

Das Personal- reglement

Autorin



RAIin Dr. iur. Andrea Perhofer ist selbstständige Rechtsanwältin in Zollikon (Advokatur Perhofer). Sie unterstützt mit ihrer langjährigen Praxiserfahrung vorzugsweise Unternehmen und Privatpersonen in sämtlichen arbeitsrechtlichen Belangen.

Impressum

Das Personalreglement

Special Dossier

Autorin Andrea Perhofer

Projektleitung Seline Durand **Layout/Satz** Sarah Rutschmann **Korrektorat** Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34
info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

SD8125-2129-202601

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Das Personalreglement: Mehr als nur ein Anhang zum Arbeitsvertrag | 5 |
| 2. | Rechtlicher Rahmen – Anforderungen an Gültigkeit und Rechtswirksamkeit | 7 |
| 2.1 | (Arbeits-)Rechtliche Grundlagen | 7 |
| 2.2 | Grenzen der Gestaltungsfreiheit | 10 |
| 2.3 | Rechtswirksamer Einbezug in den Arbeitsvertrag und Schriftform | 15 |
| 3. | Inhalt und Struktur eines klassischen Personalreglements | 18 |
| 3.1 | Individualabreden im Arbeitsvertrag <> einheitliche Regelung im Personalreglement | 18 |
| 3.2 | Grundsatz: Personalreglement ≠ Weisungen | 18 |
| 3.3 | Typischer Aufbau und klassische Regelungsinhalte eines Personalreglements | 19 |
| 4. | Wesentliche Regelungen im Einzelnen | 21 |
| 4.1 | Vorbemerkungen | 21 |
| 4.2 | Beginn und Beendigung des Arbeitsverhältnisses | 21 |
| 4.3 | Arbeitszeit und Mehrarbeit | 25 |
| 4.4 | Ferien, Feiertage und ausserordentliche Freizeit | 26 |
| 4.5 | Lohn und Sondervergütungen | 29 |
| 4.6 | Lohnfortzahlung bei unverschuldeter Arbeitsverhinderung | 32 |
| 4.7 | Weitere eventuelle Regelungen im Personalreglement | 36 |
| 5. | Prozess der Erstellung eines Personalreglements | 39 |
| 5.1 | Vorbereitungsphase: Bedarfsanalyse und Zieldefinition | 39 |
| 5.2 | Gestaltungsphase: Einbindung von Mitarbeitenden und Führungskräften | 40 |
| 5.3 | Prüfungsphase: Rechtliche und inhaltliche Abstimmung | 40 |
| 5.4 | Genehmigungsphase: Zustimmung durch die kompetenten Stellen | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Einführung und Umsetzung des Personalreglements | 41 |
| 6.1 Herausforderungen bei der Einführung | 41 |
| 6.2 Umgang mit Widerständen | 42 |
| 6.3 Kommunikation und Schulung der Mitarbeitenden | 43 |
| 6.4 Regelmässige Überprüfung und eventuelle Anpassungen | 44 |
| 7. Dos und Don'ts | 45 |
| 7.1 Faktoren für ein praktisch wirksames Personalreglement | 45 |
| 7.2 Häufige Fehler und wie sie vermieden werden können | 46 |
| 8. Entwicklungen und Ausblick | 48 |
| 8.1 Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt | 48 |
| 8.2 Änderungen im schweizerischen Arbeitsrecht? | 49 |
| 8.3 Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeit im Personalreglement | 51 |
| 8.4 Technologische Unterstützung in Bezug auf das Personalreglement | 52 |
| 9. Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse | 52 |
| Praxisteil: Empfehlungen und Leitfaden für Personalreglemente | 54 |
| Empfehlungen für die Praxis | 54 |
| Leitfaden für die Erstellung, Einführung und Anpassung eines Personalreglements | 56 |
| Literatur und Materialien | 60 |

1

Das Personalreglement: Mehr als nur ein Anhang zum Arbeitsvertrag

Viele Arbeitgeber in der Schweiz verfügen über ein Personalreglement (in der Praxis sind entsprechende Regelwerke auch unter der Bezeichnung als «Allgemeine Arbeitsbedingungen» oder «Mitarbeiterhandbuch» anzutreffen¹). Oft wird das Potenzial dieses arbeitsrechtlichen «Werkzeuges» jedoch nicht ausgeschöpft.² Personalreglemente entstehen häufig in Eigenregie, oder sie basieren auf Standardvorlagen, ohne sorgfältige Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten oder rechtliche Prüfung. Zudem werden viele Personalreglemente nicht regelmässig genug aktualisiert, obwohl sich die Arbeitswelt und das anwendbare Recht fortlaufend verändern.³ So begegnet man in der Praxis immer wieder Reglementen, die teils veraltet sind, unklare Formulierungen enthalten, betriebliche Besonderheiten unzureichend berücksichtigen, wesentliche Themen auslassen oder umgekehrt irrelevante Inhalte aufweisen. Nicht selten enthalten sie auch Bestimmungen, die rechtlich unzulässig und gar nicht durchsetzbar sind.

Ausserdem scheint das Personalreglement aufseiten der Mitarbeitenden im Grossen und Ganzen eher nur wenig Beachtung zu finden. So wird es vielfach bei Abschluss des Arbeitsvertrags von Arbeitnehmern, wenn überhaupt, lediglich oberflächlich zur Kenntnis genommen und selten kritisch hinterfragt. Oft rückt es erst und auch nur bei konkreten Anlässen wie arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber wieder in deren Blickfeld.

Dabei sollte die rechtliche Bedeutung, die einem Personalreglement zukommen kann, nicht unterschätzt werden: Mit einem Personalreglement kann der Arbeitgeber grundsätzlich innerhalb gewisser Grenzen relevante Aspekte des Arbeitsrechtsverhältnisses für alle seine Mitarbeiter einheitlich regeln.⁴ Wird ein solches Personalreglement gültig und rechtswirksam in den Arbeitsvertrag mit den einzelnen Mitarbeitenden miteinbezogen, bildet es neben den vorrangigen individuellen Vereinbarungen im Arbeitsvertrag eine rechtsverbindliche Grundlage für die Rechte und Pflichten der Parteien aus dem Arbeitsverhältnis.⁵ Sorgfältig ausgestaltete Perso-

1 Vgl. BSK OR I-Portmann/Rudolph, Art. 320 N 18.

2 Die Ausführungen stützen sich grundsätzlich auf die Erfahrungen der Autorin aus ihrer praktischen Tätigkeit und spiegeln auch ihre persönlichen Eindrücke wider.

3 Siehe hierzu Ziffer 8.

4 Siehe hierzu Ziffer 2.1–2.2.

5 Vgl. BGer 4A_227/2024 Urteil vom 7.2.2025, E. 3.1 m. w. N; siehe hierzu Ziffer 2.3.

nalreglemente können hierbei für die Vertragsparteien von vornherein Klarheit im Arbeitsverhältnis schaffen und idealerweise zur Vermeidung von arbeitsrechtlichen Konflikten beitragen.

Darüber hinaus können sich Unternehmen mit einer gezielten Ausgestaltung ihres Personalreglements auch in gewisser Weise strategisch in der Arbeitswelt positionieren, beispielsweise als traditioneller oder als moderner Arbeitgeber.⁶ So lassen sich etwa in einer Präambel die Werte und die Kultur des Unternehmens (wie z. B. Nachhaltigkeit, Vertrauen und Eigenverantwortung) abbilden. Zudem können unter anderem Benefits (z. B. Sondervergütungen), flexible Arbeitsformen (z. B. mit flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice) oder Weiterbildungsangebote im Personalreglement geregelt werden.⁷ Damit wissen die Mitarbeitenden, was das Unternehmen ihnen bietet, und auch umgekehrt, was es von ihnen erwartet.

Aber braucht nun jedes Unternehmen ein Personalreglement? Was soll und darf in einem Personalreglement geregelt werden – und was besser nicht? Wie kann es gültig und rechtswirksam erstellt, eingeführt und auch weiterentwickelt werden?

Dieses Special Dossier geht diesen Fragen nach und zeigt zunächst den rechtlichen Rahmen und hierbei insbesondere Gültigkeits- und Rechtswirksamkeitserfordernisse sowie inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen auf (Ziffer 2–4). Danach werden der Erstellungsprozess (Ziffer 5) sowie die praktischen Herausforderungen bei der Einführung und einer erforderlichen Anpassung eines Personalreglements beleuchtet (Ziffer 6). Im Anschluss daran folgt ein Überblick über grundsätzliche Dos und Don'ts, wobei wesentliche Faktoren für ein wirksames Personalreglement sowie häufige Fehler und deren Vermeidungsmöglichkeiten zusammenfasst werden (Ziffer 7). Zudem werden aktuelle Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt betrachtet und eventuelle künftige Änderungen und Herausforderungen thematisiert (Ziffer 8). Das Dossier endet schliesslich mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse (Ziffer 9) und Empfehlungen für die Praxis. Plus: Der Leitfaden im Praxisteil soll Arbeitgebern eine Hilfestellung bei der Erstellung, Einführung und Anpassung eines Personalreglements geben.

6 Vgl. hierzu Randstad, Employer Brand Research 2025, S. 12–16.

7 Siehe hierzu Kapitel «Normalarbeitszeit und Pausen» unter Ziffer 4.3., Kapitel ««Bonus»: Lohn oder Gratifikation?» unter Ziffer 4.5. und Ziffer 8.2.

2

Rechtlicher Rahmen – Anforderungen an Gültigkeit und Rechtswirksamkeit

2.1 (Arbeits-)Rechtliche Grundlagen

Regelungen zum Arbeitsvertrag im schweizerischen Obligationenrecht

Privatrechtliche Arbeitsverhältnisse in der Schweiz unterstehen grundsätzlich dem schweizerischen Obligationenrecht (OR)⁸ und hierbei insbesondere den Bestimmungen zum Arbeitsvertrag in Art. 319 ff. OR. Diese Bestimmungen umfassen (1.) allgemeine Vorschriften zum Einzelarbeitsvertrag (Art. 319 ff. OR), (2.) Sonderregelungen zum Lehrvertrag (Art. 344 ff. OR), zum Handelsreisendenvertrag (Art. 347 ff. OR) und zum Heimarbeitsvertrag (Art. 351 ff. OR) sowie (3.) allgemeine Regelungen zum Gesamtarbeitsvertrag (GAV; Art. 356 ff. OR) und zum Normalarbeitsvertrag (NAV; Art. 359 ff. OR). Sie sind zum Teil zwingend, was bedeutet, dass von den betreffenden arbeitsrechtlichen Vorschriften nicht durch Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag abgewichen werden darf, und zwar entweder nicht zuungunsten beider Parteien des Arbeitsvertrags (vgl. Art. 361 OR: «Unabänderlichkeit zuungunsten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers»; die Vorschriften sind absolut zwingend) oder nicht zuungunsten des Arbeitnehmers (vgl. Art. 362 OR: «Unabänderlichkeit zuungunsten des Arbeitnehmers»; die Vorschriften sind relativ zwingend).⁹

Keine spezifische Regelung zum Personalreglement

Die allgemeinen Vorschriften zum Einzelarbeitsvertrag (Art. 319–342 OR) enthalten Regelungen zur Entstehung und zur Beendigung des Einzelarbeitsvertrags sowie zu den Rechten und Pflichten der Vertragsparteien während, aber auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Sie enthalten jedoch keine spezifische Regelung zum Personalreglement. Überhaupt finden sich im OR weder eine gesetzliche Definition des Begriffs noch spezielle Vorgaben zum Inhalt oder zu den Gültigkeits- und Rechtswirksamkeitserfordernissen eines Personalreglements.

Gemäss schweizerischem Obligationenrecht braucht es prinzipiell für jedes privatrechtliche Arbeitsverhältnis einen Arbeitsvertrag im Sinne von Art. 319 ff. OR.¹⁰ Ob in den Arbeitsvertrag ein Personalreglement einbezogen wird und wie ein solches konkret inhaltlich ausgestaltet ist,

⁸ SR 220 Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (Stand am 1. Oktober 2025).

⁹ Vgl. BGE 149 III 202 E. 2.2.1; Botschaft Arbeitsvertrag, BBl 1967 II 288 f.

¹⁰ Vgl. BGer 4A_360/2021 Urteil vom 6.1.2022.

bleibt grundsätzlich den Arbeitsvertragsparteien im Rahmen ihrer allgemeinen Vertragsfreiheit überlassen.¹¹ Die Vertragsfreiheit besteht dabei allerdings nicht völlig grenzenlos. Vielmehr sind insbesondere die Schranken durch die zwingenden Gesetzesvorschriften und Bestimmungen eines eventuell anwendbaren GAV oder NAV sowie die allgemeinen Grundsätze des Vertragsrechts zu beachten.¹²

Rechtliche Qualifikation: Personalreglement = AGB?

Zumal es im OR keine speziellen gesetzlichen Regelungen zum Personalreglement gibt, stellt sich die Frage, wie sich dieses rechtlich einordnen lässt.

Typischerweise umfassen Personalreglemente wie «Allgemeine Arbeitsbedingungen» einseitig vom Arbeitgeber vorgegebene Regelungen zu verschiedenen arbeitsbezogenen Aspekten, welche grundsätzlich für alle Arbeitsvertragsverhältnisse mit seinen Mitarbeitenden gelten sollen. Sie sind diesfalls vergleichbar mit den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) im allgemeinen Vertragsrecht.¹³ Dabei handelt es sich um standardisierte, von einer Partei vorformulierte Vertragsbestimmungen, die dazu bestimmt sind, eine Vielzahl von Vertragsverhältnissen generell zu regeln.¹⁴ Allerdings haben AGB von sich heraus keine Geltung zwischen den Parteien. Sie gelten vielmehr nur und soweit, als die Parteien sie für ihren Vertrag rechtswirksam übernommen haben.¹⁵

Haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein solches Personalreglement rechtswirksam für ihren Arbeitsvertrag übernommen,¹⁶ gilt – wie bei AGB im allgemeinen Vertragsrecht – der sogenannte Vorrang der Individualvereinbarung. Demnach sind die Regelungen des Personalreglements nur und so weit anwendbar, als keine individuellen Abreden im Arbeitsvertrag davon abweichen. Abweichende individuelle Vereinbarungen im Arbeitsvertrag gehen den Regelungen im Personalreglement grundsätzlich vor.¹⁷ Allgemeine Arbeitsbedingungen und entsprechende Personalreglemente stehen im Arbeitsrecht hierarchisch unter dem Einzelarbeitsvertrag. Deshalb hat der Einzelarbeitsvertrag bei Widersprüchen Vorrang.¹⁸

11 Vgl. BSK OR I-Portmann/Rudolph, Einl. vor Art. 319 ff. N 5.

12 Vgl. BSK OR I-Portmann/Rudolph, Art. 320 N 26 ff.; Botschaft Arbeitsvertrag, BBl 1967 II 275, 289; siehe hierzu Ziffer 2.2.

13 Vgl. BGer 4A_227/2024 Urteil vom 7.2.2025, E. 3; BSK OR I-Portmann/Rudolph, Einl. vor Art. 319 ff. N 5.

14 Vgl. BGer 4A_227/2024 Urteil vom 7.2.2025, E. 3.1; BGE 148 III 57 E. 2.

15 BGE 148 III 57 E. 2.1. m. w. N. zu früheren Urteilen.

16 Siehe hierzu Ziffer 2.3.

17 Vgl. BGer 4A_227/2024 Urteil vom 7.2.2025, E. 3.1; BGE 148 III 57 E. 2.1 und E. 2.1.2 m. w. N.

18 Vgl. BGer 4A_227/2024 Urteil vom 7.2.2025, E. 3.1 unter Verweisung auf Roger Rudolph; von Kaenel/Rudolph, elektronischer Update-Service zum Praxiskommentar, N 2 zu Art. 320 (Allgemeine Anstellungsbedingungen S. 133).

Der Inhalt des Personalreglements ist sodann durch Auslegung zu bestimmen, und zwar – ebenfalls wie bei AGB – nach denselben Regeln, welche auch für die Auslegung anderer Vertragsbestimmungen gelten.¹⁹ Dabei ist zunächst der tatsächliche und übereinstimmende Parteiwille zu ermitteln (subjektive Auslegung; Art. 18 Abs. 1 OR). Lässt sich dieser nicht feststellen – etwa weil Beweise fehlen oder nicht schlüssig sind –, so sind zur Ermittlung des mutmasslichen Parteiwillens die Erklärungen der Parteien aufgrund des Vertrauensprinzips so auszulegen, wie sie nach ihrem Wortlaut und Zusammenhang sowie den gesamten Umständen verstanden werden durften und mussten (objektive Auslegung; Art. 1 Abs. 1 OR i.V.m. Art. 2 ZGB).²⁰

Bestehen bei der so gewonnenen Auslegung Zweifel über die Bedeutung, muss das Personalreglement nach der sogenannten Unklarheitsregel (*in dubio contra stipulatorem*) zuungunsten des Verfassers ausgelegt werden. Eine unklare oder mehrdeutige Klausel im Personalreglement ist somit im Zweifel grundsätzlich zuungunsten des Arbeitgebers auszulegen.²¹

Kurz gefasst

- Ein Personalreglement, womit ein Arbeitgeber allgemeine Arbeitsbedingungen für die Arbeitsverhältnisse mit seinen Mitarbeitern vorformuliert, lässt sich rechtlich wie AGB qualifizieren.
- Es gilt nur und soweit es vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Arbeitsvertrag rechtswirksam einbezogen wurde.
- Individuelle Vereinbarungen im Einzelarbeitsvertrag haben im Falle eines Widerspruchs Vorrang vor dem Personalreglement («Vorrang der Individualvereinbarung»).
- Der konkrete Inhalt des Personalreglements ist nach den allgemeinen Vertragsauslegungsregeln zu ermitteln. Hierbei ist es im Zweifel über die Bedeutung grundsätzlich zuungunsten des Arbeitgebers auszulegen («Unklarheitsregel»).

19 Vgl. BGer 4A_227/2024 vom 7.2.2025, E. 3.1; BGE 148 III 57 E. 2.2 und 2.2.1 m. w. N.

20 Vgl. BGer 4A_227/2024 vom 7.2.2025, E. 3.1; BGE 148 III 57 2.2.1; vgl. auch BGer 4A_5/2025 Urteil vom 26.6.2025, E. 2.3.2 (zur Auslegung eines vertraglich vereinbarten Konkurrenzverbots).

21 Vgl. BGer 4A_227/2024 vom 7.2.2025, E. 3.1; BGE 148 III 57 E. 2.2.2 m. w. N.; von Kaenel/Rudolph, elektronischer Update-Service zum Praxiskommentar, N 2 zu Art. 320 (Allgemeine Anstellungsbedingungen S. 133); Senti Christoph, Zusatzvereinbarungen zu Arbeitsverträgen, in: AJP 2024, S. 1219, S. 1227.



2.2 Grenzen der Gestaltungsfreiheit

Unverzichtbare Merkmale des Arbeitsvertrags

Art. 319 Abs. 1 OR definiert den Einzelarbeitsvertrag als einen Vertrag, durch den sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers verpflichtet, während sich der Arbeitgeber zur Entrichtung eines Lohns verpflichtet. Nach dieser gesetzlichen Definition weist der Einzelarbeitsvertrag im Wesentlichen vier Merkmale auf: das Erbringen einer Arbeitsleistung, die Entgeltlichkeit, die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation (sog. Subordinations- oder Unterordnungsverhältnis) und das Vorliegen eines Dauerschuldverhältnisses.²²

Diese vier Merkmale machen einen Arbeitsvertrag aus. Sie müssen allesamt vorliegen, damit ein Vertragsverhältnis als Arbeitsvertrag zu qualifizieren ist.²³ Es handelt sich daher um notwendige und somit unverzichtbare Merkmale eines Arbeitsvertrags.²⁴ Diese setzen damit gleichzeitig auch den Rahmen, innerhalb dessen ein Arbeitsvertrag und auch ein eventuelles Personalreglement gültig und rechtswirksam ausgestaltet werden kann.²⁵

²² BGer 4A_360/2021 Urteil vom 6.1.2022, E. 5.1.3.; BGer 4A_64/2020 Urteil vom 6.8.2020, E. 6.1 jeweils m. w. N.

²³ Vgl. BGer 4A_360/2021 Urteil vom 6.1.2022; BGer 4C.276/2006 Urteil vom 25.1.2007, E. 4 f.

²⁴ Vgl. BGE 125 III 78 E. 4.

²⁵ Siehe hierzu auch Kapitel «Zwingende Gesetzesvorschriften und weitere Bestimmungen» unter Ziffer 2.2.