



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Dienstleistungen in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsdienstleistung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie es nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. www.sko.ch

SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO

Postfach
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50
info@sko.ch / www.sko.ch



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

SKO-Ratgeber «Arbeitsmodelle der Zukunft»

Arbeitsmodelle
der Zukunft –
überforderte
Chefs?



karriere.ch
Freude im richtigen Job

SKO-Ratgeber « Arbeitsmodelle der Zukunft » mit Kalaidos FH

Einleitung

Die Zukunft des Arbeitens wird aktuell heiss diskutiert. Studien belegen: Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Treiber sind technologischer, sozialer, ökonomischer und kultureller Wandel. Organisations-, Unternehmens- und Führungsstrukturen ändern sich entsprechend. Das Wie und Wo des Arbeitens ist davon massgeblich betroffen. Die Führungsherausforderung hat sich geändert und bleibt anspruchsvoll.

Vorliegender Beitrag widmet sich zunächst der Darstellung der konkreten Gründe und Bereiche der Veränderungen. Dabei wird insbesondere beleuchtet, wie sich die Wertschöpfung in Unternehmen ändert und resultierend das Arbeiten sowie die Führungsarbeit. Zur Abrundung werden ausgesuchte, in der Praxis bewährte und zunehmend verbreitete Arbeitsmodelle kurz vorgestellt.

Autor: Dr. Nikolaus Storz, Studiengangsleiter & Consultant

Athemia – Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz
nikolaus.storz@kalaidos-fh.ch – www.kalaidos-fh.ch/athemia

Inhalt

1	Arbeitsmodelle der Zukunft – überforderte Chefs: Hintergründe, Fakten und Herausforderungen	2
1.1	Wandel Technologie & Ökonomie	3
1.2	Wandel Technologie & Gesellschaft	4
2	Herausforderungen für Führungskräfte	6
2.1	Zusammenarbeit unabhängig von Ort und Zeit (mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit)	6
2.2	Komplexe, fluide Organisationsformen	8
2.3	Zusammenfassung für Führungskräfte	9
3	Beispiele Arbeitsmodelle	10

1 Arbeitsmodelle der Zukunft – überforderte Chefs: Hintergründe, Fakten und Herausforderungen

Was steckt hinter dem viel diskutierten Wandel der Arbeitsstrukturen und –formen? Die Treiber sind mannigfaltig. Entsprechend tiefgreifend die Veränderungen. Einen Einblick verschafft Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter der SKO mit seinem Beitrag „Warum verändert sich Arbeit und Führung“ vom 12. Mai 2015. Basierend auf der New York Order-Studie „Organisationen im Wandel“ diskutiert er zentrale Veränderungsbereiche inkl. der Implikationen auf die Führungsarbeit.

Auf der Metaebene lässt sich im Wirtschaftsgeschehen neben anderen Entwicklungen eine klare Verlagerung weg von rein ökonomisch geprägter Wertschöpfung hin zu einer Wertschöpfung, die zu einem grösseren Anteil auch sozial geprägt ist, erkennen. Einer Wertschöpfung, die neben ökonomischem Mehrwert unerwünschte soziale Effekte reduziert sowie erwünschte soziale Effekte fördert und so zusätzlich sozialen Mehrwert schafft.

Welches sind die zentralen Veränderungen? Wie beeinflussen diese die Wertschöpfung gesamthaft? Wie ändern sich die Arbeitsstrukturen im Unternehmen und so letztlich auch die Führungsarbeit (= Teil der sozialen Wertschöpfung)?

1.1 Wandel Technologie & Ökonomie

World Wide Web-Wettbewerb

Das World Wide Web hat das Wettbewerbsumfeld in vielerlei Hinsicht nachhaltig transformiert. So ist mittlerweile kaum ein Unternehmen nicht im Web mit seinem Leistungsversprechen vertreten. Dies schafft im Vergleich zum Vor-Internet-Zeitalter eine vielfach höhere Transparenz im Angebots-Nachfrage-Mechanismus. Für viele Unternehmen resultiert daraus reduzierte Prognostizierbarkeit von Märkten und Kunden. Hohe interne Flexibilität sowie rasche Reaktionsfähigkeit auf Marktbewegungen und Kundenanfragen sind erfolgsentscheidend. Beides, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, stellt hohe Anforderungen an Mitarbeiter hinsichtlich Selbstständigkeit, Übernahme von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen.

ICT – Informations- und Kommunikationstechnologien

Die zwischenzeitlich enormen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten haben das Wie und Wo des Arbeitens massgeblich beeinflusst. Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ist problemlos möglich und wird von Arbeitnehmenden zunehmend gerne wahrgenommen. Flexibles Sourcing, Cloud Computing sowie mobile Kommunikationslösungen sind heute Standard in vielen Unternehmen. Die so deutlich erhöhte Flexibilität auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite führt dazu, dass das klassische, hierarchisch getriebene Führungsverständnis nicht mehr funktioniert. Hierarchische Abhängigkeiten sind zugunsten zeitlicher und örtlicher Freiräume zu reduzieren. Das kann letztlich dann funktionieren, wenn Mitarbeiter die Reife haben, dies auch verantwortungsbewusst zu nutzen.

ICT – Vernetzung und Automatisierung

Die Kommunikation zwischen Maschinen, Werkstoffen und Zulieferern funktioniert in der Industrie 4.0 in hohem Masse intelligent, selbstständig und zuverlässig. In Büros wird dieses Kommunikationsniveau nicht in Ansätzen erreicht. Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, wie wenig sich Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Effizienz in den letzten Jahren weiter entwickelt haben. Grundsätzlich wird deutlich: Standardtätigkeiten werden zunehmend automatisiert. Um sich von zunehmend intelligenter Software abgrenzen zu können, sind schnelle Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und Kontextwissen gefragt. Nur so rechtfertigt sich die Ressource Mensch in unserer Arbeitswelt. Nur wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsfreiräume für intrinsisch motiviertes Arbeiten schaffen, können diese entsprechende Fähigkeiten entwickeln.

1.2 Wandel Technologie & Gesellschaft

Demografischer Wandel

Die durchschnittliche Lebenserwartung bei uns steigt. Gleichzeitig fällt die Geburtenrate. Daraus resultieren eine schrumpfende Gesamtbevölkerung sowie eine durchschnittlich ältere Erwerbsbevölkerung. Rechnerisch, das belegen zahlreiche Prognosen, wird es so über kurz oder lang einen Engpass an Fachkräften geben. Das Ringen um Arbeitskräfte bzw. um die besten Arbeitskräfte ist eröffnet. Arbeitgeber müssen sich zunehmend ins Zeug legen, um für Arbeitskräfte attraktiv zu sein. Dabei spielen Aspekte der Zusammenarbeit eine zunehmend wichtige Rolle. Gerade Führungskräfte sind gefragt, wenn es darum geht, Kultur und Zusammenarbeit positiv zu prägen.

ICT – „Always on“

Ein Grossteil der Bevölkerung ist „always on“ (Abkürzung für always online = immer online). Oft in Form permanenter Erreichbarkeit eher negativ diskutiert, nutzen immer weitere Teile der Bevölkerung die Möglichkeit, jederzeit und überall Verbindung zum Internet zu haben und so eben auch überall arbeiten zu können. Dies eröffnet einerseits eine Fülle von innovativen Arbeits- und Teilzeit-Modellen sowie andererseits die Möglichkeit, ausserhalb eines angestammten Büros arbeiten zu können. Mittlerweile ist es bereits zu einem Bedürfnis vieler Arbeitnehmenden geworden, anstelle räumlich und zeitlich starrer Beschäftigungsverhältnisse, flexiblere Modelle wählen zu können. Hintergrund ist das wachsende Bedürfnis eigene Lebensmodelle und Arbeitsvorstellungen (Kinder- und Elternpflege, Hobbies etc.) in Einklang mit der Arbeit umsetzen zu können. Die Erwerbstätigkeit wird so integraler Lebensbestandteil, die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit verschwimmen zusehends. Neben der Implementierung einheitlicher ICT-Systeme und -standards braucht es neben Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die Bereitschaft und das Commitment termingerecht und qualitätsgerecht zu liefern.

ICT – persönliche Netzwerke

ICT-basierte, persönliche Netzwerke nehmen an Bedeutung für den Arbeitsprozess zu. Unternehmen versuchen (sollten versuchen) diese in die Arbeitswelt zu integrieren und deren Anwendung im Arbeitskontext zu unterstützen. Diverse Studien zeigen, dass interne und externe persönliche Vernetzung förderliche Grundlagen für höhere Loyalität, Kreativität und Zufriedenheit sind. Auch hier müssen entsprechende Freiräume geschaffen werden, die der Mitarbeiter selbstverantwortlich für sich nutzen und ausgestalten kann. Zu beachten ist dabei, dass Vernetzung einer mehrdimensionalen Logik folgt, hierarchisches Denken und ebensolche Strukturen sind hierfür ungeeignet.

Wertewandel

Grundsätzlich muss man hier sicher genauer hin schauen und zwischen den soziologisch unterschiedenen Babyboomern und den Generationen X, Y, Z etc. unterscheiden (siehe auch SKO-Ratgeber „Leading Generations – Why and how“ von René Weber, Prorektor, Fachhochschule Kallaidos). Legt man diverse Studien und Veröffentlichungen übereinander, kann man folgende mögliche Idee der nahen Zukunft entwerfen: Grundsätzlich wird es tendenziell weg vom „Leben, um zu arbeiten“ hin zu „Arbeit als Teil des Lebens“ gehen. Arbeit muss integrier- bzw. vereinbar mit dem persönlichen Lebensmodell (Verknüpfung von Freizeit, Familie und Beruf) sein und dabei sinnstiftend. Aufgaben sind tendenziell spannend, dabei wächst der Wunsch nach mehr Verantwortung, Selbstorganisation sowie Entscheidungs- und Handlungsspielraum.

2 Herausforderungen für Führungskräfte

An die oben angeführten Bereiche des Wandels anknüpfend lassen sich zwei zentrale Herausforderungen an Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter ableiten.

- (1) Zusammenarbeit unabhängig von Ort und Zeit (mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit)
- (2) Komplexe, fluide Formen der Zusammenarbeit

2.1 Zusammenarbeit unabhängig von Ort und Zeit (mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit)

- **Teambuilding:** Erfolgt die Zusammenarbeit unabhängig von Ort und Zeit, ist ein klassisches Teambuilding nur erschwert möglich. Typische gruppenspezifische Phasen wie beispielsweise Forming, Storming, Norming und Performing (Phasenmodell von Tuckman) werden nicht automatisch durchlaufen. Gerade diese Phasen sind jedoch wichtig, sich u.a. bzgl. Arbeitsverhalten kennen und einschätzen zu lernen, Rollen und Funktionen zu verteilen und verstandene und akzeptierte Spielregeln der Zusammenarbeit zu definieren.
- **Rollen- und Aufgabenteilung:** Bei orts- und zeitunabhängiger Zusammenarbeit sind klare Rollen und konsequente Aufgabenteilung erforderlich. Ist die persönliche Abstimmung nur sehr eingeschränkt möglich ist die Gefahr von gegenseitigen Schuldzuweisungen, Missverständnissen und Fehlverhalten gross. Lange Antwortzeiten sowie Verzögerungen im Gesamtprojekt bzw. in der Leistungserbringung sind potentiell vorprogrammiert.
- **Vertrauen:** Zentral für stabile Vertrauensbeziehungen in der Zusammenarbeit sind regelmässiger Austausch, gemeinsame Arbeitserfahrungen sowie Erfolgserlebnisse. Entsprechend ist es eine Herausforderung für Führungskräfte bzw. Projektleiter, eine Vertrauensbasis unter den Zusammenarbeitenden zu schaffen. Mit gegenseitigem Vertrauen schafft man zudem eine Verbindlichkeit und die Grundlage für funktionierende Kontroll- und Feedback-Mechanismen.
- **Umgang mit Konflikten:** Ist ein persönlicher und verbindlicher Umgang miteinander nur wenig ausgeprägt, ist es umso schwieriger, wirksames Konfliktmanagement zu betreiben: Aufkommende Konflikte frühzeitig zu entdecken und proaktiv anzugehen oder Konflikte mit den Beteiligten gemeinsam und persönlich nachhaltig zu lösen.

- **Integration von Generationen / Kulturen (Heterogenität):** Es ist prognostiziert und zunehmend Realität, dass Teams aus bis zu vier verschiedenen Generationen bestehen. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Grundhaltungen und Merkmale hinsichtlich Privatleben, Arbeitsleben und Führungsstrukturen aus. Gleiches gilt für international agierende Unternehmen hinsichtlich der Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen. Für beide Fälle gilt: Hat man keinen oder nur wenig persönlichen Kontakt, ist es schwierig, bei wichtigen Dingen aufeinander Rücksicht zu nehmen bzw. einen gemeinsamen Nenner (Spielregeln) für die Zusammenarbeit zu implementieren.
- **Zeitzone:** Bei einer engen Zusammenarbeit über verschiedene Zeitzone hinweg ist es beinahe unmöglich, zur gleichen Zeit an einer Sache zu arbeiten und für Absprachen verfügbar zu sein. Kommunikations- und Informationstools für einen systematischen und standardisierten sind hier unerlässlich.
- **Mitarbeiterreife:** Arbeiten Mitarbeitende flexibel oder ausserhalb des Büros muss ein hoher Reifegrad an Selbstorganisation gewährleistet sein. Konsequente Selbstorganisation, ausreichendes Qualitätsmanagement sowie Eigenverantwortung sind zwingend erforderlich.

Ansatzpunkte für Führungskräfte

- Soweit möglich, regelmässige persönliche Kontakte mit allen Beteiligten herstellen. Als Grundlage für effiziente und respektvolle Arbeitsbeziehungen sollten sich die Beteiligten in Grundzügen hinsichtlich Einstellungen, Fähigkeiten und Arbeitsstil kennen.
- Sind persönliche Zusammentreffen selten, müssen diese umso effizienter gestaltet werden. Vorbereitung und gezielte Moderation sind unerlässlich.
- Frühzeitig Rollen und Funktionen zuweisen und ausreichend beschreiben. Kenntnisnahme und Einhaltung aller Beteiligten sicher stellen. Dabei Teamverantwortung implementieren.
- Ausgehend von einem klaren Rollen- und Funktionsverständnis ein gemeinsames Auftragsverständnis schaffen, dabei so konkret und verbindlich wie möglich werden. Rahmenbedingungen und daraus resultierende Konsequenzen aufzeigen. Spielregeln transparent formulieren und deren Umsetzung einfordern.
- Gemeinsame intensive Arbeitserfahrungen sowie Erfolge für alle Beteiligten sichtbar visualisieren und gemeinsam feiern (wir! haben erreicht das...). Grundsätzliche Transparenz, dazu gehört auch die Meldung wesentlicher Ereignisse.
- Für alle Beteiligten sichtbar und transparent in Bezug auf Meilensteine, Deadlines oder Qualitätskriterien Wettbewerbe bzw. Leistungsanreize schaffen. Ziele messbar, vergleichbar und transparent aufsetzen, Leistungskontrollen für alle gleichermassen durchführen.

- Zweckmässige Feedbackprozesse implementieren. Vorgesehene Feedbackprozesse konsequent vorleben und einfordern. Eskalationspfade definieren und implementieren.
- Zusammenarbeit unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zeitzonen planen und visualisieren. Transparenz schaffen, wer zu welchem Zeitpunkt an welcher Thematik arbeitet bzw. wann spezifische Ergebnisse erarbeitet sind.
- An allen Standorten gleichermassen funktionierende ICT als Grundlage als Grundlage der Zusammenarbeit bereitstellen. Leitplanken, Spielregeln sowie Standards für den Umgang mit diesen etablieren. Erforderliche Fähigkeiten für den Umgang mit ICT aufbauen und sicher stellen.
- Sicher stellen, das bei allen Beteiligten ausreichende Fähigkeiten zur Selbstorganisation vorhanden sind. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Freizeit und Arbeit professionell abgrenzen zu können, um die eigene Produktivität sicher zu stellen.

2.2 Komplexe, fluide Organisationsformen

Die unter 2.1 genannten Herausforderungen zu den Themen (fett markierte Begriffe) Teambuilding, Rollen- und Aufgabenteilung, Vertrauen, Umgang mit Konflikten, Integration und Mitarbeiterreife lassen sich hier ebenfalls anführen. Nachfolgend sind entsprechend nur zusätzliche bzw. abweichende Herausforderungen genannt.

- **Fluide Organisationsformen:** Mitarbeiter sind zunehmend mit sich stetig ändernden Formen der Zusammenarbeit konfrontiert, wo sie mitunter unterschiedliche Rollen und Funktionen einnehmen. Häufig entstehen dabei Unklarheiten bzgl. Rollen, Aufgabenteilung und zuständigen Ansprechpartnern.
- **Weisungsbefugnis:** Neben der Klarheit bzgl. Rollen und Aufgabenteilung muss klar sein, wer Weisungsbefugnis hat. Zusätzlich sind zur Qualitätssicherung funktionierende Kontroll- und Steuermechanismen zu implementieren (inkl. Reporting).
- **Know-how Erhalt:** Bei häufig wechselnder Besetzung in der Zusammenarbeit können Aufbau und Erhalt von Know-how zu einem kritischen Faktor werden.

Ansatzpunkte für Führungskräfte

- Aktives Bewirtschaften von strukturellen Veränderungen der Zusammenarbeit: Rollierende Klärung der Besetzung, Rollen und Aufgabenteilung. Sicher stellen eines gemeinsamen Zielverständnisses inkl. Zeitplanung. Kommunikationsstrukturen definieren und implementieren.

- Schaffung von Transparenz hinsichtlich Weisungsbefugnissen und Qualitätssicherungssystemen. Eskalationspfade definieren.
- Strukturen für zweckmässiges Knowledge-Management schaffen. Potentielle Abhängigkeiten identifizieren und reduzieren. Systematischen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden sicher stellen.

2.3 Zusammenfassung für Führungskräfte

Mit der Zusammenfassung für Führungskräfte wird ein Bild der zukünftigen Führungsarbeit mit der Listung wesentlicher Aufgaben und Fähigkeiten gezeichnet:

- Gezieltes Zusammenführen von Wissens- und Kompetenzträgern, stellt ergiebige Kollaboration sicher, sorgt für gemeinsame Zielklärung
- Schafft maximale Transparenz im eigenen Verantwortungsbereich, pflegt hohe Diskursorientierung und hohen Einbezug der Mitarbeiter, stellt Kooperation vor Konkurrenz
- Schafft maximaler Orientierung bei allen Mitarbeitern. Hoher Anteil der Führungsarbeit besteht aus Gesprächsführung, klärt und gleicht Erwartungen ab, etabliert Feedbackprozesse
- Etabliert funktionierende Rahmenbedingungen, befähigt (auch Teams) zur Selbstorganisation, sorgt für ausreichende Entscheidungs- und Handlungsfreiheit
- Definiert verbindliche Spielregeln für die Zusammenarbeit, moderiert Austauschprozesse, schafft Raum und Verständnis für unterschiedliche Perspektiven
- Stellt funktionierende ICT als Grundlage für die Zusammenarbeit sicher, definiert Spielregeln sowie Standards für den Umgang mit diesen, sorgt für erforderliche Fähigkeiten bei allen Mitarbeitern

3 Beispiele Arbeitsmodelle

Folgende ausgesuchte Arbeitsmodelle haben sich in der Praxis bewährt und sind entsprechend vielerorts im Einsatz.

Jobsharing – zwei oder mehrere Arbeitnehmende teilen sich eine Stelle

Das Jobsharing-Modell bietet ideale Voraussetzungen um aus mehreren Teilzeitkräften ein schlagkräftiges Team zu bilden, dass eine Vollzeitstelle (mitunter auch mehr) ausfüllt. Dies bietet sich an, wenn zum Beispiel Eltern mit der Geburt von Kindern die Arbeitszeit reduzieren möchten. Warum nicht die Arbeit mit einer Kollegin oder einem Kollegen teilen. Grundsätzlich wird seitens Mitarbeitenden ein hoher Reifegrad hinsichtlich Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Flexibilität erwartet. Möglicher Vorteil für Arbeitgeber liegt in einem potentiell breiteren Kompetenzspektrum sowie höherer Flexibilität bei Krankheits- oder Urlaubszeiten. Einerseits ist die gegenseitige Vertretung einfach, andererseits ist die Stelle nie komplett unbesetzt. Gerade für Tätigkeiten, die tägliche Präsenz oder Ansprechbarkeit erfordern, bietet sich dieses Modell an. Mit Jobsharing können Leistungsträger, die ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, im Unternehmen gehalten werden. Wesentliche Voraussetzungen sind eine offene Kommunikationskultur, Teamfähigkeit sowie Mitbestimmung.

Teilzeit – klassisch, flexibel oder vollzeitnah

Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter mit reduzierter Wochenarbeitszeit effizienter arbeiten. Dies könnte damit begründet werden, dass sie sich während der Arbeitszeit besser konzentrieren (müssen), um ihr Pensum bewältigen zu können. Vorteil ist, dass Teilzeitmitarbeitende häufig flexibler auf erhöhten Arbeitsanfall reagieren können. Umgekehrt spielt diese Flexibilität auch im Falle aussergewöhnlicher privater Verpflichtungen. Neben sehr starren Ausprägungen gibt es auch flexible Teilzeitmodelle, wo die Arbeitsstunden betrieblichen und privaten Erfordernissen angepasst werden können.

Home Office – Flexibilität zuhause

Unabhängig ob Voll- oder Teilzeitleösungen besteht die Möglichkeit die Leistungserbringung ins Home Office zu verlagern. Vorteil für Arbeitgeber ist die Ersparnis von Pendelzeiten, die man effizienter im Home Office zur Erledigung von Aufgaben verwenden kann. Beschränkt man den Anteil von Home Office Tagen, dann bieten sich Home Office Lösungen auch für Führungsaufgaben an. Der Mitarbeiter kann durch die modernen Informationstechnologien wie Internet, Skype, Telefon- oder Videokonferenz teilweise oder ganz zu Hause arbeiten. Der Vorteil ist die große räumliche Selbstbestimmung. Allerdings setzt dies eine hohe Reife bzgl. Selbstorganisation voraus.

Monats-/Jahresarbeitszeitkonten – Flexibilität in größeren Zyklen

Flexible Arbeitszeitkonten lassen sich für Voll-oder Teilzeitvereinbarungen einrichten. Bei Aufgaben, deren Zeitbedarf im Zeitverlauf stark schwankt (periodische Peaks verursacht durch die Erstellung von Monats-/Quartals- oder Jahresabschlüssen oder bei schwankender Projektarbeit). Arbeitgeber und Arbeitnehmer legen monatlich oder jährlich zu leistende Arbeitsstunden fest, die Erbringung variiert basierend auf dem konkreten Arbeitsanfall.