

# Neue Arbeitszeitmodelle in der Schweizer Praxis

Aktuelle Ansätze des Arbeitszeitmanagements sowie Strategien zu deren Einführung im Unternehmen

Adrian Blum/Robert. J. Zaugg

*Der folgende Beitrag geht zum einen auf die Ursachen der Arbeitszeitflexibilisierung ein und zeigt aktuelle Modelle, Massnahmen und Trends der Arbeitszeitgestaltung in der Schweizer Praxis auf. Zum anderen stellt er einen praxisbezogenen Leitfaden zur Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle vor.*

## 1. Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Schweizer Praxis

Die Gestaltung der Arbeitszeit hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen: Die sogenannte traditionelle ‹Normalarbeitszeit› (z. B. der klassische Acht-Stunden-Tag) mit einheitlichen und weitgehend normierten Regelungen ist in der Schweizer Unternehmenslandschaft immer seltener anzutreffen. Inzwischen findet man dort eine grosse Anzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle, die deutlich von der traditionellen Normalarbeitszeit abweichen. Diese Abweichung basiert meistens auf einer flexibleren Gestaltung von Dauer und Lage der geleisteten Arbeitszeit. In letzter Zeit weisen die Trends in eine langfristig orientierte Betrachtung der Arbeitszeit: Diese wird nicht mehr auf den Tag oder die Woche ausgerichtet, sondern umfasst ein ganzes Jahr oder sogar die gesamte berufliche Biographie eines Menschen.

### Flexibilisierung hat verschiedene Ursachen

Die Ursachen dieser Entwicklung sind vielfältig. Sie beruhen auf der Annahme, dass flexible und kürzere Arbeitszeiten zur Lösung *unterschiedlicher wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme* beitragen können. Die folgenden Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

- Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise die *Arbeitseinsätze* der Beschäftigten dem *Auftragsvolumen* anpassen. Daraus resultieren eine bessere Auslastung der maschinellen Kapazitäten und tiefere Stückkosten. Dies kann aber zu einer

Verdichtung der Arbeit führen, wenn die Vorgesetzten die Arbeitseinsätze nicht frühzeitig planen und mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden abstimmen.

- Die Lockerung von starren Arbeitszeiten kann zu einer *höheren Arbeitsproduktivität* führen, sofern die Arbeitszeiten bestimmten medizinischen und psychologischen Faktoren angepasst (z. B. Biorhythmus) und die Besonderheiten der betrieblichen Arbeitsprozesse (z. B. Koordination der Arbeitseinsätze) angemessen berücksichtigt werden.
- Wichtige Gründe finden sich auch im sozio-kulturellen Bereich: Viele Beschäftigte (z. B. Personen mit Familien, ältere Mitarbeitende) wünschen sich eine bessere *Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf*. Dies erhöht das Interesse an Arbeitszeitmodellen mit höherer Zeitautonomie.
- Flexiblere und kürzere Arbeitszeiten können einen wesentlichen Beitrag zur Dämpfung der sozialen und wirtschaftlichen Folgen der in letzter Zeit immer häufiger vollzogenen *Restrukturierungen, Fusionen, Übernahmen* usw. leisten. D. h., sie können unter bestimmten Bedingungen mithelfen, Arbeitsplätze zu erhalten, bestehende Arbeit auf mehr Beschäftigte zu verteilen oder neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Die genannten Gründe verdeutlichen, dass eine Neugestaltung der Arbeitszeiten notwendig ist, um den veränderten *Anforderungen der Märkte und den gesellschaftlichen Entwicklungen* Rechnung zu tragen. Messen Unternehmungen diesen Aspekten langfristig nicht die erforderliche Bedeutung bei, laufen sie Gefahr, ihre Kapazitäten nicht optimal auszunutzen und Arbeitsbedingungen anzubieten, die nicht den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen.

### **Aktuelle Massnahmen und Modelle der Schweizer Praxis**

In welchem Ausmass trägt die Schweizer Praxis diesen Entwicklungen Rechnung? Welche Massnahmen zur Arbeitszeitgestaltung wendet sie bereits heute an? Welche Massnahmen plant sie in der Zukunft? Um auf diese Fragen eine Antwort zu finden, führten die Autoren im Auftrag des Bundesamts für Wirtschaft und Arbeit (heute: Staatssekretariat für Wirtschaft, Seco) im Jahre 1997 eine Untersuchung bei rund 1650 zufällig ausgewählten Unternehmungen durch (vgl. Blum/Zaugg 1999). Die befragten Unternehmungen setzen sich zu 9,4% aus Gross- (500 und mehr Mitarbeitende), zu 78,1% aus Mittel- (50 bis 499 Mitarbeitende) und zu 12,5% aus Kleinunternehmungen (unter 50 Mitarbeitende) zusammen. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt bei den KMU. Per 31. Dezember 1996 arbeiteten bei den befragten Unternehmungen insgesamt *553'730 Personen*. Rund 54% der

Unternehmungen stammen aus der Industrie, die restlichen 46% aus dem Dienstleistungssektor. Die häufigsten Branchengruppen sind der Handel und das Gast- bzw. Reparaturgewerbe (15,1%), die Metallbearbeitung inkl. Maschinen- und Fahrzeugbau (14,1%) sowie die Elektrotechnik, Elektronik und Optik (6,4%). Auf die öffentliche Verwaltung entfallen 3,6% der eingesandten Fragebogen.

Die Studie zeigt, dass bereits eine bedeutende Anzahl Unternehmungen Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten durchgeführt haben (vgl. Abbildung 1). Im folgenden werden ausgewählte Modelle der Studie kurz erläutert und deren Verbreitung aufgezeigt.

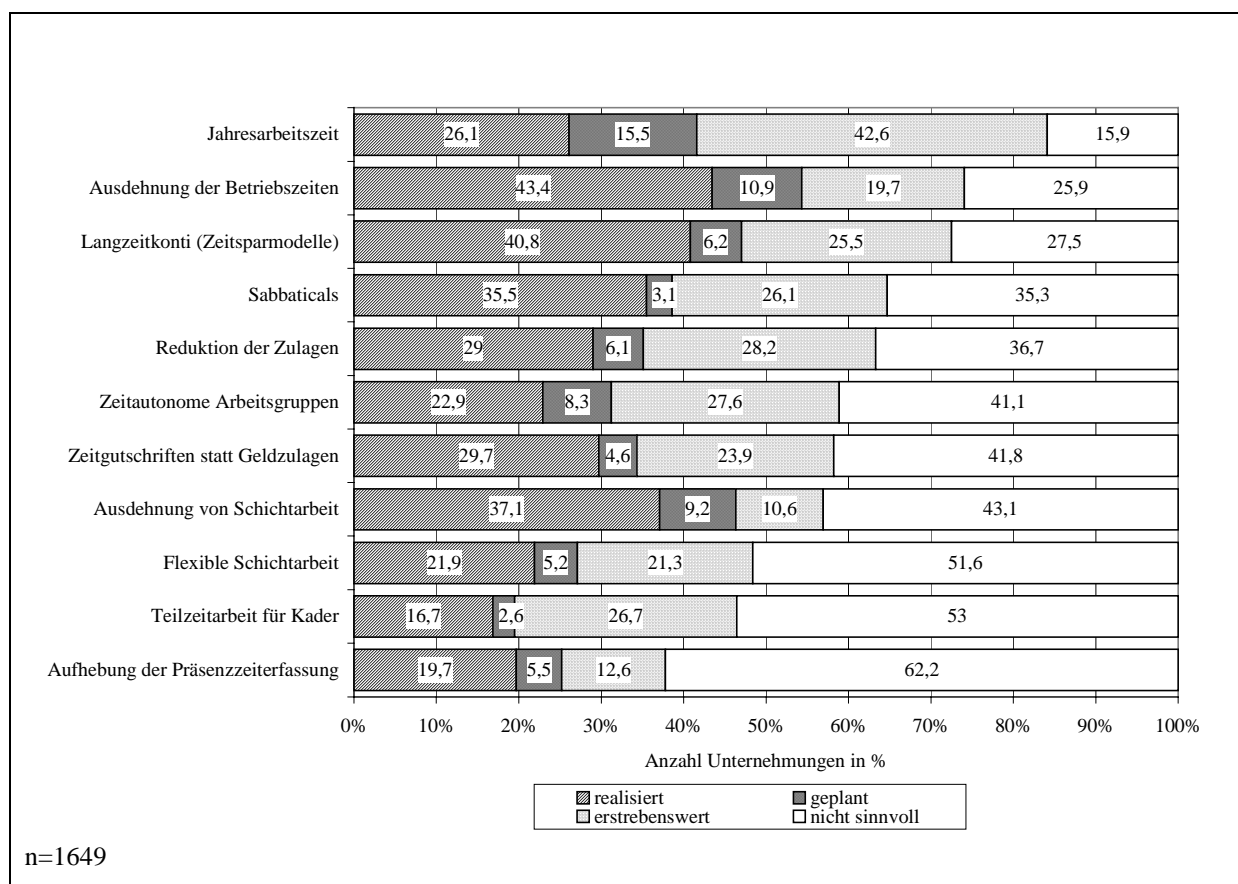


Abbildung 1: Massnahmen und Modelle der Arbeitszeitgestaltung

### Ausdehnung der Betriebszeiten erhöht Kapitalproduktivität

Am häufigsten haben die befragten Unternehmungen eine *Ausdehnung der Betriebszeiten* (gesamte Aktivitätszeit der Unternehmung) vorgenommen und damit eine wichtige Voraussetzung für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten geschaffen: die Entkoppelung von individueller Arbeitszeit und Betriebszeit. 43% haben diese Massnahme bereits realisiert, bei weiteren 11% ist sie geplant. In der Industrie ist die Anzahl Nennungen etwas höher als in Dienstleistungsunternehmen; grössere Unternehmen führen eine Ausdehnung der

Betriebszeiten deutlich häufiger durch als kleinere. Die Gründe für diese Massnahme sind offensichtlich: Die Kapitalintensität pro Arbeitsplatz hat sowohl in der Industrie als auch in Dienstleistungsunternehmen in der letzten Zeit stark zugenommen. Die Unternehmen müssen Maschinen, Geschäftsräume, Arbeitsplatzausstattungen usw. optimal auslasten, um eine hohe *Kapitalproduktivität* zu erreichen. Längere Betriebs- bzw. Öffnungszeiten, Maschinenlaufzeiten, Kundenansprechzeiten usw. bieten hierfür zweckmässige Möglichkeiten.

In eine ähnliche Richtung steuert die *Ausdehnung der Schichtarbeit*: Über 46% der befragten Unternehmen haben diese Massnahme bereits realisiert bzw. geplant. Besonders häufig ist dies in der Industrie (insbesondere Chemie und Kunststoffe, Elektrotechnik, Elektronik und Optik usw.) der Fall: Hier geht die Ausdehnung der Betriebszeiten wahrscheinlich oft mit einer Ausweitung der Schichtarbeit einher. In Dienstleistungsunternehmen (insbesondere Banken und Versicherungen) ist Schichtarbeit weit weniger verbreitet, obwohl ebenfalls relativ häufig die Betriebszeiten ausgedehnt werden. Die längeren Betriebszeiten werden dort offensichtlich mit anderen Arbeitszeitmodellen aufgefangen (z. B. mit variablen Arbeitszeitmodellen, d. h. Gleitzeitmodellen ohne Blockzeiten).

### **Bessere Nutzung der Betriebszeiten durch flexible Schichtarbeit**

In Bereichen mit verlängerten Betriebszeiten kann eine Unternehmung die ursprünglichen Schichtmodelle (vor allem bei Unternehmen mit Einschichtmodellen) durch *Schichten mit kürzerer Dauer* (Teilzeitschichten) ersetzen oder ergänzen. Sie kann zum Beispiel eine halbe Schicht vor oder nach einer Tages-Vollzeitschicht einfügen, um mehrere Schichten hintereinander laufen zu lassen und die Betriebszeiten besser zu nutzen (vgl. Abbildung 2).

Laut den Daten der Studie haben bereits rund 22% der befragten Unternehmen flexible Schichten mit unterschiedlicher Dauer realisiert. In weiteren 5% der erfassten Unternehmen sind sie geplant. Rund ein Fünftel hält sie für erstrebenswert. Erwartungsgemäss sind an der flexiblen Schichtarbeit vor allem Industrieunternehmen interessiert. Nur knapp 40% der antwortenden Dienstleister haben flexible Schichten entweder umgesetzt, geplant oder realisiert.

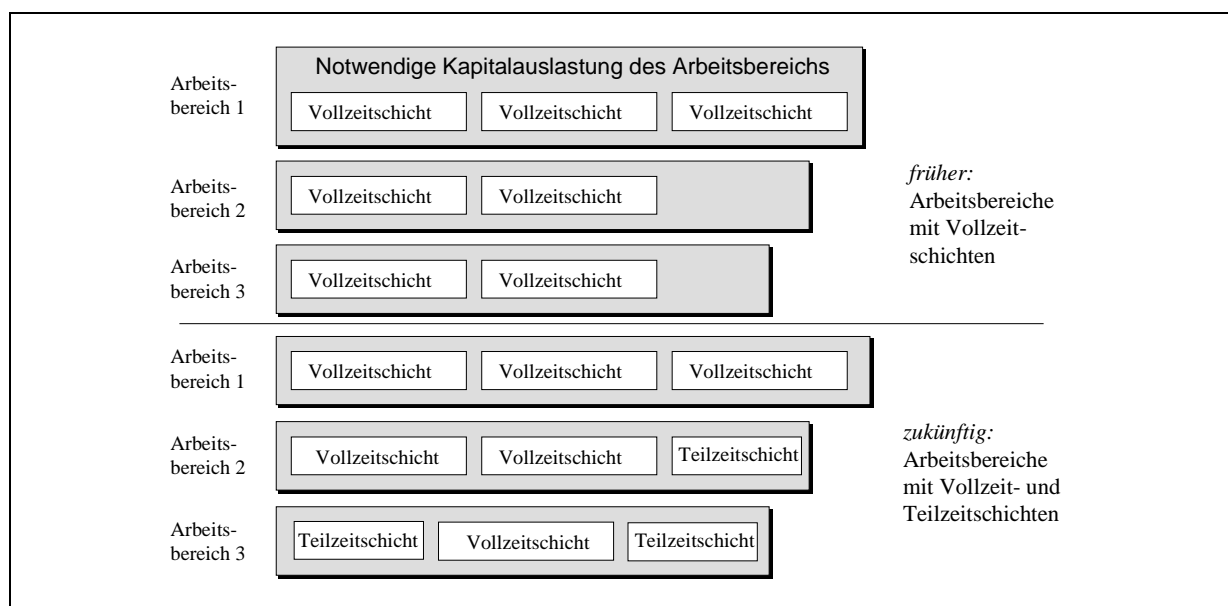


Abbildung 2: Flexible Teilzeitschichten

### Jahresarbeitszeit verlängert den Bezugszeitraum

Im weiteren stossen *Jahresarbeitszeitmodelle* in der Schweiz auf relativ grosses Interesse. Diese zeichnen sich durch eine *Soll-Arbeitszeit* aus, welche die Unternehmung mit den Mitarbeitenden jährlich neu vereinbart. Das Arbeitszeitpensum basiert auf einem *durchschnittlichen wöchentlichen Beschäftigungsverhältnis*, von dem in einer festgelegten Bandbreite abgewichen werden kann. Die Berechnung der Netto-Soll-Jahresarbeitszeit richtet sich nach der durchschnittlich zu leistenden wöchentlichen Arbeitszeit und der Anzahl Arbeitstage pro Jahr. Dadurch kann die Verteilung der Arbeitszeit dem Auftragsvolumen angepasst werden, um die Kapazitäten optimal zu nutzen. Je nach betrieblichen Bedürfnissen können sich Phasen mit tiefen und hohen wöchentlichen Arbeitszeitpensen abwechseln, die Entlohnung bleibt unverändert (vgl. Abbildung 3).

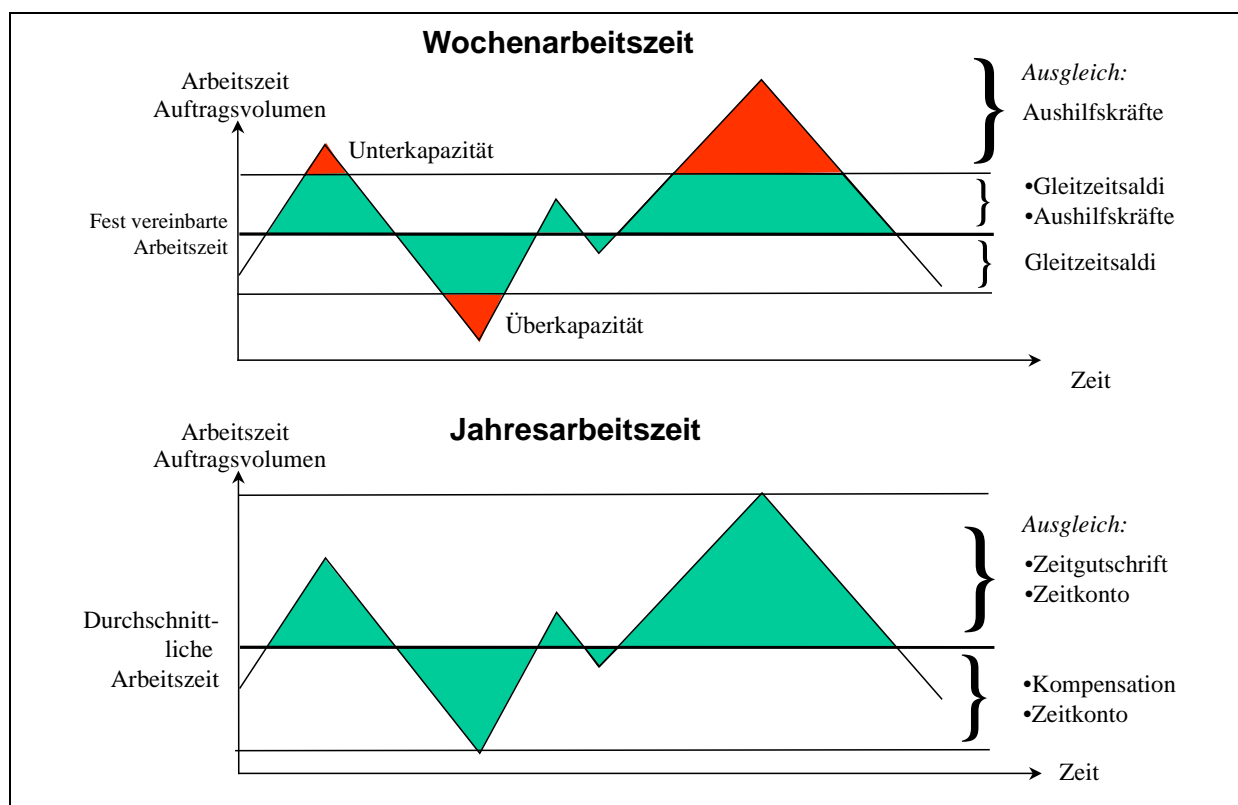


Abbildung 3: Jahresarbeitszeit und Wochenarbeitszeit im Vergleich

Jahresarbeitszeitformen sind bei über einem Viertel der befragten Unternehmungen bereits realisiert und bei 15% geplant. 43% halten sie für erstrebenswert. Nur 16% bezeichnen sie als nicht sinnvoll. Das Interesse an diesem Modell ist in der Industrie leicht höher als in Dienstleistungsunternehmungen.

### Langzeitkonti eröffnen neue Perspektiven in Richtung Lebensarbeitszeit

Die Idee der Jahresarbeitszeit ist es, dass die Beschäftigten den vereinbarten Soll-Wert innerhalb eines Jahres abarbeiten. Am Ende der Rechnungsperiode wird deshalb in der Regel ein *Zeit-Saldo* berechnet. Es stellt sich nun die Frage, wie die Unternehmung die Arbeitsstunden der Beschäftigten erfassen und steuern soll, damit der Saldo möglichst klein ausfällt. Eine Möglichkeit bietet das *individuelle Zeitkonto*. Die Unternehmung kann den aktuellen Saldo der geleisteten Arbeitszeit regelmässig abfragen und darauf hinsteuern, dass jeder Mitarbeitende am Ende der Periode die vereinbarte Stundenzahl geleistet hat. In der Praxis kann ein Ausgleich des Zeitkontos am Ende der Periode jedoch mit Problemen verbunden sein. Zeitsaldi lassen sich deshalb entweder auf die nächste Periode übertragen oder auszahlen (z. B. als Überzeit).

Das Problem ist nun, dass sich hohe Überstundenansammlungen ansammeln können, falls im nächsten Jahr wieder kein Ausgleich stattfindet. Die Unternehmung kann es umgehen, indem sie den Saldo auf ein separates *Langzeitkonto* überträgt. Mit seiner angesparten Arbeitszeit auf einem

Langzeitkonto kann ein Beschäftigter beispielsweise einen Langzeiturlaub einlösen (Sabbatical) oder seinen Beschäftigungsgrad vor der Pensionierung reduzieren (gleitende Pensionierung), ohne einen Lohnverlust in Kauf nehmen zu müssen. Die Unternehmung erreicht einen flexibleren Umgang mit Auftragsschwankungen, indem sie den Personaleinsatz trotz knapper Kapazitäten langfristig planen kann. Langzeitkonti stellen die Basis für sogenannte *Lebensarbeitszeitmodelle* dar, die durch ihre langfristig ausgelegte Perspektive einen grossen Teil der Berufsbiographie des Menschen einschliessen. Sie kombinieren beispielsweise Unterbrechungen der Erwerbsphase durch Langzeiturlaube (Sabbaticals zur Weiterbildung, Erholung usw.) mit Modellen des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (gleitende und flexible Pensionierung) (vgl. Baillod 1998, S. 12 ff.).

In der Schweizer Praxis erfreuen sich Langzeitkonti *zunehmender Beliebtheit*: Rund 47% der befragten Unternehmungen haben solche Modelle zumindest in einzelnen Fällen bereits realisiert (41%) oder geplant (6%). Weitere 25% halten diese Modelle für erstrebenswert. Zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmungen gibt es keine erwähnenswerten Unterschiede. Werden die deutlich geringeren Werte der realisierten Jahresarbeitszeitmodelle (26%) betrachtet, so muss man den relativ hohen Anteil an Langzeitkonti mit Vorsicht interpretieren: Vermutlich haben einige Befragte ihre bisherigen Gleitzeitkonti in die Angaben einbezogen. Mit Gleitzeitkonti können die Beschäftigten zwar auch Mehrarbeit ansparen, diese zeichnen sich aber durch eine deutlich geringere Langzeitperspektive aus.

### **Sabbaticals und Pensionierungsformen als Lebensarbeitszeitansätze**

Sabbaticals sind *Langzeiturlaube* (ab ca. 3 Monaten) bei vollem, teilweisem oder keinem Lohnausgleich. Das Arbeitsverhältnis wird beibehalten, d. h., Sabbaticalbezüger erhalten nach dem Urlaub eine gleichwertige Anstellung in der Unternehmung. Sabbaticals dienen unterschiedlichen Zwecken: Ausgleich von Auftragsschwankungen, Abfederung saisonal bedingter Überkapazitäten, Sprachaufenthalt, Weiterbildung, Erholung, Tätigkeit in gemeinnützigen Organisationen usw. Bisher boten vor allem Hochschulen und Universitäten ihren Dozierenden Sabbaticals an, um deren Forschungstätigkeit zu unterstützen. Sabbaticals sind aber auch für Unternehmungen und ihre Beschäftigten attraktiv: Damit können die Unternehmungen beispielsweise Perioden mit geringem Auftragsvolumen überbrücken oder den Mitarbeitenden Gelegenheit zur Aus- und Weiterbildung oder Erholung von hohen Arbeitsbelastungen geben. Sabbaticals sind in der Schweizer Praxis zur Zeit noch relativ selten anzutreffen: Laut der Studie haben 36% der befragten Unternehmungen dieses Modell

realisiert. Weitere 3% haben dessen Einführung geplant und 26% halten es für erstrebenswert. Am häufigsten werden Sabbaticals bei grossen Dienstleistungsunternehmen eingesetzt.

Ein weiterer Ansatz zu Lebensarbeitszeitmodellen sind Pensionierungsformen wie die gleitende und flexible Pensionierung: Die *gleitende Pensionierung* stellt eine Abkehr vom zeitpunktbezogenen, abrupten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben dar. Es geht dabei um einen sukzessiven, innerhalb eines längeren Zeitraumes ablaufenden Übergang in den Ruhestand. Im Normalfall reduzieren die Betroffenen ihren Beschäftigungsgrad schrittweise über eine bestimmte Periode hinweg, bevor sie aus der Unternehmung ausscheiden. Bei der *flexiblen Pensionierung* handelt es sich um einen abrupten Ausstieg aus dem Erwerbsleben, wobei die Beschäftigten den Zeitpunkt ihres Übertritts in den Ruhestand selbst wählen können. Die gleitende Pensionierung lässt sich zusätzlich mit einem *vorzeitigen, flexiblen Austritt* kombinieren: Die Betroffenen reduzieren dabei sukzessive ihren Beschäftigungsgrad, bevor sie vorzeitig pensioniert werden. Die Praxis führt oft auch sogenannte *Frühpensionierungen* durch. Im Gegensatz zu gleitenden bzw. flexiblen Pensionierungsformen handelt es sich dabei um ein abruptes vorzeitiges Ausscheiden aus der Unternehmung, wobei der Zeitpunkt des Austritts in der Regel von der Unternehmung festgelegt wird.

### **Reduktion von Zulagen und Zeitgutschriften**

Relativ häufig setzen die befragten Unternehmen auch Arbeitszeitinstrumente ein, um *Lohnkosten* zu sparen: Ein Beispiel dafür ist die *Reduktion von Zulagen* bei Mehrarbeit, Schichtarbeit usw., welche die Unternehmen individuell festlegen können, sofern sie das gesetzlich vorgeschriebene Minimum einhalten. In der letzten Zeit haben insbesondere Industrieunternehmen oft die Zulagen reduziert: Über 70% der in der Studie befragten Industriebetriebe haben diese Massnahme bereits ergriffen, geplant oder halten sie zumindest für erstrebenswert. Bei Dienstleistungsunternehmen sind es lediglich rund 50%. Ein weiteres Instrument ist der *Ersatz von Geldzulagen durch Zeitgutschriften*: Unternehmen können Geldzulagen bei Bedarf auch in Zeiteinheiten umrechnen und diese als *Zeitgutschriften* <auszahlen>. Zeitgutschriften lassen sich beispielsweise in Form von Kompensationen stunden-, tage-, wochenweise usw. einlösen. In der Praxis spielen diese Zeitgutschriften eine relativ wichtige Rolle: Knapp 70% der befragten Unternehmen haben diese Option bereits realisiert oder geplant bzw. halten sie für erstrebenswert.

### **Skepsis gegenüber bestimmten Arbeitszeitmodellen**

Die Untersuchung zeigt, dass ein bedeutender Anteil an Schweizer Unternehmungen Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten umsetzt oder deren Umsetzung zumindest plant. Gleichzeitig wird aber auch ersichtlich, dass relativ viele Unternehmungen solchen Massnahmen mit Skepsis gegenüberstehen. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es sich um Arbeitszeitmodelle handelt, deren Umsetzung oft von Vorurteilen oder Emotionen begleitet wird: Noch gelten beispielsweise häufig lange Präsenzzeiten bei Führungskräften als Beweis für deren besonderes Engagement für die Unternehmung. In diesem Kontext erstaunt es nicht, dass über 50% der befragten Unternehmungen die Realisierung von *Teilzeitarbeit für Führungskräfte* als nicht sinnvoll erachten.

Ebenfalls selten sind Arbeitszeitmodelle anzutreffen, die den Beschäftigten eine hohe Zeitautonomie gewähren und damit einen grossen Teil der Verantwortung über die individuelle Arbeitszeit übertragen. Ein Beispiel dafür sind *zeitautonome Arbeitsgruppen*: Hier entscheiden einzelne Arbeitsgruppen frei und eigenverantwortlich über die Verteilung ihrer Arbeitszeit. Dabei wird ein zuvor bestimmtes Zeitbudget autonom unter den einzelnen Gruppenmitgliedern aufgeteilt und von ihnen verwaltet. Die Gruppe (als Gesamtheit) hat sich in der Regel an bestimmte Anwesenheitszeiten oder an Mindestarbeitszeiten zu halten, um die Funktionsfähigkeit der Abteilung zu gewährleisten. Zeitautonome Arbeitsgruppen kommen in der Schweizer Praxis noch relativ selten vor: Rund 23% der in der Studie befragten Unternehmungen wenden sie an. Weitere 8% planen die Einführung, und rund ein Viertel der Unternehmungen hält sie für erstrebenswert. Am häufigsten wird das Modell in Grossunternehmungen eingesetzt, und dies ungefähr ebenso oft in der Industrie wie im Dienstleistungssektor.

### **Bedeutende Herausforderungen an die Führungskräfte**

Die Arbeitszeiten beinhalten ein Flexibilisierungspotential, das die Schweizer Praxis weiter ausschöpfen sollte. Dabei werden *hohe Herausforderungen* an die Unternehmung und an die Beschäftigten gestellt. Eine Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (vgl. Blum 1999, S. 245 ff.) bei über 900 zufällig ausgewählten Personalverantwortlichen (nach Branchen geschichtete, proportionale Zufallsauswahl) hat diese Frage näher untersucht: Die Herausforderungen bestehen vor allem in der Bewältigung eines höheren Koordinationsaufwands, der Verbesserung von Informationsfluss und Kooperation und im Abbau von Ängsten vor höheren Anforderungen an die Personalführung. Der höhere Koordinationsaufwand und die Verbesserung des Informationsflusses dürften auf

ein typisches *Anfangsproblem* zurückzuführen sein, das nach Ablauf einer Erprobungsphase durch verschiedene Massnahmen gelöst werden kann (z. B. durch vermehrte Absprachen mit den Betroffenen, durch institutionalisierte Sitzungen usw.). Ängste vor höheren Anforderungen an die Personalführung sind häufig auf Fähigkeits- oder Willensbarrieren bei den Führungskräften zurückzuführen: Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle verlangt vom Kader oft Fähigkeiten, die vorher zur Aufgabenerfüllung nicht notwendig waren (z. B. Anwendung der ergebnisorientierten Führung auf der Basis von Zielvereinbarungen aufgrund geringerer Kontrollmöglichkeiten).

Durch ausgewählte *Begleitmassnahmen* im Bereich *Personalentwicklung* (z. B. Coaching der Führungskräfte) und gezielte *Information* der Betroffenen können solche Ängste abgebaut und entsprechende Qualifikationen aufgebaut werden. Im weiteren sind die *Anreizstrukturen* zu überprüfen, die eine sinnvolle Nutzung der neu gewonnenen Freiräume fördern sollten (z. B. durch variable, auf arbeitszeitorientierten Messgrössen beruhende Entlöhnungssysteme). Ein zweckmässiges *Arbeitszeitcontrolling* (z. B. mit Kennzahlensystemen) stellt schliesslich die Erfolgskontrolle der Modelle und Begleitmassnahmen sicher. Zum Erfolg können flexible Arbeitszeitmodelle nur dann führen, wenn deren Einführung *systematisch geplant* und in ein Konzept mit wohlabgestimmten *organisatorischen und personalwirtschaftlichen Komponenten* integriert werden. Es sind also *individuelle, betriebspezifische und integrierte Lösungen* notwendig.

Wie werden aber solche betriebspezifischen Lösungen erarbeitet? Wie können die neuen Modelle ihre Vorteile ausspielen? Der folgende Leitfaden geht auf diese Fragestellung näher ein.

## **2. Einführung neuer Arbeitszeitmodelle – ein Leitfaden**

Neue Arbeitszeitmodelle sind *Sozialinnovationen*, die vielfältige Änderungen mit sich bringen und Widerstände bei den Betroffenen auslösen können. Widerstände lassen sich meistens auf Ängste vor Neuerungen, Überforderung, Verlust von lieb gewonnenen Gewohnheiten, veränderte Arbeitsabläufe usw. zurückführen. Damit die Modelle ihre positive Wirkung entfalten können und auf Akzeptanz bei den Betroffenen stossen, muss eine Unternehmung die Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle systematisch planen.

Eine zu detaillierte Schematisierung von Entwicklungs- und Einführungsprozessen hat aber den Nachteil, dass sie *deren Dynamik einschränkt*. In der betrieblichen Praxis durchlaufen die Entscheidungsträger häufig viele Umwege, bevor sie ans Ziel kommen. Dennoch kann man

typische Vorgehensschritte und Begleitmassnahmen zur Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle identifizieren. Hier wird deshalb eine mögliche Strategie *in neun Schritten* vorgestellt (vgl. Abbildung 4) (vgl. Blum/Zaugg 1999, S. 157 ff.).

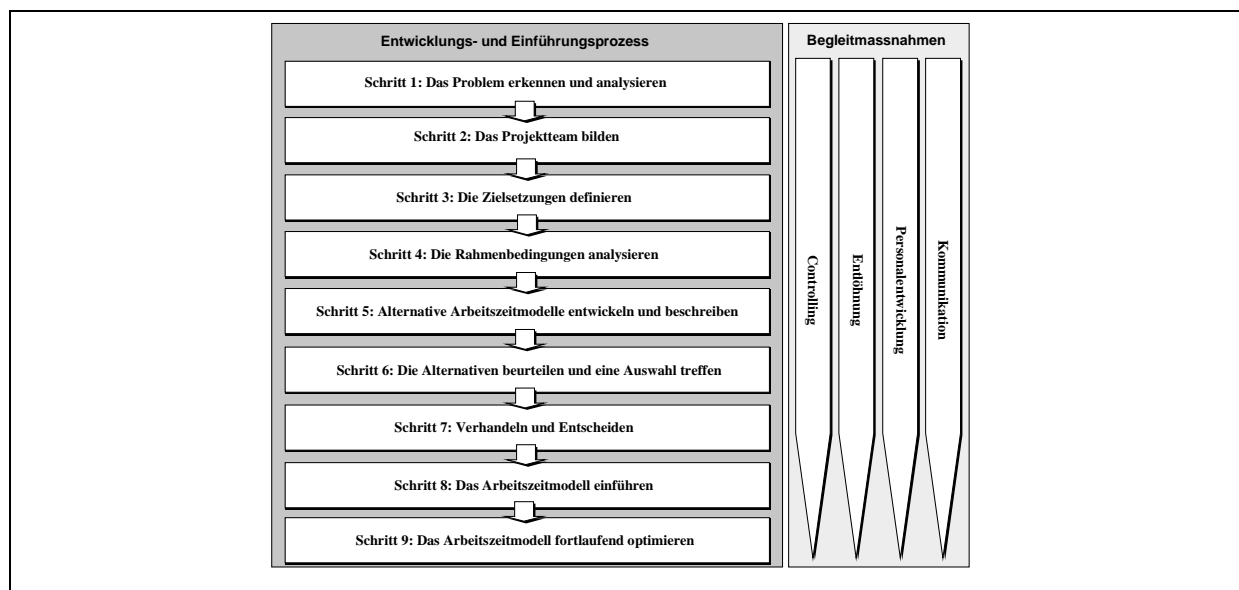


Abbildung 4: Neun Schritte zur Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle

Es wäre aber wenig erfolgversprechend, die vorgeschlagene Strategie als ‹Kochrezept› in 9 Schritten zu verstehen. Die einzelnen Phasen sind *nicht eindeutig voneinander abgrenzbar*, und es können an verschiedenen Stellen Rückkopplungen auftreten. Die Strategie kann aber *Handlungshinweise* geben, die an die jeweilige betriebliche Situation angepasst werden sollte.

Parallel zur Entwicklung und Einführung der Arbeitszeitmodelle sollte man personalwirtschaftliche *Begleitmassnahmen* im Bereich Controlling (Analyse von Kennzahlen), Entlohnung, Personalentwicklung (z. B. Schulung, Coaching) und Kommunikation einsetzen, um die Wirksamkeit der Modelle zu verbessern. Im Rahmen dieses Artikels konzentrieren wir uns auf die neun Schritte im Entwicklungs- und Einführungsprozess.

### Schritt 1: Das Problem erkennen und analysieren

Der erste Schritt im Entwicklungs- und Einführungsprozess neuer Arbeitszeitmodelle besteht in der

- klaren *Identifikation und Kommunikation* des Problems bzw. des Handlungsbedarfs sowie
- in der *Analyse seiner Auswirkungen* auf das betriebliche Geschehen.

Als Begleitung durch diesen Prozess dient ein sogenannter *«Schwachstellenkatalog»*: Die Entscheidungsträger bereiten ein Kategorienschema vor, das sie mit Kommentaren und Wertungen versehen, die ihnen aus der betrieblichen Erfahrung heraus bekannt sind. Das Schema enthält beispielsweise die folgenden Kategorien: Organisation der Arbeitsabläufe, Gestaltung der Ansprechzeiten, Auslastung der maschinellen und personellen Kapazitäten oder Kosten von Aushilfskräften. Der Schwachstellenkatalog hilft, die Probleme und den Handlungsbedarf zu erfassen und übersichtlich zu kommunizieren. Erst, wenn alle Akteure (Geschäftsleitung, Linienvorgesetzte, Personalabteilung) den Handlungsbedarf auch als solchen erkannt und akzeptiert haben, können sie gemeinsam nach einer von allen getragenen Lösung suchen.

Der Handlungsbedarf, der zur Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle führt, basiert in der Regel auf

- aktuellen oder zukünftig zu erwartenden *personellen Überkapazitäten* in einer bzw. mehreren Organisationseinheiten und/oder
- auf einem *klaren Bedürfnis der Unternehmung bzw. des Personals* nach einer Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit und/oder
- auf dem Ziel, die *Arbeitsproduktivität* einzelner Organisationseinheiten zu verbessern.

Voraussetzung für die Entwicklung und Einführung passender neuer Arbeitszeitmodelle ist eine differenzierte Analyse der zukünftig benötigten *personellen Kapazitäten*: Die Unternehmung muss sich dabei fragen, welcher Personalbestand bei wechselndem Arbeitsanfall am zweckmässigsten ist. Mit einer umfassenden *Personaleinsatzplanung* lassen sich die überkapazitären Stellen genau erfassen. Die relevante Messgrösse für eine solche Personaleinsatzplanung sind die für einen bestimmten Output *benötigten Arbeitsstunden und Qualifikationen*. Die Anzahl an Mitarbeitenden (*«Köpfe zählen»*) ist nicht mehr relevant, da unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse möglich sind. Ein fortschrittliches Personal- und Arbeitszeitmanagement geht somit vom benötigten Output aus, ermittelt die zu dessen Produktion erforderlichen Arbeitsstunden und Qualifikationen und leitet daraus den optimalen Personaleinsatz ab, aufgeschlüsselt nach Tag, Woche, Monat usw.

Mit der Personaleinsatzplanung kann die Unternehmung auch personelle Über- oder Unterkapazitäten berechnen. Oft sind personelle Überkapazitäten nämlich direkt auf eine unzureichende Arbeitszeitgestaltung zurückzuführen. Häufig entdeckt man in Unternehmungen die folgenden Probleme:

- *Auftragsschwankungen* führen zu einem Personaleinsatz, der nicht auf die durchschnittliche effektive Auslastung ausgerichtet ist, sondern beispielsweise auf Spitzenkapazitäten. Hierdurch entstehen hohe Lohnstückkosten, die nur dann tief gehalten werden können, wenn eine optimale Auslastung des Personals existiert. Konkret heisst das, dass die Mitarbeitenden entweder im eigenen Bereich genügend Arbeit finden oder in überlasteten Abteilungen aushelfen können.
- Die *Auslastung* der Mitarbeitenden, d. h. der Nutzungsgrad der Arbeitszeit, ist zu gering (z. B. durch lange Leerzeiten bei Maschinen). Dadurch entstehen u. a. hohe stückbezogene Kapitalkosten und eine relativ geringe Arbeitsproduktivität.
- Die *Zeitautonomie* der Beschäftigten ist zu gering. Hieraus resultieren negative Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft.

## **Schritt 2: Das Projektteam bilden**

Neue Arbeitszeitmodelle entwickelt man am besten in einem *Projektteam*. Dieses sollte aus Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche bestehen, damit die wichtigsten betrieblichen Akteure und Funktionen repräsentiert werden und die erarbeiteten Lösungen ausgewogen sind bzw. auf Akzeptanz bei den Betroffenen stossen. Damit ein Projektteam Kompetenz und Durchsetzungsvermögen besitzt, sollten ein Mitglied der Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, vom Einführungsprozess betroffene Linienvorgesetzte, Mitglieder der Personalkommission und betroffene Mitarbeitende darin vertreten sein. Nur wenn die Geschäftsleitung das Projekt voll unterstützt, hat dieses Umsetzungschancen. Die Grösse des Projektteams hängt von der Komplexität und Tragweite des Problembereiches ab.

Das Projektteam darf aber eine kritische Grösse nicht überschreiten: Bei zu grossen Teams besteht die Gefahr, dass die Mitglieder keine ausreichend hohe persönliche Verantwortung gegenüber der Geschäftsleitung bzw. einem mit der Arbeitszeitgestaltung betrauten «Gremium» wahrnehmen können. Zu grosse Teams können zudem kreative Gruppendiskussionen erschweren und die Entwicklungsphase unnötig verlängern. Dies führt zu hohen Kosten. In der Praxis haben sich Projektteams aus *vier bis sechs Mitgliedern* bewährt. Zur Bearbeitung einzelner komplexerer Fragestellungen lassen sich die Projektteams kurzfristig vergrössern; beispielsweise kann man Workshops mit ausgewählten Betroffenen organisieren. Zur Bearbeitung von Spezialaufgaben können auch Arbeitsgruppen gebildet werden (z. B. Durchführung einer Befragung).

### Schritt 3: Die Zielsetzungen definieren

Das Projektteam definiert die detaillierten *Zielsetzungen* des Projekts und legt ergänzende Terminpläne, Aktivitäten, budgetierte Kosten, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen usw. fest. Dies ist wichtig, da sich ohne detaillierte Zielsetzungen die Arbeit des Projektteams nicht zielgerecht steuern lässt und die gewünschten Erfolge ausbleiben.

Das Projektteam kann die Ziele beispielsweise in einem *Zielfindungsworkshop* mit Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionen erarbeiten. Durch den Einsatz von *Kreativitätstechniken* wie beispielsweise dem *«Brain-Storming»* oder der *«Methode 635»* lässt sich ein breites Spektrum an Zielen erfassen. Diese Ziele muss man anschliessend ordnen, das heisst zu einem *Zielsystem* verknüpfen, das die folgenden Kategorien beinhaltet:

- *Ausserbetriebliche Ziele:* z. B. Verminderung der Jugenderwerbslosigkeit durch Einstellung von Lehrlingen.
- *Betriebliche Ziele:* z. B. Ausgleich von saisonalen Schwankungen.
- *Personelle (d. h. gruppenbezogene und individuelle) Ziele:* z. B. Delegation zusätzlicher Zeitautonomie an die Beschäftigten.

Die Kategorisierung und Verknüpfung der Einzelziele ermöglicht eine *umfassende Zieldefinition*, welche die Ziele der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigt und die *Entdeckung von Zielkonflikten* erlaubt.

Zur Zieldefinition eignet sich unter Umständen auch das sogenannte *«Benchmarking»*: Ziel des Benchmarkings ist die Identifikation kritischer Prozesse und Methoden mit Hilfe einer *Stärken-Schwächen-Analyse*. Hierzu beobachtet und analysiert man hervorragende Prozesse bei anderen Organisationseinheiten oder Unternehmungen und passt diese als Zielgrössen auf die eigene Unternehmung an. Dabei möchte man nicht kritiklos fremde Ideen *«kopieren»*, sondern eine kritische Analyse durchführen. Ideal ist ein Vergleich mit Organisationseinheiten bzw. Unternehmungen, die ähnliche Rahmenbedingungen (z. B. bezüglich Grösse, Auftragsverlauf, Personalstruktur) aufweisen.

Das Benchmarking eignet sich sehr gut zur Festlegung von Arbeitszeitzielen, da allgemeine Daten von Arbeitszeitmodellen anderer Unternehmungen in relativ grossen Mengen und in guter Qualität verfügbar sind (z. B. aus der Tagespresse und aus wissenschaftlichen Publikationen). Die Grenzen des Benchmarkings bestehen darin, dass die zur Beurteilung von Arbeitszeitmodellen notwendigen Detailinformationen nie vollständig vorliegen: Faktoren wie etwa das *Betriebsklima* oder die *Unternehmenskultur* sind nicht oder nur schwer

beobachtbar bzw. messbar. Vernachlässigt eine Unternehmung solche Faktoren, kann dies die Aussagekraft des Benchmarkings erheblich einschränken. Zudem besteht die Gefahr, dass einzelne Modelle oder Prozesse einfach kopiert werden. Modelle aus anderen Unternehmungen bringen aber keinen Mehrwert, wenn sie nicht zur jeweiligen Unternehmungskultur passen. Dieses Problem taucht oft bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle auf, da man auf relativ einfache Weise zu den notwendigen Informationen aus anderen Unternehmungen gelangen kann und auch ‹Modetrends› beobachtbar sind (z. B. Abschaffung der Präsenzzeiterfassung).

#### **Schritt 4: Die Rahmenbedingungen analysieren**

Verschiedene *Rahmenbedingungen* beeinflussen den Entscheidungsspielraum bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle. Die umfassende *Analyse und Beschreibung der Rahmenbedingungen* ist deshalb sehr wichtig. Rahmenbedingungen sind Einflussgrößen, die eine einzelne Unternehmung nur marginal und langfristig beeinflussen kann. Für Arbeitszeitentscheidungen sind sie deshalb als gegeben zu betrachten. Typische Rahmenbedingungen sind beispielsweise *zeitliche Schwankungen im Auftragsvolumen*, die durch das Kundenverhalten (z. B. kurzfristige Termine) oder durch saisonale Einflüsse (z. B. Wetter im Baugewerbe) verursacht werden. Auftragsschwankungen haben u. a. einen Einfluss auf den Bezugszeitraum (Tag, Woche, Monat, Jahr) von Arbeitszeitmodellen. Um die unterschiedlichen Kapazitätsbelastungen auszugleichen, sollte man bei hohen Auftragsschwankungen die Wahl von Jahresarbeitszeitformen in Betracht ziehen. Weitere zu analysierende Rahmenbedingungen sind u. a. Beschäftigungssituation auf dem Arbeitsmarkt, Kundenverhalten, arbeitsrechtliche Aspekte, Aufgaben- und Stellenstrukturen, Qualifikationsniveau und Altersstrukturen.

#### **Schritt 5: Alternative Arbeitszeitmodelle entwickeln und beschreiben**

Die Zielsetzungen und die analysierten Rahmenbedingungen bilden die Eckpfeiler der neuen Arbeitszeitgestaltung, auf denen das Projektteam *alternative Arbeitszeitmodelle* entwickelt. Damit die Modelle klar voneinander abgegrenzt und den Entscheidungsträgern verständlich kommuniziert werden können, muss das Projektteam sie klar definieren und beschreiben.

Als Grundlage für die Beschreibung der Arbeitszeitmodelle können die in Abbildung 5 bzw. Kasten 1 genannten *inhaltlichen* und *formalen Beschreibungskriterien* dienen. Mit Hilfe dieser Kriterien lassen sich Arbeitszeitmodelle umfassend und eindeutig definieren:

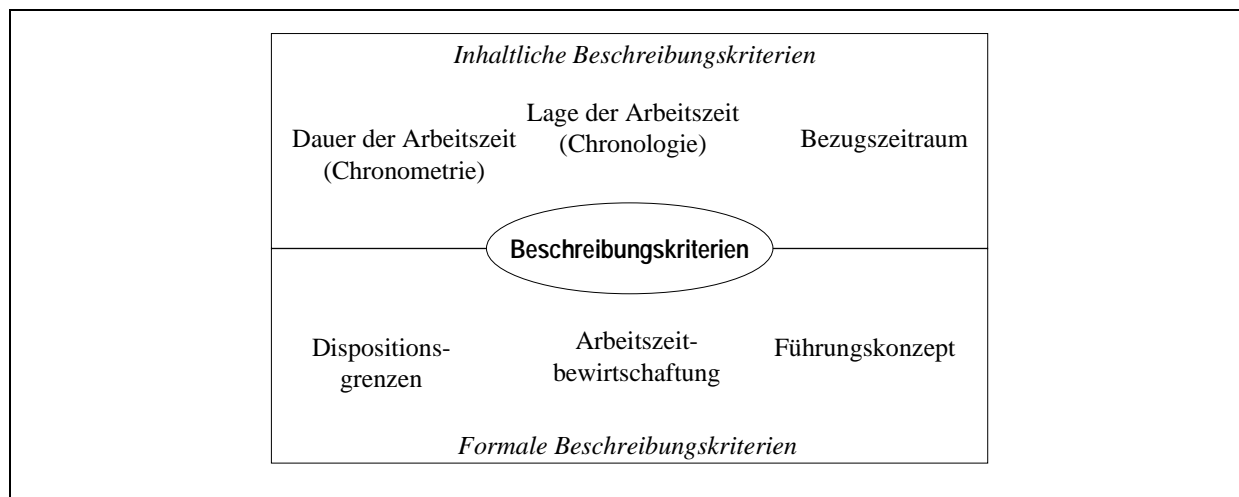


Abbildung 5: Beschreibungskriterien

### **Kasten 1: Beschreibungskriterien**

#### **Chronometrie (Dauer der Arbeitszeit)**

Darunter versteht man die *Dauer* der in einer bestimmten Zeitperiode (z. B. Woche, Monat, Jahr) geleisteten Arbeitszeit. Die chronometrische Dimension wird häufig auch mit Länge, Umfang oder Volumen der Arbeitszeit umschrieben.

#### **Chronologie (Lage der Arbeitszeit)**

Dieses Kriterium entspricht der *Lage* der Arbeitszeit, d. h. der zeitlichen Plazierung der geleisteten Arbeit in einer bestimmten Periode (z. B. Woche). Relevant sind diejenigen Eckpfeiler, welche die *Arbeitszeitverteilung* in der Bezugsperiode festlegen: Mögliche Eckpfeiler sind beispielsweise Ansprech-, Block- und Betriebszeiten.

#### **Bezugszeitraum**

Dieses Merkmal entspricht dem *Zeitrahmen* (Zeitperiode), innerhalb dessen die Arbeitseinsätze geleistet werden können bzw. eine zusammenhängende Arbeitszeitplanung möglich ist. Der Bezugszeitraum kann kurz-, mittel- oder langfristig ausgelegt sein und die gesamte Bandbreite vom einzelnen Tag, über die Woche bis hin zum ganzen Leben umfassen (Lebensarbeitszeit).

#### **Dispositionsgrenzen**

Die Dispositionsgrenzen definieren den Zeitspielraum, innerhalb dessen die Unternehmung und die Beschäftigten von den vereinbarten Arbeitszeitregelungen abweichen können.

#### **Arbeitszeitbewirtschaftung**

Dieses Merkmal beschreibt, in welcher Form die *Präsenzzeiten* erfasst und bewirtschaftet werden. Möglich sind elektronische und manuelle Zeitbewirtschaftungssysteme.

#### **Führungskonzept**

Führungskonzepte sind praxisorientierte Konstrukte aus Regeln, Verfahren und Instrumenten mit umfassendem und normativem Charakter, die eine integrierte Gesamtsicht der Führung von

Unternehmungen anstreben. Sie stellen somit den Rahmen dar, in den Arbeitszeitmodelle eingebettet sind.

### Schritt 6: Die Alternativen beurteilen und eine Auswahl treffen

Nachdem das Projektteam alternative Arbeitszeitmodelle entwickelt und definiert hat, muss es die zweckmässigsten auswählen. Hierzu dienen die in Abbildung 6 bzw. Kasten 2 vorgestellten *Beurteilungskriterien*, welche eine systematische Analyse und Bewertung der alternativen Modelle erlauben. Auf dieser Basis kann das Projektteam eine fundierte Auswahl an bedürfnisgerechten, beschäftigungswirksamen Arbeitszeitformen treffen.

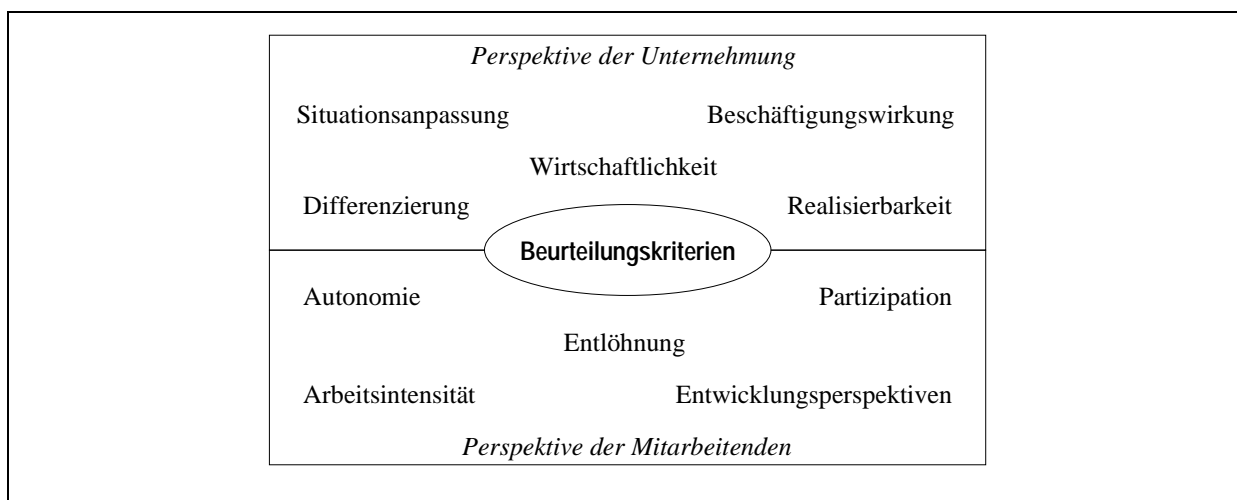


Abbildung 6: Beurteilungskriterien

### Kasten 2: Beurteilungskriterien

#### Situationsanpassung

Die Situationsanpassung beschreibt die *Reaktionsfähigkeit* von Arbeitszeitmodellen auf situationsbedingte Veränderungen im betrieblichen Umfeld.

#### Differenzierung

Die *Differenzierung* zeigt, in welchem Ausmass sich Arbeitszeitmodelle an die Gegebenheiten einzelner *Organisationseinheiten* (z. B. an autonome Unternehmungsbereiche (Profit-Center) und Funktionsbereiche) bzw. *Personen* (ev. Personengruppen bei homogenen Strukturen) anpassen lassen.

#### Beschäftigungswirkung

Dieser Indikator zeigt das Ausmass, in dem das Arbeitszeitmodell eine beschäftigungssichernde oder -erzeugende Wirkung entfalten kann.

#### Realisierbarkeit

Dieses Kriterium beschreibt die Praktikabilität, bzw. die Umsetzbarkeit der Arbeitszeitmodelle.

**Wirtschaftlichkeit**

Dieses Merkmal misst die Kosten/Nutzen-Verhältnisse des Arbeitszeitmodells.

**Autonomie**

Dieses Merkmal definiert den Grad an *Selbst- bzw. Mitbestimmung* (d. h. den Entscheidungs- und Kontrollspielraum) über die Arbeitszeitnutzung und dadurch das Ausmass der individuellen *Planbarkeit* der Arbeitszeitgestaltung. (Vgl. Baillod 1999, S. 52 ff.).

**Arbeitsintensität**

Dieses Mass beschreibt die Intensität der Arbeitszeitnutzung bzw. die Dichte der geforderten Arbeitseinheiten (Arbeitsrhythmen) in einer bestimmten Zeitspanne. Die Dichte der Arbeit wird oft als *Zeitdruck* interpretiert und ist sehr subjektabhängig (d. h. abhängig von Faktoren wie Alter, Qualifikation, Erfahrung usw.). (Vgl. Baillod 1999, S. 55 ff.).

**Partizipation**

Unter diesem Kriterium ist der *Beteiligungsgrad* der Mitarbeitenden an der Konzeption, Einführung und Weiterentwicklung von Arbeitszeitmodellen zu verstehen. Ein hoher Partizipationsgrad fördert i. d. R. die Akzeptanz der Betroffenen und senkt Änderungswiderstände.

**Entwicklungsperspektiven**

Dieses Merkmal beschreibt, ob das Arbeitszeitmodell bei den Betroffenen Veränderungen bezüglich Aufgabeninhalt, Kompetenzen und Verantwortung ermöglicht.

**Entlöhnung**

Dieses Merkmal erfasst das Ausmass der Lohnreduktion bei einer Arbeitszeitverkürzung.

Die in Kasten 2 vorgestellte Auswahl von Beurteilungskriterien ist *nicht abschliessend*. Insbesondere die *Sozialverträglichkeit von Arbeitszeitmodellen* könnte anhand zusätzlicher Kriterien beurteilt werden. Möglichkeiten dazu wären beispielsweise Auswirkungen auf die Gesundheit, auf Familie und Partnerschaft und auf die Teilnahme am sozialen Leben (vgl. Seifert 1995, S. 15 ff.).

**Schritt 7: Verhandeln und Entscheiden**

Das Projektteam diskutiert die zur Auswahl stehenden Arbeitszeitmodelle mit der Geschäftsleitung, den Verantwortlichen der Personalverbände und den Betroffenen (Vorgesetzte und Mitarbeitende). Die Beurteilungskriterien unterstützen dabei die sachliche Argumentation in der Diskussion.

Weiter kann die Akzeptanz der Modelle durch eine geschickte *Verhandlungsführung* steigen, indem beispielsweise die Teilnahme am Modell auf Freiwilligkeit beruht, das neue Modell in

einer Pilotphase getestet wird oder materielle bzw. immaterielle Anreize die Akzeptanz des Modells steigern.

Es empfiehlt sich, die entwickelten Arbeitszeitmodelle in einem *Arbeitszeitreglement* festzuhalten, das den *Handlungsrahmen der Arbeitszeitgestaltung* festlegt und für die gesamte Unternehmung oder zumindest grössere Teile davon gilt. Innerhalb dieses Rahmens können die einzelnen Unternehmungsbereiche die konkrete Ausgestaltung ihrer Modelle vornehmen. Ein solches Reglement enthält neben den *zentralen Eckpfeilern und Bestimmungen* der neuen Arbeitszeitmodelle auch eine klare Definition der *Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen* der Entscheidungsträger (z. B. Regelung der Arbeitszeit-Entscheidungsspielräume der Linienvorgesetzten).

### **Schritt 8: Das Arbeitszeitmodell einführen**

Vor der flächendeckenden Einführung eines Arbeitszeitmodells ist es sinnvoll, in ausgewählten Bereichen einen *Pilotversuch* durchzuführen. Zweckmässig ist auch der *befristete Test* des Arbeitszeitmodells im ganzen Betrieb. Wird das gesetzte Ziel nicht erreicht, kann man zum alten Zustand zurückkehren. Für einen Pilotversuch am besten geeignet sind Bereiche, die sich besonders für die Thematik interessieren, einen grossen Handlungsbedarf aufweisen oder aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften in Frage kommen. Hierbei denken wir beispielsweise an Bereiche mit *besonders hohen personellen Überkapazitäten*. Ideal sind aber auch Abteilungen mit *gut strukturier- und abgrenzbaren Arbeitsabläufen*, da auf diese Weise die Auswirkungen der Modelle auf andere Organisationseinheiten klein bleiben. Dies macht es leichter, eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

Ausgesprochen wichtig ist die *Evaluation* (Erfolgskontrolle) der Arbeitszeitmodelle nach Beendigung der Versuche. Sie kann beispielsweise durch *Interviews*, eine *schriftliche Befragung* der Betroffenen oder durch die *Analyse von Kennzahlen* erfolgen (z. B. Veränderung der Arbeitsproduktivität, Durchlauf- und Lieferzeiten).

Auf der Basis dieser Resultate können die Entscheidungsträger die Arbeitszeitmodelle anpassen, weiterentwickeln und bei Bedarf in allen vorgesehenen Bereichen einführen.

### **Schritt 9: Das Arbeitszeitmodell fortlaufend optimieren**

Um die Modelle an dauernd ändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können, ist nach der Einführung eine *laufende Planung, Steuerung und Kontrolle des Arbeitszeitmanagements*

notwendig. Möglich ist dies beispielsweise mit der Erfassung und Auswertung von arbeitszeitrelevanten *Kennzahlen* wie etwa Maschinenauslastung, Durchlaufzeiten, Termintreue usw. Dazu sollten die entsprechenden Controllinginstrumente (Arbeitszeitcontrolling) entwickelt werden.

Die Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ist ein anspruchsvoller und komplexer Prozess, dessen zeitlicher und finanzieller Ressourcenbedarf nicht unterschätzt werden darf. Mit diesem Einführungsleitfaden möchten wir eine erste Hilfe anbieten, um den Prozess zu strukturieren. Letztendlich entscheidet aber die genaue Analyse der individuellen betrieblichen Situation über die Gestaltung des Entwicklungs- und Einführungsvorgehens.

## **Literatur**

*Bailod, Jürg (1997):* Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme. In: *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*, hrsg. v. Eberhard Ulich, Zürich 1997, S. 29-76

*Bailod, Jürg:* Lebensarbeitszeit: Biographie im Blickfeld. In: *Persorama*, Nr. 2, 22. Jg. 1998, S. 12-17

*Blum, Adrian:* Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, Bern 1999

*Blum, Adrian/Zaugg, Robert J.:* Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle, Chur/Zürich 1999

*Seifert, Hartmut:* Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. In: *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*, hrsg. v. André Büssing und Hartmut Seifert, München/Mering 1995, S. 15-30

## **Angaben zu den Autoren:**

*Adrian Blum, Dr. rer. pol.*

Leiter des Beratungs- und Forschungsbüros POB in Bern und freier Mitarbeiter am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern promovierte er mit einer Dissertation zum Thema „Integriertes Arbeitszeitmanagement“. Seit mehreren Jahren ist er als Berater, Forscher und Autor in den Bereichen Arbeitszeitmanagement, Arbeitsorganisation und Entlohnung tätig.

*Robert J. Zaugg, Dr. rer. pol.*

Oberassistent und Lehrbeauftragter am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern sowie Unternehmungsberater (Ingenio Consulting).

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern promovierte er mit einer Dissertation zum Thema „Personalgewinnung“. Danach folgte eine Tätigkeit als Betriebswirtschafter in einer Kaderfunktion einer Schweizer Grossbank. Seit 1998 arbeitet er an einer Habilitationsschrift.