



## Arbeitszeitmodelle – Kreativität zahlt sich aus!

In der Schweiz setzt die Mehrheit der Frauen nach der Geburt ihrer Kinder ihre Erwerbstätigkeit fort. Um Arbeit und Familienleben miteinander zu vereinbaren, reduzieren die Frauen allerdings oft ihren Beschäftigungsgrad, und das viel häufiger als die Männer. Nur sehr wenige arbeiten weiterhin zu 100 Prozent. Die Frauen, die weiterhin Vollzeit arbeiten, ernten dafür von ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld oft Unverständnis und werden negativ beurteilt. Wenn Ihre Angestellte die Wahl trifft, weiterhin 100 Prozent zu arbeiten, so ist dieser Entscheid zu unterstützen und nicht zu bewerten.

Jedes Unternehmen regelt die Arbeitsorganisation anders. Es gibt keine Standardlösungen, sondern verschiedene Modelle, mit denen sich Beruf und Familie vereinbaren lassen. Sie haben die Wahl: Auch wenn Sie nur eine einzige Massnahme aus der folgenden Liste einführen, Ihr Personal wird dies schätzen, und nicht zuletzt profitiert auch Ihr Unternehmen davon.

### Weshalb lohnt es sich?

Wenn Sie Arbeitsmodelle anbieten, die der familiären Situation Ihres Personals Rechnung tragen, zahlt sich das durch motivierte, treue und leistungsfähige Mitarbeitende aus. Bei einem Jobsharing für verantwortungsvolle Posten profitieren Sie vom regelmässigen Austausch Ihrer Führungskräfte, von mehr Fachwissen und von doppelter Erfahrung. Gleichzeitig vermeiden Sie, dass zu viele Schlüsselkompetenzen bei einer einzigen Person konzentriert sind.

Konkret zahlt sich dies wie folgt aus :

- weniger Kosten für Personalsuche und Einarbeitung
- Know-how bleibt im Unternehmen
- attraktiver als Konkurrenzunternehmen
- weniger Absenzen durch Stress
- Risikoverminderung bei Absenzen von Personen in Schlüsselfunktionen

### Weiterführende Informationen

- ➔ SECO, [«KMU-Handbuch Beruf und Familie»](#)
- ➔ Staatskanzlei des Kantons Bern, [«Toolbox Teilzeit für Unternehmen»](#)
- ➔ Broschüre - « [Teilzeit fair geregelt](#) ». Travail.Suisse (bezahlbar)

### Folgende Modelle haben sich bewährt

#### a) Flexible Arbeitszeiten :

1. **Gleitzeit:** Kernzeiten mit obligatorischer Präsenz, Gleitzeitkorridore (frühest möglicher Beginn und spätest mögliches Ende), Abrechnungsperiode, Bandbreite für Plus- und Minus-Stunden festlegen. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei den gesetzlichen Bestimmungen und den Sozialversicherungen zu schenken (KMU-Handbuch Beruf und Familie, Seite 22).
2. **Jahresarbeitszeit:** Zu definieren sind der Geltungsbereich, die Jahres-Soll-Stundenzahl für Vollzeitbeschäftigte, der Spielraum der Flexibilisierung, die Fristen für die Einsatzplanung. Wichtig ist, dass die Arbeitszeiten im Auge behalten werden (KMU-Handbuch Beruf und Familie, Seite 22)



3. [Verkürzte, verlängerte und verschobene Tagesarbeitszeiten](#) (KMU-Handbuch Beruf und Familie, Seite 24).

## b) Teilzeitarbeit

Unter diesen Begriff fallen alle Arbeitsformen, bei denen weniger Stunden gearbeitet wird als bei einem Vollzeitpensum. Die Arbeitszeitreduktion kann täglich, wöchentlich oder jährlich erfolgen. Das reduzierte Pensum kann genau festgelegt, flexibel (wenn es auch die Arbeitszeiten sind) oder zu- bzw. abnehmend sein (z. B. langsame Reduktion bei einer Einarbeitung, schrittweise Aufstockung nach einem Mutterschaftsurlaub)..

Es ist selten, dass sich eine Vollzeitstelle nicht auf mehrere Teilzeitstellen verteilen lässt. Damit der Übergang gelingt, ist ein Vorgehen in 5 Etappen von der Staatskanzlei des Kantons Bern empfehlenswert.

1. Zu Beginn braucht es eine Arbeitsanalyse durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter und die vorgesetzte Stelle
  - ➔ Formular 1: [Arbeitsanalyse Stelleninhaberin / Stelleninhaber](#)
  - ➔ Formular 2: [Arbeitsanalyse Vorgesetzte / Vorgesetzter](#)
2. Die Stelle muss genau beschrieben werden
  - ➔ Formular 3: [Analyse der Stelle auf Teilzeitpotential](#)
3. Bei der Zusammenführung der Ergebnisse werden die Ergebnisse der Stellenanalyse gruppiert und die Kriterien geprüft, die für oder gegen die Schaffung einer Stelle mit Teilzeitpensum, Jobsharing oder Jobsplitting sprechen.
  - ➔ Kriterienkatalog: [Entscheidungskriterien / Argumentationshilfen](#)

4. Die Entscheidung muss objektiv und im Rahmen einer Stellenumwandlung getroffen werden.
5. Falls die Entscheidung positiv ausfällt, kann mit der Umsetzung begonnen werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung stehen drei Checklisten zur Verfügung:

- ➔ Checkliste 1: Anstellung von Teilzeitpersonal
- ➔ Checkliste 2: Berufsalltag mit Teilzeitpersonal
- ➔ Checkliste 3: Raumnutzung und Infrastruktur für Teilzeitpersonal

Für die Umsetzung ist ein Anhang mit folgenden die Mustervorlagen hilfreich: Mustervorlage Stellenprofil, Mustervorlage Anforderungsprofil, Leitfaden zum Ausfüllen der Mustervorlage Anforderungsprofil, Mustervorlage Inserat, Checkliste Selektionsverfahren, Mustervereinbarung Job-Sharing.

- ➔ [Anhang](#)

## c) Jobs-sharing

Job-sharing ist eine bestimmte Art von Teilzeitarbeit. Ein Posten wird dabei auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt, die gemeinsam für die Umsetzung der Aufgaben verantwortlich sind. Bei dieser Form wird nicht nur die Zeit, sondern auch die Arbeit geteilt, im Gegensatz zu anderen Teilzeitmodellen. Die Idee ist, dass für eine bestimmte Funktion jederzeit eine kompetente Person anwesend ist.

[Folgende Elemente müssen von Fall zu Fall schriftlich \(in einem Vertrag\) geregelt werden:](#)

- genaue Aufgabenaufteilung, wobei auf eine gerechte Verteilung zu achten ist, was ungünstige Zeiten oder unangenehme und mühsame Arbeiten betrifft



- Umfang der Vertretungspflicht
- gemeinsame Verantwortung

Beim Jobsharing gibt es verschiedene Formen :

- **job-splitting**: Hier werden die Aufgaben von den Betroffenen in gemeinsamer Aushandlung aufgeteilt. Anschliessend ist jede Person nur für die ihr zugeteilten Arbeiten verantwortlich.
- **job-pairing**: Bei dieser Form übernehmen die Stelleninhabenden gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Erfüllung der Gesamtaufgabe
- **topsharing**: für Führungspositionen. Die Verantwortung für ein Team wird gemeinsam übernommen.
- **split-level-sharing**: Das unterschiedliche Qualifikationsniveau der Partner wird berücksichtigt (z. B. um vor einer Pensionierung einen Partner in neue Aufgaben einzuführen).

➡ Mehr online: [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch).

#### d) Flexibler Arbeitsort

Diese Form ist besonders geeignet für Arbeiten in den Bereichen Planung, Entwicklung, Redaktion und Administration. Telefonische Beratungen und Gespräche mit Kunden, Terminvereinbarungen, Sekretariatsarbeiten oder Buchhaltung sind ortsunabhängig und können ausserhalb des Unternehmens erledigt werden.

Arbeitsformen mit flexiblem Arbeitsort sind :

- Erwerbsarbeit von zu Hause aus: nach Absprache zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber. Der Arbeitsplatz braucht nicht unbedingt eine spezielle Einrichtung.
- Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus: Das Unternehmen beteiligt sich an den zusätzlichen Kosten für die dazu erforderliche Infrastruktur.
- Erwerbsarbeit unterwegs: Bei regelmässigen, langen Arbeitswegen kann das Unternehmen den Mitarbeitenden gewisse Aufgaben für unterwegs übertragen (z. B. das Lesen von Berichten oder E-Mails) und ihnen dazu einen Laptop zur Verfügung stellen.

Mehrere Elemente müssen schriftlich geregelt werden, zum Beispiel in einer Vereinbarung. Dies sollte insbesondere für die Arbeitszeiterfassung gelten, denn es ist bekannt, dass die Arbeit von zu Hause aus dazu führt, dass die Arbeitnehmer mehr arbeiten, was sich nachteilig auf ihre Gesundheit auswirkt. Es liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass die Gesundheit und das Gleichgewicht seines Personals erhalten bleiben.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO hat eine Broschüre veröffentlicht, die über alle Aspekte der Telearbeit informiert.

➡ Mehr online: Broschüre « [Arbeiten zu Hause - Homeoffice](#) ». SECO.