

## JAHRESARBEITSZEIT

### 1 Überblick

Der klassische Acht-Stunden-Tag (bzw. Achteinhalb-Stunden) wird immer seltener. Vielerorts hat eine **Flexibilisierung der Arbeitszeit** stattgefunden und es ist eine grosse Anzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle entstanden, die deutlich von der traditionellen Normalarbeitszeit abweichen. Zunehmende Bedeutung kommt dabei dem Modell der **Jahresarbeitszeit** zu. Diese längerfristig orientierte Betrachtung der Arbeitszeit stellt bei gelungener Umsetzung für Arbeitgeber wie Arbeitnehmende eine *win-win-Situation* dar.

Aufgrund der höheren Zeitautonomie der Arbeitnehmenden erleichtert die Jahresarbeitszeit die **Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf**. Ein Wegkommen vom strikten eight-to-five-Denken ermöglicht eine freiere Einteilung der Arbeitstage und kann Grundlage für eine **gerechtere Rollenverteilung** zwischen Frau und Mann sein. Darüber hinaus sind mit der längerfristigen Betrachtung der Arbeitszeit auch nur **geringfügige Reduktionen der Arbeitspensen** (z.B. 95% oder 85%), die sich bei Mitarbeitenden grosser Beliebtheit erfreuen, problemlos möglich.

Auf der anderen Seite erlaubt das Modell der Jahresarbeitszeit den Unternehmen auf die zunehmende Flexibilisierung der Märkte zu reagieren. Schwankungen in der Nachfrage können durch einen vorübergehend höheren oder tieferen Einsatz an Arbeit ausgeglichen werden. Die **Arbeitseinsätze können laufend den Auftragsvolumen angepasst werden**. Die nötige Flexibilität wird mit der bestehenden Belegschaft erreicht und muss nicht mit (teurer) Überzeit oder Temporäreinstellungen ausgeglichen werden.

Die Arbeitszeit wird damit an Schwankungen der Arbeitsbelastung während des Jahres sowie an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden angepasst.

Der Erfolg der neuen Arbeitszeitmodelle steht und fällt mit der Sorgfältigkeit der Vorbereitung und Umsetzung. Aufgrund der Einfachheit des Prinzips und der offensichtlichen Vorzüge dieses Arbeitszeitmodells werden die **Probleme bei der praktischen Implementierung der Jahresarbeitszeit häufig massiv unterschätzt**. Die Umstellung auf eine flexible und variierende Arbeitszeit bringt grosse Herausforderungen für die betroffenen Mitarbeitenden als auch für die Personalverantwortlichen und die Führungskräfte mit sich. Die Arbeitszeit wird noch stärker als zuvor als knappe Ressource verstanden und will optimal eingesetzt werden – ohne dabei zu unregelmässiger „Arbeit auf Abruf“ zu werden. Um überhaupt von Effizientvorteilen und Produktivitätssteigerung profitieren zu können, muss den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausreichend Beachtung geschenkt werden. Eine gerechte Verteilung der Vorteile der flexibilisierten Arbeitszeit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber ist Voraussetzung für deren Erfolg.

Im Folgenden werden häufig auftretende Fragen und allfällige Stolpersteine bei der Implementierung der Jahresarbeitszeit behandelt.

## 2 Fragen und Stolpersteine

Wie wird die Jahresarbeitszeit berechnet?

Die jährliche Soll-Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte ergibt sich durch die Multiplikation der Anzahl Arbeitstage eines Jahres mit der täglichen Soll-Arbeitszeit, unter Berücksichtigung der arbeitsfreien Tage. Die Soll-Arbeitszeit variiert je nach Anzahl der gesetzlichen Feiertage, die auf einen Arbeitstag fallen, sowie allfälligen weiteren, freiwilligen Reduktionen.

Rechenbeispiel: Jahr 2012, 100%-Pensum (Mo-Fr), 40-Stunden-Woche

Anzahl Tage:	366 <sup>1</sup>	
Anzahl Arbeitstage (AT) brutto:	<b>261<sup>1</sup></b>	
Anzahl Feiertage 2012:	9	(Kanton Zürich <sup>2</sup> )
Anzahl Feiertage Mo-Fr:	- 8	(Neujahr: Sonntag)
Ferienanspruch (5 Wochen)	- 25	
Anzahl Arbeitstage netto:	<b>228</b>	
Stunden pro AT:	<b>8</b>	
Soll-Arbeitszeit 2012 brutto:	<b>1824</b>	
<u>Weitere Reduktion<sup>3</sup></u>		
Knabenschieszen	-4	
Reduzierte Arbeitszeit (je 1h) vor Karfreitag/Auffahrt/1.August	-3	
Soll-Arbeitszeit 2012 netto:	<b>1817</b>	

<sup>1</sup> 2012 ist ein Schaltjahr. Für andere Jahre gilt somit eine Anzahl von 365 Tagen bzw. 260 Arbeitstagen. Der Einfachheit halber wird angenommen, dass der 365. Tag im Jahr stets ein Samstag oder Sonntag ist. Das Jahr wird mit exakt 52 Wochen gleichgesetzt. Für eine monatliche Berechnung gilt damit der Ansatz von 21.66 Arbeitstagen.

<sup>2</sup> Feiertage variieren nach Kanton und Region. Für ein Verzeichnis empfehlen wir die Homepage [www.feiertagskalender.ch](http://www.feiertagskalender.ch)

<sup>3</sup> Diese weiteren Reduktionen verstehen sich als Beispiel. Sie variieren von Betrieb zu Betrieb und sind nicht obligatorisch.

Entspricht das Jahr dem Kalenderjahr?

Das ist eine Variante. Es sind aber auch andere Perioden denkbar. Die Wahl der Abrechnungsperiode sollte die erwartete Entwicklung der individuellen Zeitkonten berücksichtigen. Es ist für die Arbeitnehmenden angenehmer, wenn die Zeitkonten zum Zeitpunkt der Abrechnung ungefähr ausgeglichen sind. Erwartete grössere Abweichungen von der durchschnittlichen Arbeitszeit sollten daher nicht kurz vor dem Ende der Abrechnungsperiode liegen. Solche Abweichungen sind branchen- und firmenspezifisch, weshalb keine generelle Empfehlung abgegeben werden kann.

Funktioniert die Jahresarbeitszeit auch für Teilzeitbeschäftigte?

Ja. Dabei existieren zwei Modelle, die je nach Anstellung unterschiedlich sinnvoll sind: Fixe oder variable Teilzeitarbeit.

Fixe Teilzeitarbeit finden immer an denselben Wochentagen statt. Die Soll-Arbeitszeit entspricht schlicht den zu arbeitenden Stunden an den entsprechenden Tagen.

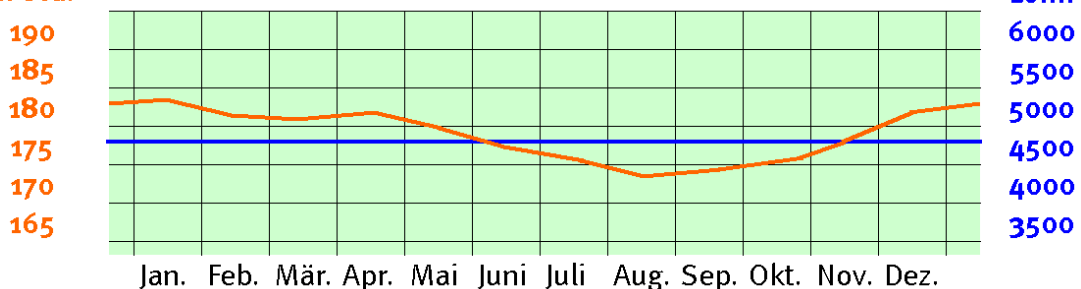
Variable Teilzeitarbeit ist nicht auf spezifische Wochentage begrenzt. Die Soll-Arbeitszeit berechnet sich analog der Vollzeitbeschäftigung, umgerechnet auf das entsprechende Arbeitspensum. Die Arbeitszeit kann über das Jahr hinweg flexibel geleistet werden, das Pensum kann beispielsweise saisonal variieren.

Variiert der Lohn mit der geleisteten Arbeitszeit?

Nein. Der Lohn wird entsprechend der zu leistenden *Soll-Arbeitszeit über das Jahr hinweg* festgelegt und zu *monatlich gleichen Raten* ausbezahlt. Die Arbeitnehmenden können sich damit trotz variierendem Arbeitseinsatz auf ein fixes monatliches Einkommen verlassen.

Arbeitszeit  
in Std.

Verlauf von Arbeitszeit und Lohn über ein Jahr (Beispiel)



Wie wird die Arbeitszeit erfasst?

Es bestehen verschiedenste Möglichkeiten zur Erfassung der Arbeitszeit. War früher die Stempelkarte das Standardinstrument, sind heute vor allem elektronische Zeiterfassungsgeräte im Einsatz. Grundsätzlich empfiehlt sich aber, die Erfassung der Arbeitszeit den Arbeitnehmenden zu überlassen. Dadurch reduziert sich einerseits die als Überwachung wahrgenommene Kontrolle durch den Arbeitgeber, andererseits können diese den Aufwand der Arbeitszeiterfassung den Mitarbeitenden überlassen. Die Verantwortung bleibt aber stets beim Arbeitgeber und kann gemäss Arbeitsgesetz nicht vollständig abgegeben werden.

In der Praxis der Arbeitszeitflexibilisierung hat sich gezeigt, dass die Mitarbeitenden mit der Erfassung der Arbeitszeit beauftragt werden können. Idealerweise stellt der Arbeitgeber allen Mitarbeitenden ein elektronisches Template zur Verfügung (z.B. schreibgeschützte Excel-Tabelle), in das nur noch die jeweilige Arbeitszeit eingefüllt werden muss. Block und Bleistift erfüllen den Zweck aber genauso.

Wird regelmässig „abgerechnet“?

Ja. Zu Jahresbeginn wird die jährliche Soll-Arbeitszeit für alle Mitarbeitenden in einem individuellen Arbeitszeitkonto festgehalten.

Daraus wird die wöchentliche Soll-Arbeitszeit abgeleitet. Diese dient als Massstab für ein wöchentliches Saldo, das dem Arbeitgeber wie den Arbeitnehmenden bezüglich Plus- oder Minusstunden auf dem Laufenden hält. Wöchentliche und monatliche Salden erleichtern den Überblick und summieren sich zu einem vorläufigen Jahressaldo.

Wie hoch dürfen die Schwankungen der Arbeitszeit sein?

Jahresarbeitszeit ist nicht gleichbedeutend mit einem Freipass für vorübergehend unbeschränkte Arbeitsleistung. Die gesetzlichen wöchentlichen Höchstarbeitszeiten sind selbstverständlich einzuhalten. Diese betragen 45 Stunden für Angestellte in industriellen Betrieben, für Büropersonal, technische andere Angestellte, mit Einschluss des Verkaufspersonals in Grossbetrieben des Detailhandels. Für alle übrigen Arbeitnehmenden (hauptsächlich Gewerbebetriebe) gilt eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von 50 Stunden (Art. 9 ArG). Arbeitszeit, die über die gesetzliche Höchstarbeitszeit hinaus geleistet wird, gilt als Überzeitarbeit und ist speziell zu entschädigen (Lohnzuschlag von mindestens 25%). Im Durchschnitt eines Quartals darf die wöchentliche Arbeitszeit nicht über der Höchstarbeitszeit liegen.

Wird das Arbeitszeitkonto gesteuert?

Damit die Zeitkonti nicht aus dem Ruder laufen wird eine begleitende Steuerung empfohlen. Dabei haben sich sogenannte Ampelkonten etabliert. Diese erlauben den Arbeitnehmenden vollständige Zeitautonomie, solange sich die Plus- oder Minusstunden in einem überschaubaren Rahmen bewegen (Grünphase). Steigen die Abweichungen von der durchschnittlich angepeilten Arbeitszeit weiter an (Gelbphase), informieren die Arbeitnehmenden Ihre(n) Vorgesetzte(n) und stimmen mit ihr/ihm die Rückführung in die Grünphase ab. Gerät ein(e) Arbeitnehmer(in) in die Rotphase und hat damit sehr viele Plus- oder Minusstunden angehäuft, müssen gemeinsam mit dem Arbeitgeber Zeitraum und Massnahmen besprochen werden, um möglichst schnell in die Gelb- und später Grünphase zurückzukehren.

Die Grenzen für die verschiedenen Phasen müssen bei der Implementierung der Jahresarbeitszeit festgelegt werden. Grundsätzlich ist eine Abweichung im Bereich der Grünphase empfehlenswert. Massive Schwankungen in der Arbeitszeit sind für die Arbeitnehmenden unangenehm und dienen der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit nicht. Vor allem von einer hohen Anzahl Minusstunden ist abzuraten, da diese gegen Ende der Abrechnungsperiode zwangsläufig mit hoher Arbeitsbelastung und Stress einhergehen wird.

Folgende Richtwerte sind vorstellbar:

- Grünphase: 0 bis +/- 60 Stunden Abweichung von der durchschnittlichen Arbeitszeit
- Gelbphase: 60 bis +/- 100 Stunden Abweichung
- Rotphase: über +/- 100 Stunden Abweichung von der durchschnittlichen Arbeitszeit

Können auch bei einem Minussaldo Ferien bezogen werden?

Ja. Auch hier gilt aber der Grundsatz, dass das Zeitkonto möglichst im Grünbereich zu halten ist. Die Minusstunden müssen schliesslich innerhalb des Jahres möglichst ausgeglichen werden. Eine längere Zeit mit einem Arbeitspensum an der gesetzlichen Höchstgrenze zum „Aufholen“ der Minusstunden ist erstens nicht ratsam und zweitens auch betrieblich nicht zwangsläufig möglich, wenn nicht die entsprechende Auftragslage herrscht. Insbesondere hohe negative Zeitkonti sind daher problematisch.

Was passiert am Jahresende?

Definitionsgemäss verlangt die Jahresarbeitszeit, dass am Ende einer Abrechnungsperiode ein Saldo erstellt wird. Obwohl die Zeitkonten im Idealfall am Jahresende ausgeglichen sind, ist dies häufig nicht so zielgenau realisierbar. Eine klare Regelung, wie die übrig gebliebenen Plus- oder Minusstunden gehandhabt werden, ist daher von grosser Bedeutung. Dazu sind verschiedene Lösungen vorstellbar:

- Der bestehende Saldo wird auf das Folgejahr übertragen. Der Mitarbeitende arbeitet in der folgenden Periode entsprechend mehr oder weniger. Dieser Ansatz ist nur bei einer kleinen Anzahl verbliebener Plus- oder Minusstunden ratsam und deshalb nicht generell zu empfehlen. Ausserdem sollte die erwartete Auslastung unbedingt in Betracht gezogen werden, bevor die totale Arbeitszeit fürs Folgejahr „künstlich“ verlängert oder verkürzt wird.
- Der bestehende Saldo wird auf ein Langzeitkonto übertragen. Diese Variante eignet sich vor allem für überzählige Stunden, die dann ein einem bezahlten Langzeiturlaub (Sabbatical) eingelöst werden können. Eine Anhäufung von Minusstunden auf einem Langzeitkonto ist aber keine taugliche Lösung.
- Die Zeitkonten können auch zum Ende jeder Periode aufgelöst werden. Überstunden werden ausbezahlt, Minusstunden verfallen oder werden vom letzten Gehalt abgezogen beziehungsweise zurückgefordert.

Ideal erscheint eine Kombination der Lösungsansätze. Plus- und Minusstunden bis zu einem gewissen Höchstbetrag (z.B. 100 Stunden) werden auf die folgende Periode übertragen. Alle Plusstunden über dem festgelegten Höchstbetrag sind Überstunden und werden ausbezahlt. Alle Minusstunden über dem Höchstbetrag verfallen zu Lasten der Arbeitgeberin, sofern die Arbeitnehmenden nicht vertragswidrig Einsätze abgelehnt haben<sup>1</sup>.

Was passiert bei Dienstaustritt oder Kündigung?

Ein positiver oder negativer Saldo ist bis zu Dienstaustritt oder Kündigung möglichst auszugleichen. Insbesondere bei Dienstaustritt sollte dies aufgrund der längerfristigen Absehbarkeit keine allzu grossen Schwierigkeiten bereiten.

Falls ein Ausgleich des Saldos aus dienstlichen Gründen, wegen Krankheit oder Unfall bis zum Austritt nicht möglich sein sollte, muss die Angelegenheit finanziell geregelt werden. Ein

---

<sup>1</sup> Schürer, Hans Ueli (2009): *Arbeit und Recht*. 10. Auflage., S. 126. Zürich: Verlag SKV.

positiver Saldo wird abgegolten, bei einem negativen Saldo das letzte Gehalt gekürzt beziehungsweise das zu viel ausgerichtete Gehalt zurückgefordert.

Welche Massnahmen sind zum Schutz der Arbeitnehmenden zu treffen?

Die Jahresarbeitszeit wird nur zum Erfolg, wenn nicht nur die Arbeitgeber von der Flexibilisierung profitieren, sondern auch die Arbeitnehmenden. Hierfür müssen die Abweichungen vom durchschnittlichen Arbeitspensum gering und die Planung der Arbeitszeit so langfristig wie möglich gehalten werden. Die Jahresarbeitszeit darf auf keinen Fall zur „Arbeit auf Abruf“ werden. Trotz Flexibilisierung muss das eigene Arbeitspensum berechenbar, planbar und einigermassen konstant bleiben.

Von zentraler Bedeutung ist die Frage, *wer* über die Führung von Zeitkonten verfügt. Können die Arbeitnehmenden wählen, wann sie wie lange arbeiten oder müssen sie sich nach den Zeitvorgaben richten, die die Betriebe (im Rahmen der Möglichkeiten des Arbeitsgesetzes) setzen? Für Mitarbeitende mit einem 100%-Pensum wird empfohlen pro Tag mindestens fünf Stunden zu arbeiten und somit anzurechnen. Anfallende Überstunden müssen ausserdem konsequent mit dem üblichen Zuschlag vergolten werden.

Nur dann können auch die Arbeitnehmenden die Vorzüge der Jahresarbeitszeit geniessen und mit Motivation und Höchstleistungen zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Wie soll die Jahresarbeitszeit konkret eingeführt werden?

Die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells bringt vielfältige Veränderungen und Innovationen mit sich, die Unsicherheit und Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitenden auslösen können. Diese Schwierigkeiten sind ernst zu nehmen und erfordern eine systematische Planung der Einführung der Jahresarbeitszeit.

Neue Arbeitszeitmodelle entwickelt man am besten in einem Projektteam. Zwingend sollen von Anfang an die Mitarbeitenden in die Planung des neuen Modells miteinbezogen werden. Sie sind schliesslich die Hauptbetroffenen. Im Idealfall besteht das Projektteam aus Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche, damit die wichtigsten betrieblichen Akteure und Funktionen repräsentiert werden und die erarbeiteten Lösungen ausgewogen sind beziehungsweise auf Akzeptanz bei den Betroffenen stossen. Damit das Projektteam die nötige Durchsetzungskompetenz besitzt, sollte auch mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung und der oder die Personalverantwortliche darin vertreten sein<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Blum, Adrian, Zaugg, Robert J. : *Neue Arbeitszeitmodelle in der Schweizer Praxis*. Online im Internet: [http://www.empiricon.ch/web/downloads/pblc/artikel\\_fhso.pdf](http://www.empiricon.ch/web/downloads/pblc/artikel_fhso.pdf) (Stand: 8. November 2011)

Das vom Projektteam erarbeitete Arbeitszeitmodell wird dann idealerweise in einem Pilotversuch getestet, wobei die Teilnahme auf Freiwilligkeit beruhen sollte. Danach folgt die ausgesprochen wichtige Evaluation des Pilotversuchs. Dabei können wichtige Erkenntnisse und Verbesserungspotential festgehalten werden.

Die laufende Weiterentwicklung des Modells ist auch nach der definitiven Einführung ein zentrales Erfolgskriterium.