DER HR-PROFI

JULI-AUGUST 2025
NEWSLETTER **07**

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN

Liebe Leserin, lieber Leser

Teilzeitmodelle sind aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken – bringen jedoch für HR-Abteilungen immer wieder praktische Herausforderungen mit sich. Gerade bei der Arbeitszeiterfassung lohnt ein genauer Blick auf die gewählte Methode.

Der erste Artikel zur Teilzeiterfassung zeigt kompakt und praxisnah die Unterschiede zwischen Zeit- und Wertmethode – mit ihren jeweiligen Tücken und Vorteilen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Beste HR-Grüsse

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Recht: Teilzeit/ Mehrfachbeschäftigung — Seite 1
- HR & Rekrutierung: Candidate Experience — Seite 4
- HR & Kommunikation: Anti-Floskel-Training — Seite 6
- HR & Mitarbeitende: High Potentials — Seite 8
- HR & Kompetenzen: Kompetenzmanagement — Seite 10
- HR-ABC: Kulturwandel — Seite 12

Teilzeitmitarbeitende und Mehrfachbeschäftigte

Das Gesetz unterscheidet nicht zwischen Arbeitnehmenden mit Vollzeitbeschäftigung und Arbeitnehmenden mit Teilzeitbeschäftigung. Entsprechend gelten für alle Arbeitnehmenden grundsätzlich dieselben Regelungen. Dennoch gibt es bei Teilzeitbeschäftigten diverse offene Fragen und Stolpersteine, insbesondere in den Bereichen Zeiterfassung, Ferien und Feiertage, Sozialversicherung sowie bei Mehrfachbeschäftigungen.

Von Marina Hänni und Mauro Rappo

Einführung

Als teilzeitbeschäftigt gelten Arbeitnehmende, welche in einem Pensum unter 100% arbeiten. Was simpel klingt, führt in der Praxis oft zu Problemen. Als Arbeitgeberin empfiehlt es sich daher, einige grundsätzliche Regeln zu befolgen, wie mit Teilzeitbeschäftigten umzugehen ist. Im Folgenden werden diese diskutiert.

Anspruch auf Teilzeitarbeit?

Anders als beispielsweise in Deutschland haben Arbeitnehmende in der Schweiz grundsätzlich kein Anrecht auf eine Teilzeitanstellung oder darauf, ihr vereinbartes Pensum zu reduzieren. Es gilt, was die Parteien vereinbart haben. Eine Arbeitgeberin muss also keine Teilzeitstellen anbieten.

Da Frauen wesentlich häufiger Teilzeit arbeiten als Männer, stellt sich die Frage, ob eine generelle Verweigerung von Teilzeitarbeit eine Diskriminierung im Sinne des Gleichstellungsgesetzes darstellt. Nach dem Gleichstellungsgesetz liegt eine Diskriminierung vor, wenn eine Arbeitnehmerin gegenüber einem Arbeitnehmer aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt wird. Besteht also eine Ungleichbehandlung zwischen einem Mann und einer Frau, kann sich die Frau gegen diese Ungleichbehandlung wehren. Auch unter den Schutz des Gleichstellungsgesetzes fällt die indirekte Diskriminierung, wenn also ein neutral erscheinendes Kriterium zwar auf beide Geschlechter gleich angewendet wird, aber dies de facto zu

einer Benachteiligung eines Geschlechts führt, ohne dass dies sachlich gerechtfertigt wäre.

Ob die generelle Verweigerung von Teilzeitarbeit resp. einer Pensumsreduktion eine indirekte Diskriminierung von Frauen darstellt, da Frauen häufiger in Teilzeitanstellungen arbeiten als Männer, ist höchstrichterlich nicht geklärt. Um Streitigkeiten vorzubeugen, empfehlen wir daher, von einer generellen Verweigerung von Teilzeitarbeit abzusehen.

Zeiterfassung bei Teilzeitmitarbeitenden

Bei Teilzeitarbeit gibt es zwei verschiedene Zeiterfassungsmethoden, die «Zeitmethode» und die «Wertmethode». Beide Methoden sind zulässig, und Arbeitgebende und Arbeitnehmende können sich frei einigen, welche Methode sie bevorzugen.

Zeitmethode

Bei der **Zeitmethode** wird im Zeiterfassungssystem festgelegt, an welchen Tagen der Arbeitnehmer arbeitet und an welchen Tagen er nicht arbeitet. Sollstunden werden im Zeiterfassungssystem nur an jenen Tagen hinterlegt, die als Arbeitstage gelten. An den definierten Arbeitstagen werden die tatsächlich geleisteten Stunden (z.B. 8 h) erfasst, während an den arbeitsfreien Tagen keine Arbeitszeit erfasst wird.

Wertmethode

Die **Wertmethode** hingegen verteilt die wöchentliche Sollarbeitszeit auf eine standardisierte Anzahl von Arbeitstagen (i.d.R. fünf Arbeitstage), unabhängig davon, an welchen Tagen tatsächlich gearbeitet wird. Beispielsweise wird bei einem Teilzeitpensum von 50% die gesamte Wochenarbeitszeit rechnerisch auf fünf Tage verteilt, auch wenn der Arbeitnehmende nur an zwei oder drei Tagen pro Woche arbeitet. Dadurch werden Abwesenheitstage (z.B. Ferien oder Krankheit) anteilig mit einer reduzierten Sollarbeitszeit verbucht. Diese Methode führt dazu, dass die Ist- und Sollstunden erst über einen längeren Zeitraum ausgeglichen werden und nicht täglich übereinstimmen.

Die beiden Methoden im Vergleich

In der nachfolgenden Tabelle werden die Sollarbeitszeiten eines Arbeitnehmers, welcher zu 80% angestellt ist, gemäss dem jeweiligen Zeiterfassungssystem aufgelistet:

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Arbeitstag	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Zeitmethode	8 h	8 h	0 h	8 h	8 h
Wertmethode	6,4 h	6,4 h	6,4 h	6,4 h	6,4 h

Ferien

Wird die Zeit mit der Zeitmethode erfasst, muss der Abeitnehmer, wenn er eine Woche Ferien nehmen will, lediglich vier Ferientage beziehen, während er bei der Wertmethode fünf Ferientage beziehen muss. Bei der Zeitmethode werden die Ferientage daher entsprechend dem Pensum gekürzt, weil nur an den vorgesehenen Arbeitstagen Ferien bezogen werden müssen. Demgegenüber wird der Ferienanspruch bei Anwendung der Wertmethode bei Teilzeitmitarbeitenden nicht gekürzt, allerdings werden pro Ferientag nur die anteilmässigen Stunden gutgeschrieben. Beim Ferienanspruch hat sodann die Zeiterfassung keinen Einfluss, die Stunden werden lediglich rechnerisch anders im Zeiterfassungssystem verbucht.

Feiertage

Bei den Feiertagen gibt es Unterschiede zwischen den Zeiterfassungsmethoden: So spielt es bei der Zeitmethode eine Rolle, auf welche Wochentage die gesetzlichen Feiertage fallen. Fällt ein Feiertag auf den freien Tag, wird an diesem Tag keine Zeit gutgeschrieben. Fällt der Feiertag hingegen auf einen Arbeitstag, wird die Zeit für den ganzen Tag gutgeschrieben. Arbeitnehmende, welche am Montag und Freitag freihaben, können so in der Regel von weniger Feiertagen profitieren, da viele gesetzliche Feiertage fix auf einen Montag oder Freitag fallen (z.B. Karfreitag, Ostermontag, Pfingstmontag). Bei der Wertmethode können Teilzeitmitarbeitende entsprechend ihrem Teilpensum gleich von Feiertagen profitieren wie Vollzeitmitarbeitende. Dies, weil die Feiertage anteilmässig entsprechend dem reduzierten Pensum gewährt werden.

Kurzabsenzen und Krankheitsabwesenheiten

Auch bei den Kurzabsenzen spielt es eine Rolle, ob die Zeit nach der Zeitmethode oder nach der Wertmethode erfasst wird. Bei der Zeitmethode wird die Zeit, in der die Arbeitnehmerin abwesend war für Ereignisse wie Arztbesuche oder Krankheiten, die auf einen gewöhnlichen Arbeitstag fallen, im vollen Umfang gutgeschrieben. Bei der Wertmethode werden die Ereignisse, ungeachtet ob diese auf einen gewöhnlichen Arbeitstag fallen, im Umfang der reduzierten Sollarbeitszeit gutgeschrieben.

Candidate Experience im Praxistest

Wo Rekrutierung scheitert

Eine gelungene Candidate Experience hinterlässt nicht nur bei Bewerbenden einen bleibenden Eindruck, sondern prägt auch das Arbeitgeberimage nachhaltig. Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung gibt es viele: in HR-Schulungen, Leitfäden und Netzwerken. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Dieser Erfahrungsbericht zeigt, warum zwischen Anspruch und Umsetzung oft noch eine deutliche Lücke besteht.

Von Michelle Zumsteg

«Ich kann Ihnen sagen, dass Sie alle notwendigen Kompetenzen mitbringen, am Ende war es einfach ein Gefühl, das zu dieser Absage geführt hat.»

Das war die Begründung, welche in einem Feedbackgespräch nach einer Absage von der potenziell künftigen Führungskraft einer kantonalen Verwaltung genannt wurde. Tatsächlich hat mir dieses Feedback die Absage erleichtert. Die Aussage musste mich annehmen lassen, dass diese Führungskraft nicht nur im Personalauswahlprozess nach Gefühl, statt nach fundierten Kriterien, entscheidet.

Nach fünf Jahren als wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer Hochschule im Bereich HR-Management war es spannend, im eigenen Bewerbungsprozess zu sehen, wie viel von der gelehrten Candidate Experience tatsächlich gelebt wird – das Ergebnis war ernüchternd.

Sein statt scheinen

Zwar hat sich der Fachkräftemangel in der Schweiz im vergangenen Jahr etwas entspannt, er bleibt aber dennoch akut (Fachkräftemangel-Index Schweiz, 2024). Als Folge befassen sich viele Organisationen mit Employer Branding (z.B. Trost, 2014), und eine gute Candidate Experience trägt massgeblich zur Stärkung des Employer Brands bei. Eine Strategie im Sinne einer Employee Value Proposition – als Arbeitgebendenversprechen – zu formulieren und darauf aufbauend Regeln und Prozesse niederzuschreiben, weckt bei den Bewerbenden Erwartungen. Ein Employer Branding bringt der Organisation nichts, wenn die Mitarbeitenden, die die Prozesse umsetzen sollen, sie nicht in ihr Wertesystem integriert haben und sie in der Folge im Berufsalltag nicht leben. Wenn formalisierte Entscheidungen nur eine Innenwirkung haben und der Fokus auf die Kommunikation und den Schein nach aussen gerichtet ist, ohne das Handeln anzupassen, passiert das, was Brunsson (2003) als «organisierte Heuchelei» bezeichnet. Das macht die Employee Value Proposition unglaubwürdig, und daraus resultiert das Gegenteil der ursprünglich positiven Intention: eine schlechte Candidate Experience.

Beispiele einer schlechten Candidate Experience

Die Candidate Experience geht über den Rekrutierungsprozess hinaus. Dieser Beitrag zeigt sie exemplarisch mit Fokus auf die Bewerbendenkommunikation auf. Von der eingangs erwähnten kantonalen Verwaltung habe ich zwei Wochen nach dem telefonischen Feedbackgespräch für dieselbe Bewerbung erneut eine Absage erhalten. Dabei handelte es sich um eine Standardabsage, in welcher mir mitgeteilt wurde, dass der Bewerbungsprozess nun abgeschlossen sei und mein Dossier es leider nicht in die engere Auswahl geschafft habe. Mein Arbeits- und Organisationspsychologinnenherz kennt viel Toleranz für menschliche Fehler. Dennoch: Eine saubere Abstimmung mit der Personaladministration ist unerlässlich.

Bei einer Bewerbung bei einer Kantonalbank streikte das System, sodass ich mein Motivationsschreiben aus technischen Gründen nicht hochladen konnte. Zwar konnte im Bewerbungstool der Status der Bewerbung verfolgt werden, das Tool liess es aber nicht zu, die Bewerbung im Nachhinein zu editieren. Auf telefonische Nachfrage, ob ich das Motivationsschreiben besser per E-Mail nachreichen soll oder ob ich die Bewerbung bevorzugt komplett neu erfassen soll, meinte die zuständige Recruiterin, dass das Motivationsschreiben nicht wichtig sei für sie und ich mir diesen Aufwand sparen könne. Eine Zustellung per E-Mail sei möglich, entgegnete sie, mit dem Zusatz: «Wenn Sie danach besser schlafen können.»

Der technische Bewerbungsprozess in einem Unternehmen in der Gastrobranche verlief einwandfrei, die Kommunikation war hip und persönlich, abgestimmt auf die Unternehmenswerte und grafisch schön untermalt. In der Eingangsbestätigung wurde mir mitgeteilt, dass ich in einigen Tagen, spätestens aber in zwei Wochen, von ihnen hören werde. Auf die Absage «warte» ich bis heute.

Denken Sie jetzt «das könnte bei uns nie passieren, das läuft bei uns alles digital»? Dann halten Sie einen kurzen Moment inne. Alles sind Beispiele von Unternehmen, deren HR-Prozesse aufgrund ihrer Grösse weitgehend