



# FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

## Ausgangslage

Flexible Arbeitszeiten sind eine Grundvoraussetzung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ganz unabhängig vom Erwerbsumsatz. Eine gewisse Selbstbestimmung bei den Arbeitszeiten hilft den Beschäftigten, Erwerb und Familie besser aneinander vorbei zu schaukeln. Es gibt zahlreiche Situationen, in denen Eltern eine gewisse Flexibilität sehr schätzen: Bringen und Abholen der Kinder in familienergänzende Betreuung oder Schule, Kochen des Mittagessens, kurzfristiges Ausfallen der Schule etc. Die betriebliche Praxis hat gezeigt, dass flexible Arbeitsmodelle eine der effektivsten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit sind.

## Vorteile

Flexible Arbeitsmodelle erlauben dem Betrieb, die Öffnungs- und Servicezeiten über den Normalarbeitstag hinaus auszudehnen, den Arbeitseinsatz besser auf den Arbeitsanfall auszurichten und auf einen grösseren Personenpool zurückgreifen, wenn kurzfristig ein Engpass besteht. Weiter können Verantwortung und Know-how auf mehr Schultern verteilt werden. Mitarbeitende, die sich auch Betreuungsaufgaben widmen möchten, bleiben so dem Betrieb erhalten. Zudem sind flexible Arbeitsmodelle eine Möglichkeit, besonders umworbene Personen zu rekrutieren.

Flexible Arbeitsmodelle erhöhen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, mindern Überlastung und Stress und führen zu einer ergebnisorientierten Arbeitshaltung und zusätzlicher Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Beschäftigten sind in der Regel leistungsbereiter, produktiver und fehlen seltener, wenn sie ein gewisses Entgegenkommen des Betriebs erleben.

Im Einzelnen ergeben sich die folgenden Vorteile für alle:

- Bessere Anpassung des Arbeitseinsatzes
- Sicherung von betrieblichem Know-how
- Erhöhte Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden
- Reduktion von Kosten für kurzfristige Ausfälle
- Bessere Mitarbeiterbindung und Chancen bei der Rekrutierung



## Umsetzung und Tipps

Die Möglichkeiten an Arbeitsmodellen sind sehr vielfältig: von der Reduzierung der Arbeitszeit bis hin zur abgestuften familienbedingten Teilzeitarbeit, von der Jahresarbeitszeit bis hin zum Arbeitszeitkonto. Viele Optionen dienen der Erhöhung der Zeitsouveränität.

### **Gleitzeit**

Nicht in allen Betrieben ist wichtig, dass alle um die gleiche Zeit mit der Arbeit anfangen und aufhören. Bei Gleitzeit können Mitarbeitende ihr tägliches Stundenpensum innerhalb eines bestimmten Zeitfensters flexibel einteilen. Je breiter dieser Gleitzeitkorridor, desto flexibler können sie ihre Arbeitszeit mit Familienpflichten vereinbaren. Wenn gesichert sein muss, dass zu bestimmten Zeiten alle im Betrieb anwesend sind, können Kernzeiten festgelegt werden.

### **Jahresarbeitszeit**

In einem Jahresarbeitszeit-Modell werden die Soll-Stunden anstatt auf Wochen- oder Monats-basis nur auf ein ganzes Jahr hinaus festgelegt. Dies ist bei Vollzeit- wie bei Teilzeitangestellten möglich. Die Erwerbsarbeit lässt sich so ungleich auf einzelne Monate und Wochen verteilen. Das verschafft zum Beispiel Beschäftigten mit Kindern grössere Freiheiten als Gleitzeit. So kann man sich an die Schulferien anpassen. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Belastungsspitzen ebenfalls familienverträglich ausgestaltet sind, die Belastungszeiten aber auch effektiv abgedeckt werden können.

### **Kurzabwesenheiten**

Die Möglichkeit, zwischendurch kurz wegbleiben zu können, ist eine einfache und wirkungsvolle Hilfe, um private Aufgaben und unvorhersehbare Termine besser zu bewältigen. Ein Kind kann etwa von der Schule geholt und zur Grossmutter gebracht werden. Selbstverständlich muss der Betrieb in dieser Zeit weiterlaufen. Werden Kurzabwesenheiten mit Kolleginnen und Kollegen abgesprochen, leidet die Arbeit nicht darunter. Die verpasste Zeit ist später nachzuholen.

### **Kennen Sie das KMU-Handbuch Beruf und Familie?**

Das KMU-Handbuch Beruf und Familie liefert einen umfangreichen Überblick mit Tipps, Tricks und Best Practice-Beispielen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei befassen sich Seiten 19 bis 34 explizit mit den Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsmodelle. Das Handbuch kann unter [www.ffag.so.ch/ratgeber\\_heruntergeladen](http://www.ffag.so.ch/ratgeber_heruntergeladen) werden.



### **Freie Tage**

Ein gesetzlich oder betrieblich verankertes Anrecht auf bezahlte freie Tage besteht bei Ereignissen wie einem Umzug, einer Heirat oder der Geburt eines Kindes. Gegen Vorlegen eines Arztzeugnisses hat der Betrieb Arbeitnehmenden mit Familienpflichten die zur Betreuung kranker Kinder erforderliche Zeit im Umfang bis zu drei Tagen freizugeben (ArG Art. 36, 3).

Oft wäre es für Beschäftigte mit familiären Pflichten hilfreich, auch bei anderen familiären Verpflichtungen einen (unbezahlten) arbeitsfreien Tag einziehen zu dürfen: bei Krankheit des Partners oder der Partnerin, für die Begleitung zum ersten Kindergarten tag etc. Eine Gewährung von Zusatzfreitagen in Sondersituationen auf Anfrage kann sich auch für den Arbeitgeber auszahlen, weil ein solches Entgegenkommen im Gegenzug die Bereitschaft der Beschäftigten zu Sondereinsätzen erhöht.

### **Ferien und Feiertage**

Wenn die Schulferien beginnen, fängt für erwerbstätige Eltern eine Zeit des Jonglierens an, weil oft keine Ferienbetreuungsangebote bestehen. Hilfreich ist, wenn bei der Planung der Ferienabwesenheiten darauf geachtet wird, dass Beschäftigte mit Schulkindern ihren Urlaub, wenn immer möglich, in den Schulferien nehmen können. Eine andere Lösung kann sein, im Arbeitsvertrag Vereinbarungen zu reduzierter Arbeitszeit während der Schulferienzeit zu treffen. Eine beliebte Möglichkeit sind zudem Bandbreitenmodelle (auch Lohn-Zeit-Option genannt): Innerhalb einer festgelegten Bandbreite können hier durch längere Wochenarbeitszeit oder weniger Lohn zusätzliche Ferienwochen eingelöst werden.

### **Verkürzte, verlängerte, verschobene Tagesarbeitszeiten**

Oft reicht schon eine Verkürzung, Verlängerung oder Verschiebung der Tagesarbeitszeiten aus, um die Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungspflichten zu verbessern. Verkürzte Arbeitstage, verlängerte – dafür weniger – Arbeitstage oder auch gestaffelte Arbeitszeiten können bei der Vereinbarkeit nützlich sein. Schichtarbeit kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren, je nach konkreten Umständen aber auch erleichtern. Wer am frühen Morgen seine Schicht beginnt, ist ab Mitte Nachmittag für die Kinder da.



## Teilzeitarbeit

Bei der Teilzeitarbeit reduzieren die Mitarbeitenden ihren Beschäftigungsgrad. Gemessen wird er in Prozent einer Vollzeitstelle im gleichen Betrieb. Zur Ausgestaltung gibt es vielfältige Varianten. Ein Merkmal ist der Zeitrahmen, auf den sich die Teilzeitarbeit bezieht:

- **Reduzierte Tagesarbeitszeit:** Hier wiederholt sich das gleiche Muster jeden Tag. Beschäftigte arbeiten zum Beispiel sechs Stunden pro Tag oder halbtags oder sie übernehmen fix eine Kurzschicht.
- **Reduzierte Wochenarbeitszeit:** Dies ist die üblichste Form von Teilzeitarbeit, bei der oft immer die gleichen Halbtage der Woche für die Erwerbsarbeit reserviert sind oder auch nur eine Wochenendschicht.
- **Reduzierte Jahresarbeitszeit:** Diese dritte Form ermöglicht die ungleiche Verteilung der Erwerbsarbeit auf einzelne Wochen oder Monate. Sie erlaubt Beschäftigten mit Familienpflichten bei entsprechender Abmachung etwa, in den Schulferien der Kinder frei zu nehmen oder reduziert zu arbeiten.

## Veränderung des Beschäftigungsgrades

Ganz generell ist es für Beschäftigte mit Familienpflichten dienlich, wenn sie je nach Lebensphase im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Erwerbsspensum zu einem gewissen Grad senken und wieder erhöhen können.

## Job-Sharing

Job-Sharing ist eine spezielle Form der Arbeitsorganisation. Dabei werden eine ganze Stelle oder mehrere Vollzeit-Arbeitsplätze auf zwei oder mehr Beschäftigte aufgeteilt.

## Kosten

Die Kosten flexibler Arbeitszeiten sind für kleine und mittlere Betriebe stark von den getroffenen Massnahmen abhängig. Der Einsatz von flexiblen Arbeitszeiten erfordert einen gewissen Personalaufwand, diesen gilt es zu beziffern. Allenfalls muss ein Zeiterfassungssystem eingeführt werden. Bei einer freiwilligen Anpassung des Koordinationsabzugs (BVG) an den Beschäftigungsgrad ergeben sich zudem Mehrkosten. Die Kosten für kurzfristige Abwesenheiten fallen i.d.R. tiefer aus, als Folge einer unkomplizierten Gewährung von Kurzabwesenheiten.