Thomas Wachter

WEKA

Arbeitszeit rechtssicher regeln

Tipps und praktische Antworten

B BOOKS
BUSINESS BOOKS

Ein Problem? ***Kein Problem!***

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Arbeitszeit rechtssicher regeln

Herausgeber: Thomas Wachter

Projektleitung: Tanja Pauly

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2026

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

Art.-Nr. 02054-1006

9. Auflage 2026

Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Peter Jäggi

BOOKS BUSINESS BOOKS *Ein Problem? **Kein Problem!***

Inhaltsverzeichnis

1. Arbeitszeitsysteme ... 5
1.1 Flexible Arbeitszeitsysteme ... 7
1.2 Zielsetzungen ... 7
1.3 Varianten der fixen und flexiblen Arbeitszeit: Übersicht ... 9
1.3.1 Vereinbarte Arbeitszeit ... 9
1.3.2 Fixe Arbeitszeiten ... 11
1.3.3 Gleitende oder variable Arbeitszeit mit Blockzeiten ... 11
1.3.4 Gleitende oder variable Arbeitszeit ohne Blockzeiten ... 11
1.3.5 Jahresarbeitszeit (JAZ) ... 12
1.3.6 Lebensarbeitszeit (LAZ) ... 13
1.3.7 Vertrauensarbeitszeit ... 14
1.3.8 Innovative Schichtarbeit ... 15
1.3.9 Varianten der Teilzeit ... 15
1.3.10 Arbeit auf Abruf ... 16
1.3.11 Telearbeit/Homeoffice ... 17
1.3.12 Jobsharing ... 18
1.3.13 Sabbatical (Langzeiturlaube) ... 19
1.3.14 Gleitender Einstieg ins Berufsleben und gleitende Pensionierung ... 21

2. Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten von Arbeitszeitregelungen ... 23
2.1 Hinweis: Gültigkeit des Arbeitsgesetzes ... 26
2.2 Tägliche Arbeitszeit ... 26
2.3 Pausen ... 29
2.4 Wöchentliche Höchstarbeitszeit ... 30
2.5 Tägliche Ruhezeiten ... 34
2.6 Arbeits- und Ruhetage (Werktage, Sonntage, Feiertage) ... 35
2.7 Überstunden ... 36
2.8 Überzeit ... 37
2.9 Ferien ... 37
2.10 Feiertage ... 40
2.11 Unbezahlter Urlaub ... 42
2.12 Abwesenheiten ... 45
2.13 Pikett ... 47
2.14 Sonntagsarbeit ... 49
2.15 Nachtarbeit ... 51
2.16 Schichtarbeit ... 57
2.17 Sonderschutzvorschriften ... 61

3. Besondere Fragen bei Mehrstunden ... 65
3.1 Überstunden ... 66
3.2 Überzeit ... 70
3.3 Zusammenwirken von Überstunden und Überzeit ... 73
3.4 Einige wichtige Merkpunkte ... 77
3.5 Umsetzungsmöglichkeiten ... 78

3.6 Hinweis Arbeitszeitreglement ... 79
3.7 FAQ ... 79

4. Besondere Fragen bei Gleitzeit ... 81
4.1 Das Gleitzeitmodell ... 83
4.2 Arbeitszeiterfassung ... 84
4.3 Regelungsbedarf ... 84
4.4 Teilzeitmitarbeitende ... 85
4.5 Private Termine ... 85
4.6 Praxisprobleme mit dem Gleitzeitsaldo ... 86
4.7 Mehrstunden ... 88
4.8 Minusstunden ... 90
4.9 Vorholzeiten ... 91

5. Besondere Fragen bei Teilzeit ... 93
5.1 Bestimmungen ... 96
5.2 Vorteile und Risiken der Teilzeitarbeit aus betrieblicher Sicht ... 97
5.3 Arbeitszeit ... 98
5.4 Nebenbeschäftigungen ... 98
5.5 Einhaltung des Arbeitsgesetzes ... 99
5.6 Überstunden ... 99
5.7 Ferien ... 101
5.8 Feiertage ... 101
5.9 FAQ ... 102

6. Anforderungen an die Zeiterfassung ... 105
6.1 Die gesetzlichen Regelungen ... 106
6.2 Die betrieblichen Regelungen ... 110
6.3 Arbeitszeiterfassung ... 111

7. Muster: Reglemente, Merkblätter, Beispiele, Vereinbarungen ... 113
7.1 Reglement gleitende Arbeitszeit ... 114
7.2 Reglement variable Arbeitszeit ... 115
7.3 Reglement Jahresarbeitszeit ... 118
7.4 Reglement Ferien ... 123
7.5 Reglement bezahlte und unbezahlte Absenzen ... 125
7.6 Vereinbarung vereinfachte Arbeitszeiterfassung ... 127
7.7 Beispiele Schichtplan ... 128
7.8 Checkliste: unbezahlter Urlaub ... 129
7.9 Vereinbarung betreffend unbezahltem Urlaub ... 130
7.10 Regelung der Arbeitszeit im Homeoffice ... 131
7.11 Varianten Langzeitkonto ... 132

8. Abrechnungsbeispiele ... 135
8.1 Eintritt, Austritt, Urlaub ... 136
8.2 Auszahlung Überstunden ... 137
8.3 Berechnung des Ferienanspruchs bei Eintritt und Austritt ... 137
8.4 Auszahlung von Ferien bei Stundenlohn ... 138
8.5 Auszahlung von Ferien am Ende des Arbeitsverhältnisses ... 139
8.6 Berechnung der Feiertagszulage bei Stundenlohn ... 140

8.7 Berechnung der Arbeitszeit bei Teilzeit ... 142
8.8 Berechnung der Kompensationszeit bei Nachtarbeit ... 144

9. Rechtliche Grundlagen ... 147
9.1 Wo sind die Rechtsquellen zu finden? ... 148
9.2 Die wichtigsten Bestimmungen ... 149
9.3 Das Arbeitsgesetz und die Verordnung 1 im Überblick ... 152
9.4 Ausnahmebestimmungen für verschiedene Arten von Betrieben in der Verordnung 2 zum Arbeitsgesetz ... 168

Autor ... 170

1. Arbeitszeitsysteme

1.1 Flexible Arbeitszeitsysteme 7

1.2 Zielsetzungen 7

1.3 Varianten der fixen und flexiblen Arbeitszeit: Übersicht 9
1.3.1 Vereinbarte Arbeitszeit 9
1.3.2 Fixe Arbeitszeiten 11
1.3.3 Gleitende oder variable Arbeitszeit mit Blockzeiten 11
1.3.4 Gleitende oder variable Arbeitszeit ohne Blockzeiten 11
1.3.5 Jahresarbeitszeit (JAZ) 12
1.3.6 Lebensarbeitszeit (LAZ) 13
1.3.7 Vertrauensarbeitszeit 14
1.3.8 Innovative Schichtarbeit 15
1.3.9 Varianten der Teilzeit 15
1.3.10 Arbeit auf Abruf 16
1.3.11 Telearbeit/Homeoffice 17
1.3.12 Jobsharing 18
1.3.13 Sabbatical (Langzeiturlaube) 19
1.3.14 Gleitender Einstieg ins Berufsleben und gleitende Pensionierung 21

1. Arbeitszeitsysteme

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Die Ansprüche an Arbeitszeitsysteme sind je nach Branche und Funktion sehr unterschiedlich. Wo erforderlich werden Arbeitszeiten fix vorgegeben und wo möglich wird meist flexibel gearbeitet. Während im Grundmodell mit Gleitzeit lediglich Arbeitsbeginn und Arbeitsende in einem gewissen Ausmass variabel ausgestaltet ist, kennen viele Betriebe heute Jahresarbeitszeit oder teilweise auch Lebensarbeitszeit. Zunehmend setzt sich zudem die örtliche Unabhängigkeit als weitere Flexibilisierungsmöglichkeit durch und ermöglicht mit Homeoffice oder anderen Formen der Telearbeit eine grösstmögliche Flexibilität.

Vorteile

Von flexiblen Arbeitszeiten profitieren sowohl Mitarbeitende wie Arbeitgeber.

Mitarbeitende verfügen über mehr Zeitsouveränität und sind positiver gegenüber der Arbeit eingestellt. Arbeit, Familie und Freizeit lassen sich besser aufeinander abstimmen, es resultiert eine bessere Work-Life-Balance.

Unternehmen können ihrerseits besser auf den Markt reagieren, was zu einer Produktivitätssteigerung und folglich Wettbewerbsvorteilen führt. Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit lassen sich die verfügbaren Personalressourcen besser bewirtschaften und eine bessere Ausrichtung auf die Kundenwünsche erzielen. Die Firma steigert zudem ihre Attraktivität als Arbeitgeber, indem sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach hoher Zeitautonomie und flexibler Gestaltung der Arbeit entgegenkommt. Und schliesslich kann zusätzliches Personalpotenzial – genauer: Personen, die auf Teilzeitarbeit oder Aushilfsstellen angewiesen sind – erschlossen werden.

Varianten flexibler Arbeitszeiten

- Gleitende oder variable Arbeitszeit mit oder ohne Blockzeiten
- Jahresarbeitszeit: die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit wird auf das Kalender- oder Geschäftsjahr bezogen
- Lebensarbeitszeit: dabei kann insbesondere zugunsten eines früheren Altersrücktritts Arbeitszeit angespart werden.
- Innovative Schichtarbeit: Teilzeitschichten, verkürzte Schichten, Mehrfachbesetzungssystem
- Arbeit auf Abruf
- Vertrauensarbeitszeit: (weitgehender) Verzicht auf die Arbeitszeiterfassung
- Teilzeitvarianten: reduzierte Tagesarbeitszeit, reduzierte Wochenarbeitszeit, Aushilfen etc.
- Gleitende Pensionierung, Sabbatical etc.
- Homeoffice mit entsprechender Arbeitszeitflexibilität
- etc.

1.1 Flexible Arbeitszeitsysteme

Sowohl Arbeitgeber wie Mitarbeitende profitieren von flexiblen Arbeitszeitsystemen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird aus verschiedenen Gründen durch die Unternehmen vorangetrieben:

- Die Mitarbeitenden verfügen über mehr Zeitsouveränität. Arbeit, Familie und Freizeit lassen sich besser aufeinander abstimmen, es resultiert eine bessere Work-Life-Balance. Dadurch wird eine bessere Position auf dem Arbeitskräftemarkt erreicht. Insbesondere durch attraktive Teilzeitmöglichkeiten lassen sich zudem neue Personalmärkte erschliessen, was dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden entgegenwirkt.

  Dabei zeigt die Erfahrung in Betrieben, in denen flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt wurden, dass die Einstellung zur Arbeit und Aufgabe positiver wird. Dies obwohl mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitszeit die Anforderungen an Vorgesetzte wie Mitarbeitende steigen.
- Durch grössere Flexibilität können Unternehmen besser auf den Markt reagieren und durch einen optimalen Einsatz der Mitarbeitenden Kosten senken. Für das Unternehmen resultieren Produktivitätssteigerungen und somit Wettbewerbsvorteile. Die Anpassung der Personalkapazität an den Auftragsanfall führt zu einer besseren Auslastung, wodurch Kapitalbindungskosten und Lieferengpässe vermindert werden.
- Die Flexibilisierung der Betriebszeiten ermöglicht längere Präsenz für Kunden und Geschäftspartner, indem die Arbeits- und Betriebszeit entkoppelt wird. Weil die Arbeit versetzt geleistet wird, ist der Betrieb auch frühmorgens, über Mittag sowie am Abend länger erreichbar.
- Günstiger Nebeneffekt: Die Mitarbeitenden profitieren von einem kürzeren Zeitaufwand für den Arbeitsweg, indem die Verkehrsprobleme in den Spitzenzeiten entschärft werden und die Hauptverkehrszeiten gemieden werden können. Dies gilt noch verstärkt bei der Möglichkeit zu Homeoffice.

1.2 Zielsetzungen

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird aus folgenden Gründen durch die Unternehmen vorangetrieben:

- Verlängerung/Flexibilisierung der Betriebszeiten
- Kapazitätsausgleich
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Personalmarketing: zusätzliches Personalpotenzial erschliessen
- Vermeidung logistischer Probleme
- Alternative zum Personalabbau

Verlängerung/Flexibilisierung der Betriebszeiten

Die Hauptüberlegung der Unternehmen liegt meist bei einer Verlängerung und/oder Flexibilisierung der Betriebszeiten. Dadurch lassen sich die verfügbaren Ressourcen besser bewirtschaften und eine bessere Ausrichtung auf die Kundenwünsche erzielen. Zentral ist dabei die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten durch die verschiedenen Formen von Gleit- und Schichtsystemen.

Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht eine effiziente Auslastung von Räumlichkeiten und Maschinen. Wenn ein Unternehmen die Auslastung der Maschinen und eine permanente Anpassung an die Kundenbedürfnisse gewährleisten soll, können die Betriebszeit und die Arbeitszeit der einzelnen Angestellten nicht deckungsgleich sein. Das ist keineswegs eine neue Erkenntnis, und Schichtarbeit gibt es ja bekanntlich schon lange. Neuere Arbeitszeitmodelle bringen aber eine Menge besserer und flexiblerer Möglichkeiten als eine starre Schichtregelung.

Viele Kunden, die während der normalen Bürozeiten arbeiten, schätzen es, wenn sie ausserhalb derselben bedient werden. Eine wichtige Überlegung für die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten liegt also darin, kundenorientierte Präsenzzeiten sicherstellen zu können. Gerade die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kundenwünsche bedingt vermehrt flexible Arbeitsstrukturen, die nach individueller Arbeitszeitgestaltung rufen. So haben viele Unternehmen die Blockzeiten abgeschafft: Arbeitsanfang, Pausen und Arbeitsende bestimmen die Mitarbeitenden oft im Rahmen von Leitplanken und in gegenseitiger Absprache selbst.

Kapazitätsausgleich

Viele Unternehmen haben einen wechselnden und teilweise schlecht planbaren Personalbedarf. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen gelingt es, unterschiedliche Kapazitäten beim Produktionsgüterausstoss oder bei der Dienstleistungserbringung zu erreichen. Gemäss einer Umfrage in EU-Ländern werden die grössten Leistungssteigerungen durch flexible Reaktionsmöglichkeiten bei Nachfrageschwankungen erreicht.

Auch hier übernehmen die Mitarbeitenden in aller Regel Mitverantwortung und organisieren sich weitgehend selbst. Dabei ist der Liefertermin «heilig»: Bei mehr Aufträgen arbeiten die Mitarbeitenden länger, bei weniger Arbeit kompensieren sie geleistete Überstunden. Die Firma spart Überstundenzuschläge, die Mitarbeitenden verfügen über bedingte Arbeitszeitautonomie.

Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber

Unternehmen, welche ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle bieten, sind als Arbeitgeber attraktiver. Sie kommen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach hoher Zeitautonomie und flexibler Gestaltung der Arbeitszeit entgegen. Dadurch können Mitarbeitende erhalten werden, welche aufgrund einer veränderten familiären oder persön-

lichen Situation auf flexible Modelle angewiesen sind oder welche spontan und ohne langfristige Planung ihre Arbeitszeit wählen wollen.

Personalmarketing: zusätzliches Personalpotenzial erschliessen

Flexible Arbeitszeitmodelle erlauben die Erschliessung des zusätzlichen Personalmarktes mit Personen, welche auf Teilzeitarbeit oder Aushilfsstellen angewiesen sind. Insbesondere bei angespannter Arbeitsmarktlage versuchen immer mehr Unternehmen Mitarbeitende anzusprechen, welche aufgrund persönlicher oder familiärer Verhältnisse nicht in der Lage sind, an einer Vollzeitstelle mit fixen Arbeitszeiten zu arbeiten. Zudem gibt es eine wachsende Zahl von potenziellen Mitarbeitenden, welche aus verschiedenen Überlegungen flexible Stellen suchen oder Interesse an geteilter Verantwortung (Jobsharing) haben.

Es gibt heutzutage mehr hochqualifizierte Frauen denn je. Diese können aus familiären Gründen häufig keine Vollzeitstelle besetzen. Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten oder Teilzeitpensen können vom Potenzial der gut ausgebildeten und motivierten Frauen profitieren.

Vermeidung logistischer Probleme

Flexible Arbeitszeiten bewirken eine Verteilung der Beanspruchung der Infrastruktur. In den Bereichen öffentliche Verkehrsmittel, Parkplätze, Verpflegung, Pausenräume, Zeiterfassung etc. können sich bei fixer Arbeitszeit logistische Probleme ergeben.

Alternative zum Personalabbau

Zudem ist Arbeitszeitflexibilisierung eine interessante Alternative zum Personalabbau in einem Unternehmen, denn Entlassungen kosten – nebst einem beachtlichen Image- und Vertrauensverlust – viel Zeit und Geld für die Ausarbeitung und Durchführung von Sozialplänen, für Abfindungen und Frühpensionierungen etc.

1.3 Varianten der fixen und flexiblen Arbeitszeit: Übersicht

In den letzten Jahren haben sich – neben den fixen Arbeitszeiten – verschiedene Formen der Arbeitszeitflexibilisierung entwickelt, die in in- und ausländischen Unternehmen angewendet werden. Flexible Arbeitszeiten gibt es in den verschiedensten Facetten. Sie werden in den Betrieben unterschiedlich benannt. Es existiert keine allgemein verbindliche Systematik, wir haben hier deshalb eine eigene Systematik gewählt.

1.3.1 Vereinbarte Arbeitszeit

Welches die vertragliche Arbeitszeit ist, wird im Einzelarbeitsvertrag, in einem GAV oder allenfalls in einem NAV definiert. Fehlt eine vertragliche Bestimmung der Arbeitszeit, ist laut OR die «übliche Arbeitszeit» massgebend (Art. 321c Abs. 1 OR). Besteht kein schriftlicher Arbeitsvertrag und ist nichts betreffend Arbeitszeit geregelt, greift

Art. 330 b OR. Es handelt sich um Vorschrift für Arbeitsverhältnisse, die für mehr als einen Monat oder auf unbestimmte Zeit eingegangen wurden. Der Arbeitgeber muss spätestens einen Monat nach Beginn des Arbeitsverhältnisses den Arbeitnehmer schriftlich über die Namen der Parteien, das Datum des Beginns des Arbeitsverhältnisses, die Funktion des Arbeitnehmers sowie den Lohn und allfällige Lohnzuschläge sowie die wöchentliche Arbeitszeit informieren.

FAQ

Kann ein Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen die Arbeitszeit einseitig erhöhen? Reicht eine Mitteilung an die Mitarbeitenden?

Nein, die Arbeitszeit ist Bestandteil des Arbeitsvertrags und kann nur im gegenseitigen Einvernehmen geändert werden. Der Arbeitgeber kann somit mit den Mitarbeitenden oder den Sozialpartnern eine Arbeitszeiterhöhung vereinbaren. Diese Änderung des Arbeitsvertrags ist mit den einzelnen Mitarbeitenden zu vereinbaren. Dabei empfiehlt sich die Schriftform, auch wenn der Arbeitsvertrag dies nicht vorschreibt. Die einzelnen Mitarbeitenden unterschreiben, dass sie mit Arbeitszeitänderung einverstanden sind.

Eine Änderung im gegenseitigen Einvernehmen ist ab sofort möglich, es kann, aber muss nicht die Kündigungsfrist eingehalten werden. Allerdings dürfen die Mitarbeitenden nicht mit Drohungen zur Zustimmung zu einer sofortigen Änderung der Anstellungsbedingungen gezwungen werden, das wäre missbräuchlich. Die Änderung kann hingegen nicht rückwirkend erfolgen, das würde dem sogenannten Verzichtsverbot widersprechen: Gemäss Art. 341 OR kann der Arbeitnehmer während der Dauer des Arbeitsverhältnisses nicht auf Forderungen verzichten, die sich aus den unabdingbaren Vorschriften des Gesetzes oder eines Gesamtarbeitsvertrages ergeben.

Mit Mitarbeitenden, welche nicht zustimmen, kann das Unternehmen unter Einhaltung der Kündigungsfrist das Arbeitsverhältnis auflösen. Dabei steht es dem Unternehmen frei, diesen Mitarbeitenden gleichzeitig einen neuen Arbeitsvertrag mit der geänderten Arbeitszeit anzubieten, es handelt sich dann um eine sogenannte Änderungskündigung. Dabei steht es den gekündigten Mitarbeitenden frei, den neuen Arbeitsvertrag zu akzeptieren oder abzulehnen.

Eine Änderung des Arbeitsverhältnisses kann auch stillschweigend (durch «Übung») zustande kommen. Akzeptiert ein Arbeitnehmer eine Vertragsänderung ohne Widerspruch über längere Zeit (minimal 3 Monate), so darf der Arbeitgeber unter Umständen davon ausgehen, dass der Arbeitnehmer mit der Änderung einverstanden ist. Daraus ergeben sich jedoch regelmässig schwierige Rechtsfragen und Gerichtsfälle, so dass es sich nicht empfiehlt auf eine solche Änderung des Arbeitsvertrags zu spekulieren.

Kann auch mit arbeitsunfähigen Mitarbeitenden eine Änderung der Arbeitszeit vereinbart werden?

Ja, eine Änderung im gegenseitigen Einvernehmen ist auch mit Mitarbeitenden möglich, für welche aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit eine Sperrfrist gilt. Eine Kündigung durch den Arbeitgeber bei Nichteinverständnis ist jedoch erst nach dem Ablauf der Sperrfrist möglich, andernfalls wäre die Kündigung nichtig (ungültig).

1.3.2 Fixe Arbeitszeiten

Das Modell der fixen Arbeitszeiten ist auch heute noch verbreitet. Bei diesem Modell werden der Arbeitsbeginn, teilweise die Pausen, die Mittagspausen und der Arbeitsschluss verbindlich vorgegeben.

Fixe Arbeitszeiten sind in Betrieben oder Betriebsteilen sinnvoll, in welchen Mitarbeitende fix eingeteilt werden müssen und die Präsenz während dieser Zeiten erforderlich ist.

1.3.3 Gleitende oder variable Arbeitszeit mit Blockzeiten

Bei dieser Form der Arbeitszeit ist die tägliche Arbeitszeit in Blockzeit und Gleitzeit aufgeteilt. In der Blockzeit herrscht eine allgemeine Anwesenheitspflicht, in den Gleitzeitspannen besteht für die Mitarbeitenden innerhalb gewisser Rahmenbedingungen die Wahlfreiheit über Präsenz oder Abwesenheit am Arbeitsplatz. Die vorgeschriebene Arbeitszeit (Soll-Arbeitszeit) muss innerhalb einer festzulegenden Abrechnungsperiode erfüllt werden, wobei innerhalb einer mehr oder weniger grossen Bandbreite Plus- und Minusstunden erlaubt sind. Die Mitarbeitenden werden dabei mit Arbeitsvorgaben und Zielvereinbarungen eingebunden, indem sie die Leistung in der erforderlichen Zeit erbringen. Innerhalb dieser Leitplanken bestimmen sie im Rahmen der vorgegebenen Grenzen frei über An- und Abwesenheiten.

Festgelegt ist die durchschnittliche Wochenarbeitszeit, und der maximale Stundenübertrag auf den Folgemonat ist in der Regel beschränkt. Der Ausgleich des Gleitzeitsaldos hat meistens innerhalb eines Jahres zu erfolgen, möglich ist auch Gleitzeitarbeit mit einem Ausgleichsspielraum von mehr oder weniger als 12 Monaten.

Dabei werden Regeln für den Ausgleich definiert. Die sogenannten Kompensationstage (oder Halbtage) sind meist limitiert (z.B. 5 ganze oder 10 halbe Kompensationstage pro Jahr) und beispielsweise an die Bewilligung durch die Abteilungsleitung gebunden.

Die besonderen Fragen bei Gleitzeit sind in einem eigenen Kapitel erläutert.

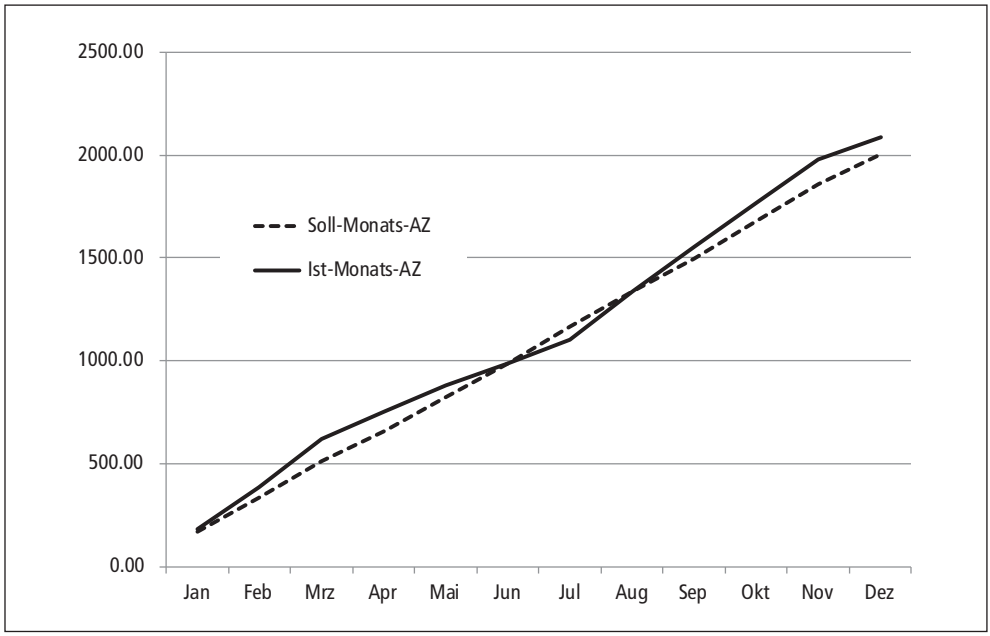
1.3.4 Gleitende oder variable Arbeitszeit ohne Blockzeiten

Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, auch die Blockzeiten abzuschaffen und die Gleitzeiten auszuweiten. Mitarbeitende bestimmen unter Absprache und unter Rücksichtnahme auf die Betriebszeiten und Kundenbedürfnisse ihre Arbeitszeiten innerhalb der Grenzen der Tagesarbeit (6 Uhr bis 20 Uhr) oder der durch das Unternehmen gesetzten Grenzen (z.B. 7 Uhr bis 19 Uhr).

Die übrigen Rahmenbedingungen sind ähnlich wie bei der Gleitzeit mit Blockzeiten.

1.3.5 Jahresarbeitszeit (JAZ)

Bei der Jahresarbeitszeit wird die Arbeitszeit über das ganze Jahr gerechnet:



In der Jahresarbeitszeit wird nicht die Woche, sondern das Jahr als Bezugsgrösse der Arbeitszeit angenommen. Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit und der Zeitraum für die Abrechnung der Arbeitszeit werden auf ein ganzes Kalender- oder Geschäftsjahr bezogen.

BEISPIEL

Eine Vollzeitstelle mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 42 Std./Woche würde einer jährlichen Arbeitszeit von 42 × 52 = 2184 Stunden entsprechen. Von dieser Summe muss der Ferienanspruch (z.B. 4 Wochen = 4 × 42 = 168 Std.) abgezogen werden. Natürlich werden auch Feiertage, Militärdienst, Abwesenheit wegen Ausbildung usw. eingeplant.

Dabei kann die Arbeitszeit an Schwankungen der Arbeitsbelastung während des Jahres angepasst werden. Dazu wird zu Beginn jedes Jahres die Anzahl der zu leistenden Arbeitsstunden und deren Verteilung während des Jahres festgelegt, wobei mehr oder weniger Flexibilität vereinbart werden kann.

Gleichzeitig können die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden weitgehend berücksichtigt werden und die Verteilung der Arbeitszeit erfolgt aufgrund der individuell unterschiedlichen Arbeitsbereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden. Am Ende des Jahres muss der Arbeitszeitsaldo wieder ausgeglichen sein.

Die Bewirtschaftung der Arbeitszeit der Mitarbeitenden während des Jahres kann beispielsweise mit der sogenannten Ampelsteuerung erfolgen. Abhängig vom aktuellen Zeitsaldo der Mitarbeitenden treten verschiedene Phasen auf, die eine unterschiedliche Behandlung erfordern:

Phase	Plussaldo	Minussaldo
«grün»	0 bis + 60 Stunden → Kompetenzbereich der Mitarbeitenden	0 bis – 60 Stunden → Kompetenzbereich der Mitarbeitenden
«gelb»	über + 60 bis + 100 Stunden → Plusstunden nur in Absprache mit dem/der Vorgesetzten möglich	über – 60 bis – 100 Stunden → Minusstunden nur in Absprache mit dem/der Vorgesetzten möglich
«rot»	über 100 Stunden → Massnahmen zum Abbau der Plusstunden in Absprache mit dem/der Vorgesetzten erforderlich	über – 100 Stunden → Massnahmen zum Abbau der Minusstunden in Absprache mit dem/der Vorgesetzten erforderlich

Amorphe oder gestaltlose Arbeitszeit

Bei diesen Modellen wird ausschliesslich festgelegt, wie viel ein Arbeitnehmender in einem bestimmten Zeitraum arbeiten muss. Wann und wie lange gearbeitet wird, ist nicht festgelegt. Die Jahresarbeitszeit ist ein typisches Beispiel, zu den amorphen Arbeitszeitmodellen gehören aber auch beispielweise die Monatsarbeitszeit und letztlich auch die Lebensarbeitszeit. Manchmal werden auch noch Homeofficemodelle darunter verstanden, wenn eine Person vollständig oder tageweise von zu Hause aus arbeiten kann. In der Regel muss innerhalb der vereinbarten Periode ein Ausgleich erreicht werden. Je länger diese Zeitspanne ist, desto grösser ist die Flexibilität.

1.3.6 Lebensarbeitszeit (LAZ)

Beim Lebensarbeitszeitmodell – eine Erweiterung des Jahresarbeitszeitmodells – wird die Arbeitszeit über noch grössere Zeiträume flexibel gehandhabt. Insbesondere kann hier langfristig Arbeitszeit angespart resp. kompensiert werden. Das Modell trägt der Tatsache Rechnung, dass jeder Mensch in Bezug auf seine persönlichen Lebensziele eigene Vorstellungen (Langzeiturlaub, früherer Altersrücktritt etc.) hat. Intensive Erwerbsphasen können besser mit ausserberuflichen Aufgaben und Bedürfnissen in Einklang gebracht werden, was Überbelastung und Stress reduziert.

Lebensarbeitszeitsysteme funktionieren meist wie die Jahresarbeitszeit. Die Sollarbeitszeit wird jedoch nicht für einen mehrjährigen Zeitraum festgelegt. Dabei können die Mitarbeitenden die nicht ausgeglichenen Zeitsaldi auf einem Langzeitkonto «sparen» und zu einem späteren Zeitpunkt für längere Freistellungen, wie ein Sabbatical oder den vorzeitigen Ruhestand verwenden.

Dabei wird die Überschuss-Arbeitszeit am Ende des Jahres auf ein Langzeitkonto übertragen, wie das folgende Beispiel zeigt:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Soll-Jahres-AZ	1992.00	1976.00	1984.00
Ist-Jahres-AZ	2048.50	1995.00	2040.25
Saldo Jahres-AZ	56.50	19.00	56.25
Langzeitkonto	56.50	75.50	131.75

Das Langzeitkonto kann entweder als Ausgleichskonto für den späteren Bezug von Urlaub (Sabbatical) ausgestaltet sein oder aber als Lebensarbeitszeitskonto, um eine frühere (Teil-) Pensionierung zu ermöglichen. Während das Konto für den Urlaubsbezug häufig umgesetzt wird, erweist sich die Umsetzung einer Lebensarbeitszeit als nicht trivial und bringt Schwierigkeiten mit sich, für die das Gesetz keine Lösungen anbietet. So ist z.B. nicht geregelt, wie das Zeitguthaben in Geld umgewandelt wird, wenn ein Mitarbeitender das Unternehmen verlässt, der beim Verlassen des Unternehmens einen höheren Lohn erzielte als im Zeitpunkt der Ansparung des Zeitguthabens. Besonders problematisch wird es, wenn ein Mitarbeitender arbeitsunfähig wird oder verstirbt. Die Unternehmen sind deshalb gut beraten, diese Fragen zu regeln. Ergänzende Hinweise finden sich unter dem Stichwort Langzeitkonto im Kapitel 7.

1.3.7 Vertrauensarbeitszeit

Bei der Vertrauensarbeitszeit wird das Zeitmanagement den Arbeitnehmenden überlassen. Die Zielerreichung steht im Fokus, die Zeiterfassung und die Kontrolle der Arbeitszeiten fallen weg. Auf ein Arbeitszeitkonto wird verzichtet, Arbeitsstunden werden keine angespart. Wann und mit welchem zeitlichen Aufwand die Arbeit erledigt wird, liegt in der Verantwortung der Mitarbeitenden.

Die tatsächliche Umsetzung der Vertrauensarbeitszeit hält der heutigen Arbeitsgesetzgebung nicht stand. Es besteht eine gesetzliche Verpflichtung, die Arbeitszeiten aufzuzeichnen, damit die Einhaltung der Vorschriften betreffend Höchstarbeitszeit, Einhaltung der Grenzen, der Tagesarbeit und evtl. Abendarbeit etc. dokumentiert sind. Die Möglichkeit des Verzichts auf die Erfassung und Dokumentation der Arbeitszeiten besteht lediglich, sofern dies in einem Gesamtarbeitsvertrag vorgesehen ist.

Um dennoch eine Vereinfachung zu ermöglichen, sieht die Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz in Art. 73b eine sogenannte vereinfachte Arbeitszeiterfassung vor. Es sind dann lediglich die Anzahl Stunden pro Tag zu dokumentieren. Dazu ist eine entsprechende Vereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung oder der Mehrzahl der Mitarbeitenden eines Betriebes erforderlich. Lediglich in Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitenden kann auch eine individuelle Vereinbarung getroffen werden.

Die Minimalanforderungen an die Zeiterfassung bei Vertrauensarbeitszeit finden sich im Kapitel 4.2 Arbeitszeiterfassung.

1.3.8 Innovative Schichtarbeit

Die starre Schichtarbeit gilt heute als unattraktiv und veraltet. Neben der traditionellen Zweischicht- und Dreischichtarbeit gibt es flexiblere Modelle. So hat man in verschiedenen Unternehmen, wie z.B. bei IBM, BMW, Siemens oder Bayer AG bereits erfolgreich flexible Schichtarbeit eingeführt. Auch damit lassen sich die Arbeitsplätze durchgehend besetzen. Möglichkeiten für die flexible Schichtarbeit sind unter anderem:

- Kombination von Vollzeitschicht und Teilzeitschicht, sodass die Angestellten zwischen diesen zwei Varianten wählen können.
- Verkürzte Schichten, z.B. die Sechsstundenschicht. Diese ermöglicht den einzelnen Angestellten eine grosse persönliche Flexibilität und erleichtert zudem den gelegentlichen Austausch von Arbeitszeiten.
- Mehrfachbesetzungssystem: Bei diesem System teilen sich mehrere Beschäftigte einen oder mehrere Arbeitsplätze. Eine Variante ist die sog. «Überbesetzung», z.B. die Aufteilung von sieben Arbeitsplätzen auf acht Beschäftigte. Die freien Tage werden abwechselnd bezogen. Im Gegensatz zum Jobsharing legt das Mehrfachbesetzungssystem die Schichten fest, wobei die Angestellten die Wahl haben, wann sie arbeiten wollen. Die Angestellten gewinnen mehr freie Tage und vor allem Freizeitblöcke. Dieses System ermöglicht eine nahezu unabhängige Gestaltung von Arbeitszeit und Betriebsdauer. Das steigert die Kapazität des Betriebes. Ausserdem haben Unternehmen mit Mehrfachbesetzungssystemen ein positives Image auf dem Arbeitsmarkt. Mehrfachbesetzungen eignen sich für Fabriken, aber auch für Dienstleistungsbetriebe wie z.B. Spitäler.

Die Vorschriften des Arbeitsgesetzes setzen klare Grenzen.

1.3.9 Varianten der Teilzeit

Das Teilzeitarbeitsverhältnis sieht eine kürzere als die betriebsübliche Arbeitszeit vor. Teilweise wird die Arbeitszeit fix geleistet, oftmals auch in Gleitzeit. Dabei sind einerseits die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Teilzeitstellen massgebend, andererseits kann in einem Aufgabengebiet ein Arbeitspotenzial von weniger als 100 oder aber von 150 oder 250 Stellenprozenten bestehen. Dieses lässt sich mit Teilzeitangestellten resp. mit der Aufteilung auf ein Team von Teilzeitangestellten lösen.

Bei Teilzeit sind folgende Varianten denkbar:

- Reduzierte Tagesarbeitszeit: die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter arbeitet nur vormittags, nur nachmittags, geht am Abend früher, macht eine längere Mittagspause etc.
- Reduzierte Wochenarbeitszeit: die Arbeitszeit beträgt drei oder vier volle Arbeitstage pro Woche. Meistens wird diese regelmässig immer an den gleichen Wochentagen

erbracht. Es sind jedoch auch andere Modelle möglich: bedarfsbezogen, alternierend (einem Arbeitstag folgt immer ein freier Tag).

- Aushilfen: Teilzeitkräfte mit kleinerem Arbeitspensum sind oft bereit, zu ungewöhnlichen Zeiten zu arbeiten, z.B. am Wochenende.
- Sechs von zehn erwerbstätigen Frauen, aber nur 1,8 von zehn Männern, gehen einer Teilzeitarbeit nach. Die Teilzeitarbeit ist somit ein typisches Merkmal der weiblichen Erwerbsarbeit.

Weitere Modelle sind Kombinationen der obigen Modelle, zwei Arbeitswochen pro Monat, unregelmässig, auf Abruf etc.

Besondere Fragen bei Teilzeit sind in einem eigenen Kapitel erläutert.

1.3.10 Arbeit auf Abruf

Die Arbeit auf Abruf wird wie folgt geregelt:

- Im Abrufvertrag werden die Anstellungsbedingungen wie Lohn, Sozialversicherung sowie die Möglichkeit, im gegenseitigen Einvernehmen einen Einsatz zu vereinbaren, festgelegt. Die Arbeitszeit wird in der Regel nicht vereinbart und der Arbeitgeber behält sich stattdessen das Recht vor, einseitig zu entscheiden, wann der Arbeitnehmende seine Arbeitsleistung zu erbringen hat (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, KAPOVAZ). Da der Arbeitnehmende keinen Anspruch auf einen Einsatz hat, existiert somit auch kein Anspruch auf eine fixe Entschädigung.
- Der Einsatzvertrag (schriftlich oder mündlich) bestimmt den Zeitpunkt und die Funktion eines vereinbarten Arbeitseinsatzes.

Hierbei wird vom Abruf im gegenseitigen Einverständnis ausgegangen. Beide Seiten haben die Möglichkeit, einen Arbeitseinsatz anzunehmen bzw. anzubieten. Es liegt dann jeweils ein kurzes befristetes Arbeitsverhältnis ohne Anspruch auf Verlängerung vor.

Es sind in der Praxis auch andere Möglichkeiten üblich, wie die Verpflichtung der Mitarbeitenden, sich auf Abruf bereitzuhalten. Eine solche Abrufbereitschaft ist zu entschädigen. Zudem besteht die Pflicht, das Arbeitsverhältnis ordentlich zu kündigen und auch während der Kündigungsfrist weiterhin Arbeit anzubieten oder den Lohn fortzuzahlen.

In der Praxis ergeben sich häufig Probleme. Aufgrund des einseitigen Vertrages ist die Rechtmässigkeit im Einzelfall zu prüfen. Insbesondere gelten folgende gesetzlichen Rahmenbedingungen:

- Ist der einseitige Abrufvertrag auf unbestimmte Dauer abgeschlossen, so gelten die gesetzlichen Kündigungsbestimmungen (Art. 336 OR).

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet Arbeit anzubieten und somit die Arbeit des Arbeitnehmers anzunehmen. Kann oder will er das nicht, so besteht «Annahmeverzug» des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber ist dann verpflichtet, trotzdem Lohn zu bezahlen.

Nach Rechtsprechung des Bundesgerichts ist dieses Arbeitsmodell zulässig; es empfiehlt sich aber, wenn sich der Arbeitnehmende zu dauernder Arbeitsbereitschaft verpflichtet hat, die ihm nicht erlaubt, andere Angebote anzunehmen oder seine Zeit frei einzuteilen, eine gewisse Pauschalentschädigung vertraglich zu vereinbaren. Die Arbeit auf Abruf ist ein Dauerschuldverhältnis und der Arbeitnehmende soll wenigstens mit einem gewissen Minimaleinkommen sicher rechnen können.

1.3.11 Telearbeit/Homeoffice

Bei Telearbeit haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die ganze oder einen Teil der Arbeit zu Hause (Homeoffice) oder an einem beliebigen Ort zu erledigen. Telearbeit kann also mit «Fernarbeit» übersetzt werden und setzt eine entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologie voraus.
Telearbeit kann wie folgt ausgestaltet werden:

- Bei der Teleheimarbeit arbeiten die Mitarbeitenden ausschliesslich zu Hause.
- Bei der alternierenden Telearbeit wechseln die Mitarbeiten zwischen dem Arbeitsplatz im Betrieb und dem Arbeitsplatz zu Hause.
- Bei der mobilen Telearbeit wird die Arbeitsleistung ortsunabhängig erbracht. Eingesetzt wird diese beispielsweise bei Aussendienstmitarbeitenden.
- Bei der kollektiven Telearbeit erfolgt die Arbeit in Nachbarschafts- oder Satellitenbüros.

Für die ersten beiden wird der Begriff Homeoffice verwendet. Darunter wird jene Arbeit verstanden, die Arbeitnehmende ganz oder teilweise, regelmässig oder unregelmässig von zu Hause aus verrichten. Dabei ist der häusliche Arbeitsplatz normalerweise mit dem betrieblichen Arbeitsplatz durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden (SECO, Broschüre 710.246.d).

Extern arbeitende Mitarbeitende können oft ganz oder teilweise die Verteilung der ausserbetrieblichen Arbeitszeit selbst bestimmen. Diese zeitliche Flexibilität und weitgehende Selbstbestimmung der Mitarbeitenden erlaubt eine optimale Koordination von Berufs- und Privatleben und bringt zudem eine Zeitersparnis für die Arbeitnehmenden, indem die unproduktiven Wegzeiten wegfallen.

Dabei gilt jedoch, bei Homeoffice wird lediglich der Arbeitsort geändert. Erfolgt keine neue Vereinbarung betreffend Arbeitszeit, so gilt die bisherige Regelung. Beispielsweise sind weiterhin die Grenzen der flexiblen Arbeitszeit, allfällige Blockzeiten und Weisungen betreffend Präsenzzeiten zu beachten. Insbesondere können vom Arbeitgeber auch

feste Zeiten bezüglich der Erreichbarkeit festgelegt werden z.B. telefonische Erreichbarkeit, Reaktionszeit auf Emails, Zeitfenster für Onlinemeetings etc. Selbst fixe Arbeitszeiten sind im Homeoffice möglich (z.B. 8 bis 12 und 13 bis 17 Uhr). Sieht der Arbeitsvertrag oder ein Reglement keine Regelung über den Zeitpunkt der Arbeitsleistung vor, legt der Arbeitgeber im Rahmen des Weisungsrechts die Arbeitszeiten fest.

Auch die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung gilt im Homeoffice, soweit mit dem Arbeitgeber keine neue Regelung vereinbart wurde. Dies liegt im gegenseitigen Interesse als Nachweis, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eingehalten wurde.

Bei Homeoffice und andern Formen der Telearbeit bleiben die gesetzlichen Regelungen bezüglich der Arbeits- und Ruhezeiten unverändert. Die maximale wöchentliche Arbeitszeit des Büropersonals beträgt auch bei der Homeoffice-Arbeit grundsätzlich 45 Stunden, ebenfalls die minimale Ruhezeit zwischen zwei Werktagen (in der Regel 11 Stunden). Die Pausenvorschriften sind einzuhalten. Während der Nacht sowie an Sonn- und Feiertagen ist das Arbeiten verboten resp. erfordert, sofern gesetzlich nicht anders vorgesehen, die Bewilligung der zuständigen Behörde.

Dies gilt auch für die gesetzlichen Vorgaben zur Zeiterfassung. Die Dauer der Arbeits- und Ruhezeit ist grundsätzlich systematisch zu erfassen, soweit im Betrieb keine erleichterte Arbeitszeiterfassung eingeführt wurde.

Weder das OR noch das Arbeitsgesetz regeln die Arbeit im Homeoffice explizit und auch das Heimarbeitsgesetz (gewerbliche oder industrielle Arbeit) kommt in aller Regel nicht zur Anwendung. Der Arbeitgeber ist auch bei Homeoffice (und andern Formen der Telearbeit) nicht von seiner Pflicht entbunden, für den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden zu sorgen.

Eine Musterregelung der Arbeit im Homeoffice findet sich in Kapitel 7.

1.3.12 Jobsharing

Unter Jobsharing wird die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Mitarbeitende verstanden, wobei die Mitarbeitenden gemeinsam für die Erfüllung ihrer Aufgabe verantwortlich sind und diese zeitlich sowie inhaltlich nach Absprache erfüllen.

Beim Jobsharing teilen sich somit zwei (oder mehr) Angestellte einen Arbeitsplatz. Es sind folgende Formen des Jobsharings zu unterscheiden:

- Beim Jobsplitting wird ein bestimmtes Arbeitspensum auf zwei (oder mehr) Personen aufgeteilt, wobei die einzelnen Mitarbeitenden für ihren jeweiligen Bereich verantwortlich sind.
- Beim Jobpairing bilden zwei oder mehrere Beschäftigte ein Team, das die Erledigung der Arbeit gemeinsam plant und realisiert.

Dabei wird üblicherweise geregelt, dass bei Abwesenheit einer Person die andere oder die andern diese vertreten und die Aufgabenerfüllung sowie die Präsenzzeiten gewährleisten. Wie weit die Vertretungspflicht der beteiligten Mitarbeitenden im Jobsharing geht, ist eine Sache der vertraglichen Abmachung. Im Extremfall ist die Vertretungspflicht unbeschränkt: Die eine Person aus dem Jobsharer-Team muss in jedem Fall einspringen, wenn eine andere – etwa bei Ferien, Krankheit, Militärdienst usw. – verhindert ist. Diese Vertretungspflicht kann aber auf ein bestimmtes zeitliches Ausmass (zum Beispiel auf zehn Tage pro Jahr) oder auf bestimmte Anlässe (etwa Ferien) beschränkt werden. Es ist selbstverständlich auch möglich, auf die Vertretungspflicht gänzlich zu verzichten, wobei dann der Vorteil des Jobsharings aus Sicht Arbeitszeitmanagement verloren geht.

Für den Betrieb liegen die Vorteile darin, dass der Arbeitsplatz – je nach dem Ausmass der Vertretungspflicht – praktisch dauernd besetzt ist. Dies setzt eine hohe Arbeitszeitflexibilität sowie insbesondere beim Jobpairing-System eine hohe soziale Kompetenz sowie ein gutes Zeit- und Selbstmanagement der Beteiligten voraus.

In der Regel werden normale Einzelarbeitsverträge mit allen Beteiligten abgeschlossen. Zwischen den Personen im Jobsharing besteht kein Vertragsverhältnis. Bei einer Kündigung sind die Vertragsverhältnisse unabhängig voneinander aufzulösen, was durchaus zu unterschiedlich langen Kündigungsfristen führen kann. Abweichend davon sind beim Jobpairing gemeinsame Verträge mit den Beteiligten möglich.

Die Entlöhnung geht nicht gesamthaft ans Jobsharer-Team, sondern wird mit jedem einzelnen Arbeitnehmer vereinbart und ausbezahlt. Erledigt eine Person die Arbeit der andern, erhält sie für diese Zeit den Lohn für die höhere Arbeitszeit oder eine entsprechende Zeitgutschrift. Einen höheren Lohn muss ihr der Arbeitgeber zahlen – und nicht etwa die verhinderte Person.

Zum Jobsharing eignen sich selbstverständlich nicht alle Tätigkeiten. Voraussetzung sind Arbeitsaufgaben, die sich inhaltlich auf verschiedene Personen aufteilen lassen. Im Dienstleistungssektor wären schätzungsweise rund 30% aller Arbeitsplätze auch im Jobsharing-Modell lohnend zu besetzen.

1.3.13 Sabbatical (Langzeiturlaube)

Bei diesem Modell haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, angesparte Ferienwochen oder angesparte Arbeitszeit aus einem Langzeitkonto als längeren Urlaub zu beziehen und diesen beispielsweise für Weiterbildung, zur Erholung oder für einen Auslandaufenthalt zu nutzen. Möglich sind selbstverständlich auch vom Unternehmen bezahlte Langzeiturlaube zusätzlich zu den gewährten Ferien.

Beim Sabbatical oder Langzeiturlaub setzen Angestellte während einigen Wochen bis sechs oder mehr Monate aus. Diese Zeit kann verschiedenen genutzt werden, mit dem

Ziel der Horizonterweiterung und/oder der Erholung, um mit neuem Elan, neuen Erfahrungen oder neuen Ideen in sein Unternehmen (in der Regel an den bisherigen Arbeitsplatz) zurückzukehren.

Die sprachliche Wurzel des Wortes «Sabbatical» liegt im biblischen Sabbat. Das Sabbatjahr beschreibt eine landwirtschaftliche Bewirtschaftungsform, bei welcher der Ackerbau nach sechs Jahren für eine Wachstumsperiode pausiert und der Boden brachliegt, um sich zu regenerieren.

Unternehmen wie Mitarbeitende profitieren von Sabbatical. Das haben Firmen wie Siemens, McKinsey, Hewlett Packard, BMW erkannt und Sabbaticalprogramme ausgearbeitet. Aber auch staatliche Stellen haben reagiert: Arbeitslosenprogramme in Dänemark und den Niederlanden ermöglichen den befristeten Ausstieg, um einen Arbeitsplatz für eine arbeitslose Person zu schaffen.

Möglichkeiten der inhaltlichen Gestaltung

Inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten von Sabbatical sind beispielsweise:

- Weiterbildung
- befristeter Berufs- oder Branchenwechsel (z.B. eine sogenannte Stage, eine Art Praktika in einem neuen Aufgabengebiet)
- Ruhephase, um neue Kräfte zu sammeln, Burnout-Prophylaxe
- Familienpause
- Urlaub, Reisen

Erläuterung zur Burnout-Prophylaxe: Jahrelange hohe Belastungen, wie beispielsweise in Managementaufgaben, in intensiven Verkaufstätigkeiten, aber auch in Erziehungs- oder Lehrtätigkeiten, beinhalten die Gefahr des Ausbrennens. Eine längerdauernde Ruhe- oder Ausgleichsphase mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten, ist sowohl im Interesse von Arbeitgeber wie Arbeitnehmer.

Möglichkeiten der arbeitszeitlichen Gestaltung

Entsprechend der Zielsetzung muss auch die arbeitszeitliche Ausgestaltung ausfallen:

- Vor- und Nacharbeit bei Jahresarbeitszeit
- Kompensation von Mehr- oder Überstunden (Langzeitkonto)
- Dienstaltersgeschenk
- Unbezahlter Urlaub
- Zeitlich begrenzter Lohnverzicht, um die finanziellen Mittel für das Sabbatical anzusparen
- Bezahlter Urlaub

Dabei sind verschiedenartige Kombinationen denkbar. Beispiel: Für ein Sabbatical, welches hauptsächlich für eine vereinbarte Weiterbildung genutzt wird, spart der Mitarbeiter resp. die Mitarbeiterin auf dem Langzeitkonto an und nutzt die Freistellungszeit eines Dienstaltersgeschenks. Der Arbeitgeber wertet diese Guthaben für die Zeit der Weiterbildung noch mit einem Faktor (z.B. 1.5) auf.

Erläuterung zum Lohnverzicht: Wer z.B. für sechs Monate aussteigen möchte, reduziert sein Gehalt für die dem Sabbatical vorhergehenden drei Jahre auf 83% des ursprünglichen Bruttoverdienstes, wer einen einmonatigen zusätzlichen Urlaub wünscht, ein Jahr lang auf knapp 92%.

Varianten

Es gibt Institutionen und Firmen, welche es den Mitarbeitenden völlig freistellen, wie sie diese Zeit nutzen wollen. Ob sie also im Kloster ihre innere Balance wiederfinden wollen, eine langersehnte Reise unternehmen oder eine Weiterbildungsphase einschalten, bleibt den einzelnen Mitarbeitenden überlassen. Diese Lösung ist sicher dort geboten, wo die Mitarbeitenden selbst die zeitlichen oder finanziellen Voraussetzungen für den Sabbatical erarbeiten.

Andere Firmen oder Institutionen legen die Inhalte eines Sabbaticals konkreter fest (Beispiel eines strukturierten 3-Monats-Sabbaticals: Dieses besteht aus einem Entspannungsmodul, medizinischen Untersuchungen, einer Weiterbildung sowie Ferien mit der Familie). Sinnvolle Zwischenform: Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter macht einen detaillierten Vorschlag mit Zielsetzung und inhaltlicher Gestaltung. Dieser wird anhand der betrieblichen Rahmenbedingungen geprüft, modifiziert und bewilligt.

1.3.14 Gleitender Einstieg ins Berufsleben und gleitende Pensionierung

Anfang und Ende des Berufslebens werden heute nicht mehr starr festgelegt. Berufstätigkeit kann zu Beginn noch mit einer Ausbildung verbunden werden. Die Pensionierung erfolgt oft vor dem eigentlichen Pensionsalter oder stufenweise. Eine Variante besteht darin, eine solche flexible Pensionierung durch die Kompensation der angesparten Arbeitszeit auf einem Langzeitkonto zu ermöglichen. Vielfach werden Mitarbeitende zudem über das Pensionierungsalter hinaus angestellt, oft mit einem reduzierten Pensum.

Es handelt sich dabei nicht um eigenständige Arbeitszeitmodelle. Vielmehr kommen hier verschiedene Arbeitszeitmodelle und -regelungen wie Teilzeit, Lebensarbeitszeit, Sabbatical, Arbeit auf Abruf etc. zur Anwendung.