

# UNTERNEHMENS- KULTUR



## 1 | EINLEITUNG

**Seit Jahrzehnten herrscht branchenübergreifend ein grosser Fachkräftemangel. Im Kampf um die Talente spielt die Unternehmenskultur eine immer grössere Rolle (insbesondere für jüngere Generationen).**

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Dabei können schon einfache Massnahmen zum Ziel führen. Wichtig scheint uns, dass sich jedes Unternehmen mit seiner Kultur befasst und diese entlang der nachfolgenden Punkte definiert. Die Aufzählung ist nicht abschliessend zu verstehen, sondern umfasst lediglich die Grundpfeiler einer Definition, die aus Sicht der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden als zentral erachtet wurden:

1. Vision/Mission/Leitbild definieren
2. Sinnhaftigkeit vermitteln
3. Werte und Normen definieren

Jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Grösse, kann dies mithilfe verschiedener Massnahmen angehen.

## 2 | ZIELE



### Ziel einer klar definierten Unternehmenskultur

- Die Identifikation bestehender und neuer Mitarbeitenden mit dem Unternehmen wird gestärkt.
- Die Motivation der Mitarbeitenden wird gesteigert.
- Ein positives Image hilft, neue Fachkräfte zu gewinnen.
- Gegen aussen: einheitliches Auftreten, um die Marke zu schärfen. Stichwort «Employer Branding».
- Sicherheit bei Entscheidungen geben.
- Kommunikations- und Motivationsinstrument.
- Einzigartigkeit schaffen.
- Hilfe, sich in Krisen zu positionieren.



## 3 | BESCHREIBUNG

### 3.1. VISION / MISSION / LEITBILD

#### MASSNAHME

Die Vision ist ein Spiegel der Unternehmenskultur, sie ist das Leitbild eines Unternehmens.

#### Die Vision beschreibt:

- Langfristiges Zukunftsbild
- **Frage:** Wohin will das Unternehmen (in 10 bis 20 Jahren)?

#### Die Mission beschreibt:

- Auftrag des Unternehmens
- **Frage:** Was ist die Daseinsberechtigung des Unternehmens?



#### Anforderungen an die Formulierung der Vision/Mission:

- Ambitioniert
- Realistisch, direkter Realitätsbezug
- Umfassend, konkret und möglichst detailliert (damit vorstellbar)
- Glaubwürdig
- Strategisch
- Motivierend
- Verbindlich
- Für jeden klar und verständlich

#### Zudem:

- Eine gemeinsam entwickelte Vision/Mission schafft höhere Akzeptanz.
- Die Vision/Mission sollte im Alltag integriert und auch gelebt werden. Es macht Sinn, sie in die Jahreszielsetzung der Mitarbeitenden einfließen zu lassen.

---

## SO GELINGT ES

Mit einem Leitbild, einer Vision und Mission soll sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden eines Unternehmens am gleichen Strang ziehen und motiviert sind, gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Daher sind die Mitarbeitenden bei der Definition unbedingt miteinzubeziehen.

### **Vision** definieren:

Ein Vision Statement beschreibt, was ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will. Am Anfang stehen die Fragen:

- Was ist die Strategie des Unternehmens?
- Wie sehen seine Werte aus, die die Unternehmenskultur prägen?

---

### **Mission** definieren:

Die Mission beschreibt die Daseinsberechtigung eines Unternehmens in der Gegenwart.

Für eine Mission sollte man sich fragen:

- Was macht das Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt?
- Welchen Zweck oder welchen Auftrag erfüllt das Unternehmen?

---

### **Leitbild** definieren:

Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung eines Unternehmens über sein Selbstverständnis zu Vision, Mission, Unternehmenszweck und Werten. Es beinhaltet die bereits definierte Vision und Mission, ergänzt um die Werte, für die ein Unternehmen einsteht.

---

## HERAUSFORDERUNG

- Die Erstellung ist anspruchsvoll und zeitintensiv.
  - Gemeinsame Definition einer Vision formulieren.
  - Vision leben.
  - Eine Vision muss man pflegen und gelegentlich anpassen. Dafür braucht es einen Prozess.
- 

## NUTZEN

- Sinnhaftigkeit des Handelns wird vermittelt.
  - Veränderungen werden besser mitgetragen.
  - Förderung des Zugehörigkeitsgefühls.
  - Jeder zieht am selben Strang.
  - Niedrigere Fluktuation.
  - Höheres Engagement, wirkt motivierend.
  - Höhere Akzeptanz von Entscheidungen, wenn sich diese an gemeinsamer Vision orientieren.
- 

## 3.2. VERMITTELN VON SINNHAFTHKEIT

### MASSNAHME

- Sinnhaftigkeit definiert sich an der Frage, warum es das Unternehmen braucht. Damit kann den Mitarbeitenden aufgezeigt werden, welche Aussenwirkung ihre Arbeitstätigkeit hat (bspw. auf die Umwelt, auf ihre Mitmenschen, auf ein Produkt).
  - Sinnhaftigkeit bedeutet Identifikation mit dem Produkt/Dienstleistung und dem Unternehmen, für das man tätig ist.
  - Sinnvolle Arbeit fördert die Motivation
  - Sinnhaftigkeit muss nicht für alle Mitarbeitende die gleiche Bedeutung haben. Sie kann auch in der Identifikation mit dem Unternehmen bestehen.
  - Zusammen nach dem gleichen Ziel streben, gibt der Arbeit einen Sinn, der auch in der dadurch entstehenden Zusammengehörigkeit liegen kann.
- 

### SO GELINGT ES

- Einbezug der Mitarbeitenden im Sinne eines Updates bspw. zu Produktentwicklungen, Dienstleistungen, etc.
  - Rückmeldungen von Kunden an die Mitarbeitenden weiterleiten.
  - Das Einbringen von Ideen soll im Unternehmen gefördert werden.
- 

### HERAUSFORDERUNG

- Die Sinnhaftigkeit gegen innen und aussen sichtbar machen.
  - Dauerhaftes, dynamisches Thema, kein «one-shot».
-

---

## NUTZEN

- Zufriedenheit und Effizienz steigern.
  - Langfristige Bindung der Mitarbeitenden → weniger Fluktuation, dadurch Kostenersparnis.
  - Fördert die Bereitschaft der Mitarbeitenden die «extra Meile» zu gehen.
  - Schafft ein Zugehörigkeitsgefühl.
- 

## WEITERFÜHRENDE LINKS

- [www.find-your-future.ch/de/berufslehre/berufswahl/](http://www.find-your-future.ch/de/berufslehre/berufswahl/)
- 

### 3.3 VERTRAUENSARBEITSZEIT BZW. VERZICHT AUF ARBEITSZEITERFASSUNG («VAZE»)

#### MASSNAHME

- Mit dem Erlass der Verordnungsbestimmung zum Arbeitsgesetz (Art. 73a ArGV1 und Art. 46 ArG) im Jahre 2016 wurde der Forderung nach mehr Flexibilität bei der Erfassung der Arbeitszeiten entsprochen. Dabei wurden zwei Vereinfachungen eingeführt: einerseits die vereinfachte Arbeitszeiterfassung und andererseits der Verzicht auf Arbeitszeiterfassung (VAZE).
  - Ein Verzicht auf Arbeitszeiterfassung ist Teil einer modernen Unternehmenskultur, wobei rechtliche Rahmenbedingungen und gegenseitiges Vertrauen vorausgesetzt sind.
  - Diese Massnahme kann unabhängig von der Unternehmensgrösse umgesetzt werden.
  - VAZE ist a) bereits in einem GAV vorgesehen oder b) GAV-Verhandlungen auf Stufe Betrieb oder Branche mit den Gewerkschaften, wobei die Mehrheit der repräsentativen Arbeitnehmerorganisationen zustimmen muss.
  - Für Arbeitnehmende mit Verdienst über CHF 120'000 (inkl. Bonus).
  - Für Arbeitnehmende mit grosser Autonomie, welche ihre Arbeitszeiten mehrheitlich selber festsetzen können.
  - Individuelle Verzichtserklärung des Arbeitnehmenden (nachfolgende Mustervereinbarung basiert auf GAV MEM).
- 

#### SO GELINGT ES

- Wenn Sie über einen GAV verfügen, welcher die Möglichkeit der VAZE vorsieht oder wenn Sie die Möglichkeit von VAZE einführen wollen, beachten Sie die nachfolgende Checkliste:

1. Verfügt die/der auf die Arbeitszeiterfassung verzichtende Arbeitnehmende bei der Planung ihrer/seiner Arbeit und bei der Festsetzung der Arbeitszeit über eine grosse Autonomie (mindestens zu 50 %) und verfügt sie/er kumulativ über ein Bruttojahreseinkommen von mehr als CHF 120'000?

Ja  Nein

---

2. Wurde mit den Arbeitnehmenden jeweils eine individuelle Verzichtserklärung getroffen?

Ja  Nein

---

3. Wurden den Arbeitnehmenden beim Abschluss der Verzichtserklärung und die relevanten Bestimmungen zum Arbeitsgesetz zugänglich gemacht, z.B. das Arbeitsgesetz, das SECO-Merkblatt: [Die wichtigsten Arbeits- und Ruhebestimmungen in Kürze](http://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/das-arbeitsgesetz--die-wichtigsten-arbeits--und-ruhezeitbestimmu.html) [www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter\\_und\\_Checklisten/das-arbeitsgesetz--die-wichtigsten-arbeits--und-ruhezeitbestimmu.html](http://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/das-arbeitsgesetz--die-wichtigsten-arbeits--und-ruhezeitbestimmu.html)

Ja  Nein

---

4. Wurde vom Arbeitgeber eine interne oder externe Anlauf- und Beratungsstelle für Fragen zu den Arbeitszeiten und zu psychosozialen Risiken bezeichnet?

Ja  Nein

---

- 
5. Wurden vom Arbeitgeber weitere Gesundheitsschutzmassnahmen getroffen (z.B. Beratung durch einen Arbeitsarzt, zur Verfügung stellen von Pausenräumen, Gelegenheit für Pausenbezug gewähren, Sensibilisierung und Schulung der Vorgesetzten und der Arbeitnehmenden zum Thema Gesundheitsschutz oder Absenz- und Case-Management)?

Ja  Nein

---

6. Wird ein jährliches Mitarbeitergespräch zu den Folgen des VAZE, zu Mehrarbeit, zur Arbeitsbelastung und zum Zeitdruck geführt und wird dieses standardisiert dokumentiert?

Ja  Nein

---

7. Werden zuhanden der staatlichen Vollzugs- und Aufsichtsorgane folgende Dokumente bereitgehalten: GAV mit entsprechender Regelung zum VAZE, individuelle Verzichtvereinbarung und ein Verzeichnis der Arbeitnehmenden mit VAZE?

Ja  Nein

---

Bitte beachten Sie:

Trotz VAZE sind Absenzen wie Ferien, Krankheiten, Militär und Unfall zu erfassen.

---

#### **HERAUS- FORDERUNG**

- Nicht für alle Firmen umsetzbar, da GAV Regelung Voraussetzung
  - Nicht für alle Mitarbeitenden (vgl. Voraussetzungen)
- 

#### **NUTZEN**

- Förderung einer modernen Arbeitskultur – weg vom Stempeluhrklischee
  - Aufgabe und Leistung stehen im Vordergrund und nicht die Zeit
  - Fördert Selbstverantwortung und Effizienz jedes Einzelnen
  - Abbau Bürokratie
  - Hilfsmittel für Flexibilisierung
  - Vertrauen schaffen
  - Zeitgemässe Arbeitskultur
-



# ZUSATZVEREINBARUNG

## INDIVIDUELLE VEREINBARUNG ZUM VERZICHT AUF DIE ARBEITSZEITERFASSUNG

### Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag vom ...

Zwischen der X-AG \_\_\_\_\_ (als Arbeitgeber)

und

Frau/Herr \_\_\_\_\_ (als Arbeitnehmende/als Arbeitnehmender)

wird Folgendes vereinbart.

#### § 1 Gegenstand

Diese Vereinbarung regelt den Verzicht auf die Arbeitszeiterfassung gemäss dem Anhang 1 Verzicht auf Arbeitserfassung (VAZE) des GAV.

#### § 2 Verhältnis zum ordentlichen Arbeitsvertrag

Diese Vereinbarung geht dem ordentlichen Arbeitsvertrag vom ... vor. Soweit in dieser Vereinbarung nichts Abweichendes geregelt wird, bleibt der ordentliche Arbeitsvertrag unberührt.

#### § 3 Umfang des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung

Aufgrund dieser Vereinbarung muss der/die Arbeitnehmende die Arbeitszeit nicht mehr erfassen und folgende Angaben müssen in den Verzeichnissen und Unterlagen gemäss Art. 73 ArGV 1 nicht mehr enthalten sein:

- die geleistete (tägliche und wöchentliche) Arbeitszeit inkl. Ausgleichs- und Überzeitarbeit sowie ihre Lage;
- die gewährten wöchentlichen Ruhe- oder Ersatzruhetage, soweit diese nicht regelmässig auf einen Sonntag fallen;
- die Lage und Dauer der Pausen von einer halben Stunde und mehr und
- die nach Gesetz geschuldeten Lohn- und/oder Zeitzuschläge.

Die übrigen Bestimmungen des Arbeitsgesetzes (ArG) sowie seiner Verordnungen gelten unberührt weiter.

#### § 4 Meldepflicht bei Ferien, Krankheit, Unfall und bezahlten Absenzen

Der/Die Arbeitnehmende ist verpflichtet, Ferien, Absenzen wegen Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder Ausübung eines öffentlichen Amtes sowie bezahlten Absenzen aus persönlichen Gründen rechtzeitig vorab und allfällige Arbeitsunfähigkeiten infolge Unfall oder Krankheit umgehend ab dem ersten Tag der Absenz der Personalabteilung zu melden.

#### § 5 Voraussetzungen beim/bei der Arbeitnehmenden

Der/die Arbeitnehmende ist in der Funktion als ... (5) tätig. Beide Parteien sind sich einig, dass der/die Arbeitnehmende seine/ihre Arbeit grösstenteils selber planen und seine/ihre Arbeitszeiten mehrheitlich eigenverantwortlich festlegen kann (mindestens 50 % frei bestimmbar).

Zudem bestätigen die Parteien mit der Unterzeichnung dieser Vereinbarung, dass der/die Arbeitnehmende über ein Bruttojahreseinkommen von mehr als CHF 120 000 verfügen.

Damit erfüllt der/die Arbeitnehmende die Voraussetzungen von Art. 4 VAZE.

#### § 6 Arbeitszeitrahmen (8)

Der/Die Arbeitnehmende verpflichtet sich, seine/ihre Arbeit innerhalb eines Zeitraums von Montag bis Samstag von jeweils 6 Uhr bis 23 Uhr zu erbringen.

Die tägliche Arbeit muss mit Einschluss der Pausen und der Überzeit innerhalb von 14 Stunden liegen.

Der/die Arbeitnehmende darf an einem Tag nicht mehr als 12½ Stunden Arbeit leisten.

## **§ 7 Pausen**

Der/Die Arbeitnehmende verpflichtet sich, seine/ihre Arbeit durch Pausen von folgender Mindestdauer zu unterbrechen:

- bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als fünfeinhalb Stunden für 15 Minuten;
- bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sieben Stunden für 30 Minuten;
- bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden für 60 Minuten;
- bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als elf Stunden für 90 Minuten.

Die Pausen sind grundsätzlich um die Mitte der Arbeitszeit anzusetzen.

Die 15-minütige und die 30-minütige Pause dürfen nicht aufgeteilt werden.

Die 60-minütige Pause darf aufgeteilt werden. Die 90-minütige Pause muss aufgliedert werden in eine 60-minütige und zwei 15-minütige Pausen.

## **§ 8 Ruhezeiten**

Der/die Arbeitnehmende verpflichtet sich, die vom Arbeitsgesetz vorgegebenen Ruhezeiten einzuhalten.

Die tägliche Ruhezeit beträgt grundsätzlich mindestens 11 aufeinander folgende Stunden.

Die Ruhezeit darf einmal in der Woche bis auf 8 Stunden herabgesetzt werden, sofern die Dauer von 11 Stunden im Durchschnitt von zwei Wochen eingehalten wird. Wird die Ruhezeit verkürzt, darf der/die Arbeitnehmende beim darauffolgenden Arbeitseinsatz keine Überzeit leisten.

Zudem hat der/die Arbeitnehmende pro Woche einen Ruhetag zu beachten. Der wöchentliche Ruhetag ist grundsätzlich der Sonntag. Der wöchentliche Ruhetag und die tägliche Ruhezeit müssen zusammen mindestens 35 aufeinanderfolgende Stunden ergeben. Fallen zwei oder mehrere Ruhetage oder gesetzliche Feiertage in eine Woche, so kann die zusammenhängende Ruhezeit von 35 Stunden einmal auf 24 Stunden verkürzt werden.

## **§ 9 Wöchentlicher freier Halbtage**

Verteilt der/die Arbeitnehmende seine/ihre wöchentliche Arbeitszeit auf mehr als fünf Tage, so hat er/sie grundsätzlich jede Woche einen freien Halbtage von mindestens acht Stunden zu beziehen, mit Ausnahme der Wochen, in die ein arbeitsfreier Tag (wie z.B. ein Feiertag) fällt.

Der/Die Arbeitnehmende darf die wöchentlichen freien Halbtage für höchstens vier Wochen zusammenhängend beziehen. Die wöchentliche Höchstarbeitszeit ist in diesem Fall im Durchschnitt einzuhalten. Legt der/die Arbeitnehmende die wöchentlichen freien Halbtage zusammen, so kann er/sie seine/ihre vier freien Halbtage als einen ganzen freien Tag und zwei freie Halbtage oder als zwei ganze freie Tage beziehen. Die Lage dieser freien Tage oder Halbtage kann der/die Arbeitnehmende im Rahmen von vier Wochen beliebig festlegen.

Der wöchentliche freie Halbtage gilt als bezogen, wenn der ganze Vormittag von 6 Uhr bis 14 Uhr arbeitsfrei oder der ganze Nachmittag von 12 Uhr bis 20 Uhr arbeitsfrei bleibt.

## **§ 10 Wöchentliche Höchstarbeitszeit**

Die wöchentliche Höchstarbeitszeit beträgt 45 Stunden und darf grundsätzlich nicht überschritten werden. Soweit der/die Arbeitnehmende ausnahmsweise über die wöchentliche Höchstarbeitszeit hinausgehend arbeitet, entsteht Überzeit von der jährlich maximal 170 Stunden geleistet werden darf.

Der/Die Arbeitnehmende gleicht allfällige Überzeitarbeit durch Freizeit von gleicher Dauer selbständig aus. Für Überzeitarbeit, die 60 Stunden pro Kalenderjahr nicht übersteigt, erfolgen weder eine Entschädigung in Geld noch ein Ausgleich durch Freizeit.

Der/Die Arbeitnehmende ist verpflichtet, Überschreitungen von Höchstarbeitszeiten sowie Ansammlungen von nicht kompensierten Überzeiten rasch dem/der Vorgesetzten anzuzeigen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich in diesem Fall, gemeinsam mit dem/der Arbeitnehmenden Massnahmen zu diskutieren und umzusetzen.

### **§ 11 Nachtarbeitsverbot**

Zwischen 23 Uhr und 6 Uhr darf der/die Arbeitnehmende keine Arbeit leisten, sofern keine Bewilligung der zuständigen Behörde vorliegt.

### **§ 12 Sonntagsarbeitsverbot**

In der Zeit zwischen Samstag 23 Uhr und Sonntag 23 Uhr darf der/die Arbeitnehmende keine Arbeit leisten (10). Vorbehalten bleibt eine bei der zuständigen Behörde vorgängig eingeholte Bewilligung.

### **§ 13 Jährliches Gespräch**

Der/Die Arbeitnehmende und der Arbeitgeber verpflichten sich, am Ende des Jahres ein Mitarbeitergespräch zu führen. In diesem Gespräch werden unter anderem die zeitliche Arbeitsbelastung, die Mehrarbeit und der Zeitdruck besprochen.

Das Gespräch ist zu protokollieren. Das Protokoll wird jeweils im Personaldossier des/der Arbeitnehmenden abgelegt.

### **§ 14 Interne Anlaufstelle**

Der Arbeitgeber hat für Fragen zu den Arbeitszeiten sowie zu psychosozialen Risiken eine sachverständige interne Anlauf- und Beratungsstelle geschaffen. Der/Die Arbeitnehmende hat das Recht, sich jederzeit an diese Stelle zu wenden und sich zu arbeitszeitlichen Fragen oder zu Massnahmen zum Thema Gesundheitsschutz zu informieren und beraten zu lassen. Hierzu kann er sich an ... wenden.

Die Gespräche mit der internen Anlaufstelle erfolgen vertraulich. Ohne vorherige ausdrückliche Zustimmung des/der Arbeitnehmenden darf das Gespräch keinen Niederschlag in der Personalakte finden. Zudem dürfen die Informationen nicht innerhalb der Linie weitergegeben oder anderweitig verwendet werden.

### **§ 15 Widerrufsvorbehalt**

Diese Vereinbarung kann von jeder Vertragspartei jederzeit mit einer Kündigungsfrist von einem Monat auf einen beliebigen Zeitpunkt schriftlich widerrufen werden.

Die Angabe von Gründen ist nicht erforderlich. Ein Widerruf erfolgt insbesondere bei Missachtung des Arbeitsgesetzes.

### **§ 16 Besondere Bestimmungen**

Der Anhang 1 VAZE zum Gesamtarbeitsvertrag der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie bildet in seiner jeweils aktuellen Fassung einen integrierenden Bestandteil dieser Vereinbarung (dynamischer Verweis). Die restlichen Bestimmungen des GAV finden keine Anwendung auf das Arbeitsverhältnis mit dem/der Arbeitnehmenden.

Der/Die Arbeitnehmende bestätigt sämtliche relevanten Informationen zum Verzicht auf die Arbeitszeiterfassung (insb. den VAZE sowie die Bestimmungen des ArG zu den Arbeits- und Ruhezeiten) erhalten, gelesen und verstanden zu haben.

(Ort und Datum)

---

X-AG

Die/der Arbeitnehmende

---