

Das Magazin des Werk- und Denkplatzes Schweiz

# SWISSMEM NETWORK

## 3/15 Gezielte Förderung

Ausbildungsleiter Karl Wydler erklärt, was Personalentwicklung mit dem Erfolg der Geberit AG zu tun hat. *Seiten 12-14*



SWISSMEM

## Führen will gelernt sein

Die Swissmem Kaderschule hilft, Trends zu riechen und Klarheit zu gewinnen. *Seiten 10-11*

## Grüner Stahl aus Gerlafingen

Werksleiter Daniel Aebli über die Stahlproduktion aus Altmittel. *Seiten 16-17*



Peter Dietrich, Direktor Swissmem

## Weiter mit Bildung

In den letzten Jahren hat das Weiterbildungsangebot in der Schweiz fast explosionsartig zugenommen. Böse Zungen sprechen von einer Weiterbildungsinflation. Mit Sicherheit bringt nicht jede dieser angebotenen Ausbildungen auf dem Arbeitsmarkt etwas. Trotzdem ist und bleibt Weiterbildung ein Schlüssel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrie. In der aktuellen Drucksituation – einer Margenkrise, ausgelöst durch den stark überbewerteten Franken – sind die Unternehmen auf die besten Leute angewiesen. Regelmässig stufen insbesondere die KMU «Mitarbeiter und ihre Qualifikationen» als den bedeutendsten Erfolgsfaktor ein.

In Zeiten des in unserer Branche untersuchten und nachgewiesenen Fachkräftemangels findet man diese aber nicht einfach auf der Strasse: Die Unternehmen müssen sie je länger, je mehr selbst heranziehen. Die Berufslehre ist einer der Schlüssel dazu. Die höhere Berufsbildung bietet im Anschluss viele Möglichkeiten, sich praxisnah weiterzubilden.

In unserer Branche entscheiden jedes Jahr tausende Menschen, sich mittels einer höheren Fachprüfung, einer eidgenössischen Berufsprüfung oder einer höheren Fachschule neue Kompetenzen anzueignen. Einige davon stellen wir Ihnen auf Seite 8 vor. Sie alle zeigen, dass sie sich mit unterschiedlichsten Bildungswegen persönlich und beruflich für die Herausforderungen von morgen fit machen.

Auch die Unternehmen unserer Branche entwickeln sich stetig weiter, um fit zu bleiben. Die Swissmem Kaderschule unterstützt sie dabei seit bald siebzig Jahren. Das Beispiel auf Seite 10 zeigt, wie sich ein Traditionsunternehmen mit einem firmeninternen Training neu aufstellte. Swissmem-Mitglieder profitieren übrigens von einem attraktiven Rabatt auf die praxisbezogenen Angebote der Swissmem Kaderschule.

*P. Dietrich*

# Die Diplome der höheren Berufsbildung sind in der Privatwirtschaft deutlich stärker vertreten als Hochschulabschlüsse.

In den Unternehmen des öffentlichen Sektors sind Hochschulabsolventen und Inhaber eines Diploms der höheren Berufsbildung etwa gleich häufig anzutreffen. Dank der hohen Präsenz in den Unternehmen haben die Diplome der höheren Berufsbildung eine gute Sichtbarkeit.

QUELLE: STUDIE ZUR «WAHRNEHMUNG UND BEURTEILUNG DER HÖHEREN BERUFSBILDUNG AUF DEM ARBEITSMARKT» (2013, SBFI).



Der Weg nach oben: Es braucht Motivation, lebenslang an der persönlichen und fachlichen Qualifikation zu arbeiten. Aber es lohnt sich! Seiten 6–9

Daniel Aebli vom Stahlwerk Gerlafingen macht sich für bessere Rahmenbedingungen stark. Seite 16

### Impressum

Herausgeberin:  
Swissmem  
Pfungstweidstr. 102  
Postfach 620  
CH-8037 Zürich  
www.swissmem.ch  
info@swissmem.ch  
Der Werk- und  
Denkplatz Schweiz  
Verantwortlicher  
Redaktor:  
Philipp Eberhard,  
Kommunikation  
Swissmem  
Konzept und  
Realisation:  
Infel Corporate  
Media, Zürich;  
Katharina Rilling  
(Redaktion),  
David Jordi/  
Peter Kruppa  
(Art Direction),  
Yvonne Schütz  
(Bildredaktion)  
Druck:  
Theiler Druck AG,  
Wollerau

### 04 Facts & Figures

Aufträge und Umsätze sinken: Die Frankenstärke hinterlässt deutliche Spuren in der MEM-Branche.

### 06 Sich stetig weiterentwickeln

Um konkurrenzfähig zu bleiben, wird Weiterbildung für Unternehmen und Mitarbeitende immer wichtiger.

### 10 Training im Unternehmen

Die Swissmem Kaderschule hilft, Teams zu entwickeln und Veränderungen umzusetzen.

### 12 «Man hat nie ausgelernt»

In der Geberit AG wird jeder einzelne Mitarbeiter gezielt gefördert. Karl Wydler erklärt, was das dem Unternehmen bringt.

### 15 Ganz nah an der Praxis

Erfolgreiche Weiterbildungsangebote orientieren sich laufend an den Bedürfnissen der Wirtschaft. Zwei Beispiele.

### 16 Von Schrott zu Stahl ...

... ganz ohne Abfall. Daniel Aebli, COO von Stahl Gerlafingen, zum Thema Ressourceneffizienz.

### 18 Agenda/Service

Silber und Bronze: Wie die Swissmem-Delegation an den «WorldSkills» glänzte.

# 35%

der Unternehmen in der MEM-Industrie, die im Juni 2015 an einer Umfrage zur Währungssituation teilgenommen haben, erwarten für das laufende Jahr einen operativen Verlust. Die Folgen der massiven Überbewertung des Frankens sind beträchtlich. Mehr als zwei Drittel der Firmen haben die Preise gesenkt, um überhaupt im Geschäft zu bleiben und den Auftragsverlust in Grenzen zu halten. 18 Prozent der befragten Betriebe planen, zumindest Teile ihrer Produktion ins Ausland zu verlagern, falls der Wechselkurs bei 1.05 CHF/Euro verbleiben sollte.



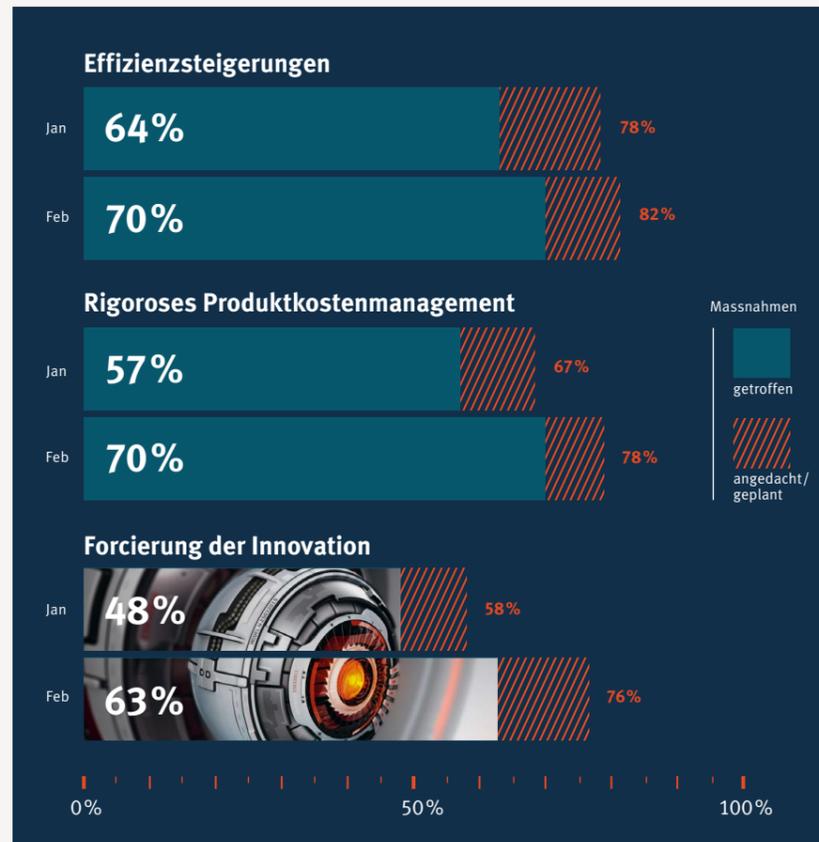
## Positionspapier von Swissmem **Frankenstärke: Politische Forderungen**

Aus Sicht von Swissmem ist es angesichts der anhaltenden Frankenstärke notwendig, die Rahmenbedingungen, vor allem für die Exportwirtschaft, rasch zu verbessern. **Primär muss Schluss damit sein, den Unternehmen immer neue Regulierungen und Kosten aufzubürden.** Ziel ist, dass die Schweizer Industrie auch weiterhin im internationalen Umfeld wettbewerbsfähig bleibt – und in der Folge mittelfristig die Auswirkungen der Aufhebung des Mindestkurses bewältigen kann.

Das Positionspapier von Swissmem ist abrufbar unter: [www.swissmem.ch/frankenstaerke](http://www.swissmem.ch/frankenstaerke)

### Auf einen Blick

## Fokus auf Optimierung und Innovation



*Bei den sofortigen Massnahmen im Zusammenhang mit dem Frankenschock standen bei den Unternehmen der MEM-Industrie Preissenkungen und Investitionen ins natürliche Hedging, das heisst in die Verschiebung von Kostenblöcken in den Euro, im Vordergrund. Der Fokus der mittelfristigen Massnahmen lag in den meisten Betrieben auf Produkt- und Prozessoptimierungen. Dazu gehören generelle Effizienzsteigerungen und ein rigoroses Produktkostenmanagement. Zudem investieren fast zwei Drittel der Firmen verstärkt in die Innovation, und weitere 13 Prozent planen, dies bis Ende Jahr ebenfalls zu tun. Das ist erfreulich, weil die Forcierung der Innovation der nachhaltigste Weg ist, um mittelfristig die Konkurrenzfähigkeit zurückzugewinnen.*

### Networking für Frauen

## SwisswoMEMclub auf LinkedIn



Die Gruppe SwisswoMEMclub bietet Frauen in der MEM-Industrie die Möglichkeit, sich auf der Karriereplattform LinkedIn online auszutauschen und zu vernetzen: Mitglieder lancieren Diskussionen, schreiben Fachbeiträge und werden über Aktualitäten aus der Branche durch die Geschäftsstelle von Swissmem informiert. Als Teil einer umfassenden Fachkräftestrategie will Swissmem den Frauenanteil in der Schweizer MEM-Industrie erhöhen und die Branche für Frauen und Familien attraktiver machen. Unter dem Titel SwisswoMEMclub finden Networking-Anlässe speziell für Frauen aus der MEM-Branche statt. Der SwisswoMEMclub wurde am 21. April für die deutsche Schweiz lanciert und am 14. Juli für die Romandie.

Hier können Sie dem Club auf LinkedIn beitreten:  
[www.linkedin.com/grp/home?gid=6966237](http://www.linkedin.com/grp/home?gid=6966237)

**«Von einem Tag auf den anderen wurde bei gleicher Arbeitsbelastung die Marge eines Grossteils unserer Produkte vernichtet. Die grösste Herausforderung liegt in der Planungsunsicherheit, da sich je nach Wechselkursszenario die Massnahmen für das Unternehmen signifikant unterscheiden.»**

Hansjürg Hartmann, Mitglied der Gruppenleitung der Baumann Federn AG, anlässlich der Swissmem-Halbjahresmedienkonferenz am 19. August 2015.



### Aufträge und Umsätze gesunken

## Die Frankenstärke hinterlässt deutliche Spuren

Die Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie haben nach dem 15. Januar 2015 rasch gehandelt und Massnahmen eingeleitet, um die negativen Auswirkungen der Frankenstärke abzdämpfen. Dennoch sind die Folgen der massiven Überbewertung des Frankens beträchtlich: Die Auftrags- und Umsätze in der MEM-Industrie sind im ersten Halbjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken. Die Auftragseingänge reduzierten sich um 14,7 Prozent. Sowohl das erste (-17,1%) wie auch das zweite Quartal (-12,3%) trugen zu diesem hohen Rückgang bei. **Der Index der Bestellungseingänge ist damit auf den zweitiefsten Stand der letzten zehn Jahre abgesunken.** Die Umsätze der MEM-Industrie verringerten sich im Vergleich zum ersten Halbjahr 2014 um 7,1 Prozent. Von sinkenden Aufträgen und Umsätzen sind Grossfirmen und KMU in ähnlichem Ausmass betroffen. Der rückläufige Bestellungseingang wirkt sich zunehmend auf die Kapazitätsauslastung der Betriebe aus. Diese ist im Verlauf des Jahres fast kontinuierlich gesunken und lag im Juli 2015 bei 87,1 Prozent und somit nur noch knapp über dem langjährigen Durchschnitt von 86,3 Prozent. Die Exporte der MEM-Industrie reduzierten sich im ersten Halbjahr 2015 im Vergleich zur Vorjahresperiode um 2,2 Prozent und erreichten einen Warenwert von 31,6 Milliarden Franken. Die wichtigsten Absatzregionen entwickelten sich sehr unterschiedlich. Die Ausfuhren nach Asien (+5,3%) und in die USA (+11,4%) zogen teilweise kräftig an. Diese erfreuliche Entwicklung konnte aber den Rückgang der Exporte in die EU (-5,2%) nicht kompensieren.

# Kompetente Mitarbeitende, konkurrenzstarke Unternehmen



Im Hochlohnland Schweiz lohnt sich vor allem die Erzeugung komplexer Produkte mit hoher Wertschöpfung. Damit steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Es ist im Interesse von Mitarbeitenden und Unternehmen, die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln. Die höhere Berufsbildung bietet dafür viele Weiterbildungsmöglichkeiten mit ausgeprägtem Praxisbezug.

Die Arbeitswelt wird immer komplexer, gerade auch in der MEM-Industrie. Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, entwickeln die Unternehmen neue Produkte, sie investieren in neue Technologien und erschliessen neue Märkte. Dieser Wandel erfordert von den Mitarbeitenden neue Kompetenzen. Die Mitarbeitenden entsprechend zu befähigen, wird so zunehmend zum Erfolgsfaktor.

Personalentwicklung umfasst alle Massnahmen, welche einen Mitarbeitenden in seinen Kompetenzen befähigen, die Aufgabe noch besser zu machen. Entsprechend breit ist der Katalog der Kompetenzen, welche gezielt auf- und ausgebaut werden können. Die Themen reichen von Fachkompetenz und Sprachen über Führung und Kommunikation bis zu Sozial- und Methodenkompetenz.

Eine gelungene Personalentwicklung basiert auf der Bereitschaft aller Beteiligten, sich zu engagieren. Die Begriffe «Wollen» – «Können» – «Dürfen» bilden dabei ein magisches Dreieck. Bei den Mitarbeitenden braucht es die Motivation, lebenslang an der persönlichen und fachlichen Qualifikation zu arbeiten und sich so das nötige Können anzueignen. Auf Seiten der Unternehmen ist der Wille gefragt, der Mitarbeiterförderung einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung und des sich verschärfenden Fachkräftemangels gewinnt die Personalentwicklung zusätzlich an Bedeutung. In Zukunft wird es noch wichtiger werden, geeignete Mitarbeitende zu befähigen, bestehende Aufgaben besser zu erledigen oder gänzlich neue Aufgaben zu übernehmen.

## Weiterbildung als zentrales Mittel zur Höherqualifizierung von Mitarbeitenden

Im Gegensatz zu anderen Ländern kennt die Schweiz eine formale berufsorientierte Weiterbildung. Das Weiterbildungssystem anderer Länder setzt stark

auf theorieorientierte akademische Weiterbildung einerseits und nichtformale – und somit auch nicht national anerkannte – Abschlüsse andererseits. In der Schweiz sind die Abschlüsse der höheren Berufsbildung praxisbezogen und eidgenössisch anerkannt und ermöglichen so eine durchgehende Mobilität.

Wenn die praxisbezogene Berufslehre eine Stärke des Schweizer Bildungssystems ist, dann ist dieser Erfolg nicht zuletzt auf die entsprechenden Anschlussmöglichkeiten zurückzuführen. Die höhere Berufsbildung, zu der die eidgenössischen Berufsprüfungen ebenso wie die Höheren Fachprüfungen und die Höheren Fachschulen gehören, versorgt die Wirtschaft mit ausgewiesenen Fachkräften. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Stärke unseres Landes.

Die Höheren Fachprüfungen dienen der Ausbildung von Fachspezialisten. Sie ermöglichen eine praxisnahe fachliche Vertiefung und Spezialisierung nach der Berufslehre. Voraussetzungen sind meist eine mehrjährige Berufserfahrung auf dem Fachgebiet sowie ein einschlägiger Berufsabschluss. Die Absolventinnen und Absolventen geniessen auf ihrem Fachgebiet einen Expertenstatus.

Die Berufsprüfungen sind fachliche Weiterbildungen, welche an die berufliche Grundbildung anschliessen. Teilweise ermöglichen sie auch einen Quereinstieg in ein Fachgebiet. Die Voraussetzungen sind ähnlich wie bei den Höheren Fachprüfungen, wobei etwas weniger Berufserfahrung verlangt wird.

Die Höheren Fachschulen HF bieten praxisnahe Lehrgänge an. Diese sind in der Regel fachlich breiter ausgelegt als Berufsprüfungen und Höhere Fachprüfungen. Sie umfassen neben Fachthemen auch Allgemeinbildung sowie Sozial- und Methodenkompetenzen. Üblicherweise werden die Höheren Fachschulen kurz nach der Lehre besucht.

In der MEM-Branche gehen jedes Jahr tausende Berufsleute den Weg der höheren Berufsbildung. Ob mit ausgeprägter fachlicher Spezialisierung oder mit einer breiten Palette von Lerninhalten, sie eignen sich genau die Kompetenzen an, welche in der Wirtschaft gefragt sind. Damit investieren sie in ihre berufliche und persönliche Entwicklung und stärken gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Schweiz.

## Drei Beispiele des Weiterbildungsweges



**1 Marco Frick (40)**  
Ausbilder in der Mechanik  
OC Oerlikon Balzers AG

«Warum ich mich damals für die duale Ausbildung als Mechaniker entschieden habe? Ich war schulisch nicht der Stärkste, hatte aber einen grossen Willen, weiterzukommen. Darum war dieser Weg für mich genau der Richtige und ist so wichtig in der Ausbildungslandschaft! Ein Riesenvorteil der dualen Ausbildung ist nämlich, dass sie jeder mit grossem Einsatz schaffen kann. Handwerkliches Geschick, Geduld, innere Ruhe, Flexibilität, Offenheit für Neues – das sollte ein angehender Mechaniker mitbringen. Die schönste Bestätigung war, als ich in Lyon die Goldmedaille als Berufsweltmeister bekam. Die Weiterbildung zum Ausbilder habe ich absolviert, weil ich immer auf dem neusten Stand bleiben wollte und gerne mit jungen Leuten arbeite.»

### «Jeder kann es schaffen»

- Lehre als Mechaniker
- Berufsprüfung Mechaniker
- Berufsweltmeister im Beruf Feinmechaniker in Lyon für Liechtenstein
- Weiterbildung Lehrmeisterlehrgang (Swissmem Kaderschule)
- Weiterbildung zum eidg. Industriemeister (Swissmem Kaderschule)
- Ausbilder in der Lehrwerkstatt



**2 Stefan Cornut (31)**  
Werkstatteleiter  
Piaget

«Wer eine berufsbegleitende Weiterbildung macht, der sollte vor allem eines sein: motiviert. Denn das Tempo ist anspruchsvoll. So auch in meiner Weiterbildung, die ich an der Höheren Fachschule esg – dem Westschweizer Sitz der sfb (siehe S. 15) – absolviert habe. Die Ausbildung war die optimale Vorbereitung auf meine jetzige Aufgabe: Ich bin verantwortlich für eine Wärmebehandlungs- und Goldarmbandmontage-Werkstatt. Dabei brauche ich verschiedene Kompetenzen, zum Beispiel Kenntnisse im Personalmanagement, in der Logistik oder dem Zulieferwesen. Zudem übernehme ich die Funktion des Projektleiters, wenn es um Investitionen in neue Maschinen oder die Überprüfung von Produktionsprozessen geht. Jetzt möchte ich noch einen MBA an der Business School Lausanne machen.»

### «Jetzt möchte ich den MBA»

- Lehre als Polymechaniker mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis
- Weiterbildung an der Höheren Fachschule esg: «Prozessfachmann mit eidg. Fachausweis»
- Abschluss als «diplomierter Techniker HF Unternehmensprozesse» an der esg

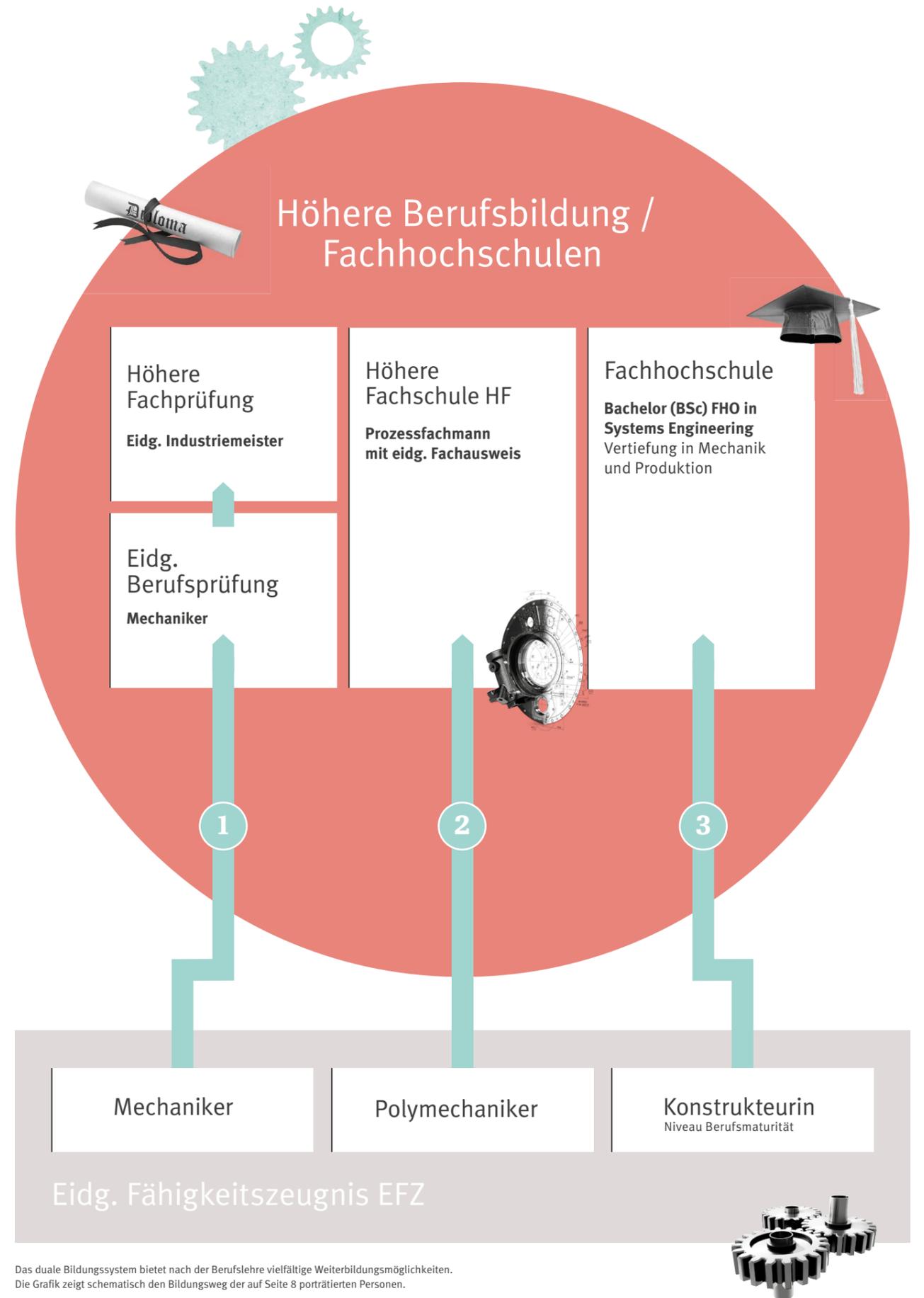


**3 Sabrina Wick (30)**  
Teamleiterin und Projektleiterin für Müllereianlagen  
Bühler AG

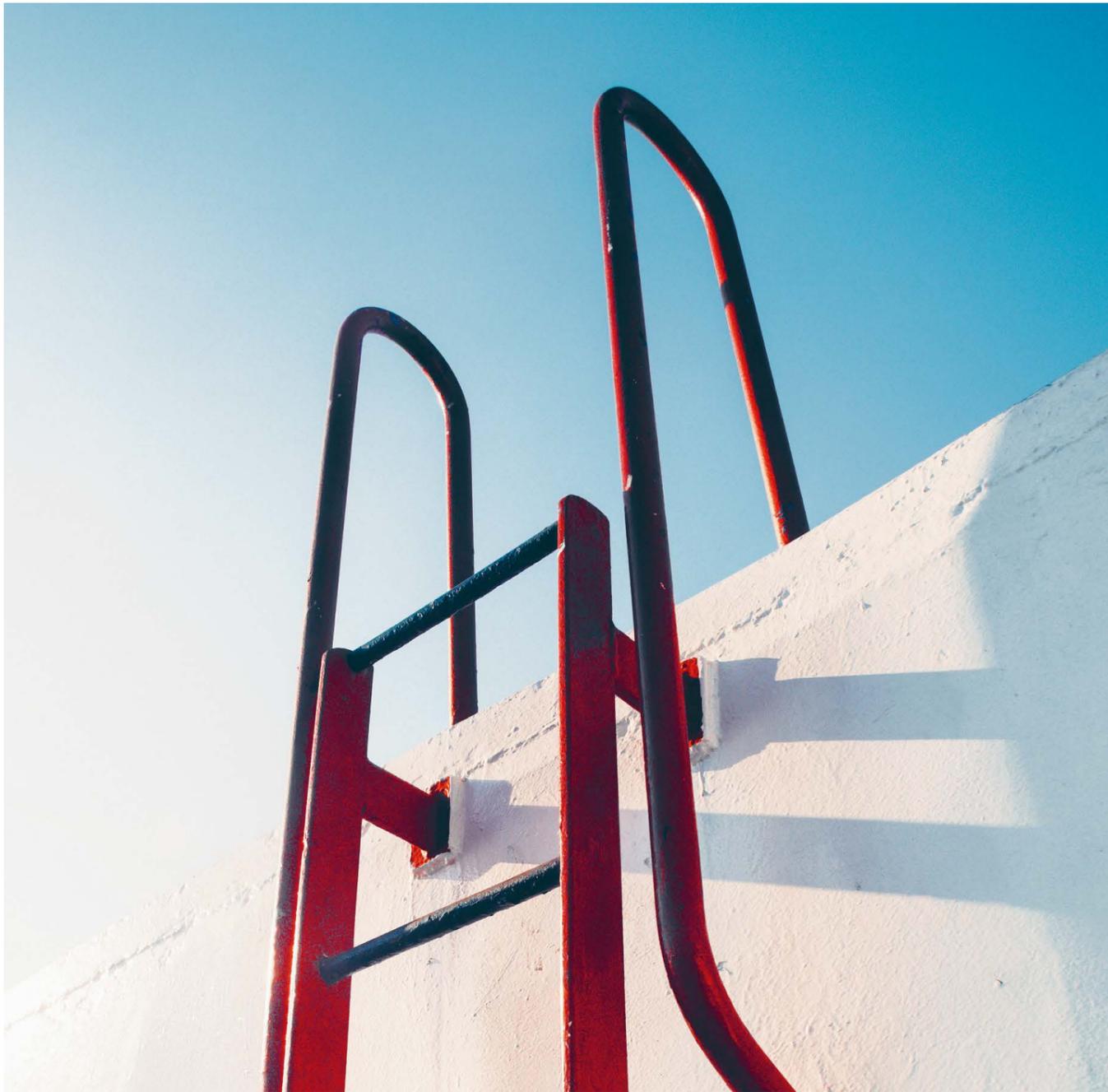
«Allen, die in der Branche Fuss fassen möchten, sage ich: «Lasst euch nicht von der Mathematik abschrecken. Und sucht euch ein Studium, das euch wirklich interessiert.» Ich habe Systemtechnik an der Interstaatlichen Hochschule für Technik NTB in St. Gallen studiert. Für mich die beste Alternative, denn für Kantonsschule oder Gymnasium hatte es bei mir nicht gereicht. Ich habe meinen «Knopf» erst später lösen können. Durch das berufsbegleitende Studium habe ich gelernt, Prioritäten zu setzen und meine Grenzen zu erkennen. Ich würde alles wieder genau so machen. Jetzt, da ich als Ausbilderin für Projektleiter tätig bin, wollte ich mich auf diesem Gebiet weiterbilden und besuche den CAS für leitende Ingenieure an der Swissmem Kaderschule.»

### «Ich würde alles wieder genau so machen»

- Lehre als Konstrukteurin mit Fachrichtung Anlagenplanung, Niveau Berufsmaturität
- Berufsbegleitendes Studium zum BSc FHO in Systems Engineering, Vertiefung in Mechanik und Produktion, Interstaatliche Hochschule für Technik NTB
- Swissmem Kaderschule: «Den Umgang mit sich und anderen optimieren» / «CAS leitende Ingenieure»



Das duale Bildungssystem bietet nach der Berufslehre vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Grafik zeigt schematisch den Bildungsweg der auf Seite 8 porträtierten Personen.



# Wandel als Chance nutzen

Wenn es darum geht, neue Führungsinstrumente und Organisationsformen einzuführen oder Veränderungen umzusetzen, bietet sich ein firmeninternes Training der Swissmem Kaderschule an. Das Beispiel der Firma Müller Martini zeigt, wie sich ein Traditionsunternehmen erfolgreich auf neue Gegebenheiten einstellt.

**S**tillstand ist Rückschritt. Gerade in schwierigen Zeiten stellen sich den Unternehmen die grossen Fragen, welche mutig und vorausschauend beantwortet sein wollen. Es gilt, sich neu zu orientieren, Trends zu riechen und Strategie, Struktur und Kultur an die veränderten Herausforderungen anzupassen. Die Swissmem Kaderschule unterstützt die Schweizer Industrieunternehmen dabei, auch unter erschwerten Bedingungen konkurrenzfähig zu bleiben.

Besonders interessant sind in dieser Situation firmeninterne Trainings. Die spezifischen Fragestellungen und Gegebenheiten des Unternehmens fliessen direkt in die Trainingssequenz ein, die Kurse finden vor Ort statt, und mit einer ganzen Gruppe von Mitarbeitenden werden Veränderungen in der Organisation wirksam und nachhaltig umgesetzt. Das Unternehmen Müller Martini steht hier als ein Beispiel. Die verschiedenen Produktionsstandorte des Herstellers von Druckverarbeitungssystemen wurden im Hauptstandort Zofingen zusammengelegt. Dieser strategische Schritt verlangte zwangsläufig strukturelle Anpassungen und eine neue Führungsstruktur. Für die Mitarbeitenden bedeutete dies eine grosse Herausforderung, denn sie mussten diese Veränderungen von heute auf morgen professionell mittragen.

## Massgeschneidertes Angebot

Eine zusätzliche Hierarchiestufe wurde eingeführt, jene der Teamleitenden. Mit einer elftägigen internen Weiterbildung für alle Teamleitenden aus der Produktion Zofingen gelang es, eine klare Führungsphilosophie zu entwickeln, ein gemeinsames Führungsverständnis und eine gemeinsame Sprache. Die Mitarbeitenden standen mit ihren Anliegen im Fokus: Die Themen Ausbildung am Arbeitsplatz, wirtschaftliches Denken, Kommunikation und vor allem ihren persönlichen Werk-

zeugkasten im Bereich Führung konnten sie mit den Trainern der Swissmem Kaderschule aufnehmen, vertiefen und trainieren. Personalentwicklung im besten Sinne als feste Grundlage für einen zielgerichteten und professionellen Einsatz für das Unternehmen Müller Martini.

## Gemeinsames Führungsverständnis

Vom Swissmem-Kurs und seiner Wirkung zeigten sich die Absolventen dieser Teamleiter-Ausbildung beeindruckt. Ihre Kompetenzen hätten sich markant erweitert, das Arbeiten mit ihren Teammitgliedern mache mehr Spass, und die Qualität sei gestiegen. Auch die Initianten, insbesondere der Produktionsverantwortliche, Reto Schneider, bestätigten den Wert dieser firmeninternen Aktion: Sie habe das Verständnis für Führung nähergebracht. Die Teamleitenden hätten mehr Klarheit und Ausrichtung in ihrem Führungsstil. Leistungen und Haltungen würden eingefordert und damit die vorgelegten Ziele nachhaltiger verfolgt.

Die Trends in der beruflichen Weiterbildung

## Bedarfsorientierte, kurze Lerneinheiten

direkt am Arbeitsplatz oder in seiner Nähe (on the job & near the job)

## Weg von reiner Wissensvermittlung

im Präsenzunterricht, hin zur Vernetzung und Anwendung; Wissenserwerb findet ständig statt

## Eidgenössisch oder international

anerkannte Abschlüsse werden attraktiver



Exaktes Zusammenspiel ist gefragt: Mitarbeitende von Müller Martini bauen gemeinsam einen Turm unter erschwerten Bedingungen.



Der technische Ausbildungsleiter **Karl Wydler** weiss: «Man hat nie ausgelernt.»

# «Wer sich entfalten kann, bleibt im Unternehmen»

Die Geberit Gruppe ist europäischer Marktführer für Sanitärprodukte. Dies ist auch der gezielten Förderung der rund 12 000 Mitarbeitenden zu verdanken – davon ist Karl Wydler, technischer Ausbildungsleiter der Geberit Produktions AG am Standort Jona, überzeugt.

## Porträt

Karl Wydler ist technischer Ausbildungsleiter der Geberit Produktions AG. Die weltweit tätige Geberit Gruppe ist europäischer Marktführer für Sanitärprodukte. Die Fertigungskapazitäten umfassen 35 Produktionswerke, davon 6 in Übersee. Der Konzernhauptszitz befindet sich in Rapperswil-Jona. Mit mehr als 12 000 Mitarbeitenden in über 40 Ländern erzielt Geberit einen Nettoumsatz von 2,6 Milliarden Franken.

## Wann haben Sie Ihre letzte Weiterbildung absolviert?

Gerade erst. Ich habe gestern einen Workshop zum Thema Personalentwicklung besucht. Dass ich ständig auf dem neuesten Stand bleibe, gehört zu meinem Beruf als Ausbildungsleiter. Man hat ja nie ausgelernt.

## Das gilt heute beinahe in jedem Beruf. Wie fördern Sie Mitarbeitende?

Bei uns wird die persönliche und berufliche Entwicklung jedes Einzelnen auf vielfältige Weise gefördert – und zwar über alle Funktionen, Tätigkeitsfelder und Altersstufen hinweg. Im Rahmen von Fördergesprächen werden Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert und entsprechende Ziele und Massnahmen zur Umsetzung vereinbart:

## «Wir setzen bei der Persönlichkeit an.»

etwa externe Kurse, Massnahmen oder durch einen Bereichswechsel. Zudem sitzen wir jedes Jahr mit der Geschäftsleitung zusammen und suchen frische Talente aus, die wir gezielt fördern.

## Provoziert das auch Missgunst?

Im Gegenteil: Ich erlebe das eher als motivierend. Die, die etwas erreichen wollen, melden sich. Leute, die sich nicht engagieren möchten, sind froh, dass sie damit nichts zu tun haben. Wir vergeben aber bewusst keine Preise und zeichnen keine Mitarbeiter des Jahres aus, um

Neid zu verhindern. Wer sich engagiert, tut das aus eigenem Antrieb.

## Welche Qualitäten fördern Sie?

Die Wissensvermittlung ist in der Weiterbildungslandschaft der Schweiz hervorragend. Diese Kurse nutzen wir. Wir setzen daher intern eher bei der Persönlichkeit an. Wenn wir erkennen, dass jemand eine Leitfigur ist, fördern wir seine Führungsqualitäten. Der grösste Sprung ist der vom Befehlsempfänger zum Unternehmer. Früher beschäftigten wir wenige Entscheidungsträger, was das Unternehmen träge machte. Heute gehen wir einen anderen Weg.

## Welchen?

Unser Ziel ist, möglichst viele Probleme direkt in den Abteilungen lösen zu können. Dafür brauchen wir gut ausgebildete Verantwortliche auf allen Ebenen. Besonders stolz sind wir auf unser Konzept der «Ambassadoren». Das sind Botschafter zwischen Management und Mitarbeitenden. Sie melden sich freiwillig für den Job, kennen das Geberit-Produktionssystem sehr gut und werden in Sachen Management und Unternehmenskultur laufend trainiert. Diese Ambassadoren fühlen sich zuständig als andere. Sie müssen ihre Tätigkeit zusätzlich zur täglichen Arbeit ausführen; dafür können sie ihr Netzwerk intern erweitern und geniessen unter den Kollegen ein gewisses Ansehen.



Wer bei Geberit weiterlernen will, dem stehen alle nur möglichen Wege offen.

### Warum engagiert sich Geberit so stark in der Personalentwicklung?

Es gibt nicht genügend Fachkräfte, die genau das können, was wir brauchen. Wenn wir weiterhin zur Spitze gehören wollen, müssen wir in die gezielte Weiterbildung investieren. Geberit ist sich bewusst, dass eine fundierte Ausbildung sowie die konstante Weiterbildung der Mitarbeitenden einen grossen Anteil am Erfolg haben.

### Was ist die grösste Herausforderung in Ihrem Job?

Die Leute zum Lernen zu motivieren. Wenn man eine Weiterbildung erzwingt, wird das Gelernte oft nicht umgesetzt. Wenn die Motivation hingegen stimmt, ist der Prozess nach einer Weiterbildung nicht einfach zu Ende. Es gibt Personen, die mehrere Stufen unseres Programms durchlaufen haben.

### Wie wecken oder erhalten Sie diese Motivation?

Wichtig ist, dass alle über die Möglichkeiten der Weiterbildung, aber auch die Anforderungen und Ziele im Unternehmen informiert sind. Zudem leben die Vorgesetzten die Weiterbildungskultur vor: Wir schulen die Leader stark. Sie tragen die Motivation in die Teams weiter.

### Was passiert mit Mitarbeitenden, die sich nicht weiterbilden wollen?

Es gibt Leute, die Angst vor neuen Herausforderungen haben. Man denkt selbst: Es ist doch spannend, das gibt Abwechslung – aber nicht jeder braucht das. Einige wollen einfach ihre Arbeit erledigen. Auch das muss man akzeptieren, solange sie technisch mitkommen.

### Wie halten Sie die gut ausgebildeten Mitarbeitenden im Unternehmen?

Wir halten die Leute vor allem dadurch, dass wir ihnen herausfordernde Arbeiten geben. Wer sich entfalten kann, der bleibt. Für grössere Weiterbildungen gibt es Ausbildungsvereinbarungen mit Zahlungsverpflichtung, wenn man das Unternehmen kurz nach der Ausbildung wieder verlässt oder die Ausbildung abbricht. Ein grosses Plus bei Geberit ist tatsächlich eher: Wer weiterlernen will, dem stehen hier alle Möglichkeiten offen.

– Interview: Katharina Rilling

### Welche Aufgaben haben Ambassadoren konkret zu erledigen?

Sie haben ein offenes Ohr für die Ideen ihrer Teams und managen Kleinprojekte. Das macht Sinn, denn nicht immer trauen sich Mitarbeitende, ihre Anliegen direkt bei der Geschäftsleitung zu platzieren. Vor allem geht es darum, den Alltag für alle Mitarbeitenden fortlaufend, schnell und effizient zu verbessern. Sie haben die Kompetenzen, diese Anliegen gleich umzusetzen. So erzielen wir spürbare Erfolge.

### Zum Beispiel?

Das sind oft kleine Dinge. Ein Beispiel: Wenn produziert wird, ist die Box mit den Teilen irgendwann voll und muss abtransportiert werden. Früher sind Staplerfahrer im Betrieb umhergefahren und

haben sie eingesammelt. Viele Kilometer sind dadurch zusammengekommen, auch durch Leerfahrten. Die Ambassadoren haben eine Lösung gefunden: Heute

kann der Mitarbeiter an der Maschine einen Knopf drücken und damit die Leerung anfordern. Es gibt Zeiten, in denen die Tätigkeit der Ambassadoren bis zu zwanzig Prozent der Arbeit ausmacht – aber die direkten Vorgesetzten wissen, dass sie damit umgehen müssen.

«Man kann die Weiterbildung nicht erzwingen.»



sfb

### Praxis macht Schule

Wer sich beruflich weiterbilden möchte, kann das am Bildungszentrum für Technologie und Management (sfb) berufsbegleitend tun. Die Höhere Fachschule mit verschiedenen Standorten in der ganzen Schweiz ist im Gesamtarbeitsvertrag der MEM-Industrie verankert und richtet sich somit vor allem an Personen aus der Branche. Da die Schule allerdings auch Lehrgänge wie Betriebswirtschaft als Nachdiplomstudium anbietet, können Leute aus anderen Bereichen ebenfalls dort studieren – und von der Praxisnähe der Schule profitieren. «An der sfb unterrichten nur Lehrpersonen, die in ihrem Fachgebiet auch beruflich tätig sind», sagt Direktor Klaus Kufner. Zudem arbeitet die Schule im Unterricht mit aktuellem Praktikumsmaterial, das reale Industriesituationen abbildet. Die sfb orientiert sich an den Bedürfnissen der Wirtschaft. Laut Kufner überprüfen Fachschaften die Unterrichtsinhalte regelmässig auf ihre Aktualität. «Etwas, das vor allem bei den Studiengängen Energie und Umwelt und Automation sehr wichtig ist, da dort die Technologien einem stetigen Wandel unterliegen.» Was alle Studiengänge gemeinsam haben: Bei der sfb wird aktives Lernen gefördert – neben dem traditionellen Präsenzunterricht lernen die Studenten zum Beispiel auch individuell zuhause.

[www.sfb.ch](http://www.sfb.ch)  
Die sfb führt übrigens auch das Prüfungssekretariat für die Berufsprüfungen der MEM-Branche, wo Mario Amrhein als Experte tätig ist (siehe Text rechts).

Als Prüfungsexperte

### «Immer auf dem neusten Stand»

Wie sollte der perfekte Industriemeister sein? «Führungsstark, prozessorientiert, wettbewerbsfähig und offen für Neues», antwortet Mario Amrhein, Präsident der Prüfungskommission VIM. Er muss es wissen, prüft er doch angehende Industriemeister auf Herz und Nieren. «Ein Industriemeister muss zudem die Zusammenhänge im industriellen Produktionsumfeld kennen und Effizienzpotenziale erkennen», fügt Amrhein hinzu. Um auf die hohen Anforderungen im Beruf vorzubereiten, wird in der Ausbildung Wissen in Sachen Führung, Betriebswirtschaft, Produktionsabwicklung, unternehmerische Zusammenhänge und Organisation vermittelt. Prüfungsexperten tragen direkt dazu bei, dass die Kompetenzen des Industriemeisters in der Berufswelt anerkannt bleiben. «Das Engagement als Experte interessiert mich auch wegen meiner Tätigkeit als Produktionsleiter. Ich rekrutierte selbst Industriemeister und bleibe als Prüfungsexperte immer auf dem neusten Stand», so Amrhein. Alle Experten sind erfahrene Berufsleute. Das hohe Praxiswissen zahlt sich aus, da die Ansprüche der Industrie direkt einfließen. «Die Industriemeisterprüfung ist auf aktuelle Themen der Wirtschaft ausgerichtet – was von den Kandidaten ausdrücklich gelobt wird», weiss Amrhein. Der VIM hat damit ein zeitgemässes Bildungsmodell geschaffen, das laufend aktualisiert wird. Im neu gestarteten Projekt «Industriemeister 2020» wird das Berufsbild auf seine Aktualität hin überprüft. Wichtig sei, so Amrhein, dass man sich frühzeitig mit Veränderungen am Markt befasse.

➤ Weitere Infos zum Industriemeister oder zur Tätigkeit als Prüfungsexperte: [www.industriemeister.ch](http://www.industriemeister.ch)



Ozeanschiff, Fahrrad oder Brücke: Welchen Zweck erfüllte dieser Stahl wohl einst?

## Sauberer Stahl

Bei Stahl Gerlafingen wird Schrott in Stahl umgewandelt. Warum Werksleiter Daniel Aebli jetzt auf die passenden Rahmenbedingungen pochen muss.

**W**as haben Stahlbrücken, Fahrräder und Ozeanschiffe gemeinsam? Sie alle fallen früher oder später Schere, Schredder oder Schneidbrenner zum Opfer. Dann landen sie wahrscheinlich im Stahlwerk Gerlafingen, wo ihnen zu neuem Leben verholfen wird. «Der Stahl kann unbegrenzt oft wiederverwertet werden», sagt Werksleiter Daniel Aebli. Er schaut aus dem Fenster seines Büros auf dem 600 000 m<sup>2</sup> grossen Areal: «Wir produzieren hier Stahl. Viele denken dabei an Umweltverschmutzung. Aber als grösster Recyclingbetrieb der Schweiz leisten wir einen bedeutenden Beitrag zur Ressourcenschonung: Alle unsere Produkte werden aus Stahlschrott erzeugt. Wir investieren jährlich mehrere Millionen in die Verbesserung der Prozesse und sind sehr energieeffizient.»

«Urban Mining» wird die Rohstoffgewinnung aus Bauwerken und Gütern bezeichnet. Die Stahlmine der Schweiz ist denn auch gigantisch: Pro Kopf sind acht Tonnen Stahl in Bauwerken und Gütern verbaut. Jährlich kommen auf jede Person 350 Kilogramm Stahl neu dazu. Immerhin 190 Kilogramm werden als Schrott ausrangiert. Zunächst wird dieser gesammelt, geschreddert, gesiebt; Kupfer, Aluminium, Farbe und Plastikteile vom Stahl getrennt. Je reiner der Schrott, desto besser der Recycling-

stahl. Das alles passiert noch, bevor nach Gerlafingen geliefert wird. Hier läuft der Schmelzofen rund um die Uhr. Der Schrott wird geschmolzen, in neue Formen gegossen und gewalzt. Das Stahlwerk verarbeitet im Jahr bis zu 800 000 Tonnen Stahlschrott zu Bewehrungs- und Profilstählen. «Stahl ist die Basis der Schweizer Infrastruktur. Wir stellen ihn umweltgerecht her. Dann nutzt ihn die Gesellschaft als Tragwerk», erklärt Christoph Zeltner, Leiter Qualität und Umwelt bei Stahl Gerlafingen. «Wir trennen alle Begleitstoffe im Stahlschrott.» Neben den Stahlprodukten fallen so 5000 Tonnen Zink als sekundäres Zinkerz an und 90 000 Tonnen des Recyclingbaustoffes Elektroofenschlacke (EOS), welche wie Betongranulat als Kiesersatz genutzt wird. Jetzt bedrohen aber ungünstige Rahmenbedingungen und der starke Franken die gut funktionierende Kreislaufwirtschaft. Die Aufhebung der Wechselkursuntergrenze hat den ohnehin intensiven Wettbewerb verstärkt. So musste Stahl Gerlafingen allen Kunden den vollen Euro-Rabatt gewähren. Mit einem Stellenabbau, strenger Kostenkontrolle und neu ausgehandeltem Lieferantenvertrag reagierte das Unternehmen sofort. Doch das wird nicht reichen. Ohne die passenden Rahmenbedingungen für den Industriestandort Schweiz sieht Aebli schwarz. Gegenüber der Konkurrenz im Ausland sei man etwa im Nachteil, wenn es um die Lastwagentransporte gehe: In Deutschland dürfen LKW mit 28 Tonnen beladen sein, während in der Schweiz nur 24 Tonnen Last erlaubt sind. Das sind 17 Prozent höhere Transportkosten. Auch seien die Stromkosten wesentlich höher. «Wir sind inklusive Wechselkurseffekt mit einem Wettbewerbsnachteil in Höhe von 30 Millionen Franken im Jahr konfrontiert», so Aebli. Im Moment gleiche man die Nachteile so weit als möglich durch Qualität, Zuverlässigkeit und Effizienz aus. «Darauf bin ich stolz. Dass wir bis heute keine Subventionen brauchen, ist der Beweis dafür, dass es auch im Hochpreisland Schweiz möglich ist, einen Recyclingbetrieb in einem Massenproduktsegment zu führen.» Der Standort mache ja auch Sinn: «Der Rohstoff fällt hier an, und 80 Prozent unserer Produkte werden in der Schweiz verkauft. Jetzt müssen nur die Rahmenbedingungen angepasst werden.»

**«Unsere Produkte werden alle aus Schrott erzeugt.»**

**Porträt**  
Die Stahl Gerlafingen AG beschäftigt rund 500 Mitarbeitende, darunter 31 Auszubildende. Als Schrott-Recyclingpartner erzeugt sie etwa 662 000 Tonnen Bewehrungs- und Profilstahl für die Bauwirtschaft im In- und Ausland. Dabei wird grosser Wert auf eine möglichst umweltschonende Produktion gelegt. Die Stahl Gerlafingen AG ist der führende Schweizer Anbieter von Bewehrungsprodukten und ein Unternehmen der Beltrame Group.

– Katharina Rilling



Stichhaltige Argumente

**Für diese Rahmenbedingungen macht sich Stahl Gerlafingen stark**

- › Mit dem Ausland vergleichbare Energiepreise
- › Keine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Energiewende.
- › Keine unrealistischen Umweltauflagen.
- › Keine Handelshemmnisse mit dem Ausland.
- › Gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur und konkurrenzfähige Preise auf Schiene und Strasse.

Werksleiter Daniel Aebli und Leiter Qualität und Umwelt Christoph Zeltner leisten einen Beitrag zu umweltbewusstem Bauen in der Schweiz.

Europa Forum Luzern

## Jahrhundertherausforderung ENERGIE



Energie ist ein Grundpfeiler für Wohlfahrt und wirtschaftliche Prosperität. Welcher Mix ist für eine sichere Energieversorgung der richtige? Und welches sind die erfolgreichen Strategien und Instrumente für eine nachhaltige Energiepolitik, die den wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Anliegen dauerhaft Rechnung tragen können? Die Politik, sowohl auf europäischer Ebene wie auch in der Schweiz, ist sich in verschiedenen Fragen uneinig. Mit der Energiestrategie 2050 des Bundesrats werden demnächst im eidgenössischen Parlament wichtige Weichenstellungen vorgenommen. Deshalb widmet sich das Europa Forum Luzern am 16. November im KKL der «Jahrhundertherausforderung ENERGIE».

[Detaillierte Informationen und Anmeldung unter: www.europa-forum-luzern.ch](http://www.europa-forum-luzern.ch)

Berufs-WM

## Ausgezeichnete Swissmem-Teilnehmer

Mit den «WorldSkills» sind im August die grössten je ausgetragenen Berufsweltmeisterschaften zu Ende gegangen. Das Swissmem-Team konnte sich wieder erfolgreich an der Weltspitze behaupten: Das Automatikerteam mit Silvano Mani und Tobias Blum hat in São Paulo Silber gewonnen, der Elektroniker Mario Nosedo durfte eine Bronzemedaille mit nach Hause nehmen. Aufgrund der sehr starken Konkurrenz, vor allem aus Asien und Brasilien, waren die Teilnehmer am Ende ein wenig überrascht über ihren Erfolg. «Während der vier Tage haben wir stets auf die Qualität geachtet und uns vom Tempo der asiatischen Teams nicht beirren lassen», sagt der Automatiker Silvano Mani. «Wir sind sehr froh, dass sich dies am Ende ausgezahlt hat.» Seit der ersten Beteiligung an Berufsweltmeisterschaften im Jahr 1997 durfte das Swissmem-Team stets mit mindestens einer Medaille nach Hause reisen.



Die stolzen Gewinner (von links nach rechts): Michael Ottiger, RUAG Schweiz AG (Diplom); Mario Nosedo, msw (Bronze); Silvano Mani, ZB Zentralbahn AG (Silber); Tobias Blum, Ammann Schweiz AG (Silber). Weitere Informationen und Bilder: [www.swissmem.ch/worldskills](http://www.swissmem.ch/worldskills)

Metal Risk Check

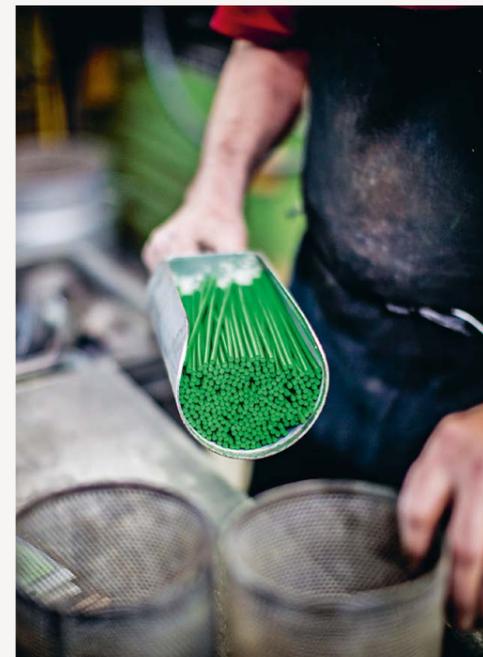
## Wie sicher ist Ihre Versorgung mit «kritischen Metallen»?

Die MEM-Industrie ist für die Herstellung von hochspezialisierten Hightech-Anwendungen auf die Verfügbarkeit von Metallen angewiesen. Diese ist jedoch für sogenannte «kritische Metalle» gefährdet – aufgrund des Abbaus von Lagerstätten oder beschränkter Förderkapazitäten bei gleichzeitig steigender Nachfrage und entsprechender Konkurrenzsituation. Auch geopolitische Abhängigkeiten können die Knappheit verschärfen. Mit dem «Metal Risk Check» steht Unternehmen ein einfaches Tool zur Verfügung, um ihre Ressourcenabhängigkeit von diesen kritischen Metallen zu überprüfen. Der Test liefert eine Beurteilung in den vier Dimensionen Versorgungsrisiko, Anfälligkeit des Betriebes, Umweltbelastung und Sozialverträglichkeit. Daraus resultierend werden Handlungsoptionen aufgezeigt.

[Zum Metal Risk Check geht es unter: www.metal-risk-check.ch](http://www.metal-risk-check.ch)

100 Jahre Caran d'Ache

## Bunte Welt der Stifte



Caran d'Ache ist der einzige Produzent von Schreib- und Zeichengeräten in der Schweiz.

Caran d'Ache kennt in der Schweiz jedes Kind. Aber auch im Ausland genießt das Familienunternehmen ein hohes Ansehen. Kein Wunder: Die Manufaktur feiert dieses Jahr ihren 100. Geburtstag. Der Firmennamen geht zurück auf das Pseudonym des französischen Künstlers Emmanuel Poiré und leitet sich vom russischen Wort «Karandasch» für Bleistift ab. Die Genfer Werkstätten spezialisierten sich zunächst auf die Produktion von Blei- und Farbstiften. Im Laufe der Jahre wurde das Angebot dann auf Wachspastelle, Minenhalter und die ersten Kugelschreiber erweitert. Die gemeinsame Weiterentwicklung der Bereiche Farben, hochwertige Schreibgeräte und Office hat zum internationalen Aufschwung des Hauses beigetragen. Heute ist Caran d'Ache eines der bekanntesten Schweizer Unternehmen und der einzige Produzent von Schreib- und Zeichengeräten in der Schweiz.

Weitere Informationen unter: [www.carandache.com](http://www.carandache.com)

Wettbewerb

## Werkzeugsets von PB Swiss Tools zu gewinnen!

Die Fragen der ersten Ausgabe dieses Wettbewerbs erforderten schon fast Expertenwissen. Jetzt geht das Quiz auf der Europa-Plattform von Swissmem weiter. Diesmal lässt es sich mit Grundwissen zur Bedeutung der bilateralen Verträge beantworten. Als Gewinn winken fünf Werkzeugsets des Swissmem-Mitglieds PB Swiss Tools.

Gewinnen Sie mit etwas Glück unter: <http://my.wir-bleiben-erfolgreich.ch/wettbewerb>



Urs Meier von Swissmem

## Vorsitz in der Orgalime Legal Group

Swissmem hat ab der zweiten Jahreshälfte den Vorsitz in der Orgalime Legal Affairs Working Group übernommen: Gewählt wurde Rechtsanwalt Urs Meier, Ressortleiter Recht bei Swissmem. Die Amtszeit beträgt zwei Jahre. Der europäische Verband Orgalime vertritt die Interessen von nationalen Industrieverbänden auf EU-Ebene. Die Legal Affairs Working Group ist eine von fünf thematisch organisierten Arbeitsgruppen und vereint die Anwälte der Mitgliederverbände von Orgalime. Die Gruppe setzt sich einerseits mit politischen Themen der EU auseinander und erarbeitet andererseits Musterverträge und Allgemeine Geschäftsbedingungen, die in der europäischen Industrie breit verwendet werden. Die Gruppe passt diese Publikationen auch regelmässig der neusten Rechtsentwicklung an.



Einen Überblick über die Arbeit von Orgalime finden Sie unter: [www.orgalime.org](http://www.orgalime.org)

Wussten Sie, dass ...



**... das Windturbinen-Rotorblatt B75 von Siemens die weltweit grösste Glasfaser-Komponente ist, die aus einem Guss hergestellt wird?** Es hat eine Länge von 75 Metern und ist Teil von Offshore-Windturbinen. Mit einem Rotordurchmesser von 154 Metern überstreichen diese eine Fläche von der Grösse von zweieinhalb Fussballfeldern (FIFA-Norm) – und fangen pro Sekunde die Energie aus 200 Tonnen Luft ein. – Im Bild: Die eine Hälfte der Gussform für das Rotorblatt B75 von Siemens.