

**ARBEITSZEITMODELLE.** Angestellte wünschen sich immer öfter ein Teilzeitpensum, um Beruf, Familie und Freizeit besser zu vereinen. Expertin Marianne Breu erklärt, wie die Schreinerbranche dem Wunsch nach flexibleren Arbeitszeitmodellen nachkommen könnte.

## Freiheiten fördern die Motivation



Marianne Breu,  
Pädagogin, Soziologin  
und Laufbahncoach  
im Gespräch.

Bild: Nicole D'Orazio

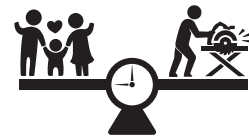
**SCHREINERZEITUNG: Die Arbeitswelt erlebt einen Umbruch. Wie sehr haben sich Ihrer Meinung nach die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden verändert?**

**MARIANNE BREU:** Die Arbeitswelt hat sich tatsächlich stark verändert. Man unterscheidet zwischen der Veränderung des Arbeitsmarktes und jener der Gesellschaft. Der Markt hat sich von der Industrialisierung zur beginnenden Digitalisierung, zur Globalisierung und zum Einsatz künstlicher

Intelligenz und Robotik gewandelt. Die Baubranche ist davon weniger stark betroffen als zum Beispiel der Dienstleistungssektor. Betroffen sind aber auch Schreinerbetriebe. Es fragt sich, welche Tätigkeiten und Arbeitsplätze es künftig überhaupt noch geben wird, beziehungsweise welche neuen Tätigkeiten entstehen werden.

**Und inwiefern hat sich die Gesellschaft gewandelt?**

Vielen Arbeitnehmenden ist heute ihre Zeit viel wert, nicht nur das Geld. Die Work-Life-Balance hat an Bedeutung gewonnen. Die Karrierepfade verlaufen zudem nicht mehr gradlinig. Mehrere Wechsel der Arbeitsstelle sind normal geworden. Junge Leute wollen mehr mitbestimmen, was zu Konflikten mit dem Patron führen kann. Grundsätzlich kann man sagen, dass die Arbeitswelt nicht mehr gleich wie früher funktioniert. Stark verändert haben sich auch die Rollen



von Mann und Frau in unserer Gesellschaft. Frauen wollen trotz Familie berufstätig bleiben, was die Männer und Arbeitgeber fordert. Der Ruf nach flexiblen Arbeitszeitmodellen wird auch daher immer grösser.

### Welche Formen von flexiblen Anstellungsbedingungen gibt es? Und welche sind für die Schreinerbranche geeignet?

Man kann die Arbeitszeit auf zwei Arten flexibilisieren: Man verändert entweder die Dauer der zu leistenden Arbeitszeit – zum Beispiel Teilzeit oder Arbeitszeit verteilt auf die Woche oder das Jahr. Oder man gestaltet deren Lage offener, zum Beispiel durch Gleitzeitarbeitsmodelle.

### Nennen Sie bitte Beispiele.

Eine Schreinerei könnte vorschreiben, dass alle Mitarbeitenden spätestens um 8 Uhr im Betrieb sein müssen. Aber jede und jeder kann früher beginnen. Ein Familienvater würde davon profitieren, wenn er seine Pausen selbst einteilen darf. Dann könnte er ein- oder zweimal in der Woche mit den Kindern zu Mittag essen oder früher Feierabend machen und die Kleinen abholen. Im Sommer, wenn es viele Aufträge zu bewältigen gilt, könnten die Mitarbeiter Mehrstunden leisten und diese in einer weniger stressigen Zeit abbauen. Die Kompensation in Eigenverantwortung würde den Arbeitnehmenden allgemein viele Freiheiten und ein gutes Gefühl ermöglichen. Dabei ist das Vertrauen sehr wichtig. Ein gewisser Spielraum ist somit auch für kleinere Schreinereien realistisch. Die Betriebe müssen ausprobieren, was zu ihnen passt. Ein weiterer

Aspekt ist die Anbindung der Angestellten an ein Unternehmen.

### Was meinen Sie damit?

Ein Betrieb hat vielleicht nicht nur Festangestellte, sondern zieht bei grossen Projekten Freelancer hinzu. In dieser Richtung wird schon viel gemacht, was sowohl den Unternehmern wie auch den Arbeitnehmenden Flexibilität ermöglicht. Mitarbeitende müssen jedoch damit umgehen können, wenn sie kein fixes Pensum garantiert haben. In der Regel arbeiten Freelancer allerdings mehr und sehr motiviert. Diese Form von Arbeitsverhältnissen kann speziell für junge Mitarbeitende interessant sein. Man muss sich aber bewusst sein: Teilzeit zu arbeiten, muss man sich leisten können.

### Inwiefern?

Nicht nur, um die aktuellen Lebenskosten decken zu können, sondern auch, was die Vorsorge anbelangt. Problematisch ist es, wenn insbesondere Frauen ihr Arbeitspensum zugunsten der Familienarbeit reduzieren und diese Auszeit, beziehungsweise die Rückkehr, nicht planen. Eigentlich sollte man Teilzeitarbeit strategisch kalkulieren und ein Budget erstellen. So wie man dies bei einer Weiterbildung tut. Leider passiert es oft, dass Frauen finanziell schlecht dastehen, wenn es zu einer Scheidung kommt. Diese Risiken sollten Mütter und Väter abklären, bevor sie reduzieren.

### Wie lange dauert eine Umstellung auf flexiblere Arbeitsmodelle?

Strukturell lässt sich das schnell ändern. Ein neues Modell ist rasch eingeführt und die Technologien sind vorhanden, zum Beispiel die Zeiterfassung auf dem Handy. Entscheidend ist, wie das gelebt wird, insbesondere von den Vorgesetzten. Wenn man Überzeit kompensieren darf, dies aber niemand aus Angst vor negativen Konsequenzen tut, ändert sich nämlich nichts. Oder wenn jeder weiss, dass Mehrarbeit vom Chef erwartet wird, geht niemand früher nach Hause. Grundsätzlich braucht ein Wandel Zeit. Jeder Betrieb muss sich überlegen, was möglich ist und funktioniert.

### Was raten Sie den Schreiner-Unternehmern in dieser Hinsicht?

Erstens: Agieren und nicht reagieren. Die Zeichen stehen wirklich auf flexibleres Arbeiten. Zweitens: In kleinen Schritten vor-

gehen. Bereits eine kleine Zeitsouveränität kann bei den Angestellten viel Positives bewirken. Ich rate den Unternehmern, es zu wagen, neue Wege zu gehen. Verlieren können sie eigentlich nichts. Im Gegenteil – es ist anzunehmen, dass sie ihre Mitarbeitenden sogar eher halten können und diese motivierter mitarbeiten.

### Welche Vorteile resultieren für Unternehmen, wenn sie flexible Arbeitsmodelle anbieten?

Sie können eine starke Marke als Arbeitgeber entwickeln. Das hat eine gute Ausstrahlung auf dem Arbeitsmarkt und zieht die besten Talente an. Vermutlich auch mehr Frauen. Die Mitarbeitenden sind motivierter und produktiver, wenn sie gehört werden, mitgestalten dürfen und privat weniger unter Druck stehen.

### Gibt es auch Nachteile?

Es ist anfänglich mit einem höheren Koordinations- und Personalaufwand zu rechnen. Es gibt aber gute Programme, die einen dabei unterstützen. Der Aufwand lohnt sich langfristig. Allgemein muss der Umgang mit mehr Freiheit und Entscheidungskompetenz erst gelernt sein. Vielleicht wird das auch mal ausgenutzt. Doch in der Regel pendelt sich das ein. NICOLE D'ORAZIO

Marianne Breu ist eine Referentin am Schreinerforum des Verbandes Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM). Dieses findet am 1. Oktober in Schöftland AG statt. Für Kurztzuschlossene hat es noch wenige freie Plätze. Anmeldung über die VSSM-Website.

→ [www.vssm.ch](http://www.vssm.ch)

#### ZUR PERSON

**Marianne Breu** (55) ist Pädagogin, Soziologin und Laufbahncoach. Ihre Doktorarbeit hat sie zum Thema «Arbeitszeitflexibilisierung und gesellschaftlicher Wandel – eine soziologische Analyse von Ursachen und Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung» verfasst. Sie setzt sich mit dem gesellschaftlichen sowie dem Wandel des Arbeitsmarktes auseinander und beobachtet darin insbesondere die Rolle der Frau. Marianne Breu ist in ihrer eigenen Firma im Bereich Consulting und Personalentwicklung tätig. NDO

→ [www.mariannebreu.ch](http://www.mariannebreu.ch)

#### SERIE LOHN- UND ARBEITSZEITMODELLE

Die Arbeitswelt verändert sich, neue Berufe werden geschaffen, intelligente Programme und Roboter werden eingesetzt, und die Digitalisierung erlaubt ein hohes Tempo. Nur eines blieb unverändert: die 42-Stunden-Woche. Hat das Modell Normalarbeitszeit ausgedient? Wie sieht das Arbeitsmodell der (nahen) Zukunft aus? Welche Ansprüche stellt die neue Generation an die Arbeitswelt? Ist das 80-Prozent-Pensum die neue Vollzeit? Die lose Serie «Neue Lohn- und Arbeitszeitmodelle» geht diesen Fragen nach. NDO

→ [www.schreinerzeitung.ch](http://www.schreinerzeitung.ch)