

## **Neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle statt Personalabbau ?**

Toni Holenweger, Gruppe Corso

### **Die Fragestellung**

Die Wirtschaftskrise zwingt die Unternehmen Kosten zu sparen. In diesem Jahr (und möglicherweise noch in den folgenden) werden viele Unternehmen wie auch öffentliche Einrichtungen an den Punkt kommen, an dem es ohne Verringerung der Personalkosten nicht mehr weitergeht. Das stellt Unternehmen und Belegschaft vor eine klare Alternative: Entweder es wird überschüssiges Personal abgebaut um die Kosten schnell zu reduzieren. Oder aber: Man sucht nach Alternativen und solidarischen Lösungen, damit möglichst viele an Bord bleiben können.

In solchen Zeiten kommt dem Personalmanagement eine besondere Bedeutung zu: Es muss die kurzfristige Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die aktuelle wirtschaftliche Krise unterstützen und gleichzeitig eine langfristige und nachhaltige Personal- und Beschäftigungspolitik sicherstellen. Kompetenzen, Wissen und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden dürfen nicht durch voreilige kostengetriebene Massnahmen aufs Spiel gesetzt werden und künftiges Wachstum gefährden.

Im Vordergrund des betrieblichen Anpassungsprozesses steht jedoch fast immer das „Headcounting“: wie viele Stellen müssen wie schnell und wo abgebaut werden. Im betrieblichen Umgang mit personellen Überkapazitäten herrscht ein konzeptioneller Notstand. Und Notstandsmassnahmen stehen entsprechend im Vordergrund: Eben noch hat man auf dem trockenen Arbeitsmarkt die letzten Spezialisten dank imposanten Gehältern rekrutiert, und schon fragt man sich angesichts düsterer Wirtschaftsaussichten, wie man sie schnell wieder loswerden könnte. Kurzfristige Abbau-Lösungen haben Hochkonjunktur. Die Auswirkungen auf die Kompetenzstruktur eines Unternehmens und sein Erfahrungswissen werden oft ausgeblendet.

Doch gibt die Krise auch Chancen, um kurzfristige Lösungen mit nachhaltigen Effekten zu verbinden. Können neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle den Personalabbau ersetzen oder doch zumindest abfedern?

Es geht nicht mehr um das Zählen der Köpfe sondern um die Optimierung der gesamten Zeitstruktur eines Unternehmens.

Ein optimales Arbeitszeitmanagement muss den passenden Personal-Mix (mit unterschiedlichen Beschäftigungsgraden) aufgrund der zeitlichen Strukturierung der Arbeitsprozesse und des Angebots auf dem Arbeitsmarkt immer von neuem herstellen. Und ein klassisches Argument gegen Teilzeitarbeit - nämlich die beschränkte Teilbarkeit von Arbeitsplätzen - sticht nicht mehr, weil generell nicht mehr von der Vollzeitstelle ausgegangen wird.

Die simplen Vorstellungen wie die *Arbeit auf mehr Köpfe zu verteilen*, haben zu einer konzeptionellen Klärung kaum beigetragen. Zu Recht lehnt das Management solche pauschalen Lösungen ab. In den komplexen und hochdifferenzierten Arbeitsverhältnissen wie sie in einem Unternehmen heute vorherrschen, können derartige Massnahmen nicht greifen. Dennoch: Die Arbeitszeit kann im Kontext von Personalreduktion eine viel grössere (und konstruktive) Rolle spielen.

Die Frage lautet also: gibt es betriebliche Möglichkeiten, durch neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle Massnahmen der Personalreduktion aufzufangen, abzufedern oder zu begleiten? Und wie ist die Bereitschaft der Beschäftigten, solche Arbeitsformen in Anspruch zu nehmen?

### **Arbeitszeit als Gestaltungsfaktor**

Die Alternativen zum Personalabbau sind ebenso vielfältig wie ungenutzt. Die Personalkapazität kann beispielsweise reduziert werden, indem die Beschäftigtenzahlen zwar konstant gehalten werden, es aber zu Veränderungen bei der **Arbeitszeit** kommt.

Neben „klassischen“ Instrumenten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung gehören dazu insbesondere die in Zeiten des Beschäftigungsrückgangs entwickelten „beschäftigungs-wirksamen Arbeitszeitmodelle“.

### **Jahresarbeitszeit und Zeitkonten**

Die Jahresarbeitszeit als ein Instrument des flexiblen Einsatzes von Arbeitszeitressourcen auf der Ebene des Jahres ist zwar schon weit verbreitet und scheint auf dem Weg zu sein, sich breitflächig durchzusetzen.<sup>(1)</sup> Aber viele Unternehmen begnügen sich damit, die Berechnungsbasis ihrer Arbeitszeit von der Woche auf das Jahr zu verlegen und die entsprechenden Reglemente anzupassen. Das Flexibilisierungspotential der Jahresarbeitszeit im Sinne einer optimalen Anpassung von Zeitressourcen auf Auftragslage und benötigte Kapazität, auf Projekte und Prozesse, wird vielfach kaum genutzt. Um Schwankungen die längerfristig anhalten und den Zeithorizont eines Jahres übersteigen auszugleichen, ist die Jahresarbeitszeit und sind Zeitkontensysteme aber wenig geeignet.

## **Kurzarbeit**

Um einen zeitlich überschaubaren Rückgang der benötigten Personalressourcen aufzufangen, wäre das Instrument der Kurzarbeit an sich gut geeignet.

Kurzarbeit zur Verhinderung eines Personalabbaus und die Subventionierung von Arbeit anstelle von Arbeitslosigkeit durch die Arbeitslosenversicherung zielt in die richtige Richtung. Allerdings zeigt eine Studie der KOF, dass Kurzarbeit als Beschäftigungsinstrument den späteren Personalabbau nicht verhindert hat. Im Gegenteil: Firmen, die Kurzarbeits-entschädigung bezogen haben, reduzieren ihre Beschäftigung überdurchschnittlich.(2)

Möglicherweise hat dies mit der Einfachheit des Prinzips zu tun. Die lineare und oft flächendeckende Kürzung der Personalressourcen ist – wenn einmal die administrativen Hürden überwunden sind – einfach einzuführen. „Intelligente Kurzarbeit“ sollte aber in eine personalpolitische Strategie der Krisenbewältigung eingebettet sein und verschiedene Dimensionen enthalten (Massnahmen der Qualifizierung, der Kompetenz-entwicklung, der Reorganisation von Arbeitsprozessen, der Ressourcenoptimierung). Kurzarbeit damit als Gelegenheit und Instrument um die Belegschaft für den kommenden Aufschwung fit zu machen.

## **Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle**

Beim letzten Beschäftigungsrückgang wurde eine Vielzahl von neuen Arbeitszeitmodellen diskutiert und erprobt: Von generellen Arbeitszeitreduktionen über die flexible Teilzeitarbeit; Zeitkontensystemen oder Zeitkorridoren bis zu Solidarmodellen, Sabbaticals und Flex-Leaves. Können wir aus diesen Modellen und aus den Erfahrungen mit Ihnen lernen? (3)

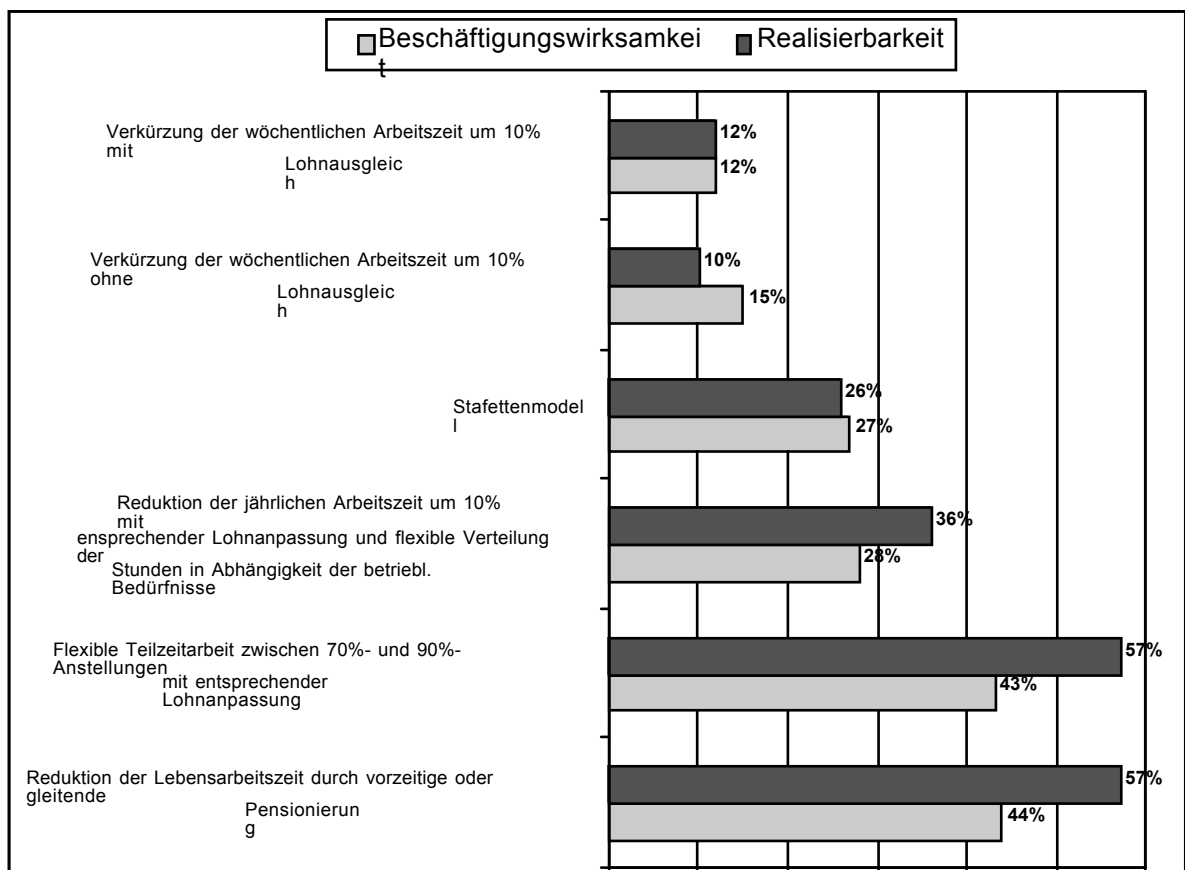
Ebenfalls im Gefolge der letzten Krise hat die Gruppe Corso, im Auftrage des damaligen BIGA eine Studie durchgeführt, welche unter anderem die Beschäftigungswirkung verschiedener Arbeitszeitformen abgeklärt hat. (4)

Um Aufschluss über das wahrgenommene Potential von beschäftigungswirksamen Arbeitszeitmodellen zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, sechs Formen, einmal in Bezug auf „die mögliche Realisierung in Ihrem Unternehmen“ und einmal in Bezug auf „die mögliche Beschäftigungswirkung in Ihrem Betrieb“, zu beurteilen. Das Spektrum der Antwortmöglichkeiten reichte von *sehr gross, gross, kann nicht beurteilt werden, gering bis keine*.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Studie:

- Der **Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit um 10 % ohne Lohnausgleich** wird von lediglich 15 der Unternehmen eine *grosse* oder *sehr grosse* Beschäftigungswirkung attestiert; erfolgt die Verkürzung **mit Lohnausgleich** so sind es mit 12 % noch etwas weniger. In diesen Zahlen zeigt sich deutlich, dass diese Massnahme aus Sicht der Schweizer Unternehmen kein Mittel ist, um Beschäftigung zu erhalten oder zu schaffen.
- Einen etwa doppelt so hohen Effekt auf die Beschäftigung wird einer **Reduktion der jährlichen Arbeitszeit um 10 % mit flexibler Verteilung der resultierenden Stunden** zugeschrieben. 28 % der Befragten sind der Meinung, damit würde eine *grosse* oder *sehr grosse* Beschäftigungswirkung erzeugt (deutlich mehr in der Industrie)
- Den grössten Beschäftigungseffekt wird der **Reduktion der Lebensarbeitszeit durch vorzeitige oder gleitende Pensionierung** zugesprochen. 44 % der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass diese Massnahme eine *grosse* oder *sehr grosse* Wirkung auf die Beschäftigung hat
- Fast ebenso beschäftigungswirksam wie die vorzeitige oder gleitende Pensionierung wird die **flexible Teilzeitarbeit** eingeschätzt: 43 % sehen hier *grosse* oder *sehr grosse* Beschäftigungseffekte.

**Beschäftigungswirksamkeit und Realisierbarkeit von Arbeitsformen. Werte *gross* und *sehr gross***



Die vorzeitige Pensionierung ist ein bevorzugtes Instrument der Schweizer Unternehmen zur Anpassung an den sinkenden Personalbestand. Häufiger Grund für Frühpensionierung sind einerseits das hohe Lohnniveau von älteren Mitarbeitenden und andererseits die Tatsache, dass diese mit dem betrieblichen Strukturwandel und dem Wandel der Arbeitswelt oft mehr Mühe bekunden als jüngere Mitarbeitende. Neuere Studien über die Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel weisen allerdings auf die grosse Bedeutung dieses Personalsegmentes (Kompetenzträger, Erfahrungswissen) für die Unternehmen hin. (5)

### **Das Potential für flexible Teilzeitarbeit**

Neben der Frühpensionierung wird der flexiblen Teilzeitarbeit der grösste Beschäftigungseffekt zugeschrieben. Unter der flexiblen Teilzeitarbeit ist allerdings **eine breite Palette von Arbeitsformen** subsumiert, von der flexiblen 4-Tage-Woche über die Jahresarbeitszeit mit reduzierten Pensen, Solidarmodellen (wie z.B. dem Post-Modell, wo drei Mitarbeitende eine vierte, arbeitslose Person in ihrer Gruppe aufnehmen, wodurch jeder Mitarbeitende jede vierte Woche frei hat) (6) bis zu flexiblen Schichtmodellen, dem JobSharing, Sabbaticals oder Flex-Leaves.(7)

Welche dieser Arbeitsformen für ein Unternehmen den grössten Effekt bezüglich der Erhaltung der Beschäftigung zeigt, kann nur im Unternehmen selbst geklärt werden. Es gibt keine Universalrezepte über die Wahl der geeigneten Modelle.

Die Ausschöpfung eines vorhandenen Potentials für Teilzeitarbeit ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren:

- die Attraktivität der angebotenen Modelle für das Unternehmen und die Akzeptanz bei den Beschäftigten
- die Kommunikation der Modelle bei den Beschäftigten
- die Unterstützung der Führungskräfte bei der betrieblichen Umsetzung solcher Modelle

### **Attraktive Modelle betrieblich umsetzen**

Die Wahl des richtigen Modells ist der erste Schritt. Der zweite – und oftmals viel schwierigere – Schritt besteht in der betrieblichen Umsetzung.

Die Vorstellung, dass es genügt, Teilzeitarbeitsplätze *anzubieten* oder die individuelle Reduktion der Arbeitszeit nach persönlichen Wünschen der Mitarbeiter zu *ermöglichen* ist schlicht naiv. Allenfalls taugt dieses Vorgehen um zu beweisen, dass keine Nachfrage nach solchen Arbeitszeiten besteht.

Die Einführung und Umsetzung von reduzierten Arbeitszeiten als Massnahme bei der Reduzierung von Personalkapazitäten **braucht deshalb den festen unternehmerischen Willen**, dies zu tun. Es müssen zudem die betrieblich optimalen und bei den Beschäftigten akzeptierten Modelle entwickelt und umgesetzt werden. Dies ist weit mehr als eine blosser Reduktion der Arbeit auf vier Tage oder das simple Angebot von Teilzeitstellen.

Die Akzeptanz von reduzierten Arbeitszeiten geht zwangsläufig an die *Besitzstände* der Beschäftigten. Hier geht die Wünschbarkeit einer Lösung oft in die Frage ihrer *Zumutbarkeit* über. Wie gross ist die Bereitschaft der Beschäftigten ihre Arbeitszeit zu reduzieren um so Personalabbau zu verhindern oder neue Anstellungen zu ermöglichen?

Aus Befragungen wissen wir, dass jeweils zwischen 30 und 40 % der Mitarbeitenden die Bereitschaft signalisieren „die Arbeitszeit mit entsprechender Lohneinbusse zu reduzieren“. In einer repräsentativen Befragung von Mitarbeitern der Post PTT waren es beispielsweise 34 % der Beschäftigten, die von einer solchen Möglichkeit Gebrauch machen würden. Auf die Nachfrage nach dem gewünschten Umfang der Reduzierung bevorzugten fast zwei Drittel eine Verkürzung um 20 % - also die Vier-Tage-Woche.

Die Ergebnisse solcher Umfragen müssen allerdings mit grosser Vorsicht interpretiert werden. Sie signalisieren vorerst nicht mehr, als ein latentes Bedürfnis, Arbeitszeit zu reduzieren und Einkommen gegen mehr Freizeit zu tauschen.

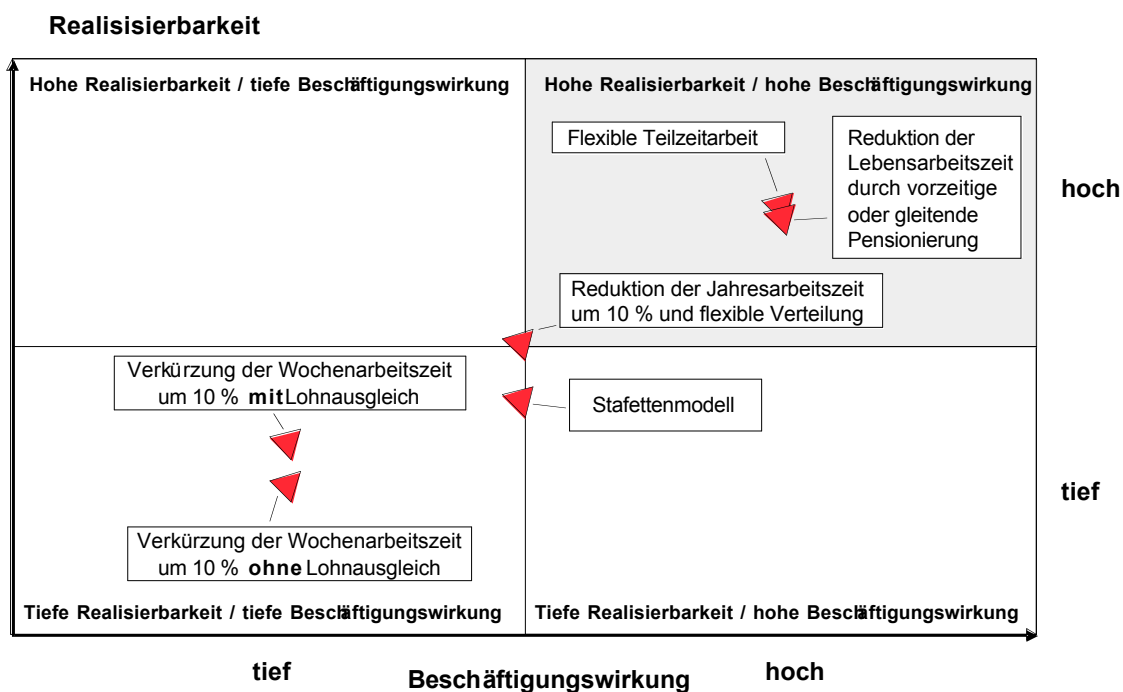
Doch wie ernst gemeint sind solche Arbeitszeitpräferenzen? Ist den Arbeitnehmern, wenn es zum Schwure kommen sollte, die Geldbörse nicht doch näher als die Wunschliste von Freizeitbedürfnissen, die mangels Zeit nicht ausgeübt werden können?

Die Erfahrung zeigt tatsächlich: werden auf der Grundlage solcher Bedürfnisabklärungen Teilzeitangebote geschaffen und ohne weitere Begleitmassnahmen als individuelle Option angeboten, so sinkt die Anzahl derjenigen, die davon Gebrauch machen auf 10 % oder weniger.

Die resultierenden Beschäftigungseffekte können damit nur im konkreten betrieblichen Umfeld realisiert werden. Sie sind nicht nur vom gewählten Modell, sondern auch von einer erfolgreichen betrieblichen Implementierung abhängig. Dazu gehört in erster Linie eine intensive Unterstützung der Führungskräfte die solche Arbeitszeitmodelle einführen und im betrieblichen Alltag umsetzen müssen.

Vergleicht man nochmals die Beurteilung von Beschäftigungswirksamkeit und der Realisierungsmöglichkeit, so wird die Bedeutung der flexiblen Teilzeitarbeit – neben der traditionellen Frühpensionierung – nochmals deutlich. Für beide Anpassungsmodi werden sowohl hohe betriebliche Realisierbarkeit wie hohe Beschäftigungseffekte erwartet.

#### Realisierbarkeit und Beschäftigungswirkung von Arbeitszeitmodellen



Die angenommenen Beschäftigungseffekte sind allerdings Schätzwerte. Der tatsächliche Effekt ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig:

- Können mit dem Modell Produktivitätseffekte erzielt werden, die sich nachhaltig auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken? (etwa bei einem kapazitätsgesteuerten Einsatz der **flexiblen Vier-Tage-Woche**)
- Erzielt das Modell Kostenersparnisse durch gezielten Einsatz von Personalressourcen (etwa in der **flexiblen Jahresteilzeitarbeit**)

- Können mit dem Modell Betriebszeiten ausgedehnt oder optimaler genutzt werden? (etwa im Falle von **flexiblen Teilzeitschichten**)
- Sinken durch das Modell die Arbeitsplatzkosten (etwa im **2/3 Job Sharing**, wenn sich drei Beschäftigten zwei Arbeitsplätze teilen und damit entweder die tägliche oder wöchentliche Ansprechzeit ausgedehnt wird)
- Muss die eingesparte Arbeitszeit betrieblich zwingend ersetzt werden (bei einer geringfügigen Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit kaum; bei **Sabbaticals** nur wenn eine Stellvertretung des abwesenden Mitarbeiters unumgänglich ist).

## Vom flexiblen Zeit- zum flexiblen Beschäftigungsverhältnis

Ein Quantensprung an Flexibilität und weit grössere Möglichkeiten, den Umfang der Personalressourcen auch mittelfristig durch die Arbeitszeitgestaltung zu steuern, ergeben sich mit dem Arbeiten in Zeitkorridoren.

Die zusätzliche Dimension der Flexibilität besteht darin, **nicht nur feste Arbeitszeit-quanten 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.

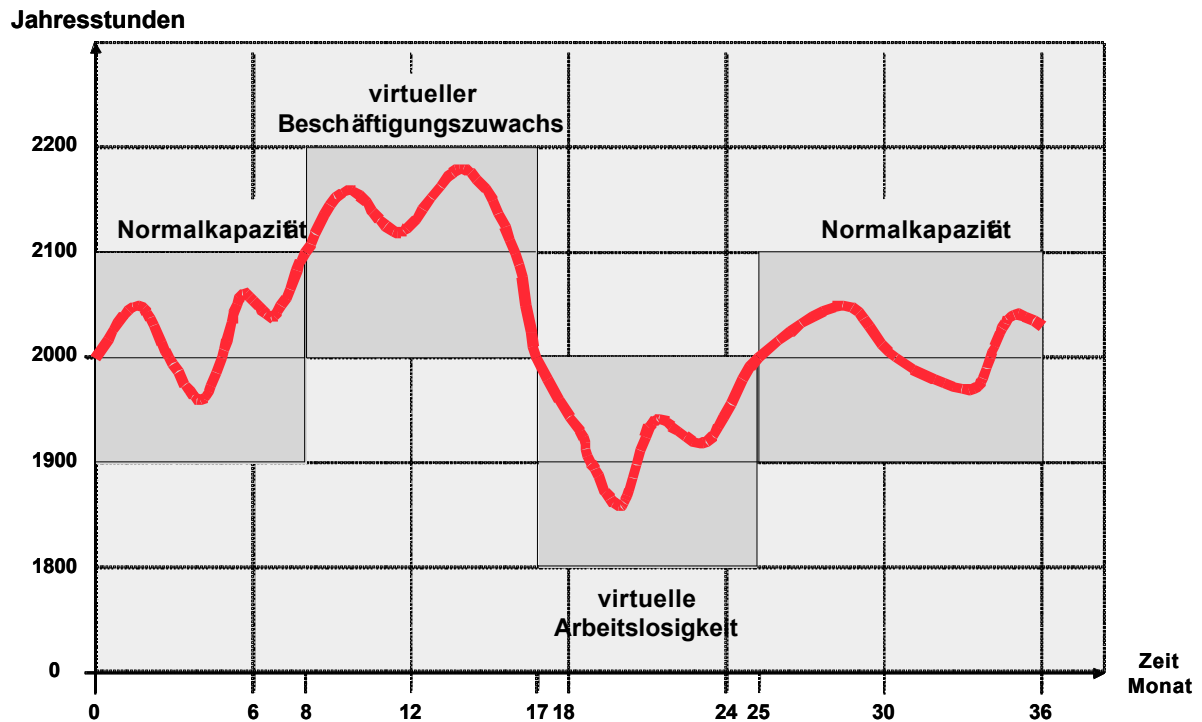
In Abhängigkeit der Kapazitätsentwicklung könnten **Arbeitszeitkorridore** festgelegt werden. Ein Arbeitszeitkorridor definiert die Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte und die zulässige Schwankungen dieser Regelarbeitszeit nach unten und oben. Die Regelarbeitszeit ist gehaltsrelevant; alle Arbeitszeiten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

Die folgende Darstellung illustriert dies anhand eines supponierten Betriebsbeispiels.

- 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 Personal-rekrutierung (vorerst) verzichten. Es erhöht nun den Referenzpunkt der Vollzeitstelle auf 2100 Jahresstunden, mit der möglichen Bandbreite des Korridors von 2000 - 2200 Stunden.

### Variable Beschäftigung im Zeitkorridor



- 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 mittelfristig 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 Arbeitszeit-gestaltung unterstützen. In diesem Falle könnten die Mitarbeitenden ein Absenken oder Anheben der betrieblichen Referenzarbeitszeit durch ihre eigene Arbeitszeitwahl ausbalancieren.

### **Literaturhinweise:**

- (1) Gruppe Corso, Jahresarbeitszeit. Materialien zur Entwicklung, Einführung und Steuerung von Jahresarbeitszeit und Zeitkontensystemen, Zürich, 1998
- (2) Wirksamkeit der Kurzarbeitsregelungen in der Rezession 2001-2003, KOF, ETH im Auftrag des seco, Zürich 2005
- (3) Ulich, Eberhard (Hrsg.) Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich 2001
- (4) Gruppe Corso, Arbeit und Beschäftigung, Unternehmensbefragung im Auftrag des BIGA, Zürich 1998
- (5) z.B. Leibold, Marius und Voelpel, Seven, Managing the Aging Workforce, Erlangen 2006
- (6) vgl. Holenweger T., Conrad, H.P. (Hrsg.) Arbeit und Zeit. Neue Arbeitszeitmodelle aus der Praxis, Zürich, 1998, Seite 111 ff
- (7) FlexLeaves (längere Auszeiten zwischen 4 und 12 Monaten) wurden z.B. im Beratungsunternehmen Accenture angeboten um gut ausgebildete Mitarbeitende im Unternehmen zu halten