

Anstellungsbedingungen als strategischer Faktor

Mitarbeitenden den Wunsch nach einheitlichen, klaren Regeln erfüllen

Anstellungsbedingungen sind weit mehr, als die Niederschrift von Vertragsregeln. Sie sind Ausdruck der jeweiligen Unternehmenskultur sowie der Unternehmensstrategie. Gleichzeitig sind sie selber ein entscheidender Strategiefaktor in der Personalrekrutierung. Das Potenzial der Anstellungsbedingungen richtig erkannt und genutzt, verhilft einem Unternehmen zu den passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Brigitte Kraus

Im Grundsatz sollte man sich stets bewusst sein: Ein Unternehmen geht mit jeder einzelnen Mitarbeiterin und mit jedem einzelnen Mitarbeiter ein Vertragsverhältnis ein – meistens auf unbestimmte Dauer, manchmal für eine befristete Zeit.

Die Anstellungsbedingungen sagen viel über die Kultur eines Unternehmens aus. Aus den Anstellungsbedingungen lässt sich viel über ein Unternehmen herauslesen, ohne dass man

es bereits kennt. Welche Bereiche sind geregelt, wie sind sie geregelt und welchen Umfang haben die allgemeinen Anstellungsbedingungen? Das sind nur einige Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zulassen. Die Unternehmensstrategie als allgemeine Stossrichtung gibt auch die Vorgaben für das vertragsrechtliche Miteinander zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden vor. Gleichermassen können die Anstellungsbedingungen die Unternehmensstrategie begünstigen – aber, wenn diese nicht kongruent sind, leider eben auch hemmen.

Vier wesentliche Ebenen

Im Wesentlichen gibt es vier Ebenen der Anstellungsbedingungen. Zum Ersten ein allgemeingültiges Personalreglement, in welchem die wesentlichen vertraglichen Grundzüge geregelt werden. Zum Zweiten die separaten Reglemente, die Teilbereiche der Vertragsausgestaltung ausführlicher regeln, wie zum Beispiel Arbeitszeitreglement, Spesenreglement, Geschäftswagenreglement. Die dritte Ebene bilden die Richtlinien und Weisungen. Sie sind Niederschriften des direkten Weisungsrechts



In 6 Schritten

Die sechs Schritte zu den richtigen Anstellungsbedingungen:

1. Analyse des Ist-Zustandes: Wie wir mit unseren Mitarbeitenden zusammenarbeiten, was uns dabei wichtig ist, wo es Reibungspunkte gibt.
2. Zukunftsvision:
 - Wohin wollen wir und welche Mittel befähigen uns dazu?
 - Kennen wir unsere Vision und unsere Strategie?

- Wie müssen die Arbeitsverhältnisse ausgestaltet sein, damit wir unsere Strategie umsetzen können?
- 3. Entwicklung künftiger Arbeitsmodelle.
- 4. Überprüfung der entwickelten neuen Arbeitsmodelle.
- 5. Zeitliche Planung der Einführung.
- 6. Juristische und kommunikative Umsetzung der neuen Arbeitsmodelle.

des Arbeitgebers, die nicht des Einverständnisses der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter benötigen, die aber ebenfalls für die gesamte Belegschaft gleich geregelt werden. Und die vierte Ebene bildet dann der Einzelarbeitsvertrag, der die individuellen Regelungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden festhält, im Wesentlichen die Funktion, der Arbeitsbeginn, der Lohn und andere für das individuelle Arbeitsverhältnis massgebende Regelungen.

Diese vier verschiedenen Ebenen sind gerade bei KMU oft nicht klar auseinandergelassen. Bei der Unternehmensgründung wird der Vertragsgestaltung mit Mitarbeitenden meistens wenig Beachtung geschenkt. Denn in der Gründungsphase ist das Dabeisein von zentraler Bedeutung. Da spielt es auch Angestellten nicht so eine grosse Rolle, wie die Arbeitszeiten definiert sind, wie viele Feiertage gewährt werden, oder wie mit Überstunden und Absenzen umgegangen wird. Wächst das Unternehmen dann und kommen später weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzu, kommt man als Unternehmerin oder als Unternehmer plötzlich an den Punkt, an dem man merkt, dass die Arbeitsmodelle vielseitiger werden, gleichzeitig aber auch der Wunsch nach einheitlicher, klarer Regelung aufkommt.

Viel oder wenig?

Wie umfangreich ein Personalreglement sein soll und wie viele Zusatzreglemente formuliert werden, hängt einerseits von der unternehmerischen Tätigkeit und andererseits von der Unternehmenskultur ab. Eine weitere bedeutende Rolle spielt die Unternehmensgrösse. Zu glauben, es sei alles einfacher, wenn man nichts regelt und auf Vertrauen setzt, ist ebenso kurzgegriffen wie die Meinung, man müs-

In Unternehmen, bei denen in regelmässigen Abständen die Strategie überprüft, angepasst und definiert wird, werden schnell auch die Arbeitsverhältnisse an sich zu einem strategischen Faktor. ►

se nur vorher schon alles im Detail regeln. Die Frage ist vielmehr, wie man im eigenen Unternehmen das Wesentliche vom Unwesentlichen trennt. So kann es beispielsweise in einem produzierenden Unternehmen sinnvoll sein, fixe Arbeitszeiten zu bestimmen. Demgegenüber dürfte ein Unternehmen, das vor allem von Teilzeit- oder gar Springermitarbeitenden lebt, ein sehr flexibles Arbeitszeitmodell fahren müssen. Im ersten Fall sind Fragen rund um Ferien und Feiertage eher von untergeordneter Bedeutung, wogegen sich im zweiten Fall genau an solchen Themen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufreiben können. In einer Analysephase gilt es also herauszuschälen, welches die zentralen arbeitsrechtlichen Punkte sind, die im Unternehmen immer wieder zu Fragen Anlass geben und die den Wunsch nach einer einheitlichen Regelung auslösen.

Transparenz schaffen

Mit schriftlichen und vor allem einheitlichen Anstellungsbedingungen schafft ein Unternehmen Transparenz. Einerseits intern gegenüber seinen Mitarbeitenden. Das macht aber nur dann einen Sinn, wenn die allgemeinen Regelungen auch für alle gleich angewendet werden. Selbstverständlich werden in Einzelarbeitsverträgen Individualabreden getroffen, die nur das jeweilige Vertragsverhältnis betreffen. Die allgemein gültigen Anstellungsbedingungen sind also der gemeinsame Nenner. Mit generellen Anstellungsbedingungen schafft ein Unternehmen aber auch nach extern Transparenz. Diese kann man nämlich jederzeit her-



zeigen, was bei einem Einzelarbeitsvertrag nicht der Fall ist. In der Personalrekrutierung haben einheitliche Anstellungsbedingungen eine wichtige Bedeutung. Wer die Anstellungsbedingungen liest, entwickelt rasch ein Gespür für die Unternehmenskultur. Ausserdem weiss jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, wie die grundsätzliche Vertragsausgestaltung bei der Kollegin und beim Kollegen aussieht. Man darf von einer gewissen Gleichbehandlung ausgehen.

Zukunftsvisionen

In Unternehmen, bei denen in regelmässigen Abständen die Strategie überprüft, angepasst

Anzeige

Willkommen in der Welt der Unternehmensprozesse

Openweb CRM ab CHF 30 pro User

UNABHÄNGIG - für Ihren Innen- und Aussendienst : CRM über Webbrowser – keine Softwareinstallation nötig
FLEXIBEL – Anpassungsfähig an Branche und Grösse Ihres Unternehmens
TRANSPARENT – keine weiteren Lizenzgebühren, keine Hardwareinfrastruktur, CH Support in DE und EN

TESTEN Sie unser CRM 30 TAGE KOSTENLOS unter www.openweb.ch oder +41 71 460 26 18

Theram GmbH • Industriestrasse 6 • CH-9220 Bischofszell • Telefon +41 71 460 26 18

-Leads
 -Auftrag - Verwaltung - Rechnung
 -Lager -Gutschriften-
 Sales Orders-Offerten-SMS-
 Email-Trouble Ticket-Customer
 Portal Einkauf-Marketing -Vertrieb
 -Leads -Auftrag - Verwaltung - Rechnung -Lager -Gutschriften-Sales Orders-
 Offer -Lager -Gutschriften-Sales Orders-
 Portal Einkauf Marketing -Vertrieb -

THERAM GMBH



und definiert wird, werden schnell auch die Arbeitsverhältnisse an sich zu einem strategischen Faktor. Wie sehen die Arbeitsplätze in den nächsten fünf Jahren aus? Gibt es pro Kopf je einen Arbeitsplatz, oder teilen sich mehrere Arbeitnehmende einen Arbeitsplatz? Werden hauptsächlich Vollzeitmitarbeitende im Unternehmen tätig sein oder werden Teilzeitmitarbeitende überwiegen? Ist die Auslastung über das Jahr hinweg immer in etwa die gleiche, oder gibt es Jahresphasen, in denen das Auftragsvolumen besonders gross ist und Phasen, in denen die Beschäftigung kurzzeitig zurückgeht? Wie will sich das Unternehmen künftig entwickeln, wo will es was in den nächsten fünf Jahren zu welchen Konditionen herstellen oder anbieten?

Diese strategischen Grundfragen stellt sich jede Unternehmensleitung, aber nicht jede gleichermassen bewusst und planerisch. Und viele Geschäftsführungen teilen ihre Strategie intern den Mitarbeitenden nicht oder ungenügend mit. Dabei sind gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in direkter Weise von der Strategie betroffen. Überlegt ein Unter-

nehmen beispielsweise, die Arbeitsplätze im Unternehmen in Heimarbeitsplätze umzuwandeln, sind damit neue arbeitsrechtliche Fragen gestellt, die vorab geklärt und kommuniziert werden müssen.

Flexibilität braucht Regeln

Freiheit und Motivation können dort gelebt werden, wo Grundregeln geklärt sind. Daher braucht auch ein flexibles Arbeitsmodell Regeln, wonach die Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien geregelt sind. Es muss geklärt sein, zu welchen Zeiten sich der Arbeitnehmende zur Verfügung stellen muss, welche Ziele er zu erreichen hat und zu welchen Konditionen er für ein Unternehmen arbeitet. Gut möglich, dass die Arbeitsverhältnisse in Zukunft sich ganz anderes darstellen, als sie dies noch heute tun. Vielleicht wird immer häufiger von einem Homeoffice aus gearbeitet. Allenfalls stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer weniger eigene Arbeitsplätze im Betrieb bereit. Gut möglich, dass sich auch die Hierarchiestrukturen bedeutend

verändern und Arbeitszuweisungen auf neuen Wegen erfolgen. Diese Veränderungen, die – je nach Branche unterschiedlich – zweifelsohne in irgendeiner Form eintreten werden, bedürfen vertragsrechtlicher Ausgestaltung.

Bei jeder Strategieumsetzung sollte sich daher ein Unternehmen immer wieder die Frage stellen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt werden, um die Strategie umsetzen zu können, und wie die Arbeitsmodelle und Arbeitsverträge ausgestaltet sein müssen, damit sich die Ziele erreichen lassen. Zieht man die Beantwortung der Frage nach den neuen Arbeitsmodellen und den damit verbundenen vertragsrechtlichen Formen im Strategieprozess vor, so übernehmen Anstellungsbedingungen eine wichtige Funktion in der Strategieumsetzung. Sie werden selber zum strategischen Faktor, indem sie den Weg zu den passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebnen. ■

Porträt



Die Agentur Konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation. Die Inhaberin, Brigitte Kraus, ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bei personalrechtlichen Angelegenheiten. Am Bezirksgericht in Zürich war Brigitte Kraus zudem während vieler Jahre als Arbeitsrichterin tätig.

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

