

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Viele Arbeitsverträge sind im Hinblick auf die Mehrarbeit mangelhaft» 6

Arbeitsrechtlerin Astrid Lienhart spricht über die grössten Stolpersteine in Bezug auf die Arbeitszeit

ARBEITSZEIT

Produktübersicht Arbeitszeiterfassungssysteme 10

Sie suchen ein passendes Arbeitszeiterfassungssystem? Wir stellen die elf wichtigsten vor

Welches ist das richtige für mich? 14

So gehen Sie bei der Suche nach dem passenden Zeiterfassungssystem vor



Die wichtigsten Begriffe einfach erklärt 17

Ein Glossar der wichtigsten Begriffe der Arbeitszeit

Die Krux mit der Genehmigung 21

Rechtssichere Antworten auf Praxisfragen rund um die Arbeitszeit



Flexibilität hat viele Gesichter 23

Eine Übersicht über die flexiblen Arbeitszeitmodelle

Besondere Bestimmungen für schwierige Arbeitszeiten 26

Ausnahmen und Gegenausnahmen: Die gesetzlichen Vorschriften zu Nacht- und Sonntagsarbeit

SOZIALVERSICHERUNGEN

Risiken und Gefahren 29

Teilzeitarbeit hat viele Vorteile und ist längst die Regel statt die Ausnahme – sie birgt aber auch Risiken

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 31

HR-STRATEGIE

Die Grundlage der Arbeitgebermarke 32

Eine neue Studie bestätigt: Die Unternehmenskultur ist das A und O von erfolgreichem Employer Branding

Nachhaltige Arbeitsformen als Ziel 38

Seit 20 Jahren forscht das iafob zu einer humanen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

«Die Schnupperlehre ist zentraler Teil der Rekrutierung» 41

Wir wollen von *Great Place to Work*®-Preisträgern wissen, wie man ein ausgezeichneter Lehrbetrieb wird

WERTE UND KOMPETENZEN

Des einen Freude, des anderen Stress 42

Menschen reagieren unterschiedlich auf Reize wie Hektik oder Langeweile: Was für den einen stressig ist, ist für den anderen abwechslungsreich



KOLUMNE

Transparenz – der neue Zaubertrank für eine neue Arbeitswelt? 45

Jeden Monat nimmt eine bekannte Persönlichkeit aus dem HR die Personalwelt unter die Lupe

VORSCHAU / IMPRESSUM 46

Arbeitszeiterfassung

«Viele Arbeitsverträge sind im Hinblick auf die Mehrarbeit mangelhaft»

Die Arbeitszeiterfassung ist zuweilen eine Wissenschaft für sich. Vor allem die Unterscheidung zwischen Überstunden und Überzeit wird in der Praxis häufig nicht richtig verstanden, sagt die Arbeitsrechtlerin Astrid Lienhart im Gespräch.

Interview geführt von Mathias Liechti

Die wichtigste Frage ganz am Anfang: Muss die Arbeitszeit immer erfasst werden?

Nein, es gibt viele Ausnahmen. Die Regelungen befinden sich im Arbeitsgesetz, welches bisweilen ein Buch mit sieben Siegeln ist. Wenn Sie daraus also nicht sofort schlau werden, liegt das vermutlich nicht unbedingt an Ihnen.

Welches sind denn die wichtigsten Ausnahmen?

Die Anwendbarkeit des Arbeitsgesetzes kann aus betrieblichen oder aus persönlichen Gründen in einigen Ausnahmefällen nicht gegeben sein. Die bekanntesten sind zum Beispiel Handelsreisende oder Aussendienstler, also Mitarbeitende, welche einen Grossteil ihrer Arbeitszeit nicht am Sitz des Arbeitgebers, sondern unterwegs von Kunde zu Kunde verbringen. Reinigungspersonen, die in privaten Haushalten arbeiten, müssen Arbeitszeiten ebenfalls nicht erfassen. Darüber hinaus sind Arbeitnehmer, die eine höhere leitende Tätigkeit ausüben, von der Anwendung des Arbeitsgesetzes ausgenommen. Diese *höheren leitenden Arbeitnehmer* bereiten in der Praxis am meisten Kopfzerbrechen, weil sich die Definition des Arbeitsgesetzes meistens nicht mit dem Verkehrsverständnis deckt. Das Arbeitsgesetz meint damit nur die oberste Führungsliga, die Teppichetage oder neudeutsch C-Level (CEO, CFO usw.) und damit diejenigen Manager, welche über weiterreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen oder Entscheide von grosser Tragweite fällen oder massgeblich beeinflussen und damit Struktur, Geschäftsgang oder Entwicklung eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen



«Die Überzeit ist im Arbeitsgesetz geregelt und somit zwingendes Recht. Will heissen, die vertraglichen Vereinbarungen über die Überstunden können sich nicht auch auf die Überzeit erstrecken.»

können. Gewöhnliche Kader oder Direktionsmitglieder auf den mittleren Stufen oder irgendwelche Abteilungsleiter gehören definitiv nicht in diese Kategorie. Dies wird in der Praxis aber oft angenommen und sorgt insbesondere betreffend Überzeiten beziehungsweise ihre Entschädigung für rauchende Köpfe.

Wie sieht es bei den Lehrlingen aus?

Lehrlinge unterstehen dem Arbeitsgesetz und müssen die Arbeitszeit deshalb erfassen. Sie merken anhand meiner Antwort, in welcher Reihenfolge man die Sache durchdenken muss. Zuerst muss man feststellen, ob das Arbeitsgesetz auf ein bestimmtes Arbeitsverhältnis überhaupt anwendbar ist. Daraus ergibt sich erst die

Antwort betreffend die Arbeitszeiterfassung.

Wer ist verantwortlich, dass die Arbeitszeit erfasst wird? Der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer?

Der Arbeitgeber. Er kann dies aber an die Arbeitnehmer delegieren. Gegenüber dem Arbeitsamt ist aber immer und nur der Arbeitgeber verantwortlich.

Wer muss die Einhaltung der Arbeitszeit kontrollieren und allfällige Überstunden und Überzeit überwachen?

Meiner Meinung nach ist das eine Managementaufgabe, welche in das Pflichtenheft eines jeden Vorgesetzten gehört.

Produktübersicht Zeiterfassungssysteme

Die Auswahl von Zeiterfassungssystemen auf dem Markt ist gross. Die meisten Systeme bieten neben der Zeiterfassung auch Personalplanung und Schnittstellen zu anderen Bereichen an, was den administrativen Aufwand für die Personalarbeit reduziert. In unserer Übersicht stellen wir elf Zeiterfassungssysteme von führenden Anbietern vor.

Produktname	Kurzbeschreibung	System	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende	Weitere Funktionen als Schnittstelle
Abacus Zeiterfassung Firma Abacus Research AG www.abacus.ch/zeiterfassung	Die Abacus Zeiterfassung unterstützt die Mitarbeitenden während des gesamten Tagesablaufs. Mit der mobilen App <i>AbaClock</i> , dem AbaClock-Terminal und browserbasiert im MyAbacus-Mitarbeiter-Portal erfolgt die Erfassung schnell und einfach. Die Mitarbeitenden haben jederzeit einen Überblick über die Arbeitszeiten, Gleit- und Überzeiten sowie die Absenzen.	System <ul style="list-style-type: none"> ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenzmanagement ✓ Einsatzplanung integriert ✓ ERP; integriert ✓ Lohnbuchhaltung ✓ Leistungserfassung ✓ Intranet; integriert
ATOSS Time Control Firma ATOSS Software AG www.atoss.com/de-de/loesungen/atoss-time-control	ATOSS Time Control ist die modulare Lösungsfamilie für Unternehmen mit standardisierten Anforderungen, um sich aktuellen Herausforderungen in den Themen Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatz zu stellen. Durch Einsatz zukunftsweisender Technologien bietet die bewährte Software massgeschneiderte Lösungen für alle Branchen und Anforderungsszenarien.	System <ul style="list-style-type: none"> ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Fixer Preis; abhängig vom Funktions- und Lizenzumfang	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer ✓ Biometrische Erfassung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenzmanagement ✓ Einsatzplanung integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung ✓ Leistungserfassung ✓ Intranet; Schnittstelle
gfos.Workforce Firma GFOS Schweiz AG www.gfos.ch	Erreichen Sie mit uns eine transparente, effiziente Ausgestaltung sowie Erfassung der Arbeitszeit. Arbeitszeitflexibilisierung zur Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit und Gesundheitsmanagement können mit uns einfach umgesetzt sowie rechtliche Rahmenbedingungen bei der optimalen und gerechten Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden.	System <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer ✓ Biometrische Erfassung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenzmanagement ✓ Einsatzplanung integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung ✓ Leistungserfassung
inova:time Firma inova:solutions AG www.inova.ch/loesungen/inova-time www.inova.ch/loesungen/inova-hr	Inova:time ist eine vollumfängliche Arbeitszeit- und Leistungserfassung mit integriertem Spesenmodul und Personaleinsatzplanung. Arbeitszeit und Spesen können leistungs- und geschäftsfallspezifisch erfasst werden. Die Personaleinsatzplanung überzeugt durch ein Maximum an Übersichtlichkeit und einen hohen Automatisierungsgrad.	System <ul style="list-style-type: none"> ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Fixer Preis; im Abomodell inklusive	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenzmanagement ✓ Einsatzplanung integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung ✓ Leistungserfassung ✓ Intranet; integriert
jacando Time Firma jacando www.jacando.com/de/produkte/time-zeiterfassung	jacando Time erfasst die Anwesenheit eines jeden Mitarbeitenden in Echtzeit und einfach per Mausklick. Abwesenheiten wie Urlaub, Weiterbildung, Krankheit und andere können von Mitarbeitenden einfach eingetragen und von den Verantwortlichen zentral freigegeben werden – jeder hat jederzeit alles im Überblick.	System <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cloud Kaufvarianten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abomodell Service- und Supportkosten Fixer Preis; CHF 300.–/Jahr	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuell am Computer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenzmanagement ✓ Einsatzplanung Schnittstelle ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung ✓ Leistungserfassung ✓ Intranet; Schnittstelle

Systeme

den der herkömmlichen Zeiterfassung noch weitere Funktionen wie Absenzmanagement und Mitarbeiterpersonalabteilung massiv verringert. Durch den intuitiven Aufbau ist der Schulungsaufwand überschaubar.

<p>tionen; integriert oder lle zu anderer Software</p> <p>agement; integriert ung der Mitarbeitenden;</p> <p>rt</p> <p>altung; integriert fassung; integriert egriert</p>	<p>Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung</p> <p>Die Erfassung der Arbeitszeiten, Absenzen und Pausen erfolgt durch die Mitarbeitenden schnell und komfortabel. Sämtliche Daten werden ohne Schnittstelle direkt in die Abacus Module <i>Projekt- und Leistungserfassung, HR und Lohn</i> übertragen und stehen sofort zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung. Die vollständig integrierte Lösung schafft administrative Entlastung.</p> <p>Schulungsaufwand</p> <p>Bei der Entwicklung wurde ein spezielles Augenmerk auf die Benutzerfreundlichkeit und den Nutzwert gelegt. Die Erfassungstools sind einfach und intuitiv zu bedienen. Handbücher, Schulungsfilm, Webinare und Helpcenter stehen kostenlos online zur Verfügung. Die Abacus Vertriebspartner unterstützen den Betrieb bei der Parametrierung der Zeiterfassung.</p>	<p>Zielgruppe/Branche/GAV</p> <p>Abacus stellt für jeden Betrieb die passende Zeiterfassungslösung zur Verfügung. Dabei entscheiden Mitarbeitende selbst, ob sie ihre Stunden mobil, stationär, online oder in der Abacus-Business-Software erfassen wollen. Diese flexible Kombination gewährleistet jedem Unternehmen eine gesetztes- und GAV-konforme sowie voll-integrierte Zeiterfassung.</p> <p>Features</p> <p>Zeiterfassung mit Echtzeit-Daten jederzeit und überall möglich, Abbildung von Überstunden und -zeiten gemäss SECO- und GAV-Richtlinien. Feiertags- und Wochenendarbeit automatisch abrechnen. Automatisierte, gesetzteskonforme Pausenkorrekturen. Kontrolle der Arbeitszeitkontrolle durch Vorgesetzte. Merkbare Einsparung von Arbeit, Zeit und Kosten. Mobile Arbeits- und Leistungserfassung</p>
<p>tionen; integriert oder lle zu anderer Software</p> <p>agement; integriert ung der Mitarbeitenden;</p> <p>stelle</p> <p>altung; Schnittstelle fassung; integriert chnittstelle</p>	<p>Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung</p> <p>Abhängig vom Funktions- und Lizenzumfang sowie von den tariflichen Anforderungen des Unternehmens. Über die regelbasierte Zeitdatenverarbeitung können tarifliche Anforderungen einfach parametrierbar werden. Auswertungen werden zu definierten Zeitpunkten automatisch als pdf, csv, xls oder html erstellt und auf Wunsch per E-Mail versendet.</p> <p>Schulungsaufwand</p> <p>Üblicherweise 1–2 Tage (abhängig vom Funktions- und Lizenzumfang sowie von den tariflichen Anforderungen des Unternehmens).</p>	<p>Zielgruppe/Branche/GAV</p> <p>Organisationen aller Branchen bis 1000 Mitarbeitende.</p> <p>Features</p> <p>Zeitbewertung, Employee/Manager Self Service, Workflow, Zutrittskontrolle, Projektverfolgung und Projektzeiterfassung, Lohnschnittstellen, Mobile Workforce Management, mobile Arbeits- und Leistungserfassung, DSGVO-Unterstützung, rollenbasiertes Berechtigungskonzept, reversionssichere Protokollierung und feldbasierte Historie für Stammdaten, Excel-Export, Personalbedarf, Dokumentenablage, Webservice (SOAP)</p>
<p>tionen; integriert oder lle zu anderer Software</p> <p>agement; integriert ung der Mitarbeitenden;</p> <p>stelle</p> <p>altung; Schnittstelle fassung; integriert</p>	<p>Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung</p> <p>Der administrative Aufwand ist durch die Integration der Module insbesondere den Einsatz des Employee-Self-Service-Portals gering. Die Automatisierung von regelmässigen Aufgaben, automatischer Versand von Auswertungen reduzieren die manuellen Aufgaben zusätzlich.</p> <p>Schulungsaufwand</p> <p>Der Schulungsaufwand ist abhängig von den eingesetzten Modulen.</p>	<p>Zielgruppe/Branche/GAV</p> <p>Die Flexibilität der Zeiterfassung ermöglicht die Verwendung in den verschiedensten Branchen und Unternehmen: von der Industrie über den Handel, den öffentlichen Dienst bis hin zum Banken- und Dienstleistungssektor. Vor allem für mittelständische und grosse Unternehmen ist der Einsatz einer Lösung für Zeitwirtschaft sinnvoll.</p> <p>Features</p> <p>Zeitwirtschaft, Schnittstelle zur UKA, Gesundheitsmanagement, Personaleinsatzplanung, Personalbedarfsermittlung, Forecasting, Seminar- und Qualifikationsmanagement, ESS-/MSS-Portal, mobile Anwendung, Mehrsprachigkeit.</p>
<p>tionen; integriert oder lle zu anderer Software</p> <p>agement; integriert ung der Mitarbeitenden;</p> <p>stelle</p> <p>altung; Schnittstelle fassung; integriert egriert</p>	<p>Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung</p> <p>Der Aufwand, um neue Benutzer aufzunehmen, zu berechtigen sowie Anstellungs- und Kontierungsdaten zu verwalten, beläuft sich auf weniger als einen Tag pro Jahr.</p> <p>Schulungsaufwand</p> <ul style="list-style-type: none"> – Betriebsaufbau und Initialisierung: 2–3 Halbtage – Liniencontrolling und Spezialaufgaben: ca. ½ Tag – Intuitive Nutzerführung, Endanwender-Schulung nicht notwendig 	<p>Zielgruppe/Branche/GAV</p> <ul style="list-style-type: none"> – Öffentliche Verwaltung – NPOs/NGOs – Dienstleistungssektor <p>Features</p> <p>Beliebig viele Arbeitszeit- und Ferienmodelle; Leistungserfassung; Spesenmanagement, mobile Erfassung, Arbeitszeitbuchungen teilen, stets tagesaktuelle Daten, umfassendes Reporting, 100% reversionstauglich, workflowbasierter Visumsprozess, umfangreiche Standardauswertungen, 100% Integration der Personaleinsatzplanung</p>
<p>tionen; integriert oder lle zu anderer Software</p> <p>agement; integriert ung der Mitarbeitenden;</p> <p>stelle</p> <p>altung; Schnittstelle fassung; Schnittstelle chnittstelle</p>	<p>Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung</p> <p>Individuell; je nach Kundengrösse und Datenqualität.</p> <p>Schulungsaufwand</p> <p>Das Onboarding ist, wie auch der administrative Aufwand, kundenindividuell, je nach Anforderungswünschen und Datenaufbereitung. Ein Webinar ist zum Beispiel in der Dienstleistung miteinbegriffen, jedes weitere ist mit Kosten verbunden. Zudem stellt jacando ein Help Center zur Verfügung mit nützlichen (Einführungs-)Beiträgen rund um die Software.</p>	<p>Zielgruppe/Branche/GAV</p> <p>jacando Time richtet sich dem Preismodell nach an alle Unternehmensgrössen zwischen 25 und über 2500 Mitarbeitenden. Hauptzielgruppe sind mittelständische bis grosse Unternehmen. Zum aktuellen Kundenkreis gehören viele Grossunternehmen wie OBI, Spar oder die Deutsche Post, aber auch kleine Unternehmen und Start-ups.</p> <p>Features</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der User kann flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitspläne für einen oder mehrere Mitarbeitende und Wochentage erstellen. – Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit erfassen und zu jeder Zeit rückverfolgen und Korrekturen vornehmen – wie das HR auch. – Zeitaufzeichnungen der Mitarbeitenden können auf Dashboard eingesehen werden.

Anschaffung oder Ersatz von Zeiterfassungssystemen

Welches ist das richtige für mich?

Viele Firmen wickeln die Zeiterfassung noch sehr klassisch und arbeitsintensiv ab, oder aber mit Systemen, die dem heutigen Arbeitsmarkt gar nicht gewachsen sind. Sollte nicht gerade diese administrative Aufgabe möglichst wenig Zeit brauchen? Die Gesetzgebung und die von ihr geforderte Flexibilität schreien förmlich nach dem bestmöglichen Zeiterfassungssystem. Es geht also nicht darum, ob Sie eines einführen sollen, sondern welches.

Von Max Keller

Für die Anschaffung eines neuen oder die Ablösung eines Zeiterfassungssystems empfiehlt sich unbedingt eine professionelle Evaluation. Dabei stellen sich Ihnen wie auch dem potenziellen Anbieter eine ganze Reihe von Fragen, angefangen bei den gesetzlichen Vorgaben und dem betrieblichen Arbeitszeitreglement. Bei kleineren Systemen genügt ein gut aufgebauter Fragebogen, während bei grösseren Installationen oder spezifischen Anforderungen ein klares Pflichtenheft unabdingbar ist.

Zuerst: Bedürfnisse klar formulieren

Verschiedene Gründe können eine Software-Evaluation auslösen: der Wunsch nach Kostenoptimierung, Effizienzsteigerung, besserer Integration in die Unternehmung sowie mehr Funktionalität und Flexibilität. Es ist daher wichtig, dass Sie bereits bei der Projektidee Ihre Vorstellungen und Rahmenbedingungen kennen, im Verlauf der Evaluation verfeinern und in geeigneter Form festhalten.



Dank moderner Systeme lassen sich Arbeitszeiten und Absenzen auch im Home-Office erfassen.

Pflichtenheft und Bewertungsdokumente

Das Pflichtenheft ist das Herzstück jeder Evaluation! Es muss durch die Verant-

wortlichen sowie die beteiligten Fachbereiche im Vorfeld erstellt werden. Da die Anforderungen an eine zukünftige Softwarelösung bereits vor dem ersten Anbieterkontakt definiert werden, sind

«Der hohe Praxisbezug sowie die Stärkung der konzeptionellen Fähigkeiten haben mich bei dieser Weiterbildung überzeugt.»

Janine Scheiber, Head of Human Resources,
Dätwyler Cabling Solutions AG, Altdorf

 HF LUZERN

Dipl. HR-Leiter/in NDS HF

www.hfluzern.ch/hr-leiter

Glossar Arbeitszeit

Die wichtigsten Begriffe einfach erklärt

Die verschiedenen Begrifflichkeiten rund um die Arbeitszeit sorgen immer wieder für Verwirrung. Wir erklären kurz und knapp, was die wichtigsten im Hinblick auf den Arbeitsalltag und das Arbeitsrecht bedeuten.

Von Harry Nötzli

1. Arbeitszeit

a) Legaldefinition

Das privatrechtliche Obligationenrecht (OR) regelt nicht, was unter Arbeitszeit zu verstehen ist. Eine Definition der Arbeitszeit findet sich lediglich in einem öffentlich-rechtlichen Erlass, nämlich in Art. 13 der Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz (ArGV 1). Danach gilt als Arbeitszeit diejenige Zeit, «während der sich der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin zur Verfügung des Arbeitgebers zu halten hat» (Art. 13 Abs. 1 ArGV 1). Diese Formulierung wurde durch Lehre und Rechtsprechung konkretisiert. So ist gemäss dieser öffentlich-rechtlichen Bestimmung jede Zeitspanne, die der Mitarbeitende mit dem Willen des Arbeitgebers in dessen *hauptsächlichem Interesse* verbringt, Arbeitszeit. Demnach ist auch die Zeit, die der Mitarbeitende z.B. zu Hause mit Willen und im hauptsächlichem Interesse des Arbeitgebers, aber ausserhalb von dessen unmittelbarer Weisungsgewalt verbringt, Arbeitszeit. Sie muss dementsprechend auch als Arbeitszeit erfasst werden. Nicht als Arbeitszeit im Sinne von Art. 13 Abs. 1 ArGV 1 gilt aber die blosser Rufbereitschaft, *falls diese auch für private Verrichtungen genutzt werden kann*. Sie wird in diesem Fall nicht im hauptsächlichem Interesse des Arbeitgebers verbracht.

Aber Achtung: Das Bundesgericht hat entschieden, dass die ausserhalb des Betriebs geleistete Rufbereitschaft auch dann entlohnt werden muss, wenn sie für arbeitsfremde Verrichtungen genutzt werden kann (BGE 124 III 249). Lohn wird im Arbeitsverhältnis aber nur für Arbeitszeit bezahlt, weshalb diese zu entlohnen-

de Rufbereitschaft im *privatrechtlichen* Arbeitsverhältnis konsequenterweise als Arbeitszeit betrachtet werden muss. Es zeigt sich also, dass diese «privatrechtliche Arbeitszeit» im Rahmen der Rufbereitschaft mit der «öffentlich-rechtlichen Arbeitszeit» nach Art. 13 Abs. 1 ArGV 1 kollidiert, weil dort die Arbeitszeit nur dann also solche gilt, falls sie im hauptsächlichem Interesse des Arbeitgebers geleistet wird. Da die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung indes im öffentlich-rechtlichen ArG geregelt und damit die Definition der Arbeitszeit nach Art. 13 Abs. 1 ArGV 1 massgebend ist, ist die blosser Rufbereitschaft, die auch für arbeitsfremde Verrichtungen genutzt werden kann, trotz Entlohnungspflicht nach der hier vertretenen Auffassung nicht als Arbeitszeit zu erfassen.

b) Spezifische Bestimmungen zur Arbeitszeit in der ArGV1

Arbeitsweg

Art. 13 Abs. 2 ArGV 1 hält fest, dass der Weg von und zu der Arbeit nicht als Arbeitszeit gilt. Ist die Arbeit ausserhalb des Arbeitsortes zu leisten, an welchem der Mitarbeitende üblicherweise seine Arbeit verrichtet, und ist dadurch der Arbeitsweg verlängert, so stellt die zusätzliche Wegzeit jedoch Arbeitszeit dar. Wohnt der Mitarbeitende also z.B. in Uster und arbeitet normalerweise in Zürich, erledigt nun aber eine Arbeit in Olten, so stellt die Wegzeit von Uster nach Olten abzüglich der Zeit, die für den üblichen Arbeitsweg nach Zürich benötigt wird, Arbeitszeit dar.

Fortbildung

Muss sich der Mitarbeitende aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder auf Anordnung des Arbeitgebers fortbilden, so ist

die dafür aufgewendete Ausbildungszeit Arbeitszeit (Art. 13 Abs. 4 ArGV 1).

Pikettdienst

Wird der Pikettdienst im Betrieb geleistet, stellt die gesamte zur Verfügung gestellte Zeit Arbeitszeit dar (Art. 15 Abs. 1 ArGV 1). Wird der Pikettdienst ausserhalb des Betriebes geleistet, so ist die zur Verfügung gestellte Zeit so weit an die Arbeitszeit anzurechnen, als der Mitarbeitende tatsächlich zur Arbeit herangezogen wird. Die Wegzeit zu und von der Arbeit ist in diesem Fall an die Arbeitszeit anzurechnen (Art. 15 Abs. 2 ArGV 1). Die Interventionszeit muss hierbei grundsätzlich mindestens 30 Minuten betragen (Art. 8a Abs. 1 ArGV 2). Ist die Interventionszeit aus zwingenden Gründen kürzer als 30 Minuten, so hat der Mitarbeitende Anspruch auf eine Zeitgutschrift von zehn Prozent der inaktiven Pikettdienstzeit. Beträgt die Interventionszeit 15 Minuten oder weniger, so ist gemäss Bundesgericht ein Profitieren von der Freizeit nicht mehr möglich, und die Zeit wird der Arbeitszeit angerechnet.

c) Beispiele

Pausen

Pausen gelten nur als Arbeitszeit, wenn der Mitarbeitende seinen Arbeitsplatz nicht verlassen darf. Verbringt der Mitarbeitende seine Pause am Arbeitsplatz, gilt sie zwar als gewährt, wenn er sich während der Pause verpflegen und ausruhen kann; die Pause ist jedoch an die Arbeitszeit anzurechnen.

Geschäftssessen

Ob ein Geschäftssessen zur Arbeitszeit gehört, ist nicht immer restlos klar und nach

Fragen & Antworten aus der Praxis

Die Krux mit der Genehmigung

Stimmen Arbeitgeber Mehrarbeit automatisch zu, wenn sie nicht auf Arbeitsrapporte reagieren, in denen diese ausgewiesen ist? Rechtssichere Antworten auf Praxisfragen rund um die Arbeitszeit.

Von Astrid Lienhart

Gibt es bei Überstunden eine Höchstgrenze, ab wann diese ausbezahlt oder kompensiert werden müssen?

Die Höchstgrenze ist immer dann erreicht, wenn Überstunden auch Überzeit darstellen, also bei Überschreiten von 45 bzw. 50 Stunden die Woche. Rein in Bezug auf Überstunden gibt es solch eine Grenze aber nicht. Die Parteien sind betreffend die Überstunden – aber nur der Überstunden – frei, zu vereinbaren, was ihnen beliebt. Man kann Auszahlung mit oder ohne Zuschlag von 25 Prozent vereinbaren, man kann sagen, Überstunden könnten nur kompensiert werden, oder man kann vereinbaren, dass sämtliche Überstunden mit dem normalen Lohn abgegolten sind, und entsprechend die Auszahlung wegbedingen.

Wenn im Arbeitsvertrag bezüglich Überstunden nichts vereinbart wurde, wie muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer dann entschädigen?

Wenn nichts vereinbart worden ist, gilt das OR. Art. 321c OR sieht vor, dass Überstunden mit einem Zuschlag von 25 Prozent ausbezahlt werden sollen. Wenn der Arbeitnehmer einverstanden ist, ist alternativ auch ein Ausgleich mit Freizeit 1:1 möglich.

Kann der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer verlangen, die Überzeit zwingend zu kompensieren, um nicht einen Lohnzuschlag von 25 Prozent bezahlen zu müssen?

Nicht direkt. Arbeitnehmer müssen mit der Kompensation einverstanden sein. Denn der Gesetzgeber hat primär das Modell «Auszahlung mit Zuschlag» im Blick. Idealerweise holt man dieses Einverständnis bereits auf der Ebene Arbeitsvertrag ein. In den meisten Arbeitsverträgen ist dieser Punkt aber nicht berücksichtigt. In der Regel haben Arbeitnehmer nichts gegen eine Kompensation. Diskussionen gibt es



Reagieren Arbeitgeber nicht auf in Arbeitsrapporten ausgewiesene Mehrarbeit, genehmigen sie diese automatisch.

aber immer wieder, insbesondere in der Freistellungszeit nach einer Arbeitgeberkündigung, weil Arbeitnehmer in dieser Zeit oft sehr stark mit der Stellensuche beschäftigt sind und wenig Freizeit haben.

Ein Arbeitnehmer hat Überzeit angesammelt und weiss, dass er in drei Monaten die Firma verlassen wird. Ist er dann in der Pflicht, den Arbeitgeber frühzeitig zu informieren, damit er noch Zeit hat, die Überzeit mit Freizeit zu kompensieren?

Dieser Fall ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: Zum einen kann das nur passieren, wenn der Arbeitgeber seine Pflicht, die Arbeitszeiten zu erfassen, ignoriert und somit nichts von der Überzeit weiss. Aber auch für den Arbeitnehmer ist das ein Problem, denn Überstunden sind grundsätzlich nur entschädigungspflichtig, wenn ihre Leistung angeordnet oder betriebsnotwendig war. Dies müssen Arbeitnehmer nachweisen, um Ansprüche auf Kompensation oder Auszahlung zu haben. Nun ist es schwierig bis unmöglich, in all den Einzelfällen über viele Mo-

nate zurück, die Betriebsnotwendigkeit nachzuweisen. Arbeitnehmern ist deshalb dringend zu empfehlen, und sie sind dazu auch verpflichtet, geleistete Mehrarbeit so rasch wie möglich zu melden und absegnen zu lassen. Bei genehmigter Mehrarbeit müssen sie später deren Betriebsnotwendigkeit nämlich nicht mehr nachweisen. Dies ist eine der grossen Fallen, in die Arbeitgeber regelmässig tappen: Sie nehmen Arbeitszeitrapporte seitens ihrer Arbeitnehmer entgegen und reagieren nicht auf die darin ausgewiesene Mehrarbeit. Damit wird diese genehmigt, unabhängig davon, ob sie betriebsnotwendig oder angeordnet war oder nicht. Dieser Genehmigungseffekt steht späteren Bestreitungen vor Gericht dann gewaltig im Weg. Wenn Arbeitnehmer die Pflicht haben, geleistete Mehrarbeit so rasch wie möglich zu melden, sollte es zu dieser Situation erst gar nicht kommen. In ganz pragmatischer Hinsicht ist es aber auf jeden Fall zu empfehlen, dass der Arbeitnehmer allenfalls noch nicht gemeldete Mehrarbeit dem Arbeitgeber mitteilt und die Kompensation anbietet.

Glossar Arbeitszeitmodelle

Flexibilität hat viele Gesichter

Der Ruf der Wirtschaft nach mehr Flexibilität hat zu einer Vielfalt von flexiblen Arbeitszeitmodellen geführt. Wir stellen die wichtigsten kurz vor.

Von Brigitte Zulauf

Normalarbeitszeit

Die Arbeitszeit umschreibt die zeitliche Beanspruchung der Mitarbeitenden, bspw. 40-Stunden-Woche. Unter Berücksichtigung verschiedener Bedingungen wie bspw. Einhaltung der Höchstarbeitszeit und der Pausen besteht ein Gestaltungsfreiraum für den Arbeitgeber und die Mitarbeitenden.

Gleitende Arbeitszeit

Der Mitarbeitende kann gewisse Arbeitszeit vor- oder nachholen. Häufig sind Blockzeiten vorgesehen, an welchen der Mitarbeitende zwingend Arbeit leisten muss. Ausserhalb dieser vorgeschriebenen Blockzeiten steht die Arbeitszeiteinteilung dem Mitarbeitenden frei. Es liegt in seiner Verantwortung, die vorgeschriebene Arbeitszeit für einen gewissen Zeitabschnitt (bspw. einen Monat) zu erreichen und nicht in grossem Masse davon abzuweichen.

Kernarbeitszeit

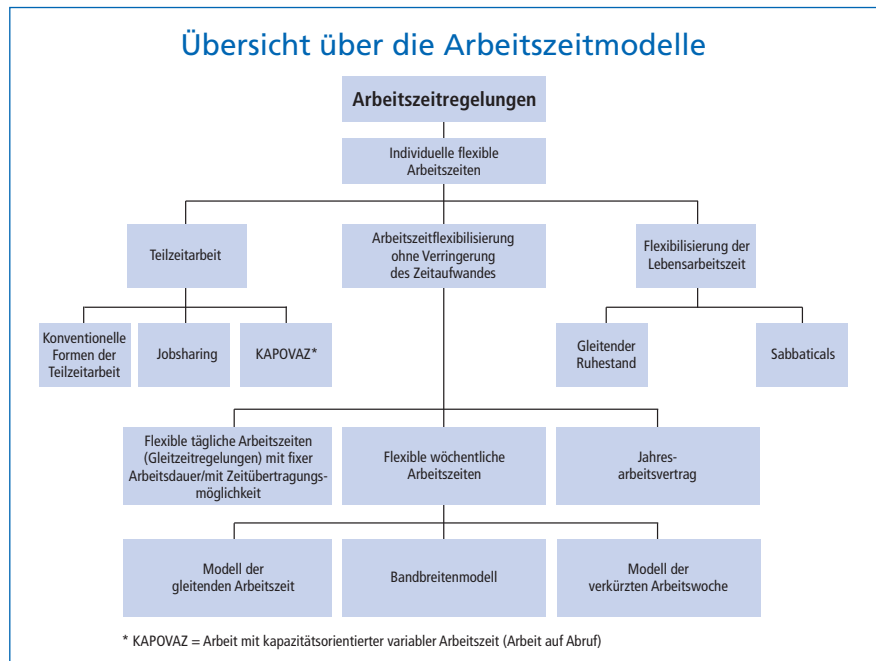
Dabei handelt es sich bei der gleitenden Arbeitszeit um diejenigen Zeitabschnitte, während denen alle Mitarbeitenden grundsätzlich anwesend sein müssen, oft auch Blockzeit genannt.

Teilzeitarbeit

Die vereinbarte Arbeitszeit ist kürzer als die betriebsübliche volle Arbeitszeit. Diese kann regelmässig (bspw. zwei Tage pro Woche = 40-Prozent-Pensum) und/oder unregelmässig (bspw. in einer Woche vier Tage, in der nächsten nur ein Tag) geleistet werden.

Jobsharing

Eine 100-Prozent-Stelle wird durch zwei oder mehr Teilzeitmitarbeitende besetzt. Zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Mitarbeitenden besteht ein Gruppenarbeitsverhältnis. Die Aufteilung der Arbeitszeit wird durch die Mitarbei-



tenden vorgenommen; das entsprechende Weisungsrecht des Arbeitgebers entfällt.

Jahresarbeitszeit

Bei dieser Form wird eine gewisse Arbeitsstundenanzahl festgelegt, welche pro Jahr zu leisten ist. Der Arbeitgeber kann dann im gesetzlichen Rahmen die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit bestimmen. Dies eignet sich beispielsweise, um Produktions- oder saisonale Auftragsschwankungen zu berücksichtigen. Die Jahresarbeitszeit ist in der Praxis auch so verbreitet, sodass der Mitarbeitende seine Arbeitszeit möglichst frei einteilen kann im Rahmen der geschäftlichen Auftragslage.

Lebensarbeitszeit

Mit diesem Modell hat der Mitarbeitende die Möglichkeit, Arbeitszeit vorzuholen, um sich ohne Erwerbseinbusse früher pensionieren zu lassen oder Langzeiturlaub zu geniessen.

Vertrauensarbeitszeit

In diesem Modell teilt sich der Mitarbeitende die vereinbarte Arbeitszeit selbst ein und führt grundsätzlich keine Arbeitszeiterfassung. Somit erfolgt auch keine Kontrolle der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit und der Einhaltung der Pausen und Ruhezeiten; der Arbeitgeber vertraut der Einhaltung der Zeitbedingungen durch den Mitarbeitenden. Dies steht in einem kritischen Verhältnis zur grundsätzlichen Arbeitszeiterfassungspflicht und sollte eine Ausnahme sein.

Zielorientierte Arbeitszeit

Es wird ein fixer Termin festgelegt, bis zu welchem der Mitarbeitende eine ihm zugeteilte Arbeit beenden muss. Der Mitarbeitende kann sich innerhalb dieser Frist selber organisieren. Benötigt er weniger Arbeitszeit als vereinbart, führt dies nicht zu einer entsprechenden Lohnreduktion. Wird mehr Zeit benötigt, richtet sich die Vergütung nach der

Nacht- und Sonntagsarbeit

Besondere Bestimmungen für schwierige Arbeitszeiten

Bei der Leistung von Nacht- und Sonntagsarbeit ist die Gestaltung des Familienlebens sowie von Kontakten zum Freundes- und Bekanntenkreis oftmals nicht einfach. Regelmässige Nachtarbeit kann neben den Einflüssen auf die Beteiligung am sozialen Leben auch gesundheitliche Folgen haben. Deshalb wurde zum Schutz der während der Nacht oder am Sonntag beschäftigten Arbeitnehmer eine ganze Reihe von teils nicht einfach überschaubaren gesetzlichen Vorschriften mit zahlreichen Ausnahmen und Gegenausnahmen erlassen.

Von Marco Habrik

Um diesen Überblick zu ermöglichen, muss zunächst kurz auf die vom Gesetzgeber verwendeten Begriffe eingegangen werden:

Tagesarbeitszeit

Tagesarbeitszeit wird zwischen 6 Uhr und 20 Uhr geleistet. Sie ist bewilligungsfrei.

Abendarbeitszeit

Die Arbeit zwischen 20 Uhr und 23 Uhr wird als Abendarbeitszeit bezeichnet. Sie ist ebenfalls bewilligungsfrei, bedarf aber einer vorgängigen Anhörung der Arbeitnehmervertretung bzw. der betroffenen Arbeitnehmer. Beginn und Ende der Tages- sowie der Abendarbeitszeit können mit Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer um eine Stunde verschoben werden (zwischen 5 Uhr und 24 Uhr).

Nachtarbeit

Die Arbeitszeit ausserhalb der Tages- und Abendarbeitszeit stellt Nachtarbeit dar. Damit ist folglich die Zeitspanne zwischen 23 Uhr und 6 Uhr am nächsten Morgen gemeint, vorbehältlich der erwähnten einstündigen Verschiebung.

Sonntagsarbeit

Werden Arbeitnehmer in der Zeit von Samstag 23 Uhr bis Sonntag 23 Uhr beschäftigt, liegt Sonntagsarbeit vor, wobei dieser Zeitraum mit Zustimmung der Betroffenen wiederum um eine Stunde verschoben werden kann. Ebenfalls als «Sonntag» im Sinne des Arbeitsgesetzes gelten der Nationalfeiertag am 1. August

sowie jene Feiertage, welche die Kantone dem Sonntag gleichgestellt haben.

Die Bewilligungspflicht und ihre Ausnahmen

Will oder muss ein Arbeitgeber seine Arbeitnehmer (auch) in der Nacht oder am Sonntag beschäftigen, stellt sich für ihn regelmässig eine Reihe von Fragen, da Nacht- und Sonntagsarbeit für die dem Arbeitsgesetz unterstehenden Betriebe grundsätzlich untersagt ist.

Da wir auf die Leistung von Nacht- und Sonntagsarbeit bei gewissen Betrieben angewiesen sind, gelten diese Verbote nicht absolut. In der Verordnung 2 zum Arbeitsgesetz findet sich eine Liste von Gruppen von Betrieben und Arbeitnehmern, für welche Sonderregelungen gelten und die weder einer Bewilligungspflicht noch einem Verbot von Nacht- und Sonntagsarbeit unterliegen. Darunter fallen beispielsweise Spitäler, Arzt-, Zahnarzt- und Tierarztpraxen, Betriebe in Fremdenverkehrsgebieten, die der Befriedigung spezifischer Bedürfnisse von Touristen dienen, Skilifte und Luftseilbahnen, Zoos, Museen, Theater, Kinos, Radio- und Fernsehbetriebe etc. Zudem können die Kantone höchstens vier Sonntage pro Jahr bezeichnen, an denen Arbeitnehmer in Verkaufsgeschäften ohne Bewilligung beschäftigt werden dürfen (Sonntagsverkäufe).

Abgesehen von diesen Ausnahmen ist die Leistung von Nacht- und Sonntagsarbeit

nur mit einer Arbeitszeitbewilligung der zuständigen Behörden erlaubt. Dabei muss der Arbeitgeber prüfen, ob in seinem Betrieb voraussichtlich «vorübergehende» oder «dauernde» respektive «regelmässig wiederkehrende» Nacht- oder Sonntagsarbeit geleistet werden soll.

Vorübergehende Nachtarbeit liegt vor, wenn sie nicht mehr als drei Monate pro Betrieb und Kalenderjahr umfasst oder wenn sie einmalig im Rahmen von zeitlich befristeten Einsätzen von maximal sechs Monaten anfällt.

Vorübergehende Sonntagsarbeit umfasst pro Betrieb und Kalenderjahr höchstens sechs Sonntage (inklusive gesetzlicher Feiertage). Ebenfalls vorübergehend ist Sonntagsarbeit, wenn sie einmaliger Natur bei zeitlich befristeten Einsätzen von bis zu drei Monaten ist.

Dauernde (oder regelmässig wiederkehrende) Nacht- oder Sonntagsarbeit liegt vor, wenn die vorstehend genannten zeitlichen Grenzen der vorübergehenden Nacht- respektive Sonntagsarbeit überschritten werden.

Vorübergehende Nacht- und Sonntagsarbeit

Zuständig für die Erteilung von Arbeitszeitbewilligungen für vorübergehende Nacht- und Sonntagsarbeit sind die kantonalen Behörden, im Kanton Zürich das Amt für Wirtschaft und Arbeit.

Teilzeitarbeit

Risiken und Gefahren

Teilzeitarbeit wird immer häufiger. Vielleicht wünscht der Arbeitnehmende etwas mehr Freizeit, vielleicht ist es der Arbeitsmarkt, der sie zunehmend fordert. Die Produktivität der Teilzeitbeschäftigten ist höher und die Fehlzeiten und die Häufigkeit von Arbeitsunfällen sind geringer. Die Ursache dafür liegt in der geringeren Ermüdung während einer kürzeren Zeitspanne. Wir sagen Ihnen, was es bei der Teilzeitarbeit sozialversicherungsrechtlich zu beachten gibt.

Von René Mettler

Das Teilzeitmodell birgt im Hinblick auf die soziale Absicherung einige Risiken und Gefahren. Dieser sollten sich vor allem die Frauen bewusst sein. Denn sechs von zehn erwerbstätigen Frauen, aber nur knapp zwei von zehn erwerbstätigen Männern gehen einer Teilzeitarbeit nach.

Altersvorsorge

Staatliche Altersvorsorge (AHV)

Teilzeitarbeit während den Erziehungsjahren wird mit den Erziehungsgutschriften ausgeglichen. Diese werden bei gemeinsamer elterlicher Sorgepflicht den Eltern geteilt gutgeschrieben. Als Erziehungsjahre gelten volle Kalenderjahre nach der Geburt des ersten Kindes bis und mit dem Kalenderjahr, in welchem das jüngste Kind 16 Jahre alt wird. Die Anzahl der Kinder in diesen Jahren ist nicht massgebend. So gibt es bei Zwillingen beispielsweise maximal 16 Erziehungsgutschriften.

Wird Teilzeitarbeit vom Arbeitnehmenden gewählt, um eine nah verwandte Person zu pflegen, werden Betreuungsgutschriften gutgeschrieben. Voraussetzung ist, dass die zu pflegende Person eine Hilflosenentschädigung mindestens mittleren oder schweren Grades von der AHV/IV, der Militärversicherung oder aus UVG erhält.

Die vollen Erziehungs- und Betreuungsgutschriften betragen für 2019 zu berechnende Renten CHF 42 660.–

Ein weiterer Ausgleich erfolgt bei der Aufteilung der Einkommen zwischen Ehegatten und eingetragenen Partnern bei Eintritt des zweiten Leistungsfalles oder bei Ehescheidung.

Diese Faktoren tragen dazu bei, dass das Rentengefälle zwischen Frauen und Männern der jetzigen Rentnergeneration in der 1. Säule vernachlässigbar ist.

Berufliche Altersvorsorge (BVG)

Die Höhe der Altersleistung im BVG ergibt sich unter anderem direkt aus dem versicherten Verdienst und dem Koordinationsabzug. Gesetzlich beträgt dieser CHF 24 885.– (2019). Je tiefer der Lohn, desto geringer der koordinierte Lohn, auf welchem Altersgutschriften entrichtet werden.

Reglementarisch kann dieser auf den Prozentsatz des Teilzeitpensums reduziert oder ganz weggelassen werden.

Bei einem Lohn von höchstens CHF 21 330.– (2019) wird die Eintrittsschwelle in die obligatorische berufliche Vorsorge (BVG) nicht erreicht. Es entsteht kein Altersguthaben und damit später auch kein Anspruch auf Altersleistungen.

Vor allem diese Faktoren tragen dazu bei, dass das Rentengefälle zwischen Frauen und Männern der jetzigen Rentnergeneration enorm ist.

Altersvorsorge in der Säule 3a

Freiwillige Einzahlungen in die gebundene Säule 3a sind nur bei Erwerbstätigkeit oder Arbeitslosigkeit möglich. Ist die Teilzeit arbeitende Person einer Einrichtung der beruflichen Vorsorge (BVG) angeschlossen, beschränkt sich die steuerlich zulässige Einzahlung auf CHF 6826.– (2019). Nicht BVG-versicherte Personen können 20 Prozent des Nettoerwerbseinkommens einbezahlen, maximiert auf CHF 34 128.– (2019).

Die meisten aktuell rentenbeziehenden Frauen verfügten über keine Säule 3a. Die Frage, ob die Einzahlungsmöglichkeiten in die steuerbegünstigte Säule 3a ausgeschöpft werden können, hängt vom verfügbaren Einkommen ab.

Invalidenvorsorge

Staatliche Invalidenvorsorge (IV)

Rentenleistungen sind unter anderem abhängig vom Invaliditätsgrad.

Bei vollzeitbeschäftigten Personen richtet sich dieser nach der Erwerbseinkünfte. Bei teilzeit arbeitenden Personen kommt die «gemischte Methode» zur Anwendung. Entsprechend dem Teil-

Invaliditätsgrade und Rentenanspruch	
Invaliditätsgrad	Rentenanspruch in Bruchteilen einer ganzen Rente
0%–39%	keine Rente
40%–49%	Viertelsrente (25% der Rente)
50%–59%	halbe Rente (50% der Rente)
60%–69%	Dreiviertelsrente (75% der Rente)
70%–100%	ganze Rente (100% der Rente)

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche Aussage ist richtig?

- Überstunden können im normalen Lohn inbegriffen sein
- Überzeit kann im normalen Lohn inbegriffen sein
- Das Arbeitsgesetz kennt keinen Unterschied zwischen Überzeit und Überstunden

Gelten Pausen als Arbeitszeit?

- Grundsätzlich zählen Pausen immer als Arbeitszeit
- Grundsätzlich zählen Pausen nie als Arbeitszeit
- Nur, wenn der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz nicht verlassen darf

Was ist ein Stressor?

- Eine Maschine zur Messung der Stressresistenz
- Ein Spottname für einen nervigen Vorgesetzten
- Ein Faktor oder Reiz, der Stress auslöst

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der Märzausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.

Teilnahmeschluss: 4.2.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Doppelausgabe Dezember 2018/Januar 2019:

Wer ist für Anne M. Schüller der wichtigste Mensch im Unternehmen?

Der Kunde

Auf die Einführung welcher Jobplattform warten Schweizer Stellenvermittler und Personalverantwortliche gespannt?

Google for Jobs

Von wo stammt die angeblich «neue Management-Wunderwaffe» OKR?

Aus dem Silicon Valley

Gewinner: Die Gewinnerin heisst Judith Alpiger. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie ein Wellness-Weekend im Panorama Resort & Spa in Feusisberg im Wert von CHF 610.-

Grosses beginnt klein. An einem Ort, wo Sie Entscheide mit Weitsicht treffen. Im Panorama Resort & Spa Feusisberg schaffen wir mit Natürlichkeit, echter Gastfreundschaft und Liebe zum Detail den Rahmen für Ihre Meetings, Seminare und Events. Profitieren Sie von der funktionalen Infrastruktur, den vielen Räumen, den flexiblen Mitarbeitenden, der regionalen Küche und der Nähe zu Zürich. Dazu servieren wir Ihnen eine Aussicht über See und Land, die ihresgleichen sucht.

www.panoramaresort.ch

ECHT. PERSÖNLICH.



Panorama Resort & Spa
FEUSISBERG

Visionen haben und verwirklichen



Arbeitsplatzkultur

Die Grundlage der Arbeitgebermarke

Eine neue Studie von Great Place to Work® bestätigt, wie wichtig gelebte Unternehmenskultur für eine differenzierende Arbeitgebermarke ist. Wir haben die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und lassen drei der besten Arbeitgeber der Schweiz zu Wort kommen.

Von Thomas Schneider und Cornelia Schättle

Employer Branding und die Entwicklung eines glaubhaften sowie differenzierenden Werteversprechens als Arbeitgeber sind aktuelle Themen auf dem Schweizer Arbeits- und Talentmarkt. Es fällt Organisationen zunehmend schwerer, das geeignete Personal zur Erreichung der unternehmerischen Ziele zu rekrutieren und zu halten. Diese Verknappung widerspiegelt sich auch in einer Arbeitslosenquote von 2,4 Prozent. Dies ist der tiefste Stand seit zehn Jahren in der Schweiz. Die Prognosen deuten weiterhin auf ein robustes Wirtschaftswachstum hin, welches die Arbeitslosenquote während den nächsten Jahren auf einem tiefen Niveau verharren lassen wird. Zudem planen Schweizer Unternehmen gemäss dem KOF Beschäftigungsindikator, weitere Stellen zu schaffen. Vor diesem Hintergrund besteht nicht bloss ein Fachkräftemangel für einzelne Stellenprofile, sondern eine strategische Herausforderung in der Personalplanung; nicht nur für die nationalen und internationalen Grossunternehmen, sondern auch für die KMU in der Schweiz.

Durch diesen breiten Fachkräftemangel sind Organisationen gefordert, ihre positiven Eigenschaften hervorzuheben und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Es herrscht zunehmend ein Arbeitnehmermarkt, in welchem sich nicht länger nur die bestqualifizierten Arbeitnehmenden ihren Arbeitgeber aussuchen können. Dieser Trend verstärkt sich einerseits durch den demografischen Wandel, indem weniger Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten als austreten. Andererseits durch die veränderten Kompetenzprofile im Zuge des digitalen Wandels und die zunehmend agilen Organisationsformen. Somit steigen die Anforderungen an Unternehmen, sich durch ein glaub-



Sie ist und bleibt das Fundament: Ohne positive Unternehmenskultur nützt das kreativste Employer Branding nichts.

würdiges Werteverprechen im Rahmen des Employer Branding gegenüber aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden zu positionieren. Grundsätzlich geht es also darum, die Stärken der eigenen Organisation zu identifizieren und transparent zu kommunizieren. Als Ausgangslage dient dabei die eigene Arbeitsplatzkultur, da sie alle Mitarbeitenden betrifft sowie die gemeinsam gelebten Werte beinhaltet. Basiert das Werteverprechen einer Organisation auf den Stärken der gelebten Arbeitsplatzkultur, so hebt es sich durch die folgenden drei Eigenschaften positiv hervor:

Glaubwürdigkeit

Dadurch, dass die Arbeitsplatzkultur Grundlage des Werteverprechens ist, wird dieses von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte gelebt. Es wird als authentisch erlebt und fördert keine Erwartungen, die später nicht erfüllt werden können.

Differenzierung

Die gelebte Arbeitsplatzkultur einer Organisation ist einzigartig und nicht imitierbar. Dadurch kann eine klare Positionierung und Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen und spezifisch gegenüber Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt vollzogen werden.

Zukunftsorientierung

Da Arbeitsplatzkultur und Veränderungsprozesse in einem Wechselspiel stehen, unterstützt das Werteverprechen die strategische Ausrichtung einer Organisation und das Erreichen der daraus abgeleiteten unternehmerischen Ziele. Das Werteverprechen ist dadurch direkt relevant für die Geschäftstätigkeit.

Resultate der Studie «Arbeitsplatzkultur und Employer Branding»

Um den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzkultur und Employer Branding

Spannungsfelder der Unternehmensentwicklung

Nachhaltige Arbeitsformen als Ziel

Kundenanforderungen, Mitarbeiterinteressen und betriebliche Erfordernisse: Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung muss sich in diesem Spannungsfeld zurechtfinden. Eine Einordnung aus arbeits- und organisationswissenschaftlicher Perspektive.

Von Oliver Strohm

In vielen Unternehmen verschiedenster Branchen haben sich die Rahmen- und Umfeldbedingungen für ihre Geschäftsmodelle in den letzten Jahren nochmals stark verändert. Dies bezieht sich sowohl auf die Marktbedingungen (u.a. Wettbewerbsintensivierung), die kundenbezogenen Bedingungen (u.a. Anforderungen an Leistung, Service und Preis), die IT- und Technikbedingungen (u.a. IT-Durchdringung und Vernetzung) sowie die mitarbeiterbezogenen Bedingungen (u.a. Anforderungen an Arbeitsbedingungen, Arbeitsrollen und Laufbahnoptionen). Dabei haben sich auch die Gestaltungsperspektiven für eine kunden-, mitarbeiterorientierte sowie wirtschaftliche Unternehmensausrichtung weiterführend differenziert.

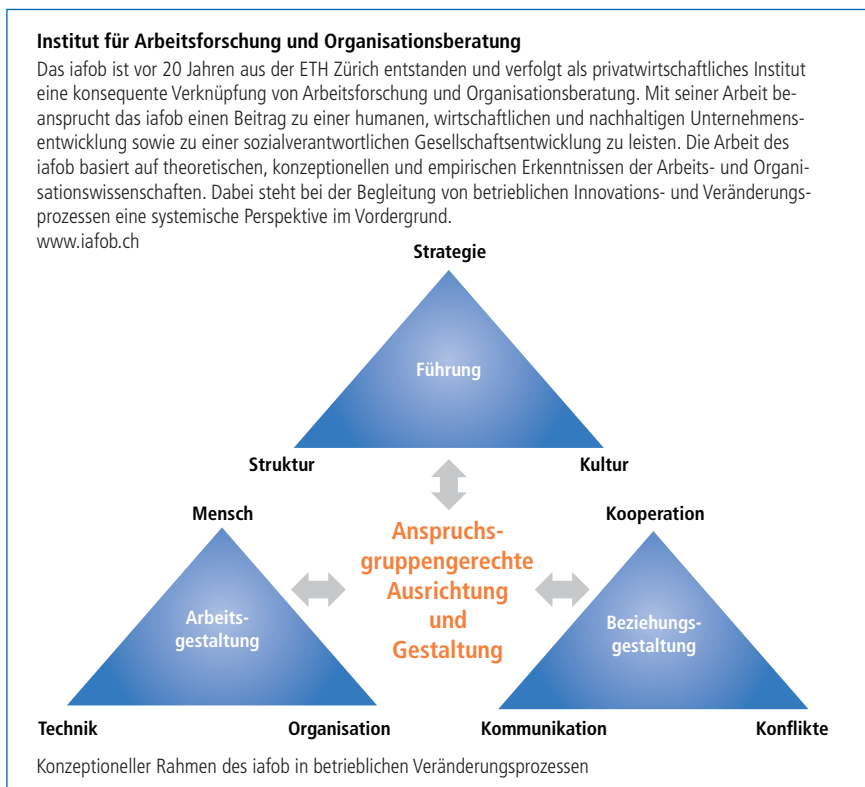
Denn die vergangenen Jahre gingen auch mit einer Vielzahl von Managementtrends, Heilsbringungen und neuen Begrifflichkeiten einher. Diese reichen von fundierter Innovation über «alter Wein in neuen Schläuchen» bis hin zu Voodoo-Management-Vorstellungen. Auch aktuell ist eine grosse Vielzahl an neuen Trends und Prognosen im Umlauf – ohne diese an dieser Stelle ebenfalls gebetsmühlentauglich zu wiederholen.

Für die betriebliche Praxis kann insgesamt kontrastiert werden, dass sich in der Vergangenheit branchen-, grössen- sowie managementphilosophieabhängig teilweise sehr unterschiedliche Arbeitsmodelle etabliert haben. Dabei wurden teilweise durchaus begründete Arbeits-

Führungs- und Organisationsformen umgesetzt und verankert, die insbesondere den Faktor «Mitarbeitende» als wesentlichen Erfolgsfaktor glaubwürdig in den Mittelpunkt rücken. In der Konsequenz geht dies mit motivierenden und identitätsstiftenden Arbeitsformen einher, bei denen u.a. eine ganzheitliche Aufgaben- und Rollengestaltung, Handlungsspielräume, kooperative Führungsformen sowie transparente und strategiekonforme Entscheidungsprozesse eine wesentliche Basis bilden.

Auf der anderen Seite haben jedoch auch Arbeitskontexte zugenommen, die durch willkürliche Top-Down-Entscheidungen, Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsverdichtung, partialisierte Arbeitstätigkeiten, Standardisierung sowie prekäre Arbeitsbedingungen gekennzeichnet sind. Grundsätzlich haben Widersprüche bzw. die «doppelten Botschaften» in verschiedenen Unternehmensrealitäten teilweise erheblich zugenommen. Negative Begleiterscheinungen davon sind u.a. eindeutige empirische Hinweise einer abnehmenden Identifikation mit dem Arbeitgeber sowie einer deutlichen Zunahme arbeitsbedingter, psychischer Erkrankungen. Insofern ist die Arbeit in verschiedenen Kontexten in den letzten Jahren nicht humaner, sondern vor allem unsicherer und psychisch belastender geworden.

Dennoch sind umsichtige und ausgewogene bzw. nachhaltige Arbeitsformen auch in wettbewerbsintensiven Unternehmensrealitäten möglich bzw. teilweise geradezu zwingend. Aus der Erfahrung des iafob in einer Vielzahl von Veränderungsprozessen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Grössen lassen sich im Hinblick auf eine nachhal-



Die besten Lehrbetriebe der Schweiz

«Die Schnupperlehre ist zentraler Teil der Rekrutierung»

Längst hat der «war for talents» die Berufsbildung erreicht. Von Great Place to Work® ausgezeichnete Lehrbetriebe verraten uns im Gespräch, was sie so besonders macht.

Interview geführt von Mathias Liechti

Wie gehen Sie bei der Rekrutierung von Lernenden vor, um die besten Talente zu holen, und welche Kriterien berücksichtigen Sie bei der Auswahl?

Wir arbeiten mit Plattformen zusammen wie Yousty und LENA sowie dem Berufskundeverlag, um auf uns aufmerksam zu machen. Die Bewerbungen gehen über unsere Ausschreibungen auf der Empa-Webseite online ein. Einen ersten Eindruck gewinnen wir daher von der Darstellung der Bewerbung sowie der bis anhin erbrachten Leistung in der Schule sowie zusätzlichen Tests. Anschliessend führen wir mit einer engeren Auswahl von Bewerbern eine Schnupperlehre mit weiteren Tests und Gesprächen durch. Die Schnupperlehre ist der zentrale Teil der Rekrutierung. Da lernt man die Bewerber sehr gut kennen. Dank guter Prozesse können wir die Bewerbungsrunde effizient durchführen. Unabhängig vom Rekrutierungsprozess organisieren wir zusammen mit unseren Lernenden verschiedene Anlässe wie strukturierte Schnupperlehren für alle Lehrberufe, drei Berufsinfonachmittage pro Jahr mit Marktständen inkl. Berufsplakaten, Präsentation und Arbeitsplatzbesichtigung mit kleinen Tätigkeiten sowie einmal jährlich den Berufswahlparcours BIZ Uster. Bei Oberstufenschulen stellen wir uns regelmässig als Fachpersonen zur Verfügung, die bei Berufswahltagen sehr gefragt sind. Zusätzlich sind wir in Zürich und der Region Ostschweiz an zwei Berufsmessen präsent. Nicht immer sind die scheinbar besten Talente mit den besten Noten auch die geeignetsten Kandidaten für uns. Wir suchen grundsätzlich motivierte und interessierte Jugendliche mit guter Auffassungsgabe und einer Portion Durchhaltewillen.

Welche Benefits geniessen Lernende bei euch?

Motivierte Lernende kommen in den Genuss von halbjährlichen, leistungsabhängigen Prämien, deren Höhe sich aus der schulischen Leistung und der Arbeit im Betrieb zusammensetzt. Zudem gibt es für alle Lernenden sechs Wochen Ferien, zusätzlich für alle einmalig drei Wochen Urlaub für Sprachaufenthalte oder Projektwochen, sehr gute Löhne in allen Branchen, Vergünstigung für das GA, Gratis-Halbtaxabo, Kostenbeteiligung Schulbücher, Kostenbeteiligung an Sprachaufhalten und Projektwochen sowie interne Kurse für Zeitmanagement, Lerntechniken, Entspannungstechniken. Wo notwendig, werden Stützkurse finanziell unterstützt.

Haben Sie Tipps an andere Firmen, wie man ein guter Lehrbetrieb wird?

Aus unserer Sicht ist zentral, dass die Jugendlichen in die echte Berufswelt integriert sind und produktiv einen Beitrag zum Erfolg der Firma leisten können. Es sollten spannende und abwechslungsreiche Arbeiten sein, die, soweit es die fachliche und persönliche Entwicklung zulässt, auch weitgehend selbstständig erledigt werden können. Ein gut strukturierter Aufbau der Prozesse hilft dabei. Der Bildungsplan muss als Basis eingehalten werden, aber darüber hinaus versuchen wir bei motivierten und begabten Lernenden, die Aufgaben herausfordernd und ihrem Ausbildungsstand entsprechend zu gestalten. Wichtig dabei sind deshalb motivierte, authentische und fachlich sehr kompetente Berufsbildner mit Freude an Jugendlichen und einem offenen Ohr für sie, mit der notwendigen Geduld, aber auch einer gewissen Hartnäckigkeit. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass

so der Einsatz um ein Vielfaches zurückkommt.

Haben Ihre Lernenden nach der Ausbildung die Möglichkeit, im Betrieb zu bleiben?

Um eine Zwischenzeit zu überbrücken, ist das oftmals möglich, beispielsweise bis zur RS, zum Studienbeginn oder zum Auslandsaufenthalt. Prinzipiell ist es uns jedoch wichtig, dass die frisch gebackenen Berufsleute mit einer möglichst guten und breiten Ausbildung im Rucksack die Welt draussen kennenlernen, um sich weiterzuentwickeln. Es ist deshalb nicht primär unser Ziel, die Lernenden auszubilden, um sie bei uns zu behalten.

ZUR PERSON



Stefan Hösli hat seine berufliche Laufbahn mit einer Lehre als Elektromechaniker gestartet, ein Studium zum Maschinenbau Ing. FH gemacht, dem ein MBA an der Strathclyde University of Glasgow folgte. Er ist als Abteilungsleiter für Konstruktion/Werkstatt tätig, und seit zwölf Jahren nimmt er zusätzlich die Funktion *Leiter der beruflichen Grundbildung* an der Empa wahr.

Resilienz

Des einen Freud, des anderen Stress

Die Fähigkeit zur Resilienz demonstrieren Menschen, wenn sie mit einer Herausforderung, einem Stressor konfrontiert werden. Dabei befindet sich die Person in einer schwierigen Lebenssituation. Es gibt unzählige Stressoren, denn im Prinzip kann jedes Ereignis Stress auslösen.

Von Sonja Kupferschmid Boxler

Stressoren sind alle Reize oder Stimuli, die Stress erzeugen. Ob ein Reiz ein Stressor ist, lässt sich also immer erst an seiner Wirkung erkennen und nicht vorhersagen. Die kognitive Bewertung des Stressors ist ausschlaggebend. Ein Stressor kann vom Individuum in einer primären Bewertung als günstig, irrelevant oder stressend wahrgenommen werden. Falls die Person die Situation als stressend bewertet, kann diese als Herausforderung, Bedrohung oder Verlust gesehen werden. All diese Szenarien aktivieren den Resilienzprozess, da sie eine Störung im Gleichgewicht der Person kreieren. In einem sekundären Bewertungsprozess werden dann Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeit bedacht, und es wird gehandelt.

PRAXISBEISPIEL

Herr A. und Frau B. arbeiten beide in einem dynamischen und sehr innovativen KMU. Laufend werden neue Produkte eingeführt und Prozesse adaptiert und neu definiert. Für Herrn A. ist dieses Arbeitsumfeld sehr stressend, weil er ein Mann ist, welcher gerne feste Strukturen hat und ein Vertreter bewährter Produkte ist. Für ihn stellt die ständige Innovation eine Bedrohung dar, da sie gleichzeitig den Verlust für seine bewährten Strukturen bedeutet. Auch ist er mit seinem Pensum rundum ausgelastet, sodass er nicht über die notwendigen persönlichen Ressourcen verfügt, seine Gewohnheiten anzupassen. Frau B. hingegen empfindet dasselbe Arbeitsumfeld nicht als stressig, da sie sowieso kein Fan von festen Prozessen ist. Für sie stellen sich wandelnde Strukturen keine Bedrohung dar, da sie selber stets nach neuen Prozessen auf der Suche ist.

Wir bewerten eine Herausforderung in zwei Stufen. Daher ist es wichtig, sich zu überlegen, wie wir in welcher Stufe bewerten:



Druck und Hektik: Nicht alle Menschen nehmen diese Reize zwingend als Stressor wahr.

1. Bewertungsschritt: Ist die Herausforderung für mich stressend? Eine Bedrohung oder ein Verlust?
2. Bewertungsschritt: Habe ich Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten?

Herausforderungen im Business

In der Arbeitswelt zeigt sich die Stärke der Widerstandskraft (Resilienz) der Arbeitenden, Teams oder Unternehmen erst im Ernstfall. Der Stressor, bezogen auf die Einzelperson, kann privat erfolgen (wie zum Beispiel Krankheit oder Verlust einer Bezugspersonen) oder aber sich im Arbeitskontext ereignen (z.B. Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen, Überforderungssituationen).

Durch die Globalisierung und den Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungen steigen in vielen Organisationen und Unternehmen der Zeit-

druck, die Komplexität der Arbeit und die Verantwortung der Arbeiter zunehmend. Das Tempo des sozioökonomischen Wandels ist schneller geworden, und Sicherheit sowie Berechenbarkeit der Markt- und Arbeitsverhältnisse haben dadurch deutlich abgenommen. Dies führt in vielen Fällen zur Intensivierung der Arbeit.

Zeitdruck als grösster Stressor

Arbeitende sind zunehmend akuten sowie auch andauernden Stressoren ausgesetzt. Gemäss WHO müssen mehr als die Hälfte der 160 Millionen Arbeiter in der EU auf einem sehr hohen Tempo arbeiten (56 Prozent) und haben zu knappe Fristen (60 Prozent) in mindestens einem Viertel ihrer Arbeitszeit. Ein Drittel hat zudem keinen Einfluss auf den Auftrag, und 40 Prozent berichten über monotonen Arbeiten. In der Schweiz wird Stress