

DER HR-PROFI

FEBRUAR 2019
NEWSLETTER 02

SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNGEN – UMSETZUNGSBEISPIELE – HR-KOMPETENZEN



Liebe Leserin, lieber Leser

In der aktuellen Ausgabe geht es unter anderem um das Thema Lohn-gleichheit. Unsere Experten Marc Pieren und Loran Lampert erläutern, was sich durch die Einführung der Lohnpolizei ändert – und wie Sie als HR-Verantwortliche darauf reagieren können.

Bestehen Sie auf mehr Klarheit im Unternehmen! Auf Seite 7 erfahren Sie, weshalb es wichtig ist, auf mehr Transparenz zu bestehen, und wie

Sie die Sprache als Instrument nutzen, um die angestrebte Unternehmenskultur neu zu formen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Lohnpraxis: Lohngerechtigkeit Seite 1
- HR & Mitarbeitende: HR-Marketing Seite 5
- HR & Kompetenzen: Unternehmenskultur Seite 7
- HR & Recht: Freistellung Seite 9
- HR & Kompetenzen: Agiles Führen Seite 11

Die Lohngleichheitspolizei ist da, aber mit Platzpatronen!

Lange Zeit hat sich der Gesetzgeber mit Massnahmen zur Erreichung der Lohn-gleichheit zwischen Frau und Mann zurückgehalten, es wurde auf Freiwilligkeit und unternehmerische Initiative gesetzt. Dies ändert sich nun: die Einführung der Schweizer Lohnpolizei wurde im Dezember 2018 beschlossen. Die Geset-zesrevision zwingt Unternehmen zur Lohngleichheitsanalyse. Nur geschossen wird dabei nicht scharf. Erfahren Sie, was auf die Unternehmen zukommt und welche Schritte das HR einleiten sollte.

■ Von Loran Lampart und Marc Pieren

Der lange Weg der Lohngleichheit

Der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern ist seit 37 Jahren in der Bun-desverfassung verankert. Sowohl die Verfas-

sung als auch das 1996 in Kraft getretene Gleichstellungsgesetz schreiben gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit vor und verbie-ten damit Diskriminierung bei der Entlöhnung.

Der Bund setzte in Bezug auf Lohn-gleichheit lange Zeit auf freiwillige Massnahmen seitens der Unternehmen. Mehrere Initiativen zu mehr Engagement der Unternehmen für interne Lohnanalyse fruchteten jedoch nicht. Und ob-wohl die statistisch feststellbare Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern in der Schweiz seit Längerem sinkt, besteht nach wie vor ein unerklärter, potenziell diskriminierender Anteil.

Eine der wenigen aussagekräftigen Schweizer Studien aus dem Jahr 2015 zeigt hierzu Inte-ressantes: Fast 80% der daran teilnehmen-den Unternehmen gaben an, sich sicher zu sein, die Lohn-gleichheit zwischen Frauen und Männern absolut einzuhalten. Gleichzeitig hat jedoch nur knapp ein Drittel der Unternehmen bisher effektiv untersucht, ob eine Lohndiffe-renz im eigenen Unternehmen besteht.



HR-Marketing im Gesundheitswesen am Beispiel der Hirslanden-Gruppe, der grössten Privatklinikgruppe der Schweiz

Die Hirslanden-Gruppe betreibt seit rund fünf Jahren Personalmarketing. Fabio Blasi, Leiter Sourcing & Employer Branding, stellt im nachfolgenden Beitrag die Grundzüge des Konzepts vor.

■ Von Fabio Blasi

Das Center of Excellence Sourcing & Employer Branding legt die Standards für die strategische Personalgewinnung und sämtliche Employer-Branding-Vorhaben der Gruppe fest. Dabei werden Konzepte, Leitlinien und Instrumente für die operative Umsetzung der Personalgewinnungsstrategie und für die Arbeitgebermarke umgesetzt.

Im Personalmarketing orientieren wir uns am Modell von Lippold (siehe unten stehende Grafik). Wir haben unsere Schwerpunkte und Tätigkeiten entlang der darin aufgezeigten Gleichung festgelegt. Der Fokus liegt im nachfolgenden Beitrag bewusst auf dem externen Personalmarketing.

Das Modell von Lippold setzt sich aus fünf Aktionsfeldern zusammen (Segmentierung,

Positionierung, Signalisierung, Kommunikation, Auswahl), weshalb es sich als Cycle besonders gut eignet. Das Modell ist unterteilt in verschiedene Prozessschritte: beginnend mit der Konzeption der Arbeitgebermarke bis hin zur Mitarbeitergewinnung.

Entlang dieser Wertschöpfungskette werden Nutzen, Vorteile, Wahrnehmung, Vertrauen und Akzeptanz gesteigert und als spürbare Wettbewerbsvorteile wahrgenommen. Das Resultat ist Einzigartigkeit und eine Candidate Experience, welche das Unternehmen von seinen Konkurrenten nachhaltig unterscheidet.

Employer Value Proposition

Die Hirslanden Employer Value Proposition als Kern der Arbeitgebermarke stützt sich auf vier Säulen und gibt die wichtigsten Eigenschaf-

ten aus Mitarbeiter-, Management- und aus Bewerbersicht wieder.

Herausforderungen

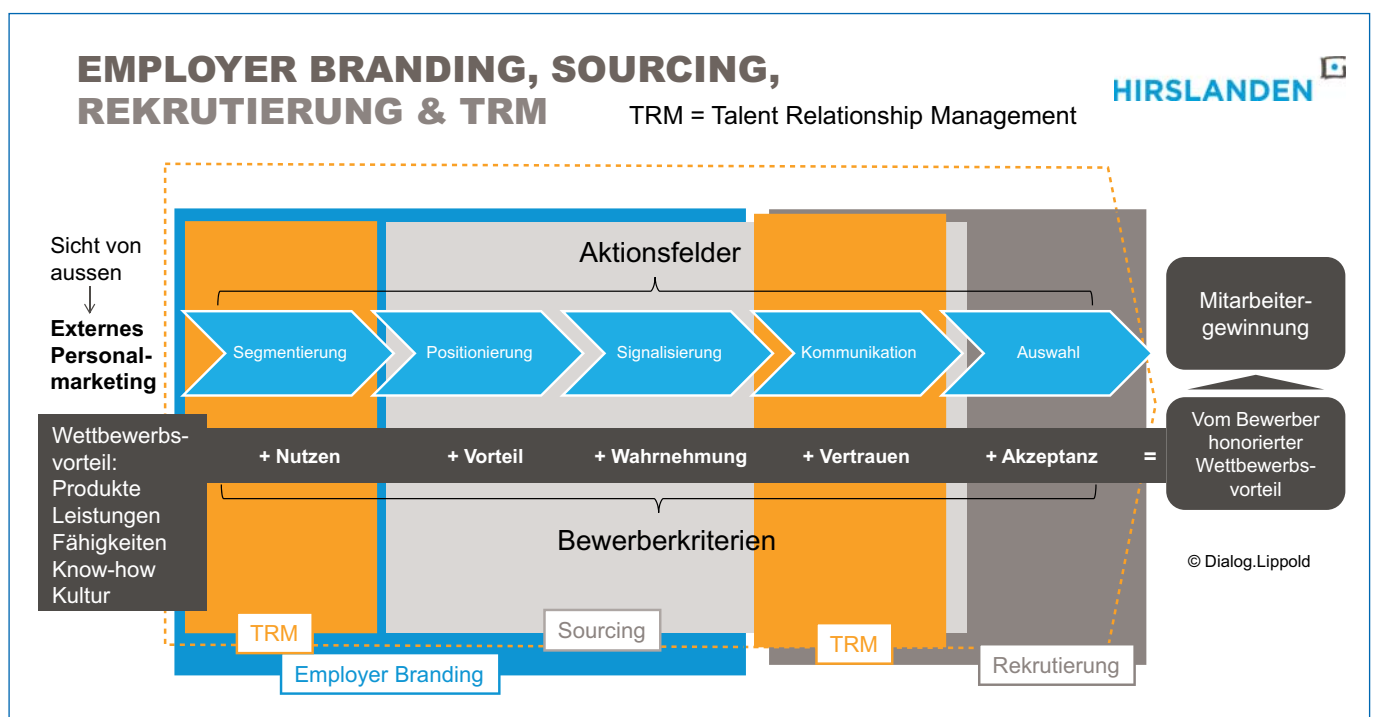
Die Hirslanden-Gruppe stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die tägliche Arbeit wird als herausfordernd und abwechslungsreich erlebt. Die Interdisziplinarität sowie die verschiedenen Fachbereiche (teilweise auf einzelnen Abteilungen) bilden einen positiven Stressfaktor.

**Hohe Dynamik/Weiterentwicklung/
Wachstum/unternehmerischer Spirit**

Bei der Hirslanden-Gruppe herrscht eine hohe Dynamik. Veränderungen und Wachstum prägen das Arbeitsumfeld. Die Gruppe entwickelt sich stets unter Berücksichtigung unternehmerischer Ziele weiter. Die Mitarbeitenden können sich nebst der sozialen Ausrichtung der Klinikgruppe auch mit dem wirtschaftlichen Denken und Handeln identifizieren. Die hohe Frequenz der Projekte soll von den Mitarbeitenden als Chance erlebt werden, sie aber nicht abschrecken.

Service und Medizin

Bei der Hirslanden-Gruppe erleben die Mitarbeitenden eine hohe Patientenorientierung, d.h. eine freundliche und herzliche Dienstleistung bei gleichzeitig hoher fachlicher Kompetenz im Sinne einer überdurchschnittlichen



Kein Recht auf Freistellung

Durch eine Kündigung wird das Arbeitsverhältnis oftmals belastet, und es besteht nicht mehr das notwendige gegenseitige Vertrauen, um den Arbeitsalltag während der Kündigungsfrist wie gewohnt fortzuführen. Ist dies der Fall, bietet sich eine Freistellung des Arbeitnehmers an, um (weitere) Eskalationen zu verhindern. Freistellungen sollten indes nicht leichthin und ohne Vorbereitung angeordnet, sondern im Vorhinein gut geplant und durchdacht werden.

■ **Von Dr. Nicole Vögeli Galli und BLaw Beatrice Schweiger, Küng & Vögeli Rechtsanwälte**



Alternative zur fristlosen Entlassung?

Eine Kündigung mit Freistellung kann als Alternative zu einer fristlosen Kündigung ausgesprochen werden, wenn der Arbeitgeber nicht mit Sicherheit davon ausgehen kann, dass ein wichtiger Grund i.S.v. Art. 337 OR vorliegt. Der Arbeitgeber vermeidet dadurch die Risiken einer fristlosen Entlassung, vor allem die Strafzahlung nach Art. 337c Abs. 3 OR, hat jedoch den Vorteil, dass eine weitere Zusammenarbeit entfällt. Zudem kann ein allfällig vom Arbeitnehmer verursachter Schaden (teilweise) von den restlichen Lohnzahlungen in Abzug gebracht werden (Art. 321e und 323b Abs. 2 OR). Ein weiterer denkbarer Grund für eine Freistellung kann sein, dass der Arbeitnehmer

den Übergang des Arbeitsverhältnisses im Rahmen eines Betriebsübergangs ablehnt.¹

Rechtliche Einordnung

Da die Freistellung gesetzlich nicht ausdrücklich geregelt ist, haben sich in Rechtsprechung und Lehre zwei unterschiedliche Qualifikationen derselben herauskristallisiert. Die wohl vorherrschende Lehre behandelt die Freistellung als Annahmeverzug des Arbeitgebers nach Art. 324 OR.² Das Bundesgericht hingegen ging lange Zeit von einer analogen Anwendung der Bestimmungen über die fristlose Entlassung aus.³ Es hat sich jedoch in jüngerer Zeit zwar nicht explizit, aber zumindest dem Grundsatz nach den Lehrmeinun-

gen angeschlossen und die Einordnung als Annahmeverzug des Arbeitgebers übernommen.⁴

Kein Anspruch

Entgegen der weit verbreiteten Auffassung, für gekündigte Arbeitnehmer bestehe ein Anspruch auf Freistellung, ist ihnen primär nur genügend Zeit für Bewerbungsgespräche (nicht einfach Stellensuche) während der Kündigungsfrist zu gewähren. In der Regel entspricht dies maximal einem halben Tag pro Woche (Art. 329 Abs. 3 OR). Viele Arbeitgeber machen aus demselben Grund den Fehler, die gekündigte Person zu schnell freizustellen, obwohl dies weder Sinn macht noch notwendig wäre.

Ein Recht auf Freistellung besteht somit nicht. Sie kann aber durch den Arbeitgeber aufgrund seines Weisungsrechts gegen den Willen des Arbeitnehmers angeordnet werden oder gemeinsam vereinbart werden. Ist die Freistellung einmal angeordnet bzw. vereinbart, so heisst das nicht ohne Weiteres, dass der Arbeitnehmer die Füsse hochlegen kann. Vielmehr ist er dazu verpflichtet, die übliche Zeit für die Stellensuche aufzuwenden und sich allfällig erzielt Einkommen, das sich aus einem neuen Arbeitsverhältnis vor Ablauf der Kündigungsfrist ergibt, an seinen ordentlichen Lohn anrechnen zu lassen (Art. 324 Abs. 2 OR). Dies hat er dem Arbeitgeber umgehend und von sich aus mitzuteilen. Den Arbeitnehmer trifft somit eine Obliegenheit, sich um eine Ersatzstelle zu bemühen, wobei die Suche auf eine zumutbare, seinen Fähigkeiten und seiner persönlichen Lebenssituation entsprechende unbefristete Stelle beschränken darf.⁵

Da die Freistellung ein Entgegenkommen des Arbeitgebers darstellt, falls damit nicht nur Zeitguthaben kompensiert werden, kann dies im Rahmen von Verhandlungen über Aufhebungsvereinbarungen eingebracht werden.

Abgeltung von Ferien- und Stundenguthaben

Zur verbreiteten fehlerhaften Annahme des Anspruchs auf Freistellung gesellt sich ein zweiter, üblicher Lapsus: die Vermutung, dass mit der Freistellung automatisch jegliche Ferien- und Stundenguthaben abgegolten wären.