



DER HR-DEVELOPER

JUNI 2025
NEWSLETTER **06**

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Zukunft der Arbeit ist flexibler, mutiger und menschlicher: Die Viertagewoche eröffnet neue Perspektiven für Unternehmen und Mitarbeitende. Gerade in einem Land der Teilzeitarbeit wie der Schweiz bietet sich die Chance, Arbeitsmodelle neu zu denken und echte Lebensqualität gemeinsam neu zu definieren. Mehr dazu im ersten Beitrag.

Wer die wahren Gründe für Mitarbeiterfluktuation kennt, kann gezielt gegensteuern und eine Arbeitswelt schaffen, in der Toptalente langfristig bleiben und ihr volles Potenzial entfalten. Der zweite Beitrag zeigt, wo Unternehmen ansetzen können.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Collaboration:
Viertagewoche Seite 1
- Mindset:
Mitarbeiterfluktuation Seite 4
- Corporate Fitness:
New Work Seite 6
- H im HR:
Mentoring Seite 8
- HR-Skills:
HR-Business-Partner Seite 11

Ist Teilzeit die neue Vollzeit? – Umgang mit Teilzeitarbeitenden im Rahmen der Viertagewoche

Was passiert, wenn die Viertagewoche auf das Schweizer Teilzeitmodell trifft? Während international Pilotprojekte laufen, testen auch Schweizer Unternehmen das verkürzte Arbeitsmodell und setzen damit ein Zeichen für neue Arbeitswelten. Doch in einem Land, in dem fast 40% der Erwerbstätigen Teilzeit arbeiten, stellt sich eine zentrale Frage: Wie lässt sich die Viertagewoche mit Teilzeitarbeit vereinbaren?

■ **Von Alessia Pacino, Margaux Hasler, Nadine Haberstich, Natasha Denby, Caroline Straub und Isabelle Zinn**

Ein Team des Instituts New Work am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule ist dieser Frage im Rahmen eines

Forschungsmoduls nachgegangen und hat bei acht Unternehmen, die den Schritt zur Viertagewoche bereits gewagt haben, über-

raschende, naheliegende Erkenntnisse gewonnen.

Nicht einfach weniger arbeiten – sondern effektiver

Die Idee der Viertagewoche klingt verführerisch: Weniger arbeiten bei gleichem Lohn, aber die Produktivität bleibt stabil. Studien zeigen, dass dies möglich ist: Eine Reduktion der Vollzeitarbeitszeit von 100 auf 80% kann sich positiv auf die Produktivität von Mitarbeitenden auswirken, vorausgesetzt, das Modell wird sorgfältig implementiert. Damit eine Arbeitszeitreduktion aber nicht zum Verlustgeschäft für die Unternehmen wird, müssen parallel dazu Prozesse, Arbeitsweisen und Kultur überdacht und effizienter gestaltet werden. Aber was passiert mit Mitarbeitenden, die weiterhin Teilzeit bzw. weniger als 80% arbeiten möchten?



Anzahl Arbeitstage	Modell Fünftagewoche			Modell Viertagewoche		
		% von 100%	h pro Woche*		% von 100%	h pro Woche
5	Vollzeit	100%	42			
4	Teilzeit	80%	33,6	Vollzeit	100%	34–36
3		60%	25,2	Teilzeit	75%	24–27
2		40%	16,8		50%	16–18
1		20%	8,4		25%	8–9

Tabelle: Verteilung wöchentliche Arbeitsstunden im Modell Fünftagewoche versus Modell Viertagewoche

Neukalibrierung von Teilzeit: Wenn 80% plötzlich Vollzeit ist

Um Teilzeitarbeit und die Viertagewoche zusammenzuführen, lohnt sich ein Griff zum Taschenrechner und ein Blick in die befragten acht Unternehmen (siehe Tabelle: Verteilung wöchentliche Arbeitsstunden im Modell Fünftagewoche versus Modell Viertagewoche).

Statt die vom Schweizer Arbeitsgesetz angedachten 42 Stunden (Modell Fünftagewoche) bedeutet die neue betriebliche Vollzeitarbeitszeit je nach Unternehmen nun 34 bis 36 Stunden (Modell Viertagewoche). Was früher 80% Teilzeit war, ist neu 100% Vollzeit. Doch wer genau hinsieht, merkt, dass sich für Mitarbeitende mit einem bisherigen 80%-Teilzeitpensum ein neues Bild ergibt: Ihre Arbeitszeit wird im Modell Viertagewoche je nach Unternehmen zwischen einer bis drei Stunden erhöht. Auch für Mitarbeitende in niedrigeren Teilzeitpensum ergibt sich eine leichte Erhöhung der Stundenzahl.

Verzichten Unternehmen bei Einführung der Viertagewoche jedoch auf eine Lohnreduktion, kommt der Wechsel zum neuen Viertagewoche-Modell sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitarbeitende mit einer Lohnerhöhung von 20% zugute. Klingt nach einer Win-win-Situation für das Unternehmen und die Mitarbeitenden. Vor allem Teilzeitarbeitende nehmen eine Erhöhung der Sollarbeitszeit in Kauf und profitieren von einer überproportionalen Lohnerhöhung. Für das Unternehmen steigt das Arbeitsvolumen und wirkt dem Fachkräftemangel entgegen. Ein Deal, den man nicht ausschlagen kann, denkt man zunächst.

Mitarbeitende arbeiten Teilzeit aus gutem Grund

Doch nicht alle Teilzeitarbeitenden in den acht befragten Unternehmen konnten die erhöhte Arbeitszeit problemlos mit ihrem Alltag vereinbaren. Ob Abholzeiten in der Kita, Präsenztage während Weiterbildungen oder nachlassende körperliche Kräfte – die Gründe für Teilzeitarbeit sind vielfältig und individuell.

Die Antwort der Unternehmen: mehr Flexibilität erlauben statt Einheitslösungen. Denn letztlich bedeutete die Einführung der Viertagewoche schlicht eine Reduktion der Sollarbeitszeit, wie es eine befragte Führungskraft formulierte: *«Es geht nicht darum, vier Tage in der Woche zu arbeiten, sondern die neue Arbeitszeit nach den Bedürfnissen des Mitarbeitenden in Abstimmung mit mir über die Woche neu einzuteilen.»*

Die Mehrheit der befragten Unternehmen reagierte mit individuellen Lösungen und ermöglichte beispielsweise Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen, ihre reduzierte Arbeitszeit weiterhin auf fünf Tage zu verteilen. Auch in den gross angelegten Länderpilotstudien zur Einführung einer Viertagewoche wurden unterschiedliche Modelle der Viertagewoche umgesetzt, wobei sich die Mehrheit der Unternehmen für einen ganzen freien Tag pro Woche entschied.

Alle haben nun die gleichen Voraussetzungen

Betont wurde, dass die Umstellung auf das Modell Viertagewoche gleiche Voraussetzungen für alle schaffe. Vor allem das Zusammenführen der 100%- und 80%-Pensum auf ein neu definiertes Vollzeitpensum vereinfachte die Ressourcenplanung. Diskussionen über

Mitarbeitende mit 80%-Teilzeitpensum bei gleichbleibender Arbeitsbelastung entfielen ebenfalls.

Drei Wege zur Integration von Teilzeitkräften

Im Gespräch mit den acht Unternehmen zeigten sich drei unterschiedliche Vorgehensweisen im Umgang mit Teilzeitarbeitenden:

- «4-Tage-Woche für alle»: Alle Mitarbeitenden, unabhängig vom Pensum, werden proportional in das Modell einbezogen. Die Arbeitszeit und der Lohn werden analog der Tabelle angepasst.
- «Vollzeit oder gar nichts»: Ausschluss niedrigprozentiger Teilzeitarbeitender von den Vorzügen der Viertagewoche. Insbesondere im Umgang mit niedrigprozentigen Mitarbeitenden berichteten die Unternehmen von unterschiedlichen Herangehensweisen. Ein Unternehmen, das sich bewusst gegen die Integration von Mitarbeitenden unter 80% entschieden hat, berichtete: *«Der Hauptgrund lag in der operativen Komplexität: Bei kleiner Teamgrösse ist man stark aufeinander angewiesen, sodass tieferprozentige Pensum, etwa 40 oder 60%, schwer zu koordinieren sind. Zudem ist in der Kundenarbeit ein gewisser Zeitumfang erforderlich, um Projekte effizient betreuen zu können.»*
- «Vollzeit belohnen»: Die meisten Unternehmen versuchen Mitarbeitende zur Aufstockung der Arbeitsstunden auf die neue Vollzeithnorm zu incentivieren. Sie machen die Erfahrung, dass Vollzeit verhältnismässig die attraktivste Vergütung für alle ist.

Es braucht Mut für den Schritt

Alle befragten Unternehmen sind sich einig: Wer die Viertagewoche einführen will, muss bereit sein, gewohnte Strukturen wie zum



Beispiel den Umgang mit Zeit infrage zu stellen. Unsere Ergebnisse zeigen: Es sind nicht technische Hürden, die Unternehmen zögern lassen, sondern die Unsicherheit, ob ein neues Modell wirklich trägt. Doch genau hier beginnt Innovation. Der Mut, alte Routinen zu verlassen, schafft Raum für neue Denkweisen: für mehr Vertrauen, mehr Verantwortung und ein flexibleres Verständnis von Arbeit. Die befragten Unternehmen haben vorgemacht, wie es gelingen kann. Zentrale Elemente des Erfolgs: gute Kommunikation, Vertrauen und ein frühes Einbinden der Mitarbeitenden sowie das Überdenken der Arbeitsprozesse. Konkret bedeutete dies in einem der Unternehmen, auf transparente Abläufe, digitale Tools wie Slack und das sogenannte Pull-and-Push-Prinzip für Wissensmanagement zu setzen. So wurde sichergestellt, dass auch bei versetzten Arbeitszeiten der Informationsfluss nicht abreisst.

Fazit: Flexibilität schlägt Standardlösung – auch bei der Viertagewoche

Wenn die Viertagewoche auf das Schweizer Teilzeitmodell trifft, sind individuelle Lösungen gefragt. Durch die Einführung einer Viertage-

woche bzw. Arbeitszeitreduktion ergibt sich eine neue Ausgangslage auch für Teilzeitarbeitende. Um diese zu incentivieren, mehr Arbeitszeit einzubringen, müssen Unternehmen bisherige Strukturen neu denken. Entscheidend für den Erfolg ist dabei nicht das starre Festhalten an einem Modell, sondern der Mut, Arbeitszeitmodelle flexibel und bedarfsorientiert anzupassen. So entstehen hybride Arbeitszeitformen, die sowohl den Teilzeit- als auch den Vollzeitbeschäftigten und den Unternehmen neue Chancen bieten. Stichwort: Mehr zeitliche Flexibilität für alle und ein höheres Arbeitsvolumen birgt Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., Sinnemann, M.F., 2024, «Die 4-Tage-Woche in Deutschland: Erste Ergebnisse des deutschen Pilotprojekts zur Arbeitszeitreduzierung», Intraprenör, Berlin, DE.

Schor, Juliet B., Wen Fan, Orla Kelly, Guolin Gu, Tatiana Bezdenzhnykh, Niamh Bridson-Hubbard. (2022), «The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay», Four Day Week Global, Auckland, NZ. www.bfh.ch/de/forschung/referenzprojekte/4-tage-woche

AUTORINNEN



Alessia Pacino, Margaux Hasler, Nadine Haberstich und Natasha Denby sind Masterabsolventinnen in Digital Business Administration an der Berner Fachhochschule Wirtschaft mit einem Interessenschwerpunkt auf HR-Themen rund um New Work.



Caroline Stra10ub ist Professorin für Personalmanagement am Institut New Work an der Berner Fachhochschule Wirtschaft mit einem Interessenschwerpunkt auf neue Arbeitsformen. Sie begleitet Unternehmen bei der Implementierung der Viertagewoche.



Isabelle Zinn ist Professorin für Diversity, Equity & Inclusion am Institut New Work an der Berner Fachhochschule Wirtschaft mit einem Interessenschwerpunkt auf neue Arbeitsformen.

Persönlichkeit im Arbeitskontext



B. Hell / K. Päßler

O-PER-A

Occupational Personality Assessment

Mit O-PER-A erfassen Sie für den Arbeitskontext grundlegende Persönlichkeitsmerkmale. Der Persönlichkeitstest wurde eigens für Personalauswahl, -entwicklung sowie die Karriereberatung entwickelt und an zahlreichen beruflichen Kriterien validiert. Dabei berücksichtigt O-PER-A die Modellannahmen etablierter Persönlichkeitsmodelle (u.a. Big Five) und integriert Erkenntnisse rund um die Eigenschaften der Dunklen Triade (Narzissmus, subklinische Psychopathie, Machiavellismus) und des

H-Faktors des HEXACO-Modells (Ehrlichkeit/Bescheidenheit).

Test komplett

Best.-Nr. 03 238 01

EUR 370,00 / CHF 415.00 (zzgl. ges. MwSt.)

Digital

Testkit inkl. 10 Nutzungen und digitalem Manual

Best.-Nr. H566401

EUR 840,00 / CHF 942.00 (zzgl. ges. MwSt.)

Jetzt
bestellen!