Vorgabe, 50 Prozent aller Entsandten zu kontrollieren, wurde übertroffen.
- Die minimalen Arbeitsbedingungen werden mehrheitlich eingehalten, die Kontrollen greifen: Im Jahr 2010 meldeten die tripartiten Kommissionen in Branchen ohne GAV bei 12 Prozent der kontrollierten Entsendebetriebe und 6 Prozent der Schweizer Arbeitgeber Unterbietungen der üblichen

Löhne. Die paritätischen Kommissionen, die verdachtsorientiert kontrollieren, meldeten in Branchen mit GAV bedeutend mehr Verstösse und Unterschreitungen von Mindestlöhnen. Der Fakt, dass nur rund 30 Prozent dieser Fälle sanktioniert werden, zeigt aber, dass es sich oft um Bagatellen handelt.

- Die Verstösse werden geahndet: Im Bereich des Meldeverfahrens wurde 2010 gegen 1126 Entsendebetriebe eine Verwarnung ausgesprochen und gegen 1174 eine Busse verhängt. Gegen 199 Betriebe wurden Dienstleistungssperren ergriffen, weil sie Bussen nicht bezahlten. In Branchen ohne GAV wurden gegen 111 Betriebe Sanktionen wegen Verstössen (etwa gegen Arbeitszeiten) verhängt. Damit wurden im Vergleich zu 2009 nochmals deutlich weniger Sanktionen gegen Entsendebetriebe ausgesprochen.
- Die Sanktionen zeigen Wirkung: Die Entsendebetriebe sind bemüht, sich korrekt zu verhalten. Das belegen die tiefe Rückfallquote im Meldeverfahren und die weitgehend erfolgreichen Einigungsverfahren. Mit 413 Betrieben, die in Branchen ohne allgemeinverbindlichen GAV tätig sind, wurden 2010 Einigungsverfahren wegen Lohnunterbietung durchgeführt. Davon wa-

ren 85 Prozent erfolgreich, zum Beispiel, indem es eine Lohnnachzahlung gab. Bei den 151 Einigungsverfahren mit Betrieben, die in Branchen mit GAV tätig sind, waren sogar 87 Prozent der Verfahren erfolgreich. Dies zeigt, dass Lohnverstösse oft auf Unwissenheit über geltende Vorschriften zurückzuführen sind.

### **Scheinselbständigkeit ist als Problem erkannt**

Die Zahl der meldepflichtigen Selbständigerwerbenden hat klar zugenommen: von 5471 im Jahr 2005 auf 14 738 im Jahr 2010. Ihre Arbeitseinsätze sind aber relativ kurz und ihr Beschäftigungsanteil klein. Ein Problem stellt die «Scheinselbständigkeit» in einzelnen Branchen und Regionen dar. Dabei wird eine Selbständigkeit vorgetäuscht, um Mindestlohnvorschriften sowie arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Normen zu umgehen. Gemäss den Kontrollkommissionen wurde im Jahr 2010 bei 23 Prozent der Kontrollierten in Branchen mit allgemeinverbindlichem GAV und 15 Prozent der Kontrollierten in Branchen ohne GAV eine Scheinselbständigkeit vermutet.

### **Zusätzliche Massnahmen**

Dieses Problem wird von den Sozialpartnern und vom Bund ernst genommen. Der Bundesrat hat deshalb bereits zusätzliche Massnahmen gegen die Umgehung von Lohn- und Arbeitsbestimmungen in die Vernehmlassung geschickt. Dazu gehört insbesondere eine Dokumentationspflicht für selbständige Dienstleister aus dem Ausland; bei Verstössen sollen Sanktionen wie Bussen oder Wegweisungen möglich sein. Weiter sollen auch Schweizer Arbeitgeber, die sich nicht an zwingende Mindestlöhne in Normalarbeitsverträgen halten, gebüsst werden können. Zudem sollen Sanktionsmöglichkeiten wie Konventionalstrafen, die in GAV vorgesehen sind, im erleichterten Verfahren allgemeinverbindlich erklärt werden können. ■

### **Stichwort Freizügigkeitsabkommen**

Dank dem Freizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU (FZA) können die Staatsangehörigen der Vertragspartner ihren Arbeitsplatz respektive Aufenthaltsort frei in den beteiligten Ländern wählen. Sie müssen aber einen Arbeitsvertrag haben oder selbständig erwerbend sein. Nicht Erwerbstätige müssen genügend Mittel nachweisen und krankenversichert sein. Ergänzt wird das FZA durch die gegenseitige Anerkennung der Berufsdiplome und die Koordinierung der nationalen Sozialversicherungssysteme.

Das FZA wurde am 1. Juni 2002 in Kraft gesetzt und 2006 von den EU17- auf die EU25-Staaten ausgedehnt. Seit dem 1. Juni 2009 gilt es auch für Bulgarien und Rumänien, die aber erst ab Juni 2016 in den Genuss der vollen Freizügigkeit kommen. Bis dann gelten der Inländervorrang, die Kontrolle der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie die Beschränkung der Aufenthaltsbewilligungen mittels Kontingenten. Bis Mai 2014 (für Rumänien und Bulgarien bis Mai 2019) gilt zudem die «Ventilklausel», die bei einem starken Anstieg der Zuwanderung die Einführung von befristeten Kontingenten ermöglicht.

Das FZA ist durch eine «Guillotine-Klausel» mit den sechs anderen Abkommen der Bilateralen I verknüpft. Das heisst: Wenn eine Partei das FZA kündigt, treten alle anderen Abkommen binnen sechs Monaten ebenfalls ausser Kraft. ■

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

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

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die modern gestaltete Zeitschrift erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für 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

**ab 1. Januar 2012**  
**Zürichsee Werbe AG**  
 Seestrasse 86, 8712 Stäfa  
 Telefon 044 928 56 11  
 info@zs-werbeag.ch

**Anzeigenschlussdaten** (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Dezemberausgabe 16. November 2011

Januarausgabe 14. Dezember 2011



*Personenfreizügigkeit*

# Warum Schweizer Unternehmen ausländische Mitarbeitende brauchen

Gut ein Viertel der Erwerbstätigen in der Schweiz ist ausländischer Herkunft. Diese Arbeitskräfte sind gefragte Leute – das bestätigen Swisscom, Sulzer, Novartis und das Inselspital Bern stellvertretend für zahlreiche Firmen und Institutionen aus verschiedenen Branchen. Die Personenfreizügigkeit zwischen der Schweiz und der EU ist dabei von zentraler Bedeutung. **Daniela Baumann**

Inwiefern profitiert die Schweizer Wirtschaft von der Personenfreizügigkeit? Was wären die Folgen einer Einschränkung der Zuwanderung? Beispielhaft äussern sich vier bekannte Schweizer Unternehmen aus der Telekommunikation, dem Maschinen- und Anlagenbau, der Pharmaindustrie und aus dem Gesundheitswesen zur Bedeutung des Personenfreizügigkeitsabkommens mit der EU für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt hierzulande. Sie zeigen auf, dass es eine unerlässliche Voraussetzung ist, um in bestimmten Bereichen überhaupt das benötigte, spezialisierte Personal einstellen zu können. Zum Teil weisen die Firmen aber auch auf Schwierigkeiten hin, Fachleute aus Drittstaaten ausserhalb von EU und Efta zu gewinnen.



*Mehr Arbeitsplätze als Schweizer Fachkräfte in der IT: Swisscom sucht und findet deshalb entsprechende Spezialisten auch im Ausland.*

## Swisscom: auf Personal aus dem Ausland angewiesen

Für Swisscom stellt sich das Problem, dass in der Schweiz nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen, vor allem im Bereich Informationstechnologie. «Die Personenfreizügigkeit ist für

*«Der freie Personenverkehr ist zur Rekrutierung von IT-Spezialisten essentiell für uns.»*

uns essentiell, um genügend IT-Spezialisten rekrutieren zu können», erklärt Mediensprecherin Annina Merk. Das Abkommen mit der EU habe die Einstellung von Personal aus dem Ausland erleichtert. Würde es aufgekündigt,

befürchtet man bei Swisscom «im ungünstigsten Fall», dass Stellen nicht besetzt oder Projekte nicht zeitgerecht bearbeitet werden können. «Und dies hätte negative Folgen für unser Geschäft», so Merk weiter. Das führende Telekom-Unternehmen in der Schweiz mit Hauptsitz im bernischen Worblaufen erwirtschaftete 2010 einen Nettoumsatz von 12 Milliarden Franken. 16 Prozent der gut 16 000 Vollzeitstellen in der Schweiz – das sind rund 2500 – haben ausländische Mitarbeitende hauptsächlich aus dem EU-/Efta-Raum inne.

## Sulzer: Verlagerung würde beschleunigt

Ähnlich klingt es bei Sulzer, dem auf Maschinen- und Anlagenbau, Oberflächentechnologie und Service für Turbinen, Generatoren und Motoren spezia-

lisierten Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von 3,2 Milliarden Franken und rund 15 000 Mitarbeitenden an weltweit 160 Standorten. In der Schweiz beschäftigt der Industriebetrieb mit Sitz in Winterthur rund 1300 Mitarbeitende. Um diesen Anteil zu halten, ist auch Sulzer auf die Personenfreizügigkeit (PFZ) angewiesen: «Der Verlagerungsprozess von Arbeitsplätzen aus der Schweiz würde sich weiter beschleunigen», schätzt Beat Sigrüst, Head Corporate HR, die Folgen einer allfälligen Rückkehr zum Kontingentsregime ein.

Der Personalverantwortliche von Sulzer sieht speziell für Stellen im Bereich Engineering eine starke Abhängigkeit von ausländischen Fachkräften. Sulzer bekundet mittlerweile sogar Mühe, Stellen mit EU-Bürgern zu besetzen. «Deshalb sind wir besonders im Maschinen-

bau darauf angewiesen, zusätzlich Personen aus Drittstaaten anstellen zu können. Dies kommt jedoch mehr und mehr einem regelrechten Hindernislauf gleich.» Derzeit unterliegt die Rekrutierung von Arbeitskräften aus Drittstaaten einer Kontingentierung; zudem dürfen diese nur dann angestellt werden, wenn keine geeigneten Alternativen aus der Schweiz oder dem EU-/Efta-Raum vorliegen. Dazu Sigrist: «Entsprechende Rekrutierungsbemühungen müssen nachgewiesen werden, und diese Auflagen werden zunehmend noch enger gefasst. Wir wünschen uns hier einen schlankeren Prozess.»

### **Inselspital: Leistungskapazität und -qualität wäre gefährdet**

Dieses Problem kennt man auch am Inselspital in Bern, einem der bedeutendsten Universitätsspitäler der Schweiz mit rund 7000 Mitarbeitenden, wovon knapp ein Viertel aus dem Ausland stammt. Gemäss Markus Lüdi, Direktor Personal, gehe in der Diskussion um die Personenfreizügigkeit vergessen, dass Spitäler auch gute Leute aus Nicht-EU-Staaten wie den USA oder Kanada brauchen. Diese zu rekrutieren, bedinge nach wie vor ein aufwendiges Bewilligungsprozedere: «Durch die Einführung der Personenfreizügigkeit mit der EU ist es sehr viel schwieriger geworden, Fachkräfte aus Drittstaaten zu beschaffen.»

*«Es ist heute viel schwieriger, Fachkräfte aus Drittstaaten zu beschaffen.»*

Das Kerngeschäft des Universitätsspitals umfasst medizinische Dienstleistung, Lehre und Forschung sowie Bildung in den Gesundheitsberufen. Jährlichen Kosten von ca. 1,1 Milliarden Franken stehen Erträge von knapp 700 Millionen Franken gegenüber – die Differenz wird durch den Kanton getragen. Die Leistungen des Inselspitals, wie aller grossen Schweizer Spitäler, wären in ihrer heutigen Quantität und Qualität



Wie hier in Abu Dhabi ist die Belegschaft von Sulzer auch in der Schweiz sehr international geprägt.

ohne Mitarbeitende ausländischer Herkunft nicht mehr gegeben, so Lüdi. Einen spürbaren Mangel an Fachleuten befürchtet der Personalverantwortliche im Falle einer Einschränkung des freien Personenverkehrs im Operationsbereich, in der Intensivmedizin und in der bildgebenden Diagnostik. Doch auch in umgekehrter Hinsicht plädiert er für eine «Kultur der offenen Grenzen»: «Für Schweizer Nachwuchsleute in der Medizin und Forschung ist es entscheidend, dass sie im Ausland willkommen sind und gute Chancen auf herausfordernde Weiterbildungsstellen haben.»

### **Novartis: viele Grenzgänger**

Beim in über 140 Ländern tätigen Schweizer Pharmaunternehmen Novartis macht man auf den gesamtwirtschaftlichen Nutzen der PFZ aufmerksam: «Die bilateralen Abkommen mit der EU, und gerade auch die Personenfreizügigkeit, haben wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz in den letzten Jahren beigetragen», sagt Armin Züst, Leiter Novartis Schweiz. Novartis könnte ohne das Personenfreizügigkeitsabkommen an den Schweizer Standorten we-

der Forschung und Entwicklung noch die Produktion im heutigen Massstab betreiben, so Züst. Mit der Entwicklung neuer Medikamente und Therapien erzielte Novartis im vergangenen Jahr einen Umsatz von 52,7 Milliarden Franken, davon 608 Millionen in der Schweiz.

Das Gesundheitsunternehmen mit Hauptsitz in Basel beschäftigt weltweit über 119 000 Mitarbeitende. 12 500 Arbeitsplätze befinden sich in der Schweiz. Ein Drittel davon wird von Schweizer Arbeitnehmenden besetzt, etwas mehr als die Hälfte von EU-/Efta-Staatsangehörigen, und die restlichen verteilen sich auf Personen aus den übrigen der insgesamt 90 vertretenen Nationen. Die Angestellten in der Region Basel leben zu fast 14 Prozent in Deutschland, über 20 Prozent in Frankreich. Auch aus Grossbritannien und Italien stammen viele Novartis-Angestellte. Gemäss Armin Züst wären hierzulande ohne die Personenfreizügigkeit indes nicht allein die Stellen bei Novartis gefährdet: «Über die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen hängen an jedem der 12 500 Arbeitsplätze von Novartis in der Schweiz noch weitere vier Arbeitsplätze ab.» ■

# Positive Bilanz für die Schweiz

Es gibt keinen Grund, an der Personenfreizügigkeit mit der EU/Efta zu rütteln: Sie trägt massgeblich zur notwendigen Stärkung des Schweizer Arbeitsmarkts bei und wirkt sich positiv auf das Wachstumspotenzial unserer Wirtschaft aus. Negative Begleiterscheinungen können mit einer guten Politik im Rahmen der flankierenden Massnahmen abgefedert werden. **Thomas Daum**

Zahlreiche Studien und Berichte und – ebenso wichtig – die Erfahrungen der Unternehmen zeigen, dass die Personenfreizügigkeit (PFZ) wachstumshemmende Lücken auf dem Schweizer Arbeitsmarkt füllt. Die gute Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ist für unser Land und seine hoch entwickelte Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung, kann aber allein aus dem relativ kleinen inländischen Arbeitsmarkt heraus nicht gewährleistet werden (siehe Beitrag Seite 14). Die Rekrutierung in der EU/Efta und – selektiv – in so genannten Drittländern bietet hier die nötige Ergänzung.

Diese Ergänzung hat sich auch in qualitativer Hinsicht bewährt: Die Ausbildung der Migrantinnen und Migranten aus den EU17-/Efta-Staaten ist überdurchschnittlich gut, und ihre Erwerbsquote übertrifft sogar jene der Schweizerinnen und Schweizer. Das Arbeitskräfteangebot hat also dank der PFZ eine deutliche Stärkung erfahren, die sich positiv auf das Wachstumspotenzial unserer Wirtschaft auswirkt. Die strukturelle Notwendigkeit der Arbeitsmarktöffnung wird noch augenfälliger, wenn man sich die demografische Entwicklung in Erinnerung ruft. Bereits im nächsten Jahrzehnt ist mit einem Rückgang der einheimischen Bevölkerung im Erwerbsalter zu rechnen, und der bereits heute bestehende Mangel an Fachkräften wird sich weiter spürbar verschärfen.

## Einseitige Zugangsregeln sind keine Alternative

Die Gegner der PFZ führen immer wieder ins Feld, die Schweiz müsse die Zuwanderung aus den EU-Staaten autonom steuern. Dank ihrer Attraktivität könne sie selbst auswählen, welche aus-

ländischen Arbeitskräfte sie brauche. Diese Argumentation blendet aus, dass die Attraktivität der Schweiz wesentlich von der echten Arbeitsmarktöffnung gegenüber der EU bestimmt wird. Einseitige Zugangsregeln sind dazu keine valable Alternative. Die Rückkehr zum Kontingentsregime – wie bei der Zuwanderung aus den Drittstaaten – wäre eine Rückkehr zu mehr administrativem Aufwand und einer erhöhten Entscheidungsunsicherheit sowohl für die Unternehmen wie auch für die ausländischen Arbeitskräfte.

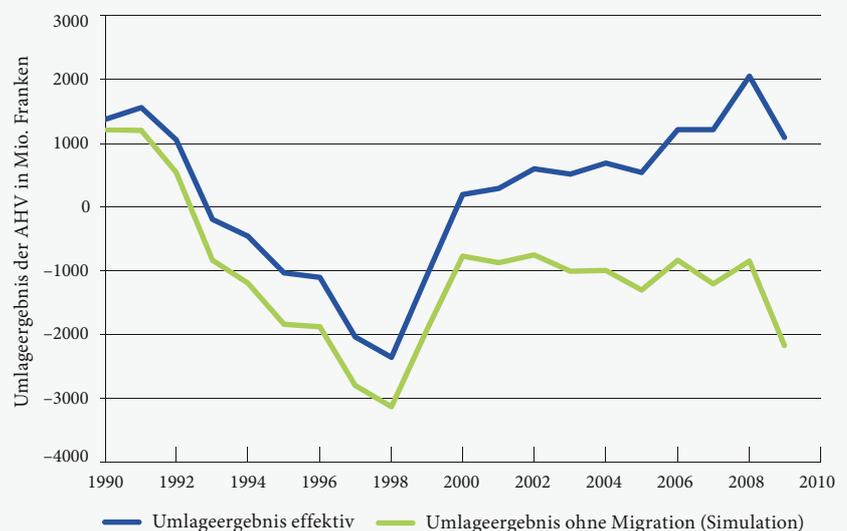
Die Allokation der Arbeitskräfte würde (wieder) durch behördliche Entscheidungen statt durch die Nachfrage der Unternehmen gesteuert, was höchstens Anhänger der Planwirtschaft freuen könnte. Mit einseitigen Regeln wäre zudem der Zugang der Schweizer Arbeitskräfte zum europäischen Arbeitsmarkt nicht sichergestellt; und ohne Freizügigkeitsabkommen entfielen auch

die europaweit geltenden Regeln über die Koordination der Sozialversicherungen und die Anerkennung von Diplomen. Die Mobilität der qualifizierten schweizerischen und ausländischen Arbeitskräfte, die immer häufiger in verschiedenen Gastländern tätig sind, würde dadurch entscheidend behindert. Während andere Länder besondere Massnahmen einleiten, um im weltweiten «war for talents» attraktiver zu werden, würde die Schweiz ihre Attraktivität als Arbeitsort mit dem Rückfall in alte Regulierungsmuster wieder in Frage stellen.

## Sozialwerke: Entlastung statt Belastung

Die immer wieder erhobene Behauptung, die Zuwanderung aus der EU treibe die Arbeitslosigkeit in die Höhe und ziele in vielen Fällen auf die Ausnutzung unserer Sozialwerke ist durch die effektive Entwicklung weitgehend widerlegt.

### Auch die AHV profitiert von der Zuwanderung



Die Arbeitslosenversicherung wurde durch die Zuwanderer aus der EU nicht zusätzlich belastet. Die in jüngerer Zeit zugewanderten EU-Arbeitskräfte hinterlassen weder in der Invalidenversicherung noch in der Sozialhilfe negative Spuren und sind insgesamt bedeutende Nettozahler in die 1. Säule. Das Bundesamt für Sozialversicherungen hat ausgerechnet, dass die AHV-Rechnung dank der Zuwanderung um mehrere Milliarden besser ist als ohne Zuwanderung (siehe Grafik). Die Personenfreizügigkeit verschafft uns also etwas mehr Zeit für die Revision der AHV.

### Flankierende Massnahmen: Schwachstellen beheben

Missbräuchliches Lohn- und Sozialdumping wird durch die flankierenden Massnahmen (FlaM) weitgehend verhindert. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) steht zum konsequenten Vollzug dieser Massnahmen, auch wenn damit gewisse Eingriffe in den Arbeitsmarkt verbunden sind. Ihr Anwendungsbereich muss aber strikt auf die Bekämpfung von Missbräuchen im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktöffnung zur EU beschränkt bleiben. Versuche, die FlaM für eine allgemeine, von der Arbeitskräftemigration losgelöste Regulierung des Arbeitsmarkts zu instrumentalisieren, sind klar zurückzuweisen.

Aufgrund einer einseitigen Interpretation des jüngsten FlaM-Berichts behaupten die Gewerkschaften zu Unrecht

einen Vollzugsnotstand bei den FlaM. Aus dieser falschen Analyse leiten sie Forderungen zur Verschärfung der FlaM ab, die weit über die Vermeidung von Lohndumping hinausgehen. Der SAV lehnt einen solchen Kontroll- und Regulierungsschub ab. Er ist aber bereit, relevante Schwachstellen im Vollzug zu beheben. Das gilt zum Beispiel für die bessere Durchsetzung der Normalarbeitsverträge (NAV) mit zwingenden Mindestlöhnen oder für Massnahmen zur Bekämpfung der Scheinselbständigkeit, wozu der Bundesrat Anfang Oktober Gesetzgebungsvorschläge in die Vernehmlassung geschickt hat. Auch hier ist aber darauf zu achten, dass zusätzliche Schutzmassnahmen nicht zur Wettbewerbsbehinderung für Inländer werden.

### Fazit: Die PFZ ist ein Gewinn für die Schweiz

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen und Analysen erscheint die Personenfreizügigkeit als klarer Gewinn für die Schweiz und als notwendige Voraussetzung für die weitere wirtschaftliche Prosperität unseres Landes. Dabei übersieht der SAV keineswegs ihre Begleitterscheinungen auf dem Immobilienmarkt, bei der Belastung der Infrastruktur oder im gesellschaftlichen Bereich.

Aber diese Folgen können mit einer guten Politik so abgefedert werden, dass die Gesamtbilanz deutlich positiv bleibt. Wer die Personenfreizügigkeit abschaf-



Bild: Robt Lewis

«Die Rückkehr zum Kontingentsregime ist keine Alternative»: Thomas Daum.

fen will, nimmt eine drastische Schwächung des Standorts Schweiz in Kauf. Denn den hiesigen Unternehmen ginge nicht nur die Öffnung des Arbeitsmarkts zur EU verloren, sondern sie würden wegen der Guillotine-Klausel auch alle Vorteile der Bilateralen I, insbesondere den diskriminierungsfreien Zugang zum EU-Binnenmarkt, verlieren. Statt eine solche wirtschafts- und in der Folge auch sozialpolitische Hochrisikoubung zu initiieren, muss eine konstruktive Diskussion über die Abfederung der Begleitterscheinungen der Zuwanderung geführt werden. ■

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software – Version Internet

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

[www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)

 **ABACUS**  
business software

# Delegieren Sie Ihre Weiterbildung an uns.

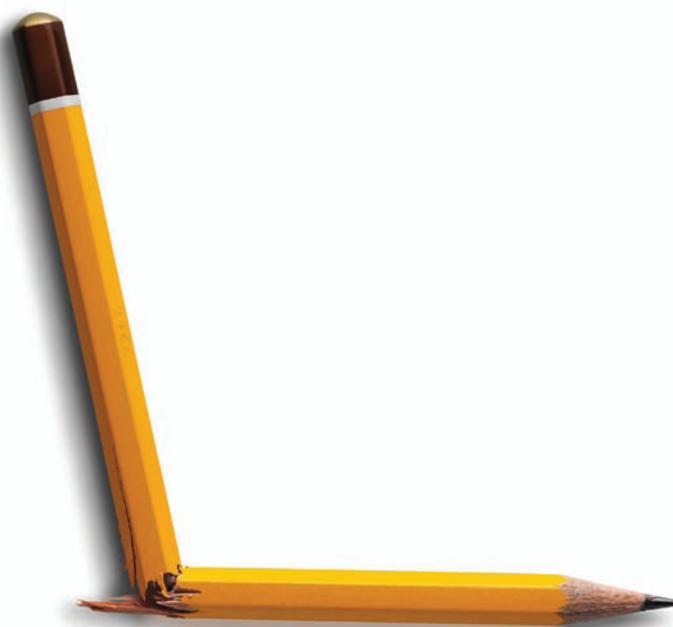
Seminare zu Management-Techniken und Führung: «Führen von Führungskräften» vom 23. – 25. November 2011; «Rede- und Präsentationstechnik» vom 28. – 30. November 2011; «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag II» vom 30. November – 2. Dezember 2011. [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**BWI**  
Management Weiterbildung

**ETH**  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Lenzin+Partner, 062 844 44 88,  
[info@lenzinundpartner.ch](mailto:info@lenzinundpartner.ch), [www.lenzinundpartner.ch](http://www.lenzinundpartner.ch)



## Wenn Mitarbeitende sitzen, bis sie nicht mehr sitzen können.

Rückenleiden können gravierende Folgen haben. Auch fürs Geschäft. Denn von Ausfalltagen bis zu Terminverzögerungen entstehen Kosten und Stress. Unsere Online-Lernmodule und Broschüren zeigen, wie Sie mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheit im Büro fördern. Und dank unserem Wettbewerb lohnt sich ein Besuch doppelt: [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössische Koordinationskommission  
für Arbeitssicherheit EKAS**

Antoinette Hunziker-Ebnetter

## Heute schon gelacht?



Bild: Silvia Döpflinger

**O**b der Hiobsbotschaften, die momentan beinahe im Stundentakt auf uns einprasseln, ist wohl so manchem das Lachen vergangen. Dabei wäre Humor gerade in Krisenzeiten (lebens-)wichtig. So meinte Charlie Chaplin sicher nicht zu unrecht: «Lachen sorgt dafür, dass uns die Bösartigkeit des Lebens nicht ganz und gar überwältigt.»

Lachen hat eine nachweislich positive medizinische Wirkung. So baut herzhaftes Lachen den Spiegel des Stresshormons Epinephrin ab. Nach medizinischen Erkenntnissen soll eine Minute Lachen einer Dreiviertelstunde Entspannungstraining gleichkommen. Statistiken zeigen, dass Humor heilen kann und am Leben erhält: Kinder lachen 400-mal am Tag, Erwachsene 20-mal, Tote gar nicht. Da erkenne auch der Laie eine Tendenz, vermerkt der Mediziner, Kabarettist und Humortrainer Eckart von Hirschhausen im Vorwort zum Ratgeber «Humor im Business – Gewinnen mit Witz und Esprit» von Albrecht Kresse und Eva Ullmann.

69 Prozent der Befragten einer Studie in Deutschland halten Humor zwar für eine unverzichtbare Eigenschaft von Führungskräften, doch nur wenige Unternehmen trauen sich, ihn als integrativen Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur offen zu kommunizieren. Es muss ja nicht gleich arbeitsvertraglich angeordneter Spass sein, wie ihn die amerikanische Supermarktkette Safeway eingeführt hat. Southwest Airlines beispielsweise fragt Bewerber bei Einstellungen gezielt danach, wie sie in ihrem vorherigen Job eine Situation mit Humor gemeis-

tert haben. Wer keine Antwort parat hat, braucht sich keine Hoffnung auf ein weiteres Gespräch zu machen. Die Fluggesellschaft versteht Humor als Erfolgsfaktor. Statt der langweiligen, routinemässig abgespulten Sicherheitsbestimmungen ist da schon mal zu hören: «Bitte stellen Sie Ihre Sitze in die aufrechtste und ungemütlichste Position, die Sie einnehmen können.» Die sonst kaum beachteten Anweisungen finden so plötzlich Beifall.

In einer Zeit, die durch permanenten Wandel geprägt ist, lässt sich Humor gezielt einsetzen, um eine positive Haltung zu notwendigen Änderungen herbeizuführen und zu fördern. In einer Welt, in der die realen Bedürfnisse befriedigt sind, strebt der Mensch nach einem emotionalen Gleichgewicht. Humor ist ein probates Mittel, dieses auch in turbulenteren Zeiten herzustellen – und damit ein handfester Produktivitätsfaktor. Humorvolle Menschen sind leistungsbereit und teamfähiger. In Krisen und Konfliktsituationen sind sie belastbarer und flexibler.

Auch wenn sich der ökonomische Mehrwert von Humor in der Geschäftswelt quantitativ nicht eindeutig nachweisen lässt, ist doch der emotionale Mehrwert unbestritten. Und das nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Kommunikation nach aussen. Kampagnen mit Humor, die auf das Publikum abgestimmt sind, erwecken mehr Aufmerksamkeit, verstärken die Kommunikationskraft und sind ein Sympathiefaktor. Ich selbst finde es stets erfrischend, wenn bei einem meiner Referate das Auditorium an einem anderen Ort lacht, als ich es erwartet habe. In diesem Sinne sage ich mit dem französischen Dramatiker Nicolas Chamfort: «Der verlorenste Tag ist der, an dem man nicht gelacht hat.» ■

---

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO, Gründungspartnerin und VR-Vizepräsidentin der Forma Futura Invest AG. Mit diesem Beitrag verabschiedet sie sich als Kolumnistin von unseren Leserinnen und Lesern.

*Haushaltgeräte*

# Electrolux Schweiz ist innovativ und konzernweit ein Vorbild

Electrolux Schweiz heisst die Gewinnerin des diesjährigen «Swiss Arbeitgeber Awards». Der zum gleichnamigen Konzern gehörende Haushaltgerätehersteller beschäftigt in der Schweiz 960 Mitarbeitende und produziert in Schwanden (GL) innovative Geräte sowohl für den heimischen Markt als auch für den Export. CEO Peter Barandun erklärt, warum die Firma bei den Mitarbeitenden so beliebt ist – und warum sein Team konzernweit als Vorbild gilt. **Michael Zollinger**

«Bei uns stehen die Mitarbeitenden im Zentrum. Nur wer die besten Leute beschäftigt, kann die Kunden auch perfekt bedienen», lautet Peter Baranduns feste Überzeugung. Seit 15 Jahren wirkt der Bündner bei Electrolux, seit acht Jahren als CEO in der Schweiz. Unter ihm hat das Unternehmen als Teil der schwedischen Electrolux-Gruppe in den letzten Jahren kontinuierliches Wachstum erlebt.

Die hiesige Ländergesellschaft mit einem Produktionswerk im glarnerischen Schwanden gilt konzernweit als Vorbild und erzielt regelmässig beste Resultate. Der Freiraum, den das schwedische Mutterhaus gewähre, sei gerade deswegen so gross, meint Barandun. Gleichzeitig profitiere die Schweiz vom starken Konzern im Rücken, etwa bei der starken Corporate Identity, beim Einkauf oder bei der Forschung und Entwicklung. Barandun führt den Erfolg von Electrolux Schweiz zu einem grossen Teil auf die Führungsphilosophie zurück: «Wir wollen, dass die Mitarbeitenden denken und handeln, als sei Electrolux ihre eigene Firma.»

## Transparenz ist entscheidend

Eines der Hauptthemen ist dabei die Transparenz. Die gemeinsam mit der erweiterten Geschäftsleitung erarbeitete Strategie werde auf möglichst einfache Art und Weise gegenüber der gesamten Belegschaft transparent gemacht. Das wird auch gelebt, wenn der Wind rauer weht. Als der Gesamtkonzern in jüngerer Zeit unter Druck geriet und ausserhalb der Schweiz sogar einen grösseren Stellenabbau vollziehen musste, bedeutete das für Barandun und sein

Führungsteam, noch näher zu den Leuten zu rücken. Seither geht er jährlich einmal in die Regionen und Abteilungen. Alle Mitarbeitenden nennen ihm dann Positives und selbst geortetes Verbesserungspotenzial, und sie formulieren konkrete «Wünsche an die Geschäftsleitung». Aus mehr als 200 Themen, die so zusammenkommen, wird selektioniert und es werden Massnahmen erarbeitet und umgesetzt.

*«Die Mitarbeitenden stehen für den Firmenchef Peter Barandun im Zentrum.»*

Abgesehen vom «Professional-Bereich», der nicht in Baranduns Verantwortung liegt, verkauft Electrolux nicht direkt an die Endkonsumenten, sondern pflegt ein selektives Vertriebssystem für die Marke Electrolux. Die Marken AEG und Zanussi werden ebenfalls über den Zwischenhandel sowie über Grossflächenanbieter angeboten. Ende letzten Jahres wurde die neue Strategie kommuniziert und für das Jahr 2014 als Ziel 500 000 verkaufte Geräte definiert. Das sei ein starkes Signal gewesen und habe der Belegschaft gezeigt, dass es trotz schwierigem Marktumfeld weiter vorwärts gehe.

## «Swiss made» mit Zukunft

Im vergangenen Jahr verkaufte Electrolux Schweiz 422 778 Geräte. Das Werk in Schwanden produziert einen Gross-

teil der hierzulande abgesetzten Einbaugeräte, und rund ein Viertel der Produktion geht in den Export. Dieser Anteil werde künftig allerdings sinken, sagt Barandun, weil der Preiskampf in Europa massiv zunehme und deshalb bestimmte Geräte in Zukunft im Ausland hergestellt werden. «Swiss made» macht laut dem CEO aber weiterhin Sinn. 12 Prozent der Schweizer Endkonsumenten sind bereit, dafür mehr zu bezahlen. Gleiches gilt für 8 Prozent der Investoren, wie eine GfK-Befragung kürzlich ergab. Zentral sei, dass man die Bedürfnisse in der Schweiz erkenne und decke, aber auch Verantwortung gegenüber der hiesigen Volkswirtschaft übernehme, so Baranduns dezidierte Meinung. Dazu gehört nebst anderen Normen als in Resteuropa zum Beispiel auch der hohe Anteil an Mietern. «Im Ausland muss ein Kochherd zehn Jahre im Einsatz sein, bei uns erwartet man eine Lebensdauer von 20», weiss Barandun.

Zum Portfolio von Electrolux gehören Kühlschränke, Geschirrspüler, Waschmaschinen, Herde, Klimageräte, Kleingeräte und Staubsager. Nebst Electrolux sind weitere Marken wie AEG oder Zanussi Teil des Sortiments. Der Fokus im Bereich der Haushaltgrossgeräte liegt bei Einbaugeräten sowie bei der Wäschepflege. Doch auch der Rest des Sortiments wird weiter gepflegt und optimiert, trotz immer mehr Anbietern aus Asien, die nach Europa drängen – etwa mit Waschmaschinen oder mit Kühl- und Gefriergeräten. Das Geschäft mit Geräten für den gewerblichen Einsatz, in dem Electrolux traditionell stark ist, bleibt laut Barandun interessant. «In fast ▶

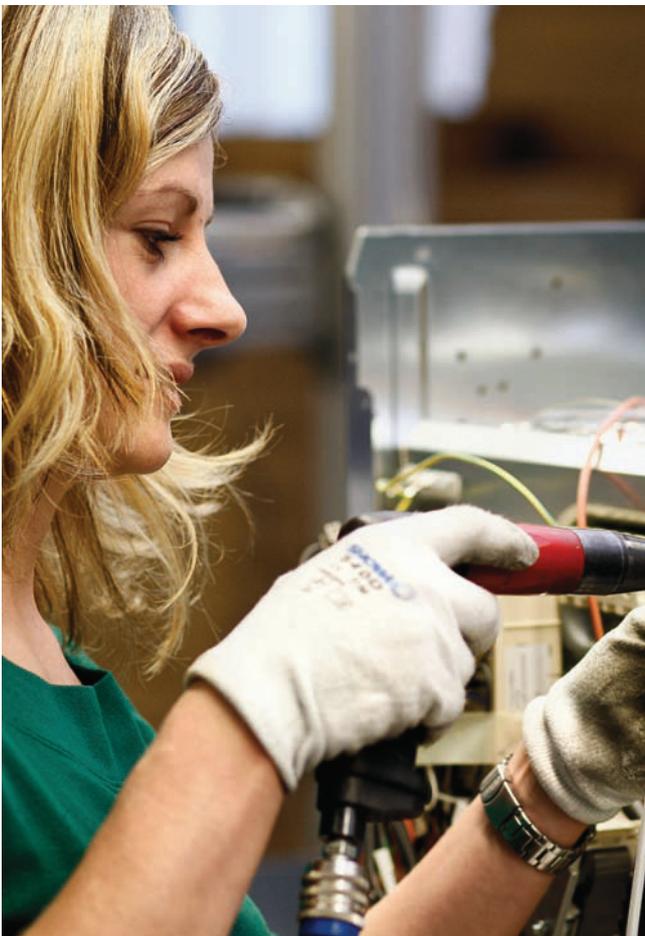


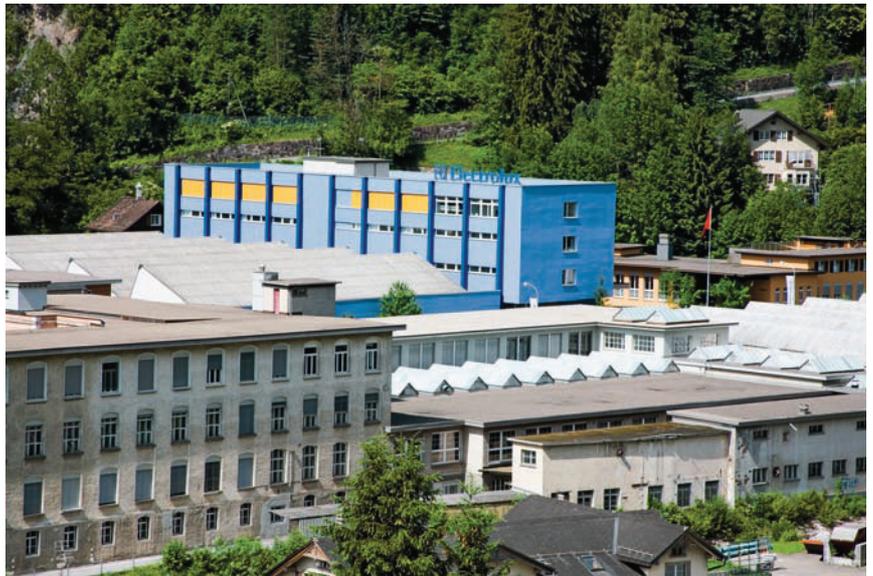
Bild: zvg

Gemeinsam sind sie erfolgreich: Peter Barandun, CEO von Electrolux Schweiz (oben rechts) und Mitarbeitende in der Haushaltgeräteproduktion in Schwanden, die moderne und praktische Produkte wie den «Profi Steamer» (unten rechts) herstellen.

- jeder Hotelküche der Welt steht ein Produkt von Electrolux.» In Sursee hat man dafür eigens eine neue Fabrik gebaut, wo Kochherde aufgrund konkreter Wünsche von Berufsköchen gebaut werden.

### Revolutionäre Küchengeräte und tieferer Energieverbrauch

Ständige Innovationen sind das A und O von Firmen wie Electrolux. Für den Bereich Backen und Kochen ist dafür in Europa die Entwicklungsabteilung im bayrischen Rothenburg verantwortlich. Doch auch aus Schwanden stammen erfolgreichende Produkteideen, die sich über die Schweiz hinaus durchsetzen. Nachdem Electrolux schon 1912 mit dem ersten Staubsauger für Privathaushalte und 1951 mit der ersten Waschmaschine



Hier arbeiten rund 280 Beschäftigte: Electrolux-Werk in Schwanden.

## «Viele erfolgreiche Produkteideen von Electrolux stammen aus dem Werk in Schwanden.»

für Private für Furore sorgte, sind es heute vor allem revolutionäre Küchengeräte, wie der «Profi Steam» oder neuartige Kochmöglichkeiten wie der asiatische «Teppan Yaki» und der Wok, die das Image prägen.

In Sachen Senkung des Energieverbrauchs ist Electrolux ebenfalls führend und will dies auch bleiben. Ein gutes Beispiel dafür ist der neue Wärmepumpentrockner, der das A-Label bis zu 50 Prozent unterbietet «Nachhaltigkeit ist

aktuell eines der wichtigsten Themen überhaupt», betont Barandun. Nicht nur weil Ökologie heute ein Muss ist, sondern weil die Kaufentscheide massgeblich davon abhängen. Auch dies zeigten detaillierte Kundenbefragungen. Electrolux hat es sich laut Barandun auf die Fahne geschrieben, Geräte mit bester Energieeffizienzklasse auch zu attraktiven Preisen anzubieten: «Umweltschutz darf nicht eine Frage des Preises sein.»

Das Thema Innovation beschränkt sich darüber hinaus nicht auf Produkte, sondern es geht immer auch um Prozessinnovationen. So hat man etwa im Kundendienst neue Wege beschritten. Electrolux garantiert heute die Reparatur einer Waschmaschine innert zweier Tage in der ganzen Schweiz, diejenige eines Gefriergeräts innerhalb von nur 24 Stunden.

### Wichtige Teambildung und Ausbildung

Das alles trägt dazu bei, dass die Belegschaft stolz ist auf ihren Arbeitgeber und gerne bei Electrolux arbeitet. Entsprechend gute Noten verteilten die Mitarbeitenden bei der Befragung im Rahmen des «Swiss Arbeitgeber Awards», bei dem der Schweizerische Arbeitgeberverband als Partner auftritt. Nebst der Transparenz und einer aktiven Kommunikation führt der Chef das auf Themen wie Teambildung und Ausbildung zurück, auf die besonderes Augenmerk gelegt werde. In jüngerer Zeit wurden grosse und umfassende Ausbildungskonzepte durch gezieltere, individuelle Schulungen ersetzt. Bei der Teambildung arbeitet man abteilungsübergreifend und mit einem der besten Trainer zusammen. Besonders wichtig für Peter Barandun sind die Führungsschulungen, von denen schliesslich jeder einzelne Mitarbeitende profitiere.

Als passionierter Hobbykoch und dreifacher Familienvater kann auch er sich zu 100 Prozent mit den Electrolux-Produkten identifizieren. «Unsere tollen Produkte sind mir wichtig. Was mich aber jeden Morgen wirklich mit Freude zur Arbeit fahren lässt, sind die Menschen hier», sagt der 47-Jährige. 20 zusätzliche kamen in diesem Jahr dazu, im Verkauf und in der Fachberatung, zur weiteren Stärkung der Kundenbindung. Von Krise keine Spur bei Electrolux Schweiz. ■

### Starke Präsenz in der Schweiz

In der Schweiz beschäftigt Electrolux 959 Mitarbeitende, 280 davon im Werk in Schwanden. Dort werden Geräte für den Schweizer Markt und fürs Ausland gefertigt – vorab im Bereich Kochen und Backen. In Mägenwil befindet sich das grosse Logistikzentrum. Nebst dem Hauptsitz in Zürich pflegt das Unternehmen landesweit neun Kundenzentren.

Fast 40 Kochberaterinnen bieten dort beliebte Kochseminare an, die jedes Jahr von 18 000 Endkonsumenten besucht werden. 2010 verkaufte Electrolux Schweiz 422 778 Haushaltsgeräte. Weltweit beschäftigt die schwedische Gruppe mit Hauptsitz in Stockholm 52 000 Mitarbeitende und erzielte im letzten Jahr einen Umsatz von 11,1 Milliarden Euro. ■

# Kleine Anbieter behaupten sich

Der Business-Software-Markt für KMU in der Schweiz hat eine gewisse Sättigungsgrenze erreicht. Viele Firmen investieren derzeit vor allem in die bereits vorhandene Software. Unter den Anbietern behaupten sich neben den grossen Namen auch viele kleinere Software-Lieferanten. Das geht aus einer neuen Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz hervor.

Die Software-Unterstützung in klassischen betriebswirtschaftlichen Prozessbereichen wie Finanzbuchhaltung, Personalwesen oder Auftragsabwicklung in Schweizer KMU hat schon vor einigen Jahren ein sehr hohes Niveau erreicht. Die Firmen nähern sich hier offensichtlich einer gewissen Sättigungsgrenze. Investitionen dienen deshalb überwiegend der Erneuerung, Erweiterung oder Ablösung bereits bestehender Software. Das hält die Business-Software-Studie 2011 fest, die vom Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und von sechs Partnern aus der ICT-Industrie durchgeführt wurde. Sie basiert auf der Befragung von über 1000 KMU mit bis zu 250 Beschäftigten.

## Heterogener Markt

Die Studie bestätigt die Heterogenität des Schweizer Business-Software-Marktes. Die Vielzahl der Anbieter und ihrer Produkte ist kaum überschaubar. Die am weitesten verbreiteten Softwareprodukte stammen von den in der Schweiz seit Jahren etablierten Softwareherstellern. Im Bereich der Finanzbuchhaltung kommt Abacus bei den KMU auf einen Anteil von rund 20 Prozent. Bei den Kleinstunternehmen sind Produkte aus dem Hause Sage mit knapp

20 Prozent führend. Auf den weiteren Plätzen folgen SAP und Microsoft Dynamics, wobei SAP bei den Unternehmen mit über 50 Beschäftigten gegenüber Microsoft Dynamics vorne liegt. Bei den kleineren Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten kommen neben Sage und Abacus auch Produktanbieter wie Banana, WinBiz, BusPro und Crésus (das hauptsächlich in der Romandie genutzt wird) auf beachtliche Marktanteile.

## Weniger Investitionen

Auffallend ist der relativ hohe Anteil an Unternehmen, die ausschliesslich Microsoft-Office-Produkte oder Eigenentwicklungen zur Unterstützung der Finanzbuchhaltung einsetzen. Im Bereich der Auftragsabwicklung dominieren bei den Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten die Microsoft-Office-Anwendungen. Bei den grösseren KMU ab 100 Beschäftigten erreichen SAP, Abacus und Microsoft Dynamics mit jeweils um die zehn Prozent die höchsten Marktanteile.

An dieser Marktaufteilung wird sich nicht viel ändern, da fast alle befragten Unternehmen mit der eingesetzten Software zufrieden oder sehr zufrieden sind. Die Studie hält zudem fest, dass die Schweizer KMU in den nächsten zwei

Jahren ihre Ausgaben für die Beschaffung von Business-Software reduzieren wollen und dafür rund zehn Prozent weniger budgetieren als 2010.

## Cloud Computing mit Potenzial

Zurückhaltend sind die KMU gemäss der Studie nach wie vor gegenüber sogenannten Cloud-Computing-Diensten. Um solche nutzen zu können, müssen Firmen bereit sein, externe Rechnersysteme zu nutzen oder Daten ausserhalb des Unternehmens zu speichern. Mehr als 80 Prozent der befragten KMU betreiben ihre Business-Software ausschliesslich auf internen Rechnern. Dennoch ortet die Studie hier ein gewisses Potenzial, weil rund 40 Prozent der KMU bereit seien, ihre Software auf Rechnersystemen im Internet zu betreiben.

Mit der zunehmenden Verbreitung mobiler Endgeräte wie Notebooks, Tablets oder Smartphones rücke das Thema «Mobile Computing» ins Blickfeld der Anbieter, hält die Studie weiter fest. Die grosse Mehrheit der grösseren KMU mit 100 bis 250 Beschäftigten habe bereits mobilen Zugriff auf Daten und Funktionen der Business-Software. Das gelte insbesondere für Firmen in informationsintensiven Branchen. ■

[www.fhnw.ch/iwi/bss](http://www.fhnw.ch/iwi/bss)

[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*Schweizerischer Arbeitgeberverband*

# Gegen die Ratifizierung der Europäischen Sozialcharta

An einer Kundgebung in Bern hat die Kampagne «Pro Sozialcharta» die Ratifizierung der revidierten Europäischen Sozialcharta durch die Schweiz verlangt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband wendet sich entschieden gegen diese Forderung, weil sie zu einem ungerechtfertigten Ausbau des schweizerischen Sozialrechts führen würde.

An einer Kundgebung in Bern aus Anlass des 50-jährigen Jubiläums der Europäischen Sozialcharta forderte die Kampagne «Pro Sozialcharta» die Ratifizierung der revidierten Europäischen Sozialcharta durch die Schweiz. Nachdem 43 von 47 Mitgliedstaaten des Europarats die Charta anerkannt hätten, könne die Schweiz nicht länger abseits stehen.

## Parlament lehnte Charta richtigerweise ab

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) lehnt diese Forderung entschieden ab. Die Ratifikation der Charta wurde vom Parlament 1987 und 2004 richtigerweise abgelehnt, weil diese nicht genügend mit dem schweizerischen Recht übereinstimmt. An dieser Situation hat sich – vor allem wenn man den dynamischen Charakter der in der Charta vorgesehenen Rechte berücksichtigt – nichts geändert.

Die 1961 verabschiedete und 1996 revidierte Sozialcharta formuliert Sozialrechte und ist Ausdruck des politischen Willens, den Ausbau des Sozialschutzes und der Sozialleistungen für alle europäischen Länder verbindlich festzulegen. Dieser Ausbau stösst jedoch in allen

Ländern immer mehr an Grenzen der Finanzierbarkeit und wirtschaftlichen Tragbarkeit, die nicht mit internationalen Konventionen überspielt werden dürfen.

## Ein widersprüchliches politisches Signal

Die Schweiz hat ihren Sozialstaat in den letzten Jahren (trotz Nichtratifikation der Sozialcharta) auf ein hohes Niveau entwickelt. Es entspricht insgesamt sicher jenem der Sozialcharta-Staaten, wobei in den Details positive und negative Abweichungen zu verzeichnen sind. Ein weiterer Ausbau der Sozialrechte und Sozialleistungen ist deshalb nicht gerechtfertigt.

Angesichts der kommenden demografischen Herausforderungen muss die Priorität der schweizerischen Sozialpolitik vielmehr darin liegen, die Finanzierbarkeit und wirtschaftliche Tragbarkeit des Sozialstaats langfristig zu gewährleisten. Das verlangt vor allem im Sozialversicherungsbereich Reformen, zu denen eine Ratifikation der Sozialcharta ein widersprüchliches politisches Signal setzen würde.

Nach Auffassung des SAV darf die Schweiz internationale Konventionen

nur ratifizieren, wenn das schweizerische Recht den Konventions-Regeln vollständig genügt. Von aussen gesetzte, verbindliche Impulse für die schweizerische Rechtsentwicklung sind abzulehnen. Dieser Grundsatz würde bei einer Ratifikation der Sozialcharta verletzt, weil sie unter anderem in folgenden Punkten über das schweizerische Recht hinausgeht: Das Kontrollorgan der Charta legt deren Art. 1 (Recht auf Arbeit) so aus, dass die Limitierung der Entschädigung bei missbräuchlicher Kündigung auf sechs Monatslöhne gemäss Art. 336a OR unzulässig ist. Art. 7 der Charta regelt die Entlohnung der Lehrlinge und greift damit in die Vertragsautonomie und in die Gestaltungsfreiheit der Sozialpartner ein.

## Kein Votum gegen angemessenen Sozialschutz

Die Ablehnung der Ratifizierung der Sozialcharta ist kein Votum gegen einen angemessenen Sozialschutz und gute Sozialleistungen in der Schweiz. Sie sichert unserem Land aber die Freiheit, seine Sozialpolitik so zu gestalten, dass sie langfristig finanzierbar und für die Wirtschaft tragbar ist. ■ (SAV)



## Informationsportal für Arbeitgeber

Sie suchen Informationen zum Umgang mit Mitarbeitenden, die eine veränderte Leistungsfähigkeit zeigen? Sie wollen einen Menschen mit Handicap einstellen? Willkommen auf dem Informationsportal Compasso.

[www.compasso.ch](http://www.compasso.ch)

**Rentensystem**

# Internet-Plattform für AHV-Reform

Eine neue Internet-Plattform des Bundes informiert über den Reformprozess zur Sicherung der AHV. Die involvierten Sozialpartner – wie zum Beispiel der Schweizerische Arbeitgeberverband – sowie die politischen Parteien und die Kantone ziehen am gleichen Strick. **Jürg Wiler**

In der Schweizer Altersvorsorge stehen zwei grosse Baustellen offen. So lehnten die Stimmberechtigten im Frühjahr 2010 die Senkung des Umwandlungssatzes der zweiten Säule klar ab. Und das Parlament versenkte im Herbst 2010 die 11. AHV-Revision.

Nun will der Bundesrat mit einer breit abgestützten Debatte die Grundlagen für eine AHV-Revision und für Reformen bei der beruflichen Vorsorge schaffen. Er wolle in der Legislaturperiode 2012 bis 2015 Massnahmen in die Wege leiten, um die AHV zu modernisieren und sie für die Zukunft fit zu machen, teilte das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) mit. Da die AHV das Herzstück der Sozialwerke sei, solle die Reform in einem partnerschaftlichen Prozess angegangen werden.

«Alle Beteiligten begrüßen den ganzheitlichen Reformansatz des Bundesrates und anerkennen die Finanzperspektive des Bundes als taugliche Basis für die Reformen», schreibt das EDI weiter. Nach diesen Perspektiven würden sich die Finanzen der AHV wegen der zunehmenden Alterung der Bevölkerung ab 2020 rapid verschlechtern, so dass die Reformen auf diesen Zeitpunkt hin greifen müssten.

**Eckwerte bis Ende 2012**

Zugestimmt werde auch den diversen Forschungsarbeiten, die derzeit laufen. Sie wollen zum Beispiel erkunden, warum Menschen sich früher pensionieren lassen oder aber länger als bis 65 Jahre arbeiten wollen. Auch der Frage nach einem Steuerungsmechanismus, also einer Schuldenbremse oder einer Fiskalregel, werde grosse Bedeutung beigemessen. Bis Mitte 2012 sollen die Forschungsergebnisse vorliegen. Mit den Eckwerten der Reform rechnet das EDI Ende 2012, auf dieser Grundlage soll



*Eine gesicherte AHV ist im Interesse der Rentnerinnen und Rentner.*

im Jahr 2013 die Vernehmlassungsvorlage ausgearbeitet werden.

**Transparenz schaffen**

Um den Reformprozess zu begleiten, hat nun das EDI eine Internet-Plattform ins Leben gerufen. Diese soll Transparenz schaffen und den partnerschaftlichen Prozess dokumentieren. Sie enthält Angaben zu den aktuellen Forschungsergebnissen und den Rahmenbedingungen. Sie informiert über den Stand der Arbeiten und das weitere Vorgehen. Neben den involvierten Partnern erhalten auch alle Interessierten die Möglichkeit, sich umfassend zu informieren. Die Plattform soll schrittweise weiter ausgebaut werden.

Partner der neuen Plattform sind alle Parteien, die im Parlament mit Fraktionsstärke vertreten sind (SVP, SP, FDP, Die Liberalen, CVP, Grüne und BDP) sowie die Sozialpartner (das heisst Schweizerischer Arbeitgeberverband, Schweizerischer Gewerbeverband, Economiesuisse, der Schweizerische Gewerkschafts-

bund und Travail Suisse). Dazu kommt als Vertretung der Kantone die Schweizerische Konferenz der Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK). Mit dabei ist auch die AHV/IV-Kommission als besonderes Beratungsorgan des Bundesrates.

**Arbeitgeberverband begrüsst Plattform**

Roland A. Müller, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und verantwortlich für das Ressort Sozialpolitik, sagt zur neuen Plattform: «Mit der 12. AHV-Revision soll die erste Säule nachhaltig finanziert werden. Um eine solch tiefgreifende Revision erfolgreich bewältigen zu können, ist eine Auslegeordnung der Meinungen aller interessierten Kreise wichtig. Zur Umsetzung dieses ganzheitlichen Reformansatzes wird die neue Plattform einen Beitrag leisten.» ■

[www.ahv-gemeinsam.ch](http://www.ahv-gemeinsam.ch)

*Generation 50 plus*

# Berufliche Neuorientierung: Wie sie erfolgreich umgesetzt werden kann

Immer mehr Arbeitnehmende setzen sich auch im fortgeschrittenen Alter mit einer beruflichen Neuorientierung auseinander. Entweder freiwillig, weil ihre Situation im Unternehmen nicht mehr ihren Bedürfnissen oder Erwartungen entspricht – oder unfreiwillig, weil der Arbeitgeber eine Trennung einleitet. Doch wie können Betroffene eine Neuorientierung erfolgreich gestalten? Und welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten? Anregungen und Tipps aus der Praxis. **Brigitte Reemts und Toni Nadig**



Illustration: iStockphoto.com/drao77

*Verschiedene Optionen: Wer sich neu orientiert, sollte bewusst den richtigen Weg suchen.*

Stehen Arbeitnehmende im Alter von 50 Jahren und mehr (Generation 50+) heute vor einer beruflichen Neuorientierung, sind sie in der Regel bereits seit 20 bis 30 Jahren arbeitstätig. In dieser Zeit verändern sich einerseits fast alle Parameter der Arbeitswelt, andererseits verändert sich aber auch der Mensch mit seinen Werten, Neigungen und Kenntnissen im Verlauf des Alterns. Wenn diesen Faktoren zu Beginn einer Neuorientierung nicht Rechnung getragen wird, endet sie schnell in Aktivismus und schliesslich in Frustration. Zu Beginn jeder Neuorientierung sollte deshalb das Nachdenken stehen – und eine genaue Auseinandersetzung mit

dem gesellschaftlichen Wandel sowie den persönlichen Profilverschiebungen.

## **Beschleunigter Umbruch der Arbeitswelt**

Die Arbeitswelt ist heute global und international. Repetitive Tätigkeiten werden oft dorthin verlagert, wo Arbeit günstig ist. In der Schweiz verbleibt anspruchsvolle Arbeit, die eine gute Ausbildung und qualifizierte Erfahrungen voraussetzt. Als Folge davon vollzieht sich ein permanenter Anforderungswandel. Viele Arbeitsplätze in der Schweiz können nicht besetzt werden, weil die benötigten Fachkräfte fehlen. Gleichzeitig entwickelt sich unsere Gesellschaft

immer mehr zu einer Dienstleistungsgesellschaft – mit entsprechenden Konsequenzen auf die Anforderungsprofile der Beschäftigten. Heute arbeiten bereits 73,6 Prozent aller Beschäftigten in diesem Sektor, 1970 waren es gerade mal 45,3 Prozent.

Als Folge der Globalisierung nimmt der Innovationsdruck für die Unternehmen zudem ständig zu. Jedes Produkt und jeder Preis kann heute sofort mit anderen Anbietern verglichen werden. Das bedingt, dass die Unternehmen innovativ bleiben, und entsprechend hoch ist auch ihr Bedarf an aktuellem Know-how. Dieser strukturelle und technologische Wandel hat viele neue Arbeits-

plätze geschaffen, allerdings nur für gut qualifizierte und sich ständig weiterentwickelnde Mitarbeitende. So sind im Jahr 2010 laut der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE rund 45 000 zusätzliche Stellen entstanden, in den letzten 12 Monaten rund 30 000.

Massiv verändert haben sich auch Arbeitsformen und -rhythmus. Gleichzeitig haben praktisch alle Bereiche unseres Lebens eine Beschleunigung erfahren. So können wir zwar viele Arbeiten automatisieren, gewinnen dadurch aber kaum Zeit für Musse, sondern übertragen den Beschleunigungsrhythmus auf unser soziales Leben. Die Beschleunigung ist ebenfalls erkennbar in den Unternehmensstrukturen und -prozessen, die sich immer schneller verändern. Um all dem gerecht zu werden, erhöhen wir unser Lebenstempo, arbeiten immer länger, sind ständig erreichbar und machen möglichst verschiedene Dinge parallel.

### **Wandel bei Kompetenzen, Werten und Prioritäten**

Aber nicht nur die (Arbeits-)Welt verändert sich, auch wir selbst verändern uns im Verlauf des Berufslebens. Einerseits auf der Ebene der Kompetenzen, andererseits aber auch mit Blick auf unsere Werte und Bedürfnisse. Beginnen wir mit den Kompetenzen: Die defizitorientierte Betrachtung des Alters entspricht schon lange nicht mehr der Realität unserer Wissensgesellschaft. Mit zunehmendem Alter entwickelt man andere, aber nicht weniger wertvolle Fähigkeiten als junge Mitarbeitende. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass das Erfahrungswissen, das soziale Kapital (Netzwerk), das strategische Denken, die soziale Kompetenz oder die Kundenorientierung bei älteren Arbeitnehmenden tendenziell zunehmen – derweil andere Fähigkeiten (wie etwa Lernflexibilität oder Geschwindigkeit) eher abnehmen.

Ähnliche Verschiebungen finden wir auch im Bereich der Neigungen und Werte. Viele ältere Arbeitnehmende haben Mitte 50 andere Prioritäten als mit 25 Jahren. Karriere steht vielleicht nicht mehr so sehr im Vordergrund, dafür werden Themen wie Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit wichtiger. Auch dieser

Sinn- und Wertefrage sollte man sich stellen, bevor man eine Neuorientierung angeht. Denn nicht alles, was man machen kann, will man auch.

### **Die Neuorientierung aktiv angehen**

Eine Neuorientierung nach 50 aktiv anzugehen, heisst also zunächst: sich mit dem Wandel, der sich in uns und um uns herum vollzieht, auseinanderzusetzen. Betroffene werden dann feststellen, dass die erwähnten Veränderungen für eine Neuorientierung über 50 eigent-

## *«Mit 50 haben viele Arbeitnehmende andere Prioritäten als die Karriere.»*

lich kein Hindernis darstellen – sondern im Gegenteil viele Chancen bieten. Der Wandel wird aber zu einem Hindernis, wenn ein Arbeitnehmer meint, er könne bei seiner Neuorientierung noch auf seine Erfahrungen aus den 80er- oder 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts zurückgreifen oder seine bisherige Karriere, die auf viel betriebsinternem und nicht übertragbarem Know-how basiert, ganz selbstverständlich irgendwo anders fortführen. Das funktioniert nur in den seltensten Fällen.

Wer sich heute mit 50+ bewerben will, sollte die Stellensuche zudem sehr aktiv angehen und bereit sein, die bekannte «extra mile» zu gehen. Eine passive Bewerbungsstrategie auf dem offenen Stellenmarkt (nach dem Motto: «irgendwann kommt schon ein passendes Inserat») reicht nicht. Aktiv angehen heisst unter anderem:

- Sich der beruflichen Erfahrungen inklusive der Kompetenz- und Neigungsveränderungen im Alter ganz genau bewusst werden. Die gute Nachricht ist: Sie sind dann nie in Konkurrenz zu Jüngeren, weil diese Ihre Kenntnisse nicht haben können.
- Ein Ziel entwickeln und sich dafür entscheiden. «Offen für alles» sein ist kein Ziel, sondern ein Mangel an Entscheidungsfähigkeit.

- Den Markt analysieren und nicht darauf warten, dass ein Unternehmen Sie sucht. Suchen Sie selbst ein Unternehmen, das Ihre Kenntnisse braucht und gehen Sie dabei von Ihrem Nutzen für das Unternehmen aus statt umgekehrt.
- Ein Netzwerk auf- oder ausbauen und Informationen sammeln. Suchen Sie den persönlichen Kontakt, um an Informationen über den verdeckten Stellenmarkt zu kommen. Als Person sind Sie überzeugender denn als Jahrgang auf dem Papier.
- Mit der Zeit gehen: Ihr persönliches Netzwerk aus Ausbildungszeiten oder jahrelangen Mitgliedschaften in Clubs kann jetzt Gold wert sein. Das ist aber kein Hinderungsgrund, sich auch eine elektronische Existenz aufzubauen und sich über Social Media mit Kollegen und Freunden zu vernetzen.

### **Neue Ideen entwickeln**

Wir begleiten täglich Führungs- und Fachkräfte der Altersgruppe 50+ bei ihrer beruflichen Neuorientierung. Und es ist immer wieder befriedigend zu beobachten, wie Menschen eine Idee ihrer Zukunft entwickeln und umsetzen, die wirklich zu ihnen passt. Dabei gibt es keine allgemeingültigen Kriterien, wann die Neuorientierung geglückt ist. Es ist immer eine persönliche Entscheidung, ob ein Lebensweg mit einer gefundenen Lösung sinnvoll fortgesetzt wird. Was für die eine eine geglückte Lösung ist, kann für den anderen ein Kompromiss oder ein Rückschritt sein.

Viele Menschen realisieren in der Zeit der Neuorientierung zum ersten Mal, dass jeder Entscheid für etwas auch ein Entscheid gegen etwas ist. Und viele können im Verlauf ihrer Karriere nicht klar erkennen, was zu kurz kommt, wenn sie zum Beispiel einseitig auf beruflichen Erfolg setzen. Neuorientierung ist so betrachtet ein ganzheitlicher Prozess, der alle Lebensbereiche eines Menschen einbezieht. ■

---

Brigitte Reemts ist Philosophin mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung und seit 2007 Partnerin und Teilhaberin beim Outplacement-Beratungsunternehmen Dr. Nadig + Partner AG. Toni Nadig ist Fachpsychologin in Laufbahn- und Personalpsychologie und Mitinhaberin: [www.outplacement.ch](http://www.outplacement.ch)

## VERANSTALTUNGEN

**21. internationales Europa Forum  
Luzern: Wege aus der Schuldenkrise**

Veranstalter: Europa Forum Luzern  
Datum: 8. November 2011  
Ort: Kultur- und Kongresszentrum KKL,  
Luzern  
[www.europa-forum-luzern.ch](http://www.europa-forum-luzern.ch)

**Nationaler Zukunftstag 2011**

Veranstalter: Gleichstellungsfach-  
stellen der Kantone AR, BE, BL, FR, GE,  
GR, LU, OW/NW, SG, TI, VD, ZH sowie  
der Stadt Bern  
Datum: 10. November 2011  
Ort: In zwölf Schweizer Kantonen  
[www.nationalerzukunftstag.ch](http://www.nationalerzukunftstag.ch)

**Konferenz: Lebendige Führung:  
Muster überwinden – Potenziale  
entfalten**

Veranstalter: Schweizerische  
Gesellschaft für Organisation und  
Management (SGO)  
Datum: 25. November 2011  
Ort: Technopark, Zürich  
[www.sgo.ch](http://www.sgo.ch)

**Podiumsdiskussion:  
Werte in der Arbeitswelt**

Veranstalter: Kaufmännischer  
Verband Zürich  
Datum: 28. November 2011  
Ort: Verbandshaus Kaufleuten, Zürich  
[www.kvz.ch](http://www.kvz.ch) → Agenda

**Seminar: Rekrutieren  
mit neuen Medien (Web 2.0)**

Veranstalter: Zentrum für Human Ca-  
pital Management (ZHCM) der ZHAW  
School of Management and Law  
Datum: 8. und 9. Dezember 2011  
Ort: ZHAW, Winterthur  
[www.zhcm.zhaw.ch](http://www.zhcm.zhaw.ch)

Weitere Veranstaltungen auf  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## PUBLIKATIONSHINWEISE

**Die Zielvereinbarung im Einzelarbeitsverhältnis**

René Hirsiger, 2011, 432 S., broschiert, Fr. 94.–, Stämpfli, Bern,  
ISBN 978-3-7272-0703-7. Zielvereinbarungen prägen heutige  
Arbeitsverhältnisse und wirken sich vielfach auf die Vergütung  
des Arbeitnehmers aus. Die Dissertation thematisiert arbeits-  
rechtliche Fragen zu diesem Personalführungsinstrument, ana-  
lysiert Probleme und zeigt Lösungen auf.

**Die Volksschule**

Zwischen Innovationsdruck und Reformkritik. Lucien Crib-  
lez/Barbara Müller/Jürgen Oelkers (Hrsg.), 2011, 276 S., Klap-  
penbroschur, Fr. 44.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-  
737-2. Über die Volksschule wird seit Jahren öffentlich diskutiert  
– neu beschäftigt sich auch die nationale Politik mit ihr. Exper-  
ten erläutern umstrittene Sachverhalte.

**Mit Erfahrung punkten**

Berufliche Neuorientierung mit 50+. Brigitte Reemts Flum/  
Toni Nadig, 2011, 192 S., gebunden, Fr. 34.90, Orell Füssli, Zü-  
rich, ISBN 978-3-280-05439-0. In den 50ern einen neuen Job  
zu finden, sei unmöglich, denken viele. Der Ratgeber zeigt, wie  
die Neuorientierung dank guter Vorbereitung und Reflexion  
der eigenen Kompetenzen und Prioritäten gelingt.

**Wie stellen KMU heute die Weichen für übermorgen?**

Swiss Venture Club/CFB-HSG (Hrsg.), 2011, 189 S., gebunden,  
Fr. 39.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07631-7. Die Unterneh-  
mensnachfolge ist eine zentrale strategische Herausforderung  
eines Unternehmers. Diese Publikation verbindet die konzep-  
tionelle Sichtweise mit Nachfolgefällen aus der Praxis und bie-  
tet konkrete Handlungsempfehlungen.

**Projektmanagement**

Erfolgreicher Umgang mit Soft Factors. Andreas Huber/Beate  
Kuhnt/Markus Diener, 2011, 232 S., gebunden, Fr. 67.–, vdf  
Hochschulverlag, Zürich, ISBN 978-3-7281-3243-7. Soziale Pro-  
zesse in Projektteams sind eine schwierige Herausforderung für  
deren Leitung. Das Buch vermittelt Praktiken der sozialen Pro-  
jektführung von der Vorbereitung bis zum Abschluss.

**Menschen mit chronischen Schmerzen**

Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsintegration. Jutta  
Kirchner, 2011, 160 S., broschiert, Fr. 28.–, Rüegger, Glarus,  
ISBN 978-3-7253-0975-7. Im Rahmen der 6. IV-Revision sollen  
Schmerzranke wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden.  
Sie haben jedoch schlechte Chancen auf eine Anstellung. Die  
Publikation zeigt die Aufgaben der Reintegrationsarbeit auf.

**Profitabel wachsen**

Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen  
Schub geben. Guido Quelle, 2011, 240 S., gebunden, Fr. 53.90,  
Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2981-5. Oft verhindert  
die Widerstandskraft der eigenen Organisation Wachstum. An-  
schaulich und praxisnah zeigt der Autor Wege nicht nur zu fi-  
nanziellem, sondern auch qualitativem Wachstum.

Christof Böhler, Ruggell (FL)

# Neue Lasertechnik aus Liechtenstein

Mit einem neuartigen Lasersystem will Christof Böhler, der Chef der Firma Pantec Biosolutions im Fürstentum Liechtenstein, internationale Märkte erobern. **Stefan Lenherr**



Bild: Elma Krcak

In Aufbruchstimmung: Christof Böhler, Chef von Pantec Biosolutions.

Seit der Firmengründung Ende 2005 sind bei Pantec Biosolutions viele Millionen Franken in die Entwicklung geflossen, nun sollen sich die Investitionen auszahlen. Nach der Fertigstellung eines neuartigen Lasersystems für den Medizinbereich will die in Ruggell beheimatete Firma in internationale Märkte vordringen. «Das Gerät ist fertig und klinisch geprüft», sagt Christof Böhler, «in Europa können wir nun mit dem Verkauf starten.» Böhler ist der Chef von Pantec Biosolutions, die mittlerweile rund 20 Mitarbeitende beschäftigt.

In der Branche ist das Interesse für den Laser gross, sagt Böhler. Momentan stehe man in Verhandlungen mit Firmen, die den weltweiten Vertrieb des Geräts übernehmen wollen. Die in Ruggell produzierten Geräte sollen in einem ersten Schritt an einzelne Händler im deutschsprachigen Raum ausgeliefert werden. Im kommenden Jahr werden die Zulassungsverfahren für den Markteintritt in den USA, Japan und Südkorea angegangen. Das Ziel ist es, mehrere hundert Geräte pro Jahr zu verkaufen.

Die Stärke des Lasers ist, dass er vielseitig eingesetzt werden kann und ein-

fach zu bedienen ist. «Er vereint die besten Eigenschaften der bisher verfügbaren Geräte, ist aber nicht so gross wie ein Kühlschrank», erklärt Böhler. Vorerst darf ausschliesslich medizinisches Personal Hand an den Laser namens P.L.E.A.S.E Professional anlegen. Später soll er in einer abgespeckten, tragbaren Version auch in Privathaushalten eingesetzt werden können.

Während in Genf, Harvard, Kopenhagen oder in Feldkirch Spezialisten neue Anwendungsmöglichkeiten des Lasers klinisch erproben, hat das Gerät in ausgesuchten Dermatologie-Praxen bereits Einzug gehalten. Mit dem Einsatz der gebündelten Lichtstrahlen lässt sich beispielsweise heller Hautkrebs behandeln, wobei die Therapiedauer wesentlich kürzer ausfällt als bei bisher angewandten Methoden. Die effektive Behandlung von optischen Mängeln der Haut ist das Hauptargument, mit dem der Verkauf des neuen Lasers angekurbelt werden soll. «Die ästhetische Dermatologie ist für unseren Laser ein logisches Einsatzgebiet und hilft beim Markteintritt», sagt Böhler. So lassen sich auch Narben und Falten weglassen. Das

## Pantec Biosolutions

Sitz: Ruggell

Gründung: 2005

Mitarbeitende: 20

## Fürstentum Liechtenstein

Einwohner: 36 150

BIP: 5,22 Milliarden Franken

Arbeitslosenquote: 2,2 Prozent

enorme Marktpotenzial der Technologie lässt sich erahnen, wenn Böhler davon spricht, dass der Laser Faltenkiller wie Botox ablösen könnte.

Als Kerngeschäft soll sich jedoch die vereinfachte Medikamentenverabreichung etablieren. Das handliche Gerät lasert auf einer kleinen Fläche präzise Mikroporen in die oberen Hautschichten. Auf die behandelte Stelle aufgetragen, können Salben oder Pflaster ihre Wirkstoffe wesentlich besser entfalten als bei herkömmlicher Anwendung. So macht die Laserbehandlung auch mit Spritzen verabreichten Medikamenten Konkurrenz. «Besonders Kinderärzte dürften froh über diese Möglichkeit der Behandlung sein», meint Böhler.

Der Laser soll auch dem zweiten Steckenpferd auf die Beine helfen: der Hormonbehandlung mit Pflastern bei ungewollt kinderlosen Frauen. Noch steckt das Pflaster in der Entwicklungsphase. «Wir arbeiten mit einem Schweizer Pharmaunternehmen zusammen und richten uns nach dessen Tempo», sagt Böhler. Mit dem Lasergerät und der schmerzlosen Hormonbehandlung hätte Pantec eine attraktive Kombination im Angebot: «Erst wollen wir mit dem Laserverkauf profitabel werden. Ein eigenes Medikament wäre dann das Tüpfelchen auf dem i». ■

© Liechtensteiner Vaterland/Wirtschaft regional

Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen VSSU

# Sicherheit kommt gleich nach Essen und Trinken

Rund um die Uhr ausgelebter Individualismus und steigende Gewaltbereitschaft entfachen Konflikte. Die Ansprüche an die öffentliche Sicherheit steigen. Parallel dazu entwickelt sich die Branche privater Sicherheitsdienstleister. 73 Firmen sind dem Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen VSSU angeschlossen. Er steht für einen hohen Ausbildungsstandard und kämpft gegen ausländische Billiganbieter. **Markus Geiger**



Bild: zvg

*Sportgrossveranstaltungen sind eines der Einsatzgebiete privater Sicherheitsleute.*

Kurz nach Mitternacht. Die letzte S-Bahn rollt Richtung Endstation. Im Zug vereinzelt Spätheimkehrer. Eine Gruppe betrunkenen Jugendlicher tut sich lautstark hervor, pöbelt Passagiere an. Eine Szene, wie sie heute jede Nacht zigfach in der Schweiz abläuft. Dann: Aufatmen der Fahrgäste. Zwei Sicherheitsleute patrouillieren durch den Zug. Sie sorgen für Ruhe. «Die sichtbare Präsenz ist lediglich ein geringer Teil unserer Arbeit. Weitaus vielfältiger und umfangreicher sind die Aufgaben, welche die Öffentlichkeit praktisch nicht wahrnimmt.» Wolfram Manner muss es wissen. Als Student verdiente er sich wie viele andere ein Zubrot bei der Securitas. Der Jurist ist beruflich beim Thema Sicherheit geblieben. Als Managing Director leitet er seit zehn Jahren den Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen VSSU mit Sitz in Zollikofen (BE).

## Hürden für schwarze Schafe

1996 gegründet, gehören dem Verband heute 73 Mitglieder in der Schweiz und mit der Päpstlichen Schweizergarde eines im Ausland an. Von den 17 000 hierzulande tätigen Sicherheitsleuten (die

inklusive Teilzeitstellen umgerechnet 10 000 Vollzeitstellen entsprechen) sind 14 000 bei Verbandsfirmen angestellt (Bundesamt für Statistik 2011). Sie unterstehen dem vom VSSU und der Gewerkschaft Unia ausgearbeiteten Gesamtarbeitsvertrag, der vom Bundesrat allgemeinverbindlich erklärt wurde. Somit gilt er für alle Sicherheitsfirmen mit mehr als zehn Angestellten, unbesehen, ob Mitglied des VSSU oder Nichtmitglied. «Damit überhaupt in unserer Branche gearbeitet werden kann, müssen in vielen Kantonen strikte behördliche Auflagen erfüllt sein. Der VSSU hat ebenso strenge Aufnahmekriterien für neue Mitglieder», betont Wolfram Manner. «Mitglied beim VSSU zu sein, bedeutet auf der sauberen Seite zu sein, die Spielregeln einzuhalten.»

## Unterschätztes Berufsbild

Aus- und Weiterbildung ist eine Domäne des VSSU. Berufsprüfungen der Fachrichtungen «Sicherheit und Bewachung» und «Personen- und Objektschutz» sowie die Prüfungen zur Bewilligung, eine Waffe zu tragen, bilden das Kernstück. Sicherheit ist alles andere als ein Nachtwächterjob, aber:

«Unsere Berufe werden unterschätzt. Sicherheitsleute tragen wesentlich zum Wohl der Bürger und der Wirtschaft bei», unterstreicht Manner. Auftraggeber schätzen es, dass Sicherheitsmitarbeiter mit ihrer Kenntnis von Abläufen auch nachts und am Wochenende Betriebe am Laufen halten.

Die «Privaten» nehmen im Flughafen Ausweis- und Gepäckkontrollen vor, sie patrouillieren in Bahnhöfen, führen bewaffnet Geld- und Warentransporte durch, machen Revierbewachung auf Werkgeländen oder sind im Personen- und Objektschutz im Einsatz. Ladenbesitzer engagieren Sicherheitsleute dort, wo die Polizei wenig bis gar nicht auf Streife geht. In Fussballstadien stehen sie zum Beispiel Horden von gewaltbereiten Betrunknen gegenüber, die nach der Zerstörung eines Extrazugs lautstark, mit Fäusten und Feuerwerk, Einlass ins Stadion fordern. «Unsere Aufgaben verlangen nach Personal mit verschiedensten Eigenschaften wie technischen Kenntnissen, psychologischem Gespür, Verschwiegenheit und natürlich guten Nerven.» Sicherheitsleute verfügen zwar nicht über mehr Rechte als jeder Bürger, aber, so Manner, «schon die Präsenz Uniformierter stört potenzielle Täter in ihren Absichten.»

### Sicherheit als Gefühl und Wirtschaftsfaktor

Sieben Tage die Woche je 24 Stunden Spasskultur, mangelnde soziale Kontrolle und hohe Gewaltbereitschaft fördern das Sicherheitsgefühl nicht, vor allem, wenn man dessen Stellenwert in Rechnung zieht. «Sicherheit rangiert gleich nach den elementarsten Dingen wie Essen und Trinken», heisst es beim VSSU. Die Sicherheitsbranche entwickelt sich parallel zur Lebensweise der Gesellschaft. Präventive Strategien und Videoüberwachung schaffen neue Dimensionen beim Durchsetzen öffentlicher Sicherheit und Ordnung. Kernelement des modernen Staates ist das Gewaltmonopol. Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Polizei und privaten Sicherheitsdiensten entsteht zwangsläufig durch die sich berührenden Zuständigkeiten im teilöffentlichen Raum (Bahnhöfe, öffentliche Verkehrsmittel, Einkaufspassagen). Angehörige

privater Firmen handeln hier im Rahmen des Hausrechts, Auftrag der Polizei ist die Strafverfolgung.

Mit einem Unterbestand von 1500 Mann und tausenden von Überstunden ist die Polizei jedoch am Anschlag. So sind heute nachts auf einen Polizisten zehn private Sicherheitsleute unterwegs. «Das ist für die Polizei und letztlich für die Gesellschaft von grossem Nutzen», ist Manner überzeugt. Private übermitteln verdächtige Beobachtungen, die über ihr Wirkungsgebiet hinausgehen. Dabei werden keinerlei Kompetenzen verletzt, denn der Private erstattet lediglich Meldung, um Schlimmeres zu verhindern. Intervenieren muss dann die Polizei. «Nicht zuletzt resultiert durch Schadenverhinderung ein volkswirtschaftlicher Nutzen. Die Einsparungen von Versicherungsleistungen bewegen sich in Höhe von rund einer Milliarde Franken jährlich.»

Wolfram Manner stellt klar: «Die privaten Sicherheitsdienstleister nehmen der Polizei nicht die Arbeit weg. Wir kümmern uns um Privatpersonen, um Firmen, um die Wirtschaft, das sind unsere Auftraggeber. Wir sind keine Konkurrenz für die staatlichen Organe.» Auch der Staat gehört zu den Auftraggebern. Aus «demokratierechtlichen Erwägungen» komme solches jedoch nur für Randbereiche in Frage, heisst es dazu beim Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement. An Private würden Aufgaben delegiert, die nicht zwingend dem Gewaltmonopol zugerechnet werden – etwa Kehrlichtkontrolle oder administrative Aufgaben auf Fundbüros.

### Kampf den Dumpinglöhnen

Während in Polen der Sicherheitsmann einen Stundenlohn von 1.60 Euro nach Hause trägt, bringt es sein deutscher Kollege gut und gern auf 6 Euro. In der Schweiz zahlen die dem GAV unterstellten VSSU-Betriebe 21.50 Franken pro Stunde für einfachste Tätigkeiten. «Die Verkaufspreise der Dienstleistungen liegen in der Schweiz bei rund 40 bis 60 Franken», so Manner. Durch nicht vergleichbare Ansprüche an Ausbildung, Fachwissen, Auftritt oder Kommunikation ergäben sich im Vergleich zum Ausland massive Lohndiskrepanzen. «Mit der Etablierung fortschrittlicher Arbeits-

bedingungen konnte der VSSU einen wichtigen Meilenstein setzen und die Überflutung der Schweiz mit Dumpinglohnfirmen aus dem EU-Raum zu einem guten Teil verhindern. Trotzdem bleibt das Problem auf unserer Agenda.»

### Gegen Billigfirmen

Obwohl sie der Gesellschaft überaus wichtig ist, steht Sicherheit keineswegs ausserhalb des ökonomischen Kalküls. Dem VSSU fällt auf, dass besonders im kommunalen Bereich der Preis oft das einzige Kriterium einer Auftragsvergabe ist. Bei leeren Kassen und hohen Defiziten sagen Behörden schnell und gern dem Billigsten zu, nach Qualität wird nicht gefragt. «Dabei», so Manner, «kommen vor allem mit ausländischen Firmen haarsträubende Dinge zustande. Wenn ein Anbieter 30 Prozent unter dem günstigsten Angebot der Schweiz offeriert, muss die Frage nach der Qualifikation des Personals erlaubt sein.»

Auf eidgenössischer Ebene ist derzeit unter Federführung der Konferenz der kantonalen Justiz- und Polizeidirektoren (KKJPD) ein Konkordat am Entstehen. Bis 2015 sollen damit einheitliche Zulassungsregelungen für private Sicherheitsdienstleistungen vorgeschrieben werden. Vorteile davon verspricht sich der VSSU in qualitativer Hinsicht und im Ausschalten unqualifizierter Billiganbieter. ■



Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen  
Association des entreprises suisses de services de sécurité  
Associazione imprese svizzere servizi di sicurezza  
Association of Swiss Security Service Companies

**Mitglieder:** 73 Firmen

**Beschäftigte:** 14 000 (10 000 Full Time Equivalents FTE)

**Gründung:** 1996

**Branchenumsatz:** 830 Millionen Franken

**Präsident:** Hans Winzenried

**Managing Director:** Wolfram Manner

#### Kontakt

VSSU  
Kirchindacherstrasse 98  
3052 Zollikofen  
Telefon +41 (0)31 915 10 10  
info@vssu.org, www.vssu.org

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

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

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

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

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

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

**Dès janvier 2012:**  
**Zürichsee Werbe AG**  
 Seestrasse 86, 8712 Stäfa  
 Tel. 044 928 56 11  
 info@zs-werbeag.ch



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

Édition de décembre 16 novembre 2011

Édition de janvier 14 décembre 2011

# Défis et lueurs d'espoir



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

nale suisse y est expliquée in extenso. L'UPS soutient pleinement la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE, de même que l'application efficace des mesures d'accompagnement. Nous précisons pourquoi et comment.

Au chapitre positif, nous soulignons la signature récente de la nouvelle convention collective de travail pour l'industrie horlogère suisse. Cette CCT de la principale branche industrielle de Suisse romande contient plusieurs innovations pour les travailleurs et les entreprises. Elle illustre le succès de notre partenariat social.

A notre Entretien, nous accueillons cette fois Mirco Castellan, directeur général de l'entreprise USM de Münsingen. Cette firme exporte dans plus de 40 pays son système de meubles de bureau design produits en Suisse. Une belle réussite pour une serrurerie fondée à l'origine il y a 125 ans.

Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous présente un grand oublié de la récente campagne pour les élections fédérales: le 2e pilier. Quels que soit les résultats des courses, nos élus devront bien aborder ce problème...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

## Chères lectrices, chers lecteurs,

La libre circulation des personnes avec l'UE/AELE est aujourd'hui remise en cause par certaines interventions politiques. Ce jeu est dangereux car l'économie suisse a un besoin vital de cette libre circulation. Elle lui permet de combler les lacunes du marché suisse du travail qui sont un frein à la croissance. Recruter une main d'œuvre spécialisée est cruciale pour nos entreprises.

Il est nécessaire de rappeler que la libre circulation est dans les deux sens. Elle permet également aux Suisses d'exercer leur activité sans obstacle bureaucratique dans les pays de l'UE et de l'AELE. Ce n'est pas un mince avantage.

Last but not least, il ne faut pas oublier que la remise en cause de la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE ferait perdre à nos entreprises les avantages des accords bilatéraux I, et notamment l'accès non discriminatoire au marché intérieur européen. C'est ce qu'on appellerait se tirer une balle dans le pied.

Le Dossier de cette édition est consacré à cette problématique. Les réalités de notre marché du travail y sont rappelées, plusieurs entreprises s'expriment à ce sujet et la position de l'Union patro-

### «Employeur Suisse»

106<sup>e</sup> année  
Paraît une fois par mois

### Editeur

Union patronale suisse

### Rédacteur en chef

René Pfister

### Rédaction partie française

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

### Adresse de la rédaction

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

### Prix d'abonnement

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

### Abonnements/Imprimerie

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

### Annances

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/Sigi Tischler

## Remarquable performance des jeunes professionnels helvétiques

La Suisse reste la meilleure nation européenne aux WorldSkills Competitions. En moissonnant six médailles d'or, cinq médailles d'argent et six médailles de bronze, elle s'est classée troisième derrière la Corée et le Japon. L'Union patronale suisse se réjouit de ce résultat et félicite chaleureusement tous les jeunes professionnels de la délégation suisse.



Photo: SwissSkills

La Suisse prend la 3<sup>e</sup> place au concours Mondial des métiers de Londres.

En se classant troisième à la 41<sup>e</sup> édition des WorldSkills Competitions, la délégation helvétique composée de 11 femmes et de 27 hommes a atteint son objectif,

à savoir décrocher une place sur le podium. Il y a deux ans, la Suisse avait occupé le deuxième rang de ces championnats professionnels mondiaux der-

rière le Canada, après être montée en 2003 et en 2005 sur la plus haute marche.

Quelque 1000 candidates et candidats issus de 51 professions se sont réunis à Londres début octobre pour affronter publiquement leurs prestations. Notre pays, qui était représenté dans 35 métiers, a remporté la médaille d'or dans les catégories suivantes: carreleur, installateur-électricien, mode et création, technologie automobile, service de restauration et jardinier paysagiste. Plus de la moitié des participants suisses – soit 17 au total – a gagné une médaille. Selon l'Union patronale suisse, ce bilan très réjouissant souligne la qualité de notre système de formation professionnelle. ■

[www.swiss-skills.ch](http://www.swiss-skills.ch)

## Baisse des taux de syndicalisation en Espagne

D'après les derniers chiffres publiés par le ministère du Travail et de l'Immigration, les organisations syndicales espagnoles ont perdu près de 500 000 adhérents (497 000 exactement) depuis le début de la crise économique mi-2008.

Rien que pour 2010, plus de 220 000 salariés ont rendu leur carte d'adhésion à un syndicat, et ce, toutes catégories de salariés confondues, indépendamment de leur niveau d'études. Ainsi, fin 2010, seulement 16,4 pour cent des salariés étaient adhérents à une organisation syndicale, contre 17,2 pour cent fin 2009 et 17,4 pour cent fin 2008.

Une analyse plus fine permet de constater que les jeunes adhèrent de moins en moins aux syndicats: si 7,3 pour cent des moins de 25 ans avaient leur carte de membre en 2008, ils n'étaient plus que 7,1 pour cent fin 2010 alors que l'affiliation des 25–29 ans est passée de 10,9 pour cent à 9,2 pour cent sur la

même période. Chez les 30–44 ans, le taux d'adhésion est actuellement de 16,2 pour cent alors qu'il était deux points plus élevé il y a deux ans. En revanche, 20 pour cent des plus de 45 ans sont adhérents à une organisation syndicale.

Par ailleurs, et toujours d'après le ministère du Travail, la connaissance qu'ont les salariés des organisations syndicales est faible: 43,4 pour cent déclarent ne rien y connaître ou très peu, 10,5 pour cent déclarent avoir une petite connaissance alors que seulement 13,4 pour cent des salariés considèrent suffisamment connaître le monde syndical et 4,7 pour cent être très informés. Malgré

ces chiffres, les syndicats espagnols restent influents puisqu'ils négocient les conventions collectives qui couvrent entre 80 pour cent et 90 pour cent des salariés. Par ailleurs, en 2010, l'ensemble des syndicats espagnols a reçu 20,3 millions d'euros de subventions du ministère du Travail, dont 14,7 millions alloués aux deux principales centrales, CC.OO. et UGT.

Ces subventions sont allouées en fonction des résultats aux élections sociales dans les entreprises et pour la participation aux organismes paritaires. ■

(Expansión, 6 juin 2011 in UIMM, août-septembre 2011)

## Les CFF: nouveau membre de l'UPS

L'Union patronale Suisse (UPS) est heureuse d'accueillir les CFF comme nouveau membre de l'association. Les CFF sont la plus grande entreprise de transports de Suisse. Chaque jour, ils transportent près de 900 000 personnes et 150 000 tonnes de marchandises. Occupant dans 150 professions plus de 28 000

collaborateurs venant de 80 pays, ils sont le quatrième employeur de Suisse. Les CFF s'engagent pour le partenariat social et sont un important donneur d'ordres. L'an dernier, ils ont passé des commandes pour 3,5 milliards de francs, la plus grande partie ayant été attribuée à des entreprises en Suisse. ■ (UPS)

## Opposition au dumping salarial

La Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) combat le dumping salarial et le phénomène des pseudo-indépendants. Elle salue le renforcement des mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes tel que proposé par le Conseil fédéral. La branche suisse de la construction ne parvient aucunement à comprendre les entreprises contournant les lois et les conventions collectives de travail (CCT) en vigueur. Même si la SSE ne peut prendre position sur les cas concrets, une chose est claire: les entrepreneurs contournant les dispositions légales en vigueur ainsi que les CCT nuisent à la branche suisse de la construction, et ceci tant aux employeurs qu'aux travailleurs. La SSE approuve l'orientation générale de la révision de la loi sur les travailleurs détachés

ainsi que de la loi permettant d'étendre le champ d'application de la CCT selon les projets mis en consultation par le Conseil fédéral en septembre. Selon la SSE, les propositions du Conseil fédéral sont dosées. A ses yeux, il ne faut pas combattre le dumping salarial et le phénomène des pseudo-indépendants en priorité par le biais de nouvelles lois, mais moyennant le respect et le contrôle conséquents des lois et des CCT en vigueur. Les récents cas de dumping salarial sont tous dus à une violation des lois et non pas à un manque de lois. La SSE est intéressée à ce que ces cas soient dévoilés et s'investit dans ce sens dans les organes de contrôle paritaires en collaboration avec les représentants des organisations de travailleurs. ■ (SSE)

## Les centrales nucléaires suisses en mesure de maîtriser les crues

Suite à l'accident de Fukushima-Daiichi, l'Inspection fédérale de la sécurité nucléaire (IFSN) avait ordonné début avril 2011 que les dispositifs conçus pour protéger les centrales nucléaires suisses contre les séismes et les inondations soient immédiatement contrôlés. A la fin juin 2011, les exploitants de nos centrales ont présenté à l'IFSN la preuve de la maîtrise des crues, preuve acceptée par l'IFSN au terme d'un examen approfondi. Les installations suisses sont toutes en mesure de maîtriser une crue exceptionnelle survenant une fois tous les

10 000 ans. La centrale nucléaire de Mühleberg ne pourra cependant être reconnectée au réseau que lorsque les mesures de rééquipement en cours seront achevées et que l'IFSN aura donné son aval. Pour ce qui est de la preuve de la maîtrise d'un séisme survenant une fois tous les 10 000 ans, l'IFSN a imparti le délai au 31 mars 2012. L'Inspection a accordé ce même délai pour la preuve de la maîtrise d'un grave séisme combiné à la rupture de barrages en amont due au séisme dans la zone d'influence des centrales. ■ (Forum nucléaire suisse)

### PERSPECTIVES

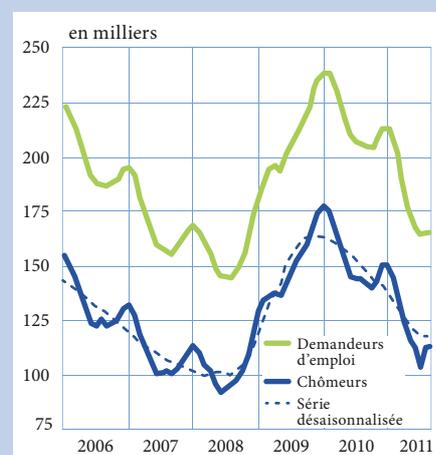
#### Recul des chômeurs en Suisse

**Le marché du travail suisse est solide. Le taux de chômage reste inchangé à 2,8 pour cent de la population active.**

Selon les derniers chiffres du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), le nombre de chômeurs inscrits après des Offices régionaux de placement (ORP) s'élevait à 111 344 à la fin septembre. L'effectif s'est réduit de 343 par rapport au mois précédent.

En Suisse romande, le nombre de chômeurs a reculé dans tous les cantons romands en septembre, sauf en Valais. A Genève, le nombre des chômeurs a reculé de 419 pour s'inscrire à 11 700 pour un taux de chômage de 5,3 pour cent (-0,2 point sur un mois). Le canton du bout du lac présente toutefois toujours le coefficient le plus élevé du pays. Dans le canton de Vaud, le taux de chômage est demeuré stable à 4,7 pour cent de la population active, à la faveur d'un recul de 150 chômeurs. Dans le Jura, la situation a continué de s'améliorer notablement. Le nombre de chômeurs a diminué de 55 en septembre à 1038, pour un taux de chômage de 3 pour cent seulement. Fribourg de son côté affiche toujours le taux de chômage le plus bas de Suisse romande, avec 2,4 pour cent, inchangé au regard d'août. ■ (Seco)

#### Demandeurs d'emploi et chômeurs inscrits



*Partenariat social*

# Horlogerie: une nouvelle CCT est signée

Le 12 octobre dernier, les représentants du syndicat Unia et de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP) ont signé leur nouvelle Convention collective de travail (CCT). Négociée durant la période 2010/2011, celle-ci entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Dès cette date, les quelque 42 000 travailleurs et 400 entreprises concernés bénéficieront d'améliorations notables.

Le 12 octobre 2011, les responsables patronaux et syndicaux de l'industrie horlogère ont apposé leur signature sur la quatorzième Convention collective de travail (CCT) de leur histoire commune. La première CCT des industries horlogère et microtechnique suisses remonte en effet à 1937; cette nouvelle mouture entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2012 et coïncide donc avec l'année du 75<sup>e</sup> anniversaire du partenariat social entre syndicat et patronat. Cet événement historique a été relevé dans l'intervention de Mme Elisabeth Zölch, présidente de la CP: «cela témoigne de notre attachement commun à la paix du travail. Le partenariat social est un pilier important de notre économie». Représentant les intérêts des employeurs de la branche, Mme Zölch a rappelé qu'une convention est un contrat basé sur le principe du «gagnant/gagnant» et que chaque partie s'est engagée «à dialoguer plutôt qu'à s'affronter».

Le syndicat Unia s'est déclaré globalement satisfait lui aussi. M. Jean-Claude Rennwald, responsable de l'horlogerie au syndicat, a souligné que le résultat des négociations était «positif sur trois plans: des améliorations matérielles et de la qualité de vie ont été réalisées ainsi qu'une avancée au chapitre de la retraite». Il a relevé ce dernier point comme «l'innovation la plus importante» en ce qu'elle offre des conditions de préretraite (dite retraite modulée) uniques en Suisse. Enfin, les deux intervenants ont insisté également sur le fait que le renouvellement de la CCT traduit l'existence d'un partenariat fort dans la branche horlogère.

La nouvelle CCT sous toit concerne 41 625 travailleurs de 431 entreprises horlogères et microtechniques. Valable pour une durée de 5 ans, elle instaure

dans la branche un régime de paix absolue du travail jusqu'au 31 décembre 2017. Les négociations, entamées en octobre 2010, ont duré environ 8 mois et nécessité 9 séances de négociations paritaires.

Outre les deux personnes précédemment citées, la nouvelle CCT a été signée par Renzo Ambrosetti et Corrado Pardini, respectivement coprésident et responsable du Secteur industrie Unia, ainsi que par François Matile, secrétaire général de la CP.

**Travailleurs: nouveautés**

- Augmentation de la participation de l'employeur au coût de l'assurance-maladie: de 130 à 160 francs pour les adultes.
- Nouvelles allocations complémentaires pour enfant et de formation professionnelle de 30 francs chacune. Elles viennent s'ajouter aux allocations familiales déjà existantes.
- Augmentation généralisée des salaires minimaux d'embauche: 117.-, 100.- pour les régions à bas salaires et 80 francs pour les autres régions.
- Introduction de la retraite modulée: possibilité de réduire la durée du travail au maximum de 20 pour cent deux ans avant l'âge légal de la retraite et au maximum de 40 pour cent une année avant l'âge légal de la retraite. Dans les deux cas, la moitié de la perte de salaire est prise en charge par l'employeur. Et les primes LPP sont inchangées, la différence étant aussi prise en charge par l'employeur.
- Extension du congé paternité de 3 à 5 jours.
- Octroi d'un congé payé d'un jour par an aux délégués syndicaux participant aux conférences professionnelles du syndicat.

**Entreprises: nouveautés**

- Actualisation du calcul du salaire horloger médian, qui ne tiendra plus compte de certains suppléments salariaux (tels que les heures supplémentaires ou les primes).
- Augmentation à 1 million du montant que la Fondation paritaire PREVHOR alloue en matière de formation professionnelle (dans une moindre mesure, le syndicat bénéficie également de cette augmentation).
- Horaire de travail flexible: possibilité d'assouplir dans des cas spéciaux les règles de l'horaire fluctuant (disposition permettant de travailler de 30 à 45 heures par semaine).

Tous les cinq ans, la CP et le syndicat concerné négocient leur renouvellement sur la base de cahiers de revendications. Plus de 85 pour cent des travailleurs de l'horlogerie travaillent dans des entreprises conventionnées, lesquelles représentent plus de 72 pour cent du tissu horloger et microtechnique suisse. ■ (Convention patronale)

*À la signature de la CCT, de g. à d.: François Matile, Elisabeth Zölch-Balmer et Jean-Claude Rennwald.*



# Stratégie, plutôt que subventionnite!

Il est banal de dire que les formations initiales et continues sont un plus dans une économie moderne. Elles exigent toutefois l'engagement des entreprises et des salariés – ainsi que des stratégies claires. L'appel précipité à un lourd subventionnement n'est pas une promesse de réussite. **Par Jürg Zellweger**



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

Dans moins de dix ans, la population en âge de travailler commencera à stagner et même à reculer. Cela posera aux entreprises des défis de taille en matière de recrutement. Il est donc essentiel que l'économie helvétique – en plus de recourir aux marchés du travail de l'UE/AELE – sache exploiter tout le potentiel existant dans notre pays. La pénurie croissante de personnel spécialisé accroît l'importance stratégique de la formation initiale et continue, d'un niveau déjà élevé en Suisse. Accentuer cet effort implique, compte tenu de nos ressources limitées, que les mesures de formation soient efficaces et que les nouvelles compétences acquises puissent véritablement servir sur le lieu de travail. De même, la formation dispensées en cours d'emploi doit être aussi efficaces que possible en termes de durée et de coûts.

Pour que les activités de formation respectent ces principes, le système doit rester en étroite adéquation avec le monde du travail. Il faut continuer de centrer l'effort sur les multiples besoins des entreprises et des travailleurs. Jouent un rôle déterminant à cet égard les associations qui se mobilisent efficacement pour la formation professionnelle et l'engagement financier volontaire de l'économie en faveur de la formation initiale et continue. Les candidats à la formation doivent, eux aussi, faire leur part

de l'effort. La réglementation des conditions-cadres doit prévoir des espaces de liberté permettant de trouver des solutions non bureaucratiques et bien adaptées aux besoins.

## Chasseurs de subventions à l'affût

En prévision d'une loi fédérale sur la formation continue, les groupes d'intérêt adeptes des subventions se manifestent déjà pour réclamer une aide étatique. Mais est-il nécessaire d'exiger plus d'argent de l'Etat? Des études montrent qu'un subventionnement poussé ne se traduit guère par une participation plus soutenue à de judicieux programmes de formation et qu'il tend à réduire l'engagement des privés et des partenaires sociaux. Avec cette conséquence que la conformité à certaines règles bureaucratiques de subventionnement devient plus importante que l'orientation sur le monde du travail. A partir du moment où la «scène de la formation continue» se détermine plus souvent en fonction de la Berne fédérale que de ses clients, l'économie perd un champ opérationnel stratégique.

Les employeurs et leurs organisations doivent penser stratégie pour préserver leurs intérêts. Sont cruciales les décisions concernant les admissions, le contenu, les formes et la durée des formations initiales et continues. Elles ont toute leur importance du point de vue des coûts et de la question de savoir si un nombre suffisant de personnes compétentes sont concernées. Si l'on crée de fortes incitations à la formation continue par le jeu du système salarial, il faut aussi être assuré de la qualité des mesures prises. Les employeurs devraient utiliser de manière «proactive» la marge et les instruments dont ils disposent en matière de formation afin d'épuiser au mieux le potentiel de talents existant. Avec la loi annoncée sur la formation continue, le Conseil fédéral ne souhaite pas installer un régime de subventionnement, mais optimiser le système. Y parviendra-t-il? On en saura plus en fin d'année. ■

Photo: Robi Lewis

*Mirco Castellan, directeur de USM U. Schärer Söhne AG*

## «Nos clients sont souvent des clients pour la vie»

Qui n'a encore jamais vu un meuble de bureau de l'entreprise USM à Münsingen? Ces grands classiques du design ont leur place dans d'innombrables bureaux de plus de 40 pays – ainsi qu'au musée d'art moderne de New York. Le directeur commercial de USM Mirco Castellan nous parle des origines de cette société à succès, de ses principaux marchés et clients ainsi que des effets du franc fort. **Par Daniela Baumann**

### **«Employeur Suisse»: Monsieur Castellan: comment se porte l'entreprise familiale USM?**

**Mirco Castellan:** Comme beaucoup d'entreprises, USM a subi en 2009 et 2010 de grosses pertes sur tous les marchés. Cette année, nous sommes au contraire satisfaits de la marche des affaires, surtout en termes de volume des commandes. Malheureusement, le franc fort pèse sur les résultats, car nous exportons environ 60 pour cent de nos produits, principalement vers la zone euro. De plus, nous produisons exclusivement en Suisse, où nos coûts sont donc les plus élevés. Le chiffre d'affaires est cependant meilleur que sur les deux années précédentes, encore qu'il n'ait pas retrouvé son niveau d'avant la crise.

### **Le franc fort vous a-t-il déjà contraint à prendre des mesures?**

Oui, nous avons réexaminé la liste de nos fournisseurs suisses et européens. Nous cherchons à acheter autant que possible dans la zone euro, tant le matériel brut que les nouvelles machines. Nous veillons à obtenir des fournisseurs qu'ils nous fassent bénéficier des avantages de change. De plus, nous devons nous adapter aux prix européens afin d'éviter que nos produits ne soient vendus en Europe à des tarifs beaucoup plus bas qu'en Suisse. Nous avons également passé à la loupe les charges de personnel. Nous engageons davantage des temporaires pour couvrir les pointes de production, ce qui nous permettra de ne pas sacrifier du personnel fixe si la situation des commandes venait à se détériorer davantage.

### **Envisagez-vous des transferts de production à l'étranger?**

En tant qu'entreprise familiale ayant plus de 125 ans d'existence à Münsingen, le choix de la Suisse comme site de production a été jusqu'ici gravé dans le marbre. Mais les conditions actuelles font que la question du site n'est plus un tabou. Nous devons étudier toutes les options. Certes, c'est en

core à Münsingen que nous allons donner cette année le premier coup de pioche de notre nouvelle installation de revêtement par pulvérisation. Mais pour les futurs investissements, notamment dans des procédés à fort emploi de main-d'œuvre, nous devons examiner très soigneusement la question du site.

### **Sur quels marchés êtes-vous le plus présent?**

Nos principaux débouchés sont la Suisse et l'Allemagne. Dans les années à venir, nous aimerions avoir d'autres marchés «attirés». Outre le siège helvétique, nous comptons en France, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon quatre filiales qui écoulent nos produits dans ces pays et encadrent notre réseau de partenaires de distribution. Dans l'ensemble, nous livrons directement aux clients de plus de 40 pays par le truchement de nos distributeurs.

### **Qui sont vos principaux clients?**

Nous fournissons aussi bien des grandes sociétés que des PME. La valeur moyenne d'un achat se situe entre 2500 et 5000 francs – les grosses commandes avoisinant le million sont rares. Depuis que certains clients commerciaux ont commencé à utiliser nos meubles pour leur usage personnel, nous sommes également actifs dans le secteur clientèle privée et cherchons à stimuler cette branche. En Suisse et en Allemagne, 30 pour cent de nos produits sont achetés aujourd'hui par des privés. Ce transfert nous permet aussi d'assurer un débit minimum plus régulier, moins sensible aux fluctuations conjoncturelles. Car en temps de crise, les entreprises suspendent précisément les investissements de ce type, alors que la consommation privée souffre moins.

### **A ses début en 1885, USM était une serrurerie. Comment est-elle devenue un fabricant de meubles?**

Notre activité dans le meuble a pour origine le système modulaire métallique de notre bâtiment



Photo: Daniela Baumann

administratif et de production des années 1960. Il se distingue par le fait qu'il peut être étendu dans toutes les directions selon les besoins. Le propriétaire de l'époque, Paul Schärer, voulait équiper son nouveau bureau de meubles pareillement modulables. Avec l'architecte Fritz Haller, il a intégré les particularités de l'immeuble dans un meuble à système: le produit à succès d'USM était né. Au début, pourtant, cette innovation n'a servi qu'à satisfaire les propres besoins de l'entreprise. Ce n'est que des années plus tard que l'on s'avisa de ce potentiel commercial et que la production industrielle démarra. A partir de 1992, USM n'a plus produit que des meubles.

#### **A quoi attribuez-vous le succès de votre entreprise?**

A une conjonction de facteurs. L'un d'eux est l'effort de communication maintenu sur plusieurs décennies et le constant travail de notoriété effectué sur la marque. Tout aussi importante est notre intransigeance en matière de qualité. Enfin nous accordons beaucoup d'importance à des relations durables avec nos collaborateurs, nos fournisseurs et

nos clients. C'est le fondement de nos succès dans la durée, avec notre savoir-faire et notre haut niveau de qualité.

#### **Quels sont les avantages de votre système de meubles flexibles par rapport aux meubles conventionnels?**

Comme les meubles que nous vendons ne sont pas «terminés», en quelque sorte, mais modulables, nos clients sont souvent des clients pour la vie. Ils peuvent constamment adapter nos produits à leurs besoins et désirs du jour. Nous avons donc de nombreuses commandes successives de clients qui souhaitent par exemple augmenter une étagère, ajouter à leur intérieur une porte ou un tiroir, etc.

#### **Qu'offrez-vous d'original à vos clients traditionnels pour vous les attacher?**

Le système de meuble USM est un design classique ayant reçu plusieurs distinctions et protégé par droit d'auteur, dont l'apparence optique ne doit pas être modifiée. Nous nous efforçons tou-

**Mirco Castellan** est depuis le début de l'année directeur de USM U. Schärer Söhne AG à Münsingen. Avant cela, il était responsable de la vente des systèmes de meubles modulaires USM dans 40 pays. Ce diplômé fédéral de commerce avec MBA est devenu père il y a peu et est un adepte du sport d'endurance. L'entreprise familiale USM occupe au total 420 personnes.

tefois de l'optimiser en permanence et de l'enrichir de nouveaux éléments.

#### **Quels sont vos principes de direction à l'égard du personnel?**

Notre travail d'innovation le montre: nous fonctionnons de manière très participative, avec une hiérarchie peu verticale: du monteur au président du conseil d'administration, chacun apporte ses idées à l'organisation. Nous sommes organisés de telle sorte que le contact visuel est maintenu entre le secteur de la production et le bureau. Il y a ainsi pour l'ensemble du personnel un climat d'ouverture et l'absence de différences de classes. Par ailleurs, j'attribue une fonction d'exemple à mon rôle de dirigeant. Je sais que dans l'idéal, le chef prêche par l'exemple ce qu'il attend de ses subordonnés. ■

*Jugement***Le même salaire pour le même travail**

Une discrimination salariale est présumée si le travailleur qui s'en prévaut la rend vraisemblable. Il appartient à l'employeur de démontrer que la différence entre les salaires de différents employés se justifie par des facteurs objectifs. Une semaine de vacances constitue un réel avantage pécuniaire et peut être prise en compte.

**Faits**

Dès le 1<sup>er</sup> février 2005, A. est entrée au service de Y. en qualité de gérante d'un magasin de meubles récemment ouvert à P. Le salaire mensuel, payable douze fois par an, était fixé à 4500 francs; A. aurait en outre droit à 3 pour cent de la part du chiffre d'affaires qui excéderait 540 000 francs par année. La durée des vacances annuelles était fixée à cinq semaines.

Le 28 août 2007, Y. a résilié le contrat de travail avec effet au 30 novembre suivant, au motif que l'exploitation du magasin était déficitaire et serait prochainement interrompue. L'établissement principal de Y. se trouvait à L., où il exploitait aussi un magasin de meubles. W. y était employé à diverses tâches; il travaillait à temps partiel.

Le 24 juillet 2008, A. a ouvert action contre Y. entre autre en raison de n'avoir pas reçu un salaire conforme à la garantie de l'égalité salariale entre femmes et hommes.

**Extraits des considérants**

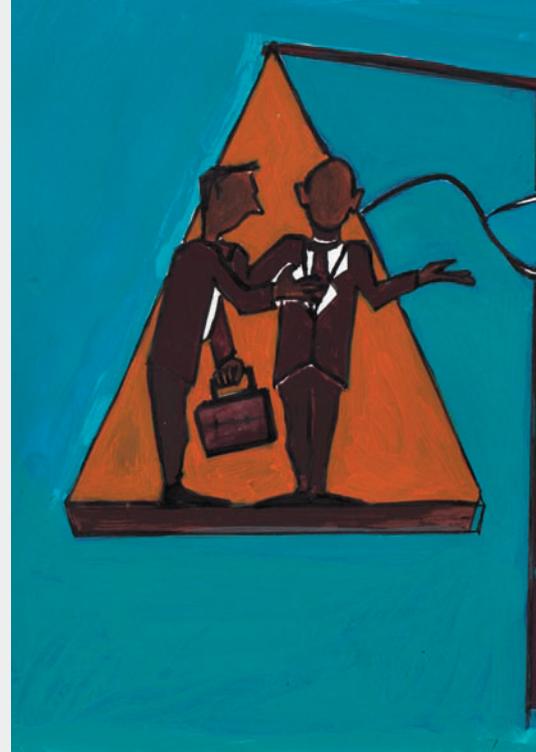
**5.** A. prétend au paiement de 6585 francs sur la base de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg), selon laquelle il est interdit de discriminer les travailleurs à raison du sexe, soit directement, soit indirectement (art. 3 al. 1 LEg). Cette interdiction s'applique notamment dans les rapports de travail soumis au code des obligations (art. 2 LEg) et elle vise, parmi d'autres thèmes, la rémunération des travailleurs (art. 3 al. 2 LEg).

Celui qui a subi une discrimination dans la rémunération a le droit de réclamer en justice le paiement du salaire dû (art. 5 al. 1, let. d LEg), c'est-à-dire de la différence entre le salaire effective-

ment convenu et celui que l'employeur aurait accordé sans la discrimination.

**5.1** La discrimination est présumée si le travailleur qui s'en prévaut la rend vraisemblable (art. 6 LEg). Par rapport à la répartition ordinaire du fardeau de la preuve en droit civil fédéral (art. 8 CC), cette disposition facilite la preuve d'une discrimination à raison du sexe, en ce sens qu'il suffit à la partie demanderesse de rendre vraisemblable l'existence d'une pareille discrimination. La preuve au degré de la simple vraisemblance ne nécessite pas que le juge soit convaincu par les éléments qu'apporte la partie demanderesse; les faits allégués doivent simplement présenter une certaine vraisemblance au regard d'indices objectifs. Par exemple, la vraisemblance d'une discrimination salariale a été admise dans le cas d'une travailleuse dont le salaire, comparé à celui d'un collègue qui accomplissait le même travail, était inférieur de 15 à 25 pour cent. Le cas échéant, la comparaison du salaire de A. avec la rémunération d'un seul collègue exerçant la même activité suffit à rendre la discrimination vraisemblable.

Si la discrimination liée au sexe a été rendue vraisemblable, le fardeau de la preuve est renversé; il appartient alors à l'employeur de démontrer l'inexistence de la discrimination, en rapportant la preuve stricte que la différence de traitement repose sur des facteurs objectifs. Constituent des facteurs objectifs ceux qui peuvent influencer la valeur même du travail, comme la formation, l'ancienneté, la qualification, l'expérience, le domaine concret d'activité, les prestations effectuées, les risques encourus, le cahier des charges. Des disparités salariales peuvent également se justifier pour des motifs qui ne se rap-



portent pas immédiatement à l'activité en cause, mais qui découlent de préoccupations sociales, comme les charges familiales ou l'âge.

Des facteurs objectifs ne justifient généralement une différence de rémunération que dans la mesure où ils influent sur la prestation de travail et sa rémunération par l'employeur. Pour qu'une différence de traitement soit justifiée, il ne suffit pas que l'employeur invoque n'importe quel motif; il doit au contraire démontrer que la différence poursuit un but objectif répondant à un véritable besoin de l'entreprise, et que les mesures discriminatoires adoptées sont propres à atteindre le but recherché, sous l'angle du principe de la proportionnalité. En particulier, si la partie défenderesse apporte la preuve d'un facteur objectif justifiant une différence de traitement, l'ampleur de cette différence doit encore respecter le principe de la proportionnalité et ne pas apparaître inéquitable.

Le Tribunal fédéral a jugé ainsi qu'une différence de rémunération de 8 à 9 pour cent touchant deux logopédistes ne violait pas le principe de l'égalité salariale, dans la mesure où elle était motivée par une formation préalable différente (maturité d'une part, diplôme d'instituteur d'autre part).

**5.2** Le principe de l'égalité salariale entre l'homme et la femme repose sur

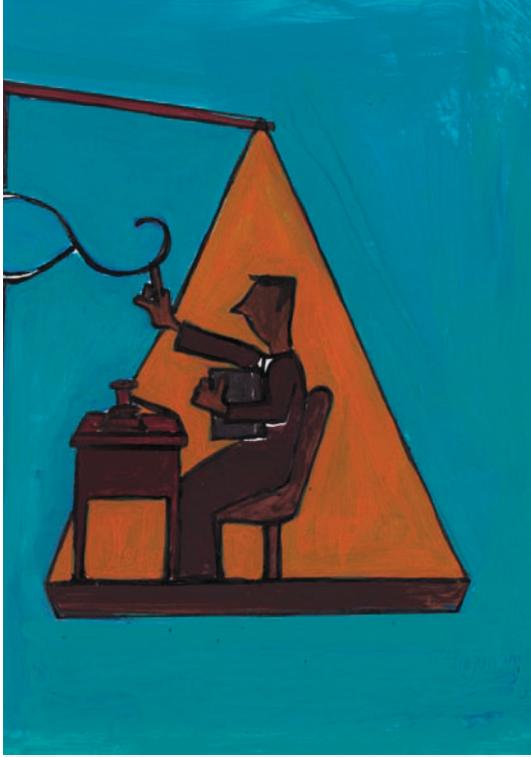


Illustration: Christine Barf

la notion du travail de valeur égale. Dans les contestations civiles en matière d'égalité salariale, quelle que soit la valeur litigieuse, la loi impose au juge de constater d'office l'ensemble des faits pertinents. Si, à l'intérieur d'une entreprise, l'équivalence des diverses fonctions n'est pas immédiatement évidente ou n'est pas établie par d'autres moyens de preuve, le juge doit ordonner les expertises nécessaires. Les experts doivent alors évaluer si ces fonctions sont comparables entre elles et déterminer les critères propres à mettre en évidence un cas de discrimination. Un refus d'ordonner l'expertise demandée par une partie constitue une violation de l'art. 12 al. 2 LEg ou, dorénavant, de l'art. 247 al. 2, let. a CPC, à moins que l'expertise n'apparaisse d'emblée inutile parce que, par exemple, le juge dispose lui-même des connaissances scientifiques nécessaires pour élucider une éventuelle discrimination liée au sexe.

Une expertise peut être demandée soit par la partie demanderesse, afin de rendre la discrimination vraisemblable, soit par la partie défenderesse, afin d'apporter la preuve contraire qui lui incombe.

Dans la présente affaire, la demanderesse reproche précisément aux autorités précédentes de n'avoir pas ordonné d'expertise pour comparer ses propres tâches, au service du défendeur, avec celles de W.

6. La décision attaquée ne contient aucune description, même sommaire, des tâches et responsabilités respectivement et concrètement assumées par W. et par A. au sein de l'entreprise. En particulier, il n'est pas constaté que l'un et l'autre fussent chargés du même travail. La Cour de cassation civile compare seulement les deux salaires, à l'issue de quelques calculs; elle parvient à une différence de 460 francs par mois en faveur de W., soit «moins de 10 pour cent». Elle estime que cette différence peut s'expliquer par «la différence de situation» entre les deux magasins du défendeur, l'un principal, à L., qui a subsisté, et l'autre, secondaire, à P., qui s'est révélé déficitaire. De toute manière, selon la Cour, cette différence est «modeste» et s'inscrit dans la «marge de négociation que l'on doit reconnaître aux parties à un contrat de travail». La Cour avance aussi quelques conjectures au sujet des motifs qui ont pu conduire le défendeur à régler de manière dissemblable, dans les deux contrats, la participation aux chiffres d'affaires des magasins concernés. En définitive, une discrimination à raison du sexe n'est pas jugée vraisemblable, de sorte qu'une expertise serait «véritablement dénuée de toute pertinence».

Dans ses calculs, la Cour a pris en considération que A. jouissait de vacances annuelles plus longues que celles de W. Contrairement à l'opinion développée à l'appui du recours en matière civile, cette correction arithmétique est justifiée car une semaine de vacances supplémentaire constitue un réel avantage pécuniaire; même s'il faut admettre, selon cette même opinion, que cette semaine supplémentaire se justifie par l'âge et les responsabilités particulières de la travailleuse concernée, cela ne peut jouer aucun rôle à ce stade de l'examen.

Dans la «différence de situation» entre les deux magasins, la Cour voit un facteur justificatif d'une différence de salaire. Cette appréciation n'est pas compatible avec l'art. 3 al. 1 LEg car la discrimination pouvait précisément consister dans l'engagement d'une femme, aux prétentions salariales moins élevées, pour le magasin dont les perspectives de rendement étaient incertaines. La différence de salaire pouvait se justifier

si le marché du travail se présentait de façon sensiblement différente à L. et à P., mais les autorités précédentes n'ont rien constaté à ce sujet.

Surtout, s'il n'est pas établi que tous les travailleurs concernés assument la même fonction, une simple comparaison des salaires ne permet pas d'apprécier la vraisemblance d'une discrimination à raison du sexe. S'il se révélait que la valeur intrinsèque du travail confié à la demanderesse fût supérieure à celle de celui attendu de W., une différence de salaire en faveur de ce dernier, même de «moins de 10 pour cent», serait l'indice objectif d'une discrimination. Il est donc indispensable de constater les occupations et les responsabilités des travailleurs dont on compare les situations, puis de les évaluer si elles comportent des différences. En l'espèce, cette comparaison et cette évaluation ont été omises et, en principe, elles nécessitent une expertise. On ne peut toutefois pas exclure d'emblée que le Tribunal des prud'hommes soit en mesure de constater et d'évaluer lui-même, sans le concours d'experts, les tâches de deux employés d'un commerce de meubles; il appartiendra donc à la Cour de cassation civile, ou à ce tribunal, de décider si une expertise est effectivement indispensable. Quoi qu'il en soit, en l'état de la cause, les faits déterminants ne sont pas constatés conformément aux art. 12 al. 2 LEg et 343 al. 4 CO, de sorte que la décision attaquée doit être annulée pour violation de ces dispositions.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 28 avril 2011 (4A\_115/2011)*

*Jugement*

## Résiliation immédiate alors que court un délai de congé

L'employé, libéré de l'obligation de travailler pendant le délai de congé, doit respecter le devoir de fidélité. Si l'employé refuse de fournir des renseignements, cela peut, s'il s'agit d'une violation grave des obligations, justifier une résiliation immédiate.

### Faits

Y. a, selon le contrat de travail des 8/11 janvier 2007, engagé A. en qualité de chef de projet à partir du 1<sup>er</sup> mars 2007. Les parties ont convenu, par accord du 31 janvier 2008, que A. travaillerait comme chef de chantier dès le 1<sup>er</sup> mai 2008. Y. a, lors d'un entretien du 11 juin 2008, résilié le contrat de travail de A. au 30 septembre 2008, ce qu'il lui a confirmé par écrit le 16 juin 2008. Par courrier du 30 juin 2008, il l'a libéré avec effet immédiat de l'obligation de travailler. Le 2 juillet 2008, il lui a signifié une résiliation immédiate du contrat de travail, qu'il a confirmée par courrier du 15 juillet 2008.

### Extraits des considérants

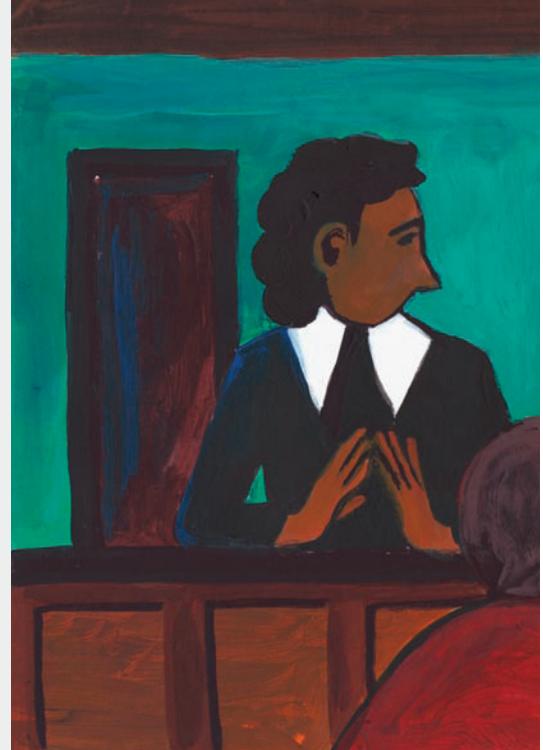
**2.** Y. fait valoir, en substance, que le travail de A. était insuffisant, que ce soit en qualité de chef de projet ou de chef de chantier. En particulier, les dossiers des projets (de construction) confiés à A. étaient dans un état lamentable. Après qu'il a été libéré de l'obligation de travailler, A. a refusé, en violation de son devoir général de fidélité, de fournir à Y. et à ses collaborateurs les indications nécessaires au traitement des dossiers qui lui avaient été confiés jusqu'alors et de fournir des renseignements. Selon Y., ce refus justifie la résiliation immédiate du 2 juillet 2008.

A. réplique qu'il n'a pas violé son devoir de fidélité. Au fond, Y. ne lui reproche nullement d'avoir violé son devoir de fidélité mais de n'avoir pas fourni le travail qui lui incombait même après la libération de l'obligation de travailler. Cependant, comme il avait été libéré de l'obligation de travailler, il n'était plus du tout tenu de travailler. Selon A., la résiliation immédiate du 2 juillet 2008 n'était pas justifiée.

**3.** Selon l'article 337 al.1 CO, l'employeur et le travailleur peuvent résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs. Sont notamment considérées comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail (art. 337 al.2 CO). En cas de litige, le juge apprécie librement s'il existe de justes motifs (art. 337 al.3 CO).

La doctrine et la jurisprudence posent des exigences strictes en ce qui concerne la gravité objective et subjective du juste motif au sens de l'article 337 al.1 CO. La résiliation immédiate est un «ultima ratio», une «soupape de sécurité». Pour justifier une résiliation immédiate, le motif invoqué doit être d'autant plus grave qu'est court le délai de congé ou la période non écoulée d'un contrat de durée déterminée. Il en va de même dans le cas où le contrat de travail a déjà fait l'objet d'une résiliation ordinaire. Il arrive très rarement que l'employeur puisse licencier immédiatement pendant le délai de congé un travailleur libéré de l'obligation de travailler et suspendre le paiement de son salaire. Le travailleur libéré de l'obligation de travailler ne peut être licencié immédiatement a posteriori que si des faits graves se produisent après la libération de l'obligation de travailler (abus de confiance par exemple) ou qu'il adopte un comportement extrêmement déloyal à l'égard de son ex-employeur. On ne peut invoquer, pour justifier une résiliation immédiate, des incidents qui lui sont postérieurs.

**3.1** La résiliation ordinaire du contrat de travail que Y. a signifiée oralement à A. le 11 juin 2008 et qu'il a confirmée



par écrit le 16 juin 2008 n'était pas motivée. Il appert cependant du courrier du 30 juin 2008 annonçant la libération de l'obligation de travailler que la résiliation des 11/16 juin 2008 était fondée sur l'insuffisance des prestations reprochée à A. Cela ressort également de la motivation de l'appel de Y., dans laquelle il déclare notamment que c'est l'insuffisance des prestations de A. qui l'a contraint à dénoncer les 11/16 juin 2008 le contrat de travail pour fin septembre 2008. La question de la mauvaise qualité du travail de A. peut être laissée ouverte. Ce n'est en effet pas la résiliation (ordinaire) des 11/16 juin 2008 qui est débattue, mais le licenciement immédiat du 2 juillet 2008.

Toutefois, les explications de la résiliation des 11/16 juin 2008 et de la libération de l'obligation de travailler du 30 juin 2008 sont pertinentes dans la mesure où elles ne peuvent être à nouveau invoquées pour justifier la résiliation immédiate du 2 juillet 2008. Celui qui se fonde sur un incident pour donner un congé ordinaire et, plus tard, un congé immédiat, sans que de nouveaux justes motifs aient été découverts, doit assumer la première expression de sa volonté. Un licenciement immédiat fondé sur les mêmes circonstances qu'une résiliation ordinaire intervenue auparavant est injustifié même dans le cas où il y aurait eu en soi un juste motif. Ainsi, la prétendue insuffisance des prestations du demandeur ne peut plus jus-



Illustration: Christine Barf

tifier la résiliation immédiate du 2 juillet 2008.

**3.2** Ce n'est que deux jours après que A. a été libéré de l'obligation de travailler, le 30 juin 2008, que Y. lui a signifié, par courrier du 2 juillet 2008, la résiliation immédiate du contrat. Il l'a d'une part motivée à nouveau par la mauvaise qualité du travail de A., qui a eu des conséquences financières pour lui et a conduit à un comportement contraire au contrat. D'autre part, il a expliqué la résiliation immédiate par le fait que A. n'avait pas accompli certains travaux et qu'il n'avait pas respecté son devoir de fidélité. L'insuffisance alléguée des prestations et le comportement contraire au contrat qui lui est lié ne peuvent justifier la résiliation immédiate du 2 juillet 2008, Y. ayant déjà motivé ainsi la résiliation des 11/16 juin 2008 et la libération de l'obligation de travailler du 30 juin 2008. On notera, en ce qui concerne les travaux non (encore) effectués, que Y. a libéré A. de l'obligation de travailler au 30 juin 2008. Du fait de cette mesure, A. n'avait plus l'obligation de mettre sa force de travail à disposition de Y. Il s'ensuit que Y. ne pouvait pas justifier un licenciement immédiat de A. par le fait que celui-ci ait refusé, alors qu'il était libéré de l'obligation de travailler, d'exécuter le travail qui lui était confié. Ce qui s'est passé après le 2 juillet 2008 n'a plus d'importance. En principe, même en cas de licenciement

immédiat, seul est admis l'ajout de motifs de résiliation en relation avec des circonstances ou des comportements qui étaient déjà manifestes à la date de la résiliation mais dont la partie qui donne le congé n'avait pas et ne pouvait avoir connaissance. En revanche, le comportement ou les circonstances qui ne sont survenus qu'après la résiliation ne justifient pas la résiliation immédiate (intervenue auparavant). Il s'ensuit que Y. ne peut pas (plus), pour justifier le licenciement immédiat, reprocher à A. d'avoir décommandé dans un bref délai (à savoir le 13 juillet 2008) le rendez-vous du 15 juillet 2008, lors duquel auraient dû être donnés des renseignements en vue de la poursuite des projets qui avaient été confiés à A. L'annulation de la séance du 15 juillet 2008 étant postérieure à la résiliation immédiate du 2 juillet 2008, elle ne peut la justifier.

**3.3** Y. soutient que, même après avoir été libéré de l'obligation de travailler au 30 juin 2008, A. était tenu de lui fournir des renseignements sur les projets. Cette obligation fait, selon lui, partie du devoir général de diligence et de fidélité qui incombait à A. (en sa qualité de travailleur) en vertu de l'article 321a CO.

Il est certes exact que, même après la libération de l'obligation de travailler, l'obligation de fournir des renseignements, qui constitue un élément du devoir général de diligence et de fidélité, ne devient pas totalement caduque mais qu'elle persiste dans une mesure limitée. Cette prétendue violation ne peut cependant pas non plus justifier la résiliation immédiate intervenue le 2 juillet 2008. Le licenciement immédiat a mis fin non seulement aux rapports de travail mais aussi au devoir général de fidélité du demandeur. Il s'ensuit que, dès le 2 juillet 2008, celui-ci n'était plus tenu de fournir des renseignements à Y. Par ailleurs, le court laps de temps compris entre la libération de l'obligation de travailler au 30 juin 2008 et le licenciement immédiat du 2 juillet 2008 ne lui laissait pas le temps nécessaire pour remplir l'obligation de fournir des renseignements qui demeurait éventuellement. Il est caractéristique que Y. n'allègue pas de façon

argumentée que, d'une part, A. a été invité durant cette période à fournir des renseignements sur les projets et que, d'autre part, il a refusé de donner les renseignements demandés. Dans ses différents courriers, Y. n'a attiré l'attention de A. sur ses devoirs de diligence et de fidélité que de manière générale, mais il n'a pas précisé les indications concrètes et les renseignements sur les projets dont il avait besoin et qu'il exigeait de A. Celui-ci ne savait donc pas du tout ce que Y. attendait de lui. En outre, Y. ne conteste pas avoir pu poursuivre les projets qui avaient été confiés à A. en dépit de l'absence prétendue de renseignements. Par ailleurs, il a confirmé par courrier du 15 juillet 2008 le congé immédiat donné le 2 juillet 2008 déjà et a répété que A. avait refusé de donner les renseignements qui lui étaient demandés. Ce faisant, il signale que la résiliation immédiate du 2 juillet 2008 n'avait pas pour objet de sanctionner un refus de donner des renseignements effectifs à cette date mais d'imposer à A. de fournir des renseignements. Il a donc utilisé la résiliation immédiate comme moyen de faire valoir le droit à obtenir des renseignements auquel il prétendait. On observera cependant qu'une résiliation immédiate ne sert pas à faire valoir des droits mais à sanctionner une grave violation des obligations.

**4.** Il est, en résumé, établi que la résiliation immédiate du 2 juillet 2008 n'était pas justifiée.

*Arrêt de la Cour suprême du canton de Lucerne du 24 mars 2010 (11 09 131) (Traduit de l'allemand)*

*La libre circulation des personnes*

# La croissance et le marché du travail ont besoin de l'immigration

Certaines interventions politiques telles que l'initiative contre l'immigration de masse» remettent en question la libre circulation des personnes avec les pays de l'UE et de l'AELE. Mais c'est une erreur que de s'en prendre globalement à l'immigration. Les faits attestent que pour l'économie suisse, les avantages d'un marché du travail ouvert et perméable l'emportent largement. L'immigration a aussi des effets positifs pour les assurances sociales. **Par René Pfister**



Photo: Keystone/Martin Kuetzli

*L'économie a besoin de travailleurs étrangers, comme ici dans le secteur de la construction.*

Lors des débats sur l'immigration, les détracteurs de la libre circulation des personnes (LCP) et de l'Accord sur la libre circulation des personnes (ALCP) avec l'UE invoquent toujours des arguments globalisants: ils font état d'immigration de masse, de sous-enchère salariale et d'éviction des Suisses du marché du travail ou alors d'immigration ciblée vers un État social et de l'abus de nos assurances sociales. Mais ces arguments ne correspondent pas à la réalité. Les problèmes bel et bien réels tels que l'indépendance fictive peuvent trouver une solution dans le cadre des mesures d'accompagnement sans qu'il soit nécessaire de remettre en question la libre circulation des personnes. Les constatations suivantes rendent compte de l'opinion des employeurs.

## **Le marché du travail a besoin de l'immigration**

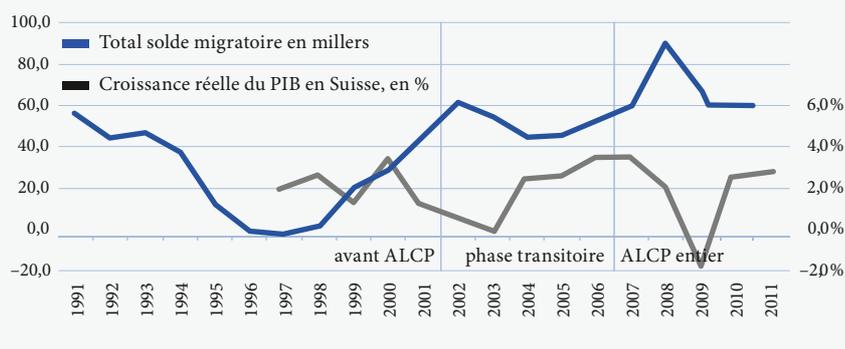
L'immigration en Suisse a nettement augmenté depuis l'introduction de la libre circulation des personnes avec l'UE et l'AELE (cf. graphique 1). Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), la part des actifs étrangers a atteint, avec 1,27 million de per-

sonnes à fin 2010, 27 pour cent de l'offre de main-d'œuvre. Sur ce total, 988 000 sont domiciliées en Suisse. La part des étrangers à la population résidente (fin 2010: 7,8 millions) se situe selon les derniers chiffres à 22,3 pour cent.

Ce qui est plus important dans une perspective économique, c'est que grâce à la LCP, ce sont surtout des personnes bien formées qui viennent en Suisse (cf. graphique 2). Vu le manque de personnel spécialisé constaté dans de nombreuses branches, l'économie en a besoin. C'est ainsi que selon la statistique de l'emploi (STATEM), 33 pour cent des entreprises ont annoncé pour le 2e trimestre 2011 des difficultés dans le recrutement de personnel qualifié, soit 4,4 pour cent de plus que l'année précédente. Cette tendance à la pénurie de personnel devrait durer assez longtemps du fait de l'évolution démographique (faible taux de natalité et vieillissement). Une menace de diminution de la population active existe bel et bien en dépit de l'immigration. Dans un de ses scénarios, l'OFS retient la probabilité d'un recul régulier de la part des actifs déjà dès 2022.

Graphique 1

## Solde migratoire et croissance réelle du PIB



Source: OCDE/BFM/ZEMIS, estimations OFS

## Effets positifs de la LCP

Les conséquences de la libre circulation des personnes sur le marché suisse du travail ont fait l'objet depuis 2004 de six «rapports de l'Observatoire» de la Confédération sur la LCP. Ils sont tous arrivés à la conclusion que l'immigration, sous le régime de la libre circulation des personnes, avait des conséquences positives sur le marché suisse du travail. Les constats suivants sont importants:

- L'immigration suit l'évolution conjoncturelle et les besoins de l'économie. Elle a beaucoup augmenté au cours des années d'expansion 2006 à 2008 et a permis la pleine réalisation des opportunités de croissance qui ont favorisé ce boom. Elle a ensuite reculé, avec un certain retard, suite à la récession, de sorte que les nouvelles arrivées effectives sur le marché du travail en provenance des pays de l'UE-17/AELE ont été en 2009 inférieures d'à peine 20 pour cent à celles de 2008.
- L'immigration vient pour l'essentiel compléter l'offre intérieure de main-d'œuvre et ne fait apparaître que des effets d'éviction marginaux. L'orientation de la demande se traduit par une répartition diversifiée de la main-d'œuvre entre les différentes branches et entreprises.
- L'ouverture du marché du travail européen a fait ses preuves d'un point de vue qualitatif: la formation des immigrants en provenance de l'UE-17/AELE est d'une qualité supérieure à la moyenne et, depuis 2006, le taux d'activité de ces personnes est même supérieur à celui des Suisses.

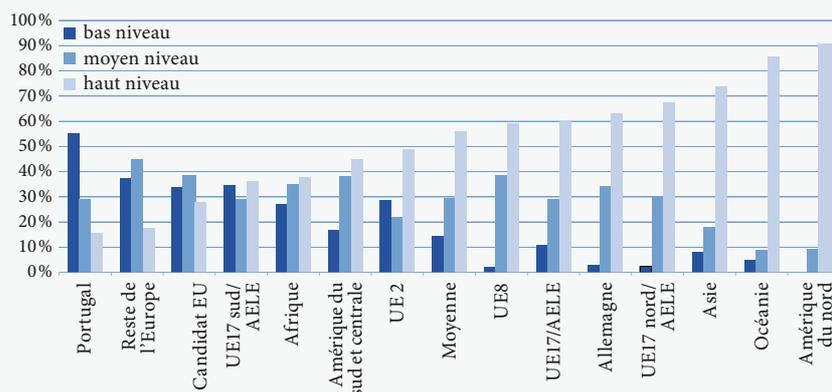
- L'évolution et la structure du chômage font aussi apparaître les modèles observés antérieurement depuis l'introduction de la libre circulation des personnes. Par ailleurs, elles sont aussi déterminées par l'évolution différenciée de la conjoncture dans les différentes branches. La nette différence entre les taux de chômage des Suisses et des étrangers s'explique principalement par le taux de chômage élevé chez les ressortissants de pays tiers qui séjournent depuis longtemps en Suisse.
- L'évolution de l'immigration n'a pas influencé l'évolution des salaires et des structures de salaires de manière significative. Les mesures d'accompagnement ont certainement contribué à ce résultat. L'effet légèrement modérateur observé dans les catégories de revenus élevées allège un peu les

coûts du travail élevés en Suisse. Il ne pose pas de problème de politique sociale. La structure des salaires est demeurée étonnamment stable depuis l'entrée en vigueur de l'ALCP. Entre 2002 et 2010, les salaires ont continué d'augmenter, de 1,4 pour cent par an en valeur nominale et de 0,6 pour cent en valeur réelle.

- L'ouverture du marché du travail suisse aux travailleurs européens n'engendre pas de «tourisme social». En revanche, les assurances sociales tirent profit du fait que la part des ressortissants de l'UE-25 aux revenus soumis à cotisations a constamment augmenté depuis 1997, alors que la part des Suisses a diminué. Les cotisations des ressortissants de l'UE-25 au 1<sup>er</sup> pilier ont beaucoup plus augmenté que leur part aux prestations de l'AVS, AI, PC, APG. Le recul des rentes AI est même plus marqué chez les ressortissants européens que chez les Suisses.
- Pendant la crise, l'immigration a eu un effet stabilisateur. Au cours de la récession, elle a soutenu la conjoncture suisse grâce à ses effets positifs sur les dépenses de consommation et les investissements dans la construction. Par rapport à ce qui s'est passé dans de nombreux pays industrialisés et dans les pays voisins du nôtre, le repli de l'activité économique de 2009 a été moins marqué et notre économie a pu retrouver plus rapidement son niveau d'avant la crise. Grâce à la libre circulation des personnes, le pro- ▶

Graphique 2

## Niveau de formation des travailleurs immigrants par groupe de pays 2003-2009



Source: ESPA

- ▶ duit intérieur brut (PIB) a augmenté durablement de 1 pour cent au moins, ce qui correspond à 4 à 5 milliards de francs.

### **Salaires protégés par les mesures d'accompagnement**

Afin de protéger les travailleurs suisses et étrangers de la sous-enchère salariale et des abus depuis l'introduction de la LCP, des mesures d'accompagnement (FlaM) sont entrées en vigueur en 2004. Elles ont été renforcées en 2006 et leur exécution a été optimisée en 2009. Elles sont réglementées dans la loi sur les travailleurs détachés et garantissent le respect des conditions de salaire et de travail. Elles permettent, en cas d'abus sur les salaires fixés dans les conventions collectives de travail (CCT), de leur conférer force obligatoire ou de prescrire des salaires minimaux dans les contrats-types de travail.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) rend compte chaque année de l'application des mesures d'accompagnement. Il ressort des rapports élaborés à ce jour que ces mesures forment un dispositif efficace pour appliquer les conditions de salaire et de travail applicables en Suisse. Les constats suivants s'imposent:

- Les contrôles exigés par la loi sont appliqués et ils n'ont cessé d'augmenter depuis 2005. La cible de contrôle des travailleurs détachés, fixée à 50 pour cent de leurs effectifs, a été dépassée.
- Les conditions de travail minimales sont la plupart du temps respectées, les contrôles sont efficaces. En 2010, les commissions tripartites de branches sans CCT ont annoncé dans 12 pour cent des entreprises contrôlées détachant des travailleurs et chez 6 pour cent des employeurs suisses contrôlés des sous-enchères sur les salaires usuels. Les commissions paritaires qui interviennent sur la base de soupçons ont annoncé beaucoup plus d'infractions et de sous-enchères sur les sa-

lares minimaux. Mais le fait que seulement 30 pour cent environ de ces cas soient sanctionnés montre qu'il s'agit bien souvent de bagatelles.

- Les infractions sont sanctionnées: Dans le cadre de la procédure d'annonce, en 2010, 1126 entreprises détachant des travailleurs ont reçu un avertissement, 1174 une amende et 199 autres se sont vu interdire d'offrir des services parce qu'elles n'ont pas payé leurs amendes. Dans les branches sans CCT, des sanc-

### *«L'ouverture du marché du travail européen a fait ses preuves d'un point de vue qualitatif.»*

tions pour infractions à la loi sur les travailleurs détachés ont été prononcées contre 111 entreprises pour infractions, par exemple en matière de temps de travail. Ainsi, par rapport à 2009, le nombre de sanctions prononcées contre les entreprises détachant des travailleurs a été sensiblement moins élevé.

- Les sanctions sont efficaces: Les entreprises s'efforcent de se comporter correctement. C'est ce qui ressort du faible taux de récidive dans la procédure d'annonce et du très large succès des procédures de conciliation. En 2010, des procédures de conciliation pour sous-enchère salariale ont été menées pour 413 entreprises sans CCT. Le dénouement a été positif dans 85 pour cent de ces cas puisque par exemple des versements de salaire ont eu lieu ultérieurement. Dans le cas des entreprises avec CCT, 151 procédures de conciliation ont été engagées; elles ont même connu un heureux dénouement à raison de 87 pour cent. Cela montre que les infractions d'ordre salarial s'expliquent souvent par l'ignorance des prescriptions en vigueur.

### **Durcissement des mesures contre la fausse indépendance**

Le nombre des fournisseurs de prestations indépendants tenus de s'annoncer s'est sensiblement accru: il est passé de 5471 en 2005 à 14 738 en 2010. Mais l'engagement professionnel de ces personnes porte sur un temps relativement court et leur part à l'emploi est faible. Dans certaines branches et régions, le phénomène de l'indépendance fictive est perçu comme un problème sérieux. Il s'agit d'indépendance simulée destinée à contourner des prescriptions sur les salaires minimaux et les normes de protection relevant du droit du travail et des assurances sociales. Selon les commissions de contrôle, il y a eu, en 2010, présomption de fausse indépendance dans 23 pour cent des cas contrôlés dans des branches avec CCT et dans 15 pour cent des cas contrôlés dans des branches sans CCT.

Les partenaires sociaux et la Confédération prennent ce problème au sérieux. C'est pourquoi le Conseil fédéral a soumis à consultation à fin septembre de nouvelles mesures pour éviter des tentatives de contourner des dispositions relatives aux salaires et au travail. Les indépendants étrangers fournisseurs de services seront astreints à fournir des documents; en cas d'infraction, des sanctions telles que des amendes ou des déclarations de renvois pourront être prononcées. En outre, les employeurs suisses qui ne respectent pas les salaires minimaux obligatoires des contrats-types de travail pourront aussi se voir infliger des amendes. Enfin, les possibilités de sanctions prévues dans les conventions collectives de travail telles que les peines conventionnelles pourront faire l'objet d'une procédure accélérée et les conventions collectives pourront être déclarées de force obligatoire. ■

Sources: Prise de position de l'Union patronale suisse et fiches d'information d'economiesuisse. Davantage d'informations sous: [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch) et [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

Souhaitez-vous obtenir régulièrement des informations actualisées sur des sujets susceptibles de vous intéresser en tant qu'employeur?

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

## Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:  
[www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)

Plus d'informations:  
Lenzin+Partner, 062 844 44 88,  
[info@lenzinundpartner.ch](mailto:info@lenzinundpartner.ch)  
[www.lenzinundpartner.ch](http://www.lenzinundpartner.ch)

**Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.**

Et quel bénéfice en tirons-nous?

Vous réduisez le risque de contrôles des autorités et, en tant qu'employeur, vous en profitez.

Parce que nous pouvons prouver l'égalité des salaires?

Oui. Cela améliore votre image, vos collaboratrices et collaborateurs sont plus motivés et le recrutement est plus facile.

Alors c'est d'accord, nous participons au Dialogue!

Super. Bienvenue dans notre Dialogue!

## Dialogue sur l'égalité des salaires destiné aux entreprises – Profitez-en vous aussi!

Volonté, partenariat, efficacité – ainsi se résume le dialogue sur l'égalité des salaires, initié et soutenu par les associations faitières des employeurs et des travailleurs ainsi que par la Confédération.

Toutes les entreprises peuvent participer à ce dialogue sur une base volontaire et vérifier que leur système salarial respecte le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

Mobilisez-vous pour des salaires égaux entre hommes et femmes. Et tirez-en bénéfice puisque cette égalité, en vous mettant dans la position d'un employeur progressiste, est un plus pour votre entreprise.

[www.dialogue-egalite-salaires.ch](http://www.dialogue-egalite-salaires.ch)

  
Lohngleichheitsdialog  
Dialogue sur l'égalité des salaires  
Dialogo sulla parità salariale

*La libre circulation des personnes*

# Pourquoi les entreprises suisses ont besoin de collaborateurs étrangers

En Suisse, plus d'un quart de la population active est d'origine étrangère. Ce sont pour la plupart des travailleurs très recherchés, comme le confirment ci-dessous Novartis, Swisscom, Sulzer et l'Hôpital de l'Île à Berne, dont l'opinion coïncide assurément avec celle de nombreuses autres entreprises et institutions de diverses branches. La libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE joue dans ce contexte un rôle essentiel. **Par Daniela Baumann**

Quel profit l'économie suisse tire-t-elle de la libre-circulation des personnes? Quelles seraient les conséquences d'une restriction de l'immigration? A titre emblématique, quatre célèbres entreprises suisses actives dans l'industrie pharmaceutique, les télécommunications, les machines et métaux et la santé soulignent ici toute l'importance que revêt l'accord de libre circulation des personnes avec l'UE pour l'économie et le marché du travail. Elles nous rappellent que cet accord leur est indispensable pour obtenir le personnel spécialisé dont elles ont besoin dans certains secteurs. Par ailleurs, elles font état de difficultés pour le recrutement de ressortissants d'États tiers situés hors UE/AELE.

## **Swisscom: spécialistes TIC demandés**

Le problème qui se pose à Swisscom est celui de la pénurie de personnel spécialisé, notamment dans le secteur des

technologies d'information. «Pour nous, la libre circulation des personnes est essentielle si nous voulons rester en mesure de recruter suffisamment de spécialistes TIC, explique la porte-parole Annina Merk. L'accord passé avec l'UE a

*«La libre circulation des personnes est nécessaire pour recruter des spécialistes en TIC.»*

facilité l'embauche d'étrangers. Si on le dénonçait, Swisscom craint, dans le «cas le plus défavorable», que des postes ne puissent pas être occupés ou des projets réalisés en temps voulu. «Cela aurait des conséquences négatives pour nos affaires», affirme M. Merk.

Le leader suisse des télécom, domicilié dans la bourgade bernoise de Worblaufen, a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires net de 12 milliards de francs. Environ 16 pour cent des 16 000 emplois à plein temps qu'offre Swisscom en Suisse – soit environ 2 500 postes – sont occupés par des travailleurs étrangers provenant essentiellement de l'espace UE/AELE.

## **Chez Sulzer, le risque de transfert serait aggravé**

Même constat chez Sulzer, célèbre entreprise spécialisée dans la construction de machines et installations, les technologies de traitement de surface et la maintenance de turbines, générateurs et moteurs. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel de 3,2 milliards de francs et compte environ 15 000 collaborateurs sur 160 sites dans le monde entier. En Suisse, où elle est domiciliée à Winterthur, elle occupe quelque 1 300 collaborateurs. Pour maintenir ce chiffre, Sulzer a besoin de la libre circulation des personnes (LCP). Beat Sigrist, son responsable RH, estime qu'un éventuel retour au régime du contingentement entraînerait «une accélération du transfert d'emplois hors de Suisse».

La maison Sulzer, précise-t-il, dépend particulièrement du personnel étranger pour ses secteurs d'ingénierie et à moyen terme, elle aura même du mal à pourvoir tous ses postes grâce aux ressortissants de l'UE. «Pour le domaine des machines en particulier, nous sommes particulièrement tributaires du personnel venant d'États tiers. Mais obtenir ce personnel ressemble de plus en plus au parcours du combattant». Actuelle-

*Davantage d'emplois offerts que de spécialistes suisses dans le domaine des TIC: Swisscom doit donc recruter à l'étranger les professionnels qui lui manquent.*

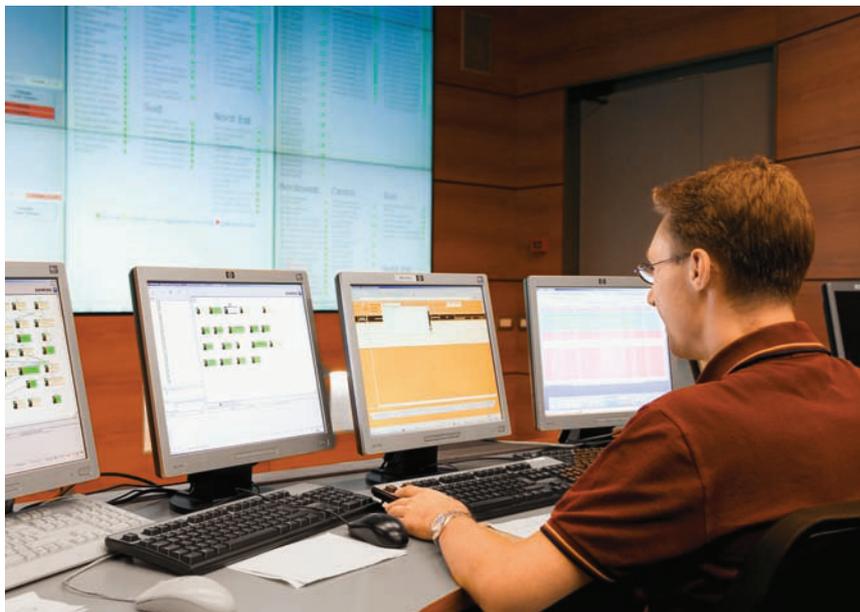


Photo: Swisscom

ment, le régime qui s'applique aux travailleurs issus d'États tiers équivaut pratiquement à un contingentement; sans compter qu'on ne peut les engager que si aucun travailleur équivalent n'est disponible ni sur le marché intérieur ni sur celui de l'UE-/AELE. «Et les efforts déployés pour recruter ce personnel dans marchés suisse et communautaire doivent être prouvés», martèle M. Sigrist, qui ajoute: «cette obligation fera l'objet d'une définition encore plus rigoureuse à l'avenir. Nous voudrions au contraire bénéficier d'une procédure plus souple.»

### Hôpital de l'Île: capacités et qualité des prestations menacés

Le même discours est tenu à l'Hôpital de l'Île à Berne, l'un des principaux hôpitaux universitaires de Suisse avec ses 7000 collaborateurs, dont un quart est d'origine étrangère. Le directeur du personnel Markus Lüdi signale que dans le débat sur la libre circulation, on tend à oublier le fait que les hôpitaux ont aussi besoin de bons professionnels provenant de pays hors UE-/AELE, tels les États-Unis ou le Canada. «Or cette zone de recrutement demeure soumise à de fastidieuses procédures d'autorisation. Depuis l'introduction de la libre circulation

*«Embaucher du personnel d'États tiers est devenu beaucoup plus difficile.»*

des personnes avec l'UE, il est devenu beaucoup plus difficile d'engager du personnel d'États tiers.»

L'activité centrale de l'hôpital universitaire bernois comprend les services médicaux, l'enseignement et la recherche, ainsi que la formation aux divers métiers de la santé. L'établissement n'oppose que 700 millions de francs de recettes à peine à ses quelque 1,1 milliard de francs de dépenses et la différence est prise en charge par le canton. Sans collaborateurs étrangers, les prestations de l'Hôpital de l'Île, comme celles de tous les grands hôpitaux suisses, ne



*A Abou Dhabi, par exemple, le personnel de Sulzer est aussi international qu'en Suisse.*

seraient plus assurées dans les quantités actuelles, ni dans la même qualité, souligne M. Lüdi. En cas de restriction de la libre circulation, le responsable du personnel craint en particulier une pénurie sensible de spécialistes dans les secteurs chirurgie, médecine intensive et diagnostic. Il plaide donc pour une «culture de l'ouverture des frontières»: «A l'inverse, insiste-t-il, il est essentiel que les futurs éléments de la relève suisse en médecine et en recherche soient bien accueillis à l'étranger et y trouvent de bonnes occasions de formation continue à des postes exigeants.»

### Novartis: nombreux frontaliers

Chez Novartis, entreprise pharmaceutique suisse active dans plus de 140 pays, on met en évidence les avantages de la LCP pour l'économie nationale: «L'accord bilatéral avec l'UE, et plus particulièrement la libre circulation des personnes, a grandement contribué au succès économique que la Suisse a connu ces dernières années», rappelle Armin Züst, chef de Novartis Suisse. Sans cet accord, précise-t-il, la société Novartis ne pourrait pas être aussi active qu'elle l'est au-

jourd'hui dans le domaine de la recherche et le développement ni dans celui de la production. Grâce aux nouveaux médicaments et thérapies qu'elle a développés l'an dernier, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 52,7 milliards de francs, dont 608 millions sur sol suisse.

Cette pharma domiciliée à Bâle emploie plus de 119 000 personnes dans le monde, dont 12 500 en Suisse. Les Suisses forment un tiers de l'effectif helvétique, les ressortissants de l'UE-/AELE un peu plus de la moitié et les ressortissants d'États tiers le reste des 90 nationalités que représente au total le personnel de la société. Près de 14 pour cent des employés de la région de Bâle vivent en Allemagne et plus de 20 pour cent en France. De nombreux employés viennent également de Grande-Bretagne et d'Italie. Comme le relève Armin Züst, «toute atteinte à la libre circulation des personnes ne mettrait pas en danger les seuls emplois de Novartis. De chacun des 12 500 postes offerts par Novartis en Suisse dépendent 4 postes supplémentaires, liés aux acquisitions de biens et de services de la multinationale.» ■

# Un bilan positif pour la Suisse

Il n'y a aucune raison de remettre en cause la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE. Elle fournit une contribution déterminante au nécessaire renforcement du marché suisse du travail et a des effets positifs sur le potentiel de croissance de notre économie. Ses corollaires négatifs peuvent être combattus grâce à une politique adéquate dans le cadre des mesures d'accompagnement. **Par Thomas Daum**

Divers rapports et études ainsi que les expériences faites par les entreprises montrent que la libre circulation des personnes vient combler les lacunes du marché suisse du travail qui représentent un frein à la croissance. Si l'accès aisé à une main-d'œuvre spécialisée est capital pour notre pays et son économie de haut niveau, il ne peut en revanche guère être garanti sur notre seul marché de l'emploi national, relativement petit (voir article à la page 48). Un champ de recherche étendu à l'UE/AELE et à quelques Etats tiers triés sur le volet offre alors le complément nécessaire.

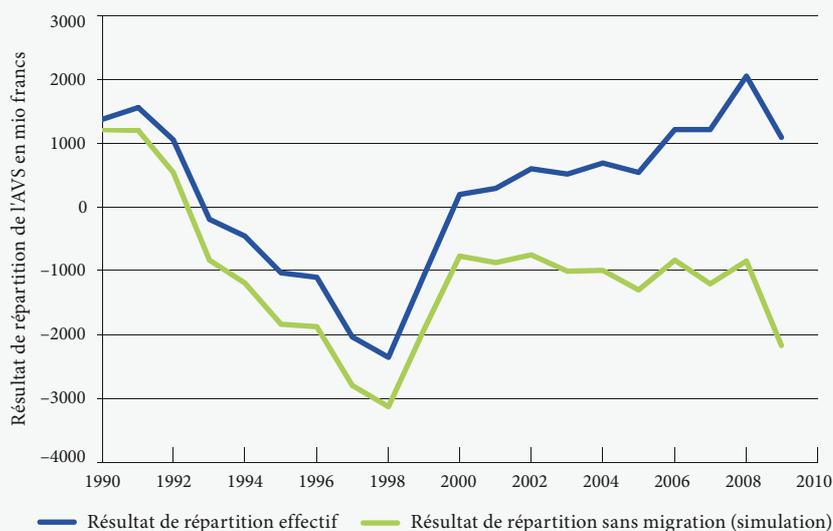
Ce complément fait aussi ses preuves sur le plan qualitatif: les immigrants issus des 17 pays de l'UE/AELE ont un niveau de formation supérieur à la moyenne et leur taux d'occupation dépasse même celui des Suisses et Suissesses.

L'offre de travailleurs, grâce à cette consolidation structurelle appréciable, se répercute de manière positive sur le potentiel de croissance de notre économie. Le besoin structurel appelant à

*«On s'attend à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée due au vieillissement démographique.»*

l'ouverture du marché de l'emploi devient encore plus criant si l'on pense à l'évolution démographique et à la baisse de l'offre indigène de travail qui l'accompagne. Déjà à l'horizon 2015, il faut s'attendre à une pénurie de main-d'œuvre en raison du vieillissement démographique. Le manque de personnel

## L'immigration est bénéfique pour l'AVS



Source: OFS

spécialisé que l'on constate déjà aujourd'hui va encore s'accroître.

### Le contrôle d'accès unidirectionnel n'est pas une alternative

Les détracteurs de la libre circulation des personnes exigent régulièrement que la Suisse contrôle de manière autonome l'immigration en provenance des Etats de l'UE, arguant que l'attrait de notre pays lui permettrait de choisir les travailleurs étrangers nécessaires. Cette attitude occulte le fait que l'attrait de la Suisse tient pour beaucoup à une véritable ouverture de son marché de l'emploi à l'Europe. Etablir un contrôle d'accès unidirectionnel n'est pas une alternative. En revenir au contingentement tel que nous le connaissons pour l'immigration à partir des Etats dits «tiers» constituerait un retour à davantage d'administration et à une plus grande insécurité face aux décisions, tant dans les entreprises que pour les immigrants.

L'affectation des travailleurs serait à nouveau tributaire des décisions bureaucratiques au lieu d'être guidée par la demande des entreprises et seuls les adeptes d'une économie planifiée sont susceptibles de s'en réjouir. Un contrôle unilatéral ne contribuerait en outre aucunement à garantir l'accès de la main-d'œuvre suisse au marché du travail européen et sans l'accord sur la libre circulation des personnes, les règles appliquées à l'échelle européenne pour la coordination des assurances sociales et la reconnaissance des diplômes seraient caduques. Un sérieux obstacle à la mobilité des actifs qualifiés, indigènes et étrangers, que le travail amène toujours plus souvent dans différents pays d'accueil.

Tandis que d'autres pays introduisent des mesures spéciales visant à renforcer leur attrait à l'égard des professionnels qualifiés dans la «guerre des talents» qui fait rage, voici que la Suisse risque

de remettre le sien en cause en retournant à l'ancienne réglementation.

### Pas d'impact négatif sur les assurances sociales

L'affirmation souvent reprise selon laquelle l'immigration en provenance de l'UE pousse le taux de chômage à la hausse et vise dans de nombreux cas à tirer profit de nos assurances sociales est largement démentie par les faits. L'assurance-chômage n'a pas été sollicitée à l'excès par les ressortissants de l'UE. Les personnes actives venues récemment de l'UE ne laissent aucune empreinte blâmable sur l'assurance invalidité ni sur l'aide sociale helvétiques et ils sont dans l'ensemble d'importants contributeurs nets du 1<sup>er</sup> pilier. L'office fédéral des assurances sociales a calculé en effet que l'immigration étoffe le compte AVS de plusieurs milliards. La libre circulation des personnes nous donne ainsi un peu plus de temps pour procéder à la révision de l'AVS.

### Les mesures d'accompagnement fonctionnent

Bien que les FlaM impliquent certaines interventions sur le marché suisse du travail, l'Union patronale suisse (UPS) souscrit à leur application rigoureuse. Mais leur domaine d'application doit se limiter strictement à la lutte contre les abus liés à l'ouverture du marché du travail négociée avec l'UE. Il faut rejeter résolument les tentatives d'instrumentaliser les FlaM et d'en faire une réglementation générale du marché du travail suisse indépendante de la migra-



«Revenir au contingentement n'est pas une alternative», explique Thomas Daum.

tion de la main-d'œuvre. Sur la base d'une interprétation unilatérale du dernier rapport sur les mesures d'accompagnement, les syndicats dénoncent, sans aucun fondement, un état de crise dans l'application de ces mesures. Et à partir de cette analyse erronée, ils exigent un durcissement des FlaM qui va bien au-delà de la lutte contre le dumping salarial.

L'Union patronale suisse dénonce cette poussée de fièvre régulatrice. Mais elle est tout à fait prête à remédier aux déficiences démontrées au niveau de l'exécution. Cette remarque vaut par exemple pour ce qui est de la meilleure application des contrats-types de travail par la fixation de salaires minimaux impératifs ou pour le problème des pseudo-indépendants, actuellement examiné par un groupe de travail du Seco. Là aussi, il faut veiller à ce que ces me-

sures de protection supplémentaires ne se traduisent pas par des distorsions de concurrence susceptibles de pénaliser des entreprises du pays.

### Un bienfait pour la Suisse

Au vu des expériences et des analyses faites jusqu'ici, la libre-circulation des personnes apparaît comme un avantage pour la Suisse autant qu'une condition indispensable à la poursuite de sa croissance économique. Pour autant, nous ne sous-estimons nullement ses conséquences sur le marché de l'immobilier ni les contraintes imposées aux infrastructures ou au corps social.

Mais la pratique d'une politique adéquate doit pouvoir permettre d'atténuer ces effets de telle sorte que le bilan général demeure clairement positif. Ceux qui veulent réduire ou abolir la libre circulation des personnes doivent accepter la perspective d'un affaiblissement considérable de la place helvétique. Car les entreprises de chez nous perdraient non seulement l'accès au marché du travail de l'UE, mais aussi, à cause de la clause guillotine, tous les avantages des accords bilatéraux I, en particulier l'accès non discriminatoire au marché intérieur européen. Au lieu de nous exposer à un risque aussi élevé, économique d'abord, puis social, nous devrions engager un débat constructif sur les moyens d'atténuer les effets secondaires de l'immigration. ■

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale Suisse.

## Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse  
8027 Zurich  
Tél. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89

## Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.- par mois (CHF 2'160.- par an) exonérés de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP).  
Plus d'informations sur le site [www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch).

*Union patronale suisse*

# Non à la ratification de la Charte sociale européenne!

Réunis le 18 octobre dernier à Berne, les promoteurs de la campagne «Pro charte sociale» ont exigé la ratification par la Suisse de la Charte sociale européenne révisée. L'Union patronale suisse est résolument opposée à cette revendication parce qu'elle entraînerait une extension injustifiée du droit social helvétique.

Lors d'une manifestation organisée à Berne pour célébrer les 50 ans de la Charte sociale européenne, les organisateurs de la campagne «Pro charte sociale» ont exigé la ratification de cet instrument par la Suisse. Puisque 43 Etats membres du Conseil de l'Europe sur 47 ont reconnu cette charte, la Suisse ne saurait, déclarent-ils, s'en abstenir plus longtemps.

## Deux rejets par le Parlement

L'Union patronale suisse rejette très fermement cette exigence. La ratification de la Charte a été à juste titre refusée par notre Parlement en 1987 et en 2004 en raison de son incompatibilité avec le droit suisse. Or, cette situation n'a pas changé – surtout si l'on tient compte du caractère dynamique des droits stipulés dans la charte.

La Charte sociale européenne votée en 1961 et révisée en 1996 énonce des droits sociaux et traduit la volonté politique d'imposer à l'ensemble des pays du Vieux-Continent une extension de la protection sociale et des prestations sociales. Dans tous les pays concernés, on constate toutefois que ce développement touche toujours plus aux limites de l'acceptabilité économique et financière, sur laquelle ne doivent pas prévaloir des conventions internationales.

## Un mauvais signal politique

Ces dernières années, la Suisse a porté son Etat social à un haut niveau de développement (malgré la non-ratification de la charte!). Dans l'ensemble, notre dispositif social correspond assurément à celui des Etats signataires de la charte, à quelques menues différences positives

ou négatives près. Une extension supplémentaire des droits sociaux et prestations afférentes ne se justifie donc pas pour la Suisse. Face aux défis de l'évolution démographique, la priorité des priorités, en matière de politique sociale, consiste bien plutôt à garantir dans la durée le financement et l'acceptabilité économique de l'Etat social. Pour cela, il nous faut entreprendre dans le domaine des assurances sociales un certain nombre de réformes à l'égard desquelles une ratification de la charte sociale donnerait un signal politique tout à fait contradictoire.

## Incompatibilité avec le droit suisse

L'Union patronale suisse estime que la Suisse ne doit ratifier des conventions internationales que si le droit suisse satisfait totalement à leurs règles. Les impulsions sociales imposées de l'extérieur à la législation suisse ne sont pas acceptables. Ce principe serait violé

par une ratification de la Charte sociale européenne parce que, sur les points suivants notamment, celle-ci contredit le droit suisse: l'organe de contrôle de la Charte interprète l'article 1 (droit au travail) de la Charte dans un sens tel qu'il n'admettrait pas la limitation de l'indemnité due en cas de licenciement abusif à six mois de salaire prévue par l'article 336a de notre Code des obligations. Par ailleurs, l'article 7 de la Charte régit la rémunération des apprentis, intervenant ainsi dans l'autonomie contractuelle et la liberté d'organisation des partenaires sociaux.

Notre rejet de la ratification de la Charte sociale européenne n'est pas à prendre comme le refus d'une protection sociale adéquate et de bonnes prestations sociales en Suisse. Il ne fait que traduire le souci de garantir à notre pays la liberté de définir sa politique sociale de telle sorte que son financement à long terme soit assuré et que ses coûts demeurent supportables pour l'économie. ■ (UPS)

### Exigences de la Charte sociale en bref

Tout Etat ratifiant la Charte sociale (révisée) s'engage en particulier à se considérer comme lié par au moins 6 des 9 articles suivants de la partie II de la Charte (noyau dur):

**Art. 1** Droit au travail; **Art. 5** Droit syndical; **Art. 6** Droit de négociation collective (y compris la grève); **Art. 7** Droit des enfants et des adolescents à la protection; **Art. 12** Droit à la sécurité sociale; **Art. 13** Droit à l'assistance sociale et médicale; **Art. 16** Droit de la famille à une protection sociale, juridique et économique; **Art. 19** Droit des travailleurs migrants et de leurs familles à la protection et à l'assistance; **Art. 20** Droit à l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession, sans discrimination fondée sur le sexe

L'Etat concerné doit aussi remplir les engagements des autres parties de la Charte.  
**Texte intégral sur le site web [www.coe.int](http://www.coe.int)**

*Claudine Amstein*

## Le 2<sup>e</sup> pilier au pied du mur



L'avenir du 2<sup>e</sup> pilier a été le grand oublié de la récente campagne pour les élections fédérales, tout entièrement dominées par l'immigration, le franc fort et le nucléaire. Et pourtant! Notre système de prévoyance professionnelle demeure fragile. Le choc subi en 2008 suite à l'effondrement des marchés n'a pas pu être surmonté: la plupart des institutions ont abordé la dégringolade boursière de l'été sans avoir pu reconstituer de réserves.

A moins d'un improbable – et surtout durable – regain d'optimisme de la part des investisseurs, de nombreuses caisses de pension se dirigent tout droit vers un assainissement dans les mois à venir. Gel des rentes ou augmentation des cotisations sont déjà programmés.

Un an et demi après le refus par 73 pour cent du peuple suisse de l'abaissement du taux de conversion, ce ratio qui permet de convertir le capital accumulé en rentes, la nécessité de réformer le 2<sup>e</sup> pilier revient comme un boomerang. Les rendements financiers sont insuffisants pour pourvoir aux engagements de la majorité des caisses. Et cela même si l'espérance de vie des assurés ne s'allongeait pas.

Plaider pour le statu quo revient à s'en remettre entièrement aux aléas des marchés. Une attitude franchement irresponsable lorsque l'on sait que les rendements obligataires sûrs, ces placements sans risques qui servaient du 4 pour cent au minimum dans les années 1990, ne rapportent pratiquement plus rien. Et cela ne va pas changer de sitôt puisque la

banque centrale américaine a promis de maintenir les taux à presque zéro jusqu'au milieu de l'année 2013.

Pour dégager du rendement, aujourd'hui, il n'y a guère d'alternatives aux matières premières, hedge funds ou dettes «compromises». A l'heure où les milieux de tous bords appellent les établissements financiers à cesser de jouer au casino de la banque d'affaires, est-il vraiment opportun de pousser les fonds de prévoyance dans un tel travers?

La donne a changé et le 2<sup>e</sup> pilier n'a plus les moyens de ses promesses. C'est un fait. Et l'on peut débattre tout ce que l'on voudra, il n'y a que deux options: augmenter les prélèvements sur les salaires et les cotisations des employeurs ou diminuer les rentes. Il faut en faire son deuil, la bourse ne viendra pas à la rescousse.

La première méthode serait un véritable poison dans le contexte économique actuel. Reste l'abaissement du taux de conversion. L'idée doit faire son chemin, malgré les réticences. Même s'ils ne l'ont pas abordée durant la campagne, les politiques seront contraints de l'empoigner rapidement. Il en va de la pérennité de notre système des trois piliers, un modèle de prévoyance que nombre de pays nous envient.

---

Claudine Amstein est directrice de la CVCI.

*Electrolux Suisse*

## Le modèle suisse dans le groupe suédois

Electrolux Suisse a remporté cette année le «Prix du meilleur employeur suisse». Le fabricant suisse d'appareils électroménagers du groupe occupe environ 960 collaborateurs en Suisse. Il produit à Schwanden des appareils innovants tant pour le marché intérieur que pour l'exportation. Le CEO Peter Barandun explique pourquoi l'entreprise est si aimée de ses collaborateurs et pourquoi son équipe est considérée comme un modèle dans l'ensemble du groupe. **Par Michael Zollinger**

«Les collaborateurs occupent une place centrale dans notre entreprise. Il faut occuper les personnes les plus qualifiées pour satisfaire parfaitement la clientèle, affirme Peter Barandun avec conviction. Cela fait 15 ans que le Grisonais travaille chez Electrolux dont il est le CEO pour la Suisse depuis huit ans. C'est pendant cette période que l'entreprise, en tant qu'entité du groupe suédois, a connu ces dernières années une croissance régulière. La production glaronnaise de la société suisse est considérée dans tout le groupe comme un modèle, en raison des excellents résultats qu'elle obtient régulièrement. La grande liberté sur laquelle la maison-mère suédoise a misé est très importante, estime M. Barandun. La société suisse a aussi bénéficié de la solidité du groupe suédois en matière d'image de marque, au niveau des achats ou dans la recherche et le développement. Pour Monsieur Barandun, le succès d'Electrolux Suisse s'explique en grande partie par la philosophie adoptée par la direction: «Nous voulons que les collaborateurs pensent et agissent comme si Electrolux était leur propre entreprise».

### La transparence est décisive

A cet égard, la transparence est essentielle. La stratégie élaborée en commun avec la direction élargie devient tout simplement transparente pour l'ensemble du personnel. C'est une réalité vécue, même lorsque le climat devient plus rude. Récemment, le groupe tout entier a été mis sous pression et il a même fallu supprimer davantage de postes en dehors de Suisse. M. Barandun et son équipe dirigeante ont dû alors se rapprocher encore davantage de leurs collaborateurs. Le CEO se rend désor-



*Peter Barandun, CEO d'Electrolux.*

mais une fois par année dans les régions et départements de l'entrepris. Tous les collaborateurs lui annoncent alors de bonnes nouvelles et font état auprès de lui du potentiel d'amélioration local. C'est pour eux l'occasion de formuler leurs souhaits auprès de la direction». Un choix est opéré parmi 200 thèmes à l'ordre du jour et des mesures sont élaborées et mises en œuvre.

Indépendamment du fait que le «domaine professionnel» n'est pas de la responsabilité de M. Barandun, il faut préciser qu'Electrolux ne vend pas directement ses produits au consommateur final, mais que l'entreprise recourt à un système sélectif de distribution pour la marque Electrolux. Les marques AEG et Zanus sont également offertes dans le commerce intermédiaire ainsi que dans les grandes surfaces. La nouvelle stratégie de l'entreprise a été communiquée à la fin de l'année dernière.

Une cible de vente de 500 000 appareils a été définie pour l'année 2014. Il y a eu là un signal fort et les collaborateurs ont compris qu'en dépit des circonstances difficiles du marché, l'entreprise continue à aller de l'avant.

### Un avenir pour le Swiss Made

L'année dernière, Electrolux Suisse a vendu 422 778 appareils en Suisse. L'usine de Schwanden produit une grande partie des appareils à encastrer qui se vendent dans le pays et environ un quart de la production est destinée à l'exportation. Mais selon M. Barandun, cette part pourrait diminuer à l'avenir, parce que la lutte pour les prix devient de plus en plus acharnée en Europe et qu'à l'avenir, certains appareils pourraient être fabriqués à l'étranger. Mais pour le CEO, le «Swiss Made» a toujours sa raison d'être. Parmi les consommateurs finals en Suisse, 12 pour cent sont prêts à payer davantage. Selon un sondage récent GfK, il en va de même de 8 pour cent des investisseurs. Il est essentiel d'identifier et de couvrir les besoins en Suisse, mais aussi de se montrer responsables vis-à-vis de l'économie locale, a encore affirmé avec force Monsieur Barandun. Les normes diffèrent de celles de l'Europe et la forte proportion de locataires du pays joue aussi un rôle. «A l'étranger, une cuisinière doit durer dix ans, alors que chez nous, on attend une durée de vie de 20 ans, explique M. Barandun.

La gamme des appareils fabriqués par Electrolux comprend des armoires frigorifiques, des lave-vaisselle, des machines à laver, des fours, des climatiseurs, de petits appareils et des aspirateurs. Des marques comme AEG ou Zanussi font également partie de l'assortiment

offert chez Electrolux. Au niveau des gros appareils, l'entreprise met l'accent sur les appareils à encastrer et sur ce qui concerne le traitement du linge.

Les autres produits bénéficient aussi des meilleurs soins et continuent à être optimisés, même si les fournisseurs as-

## «Dans notre entreprise, les collaborateurs occupent une place centrale.»

iatiques sont de plus en plus nombreux à venir en Europe pour y mettre sur le marché des machines à laver ou des réfrigérateurs et congélateurs.

Selon M. Barandun, le commerce des appareils à usage artisanal ou industriel, un point fort d'Electrolux, demeure intéressant. «On trouve un appareil Electrolux dans presque toutes les cuisines d'hôtel.» Une nouvelle fabrique a même été construite à Sursee. Elle produit des fours conçus sur la base de souhaits concrets des cuisiniers professionnels. L'innovation permanente est la clé du succès d'entreprises comme Electrolux. Le domaine de la pâtisserie et de la cuisine pour l'Europe est du ressort du dé-

partement du développement qui a son siège à Rothenburg en Bavière. Mais Schwanden est aussi à l'origine d'idées de produits qui réussissent à s'implanter au-delà des frontières de la Suisse. Electrolux avait déjà fait sensation en 1912 avec son premier aspirateur à usage des ménages privés. En 1951, l'entreprise avait lancé sa première machine à laver. Aujourd'hui, les articles qui font recette sont surtout des appareils de ménage révolutionnaires, tels le «Profi Steam» ou de nouveaux articles de cuisine tels le gril plat Teppan Yaki et le wok.

### Innovations et faible consommation d'énergie

Electrolux joue aussi la course en tête pour ce qui est de la diminution de la consommation d'énergie et elle entend rester dans ce peloton. Un bon exemple à citer dans ce domaine est le nouveau sèche-linge actionné par pompe à chaleur. Il fait mieux que le label A puisqu'il permet une consommation inférieure de 50 pour cent. La «durabilité est actuellement une préoccupation majeure», précise M. Barandun. Non seulement parce que l'écologie est aujourd'hui le maître mot, mais parce que c'est un facteur important dans les décisions d'achats. Cela ressort de sondages détaillés effectués auprès de la

clientèle. Pour M. Barandun, Electrolux s'est fixé comme objectif d'offrir des appareils de la meilleure classe d'efficacité énergétique également à des prix attrayants: la protection de l'environnement ne doit pas être une question de prix.»

En outre, le thème de l'innovation ne se limite pas aux produits. Il s'agit toujours de processus. On s'est engagé sur de nouvelles voies dans le service à la clientèle. Electrolux garantit aujourd'hui la réparation d'une machine à laver dans les deux jours dans toute la Suisse, celle d'un réfrigérateur dans les 24 heures.

### Importance de la formation

Pour toutes ces raisons, le personnel est fier de son employeur et travaille volontiers chez Electrolux. Les collaborateurs ont donc donné de bonnes notes à l'entreprise lors de l'enquête menée en vue de l'attribution du «Prix du meilleur employeur suisse», opération à laquelle l'Union patronale suisse est partie prenante. Indépendamment de la transparence et d'une communication active, le CEO revient sur des thèmes tels que l'encadrement du personnel et la formation, domaines sur lesquels l'entreprise a mis un accent tout particulier. Récemment, des modèles de formation ambitieux et généraux ont fait place à des enseignements plus ciblés, individuels. En matière de formation, on travaille à un niveau plus général que celui du département et avec l'un des meilleurs formateurs. Pour Peter Barandun, la formation de cadres est particulièrement importante. Chaque collaborateur peut finalement en bénéficier.

Passionné de cuisine, le patron de 47 ans, trois fois père de famille, peut s'identifier à 100 pour cent aux produits Electrolux. «Nos produits sont fantastiques et ils sont pour moi très importants. Mais ce qui me réjouit vraiment chaque matin lorsque je me rends au travail, ce sont les personnes que je rencontre ici», poursuit-il. Vingt nouveaux collaborateurs sont venus s'ajouter à l'équipe cette année, dans la vente et dans les conseils, en vue de renforcer les liens avec la clientèle. Il n'y a pas la moindre trace de crise chez Electrolux Suisse. ■

*L'innovation permanente est la clé du succès d'entreprises.*



*Génération 50+*

## Le succès grâce à l'expérience

Un nombre sans cesse croissant de travailleurs s'engagent dans un processus de réorientation professionnelle même à un âge avancé. Soit volontairement, parce que leur situation dans l'entreprise ne correspond plus à leurs besoins ou à leurs attentes, soit par obligation parce que leur employeur s'est séparé d'eux. Comment peuvent-ils assurer efficacement leur conversion? Quelles règles leur faut-il observer? Quelques suggestions et conseils tirés de la pratique. **Par Brigitte Reemts et Toni Nadig**



Illustration: iStockphoto.com / Rhoom

*S'intéresser à une nouvelle orientation après 50 ans exige tout d'abord de se pencher sur le changement qui s'opère en nous et autour de nous.*

Aujourd'hui, les travailleurs âgés de 50 ans et plus (la «génération 50+») qui doivent se reconvertir sont généralement actifs depuis 20 à 30 ans. Sur un tel laps de temps, on constate d'un côté que la quasi-totalité des paramètres du monde du travail se modifient, de l'autre que l'individu change également, et avec lui ses valeurs, ses penchants, ses connaissances. Si ces facteurs ne sont pas pris en compte dès le début d'une réorientation, on tombe rapidement dans l'activisme stérile et, finalement, la frustration. La réflexion qui doit présider à toute réorientation doit donc comporter une analyse exacte des mutations

sociales et des changements de profils personnels.

### **Transformation accélérée du monde du travail**

Le monde du travail est aujourd'hui planétaire. Les activités répétitives sont souvent transférées dans les régions aux coûts du travail relativement bas. Est maintenu en Suisse le travail qui exige une bonne formation, des qualifications et de l'expérience. On assiste en conséquence à une transformation permanente des exigences. De nombreux postes en Suisse ne peuvent pas être occupés faute de personnel adé-

quat. Dans le même temps, notre société est de plus en plus dominée par les services – avec toutes les conséquences qui en découlent pour les profils de qualification. Aujourd'hui déjà, 73,6 pour cent de la population active travaillent dans ce secteur. En 1970, ce chiffre était de 45,3 pour cent.

Pour les entreprises, en outre, la mondialisation renforce sans cesse la pression à l'innovation. Aujourd'hui, chaque produit et son prix peuvent être comparés immédiatement à ceux d'autres fournisseurs, de sorte que les entreprises doivent se montrer d'autant plus inventives et que leurs besoins en

savoir-faire s'en trouvent accrus. Cette mutation structurelle et technologique a certes débouché sur la création de nombreux postes de travail, mais destinés uniquement à des collaborateurs bien qualifiés et en perfectionnement permanent. C'est ainsi que selon l'enquête suisse sur la population active ESPA, près de 45 000 postes supplémentaires ont été créés en 2010 et environ 30 000 ces 12 derniers mois.

Formes et rythmes de travail ont aussi considérablement changé. Parallèlement, quasi tous les aspects de notre vie ont subi une accélération. Même si de nombreuses tâches sont automatisées, nous en bénéficions à peine pour les loisirs et reportons ce rythme accéléré sur notre vie sociale. L'accélération est également reconnaissable dans les structures et processus de l'entreprise, toujours plus rapides. Pour nous y adapter, nous élevons notre rythme de vie, travaillons toujours plus, sommes constamment joignables et effectuons le plus de choses possibles en même temps.

### **Mutation des valeurs, compétences et priorités**

Non seulement le monde du travail se modifie, mais nous-mêmes évoluons au cours de notre vie professionnelle. D'une part sur le plan des compétences, d'autre part sous l'angle de nos valeurs et besoins. Les compétences d'abord: le jugement dépréciatif porté sur l'âge ne correspond plus depuis longtemps aux réalités de notre société du savoir. L'âge venant, on développe d'autres aptitudes que les jeunes collaborateurs, mais non moins précieuses. Des enquêtes pertinentes montrent que l'expérience, le capital social (réseau), la pensée stratégique, la compétence sociale ou l'orientation clientèle tendent à augmenter chez les employés âgés – tandis que d'autres facultés (souplesse d'apprentissage, vitesse d'exécution) diminuent plutôt.

On retrouve pareils décalages en matière de penchants et de valeurs. A la mi-cinquantaine, de nombreux collaborateurs plus âgés ont d'autres priorités qu'à 25 ans. Le souci de la carrière n'occupe plus tellement le premier plan et l'on donne davantage d'importance au sens et à la durabilité. On devrait aussi

se poser ces questions de sens et de valeurs avant d'aborder une nouvelle orientation. Il faut que pouvoir et vouloir aillent de pair.

### **S'intéresser activement à sa réorientation**

S'intéresser à une nouvelle orientation après 50 ans exige tout d'abord de se pencher sur le changement qui s'opère en nous et autour de nous. Les personnes concernées constateront ensuite que les modifications mentionnées pour cette nouvelle orientation ne constituent pas un obstacle, mais un champ d'opportunités. La mutation est cependant problématique si la personne estime que, pour sa réorientation, elle pourra sans autre faire valoir n'importe les expériences acquises dans les années 80 et 90 du siècle dernier ou au cours de sa carrière, alors que celles-ci correspondent à un savoir-faire propre à l'entreprise et qu'elles sont donc intransférables. Cela ne fonctionne que dans des cas très rares.

Qui veut postuler à plus de 50 ans devrait aborder la recherche d'emploi très activement et être prêt à prendre des initiatives. Une stratégie passive de candidature sur le marché de l'emploi «ouvert» (en pensant qu'il y aura bien une annonce qui convient) ne suffit pas. Etre actif signifie notamment:

- Etre parfaitement au courant de ses expériences professionnelles, y compris des décalages de compétences et d'intérêts pour les plus âgés. Sur ce point, la bonne nouvelle est que vous n'êtes jamais en concurrence avec de plus jeunes, qui ne peuvent pas avoir vos connaissances.
- Avoir un but et prendre une décision. Etre «ouvert à toute proposition» n'est pas un but, mais trahit une capacité de décision défaillante.
- Analyser le marché et ne pas s'attendre à ce qu'une entreprise vienne vous chercher. Cherchez vous-même une entreprise qui a besoin de vos connaissances et tenez compte de ce qu'il lui faut... au lieu du contraire.
- Constituer ou développer un réseau et récolter des informations. Recherchez le contact personnel pour avoir accès à des informations sur le mar-

ché du travail caché. Vous êtes plus convaincant en personne que votre année de naissance sur le papier !

- Aller avec son temps: votre réseau personnel, issu de vos périodes de formation, ou de votre adhésion à des clubs pendant des années, peut maintenant

*«A 50 ans, de nombreux salariés ont d'autres priorités que leur carrière.»*

valoir de l'or. Cela ne doit pas vous empêcher pour autant de vous construire une personnalité «électronique» et de vous connecter à des collègues et amis sur les réseaux sociaux.

### **Un processus global**

Tous les jours, nous accompagnons des cadres et spécialistes âgés de 50 ans et plus dans leur réorientation professionnelle. Il est toujours réjouissant d'observer combien les gens développent une idée de leur avenir qui leur convient vraiment, et la réalisent. Il n'y a pas de critères de réussite universellement valables d'un processus de réorientation. Il appartient à chacun(e) de savoir s'il pense pouvoir poursuivre sa vie judicieusement grâce à la solution trouvée.

Ce qui pour l'un est une solution heureuse peut être pour un autre un compromis ou un pas en arrière. Nombreux sont celles et ceux qui réalisent pour la première fois durant leur réorientation que toute décision à ses avantages et inconvénients. Parfois aussi, ils découvrent clairement, par exemple, à quel point ils ont misé exclusivement sur le succès professionnel durant leur carrière. La réorientation est considérée comme un processus global intégrant tous les aspects de la vie de l'individu. ■

Brigitte Reemts est philosophe de formation au bénéfice d'une longue expérience de direction et de management. Partenaire et copropriétaire depuis 2007 de la société Dr. Nadig + Partner SA. Toni Nadig est spécialisé en carrière professionnelle et psychologie de l'individu et copropriétaire: [www.outplacement.ch](http://www.outplacement.ch)

Association des entreprises suisses de services de sécurité VSSU

## La sécurité juste après les besoins de manger et de boire

24 heures sur 24, l'individualisme à outrance et la violence croissante déclenchent des conflits. L'exigence d'une sécurité publique augmente. Parallèlement, le secteur des services de sécurité privés se développe. L'Association des entreprises suisses de services de sécurité VSSU compte 73 membres et défend des standards de formation professionnels élevés, tout en luttant contre les entreprises étrangères à bas coûts. **Par Markus Geiger**



Photo: m. a. d.

*Les agents de sécurité contribuent beaucoup au bien-être des personnes et de l'économie.*

Peu après minuit, le dernier train de banlieue roule vers son terminus. On y trouve des personnes isolées rentrant chez elles. Un groupe de jeunes avinés se manifestent bruyamment, interpellent les passagers. Une scène qui se répète chaque nuit en Suisse. Soudain, les passagers respirent: deux agents de sécurité patrouillent dans le train, veillant au calme. «La présence visible ne représente qu'une petite partie de notre travail. Nettement plus larges et variées sont les missions dont le public n'a pas conscience.» Wolfram Manner le sait. En tant qu'étudiant, comme beaucoup d'autres, il a fait des extras chez Securitas. Sur le plan professionnel, ce juriste est resté dans le domaine de la sécurité. Depuis dix ans, il dirige, au titre de managing director, l'Association des entreprises suisses de services de sécurité VSSU, domiciliée à Zollikofen (BE).

Fondée en 1996, l'association compte 73 membres en Suisse et un de plus à l'étranger avec la Garde suisse pontificale. Des 17 000 agents de sécurité (dont une partie à temps partiel, ce qui représente 10 000 emplois à plein-temps), 14 000 sont engagés par des entreprises membres (statistique OFS 2011). Ils sont soumis à la convention collec-

tive de travail (CCT) élaborée par la VSSU et le syndicat Unia, qui a été déclarée de force obligatoire par le Conseil fédéral. Celle-ci s'applique ainsi à toutes les entreprises de sécurité comptant plus de dix collaborateurs, qu'elles soient ou non membres de la VSSU. «Pour pouvoir œuvrer dans notre secteur, il faut, dans de nombreux cantons, satisfaire à des conditions officielles strictes. La VSSU pratique également des critères sévères pour les nouveaux membres», précise Wolfram Manner. «La qualité de membre exige d'être irréprochable et de respecter les règles du jeu».

### Une image professionnelle sous-estimée

Formation et formation continue font partie de la VSSU. Au cœur de celles-ci, des examens professionnels dans les disciplines spécialisées que sont «la sécurité et la surveillance», la «protection de personnes et de biens», ainsi que les examens en vue de l'autorisation de port d'arme. La sécurité est bien autre chose qu'un travail de veilleur de nuit, pourtant: «Nos professions sont sous-estimées. Les agents de sécurité contribuent beaucoup au bien-être des personnes et de l'économie», sou-

ligne M. Manner. Les clients estiment que les employés de sécurité, grâce à leur connaissance des systèmes d'évacuation, permettent le bon fonctionnement des entreprises de nuit et pendant les week-ends.

Les «privés» effectuent le contrôle des passeports et des bagages à l'aéroport, ils patrouillent dans les gares, exécutent des transports armés d'argent et de biens, font des rondes sur des sites d'usines ou sont engagés dans la protection de personnes et d'objets. Les propriétaires de magasins embauchent des agents de sécurité là où la police ne patrouille pas, ou très peu. Dans les stades de football, par exemple, des hordes de supporters avinés et prêts à en découdre, exigent d'entrer dans le stade à coups de poings et d'engins pyrotechniques, après avoir endommagé en hurlant le train spécial mis à leur disposition. «Nos missions exigent un personnel ayant diverses qualités telles que des connaissances techniques, un sens psychologique, la discrétion et, naturellement, des nerfs solides». Les agents de sécurité n'ont pas plus de droits que tout autre citoyen, mais, affirme M. Manner, «déjà, la seule présence de personnes en uniforme détourne de leurs projets un certain nombre de fauteurs de troubles potentiels».

### La sécurité: impression et facteur économique

Sept jours sur 7, 24 heures sur 24 de culture du plaisir, d'absence de contrôles sociaux et de forte disposition à la violence ne favorisent pas le sentiment de sécurité, surtout si l'on prend en considération la valeur de celui-ci. Comme l'indique la VSSU, «la sécurité fait partie des choses les plus élémentaires, comme le manger et le boire». Le domaine de la sécurité se développe parallèlement au mode de vie de la société. Les stratégies préventives et la vidéosurveillance apportent de nouvelles dimensions au respect de la sécurité et de l'ordre publics. L'élément essentiel de l'Etat moderne est le monopole de la force. Par la force des choses, la nécessaire collaboration de la police et des services de sécurité privés réside dans les compétences touchant à l'espace public (gares, transports publics, galeries marchandes).

Les collaborateurs des sociétés privées agissent ici dans le cadre du droit du domicile, les poursuites pénales incombant à la police.

En sous-effectif de 1500 hommes et avec des milliers d'heures supplémentaires, la police exploite son potentiel à fond. Ainsi, de nuit, pour un policier en service, on compte 10 agents privés. Ceux-ci communiquent les observations suspectes effectuées dans leur champ d'action. Les compétences ne sont nullement remises en cause puisque ces derniers ne font que transmettre une information afin d'éviter que les choses s'aggravent. C'est ensuite à la police d'intervenir. Enfin, c'est un avantage sur le plan économique que d'empêcher la commission de dommages. Les économies en matière de prestations d'assurances s'élèvent à environ un milliard de francs par an.

Pour Wolfram Manner, une chose est claire: «les entreprises de services de sécurité privées n'enlèvent pas du travail à la police. Nous nous occupons de nos mandants que sont les personnes physiques, les entreprises, l'économie. Aucune concurrence donc avec les institutions officielles». L'Etat aussi fait partie des clients, mais, pour des «considérations politico-démocratiques», cet aspect n'est que marginalement évoqué par le Département fédéral de justice et police. Des tâches qui ne relèvent pas du monopole public de la puissance sont déléguées aux privés – contrôles des déchets ou missions administratives auprès des bureaux d'objets trouvés.

### Lutter contre le dumping salarial et les entreprises à bas coûts

Alors que le salaire horaire d'un agent de sécurité est de 1,60 euro en Pologne, il est de 6 euros en Allemagne. En Suisse, les entreprises VSSU signataires de la CCT proposent 21.50 francs de l'heure pour les activités les plus simples. «Le prix des services en Suisse varie de 40 à 60 francs environ». Les différences de salaires par rapport à l'étranger seraient considérables si l'on ne tenait pas compte des exigences incomparables en matière de formation, de connaissances spéciales, d'engagement et de communication. «En mettant en place des conditions de travail progressistes,

la VSSU a posé un jalon de référence important et a pu éviter en grande partie un raz de marée en Suisse d'entreprises de l'UE pratiquant le dumping salarial. La question demeure cependant en bonne place dans notre agenda.»

Bien que la sécurité soit extrêmement importante pour la société, elle fait totalement partie du calcul économique. Dans le domaine communal particulièrement, la VSSU est surprise de constater que le prix est souvent le seul critère d'une commande. Caisnes vides et déficits élevés incitent les autorités à vite accepter le meilleur marché, sans souci de qualité. «Il arrive ainsi», souligne M. Manner, «des choses abracadabrantes, surtout avec les sociétés étrangères. Quand un fournisseur propose 30 pour cent de moins que l'offre suisse la plus avantageuse, il faut se poser la question de la qualification de son personnel». Sur le plan fédéral, un concordat est actuellement en gestation sous la houlette de la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP). D'ici 2015, une réglementation d'admission unique devrait être édictée pour les entreprises de services de sécurité privées. Sur le plan de la qualité, la VSSU y voit des avantages et la mise hors-jeu des entreprises à bas coûts non qualifiées. ■



Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen  
Association des entreprises suisses de services de sécurité  
Associazione imprese svizzere servizi di sicurezza  
Association of Swiss Security Service Companies

**Membres:** 73 entreprises

**Effectifs:** 14 000

(10 000 équivalents plein-temps)

**Fondation:** 1996

**Chiffre d'affaires de la branche:**

830 millions de francs

**Président:** Hans Winzenried

**Directeur:** Wolfram Manner

#### Contact

Association des entreprises suisses de services de sécurité (VSSU)

Kirchlindacherstrasse 98, 3052 Zollikofen

Tél. +41 (0)31 915 10 10

info@vssu.org, www.vssu.org

*Christof Böhler, Ruggell (FL)*

## La nouvelle technique du laser

Grâce à un nouveau système laser, Christof Böhler, chef de l'entreprise Pantec Biosolutions située dans la Principauté du Liechtenstein, veut conquérir les marchés internationaux. **Par Stefan Lenherr**



Photo: Elma Korac

*En plein essor, l'entreprise Pantec Biosolutions est dirigée par Christof Böhler.*

Depuis sa fondation, fin 2005, l'entreprise Pantec Biosolutions a consacré plusieurs millions de francs au développement. Ces investissements doivent aujourd'hui porter leurs fruits. Après la mise au point d'un système laser inédit, destiné au domaine médical, l'entreprise établie à Ruggell veut aller sur les marchés internationaux. «L'équipement est prêt et cliniquement testé», précise Christof Böhler, «nous pouvons maintenant débiter les ventes en Europe». M. Böhler est le patron de Pantec Biosolutions qui emploie 20 personnes et 10 collaborateurs de projets.

Il souligne que dans sa branche, l'intérêt est grand pour le laser. Actuellement, des négociations ont cours avec des entreprises intéressées à assurer la distribution de l'équipement dans le monde entier. Fabriqués à Ruggell, ces appareils seront, dans un premier temps, livrés à des revendeurs particuliers de l'espace germanophone. L'an prochain, des procédures d'homologation seront introduites aux Etats-Unis, au Japon et en Corée du Sud. L'objectif de vente est fixé à plusieurs centaines d'appareils

par an. Le point fort du laser est qu'il peut être polyvalent et d'un usage simple. «Il réunit les meilleures propriétés des équipements disponibles jusqu'à maintenant, sans avoir le volume d'un réfrigérateur», souligne M. Böhler. Pour le moment, le laser dénommé P.L.E.A.S.E Professional s'adresse au personnel médical. Ultérieurement, il pourra également être destiné aux particuliers dans une version plus simple et portable.

Tandis qu'à Genève, Harvard, Copenhague ou Feldkirch des spécialistes testent de nouvelles possibilités d'applications du laser, l'équipement a déjà fait son entrée dans certains cabinets sélectionnés de dermatologie. Avec l'implémentation, par exemple, des rayons lumineux combinés, le cancer «clair» de la peau peut être traité au moyen d'une thérapie nettement plus rapide que les méthodes employés jusqu'ici. Le traitement efficace des carences cutanées visibles constitue le principal argument qui devrait permettre de doper les ventes du nouveau laser. «La dermatologie esthétique représente un domaine d'utilisation logique et nous aide à pénétrer

### **Pantec Biosolutions**

Siège: Ruggell  
Fondation: 2005  
Effectif: 20 collaborateurs

### **Principauté du Liechtenstein**

Habitants: 36150  
PIB: 5,22 milliards de francs  
Taux de chômage: 2,2 pour cent

le marché», explique M. Böhler. Rides et cicatrices peuvent ainsi être gommées. On devine l'énorme potentiel commercial de ce laser quand le patron précise qu'il pourrait être un «tueur» de rides, à l'instar du Botox.

Le cœur de l'affaire devrait être cependant une administration de médicaments simplifiée. Par laser, cet appareil crée sur une petite surface de peau des micropores précis dans les couches supérieures de l'épiderme. Pommades ou pansements peuvent alors déployer leurs substances actives nettement plus efficacement que lors d'un emploi habituel. Ce traitement laser fait aussi concurrence aux médicaments utilisés en spray. Selon C. Böhler, «les pédiatres en particulier apprécieront cette possibilité de traitement».

En outre, le laser devrait aider à mettre sur les rails le second pilier de Pantec Biosolutions: le traitement hormonal par pansements destiné à des femmes désireuses de procréer. Le pansement hormonal est encore dans sa phase de développement. «Nous travaillons avec une firme pharmaceutique suisse et nous nous alignons sur son rythme», affirme C. Böhler. Avec son appareil laser et le traitement hormonal sans douleur, Pantec présente une offre attrayante. ■

«ALLES AUS EINER HAND»

# UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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



# So wird Ihr Geschäftsbericht beeindruckend! Anleitung für die Praxis

Informationen aussagekräftig aufbereiten, attraktiv verpacken, überzeugend präsentieren.

## Workshop Geschäftsbericht

Wie ein Geschäftsbericht ansprechend wird und das Image des Unternehmens wirkungsvoll repräsentiert, zeigt dieser Workshop. Erfahren Sie, wie Sie die notwendigen Arbeiten vom Auftrag bis zum Gut-zum-Druck effizient abwickeln und Ihre Share- und Stakeholder umfassend informieren.

### **Durchführung:**

Dienstag, 29. November 2011, oder  
Donnerstag, 8. Dezember 2011, Zürich

**Letzte Plätze!**  
Jetzt anmelden  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)



## **CONTROLLER AKADEMIE**

Controller Akademie AG | Altstetterstrasse 124 | 8048 Zürich  
Telefon 044 438 88 00 | Fax 044 438 88 05 | [info@controller-akademie.ch](mailto:info@controller-akademie.ch)

Die Controller Akademie  
ist eine Institution von

**kvzürich**  
Der Verband für Bildung und Beruf

**v**eb**.ch**