

DENKMOMENT

Arbeitswelt im Wandel

Datei: F:\NORDWÄRTS\Folio-Artikel\DENKMOMENTE\Arbeitswelt im Wandel\Arbeiten in naher Zukunft ¦ Version 1.3.docx
Erstellt: 27.01.2024 ¦ Geändert: 10.03.2024 ¦ Gedruckt: 10.03.2024

Die jüngere Generation¹ an Arbeitskräften verlangt nach flexibleren Arbeitszeitmodellen. Man kann das gut oder schlecht finden. Doch gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können Unternehmungen mit kreativen Angeboten nur gewinnen, wenn sie sich darauf einlassen. Bereits gibt es solche Firmen.

Die Arbeitswelt hat sich in der Vergangenheit aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen stetig verändert. Gründe waren unter anderem die Technologie oder die gesellschaftlichen Erfordernisse. Der Wandel wird auch künftig weitergehen. Möglicherweise stehen wir heute an der Schwelle zu einem nächsten Sprung, da neue Arbeitszeitmodelle auch in der Schweiz populärer werden. Sie ermöglichen den Mitarbeitenden unter anderem individuelle Arbeitszeitgestaltungen.

Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung

Am häufigsten wird die wöchentliche Stundenzahl reduziert² oder die Wochentage werden von fünf auf vier gekürzt; alles bei gleichem Lohn. Kompensieren lässt sich dies mit höherer Produktivität.

Gemäss einer zweijährlichen Umfrage³ des Personalvermittlers Robert Walters wollen drei Viertel der Berufstätigen in der Schweiz im Jahr 2024 ihren Job wechseln. Vor zwei Jahren waren es noch 18 Prozent. Als Gründe dieser Wechsellust werden schlechte Führung, bessere Karrierechancen und mehr Lohn angegeben. Kündigungen lassen sich unter anderem durch bessere Arbeitsbedingungen vermeiden. Dazu gehören flexiblere Arbeitszeiten.

Eine weitere Studie von Swisslife⁴ zur Frage an die Teilnehmenden, zu wie viel Prozent sie gerne erwerbstätig wären, folgendes: Bei Frauen deckt sich das ideale Pensum mit dem tatsächlich geleisteten, nämlich 62% resp. 63%. Bei den Männern klafft es hingegen auseinander. Das Wunschpensum liegt bei 73%, das tatsächliche bei 87%. Diese Lücke wird sich im Arbeitsmarkt früher oder später bemerkbar machen.

Das anhaltende Vakuum an Fachkräften erfordert daher kreative Lösungen. Fortschrittliche Arbeitszeitmodelle führen zu stärkerer Mitarbeitenden-Bindung, weil die gewonnene Zeit gerade für die jüngere Arbeitnehmerschaft ein hohes Plus darstellt.

Ein historischer Rückblick

Die Arbeitswelt⁵ – das zeigt der historische Rückblick über die letzten 200 Jahre – war stets in Bewegung und wird es bleiben, obwohl bei jeder Arbeitszeitreduktion anfänglich ein starker Gegenwind wehte.

- 1800-1850 betrug die tägliche Arbeitszeit 12-15 Stunden resp. 72-90 Stunden in sechs Tagen.
- 1850-1900 waren es 10-12 Stunden resp. 60-72 Stunden in sechs Tagen
- 1900-1950 waren es 8-10 Stunden resp. 48-60 Stunden in sechs Tagen

¹ Diese jungen Arbeitnehmenden werden als Z-Generation resp. als Post-Millennials bezeichnet. Geboren sind sie im Zeitraum 2000-2010. Sie sind heute zwischen 15- und 25-jährig.

² Am häufigsten wird eine Reduktion von 42 auf 38 Stunden realisiert.

³ 20minuten, 05.01.2024

⁴ Jürgensen, N., Weniger arbeiten, erfüllter Leben., im MAGAZIN Nr. 10-2024

⁵ Historisches Lexikon der Schweiz HLS, Thema Arbeitszeit, Version vom 21.01.2015, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/013910/2015-01-21/> (Abruf 02.02.2024).

- 1950-2000 waren es 8-9 Stunden resp. 40-45 Stunden in fünf⁶ Tagen. Ab 1970 paarte sich die Gleitende Arbeitszeit dazu.

Gegenwärtig beträgt die wöchentliche Arbeitszeit in der Schweiz 42 Stunden. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in den EU-Staaten liegt bei 39.1 Stunden⁷. Zu den Rahmenbedingungen gehören insbesondere die Regelungen rund um die Überstundenkompensation oder -entschädigung.

Zu erkennen ist unter anderem, dass in den vergangenen 200 Jahren trotz der mehr als 50%-igen Wochenarbeitszeitreduktion die Arbeitslosigkeit stets tief gehalten werden konnte. Bemerkenswert ist zudem eine Studie⁸ aus Grossbritannien, wonach die meisten Arbeitnehmenden an einem 8-Stundentag effektiv nur 2 Stunden und 53 Minuten arbeiten.

Gegenüberstellung zweier Arbeitszeitmodelle

Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 42 auf 38 Stunden

Die Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit um rund 10% lässt sich in einigen Organisationen durch verschiedene Massnahmen⁹ problemlos reduzieren. Zum einen können Zeitfallen eliminiert werden (verdichtete Sitzungen, reduzierte Pausen, weniger Unterbrechungen, etc.). Zum anderen sind Optimierungen in der Organisation (einfachere Strukturen) und in den Prozessabläufen (schlankere Prozesse) machbar.

Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von fünf auf vier Tage

Die 4-Tagewoche lässt sich entweder mit oder ohne Arbeitszeitreduktion und in Kombination mit entsprechenden Lohnkürzungen oder bei vollem Lohnausgleich implementieren. Die positiven Effekte sind am größten, wenn die Woche möglichst flexibel ausgestaltet ist.

Im europäischen Vergleich sind die Länder Island, Frankreich, Belgien und Großbritannien Vorreiter der 4-Tagewoche. Die Spannweite der wöchentlichen Arbeitszeit liegt hier zwischen 30 und 36 Stunden. Dabei existieren die drei Varianten (a) gleicher Lohn für weniger Arbeitsstunden und (b) proportionale Reduktion des Lohnes zur verkürzten Arbeitszeit. Als dritte Variante (c) wird gleich viel wie bisher gearbeitet, jedoch bei weniger Arbeitszeit.

Summarische Bewertungen beider Modelle

Die Vor- und Nachteile stammen aus mehreren Studien innerhalb der erwähnten (EU-)Länder. Sie gelten als nicht abschliessend. Teilweise widersprechen sie sich.

Vorteile [Stärken, Chancen]

- Die Wochenstundenreduktion resp. die drei arbeitsfreien Tage führten zu einer besseren Work-Life-Balance und würden sich positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden auswirken.
- Zu beobachten seien weniger Krankmeldungen. Mitarbeitende seien fitter und ausgeruhter.
- Beide Modelle würden mehr Zeit und Freiheit für Hobbys, Familie, soziale Kontakte etc. ermöglichen.
- Es seien weniger ausschweifende Meetings zu beobachten.
- Die teamorientierte Zusammenarbeit in den Unternehmungen gestalte sich qualitativ besser, da sie bewusster angegangen werde.
- Die positiven Auswirkungen auf die Arbeitsleistung seien erfreulich. Feststellbar sei eine höhere Konzentration. „Wer weniger arbeite, sei produktiver“, wird argumentiert.

⁶ Der freie Samstag resp. die 5-Tagewoche fand erst ab 1960 eine grosse Verbreitung.

⁷ Cardinali, A., Reformierung der Arbeitszeit – Eine Machbarkeitsstudie zur Implementierung der 4-Tage-Woche in der Schweiz, 2022.

⁸ <http://tinyurl.com/ybd8jt87> (Abruf 14.02.2024)

⁹ Ergebnisse aus einem Kaderworkshop an einer öffentlichen Institution, Projekt «Zeitfallen», 2023.

- Die Tage seien besser durchstrukturiert und wirken dadurch stressreduzierend.
- Gleicher Lohn bei reduzierter Arbeit wirke sich motivierend und zufriedenheitsfördernd aus.

Nachteile [Schwächen, Risiken]

- Gleicher Lohn für weniger Arbeitsstunden (voller Lohnausgleich) wird teilweise kritisch betrachtet. Das bisherige Arbeitsvolumen müsse durch eine höhere Produktivität verdichtet werden; oder es würde mehr Überzeit generiert.
- Eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden in vier statt fünf Arbeitstagen (Lohn-Kompensationsmodell) führe zu 10 Stunden pro Tag. Das sei zu viel.
- Durch den Wegfall eines Arbeitstages entstünden weniger soziale Kontakte und Interaktivität unter den Mitarbeitenden.
- Die zeitlich geringere Erreichbarkeit gegenüber den Kunden müsse organisatorisch gelöst werden.
- Das gleiche Arbeitsvolumen wie bisher könnte führe dazu, dass die Fehlerquote steige.
- Das Risiko von Kündigungen aufgrund des höheren Arbeitsdruckes könnte zunehmen.
- In der Anfangs- resp. Umstellungsphase müsste eventuell mit höheren Kosten gerechnet werden.
- Arbeitsstrukturen und Arbeitsweisen müssten angepasst werden.

Die Wirtschaft macht es vor

Trotz des Fachkräftemangels¹⁰ gelingt es Betrieben¹¹ und Institutionen, die sich proaktiv wagen, neue Arbeitszeitmodelle einzuführen, sehr gutes (Fach-)Personal zu finden. Die Attraktivität als Arbeitgeberin steigt und führt zu Wettbewerbsvorteilen. Durch die höhere Flexibilität entsteht eine höhere Mitarbeitenden-Bindung, weil die persönlich gewonnene, individuelle Zeit zu höherer Motivation und Arbeitsleistung führt. Diese Entwicklung führt auf dem Arbeitsmarkt zu einer zunehmenden Verdrängungssituation rund um gute Fachkräfte.

Fazit

Das Ziel einer gleichbleibenden Arbeitsqualität besteht unabhängig des gewählten Arbeitszeitmodells; und dies trotz reduzierter Arbeitszeit und mit allenfalls vollem Lohnausgleich. Erfolgreiche Beispiele aus der Wirtschaft zeigen, dass es möglich ist, das Ziel zu erreichen. Der Druck, sich den Bedürfnissen der jüngeren Arbeitnehmerschaft zu stellen, zu prüfen und allenfalls zu pilotieren¹², wird weiter zunehmen. Organisationen jeglicher Art können sich dieser Entwicklung nicht verschliessen.



Autor:
Niklaus Gerber, NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung
www.nord-waerts.com

¹⁰ Laut Economiesuisse fehlen der Wirtschaft bis 2040 rund 431'000 Fachkräfte oder acht Prozent aller heutigen Berufstätigen., 20minuten, 27.06.2023.

¹¹ Aktuelle Beispiele: (1) «Vier Stunden weniger Arbeit: Berner Firma wagt Experiment», Der Bund, 05.01.2024. (2) «Längeres Weekend: Luzerner Firma führt 4-Tage-Woche ein», 20minuten, 15.01.2024.

¹² Eine Testphase mit genauem Tracking von zu bestimmenden Variablen ist sinnvoll, um die Auswirkungen einer Arbeitszeitreduktion deutlich zu erkennen.