



Romedo Andreoli Hartbertstr. 9
7000 Chur
Martin Bundi T 081 257 02 57
bmuag.ch
Marco Schädler

Mitglied TREUHAND | SUISSE

MITARBEITERFÜHRUNG

WAS MACHT DEN GUTEN CHEF, DIE GUTE CHEFIN AUS?

In der Theorie gibt es viele Führungsstile. Und jede Epoche hat ihre Favoriten. Was für die alte Garde funktioniert, zielt am jungen Berufsnachwuchs vielleicht vorbei. Gedanken zum Führungsstil lohnen sich. Letztlich auch, weil es das Unternehmensergebnis direkt beeinflusst.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist zentral für die Leistungsbereitschaft in einem Team, in einem Betrieb. Motivierte Mitarbeitende haben mehr Freude an ihrer Arbeit, sind effizienter und bleiben länger. Solche positiven Treiber wirken sich unmittelbar darauf aus, wie profitabel ein Unternehmen auf lange Sicht wirtschaftet. Es lohnt sich also durchaus, sich als Chef darüber Gedanken zu machen, wie man seine Mitarbeitenden führt und welche Rolle man selbst einnimmt.

Klassische Führungstechniken

Es gibt ihn immer noch, den autokratischen Führungsstil. Hier trifft ein klassischer Patron die Entscheidungen. Er weiss alles und gibt in jeder Situation klare Anweisungen. Die Mitarbeitenden tun, was der Chef ihnen sagt. Im Einzelfall kann dieser Führungsstil eher autoritär ausgeprägt sein (der Chef hat alle Macht) oder patriarchalisch (der Chef wird aufgrund seines Könnens von allen respektiert). Mehr Entscheidungsfreiheit haben die Mitarbeitenden beim demokratischen oder kooperativen Führungsstil. Hier haben sie indirekt Anteil am Unternehmenserfolg, aber es braucht gewisse Voraussetzungen: Mitarbeitende,

die motiviert sind und ihre Aufgaben mit Sorgfalt erfüllen, und einen Chef, der ihnen Vertrauen schenkt. Dieser Rahmen schafft Spielraum für Kreativität, Innovation und gute Leistungen. Eine Variante, die weiter geht, aber auch gewisse Risiken birgt, ist das Laissez-faire-Prinzip. Hier haben die Mitarbeitenden freie Hand und der Chef greift erst ein, wenn es gar nicht mehr anders geht. Bei gravierenden Problemen kann es dann aber schon zu spät sein.

«Erfolg wird immer als Teamerfolg verstanden. Und gebührend gefeiert.»

Diese klassischen Führungstechniken können aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert sein. Das heisst, sie stellen die zu erreichenden Ziele oder aber den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Optimal ist eine Mischung aus beidem. Wer beispielsweise durch Zielvereinbarung führt (was soll wie bis wann erreicht werden?), muss auch (zwischen-)menschliche Faktoren respektieren: eine klar definierte Rollenverteilung, Aufgaben, die dem Profil und der Erfahrung des Mitarbeitenden entsprechen.

Jeder Mensch ist anders

Jeder Mitarbeitende arbeitet unter unterschiedlichen Bedingungen besser oder schlechter. Der eine benötigt viel Freiheit,

INHALT

- Mitarbeiterführung: Was macht den guten Chef, die gute Chefin aus?
- Website: Datenschutzerklärung leicht gemacht
- Arbeitsrecht: Was Sie über Spezialfälle wissen sollten
- Kurznews

um die besten Ergebnisse zu erzielen, der andere arbeitet mit klar umrissenen Aufgaben und einer abzuarbeitenden Liste optimal. Ein guter Chef spürt, wie er individuell auf den jeweiligen Mitarbeitenden eingehen muss, und passt seinen Führungsstil der jeweiligen Situation an.

Die Generation Y

Die Einstellung zur Arbeit selbst und zum Erwerbsleben verändert sich im Lauf der Zeit. Von der sogenannten Generation Y – den zwischen 1981 und 1995 Geborenen – hört man immer wieder, dass sie sich in flachen Hierarchien wohler fühle. Ein stimmiges Arbeitsumfeld ist ihr oft wichtiger als ein möglichst hoher Lohn. Auch die Ansprüche an die berufliche Tätigkeit sind hoch; die Arbeit soll erfüllend sein. Darüber hinaus strebt der Berufsnachwuchs der Generation Y nach Flexibilität. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sind nicht mehr fix definiert. Gemäss Erhebungen verstehen über 70 % der Generation Y unter einem guten Chef jemanden, der

sie ihren Stärken entsprechend fördert. Darüber hinaus möchten diese Mitarbeitenden in Problemlösungsprozesse einbezogen werden und erwarten vom Vorgesetzten, dass er auf ihre Fähigkeiten vertraut. Solche Erwartungen stellen neue Anforderungen an den Führungsstil und an klassische hierarchische Strukturen. Ein modernes Arbeitsumfeld ist mit der Erwartung verknüpft, dass sich Mitarbeitende und Chefs auf Augenhöhe begegnen.

Wir verraten das Geheimrezept

Gibt es den perfekten Chef, die ideale Chefin? Nun, man kann es zumindest anstreben und sich dabei an den folgenden Aspekten orientieren: Der ideale Chef geht mit gutem Beispiel voran. Er ist offen und ehrlich, kommuniziert transparent, vertraut seinen Mitarbeitenden und bezieht sie in Entscheidungsprozesse ein. Er ist authentisch, immer fair, mutig und konsistent in seinen Entscheidungen. Er sorgt für einen respektvollen Umgang miteinander und funktioniert selbst als Teamplayer.

Er legt die Verantwortungsbereiche eindeutig fest und verteilt die Aufgaben klar. Für die Mitarbeitenden ist er ansprechbar und gesprächsbereit. Der Chef ist interessiert an Neuem, gibt regelmässig Feedback und ist – immer unter vier Augen – offen für Kritik. Erfolg wird als Teamerfolg verstanden und gebührend gefeiert. Der Chef kennt die Teammitglieder mit ihren Stärken und Schwächen, fördert sie entsprechend ihren Fähigkeiten, wenn nötig als begleitender Coach. Dadurch kann er das Potenzial eines jeden zu neuen, kreativen Lösungen nutzen. Ein guter Chef hat eine Vision und teilt diese mit seinem Team. Er versteht es, seine Leute zu motivieren und zu inspirieren und so die Arbeit zur sinnstiftenden Tätigkeit zu machen. Und nicht zuletzt hilft eine Prise Humor, um als guter Chef wahrgenommen zu werden. Ein Führungsstil, der sich an solchen Kriterien orientiert, schweisst die Mitarbeitenden allmählich zu einem eingeschworenen Team zusammen und macht sie zu Mitdenkern und Mitunternehmern.

WEBSITE

DATENSCHUTZERKLÄRUNG LEICHT GEMACHT

Websites von Unternehmen müssen verschiedene rechtliche Anforderungen erfüllen. Zu den wichtigsten gehört die Datenschutzerklärung. Wir zeigen, was Sie beachten müssen.

Auf die Erhebung und Bearbeitung von Personendaten durch Schweizer Unternehmen ist in erster Linie das Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) anwendbar. Zusätzlich müssen viele Unternehmen auch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) beachten: wenn sie ihr Waren- oder Dienstleistungsangebot an Kunden in der EU richten und Personendaten dieser Kunden bearbeiten; oder wenn sie das Verhalten von Personen in der EU beobachten (z. B. mittels Webtracking wie Google Analytics).

Warum eigentlich?

Im Kontext der Unternehmenswebsite ist das Datenschutzrecht dann massgebend, wenn bei der Nutzung der Website Personendaten erhoben und bearbeitet werden. Darunter fallen zunächst Informationen, welche die Besucher selbst einbringen (z. B. Kontaktformular, Registrierung/Benutzerkonto), aber auch IP-Adressen und weitere Personendaten, die automatisiert gesammelt werden. Die Besucher müssen in irgendeiner Form die Möglichkeit haben, explizit oder wenigstens implizit ihr Einverständnis zur Datenerhebung und -bearbeitung zu geben oder diese abzulehnen. Un-

ternehmen müssen die Besucher ihrer Website darüber informieren, was mit deren Daten geschieht. Hier kommt die Datenschutzerklärung ins Spiel.

Was gehört rein?

Die Datenschutzerklärung muss verständlich und leicht zugänglich sein. Sie muss den Besuchern zur Kenntnis gebracht werden, bevor Personendaten über sie erhoben und bearbeitet werden. Eine Einwilligung ist jedoch nicht erforderlich. Die Datenschutzerklärung sollte v. a. folgende Fragen beantworten:

- Welche Personendaten werden auf welche Weise erhoben?
- Zu welchen Zwecken, auf welcher Rechtsgrundlage und für wie lange werden die Personendaten bearbeitet und archiviert?
- Welche Personendaten werden an welche Dritten weitergegeben und zu welchen Zwecken? Denken Sie an Ihren Hosting-Anbieter, an Dienstleister für den Versand Ihres Newsletters, aber auch an Google, Facebook, Twitter und Co. (Google Analytics, Social-Media-Plugins u. a.).
- Wie können die Besucher ihre Rechte, insbesondere ihr Recht auf Auskunft,

Berichtigung und Löschung geltend machen? An wen aus Ihrem Unternehmen können sie sich dabei wenden?

- Wer ist Datenschutzverantwortlicher?
- Welche Sicherheitsmassnahmen (z. B. SSL-Verschlüsselung) haben Sie zum Schutz der Personendaten getroffen?

Je heikler eine Datenbearbeitung ist, desto ausführlicher und konkreter sollte die Datenschutzerklärung darauf eingehen. Wenn Sie der EU-DSGVO unterstehen, ist es wichtig, dass die Datenschutzerklärung alle in der Verordnung vorgesehenen Punkte abdeckt, weil Sie als Website-Betreiber sonst angreifbar wären (z. B. durch Anwälte aus Deutschland).

Auf der Website von SwissAnwalt finden Sie einen kostenlosen Online-Generator, mit dem Sie mit wenigen Klicks eine auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Datenschutzerklärung erstellen können. Es empfiehlt sich, die mit diesem Generator erstellte Datenschutzerklärung anschliessend von einem spezialisierten Juristen prüfen zu lassen.

www.swissanwalt.ch

WAS SIE ÜBER SPEZIALFÄLLE WISSEN SOLLTEN

Im Schweizer Arbeitsrecht gelten vielfältige Schutzbestimmungen. Sie betreffen unter anderem Schwangere, Wöchnerinnen und Stillende sowie jugendliche Arbeitnehmer. Wir zeigen auf, was man über Schutzvorschriften, Lohnzahlung, Ferien und Kündigung wissen muss.

Der Arbeitgeber muss die Arbeitsbedingungen von schwangeren Frauen so gestalten, dass die Gesundheit von Mutter und Kind nicht gefährdet wird. Zum Beispiel haben Schwangere, die vorwiegend stehend arbeiten, das Recht auf eine tägliche Ruhezeit von zwölf Stunden. Ab dem sechsten Schwangerschaftsmonat dürfen sie höchstens vier Stunden am Tag stehend arbeiten. Gefährliche oder beschwerliche Arbeiten dürfen Schwangere nur ausüben, wenn daraus keine gesundheitliche Belastung für Mutter und Kind resultiert: etwa das manuelle Bewegen von Lasten über fünf Kilo oder Arbeiten bei unter $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$ oder über $28\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Keine beschwerlichen Arbeiten

Bei gefährlichen oder beschwerlichen Arbeiten muss der Betrieb eine gleichwertige Ersatzarbeit ohne Risiken anbieten. Kann er dies nicht, muss die Arbeitnehmerin die Arbeit nicht verrichten und hat trotzdem Anspruch auf 80 % ihres Lohns. Eine Arbeitnehmerin kann verlangen, dass sie in den ersten Schwangerschaftsmonaten nicht zwischen 20 und sechs Uhr arbeiten muss, ab der achten Woche vor der Geburt darf sie zwischen 20 und sechs Uhr nicht mehr beschäftigt werden. Während der Schwangerschaft darf die tägliche Arbeitszeit neun Stunden nicht überschreiten, auch wenn die vertraglich festgelegte Arbeitszeit länger ist. Im Betrieb muss ein separater Ruheraum mit einer komfortablen Liege vorhanden sein, damit die Schwangere sich bei Bedarf ausruhen kann.

Absenzen erfordern ein Arztzeugnis

Die Arbeitnehmerin kann der Arbeit fernbleiben, sie muss aber Bescheid geben. Der Lohn ist nur bei Vorliegen eines Arztzeugnisses geschuldet. Es gelten die gleichen Vorschriften wie bei krankheits- oder unfallbedingten Absenzen. Eine Lohnfortzahlungspflicht besteht, wenn ein unbefristetes Arbeitsverhältnis mindestens drei Monate gedauert hat. Bei einem befristeten Arbeitsverhältnis gilt sie nur, wenn der Vertrag für mehr als drei Monate abgeschlossen wurde. Der Ferienanspruch kann gekürzt werden, wenn die Arbeitnehmerin länger als zwei Monate wegen der Schwangerschaft nicht gearbeitet hat. Ab dem



Neben den gesetzlichen Pausen steht Schwangeren alle zwei Stunden eine zusätzliche Pause von zehn Minuten zu.

dritten Schwangerschaftsmonat und für jeden weiteren vollen Monat kann der Arbeitgeber die Ferien um je einen Zwölftel kürzen. Der Ferienanspruch darf nicht gekürzt werden, wenn der Mutterschaftsurlaub (Art. 329f OR) bezogen wird. Eine ordentliche Kündigung während der Schwangerschaft in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis ist nichtig. Die Arbeitnehmerin dagegen kann jederzeit kündigen.

Nach der Geburt

Bis acht Wochen nach der Geburt besteht ein Beschäftigungsverbot. Arbeitnehmerinnen haben Anspruch auf 14 Wochen Mutterschaftsurlaub, der am Stück zu nehmen ist. Dabei besteht ein Anspruch auf 80 % des Lohns. Voraussetzung ist, dass die Arbeitnehmerin neun Monate vor der Niederkunft bei der AHV versichert war und mindestens fünf Monate vor der Geburt gearbeitet hat. Stillende Mütter sind so zu beschäftigen, dass weder ihre Gesundheit noch die des Kindes beeinträchtigt wird. Hinsichtlich gefährlicher oder beschwerlicher Arbeiten und Arbeitszeit hat die Arbeitnehmerin die gleichen Rechte wie während der Schwangerschaft. Zudem ist stillenden Müttern die erforderliche Zeit freizugeben. Während 16 Wochen nach der Geburt darf der Arbeitnehmerin seitens des Arbeitgebers nicht ordentlich gekündigt werden.

Jugendliche Mitarbeitende

Für Jugendliche gelten im Arbeitsrecht ebenfalls besondere Schutz- und Arbeitsbedingungen. Sie dürfen erst ab einem Alter von 15 Jahren beschäftigt werden.

Ein Lehrbeginn mit 14 Jahren ist nur mit einer kantonalen Bewilligung möglich. Ab 13 Jahren dürfen Jugendliche leichte Arbeiten ausführen, etwa im Rahmen von Ferienjobs oder Schnupperlehren. Die Tagesarbeitszeit darf nicht höher liegen als die der anderen Beschäftigten und höchstens neun Stunden betragen. Jugendliche bis 16 Jahre dürfen höchstens bis 20 Uhr arbeiten, ab 16 Jahren höchstens bis 22 Uhr. Die tägliche Arbeitszeit inklusive der Pausen muss innerhalb von zwölf Stunden liegen. Nacht- und Sonntagsarbeit sind in einem festgelegten Umfang erlaubt, wenn nur dann die Ausbildungsziele einer Lehre (z.B. Bäcker, Gastronomie) erreicht werden können. Für Nachtarbeit von mehr als 25 Nächten pro Jahr erhalten Jugendliche einen Zeitzuschlag von 10 %. Bei Nachtarbeit von weniger als 25 Nächten haben sie einen Anspruch auf einen Lohnzuschlag von mindestens 25 %. Auch bezüglich gefährlicher Arbeiten, Überzeiten, Ferienanspruch gelten für jugendliche Arbeitnehmer besondere Vorschriften.

Online-Ratgeber rund um die Informationspflicht von Arbeitgeber, Arbeitnehmerin und Arzt: www.infomutterschaft.ch

TIPP

Publikationen des Staatssekretariats für Wirtschaft wie «Mutterschaft – Schutz der Arbeitnehmerinnen», «Mutterschutz im Betrieb – Leitfaden für Arbeitgeber» oder «Arbeit und Gesundheit – Schwangerschaft, Geburt, Stillzeit»: www.seco.ch

SCHUTZ VOR UNGERECHTFERTIGTEN BETREIBUNGEN

Wer ungerechtfertigt betrieben wird, kann künftig dafür sorgen, dass Dritte nicht von der Betreuung erfahren. Diese Änderung im Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) gilt seit dem 1. Januar 2019.

Neu können betriebene Personen das Betreibungsamt ersuchen, Dritten keine Auskunft über eine Betreuung zu erteilen. Liegt das Gesuch nach Ablauf einer Frist von drei Monaten ab Zustellung des Zahlungsbefehls vor, erteilt das Betreibungsamt keine Auskunft. Weist der Gläubiger jedoch innerhalb

von zwanzig Tagen nach, dass er rechtzeitig ein Verfahren zur Beseitigung des Rechtsvorschlags eingeleitet hat, wird die Auskunft an Dritte nach wie vor erteilt. Wird der Nachweis erst nachträglich erbracht oder die Betreuung fortgesetzt, wird sie Dritten ebenfalls wieder zur Kenntnis gebracht.



ERLEICHTERTER ZUGANG ZUM ARBEITSMARKT FÜR FLÜCHTLINGE

Seit Januar 2019 genügt eine einfache Meldung an die Arbeitsmarktbehörden, damit anerkannte Flüchtlinge (Ausweis B) und vorläufig Aufgenommene (Ausweis F) eine Erwerbstätigkeit aufnehmen können.

Das bisherige Ausländergesetz (AuG) heisst seit 1. Januar 2019 Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG). Neu können anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene nach einer elektronischen Meldung durch den Arbeitgeber an die kantonale Arbeitsmarktbehörde eine Erwerbstätigkeit aufnehmen. Eine gebührenpflichtige Arbeitsbewilligung ist nicht mehr nötig. Die Meldung durch den Arbeitgeber muss folgende Angaben enthalten: Identität der erwerbstätigen Person (Name, Vorname, Geburts-

datum, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Telefonnummer, Personenummer im ZEMIS), Identität des Arbeitgebers (Name, Adresse, UID, Branche und Kontaktdaten), Tätigkeit (Art, Beschäftigungsgrad, wöchentliche Arbeitszeit), Arbeitsort, Lohn, Beginn der Tätigkeit. Der Arbeitgeber muss zudem bestätigen, dass die orts-, berufs- und branchenüblichen Lohn- und Arbeitsbedingungen eingehalten werden. Die Beendigung der Erwerbstätigkeit ist ebenfalls meldepflichtig.

PFLICHT ZUM HANDELSREGISTER-EINTRAG

Rund 630 000 Unternehmen sind im Handelsregister eingetragen. Fast 13 000 Einzelunternehmen oder Vereine fehlen aber, obwohl sie dazu verpflichtet wären – zu viele, findet die Eidgenössische Finanzkontrolle.

Folgende Firmen müssen obligatorisch im Handelsregister eingetragen sein: Kollektivgesellschaften, Kommanditgesellschaften, Aktiengesellschaften, Kommanditaktiengesellschaften, GmbHs, Genossenschaften, Vereine, die ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben, Stiftungen (ohne Familien- und kirchliche Stiftungen) sowie Zweigniederlassungen ausländischer und schweizerischer Unternehmen. Aber auch Selbständigerwerbende (Einzelunternehmungen), wenn der Jahresumsatz 100 000 Franken übersteigt und es sich um ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe handelt.

Mehr Informationen und Online-Eintragung ins Handelsregister: www.easygov.swiss



Herausgeber

TREUHAND|SUISSE Schweizerischer Treuhänderverband
Sektionen Basel-Nordwestschweiz, Bern, Graubünden, Ostschweiz, Zentralschweiz und Zürich

Erscheinungsweise: 3 × jährlich

Haben Sie Fragen zu den behandelten Themen oder anderen Treuhandbelangen? Wenden Sie sich an einen Treuhandprofi und achten Sie bei der Wahl auf das Signet TREUHAND|SUISSE – das Gütesiegel für Fachkompetenz und Vertrauenswürdigkeit.

www.treuhandswiss.ch
Schweizerischer Treuhänderverband