

Arbeitsrecht

Personalreglement – die Handschrift jedes Unternehmens

Das Schweizer Arbeitsrecht wird von Gesetzes wegen im Obligationenrecht (OR) geregelt. Eigentlich bräuhete ein Unternehmen also gar keine eigenen Anstellungsbedingungen? Doch, es braucht sie dann, wenn man Bereiche anders oder überhaupt regeln will. Darüber hinaus ist ein Personalreglement Ausdruck der Unternehmenskultur und Spiegel der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden.

Brigitte Kraus-Meier
Susanne Mosbacher

Die Vielfalt von Personalreglementen ist gross. Es gibt kurze, lange, komplizierte, verständliche, sinnvolle, fragwürdige, aktuelle und veraltete. Allgemein hinken Reglemente oft der Unternehmensentwicklung hintendrein. Ein Unternehmen verändert sich, damit auch die Anforderungen an die Arbeitnehmenden sowie an die Beschäftigungsformen. Reglemente sind im Idealfall auf die Unternehmensstrategie abgestimmt und die vertragliche Niederschrift der tatsächlichen Zusammenarbeit. Steht ein Unternehmen vor einer Restrukturierung oder vor einer Neupositionierung und trifft es dabei Entscheidungen, welche direkt auch die Arbeitnehmenden treffen, so müssen die arbeitsrechtlichen Vertragsgrundlagen zwangsläufig überarbeitet werden.

Ausdruck der Kultur

Personalreglemente sagen viel, sehr viel über ein Unternehmen aus. Sie sind die Handschrift, aus der man die Unternehmenspersönlichkeit und -kultur ablesen kann. Das Gesamtbild zählt. So sind nicht nur der Inhalt, sondern auch die Form, die Sprache und die Art der Inkraftsetzung eines Personalreglements von

Bedeutung. Will ein Unternehmen selbstverantwortliche, initiative und agile Mitarbeitende, wird es wohl kaum ein Reglement in der Dicke eines Taschenbuchs besitzen, sondern die Vertragsregeln auf das Wesentliche beschränken. In einem verlässlichen Arbeitsumfeld bleiben auch die Anstellungsbedingungen über einen gewissen Zeitraum bestehen und werden nicht alle paar Monate abgeändert oder ergänzt. Will man ein Reglement überarbeiten oder ein erstes erstellen, so müssen auch dabei die Strategieüberlegungen einfließen und das Regelwerk auf die Zukunft ausgerichtet sein.

Das sollte geregelt sein

Einer der wichtigsten Punkte, der ein Personalreglement regeln sollte, ist die Frage der Überstunden. Überstunden sind jene wöchentlich gearbeiteten Stunden, die über die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit hinausgehen. Die nächsthöhere Grenze ist jene der Überzeit, welche das Arbeitsgesetz (ArG) vorgibt. Was mit den geleisteten Stunden zwischen der wöchentlichen Arbeitszeit und der gesetzlichen Höchstarbeitszeit geschehen soll, muss geregelt werden, will man sie nicht zuschlagspflichtig auszahlen. Der Gesetzgeber hat in diesem Bereich grosse Vertragsautono-

mie offengelassen, diese muss man mit einer schriftlichen Regelung nutzen, ansonsten greift die für Arbeitgeber unvorteilhafte gesetzliche Regelung nach Obligationenrecht.

Ganz allgemein stellt sich die Frage, welches Arbeitszeitmodell ein Unternehmen wählt. Soll allenfalls ein Jahresarbeitszeitmodell eingeführt werden, um Schwankungen der Arbeitsbelastung ausgleichen zu können? Soll Vertrauensarbeitszeit gelten, wonach die Stundenerfassung wegfällt? Immer häufiger werden neue Arbeitsmodelle geschaffen, die verschiedene vertragsrechtliche Fragen aufwerfen. Genau hier ermöglicht ein Personalreglement eine einheitliche klare Regelung, wobei die Neueinführung von zusätzlichen Arbeitsformen nicht allein mit einem Reglement abschliessend erklärt werden kann. Das Reglement bildet immer nur die vertragsrechtliche Grundlage, Erklärungen und Beispiele müssen aber zusätzlich erfolgen.

Neben dem zentralen Bereich der Arbeitszeit werden in einem Reglement üblicherweise Kündigungsfristen, Ferien, Freitage (z.B. Eheschliessung, Umzug, Tod eines Angehörigen) sowie Krankheit und Unfall geregelt. Kein Reglement, auch nicht ein 100-seitiges, vermag alle Situationen des realen Lebens zu regeln. Daher sollte man nur das Nötigste definieren.

KMU haben den grossen Vorteil, dass sie die Arbeitsbedingungen pragmatisch regeln können. Da schauen Grossunternehmen oftmals

etwas neidisch zu KMU rüber und wünschen sich nicht selten, abgespeckte Reglemente, die verständlich sind und gelesen werden. Auch

lohnt es sich, Reglemente alle paar Jahre zu überprüfen und zu hinterfragen, ob sie so noch richtig sind. Die in der Zwischenzeit auf-

Interview mit Susanne Mosbacher, Inhaberin von Personalmanagement auf Zeit

Frau Mosbacher ab welcher Unternehmensgrösse lohnen sich eigene Anstellungsbedingungen?

Je früher das Unternehmen seine Anstellungsbedingungen definiert und verbindlich festhält, je fairer und transparenter gestalten sich diese für die Mitarbeitenden. Ein Unternehmen, das im Wachstum ist, tut sicher gut daran, frühzeitig die grundlegenden Anstellungsbedingungen festzuhalten und zu einem integrierenden Bestandteil des Arbeitsvertrages zu machen. Je grösser das Unternehmen, desto wichtiger ist die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden – insofern empfiehlt es sich, die Grundlagen so bald wie möglich zu erarbeiten.

Welche Bereiche werden am häufigsten in einem Personalreglement geregelt?

Grundlegende Bestandteile eines Personalreglements sind die Regelungen zu Arbeitszeit wie Arbeitszeitmodell, Überzeit und Überstunden, mögliche Arbeitsformen (z.B. Home Office), Ferien, bezahlte Freitage, Versicherungsleistungen, Lohnfortzahlung, Kündigungsmodalitäten und Fristen, Spesen und Dienstreisen. Besondere Pflichten wie Geheimhaltung, Rechte am Arbeitsergebnis, Nebenbeschäftigungen sowie die Themen Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung sowie Regelung der Aus- und Weiterbildung.

Wann und warum empfehlen Sie Ihren Kunden ein individuelles Personalreglement?

Sobald im Unternehmen verschiedene Regelungen in den Arbeitsverträgen bestehen, macht es Sinn, die gemeinsamen Regelungen zu definieren. Oft wird ein Personalreglement auch von den Mitarbeitenden gewünscht, um Klarheit über die Anstellungsbedingungen zu haben. Ausserdem ist ein klares Personalreglement ein Benefit in der

Rekrutierung neuer Mitarbeitenden, die wissen möchten, was das Unternehmen bietet.

Wie gehen Sie bei der Entwicklung eines neuen Reglements vor?

In erster Linie geht es dabei darum, die bestehenden, manchmal ungeschriebenen Regelungen im Unternehmen aufzunehmen und Optionen mit allen Vor- und Nachteilen zu den verschiedenen Themen aufzuzeigen. Anschliessend definieren wir die Themen, welche abgedeckt werden müssen, und verifizieren am Schluss dann das entstandene Reglement unter juristischen Aspekten. Die begleitende Kommunikation bei der Einführung eines Personalreglements ist sehr wichtig und sensitiv.

Wie lange dauert dieser Prozess in der Regel?

Das ist natürlich abhängig von der Verfügbarkeit der Informationen, die wir brauchen und der Entscheidungskompetenz der Auftraggeber. Wenn das Unternehmen unabhängig ist und der Auftraggeber gleichzeitig der Entscheidungsträger ist, kann ein Reglement in wenigen Wochen eingeführt werden. Den Prozess verlängern können eine komplexe Konzernstruktur oder lange Entscheidungswege innerhalb eines Unternehmens.

Worin liegt Ihrer Meinung nach die Chance eines eigenen, individuellen Personalreglements?

Es gibt den Erstellenden die Möglichkeit, über einzelne Themen detailliert nachzudenken und den Mitarbeitenden Transparenz, über die Haltung des Unternehmens zu vermitteln. Verbindlichkeit ist letztendlich ein Wert, dem sich jedes Unternehmen verpflichtet fühlen sollte, wenn es sich auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich bewegen will.

Wie lange haben Reglemente Gültigkeit resp. nach welcher Zeitspanne wer-

den diese erfahrungsgemäss überarbeitet?

Normalerweise haben die Personalreglemente in der Grundstruktur eine sehr lange Gültigkeit und werden nicht regelmässig, sondern nach Bedarf überarbeitet. Das ist notwendig, wenn zum Beispiel ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt wird.

Was fällt Ihnen bei Ihrer Arbeit im Zusammenhang mit der Entwicklung von Reglementen besonders auf?

Ich bin immer wieder positiv überrascht, wie oft mir Regelungen begegnen, die zugunsten der Mitarbeitenden getroffen werden – also zum Beispiel mehr Ferien als gesetzlich geregelt, die Möglichkeit von Sabbaticals, innovative Arbeitszeitmodelle wie Home Office oder anderes. Oftmals sind diese Benefits den Mitarbeitenden gar nicht klar und erst wenn das Personalreglement vorgestellt wird, wird es ihnen bewusst, welche Vorteile sie im Unternehmen haben. Schön ist auch, dass sich die Auftraggeber und die Mitarbeitenden darüber freuen, wenn ein Reglement vorliegt und sie stolz darauf sind, eines zu haben und vorweisen zu können.

Was raten Sie Arbeitgebern im Hinblick auf deren Anstellungsbedingungen?

Ich rate, die grundlegenden, arbeitsrechtlich definierten Regelungen detailliert anzuschauen und dann zu überlegen, wie diese heute im Unternehmen gelebt werden. Es gilt immer, eine Chance- und Risikoabwägung zu machen sowie eigene Ideen auf die Umsetzbarkeit zu prüfen. Eigene Anstellungsbedingungen zu definieren, bedeutet auf jeden Fall, sich auf dem Arbeitsmarkt positiv und als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Das ist eine Chance, neue Mitarbeitende zu gewinnen und gleichzeitig arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen im Falle einer Trennung zu minimieren.



gekommenen Fragen können dann bei einer Überarbeitung herangezogen und das Reglement in diesen Punkten angepasst werden.

Sinn und Unsinn

Vieles darf und kann ein Arbeitgeber einseitig regeln. Aber gerade an den scheinbar «kleinen» Änderungen entzündet sich oft ve-

ritabler Widerstand. Auch wenn die Mitarbeitenden dagegen nicht konkret vorgehen, so muss man sich doch immer fragen, ob die Reglementsänderung zur richtigen Zeit und im richtigen Mass vorgenommen wird. Verständnis hat man wohl mit jenen Mitarbeitenden eines grossen Unternehmens, die sich darüber ärgerten, als ihnen wenige Wochen vor Weihnachten mitgeteilt wurde, ab sofort müsse an Heiligabend ganz normal bis 18 Uhr ge-

◀ Eine akribisch genaue Erarbeitung eines Personalreglements kann untauglich sein, wenn sie – obwohl juristisch korrekt – zum falschen Zeitpunkt erlassen wird.

arbeitet resp. ein Ferientag bezogen werden. Jahrzehnte vorher war jeweils um 12 Uhr Feierabend. Spart das Unternehmen dadurch tatsächlich? Oder will man damit religiöse Gleichbehandlung erzielen? Ist das dann der richtige Weg?

Eine akribisch genaue Erarbeitung eines Reglements kann untauglich sein, wenn sie über das Ziel hinausschiesst (obwohl juristisch korrekt) und/oder zum falschen Zeitpunkt erlassen wird. Unvergessen ist der mediale Wirbel um den 40-seitigen Dresscode eines Schweizer Finanzinstituts, der präzise dann publik wurde, als die Finanzkrise ihren Höhepunkt erreicht hatte. Bei der Entwicklung von Anstellungsreglementen muss man sich manchmal regelrecht bremsen. Beginnt man Regelungen zu treffen, findet man immer weitere, die scheinbar ebenfalls dringend nach einer schriftlichen Regelung rufen. Ein Personalreglement soll unter den Mitarbeitenden Klarheit schaffen und gleichzeitig dem Arbeitgeber Flexibilität bieten. Zu detaillierte Regelungen wirken dagegen oft verwirrend und einengend. Sich auf das Wesentliche konzentrieren, das gilt es auch bei der Entwicklung und der Überarbeitung schriftlicher Anstellungsbedingungen. ■

Porträt



Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist ausserdem Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

Susanne Mosbacher ist Inhaberin von Personalmanagement auf Zeit www.smpaz.ch. Sie ist als Personalfachfrau und Human Resources Managerin für zahlreiche Unternehmen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft im Einsatz und unterstützt, berät und entlastet Unternehmer/innen in allen Fragen rund um das operative und strategische Personalmanagement. Sie ist ausserdem Partnerin und Geschäftsführerin von www.hr4hr.ch.

Kontakt



Brigitte Kraus-Meier

lic. iur., Executive Master CCM
Inhaberin Konzis
Recht und Kommunikation
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich
Tel. 044 380 66 80
info@konzis.ch
www.konzis.ch



Susanne Mosbacher

Inhaberin
Personalmanagement auf Zeit
Egetswilerstrasse 116, 8302 Kloten
Tel. 043 305 26 84
smosbacher@hr4hr.ch
www.hr4hr.ch

