

personal
Das Buch für die Schweizer Personalpraxis

SCHWEIZ
www.personal-schweiz.ch

HR-Wissen kompakt

10 Insights von führenden Experten

**Matthias Mölleney, Astrid Lienhart, Beatrix Bock,
Anne M. Schüller, Thomas Wachter u.v.m**

WEKA

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

personal^{SCHWEIZ} **HR-Wissen kompakt – 10 Insights von führenden Experten**

Herausgeber: Stephan Bernhard

Projektleitung: Dave Husi

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

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.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermaßen gemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-03945-8

1. Auflage 2020

Druck: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Dimitri Gabriel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Personalmanagement – was erwartet uns in den nächsten Jahren?	
Matthias Mölloney	9
Arbeitszeiterfassung	
«Viele Arbeitsverträge sind im Hinblick auf die Mehrarbeit mangelhaft»	
Interview mit Astrid Lienhart	13
Welches ist das Richtige für mich?	
Max Keller	21
Die Krux mit der Genehmigung	
Astrid Lienhart	26
Flexibilität hat viele Gesichter	
Brigitte Zulauf	30
Besondere Bestimmungen für schwierige Arbeitszeiten	
Marco Habrik	34
Risiken und Gefahren	
René Mettler	40
Innovation	
«Bei Digitec Galaxus gibt es keine heiligen Kühe»	
Interview mit Andreas Schwarz	45
Mut zur Innovationskultur	
Christian Buchholz	51
Wie Co-Working die Arbeit revolutioniert	
Patrizia Statelli	56
Zu Hause im Grossraumbüro	
Jürg Bühlmann	62
Reformideen für das digitale Zeitalter	
Christoph Koellreuter und Stephan Vaterlaus	66
Gut abgesichert in flexiblen Zeiten	
Thomas Letsch	71
Mentale Stärke	
«Es ist wichtig, Stress nicht als etwas Negatives zu sehen»	
Interview mit Alain Sutter	75
Müssen wir unser Denken überdenken?	
Reinhard Lindner	81
«Man muss bereit sein, zu verlieren, um gewinnen zu können»	
Interview mit Jörg Wetzel	85
Arbeitswelten zukunftsfähig gestalten	
Elke Jäger	90

Unternehmenskultur nachhaltig verbessern	
Norbert Heining	93
News vom Leadership Forum 2019	
Jennifer Aellen	98
Du redest zu viel! Oder doch nicht?	
Kolumne von Samuel Fankhauser	102
Gleichstellung und Diversity	
«Quoten sind ein wichtiger Schritt, aber kein Allheilmittel»	
Interview mit Gudrun Sander	103
Wie ein Zertifikat helfen kann	
Véronique Goy Veenhuys	109
Massnahmen gegen die gläserne Decke	
Ann-Kathrin Greutmann.....	112
Mit diesen fünf Massnahmen klappt's	
Barbara Künzle und Sarah Thomas.....	115
Warum es sich lohnt, eine gemeinsame, vielfältige(re) Realität zu schaffen	
Angelica V. Marte und Christine Solf	118
«Chef, mein Kind ist krank»	
Anela Lucic.....	124
Schritt für Schritt zu mehr Vielfalt	
Gudrun Sander.....	130
Agiles Arbeiten	
«Sich konsequent auf den Kunden und seinen Nutzen ausrichten»	
Interview mit Adi Bucher.....	135
Gestalten statt verwalten	
Andreas Mollet	139
«Einstweilen ändert sich in der Arbeitswelt weniger, als man denkt»	
Interview mit Gudela Grote	142
Jetzt sind betriebliche Mentoren gefragt	
Sonja Kupferschmid Boxler	145
Agile Strategieumsetzung mit Hoshin Kanri	
Daniela Kudernatsch	149
Ohne Patentrezept zum Ziel	
Boris Billing.....	155
Was kommt danach?	
Sabrina Schell und Ivo Bättig.....	159
Blockchain im HR	
«Rekrutierung durch verifizierte Kandidatenprofile beschleunigen»	
Interview mit Dorothea Wegener und Vivek Anand.....	165
Automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden in der Schweiz	
Reto Müller	170

Mensch und Maschine als Team?	
Dominique Reusser	175
Glossar Robot Recruiting	
Careerplus White Paper & Blog	179
Digitale Projekte in Schweizer KMU	
Rigo Tietz, Petra Kugler, Franziska Weis und Wilfried Lux	182
«Emotionale und soziale Kompetenz ist wichtiger als Digitalisierungskompetenz»	
Interview mit Erik Wirz.....	188
Der Mensch rückt ins Zentrum	
Myriam Denk und Katja Arden.....	192
Neue Systeme zum Optimieren von Geschäftsprozessen nutzen	
Florian Weber.....	197
Weiterbildung	
«Die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden ist uns ein wichtiges Anliegen»	
Interview mit Lea Ryter Ciampi.....	201
Das doppelte Risiko der Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung	
Kolumne von Gery Bruederlin	206
Aus- und Weiterbildungen mit Qualität und nachhaltigem Nutzen	
Sue Rado.....	208
Platz schaffen für Selbstverantwortung	
Boris Billing.....	214
Den Fachkräftemangel auffangen	
Sonja Kupferschmid Boxler	218
«Es braucht einen klaren Plan, um als Lehrbetrieb laufend vorne mitmischen zu können»	
Interview mit Peter Heiniger	222
Welches sind die Erfolgsfaktoren für Ü50-Arbeitnehmende?	
Romeo Ruh und Andrea Gassner	226
Nachhaltigkeit und Ethik	
«Wettbewerbsorientiertes Handeln ist nicht zwangsläufig unethisch»	
Interview mit Olmar Albers	231
Wirtschaft und Ethik	
Kolumne von Mathias Schüz.....	236
Ethische Verantwortung von Führungskräften in Unternehmen	
Mathias Schüz.....	237
Wie entsteht das Leitbild eines Lehrbetriebs?	
Peter Heiniger	242
«Der Kern aller Geschäftsprozesse sind Menschen»	
Interview mit Reto Wegmann.....	245
Arbeiten, obwohl man krank ist	
Alexandra Arnold	248
Let's talk about sex...ual harassment!	
Bettina Palazzo	252

Compliance aus HR-Sicht (Teil 1)	
Stefan Rieder	256
Interessenkonflikte und Geschenke	
Stefan Rieder	260
Whistleblowing und interne Untersuchung	
Stefan Rieder	264
HR und Unternehmensstrategie	
«Jeder Mitarbeitende ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie»	
Interview mit Nathalie Bourquenoud	269
Quo vadis, Recruiting?	
Caroline Metzger und Raimund Karel	274
HR der Zukunft – strategische Impulse sind gefragt	
Kolumne von Patricia Fischer-Hersche und Juliane Konrad	278
Strategie oder Dienstleister?	
Christoph Jordi	280
Fachkräftefülle durch Kulturentwicklung	
Claudia Kirsch und Richard Müller	284
Die Herausforderungen von Agilität	
Samira Aguerguan	289
Talentgewinnung im 21. Jahrhundert	
Marco Beutler und Barbara Guillaume	292
Talent Acquisition und BEST-RECRUITERS-Studie	
Bernhard Stalder, Natalie Gyöngyösi und Raimund Karel	297
Der Agility Manager: ein Brückenbauer im Unternehmen	
Anne M. Schüller	303
Die Macht der Arbeitnehmenden	
Michael Grampp	307
Resilienz als Schlüssel zum (Unternehmens-)Erfolg	
Sonja Kupferschmid Boxler	313
Sozialversicherungen	
Änderungen für Personalverantwortliche auf 2020 und Ausblick	
Thomas Wachter	319
Die Krux mit den AHV-Lohnbestandteilen	
Beatrix Bock	325
AHV-Pflicht für Ausländer/-innen	
Urs Haegi und Andrea Elvedi	333
Krebs hat viele Gesichter – Versicherungen leider auch	
René Mettler	337
Was ändert sich?	
Hans Zeltner	341

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Wir feiern ein kleines Jubiläum: Sie halten bereits die fünfte Ausgabe unseres personalSCHWEIZ-Buchs in Ihren Händen.

Mit personalSCHWEIZ fühlen wir der HR-Welt den Puls und greifen die Themen auf, mit denen Personalverantwortliche bei ihrer Arbeit konfrontiert sind. Wir sind dazu im ständigen Austausch mit HR-Praktikern, Experten und verschiedenen Hochschulen, um für Sie die Trends, neuen Modelle und Entwicklungen der HR-Arbeit aufzuspüren. Neben praxisorientierten Inhalten bieten wir auch Raum für HR-Strategiethemata und werfen einen Blick auf die HR-Welt von morgen. In der Rubrik Future of Work behandeln wir von A wie Agilität bis Z wie zukünftige Zusammenarbeitsformen ein breites und spannendes Themenfeld.

Die Vielfalt an Themen, die unsere Autorinnen und Autoren abdecken, widerspiegelt sich auch in den unterschiedlichen Berufsfeldern, in denen diese tätig sind. Wir freuen uns, dass neben Anwälten, Unternehmensberatern, Coaches und Hochschuldozenten auch Autoren, die selbst als HR-Verantwortliche tätig sind oder waren, für uns in die Tasten greifen oder sich als Interviewpartner zur Verfügung stellen. In der aktuellen Ausgabe lesen Sie u.a. Beiträge von Anne M. Schüller, Matthias Mölleney, Astrid Lienhart und vom Samurai Manager® Dr. Reinhard Lindner, um nur einige der bekannteren Namen zu nennen.

Die zehn Kapitel des Buchs drehen sich jeweils um einen Themenschwerpunkt. Wir bieten Ihnen einen Mix aus den besten Artikeln und Interviews des vergangenen Jahres und auch einige neue Beiträge, welche exklusiv für dieses Buch verfasst wurden. Thematisch bewegen wir uns diesmal von Innovation, Gleichstellung und agilem Arbeiten über Blockchain im HR bis hin zu Ethik, Weiterbildung und Sozialversicherungen.

Wir danken unseren Abonnenten ganz herzlich für ihre Treue und hoffen, dass wir mit diesem Buch auch einige neue Leser von unserem Magazin überzeugen können.



Dave Husi, Chefredaktor

Ausblick

Personalmanagement – was erwartet uns in den nächsten Jahren?

Die Digitalisierung bringt neue und erweiterte Kompetenzanforderungen, gleichzeitig haben wir mit dem steigenden Fachkräftemangel zu kämpfen. Der Druck auf eine weitere Steigerung von Produktivität und Effizienz wächst und gleichzeitig die Notwendigkeit, innovativ zu sein und Gewohntes infrage zu stellen. Im folgenden Beitrag soll aufgezeigt werden, was dies für HR bedeutet.

■ Von Matthias Mölteney



Durch die Digitalisierung sind erweiterte Kompetenzen gefragt, dazu gehört nach wie vor auch Leadership, jedoch in anderen Formen und Rahmenbedingungen. Und gleichzeitig müssen wir uns mit agilen, hierarchiefreien Netzwerken beschäftigen. Willkommen im Zeitalter der Ambidextrie, in dem Unternehmen die Fähigkeit entwickeln müssen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Genau an der Scharnierstelle der Ambidextrie wird das professionelle Personalmanagement dringend gebraucht. Vor diesem Hintergrund sehe ich für die kommenden Jahre folgende Schwerpunkte, um die sich HR-Verantwortliche kümmern sollten:

1. Psychologische Sicherheit als Grundlage

Prof. Amy Edmondson aus Harvard hat bereits Ende der 90er-Jahre beschrieben, dass es für das Funktionieren von Teams entscheidend ist, dass «alle Gruppenmitglieder während der Arbeit die gemeinsame Überzeugung teilen, dass die Gruppe sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen» (Edmondson, 1999). Sie hat das als psychologische Sicherheit (PS) bezeichnet und sich seitdem als Forscherin intensiv damit auseinandergesetzt, welche Hebelwirkung von diesem Ansatz ausgeht. Eine zusätzliche Bedeutung hat die psychologische Sicherheit durch das Projekt Aristoteles bekommen, mit dem Google herausgefunden hat, dass PS unter allen Faktoren die stärkste Wirkung hat, wenn es um die Leistung von Teams geht (Duhigg, 2016).

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass der Effekt, den man mit der Einführung digitaler Technologien erreichen kann, um ein Vielfaches gesteigert werden kann, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen (Führungsansatz, Kultur, Arbeitssituation) in richtiger Weise darauf ausgerichtet werden. Es geht darum, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen, aber nicht nur durch die klassischen Instrumente der transaktionalen Führung, sondern auch durch eine Kultur, in der Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, die Grundpfeiler der psychologischen Sicherheit, im Zentrum stehen. Seitdem Google herausgefunden hat, dass PS und damit Respekt, Vertrauen und Wertschätzung die wichtigsten Hebel zur Leistungssteigerung sind, interessieren sich auch die zahlenorientierten Führungskräfte für diese Themen.

2. People Analytics

Intuition wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle in der Führung spielen, aber in einer digitalen Welt gewinnen Daten und ihre Analysen an Bedeutung. Evidenzbasiertes Personalmanagement wird (hoffentlich) zu einem neuen Standard. In der Vergangenheit sind zukunftsgerichtete Führungsentscheidungen oft aufgrund von extrapolierten Daten aus der Vergangenheit getroffen worden. People Analytics wird Möglichkeiten bieten, durch die Kombination von sehr unterschiedlichen Daten zuverlässigere Aussagen in die Zukunft zu machen. Es findet deswegen an der Schnittstelle aller relevanten Unternehmensdaten statt: Personalmanagement, Marketing, Führung, Kommunikation, IT etc.

Mit People Analytics wird versucht, durch die sinnvolle Kombination von Methoden der Sozialpsychologie, der Motivationspsychologie, der Verhaltensökonomie und der Business Intelligence Erkenntnisse zu gewinnen, die aufzeigen, wie die Variablen in der Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur beschrieben, sondern aktiv beeinflusst werden können. Das Ganze muss allerdings auch im Rahmen eines für alle Beteiligten sinnvollen Datenschutzes stattfinden.

3. Neue Formen der Weiterbildung

Die Zeiten der «one-size-fits-all»-Weiterbildungsansätze sind vorbei und damit auch die Zeiten, in denen die Personalentwicklung vor allem über Weiterbildungsbudgets gesteuert wurde. Digitale Anwendungen und extrem modularisierte Angebote in Kombination mit intelligenten Assistenten werden es schon bald zum Standard machen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich einen individuellen (digitalen) Coach für die eigene Weiterbildung wird leisten können. Diese individuelle Weiterbildung wird umso wichtiger, je mehr die Anforderungen und Berufsbilder sich verändern.

Was wir brauchen, ist eine neue Kultur des Lernens, die sich aus dem Rahmen der klassischen Entwicklungspläne befreit und die individuellen Stärken in den Fokus nimmt. Mitarbeitende wollen selbst entscheiden können, was sie wann, wo und wie lernen. Eine individuelle Aneignung von Wissen sollte deswegen nicht nur zugelassen, sondern gezielt gefördert werden. Das sorgt für eine erhöhte intrinsische Motivation zum Lernen. Viele Firmen haben das bereits erkannt und bieten ihren Mitarbeitenden neue digitale Lernformate an. Ausserdem unterstützen sie aktives Wissensmanagement durch Austausch unter den «Lernenden» und durch neue Kollaborationsformen.

4. Rolle des HR-Managements

Es wird höchste Zeit, dass wir die Rolle des HR-Managements auf den Prüfstand stellen, denn das jahrzehntelange Postulat, wir sollten uns darum bemühen, ein professioneller Dienstleister zu sein, genügt nicht mehr. Ein Grund liegt darin, dass immer mehr HR-Dienstleistungen in Zukunft durch digitale Anwendungen ersetzt werden können (und werden). Viel wichtiger ist aber, dass wir mit der «Ressource Mensch» in Zeiten des Fachkräftemangels und der ständigen Veränderungen noch sehr viel sorgfältiger umgehen müssen als bisher.

Finanzielle Ressourcen und menschliche Ressourcen sind alles, was Unternehmen besitzen, um erfolgreich bestehen und sich weiterentwickeln zu können. Entsprechend muss diesen beiden Ressourcen gleich viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung geschenkt werden. In der Praxis bezeichnen sich die allermeisten HR-Verantwortlichen als professionelle, interne Dienstleister, und so werden sie auch wahrgenommen. Aber wie ist das mit den Finanzverantwortlichen? Ich kenne keinen CFO, der das Selbstverständnis eines internen Dienstleisters hat, und ich habe noch nie gehört, dass ein CFO an der Servicequalität der Finanzfunktion gemessen wird.

Ein zukunftsfähiges HRM muss deswegen neben der Dienstleistungsfunktion auch die Rolle des steuernden People Managements übernehmen. Wenn der CFO das Management nach der Erreichung der Budgetziele fragt und danach, welche Rendite mit den Investitionsmitteln erzielt wurde, dann muss das HRM zum Beispiel danach fragen, wie die Nachwuchstalente entwickelt wurden und welcher Mehrwert des eingesetzten Personals erreicht wurde.

Es ist und bleibt spannend. Was genau auf uns zukommen wird in den nächsten Jahren, wissen wir zum Glück nicht, aber das HRM hatte schon lange nicht mehr so grosse Chancen, entscheidende Beiträge für die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen zu leisten. Wenn die Fähigkeit der Ambidextrie gefordert wird, dann braucht es ein Personalmanagement, das nicht nur davon spricht, wie wichtig die Ressource Mensch ist, sondern sehr konsequent in diesem Sinne einen steuernden Einfluss nimmt.

Der Mensch wird dann nicht zum Opfer der Digitalisierung, wenn man ihm hilft, Wert zu schaffen, wo selbst die fortschrittlichsten digitalen Systeme nicht weiterkommen. Wenn zwei Computer zusammenarbeiten, ergibt 1+1 immer 2. Wenn Menschen in einem Zustand der psychologischen Sicherheit kooperieren, wenn sie die richtigen Tools haben und benutzen können und wenn sie sich richtig weiterentwickeln, dann kann das Ergebnis der Rechnung grösser als zwei werden (Mölleney & Sachs, 2019). Das wird die Mission des HRM in den kommenden Jahren sein.

Quellen

Duhigg, C. (2016): What Google learned from its quest to build the perfect team, in: NY Times (25. Feb 2016), The Work Issue: Reimagining the Office, Kapitel 1.

Edmondson, A. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Juni 1999), S. 350–383.

Mölleney, M./Sachs, S. (2019): Beyond Leadership, SKV Verlag.

Uhl-Bien, M./Arena, M. (2018): Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework, in: The Leadership Quarterly, 29(1), S. 89–104.

Autor



Matthias Mölleney leitet seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Er ist zudem Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, wo er seit 2005 Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen begleitet und in Fragen von Führung und professionellem Personalmanagement berät. Mölleney ist Autor verschiedener Bücher, sein aktuellstes Werk «Beyond Leadership» ist 2019 im SKV Verlag erschienen.

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 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.»

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

Astrid Lienhart: 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 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.

Müssen Weisungen an den Arbeitnehmer schriftlich erlassen werden oder reicht eine mündliche Mitteilung?

Schriftlichkeit ist eine Vorsichtsmassnahme, kein Zwang. Schriftliche Weisungen lassen sich einfach besser beweisen als mündliche. Darum geht es letztendlich, jedenfalls wenn man einen Anwalt fragt. Selbstverständlich müssen Arbeitnehmer auch mündlichen Anweisungen Folge leisten. Falls nicht, haben Arbeitgeber offensichtlich ein anderes Problem.

Welches sind die zwingenden und konkreten Vorgaben seitens des Gesetzgebers?

Betreffend die Arbeitszeit ist erforderlich, dass die täglich und wöchentlich geleistete Arbeitszeit inklusive Ausgleichs- und Überzeitarbeit festgehalten wird und auch die Lage

der Arbeitszeit, also die Anfang- und Endzeit. Zudem sind die Lage und die Dauer der Pausen von mehr als einer halben Stunde aufzuzeichnen. Sofern in einem Gesamtarbeitsvertrag vereinbart, kann auf diese Aufzeichnungen verzichtet werden, aber nur, wenn die betroffenen Arbeitnehmer ihre Arbeitszeiten mehrheitlich selbst festsetzen können und zudem einen Bruttojahreslohn von mehr als CHF 120 000.– verdienen. Zudem gibt es unter bestimmten Voraussetzungen noch die Möglichkeit der vereinfachten Arbeitszeiterfassung, bei der einzig die geleistete tägliche Arbeitszeit erfasst werden muss. Ich habe beide Modelle in der Praxis noch nie angetroffen. Doch sie sind die einzige Antwort des Gesetzgebers auf den Ruf der Wirtschaft nach mehr Flexibilität. Es scheint, man hat aneinander vorbeigeredet.

**«Es sollte nie so viel Mehr- oder Minderarbeit
angesammelt werden, dass nicht mehr während
der Kündigungsfrist ausgeglichen werden kann.»**

Vorbeigeredet oder der Gesetzgeber ist einfach nicht auf die Forderungen der Wirtschaft eingegangen?

Das erste. Der Gesetzgeber kann jedenfalls zurzeit nicht mehr auf die Forderungen der Wirtschaft eingehen. Das Arbeitsgesetz hat einen Schutzauftrag, der ungeachtet der Rufe nach Flexibilität und Freiheiten bei der Arbeitszeiterfassung erfüllt werden muss. Das ist keineswegs outdated, im Gegenteil. Das Schutzbedürfnis akzentuiert sich in meinen Augen von Jahr zu Jahr mehr. Ich habe Jahr für Jahr mehr Fälle, in die Arbeitnehmer mit Erschöpfungssymptomen wie Burnout oder Depressionen involviert sind. Die Arbeitsleistung, die vorher erbracht worden ist, ist bisweilen richtiggehend erschreckend. Zudem ist das Tempo in der Arbeitswelt sukzessive schneller geworden. Während man früher einen Brief innerhalb von einigen Wochen beantwortet hat, wird heute noch am gleichen Tag eine Reaktion erwartet. Die Kommunikationsmenge ist im Vergleich zu früher ebenfalls extrem angestiegen. Dank der niederschweligen technischen Möglichkeiten greifen wir ständig in die Tasten und verschicken Nachrichten in der ganzen Welt. Müssten wir dazu jedes Mal die Sekretärin beauftragen, einen Brief auf der Schreibmaschine zu schreiben, würden wir uns das vermutlich dreimal überlegen. Dazu kommt das Problem der ständigen Erreichbarkeit durch Smartphones etc. Heutzutage ist man schon fast ein Exot, wenn man das geschäftliche E-Mail nicht auf dem privaten Smartphone installiert hat oder wenn man vor dem Einschlafen nicht noch die E-Mails checkt. Das alles verursacht Stress und kann zu Überarbeitung führen. Ein grosses Thema, auf welches Arbeitgeber reagieren müssen. Die Arbeitszeiterfassung ist dabei von zentraler Wichtigkeit, damit man überhaupt einen Überblick über den Einsatz eines Mitarbeiters hat. Auch wenn Arbeitgeber das nicht gerne hören, aber in meinen Augen ist es auch notwendig, der ständigen Erreichbarkeit gewisse Grenzen zu setzen. Dringend notwendig ist aber auch eine Auseinandersetzung mit der Frage, ob spätabendliche Ausflüge

in den geschäftlichen E-Mail-Account Arbeitszeit darstellen und zu entschädigen sind oder nicht.

Was raten Sie als Arbeitsrechtsexpertin, sollte unbedingt beachten, damit es später nicht zu einem Rechtsstreit kommt?

Arbeitszeit zu überwachen, ist eine Managementaufgabe, die einfach wahrgenommen werden muss. Faktisch wird das aber sehr oft vernachlässigt. Dabei profitieren alle von einer sauberen Zeiterfassung: Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Und man ist so am besten vor Überraschungen gefeit, weil man zeitnah auf allfällige Mehrarbeit reagieren kann. Zum Beispiel, indem man den Arbeitnehmer auffordert, die Mehrarbeit zu kompensieren. Ich verstehe nicht, was gegen regelmässige Zeitrapporte spricht. So gross ist dieser Aufwand wirklich nicht. Fakt ist aber, wie bereits angedeutet, dass viele sich einfach generell um das Thema drücken und auch keine optimalen Arbeitsverträge haben, um auf Mehrarbeit zu reagieren. Umgekehrt haben aber Arbeitnehmer in der Regel ein gutes Blatt in der Hand, wenn es um Mehrarbeit geht. Spätestens, wenn die Grenze zur Überzeit überschritten wird, können sie sich bei guter Beweislage ihre Ansprüche auszahlen lassen, unabhängig davon, was im Arbeitsvertrag steht. Vielleicht sollte ich kurz auf den Unterschied zwischen Überstunden und Überzeit eingehen.

Das wollte ich gerade fragen. Für viele ist das dasselbe.

Nein, das ist überhaupt nicht dasselbe, und es ist wichtig, dass diese Unterschiede verstanden werden. In einem Arbeitsvertrag wird meist eine wöchentliche Arbeitszeit vereinbart, nehmen wir an, 42 Stunden. Arbeitet ein Arbeitnehmer mehr, leistet er Überstunden. Das Arbeitsgesetz sagt, dass die wöchentlichen Höchstarbeitszeiten je nach Arbeitnehmerkategorie 45 bzw. 50 Stunden pro Woche betragen dürfen. Alles, was darüber ist, ist Überzeit. Das heisst, das Arbeitsgesetz schiebt den Überstunden quasi von oben einen Riegel. In unserem Rechenbeispiel sind also alle Stunden zwischen 42 und 45 bzw. 50 Stunden Überstunden, und alles, was über 45 bzw. 50 Stunden liegt, ist Überzeit. Sie sehen, die Überstunden können pro Woche also maximal drei beziehungsweise acht Stunden betragen. So viel zu den Definitionen. Rechtlich wirken sich diese Unterschiede ebenfalls aus. Betreffend Überstunden dürfen die Parteien im Rahmen des Arbeitsvertrages Vereinbarungen treffen. Die bekannteste ist wohl die, dass Überstunden im normalen Lohn inbegriffen seien. Solche Vereinbarungen sind zulässig. Sobald nun aber die Grenze zur Überzeit überschritten wird, übernimmt das Arbeitsgesetz das Zepter. Nun ist wichtig zu verstehen, dass das Arbeitsgesetz zwingendes Recht ist. Will heissen, die vertraglichen Vereinbarungen über die Überstunden können sich nicht auch auf die Überzeit erstrecken. Hier gilt einzig und allein das Arbeitsgesetz, welches vorsieht, dass Überzeit entweder 1:1 zu kompensieren oder mit einem Lohnzuschlag von mindestens 25% auszubezahlen ist. Es gibt dazu noch eine Ausnahme, doch das führt etwas weit im Rahmen eines solchen Interviews. Viel wichtiger ist, dass genau diese Mechanik für viele unangenehme Überraschungen sorgt, denn viele Arbeitgeber wähen sich in Sicherheit, wenn sie in den Arbeitsverträgen regeln, dass Überstunden im Lohn inbegriffen seien. Dass sie damit die Überzeit nicht einfangen können, ist ihnen schlicht nicht bewusst.

Damit verkennen sie die Wichtigkeit der Arbeitszeiterfassung auch für den Schutz ihrer Interessen. Bis die Arbeitnehmer dann ihre Ansprüche einfordern. Und, das ist noch das makabre Sahnehäubchen: Meistens liegt sehr viel mehr Überzeit als Überstunden vor. Die meisten Arbeitsverhältnisse in der Schweiz unterstehen der 45-Stunden-Regel. Das heisst, wir haben pro Woche bei unserem Beispiel drei Überstunden, während die Überzeit nach oben unbegrenzt ist. Arbeitnehmer, die wirklich viel arbeiten, leisten automatisch viel mehr Überzeit als Überstunden. Diese Ansprüche können wirklich ins Geld gehen, und ich hoffe, diese Überlegungen zeigen die Wichtigkeit des Managements von Arbeitszeiten auf. Nur wer einen Überblick über die Arbeitszeiten hat, kann effektiv vorbeugen. Mehrarbeit ist übrigens einfach ein neutraler Oberbegriff, mit dem ich die beiden Kategorien gerne zusammenfasse.

Welches sind die Konsequenzen, wenn eine Firma die Arbeitszeit nicht oder nur unvollständig erfasst?

Es gibt zwei Fronten, die Sie mit dieser Frage ansprechen. Die erste ist die privatrechtliche zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Arbeitgeber setzen sich hier insbesondere finanziellen Risiken aus. Denn falls Überzeit geleistet wurde, gehen die Ansprüche der Arbeitnehmer auf Entschädigung oder Kompensation nicht einfach unter, bloss weil keine Arbeitszeiterfassung gemacht wurde. Es gibt andere, zugegebenermassen zwar anspruchsvolle, Wege, die Arbeitszeiten nachzuweisen. Und so bestehen diese Ansprüche, auch wenn Arbeitgeber ihren Kopf in den Sand gesteckt haben in der irrigen Überzeugung, sie kämen um das gesamte Thema herum, wenn sie die Arbeitszeit schon gar nicht erst erfassen liessen. Aber das Einzige, um das sie effektiv herumkommen, ist ihr Risikomanagement. Wer weiss, dass Mehrarbeit geleistet worden ist, kann rechtzeitig darauf reagieren. Wer es nicht weiss, läuft Gefahr, überrascht zu werden, und zwar meistens zu einem Zeitpunkt nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, zu dem Kompensation gar nicht mehr möglich ist. Es ist ein bisschen wie bei den Finanzen. Entweder man hat seine Finanzen im Griff oder sie haben einen im Griff.

Und die zweite Front?

Die zweite Front ist die öffentlich-rechtliche zwischen Arbeitgeber und Staat. Es ist, bis auf wenige Ausnahmen, die ich vorher erwähnt habe, eine gesetzliche Pflicht, die Arbeitszeiten zu erfassen. Wer dies nicht tut, verletzt das Gesetz. Die Folgen einer Arbeitgeberkontrolle durch das Arbeitsamt sind zugegebenermassen nicht wahnsinnig dramatisch, jedenfalls nicht beim ersten Verstoss. Schmerzhafter sind die privatrechtlichen Ansprüche der Arbeitnehmer.

Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bei Firmen? Mit welchen Fällen haben Sie in der Praxis am häufigsten zu tun?

Die meisten Arbeitsverträge, die ich sehe, sind stark mangelhaft, nicht nur im Hinblick auf die Mehrarbeitsproblematik. Damit wird sehr viel Potenzial vergeben. Ich rate Arbeitgebern, sich mit dem Thema aktiv auseinanderzusetzen und die Verträge neu aufsetzen zu lassen. Das Arbeitsrecht verursacht immer mehr Schwierigkeiten



Überzeit von Mitarbeitenden kann für den Arbeitgeber zur Kostenfalle werden.

und ist ein substanzieller Kostenblock bei Unternehmen geworden. Wer gut aufgestellt ist, ist am besten dafür gewappnet. Dazu braucht es gute Verträge. Zudem gibt es Arbeitszeitmodelle, welche einfach zu handhaben sind, sehr viel Freiheit und Flexibilität ermöglichen und gleichzeitig die finanziellen Risiken minimieren. Dazu braucht es aber Vertragsanpassungen sowie Reglemente. Die meisten Fälle betreffen Überzeitforderungen. Namentlich die Kader und Direktoren, die zur grossen Überraschung der Arbeitgeber dann eben doch dem Arbeitsgesetz unterstehen, haben oft substanzielle Überzeitforderungen vorzuweisen, die sie bei guter Beweislage ohne Weiteres durchsetzen können.

Der Charakter der Arbeit hat sich in vielen Branchen und Funktionen in den letzten Jahren verändert. Das Arbeitsgesetz wurzelt dagegen in der industriellen Logik der 50er und 60er Jahre. Halten Sie die Gesetzgebung für Arbeitszeiterfassung für veraltet? Und wenn ja, welche Änderungen erachten Sie als die dringendsten?

Uh, diese Frage masse ich mir nicht an zu beantworten. Recht haben Sie aber sicher mit Ihrer Aussage betreffend die industrielle Logik. Dies ist das eine Problem, zum Beispiel können heutige Berufe oft nur schwer in die vorher erwähnten verschiedenen Mitarbeiterkategorien eingeordnet werden. Der heutige Text des Arbeitsgesetzes ist das Ergebnis eines äusserst schwierigen Seilziehens der unterschiedlichen Interessengruppen im Parlament. Das hat zu einigen nebulösen und nicht kongruenten Formulierungen geführt. Ob das heute besser rauskommen würde, bezweifle ich. Immerhin wage ich zu behaupten, dass wir Arbeitsrechtler mit einem Gesetz wie dem Arbeitsgesetz nach einigen Jahrzehnten recht gut zurechtkommen. Es gibt immer mehr Literatur und Recht-

sprechung, welche die Mysterien sukzessive entschleiern. Man könnte sagen, lieber ein schlechtes altes Gesetz als ein schlechtes neues Gesetz, wobei das Arbeitsgesetz nicht wirklich schlecht ist. Es ist bisweilen einfach unharmonisch und voller Rätsel.

Neue Modelle wie Jahresarbeitszeit oder Vertrauensarbeitszeit werden von einigen Firmen schon genutzt. Wo sehen Sie als Arbeitsrechtlerin hier die Gefahren?

Ganz kurz: Jahresarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit sind nicht dasselbe. Jahresarbeitszeit ist einfach die Vereinbarung einer Jahresarbeitszeit im Gegensatz zur weitverbreiteten Wochenarbeitszeit. Das Arbeitsgesetz gilt genau gleich. Arbeitnehmer haben gegenüber der Arbeitgeberin einfach das ganze Jahr über Zeit, ihr Pensum zu erfüllen. In der Regel ist Jahresarbeitszeit in ein Gleitzeitmodell eingebettet, in meinen Augen übrigens eine der besten Antworten auf die Bedürfnisse der Wirtschaft nach Flexibilität bei der heutigen Rechtslage. Unter Vertrauensarbeitszeit hingegen wird der Ruf der Wirtschaft nach kompletter Freiheit betreffend die Arbeitszeiten bzw. ihre Erfassung verstanden. Man will die Arbeitszeiterfassung ganz abschaffen. Das geltende Recht beantwortet diesen Ruf nicht wirklich. Vertrauensarbeitszeit ist nach heutiger Rechtslage also unrechtmässig, sofern nicht eine Ausnahme besteht. Denn wir haben hier zwei grundlegend unterschiedliche Interessenlagen: Die Firmen bauen auf das Vertrauen zwischen ihnen als Arbeitgeber und den Mitarbeitenden und wollen den kreativen Schüben ihrer Mitarbeitenden keine altmodischen Arbeitszeitgrenzen setzen. Dagegen wäre nichts einzuwenden, wenn beide einverstanden wären. Doch solche Vereinbarungen haben noch eine andere Dimension, und hier kommt das Arbeitsgesetz mit seinem Schutzauftrag ins Spiel. Das Arbeitsgesetz gibt dem Staat die Mittel in die Hand, die Arbeitgeber zu kontrollieren. Gerade die Arbeitszeiten sind ein sensibles Thema, weil Überarbeitung zu gesundheitlichen Schäden führen kann, für die letztendlich oft der Staat aufkommen muss. Und heute ist dieses Thema aktueller denn je, weil eine Entgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit festzustellen ist. Die Frage ist deshalb, ob und weshalb der Staat einfach so all den Arbeitgebern vertrauen sollte. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist klar, weshalb bisher Modelle wie Vertrauensarbeitszeit keinen gesetzgeberischen Durchbruch haben konnten und es wahrscheinlich auch nicht so schnell haben werden.

Gibt es vom Arbeitsgesetz Vorgaben, wie die Obergrenze geregelt sein muss? Sie haben Wochen- und Jahresarbeitszeiten angesprochen. Sind auch Arbeitsverträge mit Monats-, Zwei- oder gar Dreijahresarbeitszeiten möglich?

Das Arbeitsgesetz sagt dazu nichts, ausser dass es unabhängig von den vertraglichen Vereinbarungen ab einer bestimmten Stundenzahl statuiert, dass dies nun Überzeit sei und nicht mehr normale Arbeitszeit bzw. Überstunden. Wie man die Zeit einteilt, ist dem Arbeitsgesetz einerlei. Sogar Dreijahresarbeitszeiten wären möglich, ja. Ob das sinnvoll ist, ist die andere Frage. Ich würde nicht mehr als auf maximal ein Jahr gehen, also maximal eine Jahresarbeitszeit vereinbaren. Das ist noch überschaubar. Was darüber geht, ist in meinen Augen zu unübersichtlich und damit schlecht zu handhaben. Die gängigen Kündigungsfristen korrespondieren damit schliesslich in keiner Art und Weise. Es sollte

nie so viel Mehr- oder Minderarbeit angesammelt werden, dass nicht mehr innerhalb der Kündigungsfrist ausgeglichen werden kann. Das scheint mir das wichtigste Kriterium zu sein.

Wie sieht es aus, wenn ein Arbeitnehmer, der in einem Jahresarbeitsmodell beschäftigt ist, die Firma nach sechs Monaten verlässt und Überzeit angesammelt hat? Er hätte ja vertraglich das ganze Jahr Zeit, Überzeit zu kompensieren. Muss dann zwingend alle Überzeit ausgezahlt werden?

Jahresarbeitszeiten treten in der Regel nur zusammen mit Gleitzeitmodellen auf. Bei der Gleitzeit findet eine Zweiteilung der Arbeitszeit statt: Es gibt die Blockzeiten, zu denen alle Mitarbeiter anwesend sein müssen. Und es gibt die Gleitzeit, die auf die Rand- und die Mittagsstunden fällt und in der die Mitarbeitenden arbeiten können, aber nicht müssen. Der springende Punkt bei der Gleitzeit ist, dass die Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitszeit den Arbeitnehmern übertragen wird. Es ist also ihre Sache, dafür besorgt zu sein, nicht zu viel und nicht zu wenig zu arbeiten. Wer mehr Arbeit leistet, muss diese rechtzeitig kompensieren, indem er nur noch während der Blockzeit arbeitet. Wer zu wenig arbeitet, muss sich Lohnabzüge gefallen lassen, sofern nicht bis zum Stichtag oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses nachgearbeitet worden ist. Ist es nun während der Kündigungsfrist nicht mehr möglich, die Mehr- oder Minderarbeit auszugleichen, bleiben die Folgen davon auf dem Arbeitnehmer sitzen. Das Gleiche gilt, wenn das Gleitzeitmodell vorsieht, dass Mehrarbeit zum Beispiel über 60 Stunden per Jahresende gekappt werde. Dies ist gemäss der aktuellen Rechtsprechung zulässig. Arbeitnehmer sind daher gut beraten, betreffend die Arbeitszeit aufmerksam zu sein und keine grossen Plus- oder Minusstunden anzuhäufen. Wie ich vorher schon erwähnt habe, sollte es immer möglich sein, innerhalb der Kündigungsfrist und der Gleitzeitblöcke die Zeitansprüche auszugleichen. Ich habe noch nie einen Vertrag gesehen, der Jahresarbeitszeiten ohne Gleitzeit vorgesehen hätte. Das ist auch nicht ratsam und würde nichts nützen. Das Arbeitsgesetz und damit seine – übrigens wöchentlich wirksame – Überzeitgrenze würde genau gleich gelten und einen Auszahlungsanspruch für nicht kompensierte Überzeiten vorsehen, den die Vertragsparteien nicht übersteuern könnten. Zudem ist die auf das Jahr vereinbarte Arbeitszeit nicht kongruent mit dem Konzept der wöchentlichen Höchstarbeitszeit des Arbeitsgesetzes.

Zur Person



Astrid Lienhart ist Fachanwältin SAV Arbeitsrecht und selbstständige Rechtsanwältin in der Zürcher Kanzlei Rechtskraft. Sie ist eine gefragte Referentin und Herausgeberin des Magazins Rechtssicher, welches bei WEKA Business Media zehn Mal pro Jahr erscheint. Bei ihrer Beratung rückt sie pragmatische Lösungen sowie den Menschen in seiner Gesamtheit in den Mittelpunkt.

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 Verantwortlichen sowie die beteiligten Fachbereiche im Vorfeld erstellt werden. Da die Anforderungen an eine zukünftige Softwarelösung bereits vor dem ersten Anbieterkontakt definiert werden, sind subjektive Einschätzungen von bestehenden Produkten oder sonstigen Präferenzen zu vermeiden.

Die gemeinsame Definition der Detailanforderungen bezieht die Mitarbeitenden frühzeitig ins Projekt mit ein. Das ist entscheidend für die spätere Akzeptanz der neuen Lösung.

Es ist wichtig, die Bedürfnisse schriftlich festzuhalten und in einen Fragebogen an den Lieferanten einzuarbeiten. Stellen Sie klare Fragen, die mit «Ja» oder «Nein» beantwortet werden können.

Die Vorteile eines Pflichtenhefts

- Bietet beiden Seiten eine gewisse Rechtssicherheit
- Missverständnisse werden bereits im Vorfeld vermieden
- Die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant wird einfacher und effizienter
- Preise und Produkte von verschiedenen Anbietern lassen sich vergleichen
- Bietet dem Kunden eine gewisse Planungssicherheit für die Evaluation und die Einführung

PRAXISTIPP



Schnittstellen

Beschreiben Sie Ihre Software-Umgebung und welche Systeme mit der Zeiterfassung zusammenarbeiten sollen, z.B. ERP, Lohnprogramm etc. Überlegen Sie sich, ob sich daraus für Sie ein Mehrwert ergibt und ob Sie die Schnittstellen sofort oder später einrichten wollen. Diverse Zeiterfassungssysteme bieten Zusatzmodule wie Leistungserfassung, Abwesenheits- und Einsatzplanung etc. (vgl. Produktvergleich auf den Seiten 10–13). Denken Sie zukunftsorientiert und berücksichtigen Sie bei der Evaluation auch diese Optionen.

Kombisysteme

Klären Sie bei einem kombinierten System, z.B. Zeiterfassung und Zutrittskontrolle, ob es mit nur einer Datenbank arbeitet oder ob zwei einzelne über eine Schnittstelle miteinander verbunden werden. Dies bedeutet doppelten Wartungsaufwand und höhere wiederkehrende Kosten.

Infrastruktur

Zeichnen Sie Ihre IT-Struktur auf und stellen Sie klare Anforderungen in Bezug auf die Systemeigenschaften, damit die Integration in Ihre IT-Umgebung ohne unangenehme Überraschungen möglich ist.

Support

Einige Kunden wollen neben der täglichen Bedienung auch selbstständig Konfigurationsänderungen vornehmen können, andere überlassen dies lieber dem Hersteller. Definieren Sie, welchen Support Sie vom Hersteller wünschen bzw. erwarten.

Was wird es kosten?

Man unterscheidet zwischen Investitionskosten (einmalig) und Betriebskosten (wiederkehrend). Beachten Sie, dass neben den externen auch interne Kosten entstehen können. Berücksichtigen Sie ausserdem die späteren Instandhaltungskosten durch Updates und Upgrades. Nach der Inbetriebnahme sind Sie über viele Jahre auf eine gute Zusammenarbeit mit dem Lieferanten angewiesen. Dazu sind transparente Vereinbarungen über den Umfang der Unterstützung und die Folgekosten erforderlich.

Wie finde ich überhaupt die Anbieter?

Wie können in einem Softwaremarkt die potenziellen Anbieter herausgefiltert werden? Neben Ihren persönlichen Kenntnissen stehen Ihnen beispielsweise folgende Quellen zur Verfügung: Internet, Fachliteratur/Branchenbücher, Kongresse/Seminare, Referenzen/Empfehlungen, Verbände/Vereinigungen und Fachmessen. Ausserdem gibt es auch unabhängige Berater, die während der gesamten Einführungsphase zur Seite stehen.

Erste Hürde: Die Offertprüfung

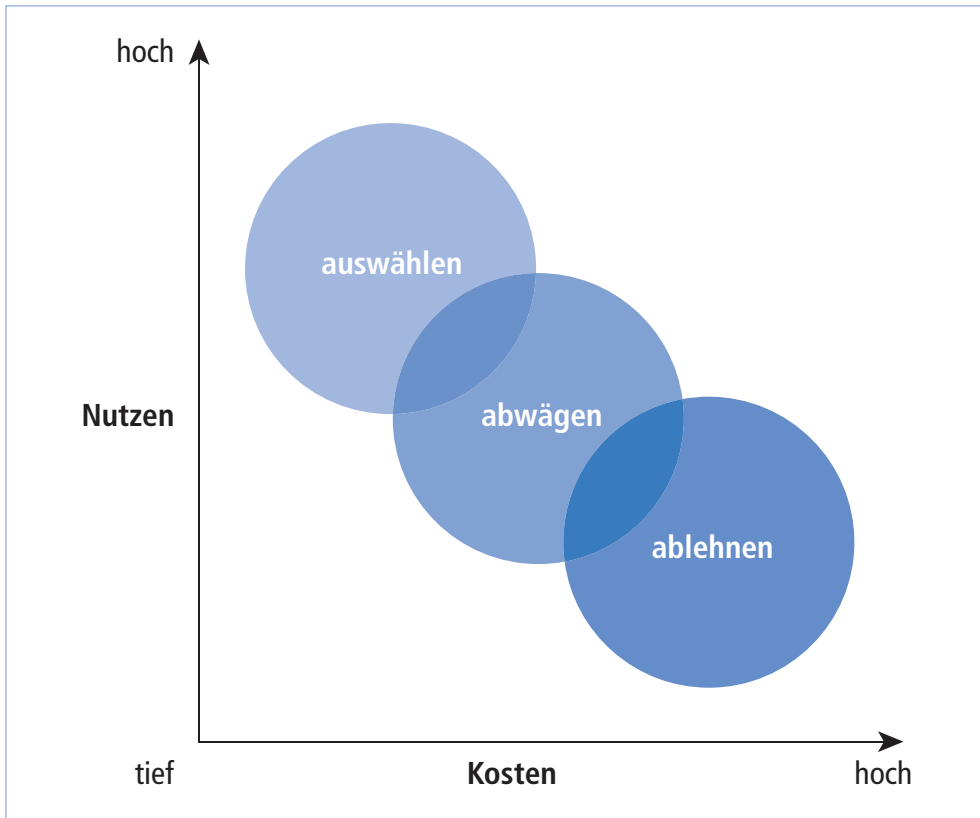
Am besten gehen Sie mehrstufig vor. In der Grobevaluation ermitteln Sie mögliche Anbieter aufgrund der wichtigsten Anforderungen. Dann überprüfen Sie alle eingegangenen Offerten auf Darstellung, Klarheit, Vollständigkeit und Konsistenz. Wurden die K.o.-Kriterien erfüllt? Wird ein Muss-Kriterium nicht erfüllt, scheidet dieser Anbieter hier aus.

Dann waren's nur noch drei

In der Detailevaluation konzentrieren Sie sich auf maximal drei Anbieter. Erarbeiten Sie einen Auswertungsplan, in dem Sie die von Ihnen geforderten Punkte mit einer Wertung versehen. Grundsätzlich geht es darum, den Erfüllungsgrad und die Kosten der offerierten Lösung möglichst exakt zu ermitteln. Als Hilfsmittel dienen Bewertungsblätter mit den Gewichtungen der einzelnen Kriterien. Lassen Sie sich die Funktionen zudem an einem Demo-Live-System zeigen und holen Sie sich anschliessend Meinungen eines Referenzkunden ein.

Wenn die Würfel fallen

Nachdem Sie die Nutzwerte und die Gesamtkosten erfasst haben, können Sie anhand dieser zwei Komponenten die «beste Lösung» ermitteln. Ein Kosten-Nutzen-Diagramm kann hier helfen.



Kosten-Nutzen-Diagramm

Jetzt wird's ernst

Haben Sie sich für eine Software-Lösung entschieden, müssen die Einführungsphase und Vertragsverhandlungen geplant werden. Falls Sie bereits ein Zeiterfassungssystem im Einsatz haben, ist es wichtig, zu definieren, was für Daten (Feriensaldi, Überzeitsaldi etc.) aus dem bestehenden System übernommen werden sollen. Dadurch kann das neue System auf das alte abgestimmt werden.

Mitarbeiterakzeptanz ist wichtig

Je besser die Systemverantwortlichen und die Vorgesetzten vor der Einführung geschult werden, desto mehr Vertrauen haben später die Mitarbeitenden in das System. Halten Sie deshalb fest, wie lange und bei welchen Schritten der Lieferant Sie in der Einführungsphase begleitet. Lassen Sie vom Lieferanten ein Schulungskonzept ausarbeiten. Den Mitarbeitenden sollte das System später selbsterklärend erscheinen. Die Arbeitszeitregelungen und die mit der Zeiterfassung verbundenen Pflichten müssen bekannt sein. Ein gutes System beinhaltet die Option, dass die Mitarbeitenden nicht nur die Arbeitszeiten, sondern auch die Absenzen und die Korrekturen selbstständig erfassen sowie Abfragen und Reports generieren können.

IN KÜRZE

Die Beschaffung einer Zeiterfassungssoftware will sorgfältig vorbereitet sein. Um eine professionelle Evaluation von mehreren Produkten kommen Sie kaum herum. Überlegen Sie sich genau, was Sie benötigen und erwarten. Halten Sie Ihre Anforderungen und Fragen – und jene Ihrer Mitarbeitenden – detailliert fest, bevor Sie den ersten Kontakt mit einem Anbieter herstellen. Denken Sie langfristig und überlegen Sie sich, ob Drittsysteme eingebunden werden sollen. Prüfen Sie die Angebote genau und selektionieren Sie systematisch. Wenn Sie strukturiert vorgehen und eine saubere Evaluation durchführen, werden Sie mit grosser Wahrscheinlichkeit das richtige Produkt für Ihre Bedürfnisse finden.

Diese Checklisten auf www.siaxma.ch/zeit in der Rubrik Tipps & Tricks können Ihnen dabei helfen:

- Anforderungsarten
- Aufbau eines Pflichtenhefts
- Kostenarten
- Request for Information

Autor



Max Keller ist Geschäftsführer der Firma Siaxma AG in Oensingen. Siaxma entwickelt Software für das Sicherheits- und Zeitmanagement sowie die Personalverwaltung.

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% 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% 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% 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 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



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

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 Monate 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.

Ein Mitarbeitender hat bei seiner Kündigung einen Saldo von 30 Plusstunden. Aufgrund des Arbeitsplans kann er jedoch nur die Hälfte, also 15 Stunden, durch Freizeit kompensieren. Verfallen nun die restlichen 15 Stunden?

Das kommt auf die vertragliche Regelung an. An sich besteht ein Anspruch auf Auszahlung, auch wenn im Vertrag etwas anderes steht. Das gilt umso mehr, wenn es sich bei diesem Saldo um Überzeit handelt. Es gilt allerdings zu beachten, dass für die ersten 60 Überzeitstunden eines Kalenderjahres eine Ausnahme gelten kann.

Was geschieht mit einem positiven Saldo, der wegen einer lang anhaltenden Krankheit oder Schwangerschaft nicht mehr kompensiert werden kann?

Es kommt immer auf den Einzelfall an, auf die Regelungen im Arbeitsvertrag, darauf, ob es sich um Überzeit oder Überstunden handelt, und auch darauf, wer den Grund für die Unmöglichkeit der Kompensation setzt. Ist diese in betrieblichen Gründen zu sehen, zum Beispiel hoher Arbeitsanfall, welche keine Kompensation erlauben, geht die Tendenz in Richtung Auszahlung dieser Ansprüche.

Darf im Arbeitsvertrag oder im Gleitzeitreglement festgehalten werden, dass per Ende eines Kalenderjahres oder bei Austritt aufgelaufene Minusstunden vom Gehalt abgezogen werden?

Grundsätzlich ja. Die Leistung der vereinbarten Arbeitszeit stellt das Äquivalent zum Lohn dar. Wer weniger leistet, der erhält auch weniger Lohn.

Eine Mitarbeitende hat Ende 2018 ein Plus von 62 Stunden erarbeitet. Im Arbeitsvertrag resp. im Gleitzeitreglement ist vereinbart, dass Ende Jahr höchstens 50 Stunden aufs neue Jahr übertragen werden können. Ist es zulässig, ihr die zwölf Stunden zu kürzen?

Das ist zulässig, wenn im Betrieb ein echtes Gleitzeitregime eingeführt ist, welches die Verantwortung über die Arbeitszeit den Arbeitnehmern überträgt. Werden die Arbeitnehmer dieser Verantwortung nicht gerecht, ist das ihre Sache. Die Kürzung ist in diesem Fall zulässig, und die zwölf gekürzten Stunden fallen einfach dahin. Ohne Gleitzeitreglement, also im Rahmen eines normalen Arbeitsvertrages, funktionieren solche Vereinbarungen, wenn statuiert wird, dass Überstunden im Lohn inbegriffen seien und nicht entschädigt würden. Aber auch hier gilt wieder, dass, wenn die Grenze zur Überzeit überschritten wird, das Arbeitsgesetz automatisch einhakt und diese Fragen unter Umständen anders beantwortet. Eine rechtssichere Antwort kann nur in Bezug auf den konkreten Einzelfall gegeben werden. Es gibt zu viele Verästelungen und Details, auf die es ankommt, als dass eine Antwort für alle Fälle passen könnte.

Wann sind Überstunden «notwendig» und wie viele Überstunden darf der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer verlangen?

Die Notwendigkeit von Überstunden leitet sich aus den betrieblichen Bedürfnissen ab, die sehr unterschiedlich sein können: Saisonale Gründe, grosse Auftragslast etc. Überstunden müssen von Arbeitnehmern geleistet werden, sofern sie zumutbar sind. Das ist wiederum eine sehr individuelle Ausgangslage und von Arbeitnehmer zu Arbeitnehmer

verschieden. Einer alleinerziehenden Mutter ist wegen ihrer Familienpflichten sicher weniger zuzumuten als einer alleinstehenden Person. Es kommt auch hier wieder auf den Einzelfall an.

Eine Teilzeitmitarbeiterin hat jeweils am Montag und am Freitag frei. Hat sie Anspruch auf eine Vergütung für Feiertage, die auf einen Montag oder Freitag fallen?

Grundsätzlich nicht, ausser es handelt sich dabei um den 1. August. Das ist der einzige Feiertag, der nach Bundesrecht bezahlt werden muss. Ansonsten können Gesamtarbeitsverträge (GAV) die Entschädigung von Feiertagen vorsehen. Fehlt ein GAV oder sieht er keine Entschädigung vor, hat die Teilzeitmitarbeiterin keine Rechtsgrundlage, auf die sie einen Entschädigungsanspruch geltend machen kann.

Darf der Arbeitgeber von einem Teilzeitmitarbeitenden verlangen, Arztbesuche auf die freien Tage zu legen?

Ja, sofern es sich nicht um einen Notfall oder dergleichen handelt. Nur dringliche, akute Termine, die nicht zu einem anderen Zeitpunkt wahrgenommen werden können, dürfen auf die Arbeitszeit gelegt werden.

Autorin



Astrid Lienhart ist Fachanwältin SAV Arbeitsrecht und selbstständige Rechtsanwältin in der Zürcher Kanzlei Rechtskraft. Sie ist eine gefragte Referentin und Herausgeberin des Magazins Rechtssicher, welches bei WEKA Business Media zehn Mal pro Jahr erscheint. Bei ihrer Beratung rückt sie pragmatische Lösungen sowie den Menschen in seiner Gesamtheit in den Mittelpunkt.

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

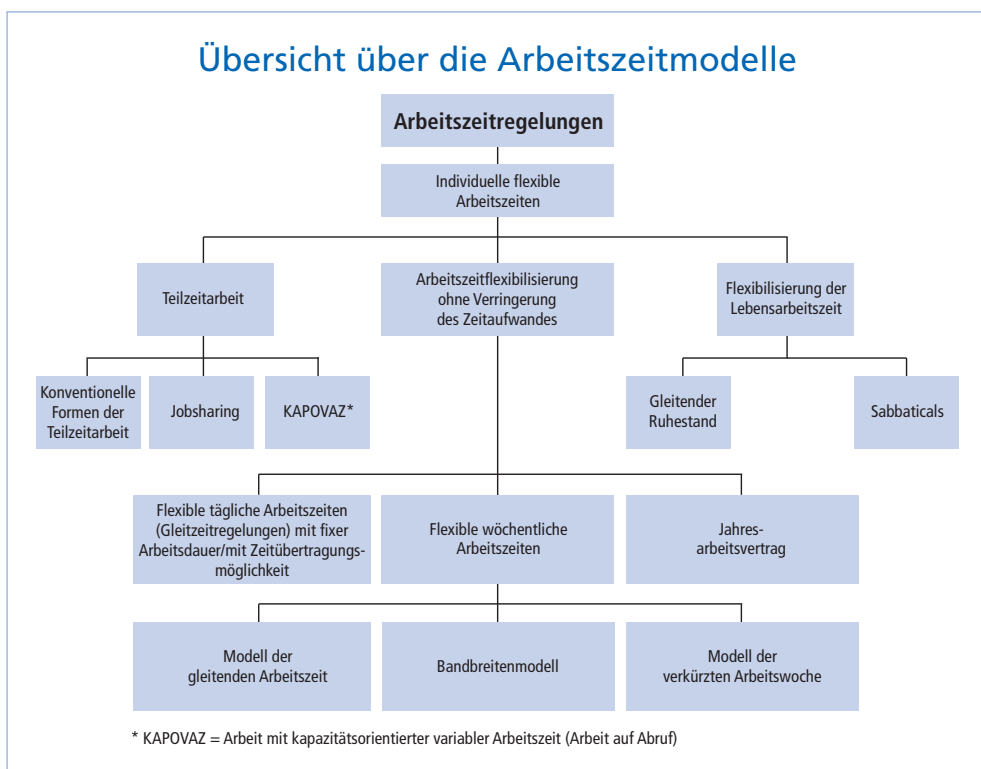
Dabei handelt es sich bei der gleitenden Arbeitszeit um diejenigen Zeitabschnitte, während denen alle Mitarbeitenden grundsätzlich anwesend sein müssen, oft auch Blockzeit genannt.

Teilzeitarbeit

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

Jobsharing

Eine 100%-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 Mitarbeitenden 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 Langzeiturlaube 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.



Mitarbeitende aus der Heizungsbranche oder aus dem Bereich Sanitärtechnik arbeiten teilweise im Pikettdienst.

Zielorientierte Arbeitszeit

Es wird ein fixer Termin festgelegt, bis zu welchem der Mitarbeitende eine ihm zugeteilte Arbeit beendet haben 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 Überstundenregelung oder der getroffenen Abmachung.

Arbeit auf Abruf

Bei diesem Modell erfolgen die Arbeitseinsätze des Mitarbeitenden je nach Bedarf des Arbeitgebers. Es wird zwischen Abrufarbeit mit und ohne Befolgungspflicht unterschieden. Bei Ersterer ist dem Abruf des Arbeitgebers Folge zu leisten. Bei Letzterer ist der Mitarbeitende nicht verpflichtet, dem Abruf Folge zu leisten.

Arbeit mit kapazitätsorientierter variabler Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Dies ist ein Modell der Arbeit auf Abruf mit Befolgungspflicht. Neben der eigentlichen Arbeitszeit hat sich der Mitarbeitende ausserhalb des Betriebs für Einsätze bereitzuhalten; während dieser Zeit muss er (zu einem reduzierten Lohn) entschädigt werden.

Pikettdienst

Im Gegensatz zur KAPOVAZ muss sich der Mitarbeitende in diesem Modell zusätzlich zur normalen Arbeit bereithalten, wenn es um allfällige Einsätze ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten geht (Abend, Wochenende) und ein umgehendes Handeln notwendig ist (bspw. in den Bereichen Heizung, Sanitärtechnik etc.).

Aushilfs- oder Gelegenheitsarbeit

Der Arbeitgeber und der Mitarbeitende schliessen grundsätzlich pro Arbeitseinsatz jeweils einen separaten Arbeitsvertrag ab. Üblicherweise sind diese befristet, und es handelt sich nicht um ein fortdauerndes Arbeitsverhältnis wie bei der Teilzeitarbeit.

Aufgabenorientierte variable Arbeitszeit

Der Arbeitseinsatz richtet sich nach der Erledigung der Arbeiten oder nach den Bedürfnissen der Auftraggeber resp. der Kunden. Daher gib es keine fixen Wochenarbeitszeiten.

Bandbreitenmodell

Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit selber festlegen, indem sie ihre Wochenarbeitszeit innerhalb einer bestimmten Bandbreite (bspw. zwischen 30 und 42 Stunden) frei wählen können. Der Verdienst bestimmt sich nach der gewählten individuellen Arbeitszeit.

Baukastensystem

Dieses Modell beinhaltet Zeitmodule (tägliche, wöchentliche, monatliche, jährliche), wobei der Mitarbeitende die Lage der Arbeitseinheiten pro Tag wählen kann. Dadurch kann die Arbeits- von der Betriebszeit losgelöst werden.

Flexible Vier-Tage-Woche

Es besteht grundsätzlich ein Normalarbeitszeitpensum von 80%. Je nach Geschäftsgang und Auftragslage oder auch aus anderen Gründen kann der Mitarbeitende dieses Pensum auf null bis sechs Tage pro Woche verteilen.

Autorin



Brigitte Zulauf ist seit 2002 Partner bei der PwC AG und leitet schweizweit den Bereich Treuhand. Sie betreut nationale und internationale Kunden insbesondere im Bereich der HR-Compliance und Arbeitgeberrisiken in der Lohnbuchhaltung. Zudem referiert sie an verschiedenen Institutionen.

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, vorbehaltlich 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.