

## Jahresarbeitszeit – Langzeitkonten – Lebensarbeitszeit

Die Ausdehnung des Zeithorizontes in der Arbeitszeitgestaltung

### 1. Jahresarbeitszeit als Instrument der Optimierung des Ressourceneinsatzes

Im Jahre 2000 generierte der gregorianische Kalender, aufgrund der unterschiedlichen Anzahl von Arbeitstagen, monatliche Arbeitszeitquanten die vom Jahresmittel um höchstens 11 % nach oben (im März) und 13 % nach unten (im April) abwichen.

Würde man Produktionsprogramme aufgrund der Verfügbarkeit des Personals (als Vollzeitangestellte mit diesen Arbeitszeiten) erstellen, so müssten zwangsläufig relativ lineare Arbeitsleistungen resultieren.

Die Flexibilisierung der Märkte, kleinere Losgrößen in einer grösseren Produktpalette, kürzere Lieferfristen und Termintreue als Konkurrenzfaktoren machen stetige Produktionsweise jedoch immer unpraktikabler. Die Hektik der Nachfrage schlägt damit immer unmittelbarer auf die Produktionskette durch.

#### Unregelmässigkeit als Ausnahme

Mit Überzeitarbeit, Aushilfskräften und Temporäranstellungen versuchten bisher die Unternehmen die nötige Flexibilität zu organisieren. Diesen Anpassungsmodi ist gemeinsam, dass sie ausserhalb des normalen Arbeitszeitkonzeptes stehen und jeweils ad hoc mühsam organisiert und teuer erkaufte werden. Unregelmässigkeit erscheint als betriebliche Ausnahme, die mit Sondereinsätzen, Zuschlagszahlungen und anderen Anreizen bewältigt werden muss.

Gleichzeitig wird damit die Fiktion einer Normalarbeitszeit mit dem Anspruch stetiger Arbeitsleistung aufrechterhalten, die nur vorübergehend (wenn auch in vielen Fällen dauernd vorübergehend) ausser Kraft gesetzt wird.

Erschwerend kommt dazu, dass die Hauptproblematik des schwankenden Arbeitsvolumens nicht die *Spitzen* sind - die normalerweise recht gut, wenn auch teuer gesteuert werden. Die Probleme liegen in den *Tälern*, wenn die Auslastung sinkt und tendenziell zuviel Personal im Betriebe ist. Alle Erfahrung zeigt, dass die Produktivität mit dem Produktionsvolumen zunimmt, und umgekehrt in Zeiten mit tiefer Auslastung Leerzeiten und unproduktive Tätigkeiten anfallen. Die Strategie der „Personalausdünnung“ ist dabei oft nur die zweitbeste Lösung. Viele Vorgesetzte scheuen sich, die Beschäftigten bei Unterbelastung nach Hause zu schicken oder tun dies erst, wenn die Unproduktivität ihres weiteren Einsatzes augenfällig geworden ist. Besser wäre oft die Arbeitszeit als Steuerungsinstrument einzusetzen, mit der Konsequenz von variierenden täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeiten.

## Unregelmässigkeit als Regel

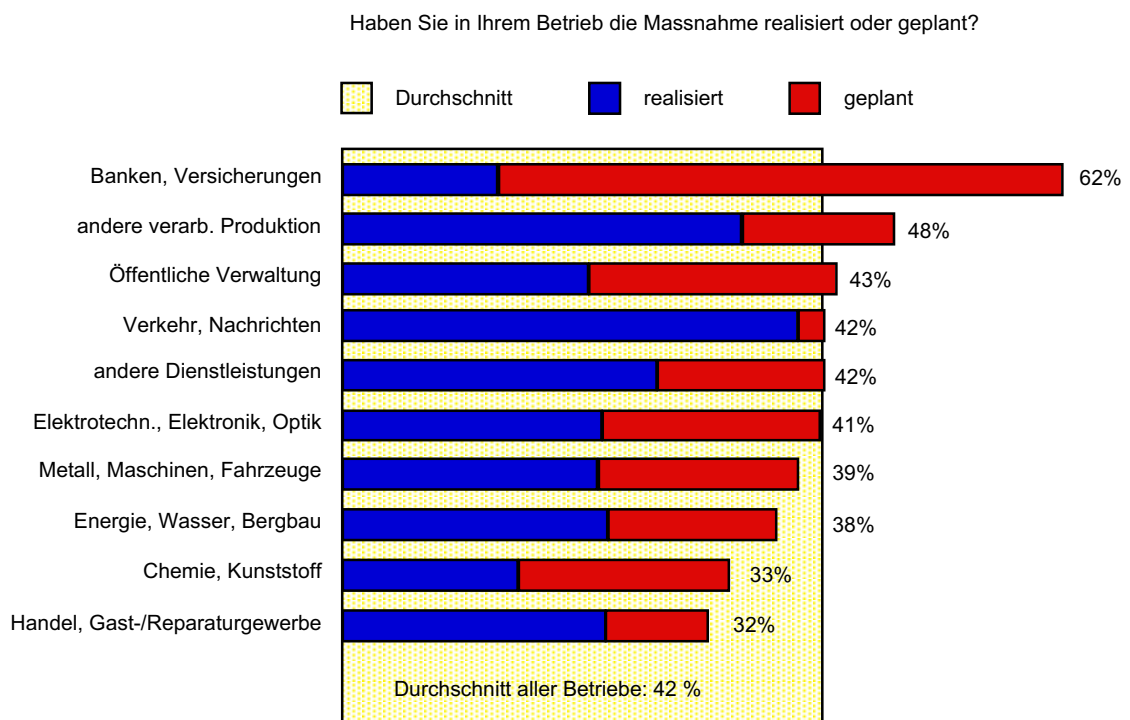
Wenn aber Unregelmässigkeit der Nachfrage und Schwankungen des Arbeitsvolumens ein fester Bestandteil des unternehmerischen Alltags sind, dann sollte sich dies auch in den konkreten Arbeitszeitverhältnissen niederschlagen.

Flexibilität heisst damit: die Bereitschaft, eine unregelmässige Arbeitszeit im Zeitverlauf (innerhalb des Jahres, des Monats, der Woche) als integralen Bestandteil des Arbeitsverhältnisses zu akzeptieren. Damit wird es aber notwendig, ein Arbeitszeitmodell vorzulegen, das solche Schwankungen zum Gegenstand hat, regelt und damit die Flexibilität in ein System bringt.

Ein solches Arbeitszeitmodell ist die Jahresarbeitszeit.

Mitte der 80'er Jahre hat die Gruppe Corso erstmals in der Schweiz Jahresarbeitszeiten in Unternehmen entwickelt und eingeführt. Trotz den offensichtlichen betrieblichen Vorzügen blieb ihre Verbreitung lange bescheiden. Erst in den letzten Jahren hat die Beschäftigung mit Jahresarbeitszeit deutlich zugenommen und haben immer mehr Unternehmen ihre Arbeitszeit auf Jahresbasis umgestellt. Gemäss einer Unternehmensbefragung die wir 1997 durchführten, ist die Einführung der Jahresarbeitszeit und „deren Verteilung in Abhängigkeit der betrieblichen Bedürfnisse“ mittlerweile von einem Viertel der Schweizer Unternehmen realisiert und von weiteren 15% geplant.

## Die Verbreitung von Jahresarbeitszeit in der Schweiz



Quelle: Unternehmensbefragung „Beschäftigung und Arbeitszeit“, Gruppe Corso 1997.

## 2. Praxisprobleme der Jahresarbeitszeit

Die Einfachheit des Prinzips und die Evidenz der unternehmerischen Vorzüge führt dazu, dass die Praxisprobleme der Jahresarbeitszeit zum Teil krass unterschätzt werden. Viele Unternehmen glauben, durch eine Änderung der einschlägigen Reglemente und mittels Anweisungen an ihre Führungskräfte von den betrieblichen Vorzügen einer Jahresarbeitszeit unmittelbar profitieren zu können. Das simple Prinzip ist jedoch schwierig umzusetzen.

Die Jahresarbeitszeit kann eine - vielfach grundlegende - Änderung des betrieblichen „Zeitverhaltens“ bewirken. Durch die Jahresarbeitszeit erhalten die Führungskräfte neue und zusätzliche Aufgaben. Sie müssen Arbeitszeit verstärkt als eine (knappe) Ressource entlang betrieblicher Anforderungen und unter Beachtung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden optimal einsetzen.

Für die Mitarbeitenden bedeutet die Einführung der Jahresarbeitszeit oftmals einen Bruch mit ihrem gewohnten Zeitverständnis. Die Implementierung einer Jahresarbeitszeit erfordert daher sowohl auf der Seite des Unternehmens wie bei den Beschäftigten Umdenkungsprozesse die umfassend kommuniziert werden müssen.

Bei der Entwicklung und Implementierung der Jahresarbeitszeit im Unternehmen ergeben sich eine Reihe von Fragen und Problemen. Die häufigsten Praxisprobleme sind nachstehend zusammengefasst.

- **Übereinstimmung oder Diskrepanz** zwischen betrieblichen Anforderungen (Auftragsvolumen, Kundenfrequenzen) und den Freizeitbedürfnissen der Mitarbeitenden
- **Grösse der Schwankungen** der Arbeitszeit im Jahresverlauf (Amplitude)
  - Spielraum durch Arbeitsrecht beschränkt (wöchentliche Höchstarbeitszeit)
  - Problem der Überlastung in Spitzenzeiten
- **Ankündigungsfrist** der monatlichen und wöchentlichen Arbeitszeiten
- **Steuerung der Zeitkonten**
  - Kontrolle des Auf- und Abbaus der Zeitkonten
  - Ampelkonten
- **Saldierung der Konten** am Jahresende
  - Übertragungsmöglichkeiten auf die Folgeperiode
  - Auszahlungsmodalitäten
  - Übertrag auf Langzeitkonten (Zeitsparoption)
- **Arbeitsrechtliche** Probleme z.B:
  - Definition Überzeit
  - Ferienanspruch
  - vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Nachleistungsansprüche bei fristloser Entlassung)

## 2.1 Betriebliche Anforderungen versus Freizeitbedürfnisse von Mitarbeitenden

In der Jahresarbeitszeit wird das auf Jahresbasis vorhandene Arbeitszeitquantum aufgrund spezifischer **betrieblicher** Kriterien (wie Umsatz, Produktionsvolumen etc.) neu verteilt.

Die Arbeitsmotivation ist bei den meisten Beschäftigten nicht nur im Tagesverlauf, sondern auch innerhalb eines Jahres sehr unterschiedlich. Das Bedürfnis nach saisonal unterschiedlichen Arbeitszeiten ist dabei ziemlich ausgeprägt. Als Zusammenfassung verschiedener Befragungen von Mitarbeitenden kann davon ausgegangen werden, dass jeweils mehr als die Hälfte der Belegschaft den Wunsch äussert, in den Monaten Juli und August *weniger* zu arbeiten (als der vertragliche Durchschnitt) und mehr als 30 % den Wunsch haben, zwischen November und Februar *mehr* zu arbeiten.

Es liegt auf der Hand, dass Betriebe mit einer tieferen Auslastung in den Sommermonaten für eine Jahresarbeitszeit besonders geeignet sind. Hier decken sich betriebliche Anforderungen an die Arbeitszeitverteilung und die Arbeitszeitwünsche im Durchschnitt der Belegschaft. Ein Jahresarbeitszeitvertrag mit reduzierter Arbeitszeit in den Sommermonaten und Mehrarbeit im Winter könnte daher als **betriebseinheitliche Lösung** eine, insgesamt für beide Seiten, vorteilhaftere Lösung darstellen.

Jahresarbeitszeiten mit einer hohen Arbeitsbelastung in den Sommermonaten (etwa im Baugewerbe, Tourismus etc.) sind umgekehrt viel schwieriger zu realisieren. Ohne intensive Kommunikation der betrieblichen Situation und der Beweggründe für die geforderte Mehrarbeit sind hier Akzeptanzprobleme zu erwarten.

In der Praxis geht es oft darum, einen Ausgleich zu finden zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Freizeitbedürfnissen der Mitarbeitenden. Beispielsweise wird der Ferienbezug im Sommer stark eingeschränkt, aber für Mitarbeitende mit schulpflichtigen Kindern in einem beschränkten Umfange dennoch zugelassen.

## 2.2 Grösse der Schwankungen im Jahresverlauf

Ein weiteres zentrales Problem der Jahresarbeitszeit ist die zulässige Grösse der Schwankungen der Arbeitszeit im Jahresverlauf. Das **Problem der Amplitude** bezieht sich dabei vor allem auf Arbeitszeiten über der vertraglichen Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten.

Je näher die vertragliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten an der Grenze der gesetzlichen Höchstarbeitszeit liegt, desto geringer die Flexibilisierungsmöglichkeit durch eine Jahresarbeitszeit. Die gesetzliche Höchstarbeitszeit beträgt in der Schweiz für Arbeitnehmende in industriellen Betrieben und für Angestellte 45 Stunden (für die übrigen Arbeitnehmer 50 Stunden). Die Abweichungsmöglichkeiten nach oben sind begrenzt.

Unabhängig vom gesetzlich Zulässigen stellt sich natürlich die Frage der Überlastung in Spitzenzeiten. Wöchentlich Arbeitszeiten von 55 oder mehr Stunden sind wohl auch betrieblich nur kurzfristig sinnvoll, weil die Arbeitsleistung der Beschäftigten mit der Arbeitsdauer sinkt oder weil Qualitätsprobleme entstehen können.

Die mangelnde Flexibilität der Jahresarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten gegenüber starken Auslastungsschwankungen nach oben macht Jahresarbeitszeiten mit reduzierter Arbeitszeit für die Unternehmen besonders attraktiv.

### 2.3 Ankündigungsfrist der Arbeitszeiten

In der Praxis sind die Ankündigungsfristen der Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden weit sensibler als die Höhe der möglichen Schwankungen. In den wenigsten Fällen dürfte es möglich sein, den Verlauf der Auslastung - und damit die Verteilung der Arbeitszeit - mit längeren Fristen exakt vorauszusagen. Vor allem bei marktbedingten Schwankungen der Nachfrage ist oft mit sehr kurzen Fristen zu rechnen.

Erfahrungen bei der Einführung von Jahresarbeitszeiten zeigen, dass die Planungsgrundlagen, welche für die Prognose der Auslastungsschwankungen notwendigen sind jedoch oft verbessert werden können. Die Möglichkeit einer geplanten Flexibilität - wie sie durch die Jahresarbeitszeit gegeben ist - öffnet auch neue Möglichkeiten eines planvollen Umgangs mit Auslastungsschwankungen, anstelle der ad-hoc-Anordnung von Mehr- oder Minderarbeit.

Kurzfristige Ankündigungen sind für die Mitarbeitenden schwierig, weil sie eine längerfristige Freizeitplanung erschwert oder gar verunmöglicht. Als Grundsatz im Umgang mit Ankündigungsfristen sollte deshalb gelten: so kurzfristig wie (betrieblich) nötig - so langfristig wie möglich.

### 2.4 Die Kontrolle der Zeitkonten

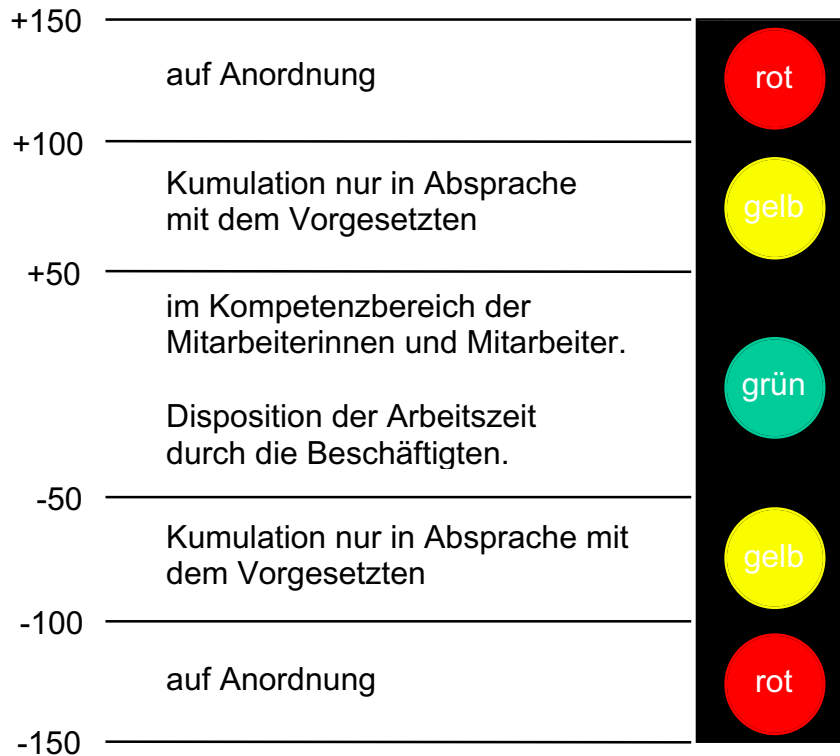
Das Kardinalproblem der Jahresarbeitszeit ist die Steuerung der Zeitkonten. Die individuellen Zeitkonten einer Jahresarbeitszeit sind in der Regel weit grösser als dies die traditionellen Konten der gleitenden Arbeitszeit waren. Konten bis zu +/- 200 Stunden sind keine Seltenheit.

Die zulässige Höhe der Konten muss in Abhängigkeit der effektiven Schwankungen des Arbeitsvolumens bestimmt werden. Bei nur geringen oder gut planbaren Schwankungen (z.B. starke aber regelmässige Belastungen am Monatsende) genügen kleinere Konten. Die benötigte Höhe der Zeitkonten lässt sich aufgrund der Kumulation aller Abweichungen vom Mittelwert bestimmen. Zeitkonten von mehr als 200 Stunden sind nicht ratsam, weil sie ohne Verletzung der gesetzlichen Höchstarbeitszeit kaum mehr abgebaut werden können.

Als ein bewährtes Instrument zur Steuerung von Zeitkonten hat sich das **Ampelkonto** erwiesen. Das Ampelkonto definiert Bereiche, in denen der Auf- und Abbau eines Zeitkontos **in eigener Kompetenz der Mitarbeitenden** (= grüne

Phase) erfolgen kann, und Bereiche, in denen nur **in Absprache** mit den Vorgesetzten (= gelbe Phase) oder nur **auf Anordnung** des Vorgesetzten (= rote Phase) kumuliert werden darf.

### Steuerung der Zeitkonten im Ampelkonto



## 2.5 Saldierung am Jahresende

Die Jahresarbeitszeit verlangt definitionsgemäss, dass am Ende eines Jahres ein Saldo erstellt wird. Das Jahr kann mit dem Kalenderjahr identisch sein; es sind aber auch andere Perioden denkbar. Die Wahl der Abrechnungsperiode berücksichtigt dabei oft die erwartete Entwicklung der individuellen Zeitkonten. Es ist für die Mitarbeitenden angenehmer, wenn das Konto zum Zeitpunkt der Abrechnung in etwa ausgeglichen ist.

Obwohl das Prinzip der Jahresarbeitszeit verlangt, dass die vereinbarte Stundenzahl am Ende der Abrechnungsperiode geleistet ist, und entsprechend die individuellen Zeitkonten wieder ausgeglichen sind, ist dies oft nicht so zielgenau realisierbar. Kurzfristige Zusatzaufträge gegen Ende der Abrechnungsperiode oder eine unerwartete Absatzflaute können für verbleibende Plus- oder Minusstunden verantwortlich sein. Es muss also geregelt sein, was mit den allfälligen Saldi Ende Jahr zu geschehen hat. Dazu bieten sich grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- Ein bestehender Saldo wird auf das folgende Jahr übertragen, und der Mitarbeitende arbeitet in dieser Periode entsprechend mehr oder weniger
- Ein Plus-Saldo wird als geleistete Überzeit ausbezahlt
- Der Saldo wird auf ein spezielles Langzeitkonto transferiert, wo er über eine bestimmte Zeitperiode kumuliert werden kann.

Normalerweise bevorzugen Unternehmen den Übertrag auf die Folgeperiode. Allerdings muss dabei die zu erwartende Auslastung berücksichtigt werden. So ist es kaum sinnvoll, bei einer erwarteten hohen Arbeitsbelastung gleichzeitig hohe Plus-Salden zu übertragen, weil sich so das Kapazitätsdefizit nur zusätzlich aufbaut.

Auf die Möglichkeit eines Übertrags auf ein spezielles **Langzeitkonto** und die damit verbundenen Chancen und Risiken wird weiter hinten eingegangen.

### 3. Die drei „Öffnungen“ der Jahresarbeitszeit

Die Jahresarbeitszeit ist primär ein Instrument zum Ausgleich von betrieblichen Auslastungsschwankungen. Der grössere Zeitrahmen mit dem Ressourcen berechnet werden, erlaubt mehr Flexibilität in ihrem zeitlichen Einsatz.

In dieser Funktion der Ressourcenverteilung hat sich die Jahresarbeitszeit sehr gut bewährt. Diese Funktion mag wohl auch als Motiv für die rasante Verbreitung von Jahresarbeitszeitverhältnissen in der Schweiz ausschlaggebend sein.

Unsere Erfahrungen zeigen zudem, dass die Jahresarbeitszeit ein exzellentes Instrument ist, um das Bewusstsein von Unregelmässigkeit und Varianz und die Bereitschaft zu flexibler Arbeit zu fördern. In den meisten Arbeitszeitprojekten gehen wir deshalb davon aus, dass die Jahresarbeitszeit als organisationelle und mentale Basis eines flexiblen Arbeitszeitsystems zu implementieren ist.

Über die reine Verteilungsfunktion hinaus ermöglicht aber die Jahresarbeitszeit drei „Öffnungen“ die sowohl in bezug auf die Arbeitszeitgestaltung wie generell in personalpolitischer Hinsicht neue Optionen darstellen:

- die Öffnung zur Teilzeitarbeit
- die Flexibilisierung der Vollzeitarbeit durch Zeitkorridore
- die Öffnung zur Lebensarbeitszeit

### 4. Jahresarbeitszeit, Teilzeitarbeit und der optimale Personalmix

Die Einführung der Jahresarbeitszeit bedeutet eine Ausdehnung des Zeithorizontes. Mit dem ganzen Jahr als Bezugsrahmen der Arbeitszeit entfernt sich die Betrachtung weg von der Kurzfristspektive der Woche oder des Tages. Die Jahresarbeitszeit ermöglicht damit weit besser reduzierte Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit. Bei Wochenarbeitszeiten wird normalerweise in Stufen von ganzen Wochentagen gerechnet und entsprechend werden Anstellungen von 80 %, 60 % usw, einer Vollzeitstelle ermöglicht.

In der Jahresarbeitszeit sind Verträge in beliebiger Stundenhöhe - mit entsprechender Gehaltsanpassung - leichter möglich und werden auch häufiger realisiert. Insbesondere Anstellungen mit geringfügig reduzierter Arbeitszeit (zwischen 85 % und 95 %) erfreuen sich bei den Mitarbeitenden grosser Beliebtheit.

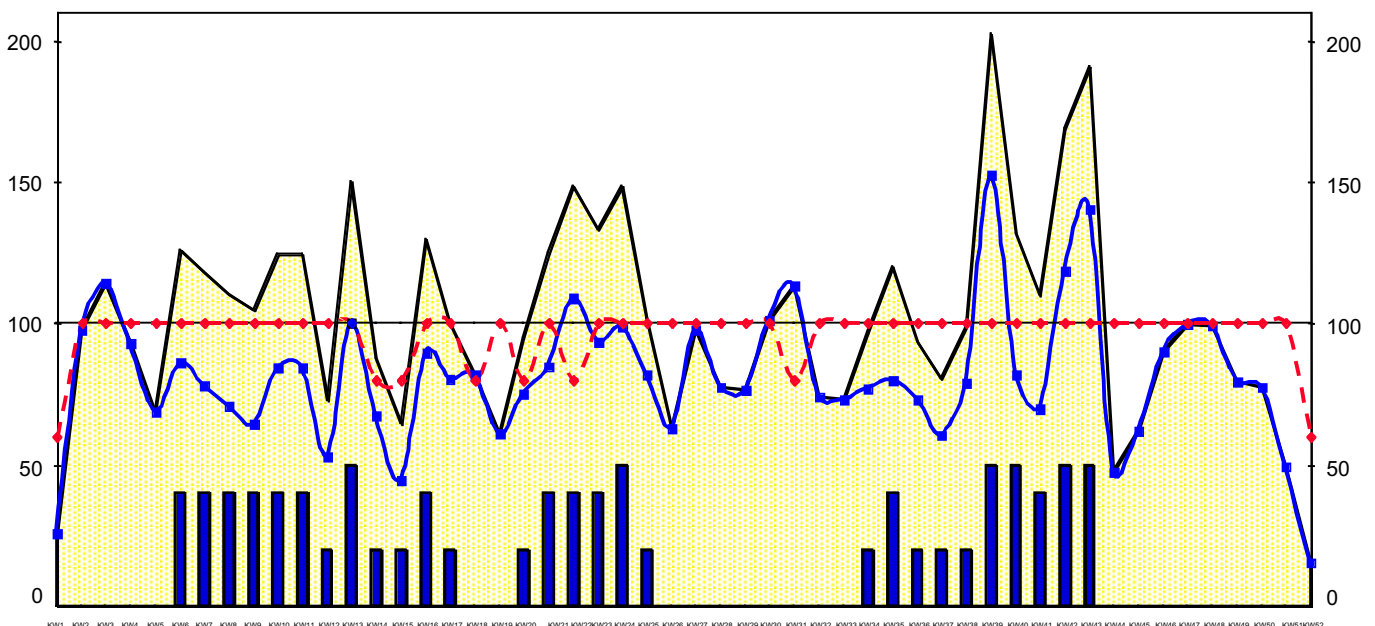
Reduzierte Jahresarbeitszeiten machen auch für die Betriebe Sinn. Denn eines der Hauptprobleme der Jahresarbeitszeit auf Vollzeitbasis ist die mangelnde „Flexibilität nach oben“ aufgrund der gesetzlichen Höchstarbeitszeit. Die Jahresarbeitszeit ist daher ein umso flexibleres Instrument, je grösser die Distanz der vertraglichen Arbeitszeit zur gesetzlichen Höchstarbeitszeit ist.

Im Rahmen der Implementierung von Jahresarbeitszeiten werden auch Teilzeitverträge konsequent auf Jahresbasis ausgestellt. In der **flexiblen Jahresteilzeitarbeit** wird eine Stundenzahl pro Jahr individuell vereinbart. Schwankende betriebliche Auslastung führt zu einem individuell ungleichmässigen Arbeitseinsatz: Phasen sehr geringer Arbeitstätigkeit wechseln mit Phasen mit durchschnittlichen oder hohen Stundenzahlen, bis zur Grenze des gesetzlich Möglichen. Während die Arbeitsleistung variiert bleibt das Einkommen konstant und wird - auf der Basis der vereinbarten Jahressollstunden - in Form von 12 gleichen Monatsgehältern ausbezahlt.

Unternehmen mit sehr hohen Auslastungsschwankungen und entsprechend hohen Anforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz lösen dieses Problem durch einen optimalen Mix von Vollzeit- und Teilzeitanstellungen. Das nachfolgende Beispiel zeigt ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie. Es hat sich zum Ziel gesetzt, die Rohwaren erntefrisch zu verarbeiten. Die Verteilung der benötigten Arbeitsstunden im Jahresverlauf ergibt einen optimalen Produktionsplan mit sehr starken Ausschlägen, insbesondere nach oben (graue Fläche). Im Herbst müssen in einer Woche bis zu 200 % des Durchschnittswertes erbracht werden.

Die Neuverteilung der benötigten Arbeitszeit beruht auf einem Mix von Vollzeit- und Teilzeitarbeitskräften, beide mit Jahresarbeitszeit. Die Stammebelegschaft arbeitet vollzeitig ganzjährig; ihre jeweilige Stundenzahl ist an den Schwankungen der Nachfrage orientiert. In Spitzenzeiten werden sie durch Jahresteilzeitbeschäftigte unterstützt, die blockweise vollzeit arbeiten (Säulen). Diese Jahresteilzeitverträge sind individuell vereinbart; die Sollstundenzahl variiert dabei zwischen 600 und 1800 Jahresstunden.

### Produktion, Jahresarbeitszeit und Jahresteilzeit



Alle Werte zeigen relative Veränderungen an. Das Jahresmittel wurde auf 100 festgesetzt.

- Produktion
- Jahresarbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten (Beschäftigungsgrad 40%)
- Jahresarbeitszeit der Stammebelegschaft (individuelle Beschäftigungsgrade, durchschnittlich 80%)
- Kalendarische Arbeitsstunden

## 5. Vom flexiblen Zeit- zum flexiblen Beschäftigungsverhältnis

Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten wie der Einbau von Teilzeit-Anstellungen ermöglicht es, vorhandene Arbeitsressourcen zeitlich flexibel einzusetzen. Der **Umfang** der vorhandenen Ressourcen bleibt jedoch - auf der Basis der Anzahl Beschäftigten und ihrer vertraglichen Arbeitszeit konstant.

Wenn die Kapazität kurzfristig eine bestimmte Grenze *nach oben* überschreitet, ist der Beizug von befristeten Aushilfskräften oder Zeitarbeitern notwendig und unablässig.

Bei einer kurzfristigen *Unterschreitung* können zwar Personalressourcen (theoretisch) beliebig ausgeschaltet werden. Dies ist allerdings auch nur über eine limitierte Zeit möglich, weil die entstehenden Minus-Salden im vereinbarten Zeitraum wieder aufgebaut werden müssen. Wird die Kapazität längerfristig *unterschritten*, so bleibt nur die Anpassung über Personalreduktion.

Eine zusätzliche Dimension der Flexibilität würde darin bestehen, **nicht nur feste Arbeitszeitquanten flexibel einzusetzen, sondern die Arbeitszeitquanten selbst zu flexibilisieren.**

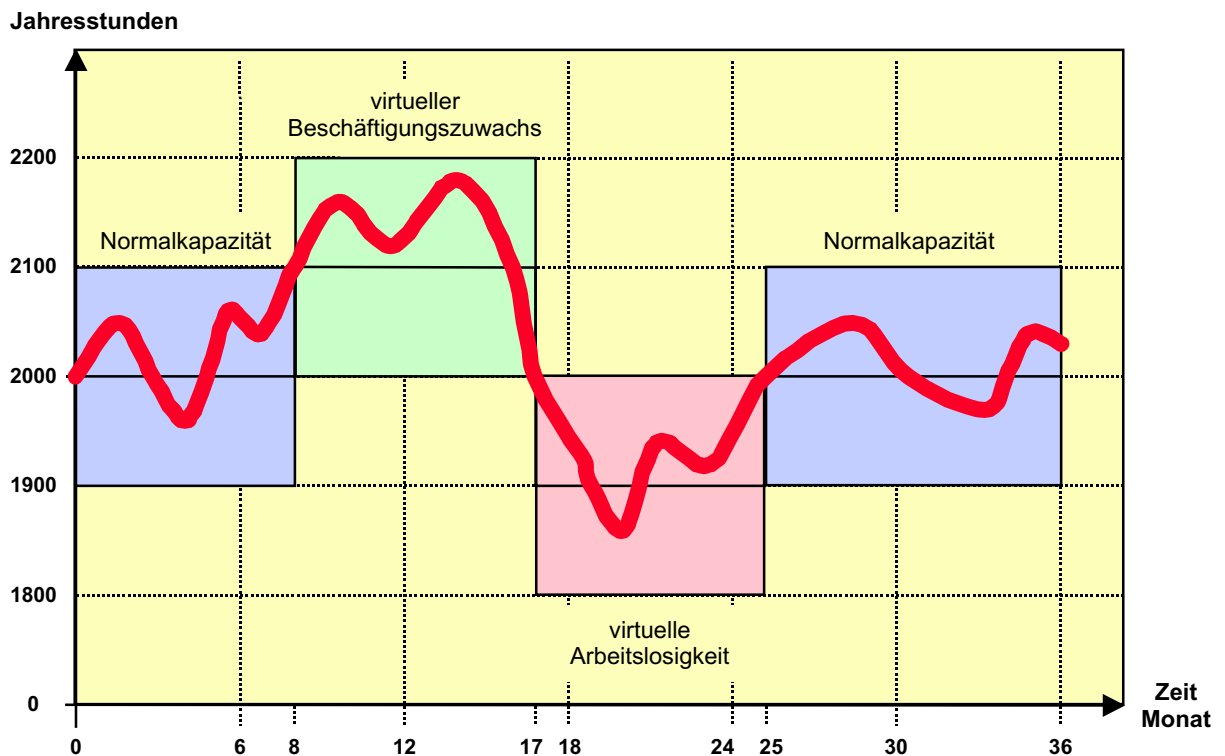
Solche variablen Beschäftigungsverhältnisse sind in Form der **Bandbreitenmodelle** gelegentlich schon eingeführt worden. Im Bandbreitenmodell kann der Beschäftigte innerhalb einer definierten Bandbreite seine individuelle Arbeitszeit für eine bestimmte Dauer (gewöhnlich ein Jahr) frei wählen. Alle in dieser Bandbreite gewählten Arbeitszeiten (z.B. zwischen 35 und 40 Wochenstunden) gelten als Vollzeitarbeit. Die Mitarbeitenden können damit ihren Beschäftigungsgrad mit ausserberuflichen Verpflichtungen und Interessen besser abstimmen.

Das Bandbreitenmodell variiert das Arbeitszeitquantum in Abhängigkeit *individueller Bedürfnisse*. Es wäre nun auch für Unternehmen sehr attraktiv, in Abhängigkeit ihrer *Kapazitätsentwicklung* das Arbeitszeitquantum der Vollzeitbeschäftigten innerhalb einer gewissen Bandbreite variieren zu können.

In Abhängigkeit der Kapazitätsentwicklung könnten **Arbeitszeitkorridore** festgelegt werden. Ein Arbeitszeitkorridor definiert die Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte und die zulässige Schwankungen dieser Regelarbeitszeit nach unten und oben. Die Regelarbeitszeit ist gehaltsrelevant; alle Arbeitszeiten im Korridor werden über Zeitkonten, analog der Jahresarbeitszeit gesteuert und ausgeglichen.

Die folgende Darstellung illustriert dies anhand eines supponierten Betriebsbeispiels.

## Variable Beschäftigung im Zeitkorridor



- Der erste Arbeitszeitkorridor, der während 8 Monaten Gültigkeit hat, definiert einen Referenzpunkt der Vollzeitbeschäftigung von 2000 Bruttojahresstunden (ca. 39 Stunden/Woche) und einen Korridor von 1900 - 2100 Stunden.
- Aufgrund einer starken Zunahme der Kapazität (die im Rahmen der Jahresarbeitszeit und der eingesetzten Teilzeit-Anstellungen nicht aufgefangen werden kann) wird der zulässige Zeitkorridor verlassen. Da die zeitliche Dauer der Kapazitätzunahme unsicher eingeschätzt wird, möchte das Unternehmen auf zusätzliche Personalrekrutierung (vorerst) verzichten. Es erhöht nun den Referenzpunkt der Vollzeitstelle auf 2100 Jahresstunden, mit der möglichen Bandbreite des Korridors von 2000 - 2200 Stunden.
- Nach weiteren 9 Monaten erfolgt ein starker Einbruch. Anstelle des normalen Personalabbaus wird nun der Referenzpunkt der Jahresarbeitszeit nach unten korrigiert und neu bei 1900 Stunden festgelegt (mit der Bandbreite von 1800 - 2000 Stunden). Nach weiteren 8 Monaten verlässt die Kapazitätsentwicklung diesen Korridor wieder nach oben und die Regelarbeitszeit wird entsprechend neu bei 2000 Stunden definiert.

Das Unternehmen kann in diesem Zeitkorridor-System das Gesamtvolumen der verfügbaren Personalressourcen der Vollzeitbeschäftigten kostenneutral um 10% variieren; die gesamte Variationsbreite für Auslastungsschwankungen beträgt gar 20% (von 1800 bis 2200 Jahresstunden).

Es können natürlich sowohl die Bandbreiten innerhalb der einzelnen Zeitkorridore wie die zulässigen Bandbreiten zwischen den Korridoren anders definiert werden. Doch muss im ersten Fall darauf geachtet werden, dass die Konten im vorgesehenen Zeitraum (theoretisch) ausgeglichen werden können und im zweiten Fall die maximalen Einkommensverluste der Beschäftigten (bei längerdauernden Unterkapazitäten) akzeptabel bleiben.

Eine mögliche Kombination von *betrieblich* definierten Zeitkorridoren und *individuell* bestimmten Bandbreiten könnte die angestrebte Win-Win-Situation in der Arbeitszeitgestaltung unterstützen. In diesem Falle könnten die Mitarbeitenden ein Absenken oder Anheben der betrieblichen Referenzarbeitszeit durch ihre eigene Arbeitszeitwahl ausbalancieren.

## 6. Die Jahresarbeitszeit als Fenster zur Lebensarbeitszeit

Die Einführung einer Jahresarbeitszeit bedeutet eine Ausdehnung des Zeithorizontes. Mit dem ganzen Jahr als Bezugsrahmen der Arbeitszeit entfernt sich die Betrachtung weg von der Kurzfristperspektive der Woche oder des Tages. Die Jahresarbeitszeit öffnet damit ein Fenster zur Lebensarbeitszeit.

Zusätzlich verstärkt wird diese Fensterfunktion durch die Notwendigkeit, am Ende eines Jahres einen Saldo zu erstellen. Es wird in den wenigsten Fällen gelingen, die vereinbarte Jahresarbeitszeit zielgenau zu erreichen. Es muss also vereinbart werden, was mit zu wenig oder zu viel gearbeiteten Stunden zu geschehen hat. Wenn mehr als vertraglich vereinbart gearbeitet wurde, so können diese Überstunden entweder ausbezahlt oder auf die folgende Periode übertragen werden.

Als eine zusätzliche Option könnte die geleistete Mehrarbeit auf ein Langzeitkonto übertragen und dort während einer bestimmten Zeit angespart werden.

Die Abbildung (folgende Seite) zeigt diesen Mechanismus.

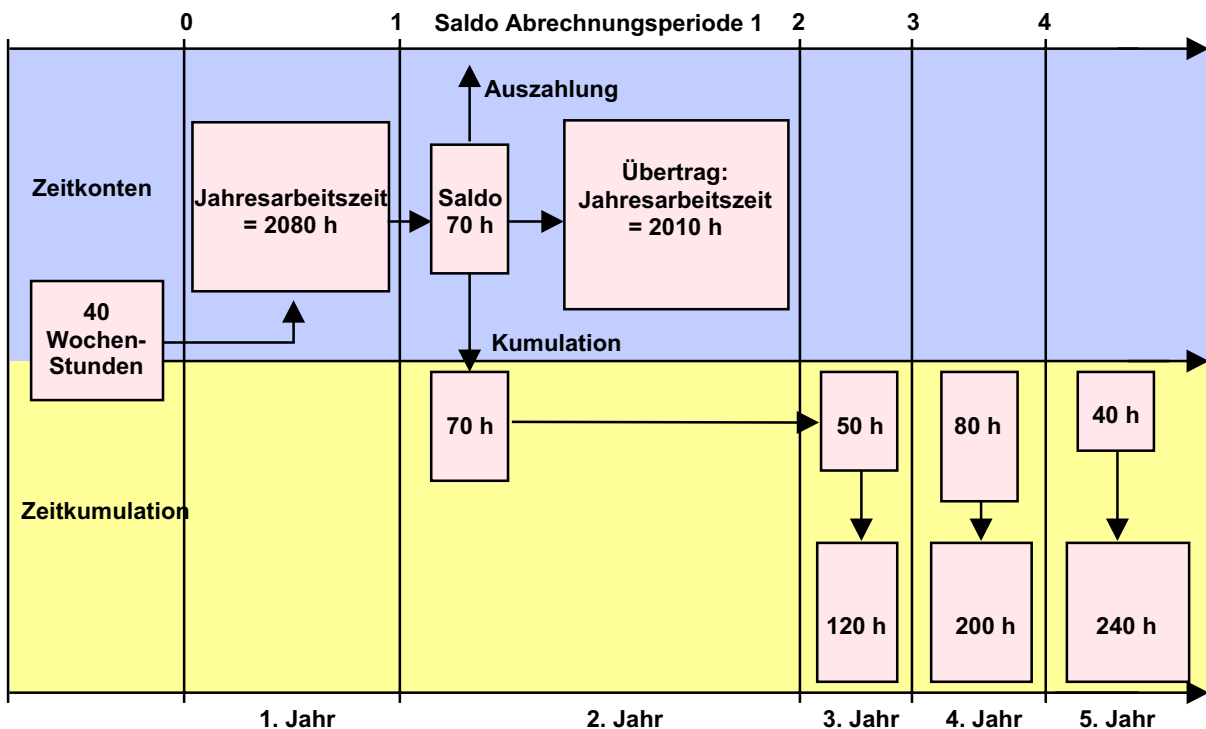
Der betreffende Mitarbeiter transferiert seine Mehrarbeit auf ein Langzeitkonto, wo sich innerhalb von 4 Jahren in diesem Beispiel ein Zeitguthaben von 240 Stunden kumuliert.

### Zeitsparmodelle

Die Firma Hewlett-Packard war das erste Unternehmen, welches die Möglichkeit des Zeitsparens für ihre Mitarbeiter einführte.

In der Zwischenzeit wird die Möglichkeit der Zeitkumulation von Unternehmen immer häufiger angeboten. Die Zeitdauer der Kumulation kann dabei beschränkt sein (beispielsweise auf 5 Jahre), um einen Ausgleich von Mehrarbeit in einem grösseren Zeitrahmen zu ermöglichen oder sie kann unbeschränkt sein. Im letzteren Falle öffnet sich die Jahresarbeitszeit auf die Ebene der Lebensarbeitszeit und ermöglicht den Mitarbeitenden Zeitguthaben auch für den vorgezogenen oder gleitenden Ruhestand zu benützen.

## Zeitkonten - Jahresarbeitszeit - Langzeitkonten



Für die Regelung von Langzeitkonten ergeben sich eine Reihe von Fragen. Insbesondere müssen festgehalten werden:

- die zulässige Höhe der jährlichen Überträge
- die maximale Höhe des Langzeitkontos
- die Dauer der Kumulation (falls begrenzt)
- die Verzinsung der Zeitguthaben
- die Bezugsmodalitäten der angesparten Freizeit (Ankündigungsfrist, Regelung der Stellvertretung)
- die buchhalterische Rückstellung der Guthaben
- die Konvertierbarkeit angesparter Zeit in Geld
- die Regelung beim Austritt eines Mitarbeitenden

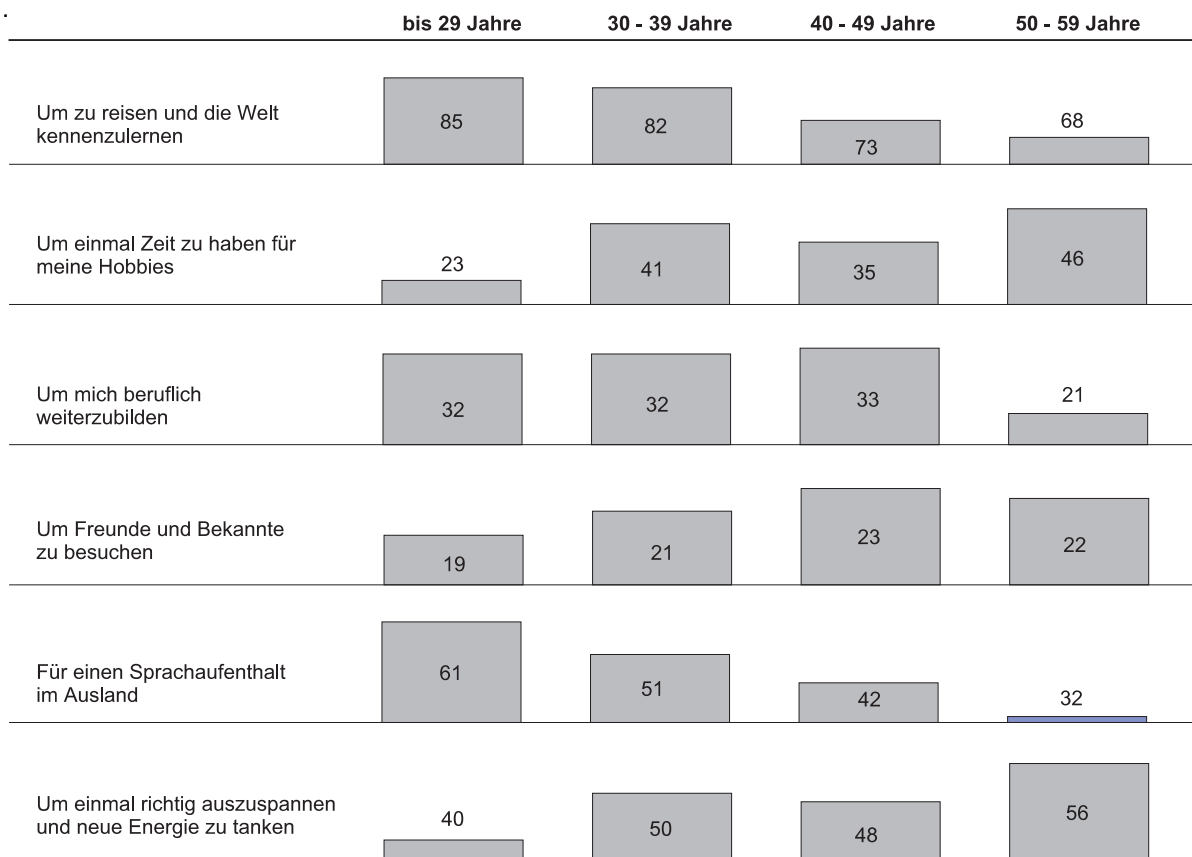
### Sabbaticals

Viele Unternehmen ermöglichen die Zeitkumulation, möchten diese aber auf einen überschaubaren Zeitraum beschränken. Damit werden für die Mitarbeitenden in

erster Linie Sabbaticals ermöglicht. Sabbaticals sind bezahlte Langzeiturlaue. Der Begriff leitet sich vom Sabbatjahr her. Sabbaticals sind an Hochschulen üblich und oft ein eingeplanter Bestandteil des Arbeitsverhältnisses.

Sabbaticals erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Sie ermöglichen den Mitarbeitenden, Phasen mit intensiver Arbeitsleistung durch längere Freizeitblöcke zu kompensieren.

Die mögliche Nutzung solcher Freizeitblöcke ist dabei sehr vielfältig und stark vom Alter des Mitarbeitenden abhängig. Eine Repräsentativerhebung der Gruppe Corso zu den Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten hat diese Nutzungsmuster aufgezeigt (1).



Jüngere Mitarbeitende benützen einen Langzeiturlaub vor allem für die berufliche Weiterbildung, für Sprachaufenthalte im Ausland und generell für Reisen. Mit zunehmendem Alter nimmt der Freizeitaspekt und die Regenerationsfunktion solcher Sabbaticals deutlich zu.

Sabbaticals sind vor allem bei Kaderangehörigen und in Führungspositionen sehr geschätzt. Hier ist die Arbeitsbelastung sehr hoch und Arbeitszeiten über der vertraglichen Arbeitszeit weit verbreitet. Führungskräfte sehen oft kaum Möglichkeiten, ihr Arbeitspensum im normalen Tagesgeschäft zu reduzieren. Dagegen

scheint ein Sabbatical - z.B. nach Beendigung eines arbeitsintensiven Projektes - eher realisierbar, die Organisation der entsprechenden Stellvertretung vorausgesetzt.

Unternehmen, die an einer nachhaltigen „Nutzung“ der Ressourcen ihrer Leistungsträger interessiert sind, tun deshalb gut daran, auch ein längerfristiges, individuelles Ressourcenmanagement zu verlangen. Da Führungskräfte oft nicht der Zeiterfassung unterliegen, muss ihr Langzeitkonto aus anderen Quellen als Mehrarbeit gegenüber einem vertraglichen Standard gespiesen werden. Dazu kommen beispielsweise der Übertrag von nicht bezogenen Urlaubsguthaben, die Umwandlung von Geldleistungen (z.B. Boni) in Zeit oder der Verzicht auf Einkommensbestandteile in Frage.

Werden Sabbaticals in Unternehmen angeboten, so übertrifft die Nachfrage die Erwartungen oft bei weitem. So können die Beschäftigten bei BMW in München seit 1996 ein Sabbatical ansparen. Das Verfahren ist denkbar einfach: der Mitarbeitende kann auf die Auszahlung des 12. Monatsgehalts verzichten und sich entsprechend einen Monat Freizeit gutschreiben lassen. Die Nachfrage nach diesem Sabbatical wird als weit grösser als erwartet bezeichnet (2)

Sabbaticals sind keineswegs nur für die Mitarbeitenden attraktiv. Auch für die Unternehmen kann dies ein lohnendes Modell sein. Sabbaticals können ein Instrument sein, um die Leistungsfähigkeit und Kreativität von Mitarbeitenden nachhaltig zu erhalten und das berüchtigte burn-out-Syndrom zu verhindern. Der Zwang zum Aufbau einer effizienten Stellvertretung als Voraussetzung für den Bezug von Sabbaticals kann sich für die Unternehmen ebenfalls vorteilhaft auswirken, indem die betriebliche Abhängigkeit von der „Unentbehrlichkeit“ einzelner Führungskräfte abgebaut wird.

Eine besonders attraktive Form von Sabbaticals besteht in der Verbindung von zeitlicher Freistellung mit der Möglichkeit von betrieblicher Weiterbildung. Insbesondere in global tätigen Grossunternehmen ist die Möglichkeit von befristeten Wechseln zu anderen Konzernteilen (Stages) äusserst beliebt. Auch die Idee von Bildungsgutschriften, die bei herausragenden Leistungen oder überdurchschnittlicher Zielerfüllung anstelle von geldmässigen Vergütungen (oder optional) gewährt werden, geht in die gleiche Richtung.

Generell stellen wir fest, dass den Dimensionen Zeit und Weiterbildung eine hohe Anreizwirkung – vor allem für jüngere, berufsorientierte und hochgradig leistungsmotivierte Mitarbeitende zukommt. Wer permanentes Lernen voraussetzt und von den Führungskräften annimmt, dass sie nicht nur auf der Höhe des jeweiligen Erkenntnisstandes, sondern der Entwicklung immer einen Schritt voraus sind, muss auch die Gelegenheiten schaffen um diese ständige Kompetenzerweiterung zu ermöglichen. In dieser Sichtweise sind Sabbaticals Zeiträume und Freiräume die in der „Wissensgesellschaft“ unentbehrlich werden.

## **Individualisierung der Lebensarbeitszeit und Patchworkbiographien**

Die Ausweitung des Zeithorizontes in der Arbeitszeitgestaltung und die Öffnung zur Lebensarbeitszeit bringt auch die veränderten Erwerbsbiographien ins Blickfeld.

Unter dem Einfluss einer Vielzahl von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen verändert sich das gesellschaftliche Selbstverständnis der Erwerbsarbeit grundlegend.

Das sog. "Normalarbeitsverhältnis" - d.h. die Vorstellung einer Vollzeitbeschäftigung an fünf Tagen und 35-40 Stunden die Woche und über 40 - 45 Jahre hinweg, also die klassische männliche Erwerbsbiographie, gehört immer mehr zu den Mythen der Arbeitsgesellschaft.

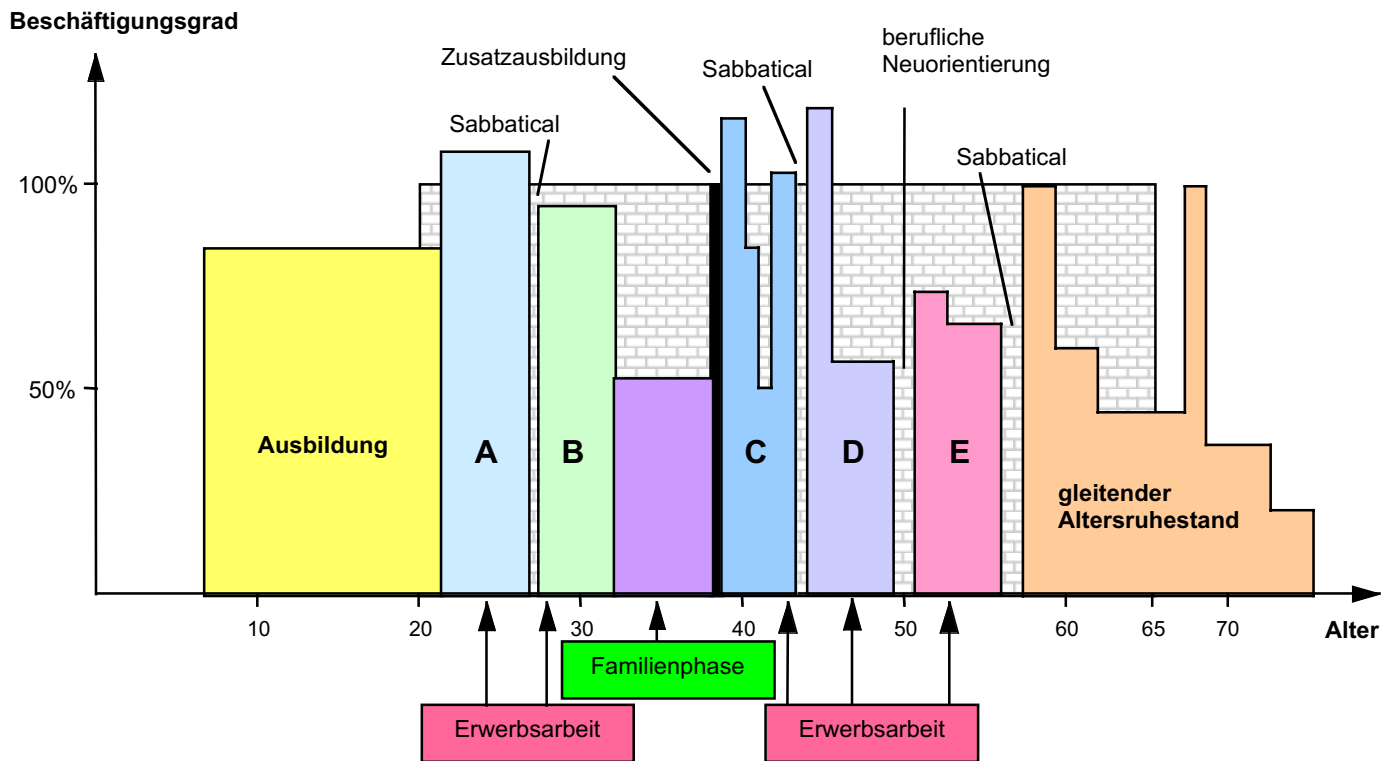
Der Wandel der Werte, die Forderung nach lebenslangem Lernen, die fortschreitende Individualisierung und ein neues Rollenverständnis führen zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis und zur Erfindung und Gestaltung neuer Lebensentwürfe.

Das Bild der Patchwork-Biographie gibt diesen Wandel am eindrücklichsten wieder. In die Patchwork-Biographie sind die verschiedenen Lebensbereiche und Lebensaufgaben planvoll (oder nach der Zufälligkeit und den Wechselfällen des Lebens) eingestrickt. Im Gegensatz zum linearen und irreversibeln Ablaufschema des "industriellen Normalarbeiters" sind in der Patchwork-Biographie die einzelnen Lebensbereiche keine abgeschlossenen, sich ausschliessenden und zeitlich festgelegten Lebensphasen, sondern sind durchlässig, überlappen und durchdringen sich.

Arbeitszeitgestaltung in dieser Perspektive heisst: die Ermöglichung von eingestreuten Familienphasen mit stark reduzierter Erwerbstätigkeit, Sabbaticals für Reisen; Weiterbildungsurlaube dank angesparter Zeit auf dem individuellen Zeitkonto und schliesslich gleitender Übergang in den Altersruhestand nach den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten. Aber es heisst auch: intensive Erwerbsphasen mit grösster Produktivität, um all dies zu ermöglichen.

Jahresarbeitszeitverhältnisse mit Langzeitkonten könnten die Grundlage bilden um solche Verteilungsmuster von Erwerbsarbeit und ausserberuflichen Bereichen besser zu ermöglichen.

## Patchworkbiographie



- (1) Gruppe Corso, *Arbeits- und Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten*, Repräsentativerhebung in der Schweizer Bevölkerung, Zürich 1991
- (2) Gerhard Bihl, *Sabbaticals bei BMW*, in: *Zeitsouveränität und Sabbatical: Zeitoasen im Rausch der Geschwindigkeit*, unveröffentlichtes Manuskript, München 2000