



# KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016

Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie  
in kleinen und mittleren Unternehmen



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

sgv<sup>usam</sup>  
Schweizerischer Gewerbeverband  
Union suisse des arts et métiers

SCHWEIZERISCHER ANGESTELLTENVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

## Vorwort des Bundespräsidenten

Vor 10 Jahren hat der Bund die Erstauflage dieses Handbuchs lanciert, um bei unseren KMU gute Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bekannt zu machen. Seitdem hat sich erfreulicherweise viel getan. Eltern nehmen aktiver am Erwerbsleben teil, und die Unternehmen bieten vermehrt familienfreundliche Arbeitsbedingungen an. Aber auch die äusseren Rahmenbedingungen haben sich verändert. Der demographische Wandel und der Wettbewerb um Fachkräfte stellen unsere Volkswirtschaft vor neue Herausforderungen. Mehr denn je ist es deshalb wichtig, dass wir in Abwägung mit den betrieblichen Bedürfnissen für unser inländisches Arbeitskräftepotenzial ein attraktives Vereinbarkeitspaket schnüren.

Schon heute leisten die KMU einen beeindruckenden Beitrag, um Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie mit dieser Strategie qualifizierte Arbeitskräfte gewinnen und langfristig halten können. Aber die Vorteile können noch weiter gehen: Der grössere Spielraum für die Organisation der Familie bringt höhere Motivation und Leistungsbereitschaft mit sich. Die stärkere Orientierung auf Ergebnisse anstelle von zeitlicher Präsenz erhöht die Produktivität.

Viel wurde erreicht, und darauf bin ich stolz. Der bisherige Weg hat sich als erfolgreich erwiesen. Gleichzeitig besteht weiterhin ein breites Bedürfnis an Informationen zur pragmatischen Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitsmodellen. Alle Arbeitgeber und insbesondere die KMU sollen massgeschneiderte Lösungen nutzen und an die eigenen Bedürfnisse anpassen können. Deshalb legt der Bund eine Aktualisierung des Handbuchs zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. Ich lade Sie, liebe Verantwortliche von KMU, herzlich ein, mit Hilfe dieses Handbuchs auch in Zukunft gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden tragfähige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen!



Johann N. Schneider-Ammann  
Bundespräsident

Vorsteher des Eidgenössischen Departements  
für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)



## Vorwort der Verbände

Der Schweizerische Gewerbeverband und der Schweizerische Arbeitgeberverband sehen in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine zentrale Bedeutung für unsere Wirtschaft. Eine funktionierende Vereinbarkeit ist unabdingbar, um die Lücke zu füllen, welche die Babyboomer hinterlassen, die in den nächsten Jahren in Rente gehen. Wir wollen deshalb im Rahmen unserer Möglichkeiten weiterhin zu einer hohen Erwerbsbeteiligung von Eltern beitragen.

Die KMU spielen dabei eine Vorreiterrolle. Dank ihrer hohen Flexibilität und den einfachen Organisationsstrukturen können sie vielfältige Erwerbsformen anbieten. Bei der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können sie aus der scheinbaren Not eine Tugend machen, indem sie ihre Ressourcen gewinnbringend ausnutzen. Die Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsbedingungen und die Bereitschaft zur flexiblen Mitarbeit können durch die kurzen Kommunikationspfade optimal aufeinander abgestimmt werden. Dies wird bereits heute tagtäglich gelebt: Die erfolgreichen Umsetzungen von familienfreundlichen Massnahmen unserer KMU sind ein häufig übersehener Leistungsausweis, dem grosse Anerkennung gebührt.

Zahlreiche Unternehmer haben den Nutzen von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen erkannt. Es bieten sich aber auch heute noch ungeahnte Chancen. Das vorliegende Handbuch soll dem Leser zeigen, wie er diese Chancen durch massgeschneiderte Lösungen für seinen Betrieb erkennen und nutzen kann. Arbeitgeber und Arbeitnehmende wissen zusammen am besten, mit welchen Hebeln der Vereinbarkeit in ihrem Betrieb am meisten in Bewegung gesetzt wird. Dank Internet und mobiler IT-Ausrüstung ist es zudem so einfach wie nie zuvor, diese Massnahmen wirksam umzusetzen. Wir freuen uns deshalb über die Aktualisierung dieses Handbuchs und ermutigen Sie, das Potenzial Ihres Betriebs noch besser auszuschöpfen!



Nationalrat Hans-Ulrich Bigler  
Direktor des Schweizerischen  
Gewerbeverbandes



Roland A. Müller  
Direktor des Schweizerischen  
Arbeitgeberverbandes



- *Vorwort des Bundespräsidenten*
- *Vorwort der Verbände*
- *Praxisbeispiele*

## 01

---

### GEWINN

Schöpfen Sie aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Gewinn für Ihren Betrieb und Ihre Mitarbeitenden

- 9 Nutzen überwiegen Kosten**
- 12 Auch kleine Schritte können grosse Wirkung haben**
- 12 Mitarbeitende mit Betreuungspflichten und Betriebe können Hand in Hand arbeiten
- 12 Jeder Betrieb findet eine passende Lösung
- 14 So finden Sie sich in diesem Handbuch zurecht**

## 02

---

### MASSNAHMEN

Wählen Sie aus der Vielfalt möglicher Massnahmen die für Sie bestgeeigneten aus

- 19 Flexible Arbeitszeiten**
- 21 Gleitzeit
- 22 Jahresarbeitszeit
- 23 Kurzabwesenheiten
- 23 Freie Tage
- 24 Ferien und Feiertage
- 24 Verkürzte, verlängerte und verschobene Tagesarbeitszeiten
- 28 Teilzeitarbeit**
- 30 Wichtigste Teilzeitvarianten
- 31 Veränderung des Beschäftigungsgrades
- 31 Job-Sharing
- 35 Angepasste Arbeitsorganisation**
- 36 Selbstabsprachen im Team ermöglichen
- 37 Ergebnisse kontrollieren statt Präsenz fordern
- 37 Informationsfluss
- 37 Einsatzplanung
- 38 Stellvertretungen sicherstellen

- 41 Familienbezogener Urlaub**
- 43 Mutterschaftsurlaub und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungsmöglichkeit
- 43 Elternurlaub
- 43 Kontakt halten
- 44 Unterstützung beim Wiedereinstieg
- 45 Flexibler Arbeitsort**
- 46 Arbeit mit nach Hause nehmen
- 47 Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus
- 47 Erwerbsarbeit von unterwegs
- 47 Optimierung der Arbeitswege
- 50 Unterstützung bei der Kinderbetreuung**
- 51 Regelmässige familienergänzende Kinderbetreuung
- 52 Notfallbetreuung
- 52 Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde
- 53 Betriebsklima**
- 54 Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen
- 54 Teilzeitarbeitende ernst nehmen
- 54 Durch Vertrauen Spielräume schaffen
- 54 Offene Kommunikation
- 55 Leitbild
- 59 Personalentwicklung**
- 59 Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung
- 60 Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen
- 60 Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch
- 61 Was Sie sonst noch tun können**

## 03

---

### JA, ABER ...

Finden Sie Lösungen – auch wenn die Ausgangslage ungünstig scheint

- 66 Fixe Öffnungs- und Servicezeiten sind einzuhalten**
- 70 Teure Maschinen oder Infrastruktur müssen ausgelastet werden**
- 74 Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit sind notwendig**
- 78 Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden ist unabdingbar**
- 80 Eine Stellvertretung ist schwierig**
- 82 Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark**
- 85 Kurzfristiges Umdisponieren muss möglich sein**
- 86 Der Betrieb ist zu klein**
- 87 In unserer Branche ist das nicht möglich**
- 89 Bei uns besteht gar kein Bedarf**

# 04

---

## SUPPORT

Nutzen Sie die praktischen Hilfen für die Umsetzung

- 92 Leitfragen zur konkreten Umsetzung**
- 96 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen**
- 99 Arbeitsmaterialien**
- 111 Service und Beratung**
- 114 Links**
- 117 Literatur**
- 120 Impressum**

# PRAXISBEISPIELE



**15** Wenger Hess & Partner GmbH



**26** Texner SA



**33** Remo AG



**39** Dade-Design AG



**48** Régie du Rhône



**57** r+n transporte AG



**62** Josias Gasser Baumaterialien AG



**68** Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis International)



**72** CERT ingénierie SA



**76** Seehotel Hallwill



**83** Beer Holzbau AG

# 01

## GEWINN

### Schöpfen Sie aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Gewinn für Ihren Betrieb und Ihre Mitarbeitenden

Das Ziel einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist weiterhin ein prioritäres Anliegen. Eltern mit Betreuungspflichten stellen ein wichtiges Fachkräftepotenzial dar. Grossunternehmen passen ihre Strukturen diesem Bedürfnis der Beschäftigten an und profitieren davon selber. Doch Potenzial besteht auch für kleine und mittlere Unternehmen. Im Wettbewerb um Fachkräfte ist dieser Erfolgsfaktor zunehmend wichtiger.

Dieses Handbuch will Ihnen Ideen geben, welche Möglichkeiten Sie in Ihrem Unternehmen haben, um mehr Flexibilität für Familien mit Ihren betrieblichen Bedürfnissen zu kombinieren.

- 9 Nutzen überwiegen Kosten
- 12 Auch kleine Schritte können grosse Wirkung haben
- 14 So finden Sie sich in diesem Handbuch zurecht



## Nutzen überwiegen Kosten

Unternehmen, die Beschäftigten mit Familienpflichten entgegenkommen, nützen erfahrungsgemäss auch sich selbst. Oft verfügen gerade kleinere Betriebe nicht über all die Kennzahlen, die nötig wären, um die Kosten-Nutzen-Bilanz von Vereinbarkeitsmassnahmen zu beziffern. Die Ergebnisse aus unserer Befragung von 36 Schweizer Klein- und Mittelbetrieben, die familiengerechte Massnahmen umgesetzt haben, zeigen, dass sich die Unternehmen in ihrer Strategie bestärkt sehen. Sie sind der Ansicht, dass sich die Massnahmen für den Betrieb auszahlen und dass sie auf dem eingeschlagenen Weg gut fahren.

Eine Kosten-Nutzen-Berechnung, die in der Schweiz für grössere Unternehmen durchgeführt worden ist, bestätigt ebenfalls, dass sich eine familienorientierte Personalpolitik lohnt. Die Untersuchung des Wirtschaftsberatungsunternehmens Prognos AG geht von einem «return on investment» von acht Prozent aus.

Nach heutigem Stand der Wissenschaft und nach den Erkenntnissen aus den befragten KMU können Betriebe, welche Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten, mit folgenden Nutzen und Kosten rechnen:

vgl. Kontakt zu den interviewten und porträtierten Betrieben

vgl. Prognos AG (2005), Seite 117

## Vorteile für den Betrieb

---

Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"><li>– Höhere Zufriedenheit, Motivation, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Verfügbarkeit, Entgegenkommen, Ausgeglichenheit</li><li>– Weniger Stress, tiefere Fehlzeiten</li><li>– Höhere Produktivität</li><li>– Höhere Loyalität, mehr Identifikation mit dem Betrieb, weniger Kündigungen</li></ul>
Betriebliche Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>– Frühere Rückkehr aus der Babypause, höhere Teilzeitpensen</li><li>– Tiefere Kosten für Personalsuche und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden</li><li>– Besseres Betriebsklima, bessere Kommunikation im Betrieb, höhere Effizienz durch ergebnisorientierteres Arbeiten in flexiblen Arbeitszeitmodellen</li><li>– Steigerung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden</li><li>– Bessere Stellvertretungen innerhalb des Betriebes, Mitarbeitende vielseitiger einsetzbar</li><li>– Effizientere Planung des Personaleinsatzes, tiefere Kosten für Überstunden und Temporärarbeit</li><li>– Kleineres Unternehmensrisiko durch die Verteilung von Verantwortung und Know-how auf mehr Personen und dadurch weniger Wissensverlust beim Ausscheiden von Schlüsselpersonen</li><li>– Die Herausforderung, die Vereinbarkeit zu verbessern, ist gleichzeitig eine Chance, die bisherige Arbeitsorganisation zu optimieren</li></ul>
Gegen aussen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erhöhte Attraktivität des Betriebes als Arbeitgeber, Vorteil im Wettbewerb um immer stärker umworbene Arbeitskräfte</li><li>– Besseres Image des Betriebes</li></ul>

### Kosten für den Betrieb

Die Erfahrungen der befragten KMU zeigen, dass viele von ihnen getroffene Massnahmen geringe Kosten verursachen. Denn fast in jeder Massnahmengruppe sind kostengünstigere und teurere Ansätze möglich:

Flexible Arbeitszeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– generell gering, gewisser Aufwand bei Einführung</li> <li>– laufend etwas höherer Planungs- und Koordinationsaufwand</li> </ul>
Teilzeitarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– leicht erhöhter Koordinations- und Verwaltungsaufwand</li> <li>– ansonsten je nach Ausgangslage fast kostenneutral</li> <li>– höhere Kosten, falls Teilzeitarbeitende eigene Arbeitsplätze brauchen</li> </ul>
Angepasste Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– je mehr Selbstabsprachen im Team möglich sind, desto geringer</li> <li>– anfangs evtl. Begleitung nötig</li> <li>– Kosten Stellvertretung je nach Arbeitsfeld gering oder bedeutender</li> </ul>
Familienbezogener Urlaub	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gering, wenn unbezahlt und mit interner Überbrückungslösung</li> <li>– teurer bei bezahltem Urlaub und externer Ersatzperson</li> </ul>
Flexibler Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vergleichsweise gering (Telearbeit via Laptop)</li> <li>– hängt von der benötigten Infrastruktur ab</li> </ul>
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gering bei Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten</li> <li>– teurer bei allfälliger Kostenbeteiligung</li> </ul>
Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> <li>– keine notwendigen Kostenfolgen</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– je nach Massnahme von gering bis zu teurer Investition</li> </ul>

## Auch kleine Schritte können grosse Wirkung haben

Kostspielige Familienprogramme können Klein- und Mittelbetriebe sich kaum leisten. Aber Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit müssen keineswegs kompliziert und kostenintensiv sein. Mittelständische Unternehmen erzielen mit kleinen Schritten grosse Wirkung. Gerade Familienbetriebe haben oft den Vorteil, dass sie wissen, um was es geht, weil auch bei ihnen beide – Partner und Partnerin – im Geschäft engagiert sind. Klein- und Mittelbetriebe können flexibel, informell und unbürokratisch individuelle Wege gehen. Wichtiger als aufwändige Programme ist, dass die Arbeitsbedingungen so gut wie möglich auf die Situation der einzelnen Mitarbeitenden abgestimmt sind.

### Mitarbeitende mit Betreuungspflichten und Betriebe können Hand in Hand arbeiten

Ein wichtiger Vorteil kleinerer Betriebe ist, dass Chef, Chefin und Beschäftigte sich besser kennen und meist auch Privates mitbekommen. Das direkte Gespräch ist unkomplizierter und scheitert nicht an Hierarchiehürden. Die Mitarbeitenden erleben so auch direkt die Zwänge, in denen der Betrieb steht. Das fördert das gegenseitige Verständnis.

Mitarbeitende und Betriebe können Hand in Hand arbeiten. Beide brauchen die Flexibilität der anderen Seite. Das macht sie potenziell zu guten Partnern oder Partnerinnen. Allerdings sind ihre Bedürfnisse nicht einfach identisch. Da ist auch Respekt nötig vor der jeweiligen Situation der Einzelnen.

### Jeder Betrieb findet eine passende Lösung

Die 36 interviewten Schweizer Klein- und Mittelbetriebe haben alle eine massgeschneiderte Lösung für sich gefunden. Die meisten sind zu flexibleren Arbeitszeiten übergegangen und bieten Teilzeitarbeitsmöglichkeiten an. Auch, weil dies ihren betrieblichen Bedürfnissen besonders entgegenkommt. Sie haben Kurzschichten eingeführt, praktizieren Job-Sharing oder haben gute Beschäftigte mit Betreuungspflichten gehalten, indem sie ihnen mit verlängertem Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub und flexiblen Teilzeitangeboten entgegenkamen. Sie signalisieren den Willen, Vereinbarkeitsprobleme zu meistern und suchen das Gespräch mit ihren Mitarbeitenden, um möglichst unkompliziert Lösungen zu finden. Durch ihren Erfolg sehen sich diese Betriebe in ihrem Engagement für mehr Vereinbarkeit bestärkt.

---

«Es ist wichtig, innerhalb des Unternehmens ständig den Dialog zu suchen. Nur so gelangt man zu Lösungen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den meist dringlichen Anforderungen des Marktes entsprechen.»

*Claudia Vascon, Head of Human Resources,  
Ginsana SA, Bioggio TI.*

Die Rahmenbedingungen der verschiedenen KMU sind je nach Grösse, Branche und Art der Arbeit unterschiedlich. Massnahmen müssen sich an diese Realitäten anpassen. Dass es gelingen kann, schwierige Bedingungen als Herausforderungen zu meistern, zeigen nicht zuletzt die zwölf vorgestellten Praxisbeispiele mit konkreten Erfahrungsberichten. Auch Stolpersteine, die es zu beachten gilt, werden hier nicht verschwiegen. Wer sie kennt, kann sie überwinden und als Chance nutzen. Das Ziel ist eine Lösung, von der Betrieb und Beschäftigte gemeinsam profitieren.

## So finden Sie sich in diesem Handbuch zurecht

Im nächsten Kapitel 2 sind die möglichen Massnahmen skizziert. Es ist jeweils auch ausgeführt, worin ihr besonderer Nutzen liegt und mit welchen Kosten zu rechnen ist. Wo sinnvoll, ergänzen konkrete Tipps für die Umsetzung die Ausführungen, oder es wird auf eventuelle Stolpersteine hingewiesen, die zu beachten sind.

Das folgende Kapitel 3 setzt bei den Herausforderungen an, die sich Betrieben je nachdem bei der Verbesserung der Vereinbarkeit stellen können. Denn nicht überall sind die Rahmenbedingungen gleich günstig. Fast immer jedoch bleiben gewisse Schritte möglich. Und manchmal hilft eine Vereinbarkeitsstrategie sogar, Kundschaftswünschen besser entgegenzukommen oder den Arbeitseinsatz flexibler an die Auftragslage anzupassen.

Das letzte Kapitel 4 enthält konkrete Hilfestellungen bei der Umsetzung. Ein mögliches Vorgehen ist Schritt für Schritt ausgeführt. Eine Checkliste «Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen» weist auf wichtige Punkte hin, an die bei Arbeitnehmenden mit Familie gedacht werden sollte. Weiter stehen Arbeitsmaterialien zu den Themen gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, unbezahlter Urlaub und Telearbeit zur Verfügung.

Zuletzt folgt ein weiterführender Teil mit Adressen und Links von Beratungsstellen und Servicefirmen sowie mit praktisch nutzbarer Literatur.

## PRAXISBEISPIEL 1

# Wenger Hess & Partner GmbH



Die Wenger Hess & Partner GmbH hat kein formelles Massnahmenangebot zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Herr Hess hält den Ball bewusst flach: «Es besteht nichts». Doch in Tat und Wahrheit sind es verschiedene Einzelösungen. Neben dem klassischen 80%-Pensum mit 4 Arbeitstagen gibt es im Betrieb das Arbeiten an 9 Halbtagen mit rund 4 Monaten mehr Ferien in einem 60%-Pensum. Ebenso gibt es 100%-Pensen mit zweimal einem halben Tag Homeoffice, 5 Tage mit jeweils verkürzter Arbeitszeit (90%-Pensum), oder das Arbeiten je nach Einsatzfähigkeit (50%-IV-Pensum). Manchmal geht es um Kinderbetreuung und Präsenz zu Hause (sei es regelmässig oder vorübergehend, weil die Partnerin eine Weiterbildung macht), manchmal sind es andere private Beweggründe. «Ich war mir gar nicht bewusst, was wir alles haben. Es spricht sich vermutlich bei den Mitarbeitenden herum, dass man mit uns reden kann». Dies scheint typisch für den familiären Charakter des Betriebes. So liegt aber auch die Einsatzplanung mehrheitlich in den Händen der Geschäftsführung. Dies hat den Vorteil, dass Schwankungen in

**Steckbrief:**

Gipsunternehmen mit rund 25 Mitarbeitenden, hauptsächlich im Umbau, wenig im Neubau tätig; einer der wenigen verbleibenden Stuckaturbetriebe, wobei dies ein kleiner Teil des Umsatzes ausmacht.

**Massnahmen:**

Teilzeitarbeit, flexibler Arbeitsort

den anfallenden Tätigkeiten (auf der Grossbaustelle, bei Einzelkunden, in der Werkstatt) für das Kreieren von Lösungen genutzt werden können. Dadurch werden jedoch allfällige Chancen vergeben, die in der Selbstorganisation der Mitarbeitenden lägen.

Insgesamt ist der Nutzen in Sachen Vereinbarkeit für Herrn Hess nicht messbar: «Wenn ich jedoch bei geäusserten Bedürfnissen Nein sagen würde, liefe ich wohl Gefahr, dass wichtige Mitarbeiter gehen. Und ich spüre Dankbarkeit.» Zudem stellt Herr Hess eine Veränderung im Umfeld dar: «Am Anfang gab es noch komische Blicke. Die Akzeptanz hat aber deutlich zugenommen. Nicht zuletzt, weil vermehrt auch Partner auf der Baustelle (z.B. der Architekt) Teilzeit arbeiten.» Die Akzeptanz steigt ebenfalls, je besser Mitarbeitende bei der Planung und Organisation mitdenken und sich eine Routine einspielt. Es gibt jedoch Einzelfälle, in denen sich ein Arrangement nicht bewährt hat und entsprechend korrigiert werden musste.

**Kontakt:**

Michael Hess,  
Geschäftsführer  
Morgenstrasse 1  
3073 Gümligen

Tel.: 031 351 30 80  
Fax: 031 352 74 54  
michael.hess@wengerhess.ch  
www.wengerhess.ch

# 02

## MASSNAHMEN

### Wählen Sie aus der Vielfalt möglicher Massnahmen die für Sie bestgeeigneten aus

Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem Betrieb zu verbessern, gibt es viele, Patentrezepte keine. Gerade bei KMU müssen die Massnahmen massgeschneidert sein, damit sie zu den Verhältnissen im Betrieb passen und den Mitarbeitenden auch wirklich dienen. Daher präsentieren wir hier eine breite Ideenpalette. Ausgeführt ist jedoch nicht nur, was es alles gibt, sondern auch, welchen Nutzen die einzelnen Massnahmen bringen und mit welchen Kosten zu rechnen ist. Bei konkreten Hinweisen für die Umsetzung wird auch auf mögliche Stolpersteine hingewiesen, die zu beachten sind.

[Fortsetzung auf nächster Seite →](#)

- |           |                                       |           |  |
|-----------|---------------------------------------|-----------|--|
| <b>19</b> | <b>Flexible Arbeitszeiten</b>         | <b>50</b> | <b>Unterstützung bei Kinderbetreuung</b> |
| <b>28</b> | <b>Teilzeitarbeit</b>                 | <b>53</b> | <b>Betriebsklima</b>                     |
| <b>35</b> | <b>Angepasste Arbeitsorganisation</b> | <b>59</b> | <b>Personalentwicklung</b>               |
| <b>41</b> | <b>Familienbezogener Urlaub</b>       | <b>61</b> | <b>Was Sie sonst noch tun können</b>     |
| <b>45</b> | <b>Flexibler Arbeitsort</b>           |           |  |



Viele Betriebe beginnen mit kleinen Schritten, welche die Vereinbarkeit schon bedeutend fördern können. Erst wenn die sich bewähren, wagen sie mehr. Denn mit aufeinander abgestimmten Massnahmen lässt sich für den Betrieb das ganze Potenzial ausschöpfen, das in familiengerechten flexiblen Arbeitsarrangements liegt. Grundsätzlich gilt: Je durchdachter die Mischung der Massnahmen, desto grösser der Erfolg. Um die richtigen Ansatzpunkte zu finden, lohnt es sich, zuerst einmal die ganze Palette der Möglichkeiten anzuschauen.

Es gibt noch einen weiteren triftigen Grund für ein schrittweises Vorgehen. Bei den meisten Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit geht es im Kern darum, den zeitlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in gewisser Masse entgegenzukommen. Durch die gewährte Flexibilität können sie die beruflichen und privaten Verpflichtungen besser unter einen Hut bringen. Dafür ist im Gegenzug im Betrieb mehr Verantwortung zu übernehmen. Das will gelernt sein, auch wenn klare betriebliche Vorgaben bestehen. Und es setzt Vertrauen voraus, das mit der Zeit wächst.

Die vorgeschlagenen Massnahmen sind inhaltlich nicht nur auf Elternschaft beschränkt. Massnahmen, die helfen, Beruf und einen Alltag mit Kindern unter einen Hut zu bringen, weisen auch auf gangbare Wege für die Vereinbarkeit des Erwerbsalltags mit anderen familiären Verpflichtungen hin. Der Partner oder die Partnerin können ernsthaft erkranken. In späteren Lebensphasen bestehen nicht selten Pflege- und Betreuungsaufgaben gegenüber anderen Familienangehörigen, die nicht notwendigerweise im selben Haushalt leben. Auch der Übergang in die Pensionierung kann erleichtert werden, wenn es möglich ist, stufenweise Privatem gegenüber dem Beruflichen mehr Zeit einzuräumen. [← zurück](#)

## Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind eine Grundvoraussetzung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ganz unabhängig vom Erwerbsum. Eine gewisse Selbstbestimmung bei den Arbeitszeiten hilft den Beschäftigten, Erwerb und Familie besser aneinander vorbei zu schaukeln. Es gibt zahlreiche Situationen, in denen Eltern eine gewisse Flexibilität sehr schätzen: Bringen und Abholen der Kinder in familienergänzende Betreuung oder Schule, Kochen des Mittagessens, kurzfristiges Ausfallen der Schule etc. Die betriebliche Praxis hat gezeigt, dass flexible Arbeitszeiten eine der effektivsten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit sind.



### Vorteile

Den Betrieben kann die Flexibilität ermöglichen, den Arbeitseinsatz besser an den Arbeitsanfall anzupassen und Zeitspielräume zu nutzen. So ist eine Jahresarbeitszeit-Regelung beispielsweise interessant, wenn sich der Arbeitsanfall wegen Nachfrageschwankungen im Laufe des Jahres verändert. Statt die Spitzenbelastungen mit nicht eingearbeiteten Aushilfen und teuren Temporärkräften zu überbrücken, werden mehr Personen an den Betrieb gebunden und erhalten die Möglichkeit, in flauen Monaten Plus-Stunden zu kompensieren. Bei guter Planung können so Kosten gespart werden. Weil ein grösserer Pool von Arbeitskräften vorhanden ist, steigt zudem die Wahrscheinlichkeit, dass jemand kurzfristig einspringen kann, wenn andere unerwartet ausfallen.

«Ich habe sofort erkannt, dass dieser Arbeitgeber auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht. Jede Situation wird einzeln betrachtet, sodass am Schluss eine individuelle Lösung herauschaut.»

*Claudia Vascon, Head of Human Resources,  
Ginsana SA, Bioggio TI.*

Gleichzeitig erhöht die flexible Arbeitszeit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, mindert Überlastung und Stress und führt zu einer ergebnisorientierten Arbeitshaltung. Die Beschäftigten sind in der Regel leistungsbereiter, produktiver und fehlen seltener, wenn sie ein gewisses Entgegenkommen des Betriebs erleben. Ausserdem sinkt die Gefahr von Erkrankungen, Unkonzentriertheit und Übermüdung.

Durch die unkomplizierte Gewährung von Kurzabwesenheiten können Kosten für kurzfristige Ausfälle reduziert werden. Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, durch gegenseitige Absprachen kurz von der Arbeit wegzugehen, müssen sie nicht gänzlich von der Arbeit fernbleiben, wenn eine private Verpflichtung in die Arbeitszeit fällt. Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem Betrieb und bleiben ihm länger erhalten, was die Kosten für Personalrekrutierung und Einarbeitung reduziert.



### Kosten

Die Kosten flexibler zeitlicher Abmachungen sind gerade für kleinere Betriebe überschaubar. Die Einführung bedingt einen gewissen Personalaufwand. Allenfalls ist ein Stempelprogramm anzuschaffen. An laufenden Kosten fällt ein etwas höherer Planungs- und Koordinationsaufwand an. Je mehr ein Team sich selber abspricht, desto geringer sind diese jedoch. Die Verwaltung von Arbeitszeitkonten kann auch einen gewissen Aufwand mit sich bringen, wenn die Abläufe nicht voll automatisiert sind.



### Umsetzung

Flexible Arbeitszeiten funktionieren dort am besten, wo mehr als nur eine Person mit einem bestimmten Arbeitsbereich vertraut ist. Erreicht werden kann dies durch Teamarbeit, Job-Sharing, Stellvertretung im Bedarfsfall und selbständige Absprache der Arbeitszeiten unter den Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass die Beteiligten über ähnliche Kompetenzen verfügen.

Wenn kein Zeiterfassungssystem (handschriftliche Selbstkontrolle, Stempeluhren oder elektronische Systeme) besteht, kann dies zu Ungerechtigkeitsgefühlen unter den Mitarbeitenden und so zu Reibungsverlusten führen. Deshalb bewährt sich in den meisten Formen flexibler Arbeitszeit das Führen von Arbeitszeitkonten. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden in Form von Zeitguthaben und Zeitschulden erfasst. Sinnvoll ist, Grenzen für Plus- und Minusstunden festzulegen. Der Zeitraum, in dem Guthaben und Schulden ausgeglichen werden, kann unterschiedlich sein: ein Monat, ein Quartal oder ein ganzes Jahr.



### Zu beachten

- Einhaltung der arbeitsgesetzlichen Rahmenbedingungen: Auch bei flexiblen Arbeitszeiten sind die arbeitsgesetzlichen Rahmenbedingungen einzuhalten. Wie bisher soll die Arbeit so organisiert sein, dass der Gesundheitsschutz gewährleistet und die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden gewahrt wird. Um dies sicherzustellen, muss das Arbeitsgesetz, insbesondere die Arbeits- und Ruhezeiten, eingehalten werden.
- Flexibilität hat immer zwei Seiten: Die Bedürfnisse von Betrieb und Beschäftigten stimmen nicht notwendigerweise überein. Für die Vereinbarkeit des Erwerbs mit Familienpflichten braucht es nicht nur Flexibilität, sondern auch Planbarkeit. Der Betrieb muss auf seine Leute dann zählen können, wenn die Arbeit anfällt. Die Balance bedingt ein gegenseitiges Entgegenkommen, das auf die Rahmenbedingungen beider Seiten Rücksicht nimmt. Familienverträgliche Arbeitszeiten sind darum meist ein Kompromiss. Je klarer die Ausgangslage, desto kleiner sind später die Reibungsverluste.

- Umgang mit Minus- oder Plusstunden: Werden Arbeitszeitkonten geführt, gibt es Plus- und Minusstunden. Wie sie kompensiert werden, ist unterschiedlich; klare Regeln sind jedoch zu empfehlen. Gewisse Betriebe erlauben einen Übertrag. Andere ziehen Minusstunden vom Lohn ab und bezahlen Plusstunden zum normalen Ansatz. Dies kann in Branchen mit Überzeitzuschlägen zu Konflikten führen, wenn freiwillige Plusstunden und vom Betrieb angeordnete Überzeit nicht klar auseinander zu halten sind. Uneinigkeit gibt es auch darüber, ob Plusstunden lohnmäßig vergütet werden sollen. Die Idee ist grundsätzlich, sie mit Freizeit zu kompensieren. Auch dafür, wann diese Freizeit eingezogen werden kann, gilt es Spielregeln festzuhalten.
- Periodische Anpassung: Die familiären Bedürfnisse verändern sich mit der Zeit, beispielsweise wenn ein Kind in die Schule kommt oder wenn sich anderweitige familiäre Betreuungsaufgaben auftun. Vereinbarungen sollten darum in einem gewissen Rhythmus (halbjährlich oder jährlich) angepasst werden können.
- Gerechtigkeitsgefühle/Betriebsklima: Wenn bei der Ferienplanung immer Familien bevorzugt werden, kann dies zu Spannungen im Team führen. Gleiches gilt, wenn Beschäftigte, die früher kommen oder später gehen, immer die unbeliebten liegen gebliebenen Arbeiten übernehmen müssen. Es kann sich aus Gründen der Gerechtigkeit lohnen, flexible Arbeitsmöglichkeiten allen anzubieten. Generell ist eine offene Kommunikation wichtig. Sie hilft, Bedürfnisse, Empfindlichkeiten und Anliegen gegenseitig besser zu kennen und so das Vertrauen untereinander und die Bereitschaft zu wechselseitiger Unterstützung zu fördern. Nicht zuletzt braucht es auch ein gewisses Mass an Überzeugungsarbeit, um neue Massnahmen den Mitarbeitenden vertraut zu machen.

Im Folgenden sind die erprobtesten Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten aufgeführt.

### **Gleitzeit**

Nicht in allen Betrieben ist wichtig, dass alle um die gleiche Zeit mit der Arbeit anfangen und aufhören. Bei Gleitzeit können Mitarbeitende ihr tägliches Stundenpensum innerhalb eines bestimmten Zeitfensters flexibel einteilen. Je breiter dieser Gleitzeitkorridor, desto flexibler können sie ihre Arbeitszeit mit Familienpflichten vereinbaren. Wenn gesichert sein muss, dass zu bestimmten Zeiten alle im Betrieb anwesend sind, können Kernzeiten festgelegt werden.

vgl. Musterreglement  
Gleitende Arbeitszeit,  
Seite 100

Bei der Einführung von Gleitzeit sind folgende Punkte zu entscheiden und festzuhalten:

- Kernzeit: Festlegung von Lage und Dauer (z.B. von 9–11 und 14–16 Uhr)
- Gleitzeitkorridore: frühest möglicher Beginn und spätest mögliches Ende, eine Mindest-Mittagspause von einer halben Stunde ist vorgeschrieben (sog. SUVA-Pause; zu beachten ist auch, dass gemäss Arbeitsgesetz, Art. 36, Arbeitnehmenden mit Familienpflichten auf ihr Verlangen eine Mittagspause von wenigstens anderthalb Stunden zu gewähren ist)
- Abrechnungsperiode: wöchentlich, monatlich oder jährlich
- Bandbreite für Plus- und Minus-Stunden

vgl. Checkliste,  
Seite 96

### Jahresarbeitszeit

In einem Jahresarbeitszeit-Modell werden die Soll-Stunden anstatt auf Wochen- oder Monatsbasis nur auf ein ganzes Jahr hinaus festgelegt. Dies ist bei Vollzeit- wie bei Teilzeitangestellten möglich. Die Erwerbsarbeit lässt sich so ungleich auf einzelne Monate und Wochen verteilen. Das verschafft zum Beispiel Beschäftigten mit Kindern grössere Freiheiten als Gleitzeit. So kann man sich an die Schulferien anpassen. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Belastungsspitzen ebenfalls familienverträglich ausgestaltet sind, die Belastungszeiten aber auch effektiv abgedeckt werden können.



### Umsetzung

Bei der Einführung von Jahresarbeitszeit empfiehlt es sich, die gegenseitigen Bedürfnisse und Spielräume von Betrieb und Beschäftigten abzuklären: Wie viele Leute braucht es im Betrieb, in einer Abteilung oder einem Team in welcher Zeiteinheit (Woche oder Monat)? Wie viel möchten die Mitarbeitenden wann arbeiten? Wie passen die zwei Seiten aufeinander? Und welche Kompromisse können sonst ausgehandelt werden?

Folgende Punkte müssen geregelt werden:

- Geltungsbereich: Ganzer Betrieb, bestimmte Abteilung oder Team? Alle oder einzelne Beschäftigte?
- Jahres-Soll-Stundenzahl für Vollzeitbeschäftigte: Bei Teilzeitarbeit wird diese Stundenzahl anteilmässig gekürzt.
- Spielraum der Flexibilisierung: Wie sind die oberen und unteren Belastungsgrenzen pro Zeiteinheit festgelegt (ohne eine obere Grenze ist das Wahrnehmen von Familienpflichten nicht mehr möglich)? Wie viel oder wenig darf jemand freiwillig arbeiten? Wann kann jemand vom Betrieb seltener aufgeboden beziehungsweise länger als im Jahresmittel eingesetzt werden?

- Fristen der Einsatzplanung: Wie lange im Voraus werden die konkreten Arbeitszeiten jeweils festgelegt? Für Personen mit Familienpflichten ist ein längerer Planungshorizont wichtig.

Unter dem Jahr ist wichtig, die Arbeitszeiten im Auge zu behalten. Plus- und Minus-Stunden stehen üblicherweise auf dem Lohnabrechnungsblatt. Vorgesetzte wie Beschäftigte müssen rechtzeitig reagieren, wenn der Saldo per Ende Jahr nicht aufzugehen scheint, damit allenfalls neue Abmachungen getroffen werden können.

### Kurzabwesenheiten

Die Möglichkeit, zwischendurch kurz wegbleiben zu können, ist eine einfache und wirkungsvolle Hilfe, um private Aufgaben und unvorhersehbare Termine besser zu bewältigen. Ein Kind kann etwa von der Schule geholt und zur Grossmutter gebracht werden. Selbstverständlich muss der Betrieb in dieser Zeit weiterlaufen. Werden Kurzabwesenheiten mit Kolleginnen und Kollegen abgesprochen, leidet die Arbeit nicht darunter. Die verpasste Zeit ist später nachzuholen.



### Umsetzung

Wichtig sind klare betriebliche Vorgaben (z.B.: «Es müssen immer mindestens zwei Personen anwesend sein») für den Spielraum der Absprachen unter den Beschäftigten und ihre Einhaltung. Auch hier ist auf eine gewisse ausgleichende Gerechtigkeit zu achten: So kann beispielweise entschieden werden, dass wer immer wieder für andere einspringen muss, einen anderen Vorteil erhält.

### Freie Tage

Ein gesetzlich oder betrieblich verankertes Anrecht auf bezahlte freie Tage besteht bei Ereignissen wie einem Umzug, einer Heirat oder der Geburt eines Kindes. Gegen Vorlegen eines Arztzeugnisses hat der Betrieb Arbeitnehmenden mit Familienpflichten die zur Betreuung kranker Kinder erforderliche Zeit im Umfang bis zu drei Tagen freizugeben (ArG Art. 36, 3).

Oft wäre es für Beschäftigte mit familiären Pflichten hilfreich, auch bei anderen familiären Verpflichtungen einen (unbezahlten) arbeitsfreien Tag einziehen zu dürfen: bei Krankheit des Partners oder der Partnerin, für die Begleitung zum ersten Kindertag etc.

Viele Betriebe gewähren solche Zusatzfreitage in Sondersituationen auf Anfrage bezahlt, weil ein solches Entgegenkommen im Gegenzug die Bereitschaft der Beschäftigten zu Sondereinsätzen erhöht. Andere gewähren generell Beschäftigten mit Familienpflichten eine bestimmte Zahl zusätzlicher Freitage pro Jahr.

vgl. Checkliste  
Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 96

Auch wenn ein Betrieb wirtschaftlich nicht in der Lage ist, solche zusätzlichen Freitage zu bezahlen, ist die Möglichkeit, im Notfall einen Tag frei zu nehmen, dennoch eine grosse Erleichterung für Beschäftigte mit Familienpflichten.

### **Ferien und Feiertage**

Wenn die Schulferien beginnen, fängt für erwerbstätige Eltern eine Zeit des Jonglierens an, weil oft keine Ferienbetreuungsangebote bestehen. Hilfreich ist, wenn bei der Planung der Ferienabwesenheiten darauf geachtet wird, dass Beschäftigte mit Schulkindern ihren Urlaub, wenn immer möglich, in den Schulferien nehmen können. Eine andere Lösung kann sein, im Arbeitsvertrag Vereinbarungen zu reduzierter Arbeitszeit während der Schulferienzeit zu treffen. Sinn macht oft auch, Eltern mit kleineren Kindern an den wichtigsten Feiertagen wie Weihnachten oder Ostern vorzugsweise frei zu geben.

Eine beliebte Möglichkeit sind zudem Bandbreitenmodelle (auch Lohn-Zeit-Option genannt): Innerhalb einer festgelegten Bandbreite können hier durch längere Wochenarbeitszeit oder weniger Lohn zusätzliche Ferienwochen eingelöst werden. Etwa zwei zusätzliche Wochenstunden oder vier Prozent weniger Lohn ergeben eine zusätzliche Ferienwoche. Die Rechnung muss im Einzelfall auf die realen Verhältnisse im Betrieb abstützen.



### **Umsetzung**

Informelle Spielregeln der Bevorzugung von Familien bei Ferienplanung und Feiertagen bergen ein gewisses Konfliktpotenzial. Klar kommunizierte und festgeschriebene Regelungen werden eher von allen akzeptiert.

### **Verkürzte, verlängerte und verschobene Tagesarbeitszeiten**

Oft reicht schon eine Verkürzung, Verlängerung oder Verschiebung der Tagesarbeitszeiten aus, um die Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungspflichten zu verbessern. Die verschiedenen Möglichkeiten sind:

- Verkürzte Arbeitstage: Sie sind meist mit Teilzeitarbeit kombiniert. Die reduzierte Stundenzahl hilft, sich dem Tagesrhythmus der Familie anzupassen: Kinder können in den Kindergarten oder die Schule geschickt, in die Krippe gebracht und wieder in Empfang genommen, oder die Angehörigenpflege kann wahrgenommen werden. So bleibt auch Zeit, Kindern bei den Aufgaben zu helfen.
- Verlängerte Arbeitstage: Hier wird die vereinbarte Wochenarbeitszeit auf weniger Tage verteilt. Wenn jemand 10 anstatt 8 Stunden pro Tag arbeitet, kann etwa ein 50-Prozent-Pensum in zwei Tagen oder ein 100-Prozent-Pensum in vier Tagen erledigt werden. Derart komprimierte Stunden helfen Eltern, sich bei der Betreuung ihrer

Kinder abzulösen. Betriebe können damit ihre Ansprechzeiten für die Kundschaft ausdehnen.

- Schichtsysteme: Schichtarbeit kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren, je nach konkreten Umständen aber auch erleichtern. Wer am frühen Morgen seine Schicht beginnt, ist ab Mitte Nachmittag für die Kinder da. Das Umgekehrte gilt für Abend- schichten, die attraktiv sein können, wenn kleine Kinder am Morgen zu Hause sind. Beliebt sind oft auch Halbtages- schichten am Morgen, am Nachmittag oder in den Abend hinein. Wichtig ist für Beschäftigte mit Familienpflichten, dass ihre Bedürfnisse bei der Planung berücksichtigt werden. Dazu gehört meist eine gewisse Konstanz des Schichtarrangements.
- Gestaffelte Arbeitszeiten: Wenn die Mitarbeitenden den Arbeitstag zu versetzten Zeitpunkten beginnen und beenden, haben Eltern die Möglichkeit, morgens ihre Kinder vor der Schule zu betreuen oder abends früher wieder für sie da zu sein. Der Betrieb kann längere Öffnungs- und Servicezeiten anbieten, indem er den Arbeitstag zunächst mit einer ausgedünnten Besetzung beginnt, in der Zeit der vollen Belastung die komplette Besetzungstärke erreicht und gegen Ende des Tages die Betriebsbereitschaft gestaffelt auslaufen lässt.

## PRAXISBEISPIEL 2

# Texner SA



«Früher habe ich Teilzeitarbeit kategorisch abgelehnt. Heute habe ich meine Meinung komplett geändert», eröffnet Stany Fardel, Geschäftsführer der Texner SA, das Gespräch. Zu dieser Einsicht gekommen ist er durch eine ausgezeichnete Mitarbeiterin, die nach der Geburt ihres ersten Kindes sonst das Unternehmen verlassen hätte. Zehn Jahre danach arbeitet sie immer noch für die Texner SA und hat soeben ihr drittes Kind zur Welt gebracht. «Es ist zehnmals interessanter, zwei Personen zu je 50 Prozent als eine zu 100 Prozent anzustellen», macht Stany Fardel anderen Chefinnen und Chefs Mut, die diesem Thema noch kritisch gegenüberstehen. «Motiviertere Mitarbeitende, mehr Effizienz, eine gesicherte Stellvertretung während der Ferien oder bei Krankheit, jährliche Fehlzeiten von unter 1 Prozent, sämtliche Mitarbeiterinnen nehmen nach dem Mutterschaftsurlaub die Arbeit wieder auf», dies sind gemäss Fardel nur einige der Vorteile von Teilzeitarbeit. Die Mitarbeitenden der Texner SA können ihre Tagesarbeitszeit zudem flexibel einteilen. Einzige Bedingung: Pro Abteilung muss zwischen 7.00 und 18.00 Uhr mindestens eine Person

**Steckbrief:**

Herstellung  
personalisierter  
Werbeartikel,  
35 Mitarbeitende

**Massnahmen:**

flexible Arbeitszeiten,  
Teilzeitarbeit, Eltern-  
urlaub, Kita-Beiträge

**Kontakt:**

Stany Fardel, Inhaber  
Rte du Moulin 56  
3977 Granges

Tel. 027 205 60 20  
stany.fardel@texner.ch  
www.texner.ch

anwesend sein. Es gibt keine Stempeluhren – Stany Fardel vertraut auf die Selbstverantwortung seiner Mitarbeitenden. Ende Jahr stellt er die Saldi jedoch jeweils auf null zurück. Im Gegenzug erhalten die Mitarbeitenden eine finanzielle Entschädigung oder sie können die Überstunden kompensieren. «Bei so viel Freiheit besteht eher die Gefahr von Übereifer als von Missbräuchen!» warnt der charismatische Chef, der das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden als seine Hauptaufgabe betrachtet. Deshalb empfiehlt er anderen Unternehmenschefinnen und -chefs, wie er alle drei Jahre eine anonyme Zufriedenheitsumfrage durchzuführen. «Es ist erstaunlich, was man dabei alles erfährt, weil sich die Mitarbeitenden nicht trauen, es einem direkt zu sagen!» Neben vier Betriebsausflügen und der jährlichen Automiete zu einem Vorzugspreis für alle Mitarbeitenden bietet die Texner SA Familien zusätzlich Kita-Beiträge in Höhe von 150 Franken pro Monat und Kind, eine Geburtsprämie von 1500 Franken und einen Vaterschaftsurlaub von zwei Wochen.

## Teilzeitarbeit

Die Reduktion des Arbeitspensums ist eine der meistgenutzten Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. In der Ausgestaltung gibt es verschiedenste Möglichkeiten. Anteilsmässig sind es auch heute noch vor allem Frauen, die über Teilzeitarbeit Familie und Beruf unter einen Hut bringen. Die Männer holen aber stark auf: Der Anteil der Teilzeit arbeitenden Väter hat sich zwischen 2004 und 2015 verdoppelt. Inzwischen arbeitet jeder achte frischgebackene Vater Teilzeit. Dieser Trend dürfte anhalten: Laut Umfragen kann sich eine grosse Mehrheit der Männer vorstellen, Teilzeit zu arbeiten. Teilzeitangebote sind demnach auf dem Arbeitsmarkt ein immer bedeutend werdender Konkurrenzvorteil.

Teilzeitarbeit hat sich mittlerweile in den verschiedensten Branchen, Funktionsstufen und auch in Führungspositionen etabliert. Einer Umfrage der Universität St. Gallen unter über 1000 Schweizer Managerinnen und Managern im Jahr 2016 hat gezeigt, dass jedes siebte Kadermitglied Teilzeit arbeitet; knapp ein Drittel davon sind Männer. Diese Tatsache bedingt, dass die Arbeitsorganisation angepasst wird. Die Verantwortung wird auf mehr Schultern verteilt. Gerade kleineren Betrieben eröffnen sich hier Möglichkeiten, zu qualifizierten Kaderpersonen zu kommen.



### Vorteile

Für alle Unternehmen ist es wichtig, dass sie betriebliches Know-how erhalten können. Für kleinere Betriebe ist dies besonders bedeutsam, denn oft hat nur eine Person eine bestimmte Schlüsselfunktion inne. Teilzeit bietet hier in mehrfacher Hinsicht Vorteile: Verantwortung und Know-how können auf mehr Schultern verteilt werden. Mitarbeitende, die sich auch Betreuungsaufgaben widmen möchten, bleiben so dem Betrieb erhalten. Zudem sind Teilzeitangebote eine Möglichkeit, besonders umworbene Personen zu rekrutieren.

Weiter bringen Frauen und Männer mit Erfahrung im Familienmanagement typischerweise Fähigkeiten mit, die auch dem Betrieb nützen: Organisationsgeschick, Kommunikationsfähigkeit und pragmatische Konfliktbewältigung. Teilzeitbeschäftigte sind oft ausgeglichener, produktiver und motivierter. Und sie fehlen weniger. Wem die Möglichkeit zur Reduktion des Arbeitspensums gegeben wird, fühlt sich dem Betrieb stärker verbunden und ist oft auch mal zu einer Sonderleistung bereit.

Teilzeitarbeit erlaubt dem Betrieb, die Öffnungs- und Servicezeiten über den Normalarbeitstag hinaus auszudehnen und den Arbeitseinsatz besser auf den Arbeitsanfall auszurichten. Dadurch wird der Betrieb flexibler. Er kann auch auf einen grösseren Personenpool zurückgreifen, wenn kurzfristig ein Engpass besteht.

Beim Job-Sharing, einer speziellen Organisationsform der Teilzeitarbeit, ist ein zusätzlicher Vorteil die «doppelte» Motivation und Verantwortung. Die Ferienablösung ist sichergestellt. Und wenn eine Person aus dem Unternehmen ausscheidet, bleibt das Know-how dem Betrieb trotzdem erhalten.



### Kosten

Im Alltag ist mit einem leicht erhöhten Koordinationsaufwand zu rechnen. Je grösser der Anteil kleiner Splitterpensen ist, desto grösser wird dieser Aufwand. Je nach Organisationsform und Rahmenbedingungen macht der Produktivitätsanstieg den Zusatzaufwand mehr als wett. Die finanziellen Konsequenzen hängen im Übrigen von der konkreten Situation ab und bleiben für den Betrieb steuerbar. Je nach Ausgangssituation kann die Einführung von Teilzeitarbeit fast kostenneutral erfolgen. Falls für die Teilzeitmitarbeitenden eigene Arbeitsplätze mit entsprechenden Infrastrukturkosten nötig sind, sieht die Rechnung anders aus. Wenn für das gleiche Arbeitsvolumen mehr Mitarbeitende beschäftigt sind, steigen alle Kosten, die linear von der Beschäftigtenzahl abhängen wie jene für Personaladministration, Einsatzplanung, Teamsitzungen, interne Weiterbildung oder Firmenanlässe. Beim Job-Sharing entsteht nur ein geringfügig erhöhter Zeitbedarf, wenn Arbeitsaufteilung und -übergaben durch die Stelleninhabenden selbst geregelt werden.



### Umsetzung

Bei der Einführung von Teilzeitarbeit müssen verschiedene Punkte aufeinander abgestimmt werden:

- Was lässt sich wie aufteilen: Welche Aufgaben brauchen wie viel Zeit? Wie stark ist die Erfüllung der Aufgaben an bestimmte Personen geknüpft? Müssen viele dringliche Entscheidungen getroffen werden?
- Wer koordiniert: Wie viel Selbstorganisation und Eigenverantwortung ist möglich? Wie viel Kontrolle braucht es? Gibt es bereits die Gewohnheit informeller Absprachen?
- Wie wird die Organisation angepasst: Wer nimmt an welchen Besprechungen teil? Sind die Stellvertretungen geregelt? Können digitale Kommunikationstechnologien (E-Mail, allen zugängliche elektronische Agenda) unterstützen?
- Bedürfnisse der Kundschaft: Wann will die Kundschaft die Leistungen in Anspruch nehmen? Wie werden Spitzenbelastungen bewältigt? Wie schnell muss auf Anfragen und Nachfragen reagiert werden?
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden: Welche Teilzeitmuster wünschen sich die Beschäftigten? Wo können Kompromisse gefunden werden?

vgl. Toolbox Teilzeit,  
Seite 108

Mehr noch als bei Vollzeitstellen empfiehlt es sich bei Teilzeit gewisse Dinge im Voraus festzulegen wie Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, Kommunikationswege (teamintern und mit Vorgesetzten), Regelungen der Präsenzzeiten, der Ansprechzeiten, der Stellvertretungen und auch, wie nicht fertig gestellte Aufgaben übergeben werden. In versicherungstechnischer Hinsicht können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Teilzeitarbeitende nicht benachteiligen.

vgl. Checkliste  
Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 96



### Zu beachten

vgl. Angepasste  
Arbeitsorganisation,  
Seite 35

Teilzeitarbeit funktioniert dann gut, wenn die Arbeitsorganisation angepasst wird. Dies ist vor allem dort wichtig, wo eine enge Zusammenarbeit unabdingbar ist oder wo Teilzeitbeschäftigte gegen aussen und innen Verantwortung tragen.

Durchdacht sein müssen vor allem die Kommunikation und die Koordination. Sie sind anspruchsvoller, wenn nicht immer alle da sind. Wichtig ist aber auch, dass Arbeitsinhalte und -abläufe dem Pensum entsprechen. Gerade wenn jemand von Vollzeit auf Teilzeit wechselt, muss darauf geachtet werden, dass die Aufgabenmenge entsprechend reduziert wird.

Im Folgenden sind die wichtigsten Teilzeitvarianten skizziert, um die Breite der Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

### Wichtigste Teilzeitvarianten

Bei der Teilzeitarbeit reduzieren die Mitarbeitenden ihren Beschäftigungsgrad. Gemessen wird er in Prozent einer Vollzeitstelle im gleichen Betrieb. Zur Ausgestaltung gibt es vielfältige Varianten. Ein Merkmal ist der Zeitrahmen, auf den sich die Teilzeitarbeit bezieht.

- Reduzierte Tagesarbeitszeit: Hier wiederholt sich das gleiche Muster jeden Tag. Beschäftigte arbeiten zum Beispiel sechs Stunden pro Tag oder halbtags oder sie übernehmen fix eine Kurzschicht.
- Reduzierte Wochenarbeitszeit: Dies ist die üblichste Form von Teilzeitarbeit, bei der oft immer die gleichen Halbtage der Woche für die Erwerbsarbeit reserviert sind oder auch nur eine Wochenendschicht.
- Reduzierte Jahresarbeitszeit: Diese dritte Form ermöglicht die ungleiche Verteilung der Erwerbsarbeit auf einzelne Wochen oder Monate. Sie erlaubt Beschäftigten mit Familienpflichten bei entsprechender Abmachung etwa, in den Schulferien der Kinder frei zu nehmen oder reduziert zu arbeiten.



# 12%

2015 arbeitet jeder achte Vater (12%) mit Kindern im Alter von 0-6 Jahren Teilzeit. 2004 war es jeder sechzehnte Vater.

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2015

Ein weiterer Aspekt ist, wie regelmässig die Erwerbsarbeit zu erledigen ist:

- Fixe Teilzeitarbeit: Hier sind alle denkbaren täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Muster möglich. Die Woche wird üblicherweise in Zeiteinheiten unterteilt (im Verkauf z.B. 12 Halbtage), die unter den Mitarbeitenden fix aufgeteilt werden. Allenfalls besteht die Möglichkeit, bei Bedarf untereinander abzutauschen.
- Flexible Teilzeitarbeit: Das reduzierte Pensum ist in dieser Form nach Absprache entsprechend den Bedürfnissen des Betriebes und der Beschäftigten innerhalb einer festgelegten Zeitspanne (Woche, Monat oder Jahr) zu erfüllen. Dies ist nur mit flexiblen Arbeitszeiten möglich.
- Abgestufte Teilzeit: Viele Betriebe sind nicht bereit, schon in der Einarbeitungsphase nach einem Stellenantritt eine Pensenreduktion zu gewähren. Um trotzdem eine Person mit Wunsch auf Teilzeitarbeit einstellen zu können, kann ein abgestuftes Teilzeitmodell vereinbart werden. Eine ähnliche Situation ist der Mutterschaftsurlaub mit gleitendem Wiedereinstieg.

vgl. Flexible Arbeitszeiten, Seite 19

### **Veränderung des Beschäftigungsgrades**

Ganz generell ist es für Beschäftigte mit Familienpflichten dienlich, wenn sie je nach Lebensphase im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Erwerbspensum zu einem gewissen Grad senken und wieder erhöhen können. Viele Betriebe versehen die grundsätzliche Wahlmöglichkeit mit einer Bandbreite. Für eine gewisse Funktion mit Verantwortung und Kundschaftskontakt zum Beispiel gelten 60 Prozent als Minimum. Das jährliche Mitarbeitendengespräch kann der Ort sein, das Pensum regelmässig neu auszuhandeln. Oder es wird den Beschäftigten die Möglichkeit gewährt, unter Einhaltung einer gewissen Frist (z.B. einem halben Jahr) das Pensum anzupassen, wenn immer dies betrieblich möglich ist.

### **Job-Sharing**

Job-Sharing ist eine spezielle Form der Arbeitsorganisation. Dabei werden eine ganze Stelle oder mehrere Vollzeit-Arbeitsplätze auf zwei oder mehr Beschäftigte aufgeteilt. Am weitesten verbreitet ist die Aufteilung einer Stelle auf zwei Personen. Die genaue Aufteilung der Aufgaben sowie das Ausmass von Stellvertretungspflicht und gemeinsamer Verantwortung sind von Fall zu Fall zu regeln. Beim Job-Sharing wird angestrebt, dass für eine bestimmte Funktion trotz Teilzeitarbeit immer mindestens eine zuständige Person anwesend ist. Es gibt dafür

vgl. Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 35

besondere Formen:

- Job-Splitting: Hier werden die Aufgaben von den Betroffenen in gemeinsamer Aushandlung aufgeteilt. Anschliessend ist jede Person nur für die ihr zugeteilten Arbeiten verantwortlich.
- Job-Pairing: In dieser Form übernehmen die Stelleninhabenden gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Erfüllung der Gesamtaufgabe.



### Umsetzung

Folgende Punkte sind bei einem Job-Sharing-Vertrag wichtig: Die Job-Sharenden schliessen einen Einzelarbeitsvertrag mit dem Unternehmen ab. Darin verpflichten sie sich gegenüber dem Unternehmen jedoch, sich gegenseitig zu vertreten. Was das heisst, wird in gegenseitigem Interesse besser festgelegt. Sonst ergibt sich das grundsätzliche Einverständnis, bis zu einem Beschäftigungsgrad von 100% Überstunden zu leisten. Personen mit Familienpflichten sind jedoch durch das Zumutbarkeitsprinzip vor Überforderung geschützt. Daraus können sich widersprüchliche Erwartungen ergeben, die später zu Konflikten führen. Bei unvorhergesehenen Absenzen besteht nur eine Verpflichtung zur Vertretung im Rahmen der Zumutbarkeit. Der Fortbestand der Stelle beim Ausscheiden von einer der beiden Job-Sharing-Personen muss geregelt sein. Das Gleiche gilt für das Fortbestehen einer Gruppe beim Ausscheiden eines Gruppenmitglieds.

vgl. Mustervereinbarung Job-Sharing, Seite 108



### Zu beachten

Es ist darauf zu achten, dass die Beteiligten die Aufgaben fair untereinander aufteilen. Job-Sharing ist zum Scheitern verurteilt, wenn eine Person immer die unangenehmen Aufgaben übernehmen muss oder, etwa weil sie keine Betreuungspflichten hat, ständig zu ungünstigen Zeiten arbeitet.

Vielfach wird die Teilbarkeit von Stellen in Führungsfunktionen zum Vornherein ausgeschlossen. Grundsätzlich aber basiert Teilzeitarbeit in der Führungsetage meist genau auf dem Job-Sharing-Prinzip. Generell gilt, dass Sachaufgaben und Facharbeit einfacher aufzuteilen sind als die stark kommunikativ geprägte Mitarbeitendenführung und Kundenschaftspflege. Gleichzeitig ist es für einen Betrieb jedoch eine Hochrisiko-Strategie, wenn diese betrieblich wichtigen Aufgaben an einer einzigen Person hängen. Mit der Aufteilung verantwortungsvoller Führungsaufgaben kann dem begegnet werden, was aber oft eine Veränderung der ganzen Führungsorganisation bedingt.

vgl. Kuark (2003), Seite 118

## PRAXISBEISPIEL 3

# Remo AG



Eine grosse Herausforderung als Nischenanbieter ist der Aufbau und das Behalten von Spezial-Knowhow. Neben einem vielfältigen Maschinenpark sind langjährige Mitarbeitende das grösste Kapital der Remo AG. Frau Leirer streicht deshalb insbesondere das familiäre Betriebsklima heraus: «Der Zusammenhalt geht über den Betrieb hinaus. Unsere Firmenanlässe finden immer mit allen Familienangehörigen der Mitarbeitenden statt.» So kennen alle gegenseitig die Lebenssituationen und haben untereinander Verständnis für die daraus resultierenden Bedürfnisse und Wünsche. Im Bedarfsfall finden sich damit – im Gespräch mit entweder dem Hauptinhaber, der Geschäftsführerin oder den Abteilungsleitern – individuelle Lösungen. Es sind weniger die grossen Würfe als die kleinen «Flexibilitäten», welche den Familienalltag erleichtern helfen: Ein späteres Kommen oder früheres Gehen, Möglichkeit zu unvorhergesehen Abwesenheiten, vereinzelt Mitbringen von Kindern oder Haustieren zur Arbeit, Ferienjobs für Kinder der Mitarbeitenden u.a.m. Daneben gibt es aber auch Teilzeitarangements (zwischen 20 und 70%), im einen

#### Steckbrief:

Mechanikerbetrieb in zweiter Generation mit 9 Mitarbeitenden; Revisionen, Reparaturen und Service in den Bereichen Gelenkwellen/Hydraulik, Motoren und Fahrzeugelektrik

#### Massnahmen:

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Betriebsklima

#### Kontakt:

Daniela Leirer,  
Geschäftsleiterin  
Battenhussstrasse 4  
9062 Lustmühle

Tel. 071 335 70 23  
daniela.leirer@remo-ag.ch  
www.remo-ag.ch

Fall im Sinne einer fließenden Pensionierung. Der Nutzen liegt für Frau Leirer auf der Hand: «Wir haben zufriedene, motivierte Mitarbeitende, die über viele Jahre bei uns bleiben. Diese identifizieren sich mit dem Betrieb, bauen vertrauensvolle Beziehungen mit der Kundschaft auf und zeigen Eigeninitiative sowie Bereitschaft, einzuspringen und auszuhelfen». Zu diesem Geben und Nehmen gehört auch ein hohes Mass an Transparenz: Im Monatsrhythmus erhalten die Mitarbeitenden Einblick in die Umsatzzahlen des Betriebes. Der Erhalt der Kenntnisse für die Bedienung von Spezialmaschinen, die in heutigen Berufslehren nicht mehr erlernt werden, bleibt eine Herausforderung. Die Hoffnung ruht auf dem Interesse der jüngeren Generation (u.a. ein Familienspross) und der Bereitschaft der «Alten», ihr Knowhow «on the job» weiterzugeben.

## Angepasste Arbeitsorganisation

Je flexibler die Arbeitszeiten und Arbeitspensen im Betrieb sind, desto mehr Sorgfalt ist in die Arbeitsorganisation zu investieren, damit am Schluss alles aufeinander passt. Planung und Koordination müssen durchdacht sein, wenn nicht sowieso immer alle da sind, sonst entstehen Reibungsflächen und Leerlauf. Organisatorische Veränderungen sind jedoch selber auch ein Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wichtige Elemente einer angepassten Arbeitsorganisation sind Selbstabsprachen im Team, ergebnisorientiertes Arbeiten, die Gewährleistung des Informationsflusses, eine gezielte Einsatzplanung sowie die Sicherstellung der Stellvertretung. Eine angepasste Arbeitsorganisationsform ist auch das Job-Sharing.



### Vorteile

Selbstabsprachen im Team reduzieren für den Betrieb den Planungsaufwand beim Personaleinsatz. Die Mitarbeitenden widmen sich ihrer Aufgabe vielfach motivierter und konzentrierter, wenn sie diese verstärkt als «ihr Kind» wahrnehmen. Zudem entfalten die meisten erst dann ihr Potenzial in Sachen Arbeitsstrategien und -leistung, wenn ihnen der nötige Spielraum dazu gewährt wird.

Eine ergebnisorientierte Führung mit möglichst grossen Freiräumen für die Beschäftigten begünstigt selbstverantwortliches Verhalten und eine verstärkte Ergebnisorientierung der Mitarbeitenden selbst.

Was den Informationsfluss betrifft erhöht eine klarere Strukturierung der Arbeit in produktive und kommunikative Abschnitte allgemein die Effizienz und Effektivität. Es können unnötige Störungen vermindert und die Konzentration erhöht werden.

Die Rücksichtnahme auf zeitliche und andere Belastungen der Mitarbeitenden bei der Einsatzplanung führt zu einer optimalen Anpassung an die Leistungsfähigkeit. Damit wird insgesamt effektiver gearbeitet.

Je flexibler der Arbeitseinsatz gestaltet ist, desto mehr Know-how eignen sich die Mitarbeitenden auch an. Und sie sind ihrerseits vielseitiger einsetzbar.



### Kosten

Je nach Team muss zunächst etwas Zeit in die Begleitung investiert werden, bevor Selbstabsprachen funktionieren. Auch bei einer ergebnisorientierten Führung gilt, dass nicht alle Mitarbeitenden selbstverantwortlich arbeiten können. Viele können jedoch schrittweise dazu befähigt werden. Das bedingt regelmässige Absprachen, für die Vorgesetzte wie Mitarbeitende Zeit investieren müssen.

Bei der Sicherstellung der Stellvertretung können die Kosten je nach Aufgabenfeld sehr gering sein, vor allem dann, wenn sowieso mehrere Personen Bescheid wissen. In gewissen Metiers sind Stellvertretungen jedoch nur möglich, wenn sich eine zweite Person in ein komplexes Projekt einarbeitet. Da dies klar mit Kosten verbunden ist,

wird in solchen Konstellationen üblicherweise konsequent im Team gearbeitet. Die Stellvertretung ist dann auch sichergestellt, wenn jemand krankheitshalber ausfällt oder Ferien hat.

### Selbstabsprachen im Team ermöglichen

In vielen Betrieben ist es möglich, die Verantwortung für abgrenzbare Tätigkeitsbereiche an Teams, die sich selbst organisieren, zu übertragen. Ihnen wird zum Beispiel die Kompetenz zu informellem Arbeitszeitenabtausch oder auch die ganze Einsatzplanung und sogar die Aufteilung der Arbeit delegiert – immer in klar abgesteckten Grenzen. Mit diesem Gestaltungsspielraum können die Gruppenmitglieder durch gegenseitige Absprachen besser auf persönliche Bedürfnisse Rücksicht nehmen. Sie können bei Bedarf Aufgaben flexibel untereinander abtauschen. Dies macht es einfacher, private und berufliche Verpflichtungen aneinander vorbeizuschaukeln. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie birgt diese Form hohes Potenzial, wenn die Bereitschaft in der Gruppe gegeben ist (oder geschaffen werden kann), einander gegenseitig bei der Erfüllung beruflicher und familiärer Pflichten zu unterstützen.

Funktionierende Teamarbeit gelingt jedoch nicht immer von selbst. In einer ersten Zeit kann mehr Begleitung nötig sein. Sind die Spielregeln jedoch einmal ausgehandelt und die Vorteile gegenseitigen Entgegenkommens erkannt, funktioniert Teamarbeit zunehmend reibungsloser.

---

«Wir wollen für unsere Mitarbeitende ein – in jeder Hinsicht – attraktiver Arbeitgeber sein. Unsere Mitarbeitenden sollen jeden Tag am Morgen gerne aufstehen und arbeiten kommen. Um dieses Ziel zu erreichen, steht eine konsequente Umsetzung des Gesamtkonzeptes «Vereinbarkeit Beruf und Familie» sicher an oberster Stelle.»

Agnese Bronzini,  
Josias Gasser Baumaterialien AG, Chur



### Zu beachten

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams kann nicht einfach als gegeben angenommen werden. Es braucht Solidarität und den Willen zum gemeinsamen Arbeiten sowie Verantwortungsgefühl. Deshalb empfiehlt es sich, in die Arbeitsfähigkeit und ins Gruppengefühl eines Teams zu investieren. Zudem ist bei der Zusammensetzung von Teams auf eine gute Durchmischung sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht zu achten. Das Verständnis für die Situation anderer kann zwar grösser sein, wenn alle familiäre Verpflichtungen haben. Wenn das Team aber aus Personen mit und ohne familiäre Verpflichtungen besteht, ist es tendenziell flexibler und beweglicher, als wenn alle eingebunden sind. Dann ist jedoch darauf zu achten, dass jene, die häufig kurzfristig einspringen, dafür einen anderen Vorteil erhalten. Im fachlichen Bereich braucht es ein hohes Mass an gemeinsamen Kenntnissen und Fertigkeiten, damit alle breit einsetzbar sind.

Das Verantwortungsgefühl des Teams oder Einzelner kann zudem schnell untergraben werden, wenn die Grenzen der Autonomie nicht klar gesteckt sind. Sei es, weil zu viel oder zu wenig kontrolliert wird. Dies ist dann der Fall, wenn unklare Abmachungen bestehen, in welchen Fällen Rücksprache mit den Vorgesetzten zu nehmen ist und wo sich die Vorgesetzten kontrollierende und steuernde Eingriffe ausbedingen.

### **Ergebnisse kontrollieren statt Präsenz fordern**

Letztlich ist für einen Betrieb wichtig, dass das Arbeitsergebnis stimmt. In gewissen Branchen wie Gastgewerbe oder Verkauf ist dieses Ergebnis direkt mit Präsenzzeiten verbunden. Für andere Betriebe ist es weniger wichtig, wann und wo die Arbeitsleistung erbracht worden ist. Es ist dort möglich, geforderte Qualitätsstandards und zeitliche Vorgaben festzulegen, in den Details der Auftrags erledigung jedoch Spielraum offen zu lassen. Solche Spielräume erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr.

### **Informationsfluss**

Selbstabsprachen und Selbstverantwortung sind nicht die Lösung aller Probleme im Betrieb. Sie werden erst möglich durch übergeordnete Koordination. Voraussetzung dafür, dass das Zusammenspiel klappt, ist eine gute Kommunikation. Obschon nicht immer alle da sind, müssen alle zu den für sie und ihre Arbeit wichtigen Informationen kommen. Eine Möglichkeit, die Kommunikation sicherzustellen, ist, fixe Zeiten dafür vorzusehen. Anstatt immer dann Rücksprache zu nehmen, wenn gerade eine Frage auftaucht, ist es in vielen Fällen nämlich möglich, diese zu bündeln. Auch für Teambesprechungen und Absprachen zur Arbeitsorganisation lassen sich Fixtermine definieren, zu denen möglichst alle anwesend sind. Abwesende können ihre Anliegen notfalls schriftlich oder mündlich deponieren und erhalten ein Besprechungsprotokoll. Hilfreich sind zudem organisatorische oder technische Vorkehrungen, damit leicht auf Informationen und Material von nicht anwesenden Mitarbeitenden zugegriffen werden kann (einheitliches Ablagesystem, Server, Intranet, Netzwerkagenda o.ä.).



**Zu beachten**

Regelmässige Besprechungen nehmen Zeit in Anspruch, dafür fallen störende Arbeitsunterbrechungen weg. Es gilt, die «Kommunikationszeiten» durch eine gute Führung effizient zu gestalten.

### Einsatzplanung

Wichtig für Beschäftigte mit Familienpflichten ist, die Einsatzzeiten möglichst weit im Voraus zu kennen, sie aber im Bedarfsfall mit Kolleginnen oder Kollegen abtauschen zu dürfen. Viele Betriebe bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Wünsche anzumelden, zum Beispiel, indem sie in einen offen ausgehängten Kalender eingetragen werden. Die Wünsche werden berücksichtigt, soweit dies betrieblich geht.

Auch in organisatorischer Hinsicht ist eine gewisse Selbstbestimmung von Vorteil, immer im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten. Um ein gewisses Mass an organisatorischer Flexibilität zu erreichen, muss allerdings sichergestellt sein, dass das Personal auch für verschiedene Aufgaben einsetzbar ist.



Zu beachten

Sollen die Mitarbeitenden bei Bedarf verschiedene Aufgaben übernehmen können, müssen sie dafür ausgebildet oder eingearbeitet werden.

### Stellvertretungen sicherstellen

Je nach konkreter Tätigkeit ist es wichtig, dass noch jemand Bescheid weiss, wenn eine Person, die Teilzeit arbeitet, nicht da ist. Dies kann bei Rückfragen von Kundinnen oder Kunden der Fall sein oder bei technischen Problemen. Auch wenn für bestimmte Aufgaben immer eine ansprechbare Person verfügbar sein muss, sind klare Stellvertretungsregelungen wichtig.



Zu beachten

Bei Stellvertretungen ist es wichtig, dass klare Abmachungen getroffen werden. Zum einen braucht es Rahmenvorgaben der Betriebsleitung (z.B. geforderte Ansprechzeiten), damit die betrieblichen Anliegen berücksichtigt sind. Die Detail-Spielregeln (z.B. wechselnde Präsenzzeiten, Form und Zeitpunkt des Abgleichs von Informationen u.ä.) machen die Mitarbeitenden, die sich gegenseitig vertreten, am besten selber untereinander ab. Dadurch wird meistens ein höheres Mass an Verbindlichkeit erreicht, als wenn die Details von oben festgelegt werden.

## PRAXISBEISPIEL 4

## Dade-Design AG



Bei Dade Design gibt es fast so viele Arbeitsmodelle wie es Arbeitnehmende hat. Die rund 20 Mitarbeitenden ergeben zusammen rund 8 Vollzeitstellen. Neben Festangestellten (mit einem Maximalpensum von 80%) finden sich auch selbständige Freelancer und Mitarbeitende mit Kleinpensen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist wie die logische Konsequenz aus der ursprünglichen Geschäftsidee, welche handwerkliches Knowhow mit hoher Innovation verbindet. Alle Mitarbeitenden leben ihr eigenes Lebensmodell, viele leisten Familienarbeit. «Erst durch das Ermöglichen von verschiedenen Arbeitsmodellen konnte ich diejenigen Perlen von Mitarbeitenden um mich scharen, die es benötigte, um in der Schweiz die nötige Innovationskraft bei Beton-Anwendungen hinzukriegen», erklärt Gründer und Inhaber Andy Keel. Zudem lassen es die flexiblen Arbeitsverhältnisse zu, auf die schwankende Auftragslage zu reagieren. Gleichzeitig erfordern diese Umstände jedoch auch eine angepasste Arbeitsorganisation. «Bei uns herrscht vollständige Transparenz: alle Mitarbeitenden können alles einsehen. Dies erst ermöglicht

**Steckbrief:**

Betonwerk mit rund 20 Mitarbeitenden; entwickelt, produziert und verkauft High-End-Unikate aus Beton für Küche, Bad und andere Anwendungsbereiche.

**Massnahmen:**

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, flexibler Arbeitsort, Betriebsklima

**Kontakt:**

Andy Keel, Inhaber  
Bafflerstrasse 37b  
9450 Altstätten

Tel.: 071 511 26 72  
andy.keel@  
dade-design.com  
www.dade-design.com

es, dass sich das Team selber organisiert und jeder einzelne Verantwortung für seine Arbeitsschritte übernimmt». Als Fixpunkt dient am Montag das Stand-Up-Meeting, wo in der Regel der Geschäftsführer, der Werkleiter und alle Anwesenden die anstehenden Arbeiten für die nächste Woche planen. Der Informationsfluss wird mittels online-basierter Tools (für Pendenzen- und Auftragsverwaltung, CRM, Zeiterfassung und -abrechnung) sichergestellt. Emails gibt es keine, die Alltagskommunikation findet über Whatsapp-Gruppen statt. In einzelnen Anlässen ausser Haus wird bewusst der Zusammenhalt in der Gruppe zelebriert. Zwar gibt es keine formelle Weiterbildungsregelung, aber bis zu einem Fünftel der Arbeitszeit wird in die individuelle Weiterentwicklung von Ideen gesteckt, wo es unter Umständen noch keine konkreten Auftraggeber dafür gibt.

## Familienbezogener Urlaub

Mit der Geburt eines Kindes beginnt ein neuer Lebensabschnitt mit anderem Rhythmus und gewandelten Prioritäten, vor allem auch mit zeitintensiven Betreuungspflichten, die in der ersten Zeit über verschiedene Formen von Urlaub sichergestellt werden können.

- Mutterschaftsurlaub: Seit 2005 gibt es ein gesetzliches Recht auf Mutterschaftsurlaub, welcher über die Erwerbsersatzordnung abgegolten wird (14 Wochen zu 80% des Lohns).
- Vaterschaftsurlaub: Die meisten Betriebe kennen auch einen geburtsbezogenen Urlaub für Väter, der jedoch meist auf einzelne Tage beschränkt ist.
- Elternurlaub: Beschäftigte werden zeitlich befristet von der Arbeit freigestellt (bezahlt oder unbezahlt) und erhalten nach Rückkehr in den Betrieb einen gleichwertigen Arbeitsplatz.

Für junge Eltern entsprechen die Mindestregelungen nicht immer den persönlichen Vorstellungen von der Zeit, die sie sich für den Neankömmling nehmen möchten. Sie verstehen aber auch, dass es Grenzen der betrieblichen Tragbarkeit gibt und sie ihrerseits Kompromisse eingehen müssen. Umso mehr schätzen es junge Eltern, wenn ihnen in dieser Situation der Betrieb ein Stück entgegenkommt. Das bedingt nicht gezwungenermassen hohe Mehrkosten. Die Gestaltungsmöglichkeiten eines familienbezogenen Urlaubes sind im Folgenden ausgeführt.



### Vorteile

Fühlen sich junge Eltern ernst genommen und in der Erwerbswelt nicht fehl am Platz, werden sie der Firma gegenüber mehr Loyalität entwickeln und motivierter an den Arbeitsplatz zurückkehren. Mütter werden nach einem Erwerbsunterbruch selbstverständlicher weiter berufstätig bleiben. Eltern betrachten das Entgegenkommen als direkte Wertschätzung und reagieren mit höherem Engagement und grösserer Zufriedenheit. Das Angebot eines familienbezogenen Urlaubes wird auch von Mitarbeitenden geschätzt, die es gar nicht in Anspruch nehmen. Es führt generell zu einer höheren Identifikation mit dem Betrieb. Zudem macht die Option auf Unterbrüche einen Betrieb auf dem Arbeitsmarkt attraktiv.



### Kosten

Der obligatorische Mutterschaftsurlaub wird über die Erwerbsersatzordnung finanziert, beschert dem einzelnen Betrieb also in dieser Hinsicht keine Zusatzkosten. Ein Vaterschaftsurlaub kostet den Betrieb, auch wenn er bezahlt ist, oft nur wenig. Dank seiner nur sehr kurzen Dauer kann der Vater die liegen gebliebene Arbeit in vielen Fällen später selbst erledigen.

Die Höhe der Kosten für Regelungen, die über das gesetzliche Minimum hinausgehen, können vom Betrieb gesteuert werden. Erfolgt der Urlaub unbezahlt, kann die Schwierigkeit, für Beurlaubte eine passende

Ersatzkraft zu finden, geringfügige Kosten verursachen. Die einfachste und kostengünstigste Variante ist, wenn sich eine interne Lösung findet. Je kleiner der Betrieb, desto weniger wahrscheinlich ist aber diese Möglichkeit. Eine externe Ersatzperson sollte über ähnliche Qualifikationen verfügen und rechtzeitig eingearbeitet werden. Manchmal ist sie aber trotzdem nicht im gleichen Masse einsetzbar. Wie bei jeder Stellvertretungsregelung können deshalb gewisse temporäre organisatorische Anpassungen nötig werden. Allerdings bieten befristete Interimslösungen oft auch positive Impulse für das Unternehmen.

Bei einem bezahlten Urlaub, der über das gesetzliche Minimum hinausgeht, ist in der Regel mit doppelten Personalkosten zu rechnen. Es gibt jedoch auch günstigere Zwischenlösungen für den Betrieb, zum Beispiel die Anrechnung von zusätzlichem Ferienguthaben aus einer Lohn-Zeit-Option (13. Monatslohn oder Überzeit kann als Urlaub eingelöst werden) oder die Erlaubnis, Minusstunden anzuhäufen, die über eine Regelung der Jahresarbeitszeit nachgeholt werden können.



### Umsetzung

Rechtzeitig vor der Geburt werden in einem Gespräch die Bedürfnisse und Möglichkeiten beider Seiten ausgelotet. Für die Beschäftigten wie für den Betrieb ist es von Vorteil, wenn die Rahmenbedingungen im Voraus möglichst klar sind. Zu regeln sind Dauer, finanzielle Beteiligungen (teilweise Lohnfortzahlung oder Vorsorge- und Versicherungsbeiträge), Voraussetzungen für die Inanspruchnahme (Dauer abgestuft nach Länge der Betriebszugehörigkeit, Lohn-Zeit-Optionen), und genaue Funktion nach dem Unterbruch. Oft ist gleichzeitig eine Pensenreduktion ein Thema. Der Betrieb kann mithelfen, den Versicherungsschutz aufrecht zu erhalten z.B. über eine sogenannte Abredevversicherung. Die Details sind am besten mit Versicherungsspezialisten zu klären.

vgl. Checkliste  
Regelungen Arbeits-  
schutz und Sozial-  
versicherungen,  
Seite 96



### Zu beachten

Vorstellung und Realität von der Aufteilung und Organisation der Pflege-, Betreuungs- und Hausarbeit können bei jungen Paaren mitunter ziemlich weit auseinanderklaffen. Auch fehlen manchmal ausreichende Informationen über die Verfügbarkeit familienergänzender Betreuungsmöglichkeiten, Anmeldefristen und Wartelisten. Wenn im Voraus diskutierte Lösungen im Zeitpunkt der Anwendung für die betroffenen Eltern nicht mehr so zutreffend sind wie angenommen, hilft eine gewisse Flexibilität im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten sehr.

Generell gilt, je länger Beschäftigte aus dem Betriebsalltag herausgelöst sind, desto schwerer kann es ihnen fallen, wieder in die Erwerbswelt hineinzufinden. Fachliche Kenntnisse schwinden, technische Neu-

erungen werden verpasst. Solche Schwierigkeiten lassen sich zwar mit einem unbezahlten, aber befristeten Elternurlaub tendenziell reduzieren, da der Unterbruch oft kürzer und die Rückkehr bereits fest vereinbart ist. Dennoch ist auch hier das Kontakthalten zentral.

Mitarbeitende mit Familienpflichten müssen nach ihrer Rückkehr in der Regel einen neuen Rhythmus im Berufsalltag finden. Das hat häufig auch positive «Nebenwirkungen». Die Rückkehrenden haben oft ein gesünderes Verhältnis zur Arbeit und sind speditiver, weil die Verbindung von Beruf und Familie zu einer besseren Planung und Organisation aller damit verbundenen Aufgaben führt.

### **Mutterschaftsurlaub und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungsmöglichkeit**

Viele Betriebe kannten vor der Einführung der obligatorischen Mutterschaftsversicherung grosszügigere Lösungen mit 100% Lohnersatz und 16 Wochen Bezugsdauer und haben diese beibehalten. Verbreitet ist auch die unkomplizierte Möglichkeit, den Mutterschaftsurlaub unbezahlt bis zu einer gewissen Höchstdauer zu verlängern. Wenn das im Voraus ausgehandelt wird, ist es für den Betrieb selten mit zusätzlichen Umtrieben verbunden, da sowieso eine Stellvertretungslösung gesucht werden muss. Ähnliche Regelungen sind auch beim Vaterschaftsurlaub häufig, der allerdings meist nur aus wenigen bezahlten Freitagen besteht. Das Entgegenkommen ist manchmal an eine minimale Betriebszugehörigkeit gebunden.

### **Elternurlaub**

Oft wünschen sich junge Väter und Mütter einen etwas längeren Unterbruch, der nach der Geburt oder auch später angetreten werden kann. Sie möchten aber danach gerne die Arbeit am alten Ort wieder aufnehmen. Es kann für einen Betrieb ein sinnvoller Weg sein, für Einzelfälle angepasste Lösungen zu suchen. Besonders interessant ist dies, wenn sehr erwünscht ist, dass eine Person dem Unternehmen längerfristig treu bleibt. Je nach Länge der Auszeit wird für die Rückkehr in den Betrieb der gleiche oder ein gleichwertiger Arbeitsplatz garantiert.

### **Kontakt halten**

Um die Bindung an den Betrieb aufrecht zu erhalten und den Wiedereinstieg zu optimieren, ist es sinnvoll, den aus Familiengründen Beurlaubten anzubieten, über Aktuelles aus dem Unternehmen informiert zu werden. Dies ist vor allem auch wichtig, wenn Veränderungen im Gange

---

«Bei Frauen ist das Ziel, dass sie während der Kleinkinderphase im Beruf drinbleiben. Grundsätzlich bin ich da offen für verschiedene Lösungen. Bei unseren unterschiedlichen betrieblichen Bedürfnissen finden wir meistens etwas, das auch auf die persönlichen Bedürfnisse passt.»

*Marlise Nef, r+n transporte AG, Herisau*

sind, die ihren Arbeitsplatz betreffen. Allerdings muss mit den Eltern vorgängig abgesprochen werden, in welcher Form der Informationsaustausch erwünscht und sinnvoll ist. Formen des Kontakthaltens sind Einladungen zu Mitarbeitendenversammlungen, Teamausflügen oder Betriebsfeiern, der Zugang zum Intranet von zu Hause aus, sporadische Teileinsätze, ein periodisches Telefongespräch oder schlicht ein Besuch.



---

#### Umsetzung

Je nach Qualifikationsniveau und Schnelllebigkeit des Metiers ist es allenfalls auch wichtig, Beurlaubte zur Teilnahme an Weiterbildungsanlässen einzuladen oder bei längerem Erwerbsunterbruch sogar zu verpflichten. Dann muss bei der Organisation solcher Veranstaltungen jedoch auf Familienpflichten (z.B. Stillpause) Rücksicht genommen werden. Manchmal bieten sich auch Formen des E-Learnings an.

#### **Unterstützung beim Wiedereinstieg**

Personen, die längere Zeit aus dem Betrieb oder der Berufswelt überhaupt weg waren, schätzen beim Wiedereinstieg die Unterstützung in allen Dingen, die für sie nicht (mehr) selbstverständlich sind. In der ersten Zeit nach der Rückkehr muss sich das gewählte Arrangement für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Realität bewähren.



---

#### Umsetzung

Damit die Art und Aufteilung der Kinderbetreuung geregelt werden kann, sind möglichst weit im Voraus das Pensum und die effektiven Einsatzzeiten gemeinsam festzulegen. Da in der ersten Zeit für die wiedereinsteigende Person viele Umstellungen gleichzeitig anfallen, empfiehlt es sich, in gewissen Abständen die Situation neu anzuschauen.

## Flexibler Arbeitsort

Fällt der Weg zum Arbeitsplatz weg oder können gewisse Aufgaben auch unterwegs erledigt werden, sind Beschäftigte mit Betreuungspflichten oft in der Lage, mehr Zeit für Berufliches zu mobilisieren. Es kann auch genügen, die Erreichbarkeit bei Rückfragen von Auftraggebern oder Kolleginnen und Kollegen sicherzustellen, um Teilzeitarbeitenden verantwortungsvollere Aufgaben übertragen zu können. Zwar sind die Möglichkeiten für Arbeit an einem anderen Ort von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Generell hat sich die Flexibilität des Arbeitsortes aber als eine geeignete Massnahme für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie etabliert.

Mitarbeitende können regelmässig, vorübergehend oder auch nur notfalls zu Hause oder sonst an einem anderen Ort ausserhalb des Betriebs Erwerbsarbeit erledigen, auch unterwegs, zum Beispiel während der Pendelzeit im Zug. Bei der Arbeit zu Hause kann der Wechsel von für die Erwerbs- und für die Familienarbeit reservierten Zeiten besonders gut den eigenen Bedürfnissen angepasst werden. Besonders ortsunabhängig sind viele Arbeiten am Laptop oder auch am Smartphone.



### Vorteile

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes trägt zur Flexibilität von Beschäftigten mit Familienpflichten bei. Meistens geht damit auch eine Steigerung der Leistungsorientierung einher, wenn im Betrieb Präsenzdenken durch ein ergebnisorientiertes Denken abgelöst wird. Durch die bewussteren Entscheidung, welche Arbeiten wann an welchem Ort am sinnvollsten erledigt werden können, steigt auch die Arbeitseffizienz. Durch die Nutzung von Pendelwegen kann Zeit gewonnen werden. Es wird auch möglich, kleine Lücken im Familienalltag (z.B. während der Schulstunden) für betriebliche Erledigungen einzusetzen. So sind allenfalls höhere Teilzeitpensen möglich, was Kosten für Ersatzpersonal vermeiden hilft. Gegenüber der Kundschaft – und bei Kaderpersonen gegenüber den Mitarbeitenden – kann eine höhere Erreichbarkeit sichergestellt werden.



### Kosten

Was ein Betrieb an den Arbeitsplatz zu Hause oder die Ausstattung für die Arbeit unterwegs zahlt, hängt von der benötigten Infrastruktur und Ausrüstung ab. Werden gewisse Büroplätze zum Beispiel von Anfang an mit Laptops ausgestattet, können die Geräte ohne hohe Mehrkosten an andere Arbeitsorte mitgenommen werden. Die Sicherheit von sensiblen Firmendaten kann bei Zugriffen ausserhalb des Büros relativ leicht durch den Einsatz von Verschlüsselungstechniken sichergestellt werden. Zudem kann ein Grad der finanziellen Mitbeteiligung durch die Mitarbeitenden ausgehandelt werden – insbesondere dann, wenn die Infrastruktur auch zu privaten Zwecken genutzt werden kann.



### Umsetzung

Bei vielen Tätigkeiten in der industriellen oder handwerklichen Fertigung, die an betriebliche Infrastruktur gebunden sind, oder bei direktem Kundschaftskontakt wie im Detailhandel oder dem Gastgewerbe ist Arbeit von ausserhalb kaum möglich. Allerdings umfassen viele dieser Arbeitsplätze unterschiedlichste Tätigkeiten. Vielleicht können gewisse planerische, konzeptionelle oder administrative Aufgaben (telefonische Kundschaftsabsprachen und -beratungen, Organisation von Terminen, Aufgeben von Bestellungen, Schreivarbeiten, Auftragsadministration und -buchhaltung) gebündelt ausserhalb erledigt werden.

Für regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause oder unterwegs sind klare Absprachen zu Erreichbarkeit (kein 24-Stunden-Service), zu fixen Anwesenheiten im Betrieb, zur Anschaffung und Finanzierung der erforderlichen Infrastruktur sowie zu den Modalitäten der Abrechnung nötig.

vgl. Leitfaden:  
Telearbeit – Voraussetzungen und Bestimmungen,  
Seite 110



### Zu beachten

Vertrauen ist bei allen Formen der Arbeit von ausserhalb eine Grundvoraussetzung, da die Arbeitszeit weniger kontrolliert werden kann. Dadurch rückt das Arbeitsergebnis in den Mittelpunkt. Von den Mitarbeitenden verlangt dies ein grosses Mass an selbständigem und selbstverantwortlichem Handeln. Insbesondere regelmässige Berufsarbeit von zu Hause stellt höhere Anforderungen ans Zeitmanagement. Wenn der Arbeitsplatz räumlich nicht wirklich vom Familienleben abgetrennt werden kann, droht eine Entgrenzung von Beruf und Familie, die für alle Beteiligten zur Belastung werden kann. Deshalb muss auch sichergestellt sein, dass bei der Arbeit zu Hause die Kinderbetreuung geregelt ist.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, einer möglichen Entkoppelung vom Betrieb entgegenzuwirken. Nicht nur für die Abstimmung von Aufgaben und Aufträgen, sondern auch für die Integration ins Team, die Identifikation und das Gefühl der Zugehörigkeit ist es unabdingbar, dass in gewisser Regelmässigkeit ein Austausch von Angesicht zu Angesicht stattfindet. Arbeit von ausserhalb sollte also nach Möglichkeit alternierend mit Arbeit im Betrieb oder auf eine bestimmte Zeitspanne (z.B. für einige Monate) begrenzt sein.



# 80%

2015 sind 80% der Mütter erwerbstätig.  
2000 waren es 69%.

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2015

### Arbeit mit nach Hause nehmen

Manchmal bietet es sich an, bestimmte Arbeiten spontan mit nach Hause zu nehmen. Dies geschieht nicht in bestimmter Regelmässigkeit, sondern nach gegenseitiger Absprache, wenn der Betrieb und die zu

erledigenden Aufgaben dies ermöglichen, beziehungsweise erfordern. Nicht immer ist dazu die Einrichtung eines Arbeitsplatzes zu Hause nötig.

### **Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus**

Sollen regelmässig berufliche Arbeiten von zu Hause aus erledigt werden (z.B. an einem Tag pro Woche), bietet sich die Einrichtung eines Arbeitsplatzes zu Hause an. Dazu ist eine faire Beteiligung des Betriebs an die notwendige zusätzliche Infrastruktur (wie Telefonkosten, Laptop, Internetanschluss) auszuhandeln. Idealerweise ist der Arbeitsplatz von der übrigen Wohnung räumlich abtrennbar.

### **Erwerbsarbeit von unterwegs**

Je nach Aufgabengebiet und Dauer der Anreise ist es zum Beispiel beim Pendeln mit dem Zug möglich und sinnvoll, wenn der Arbeitsweg zur Erledigung von geeigneten Tätigkeiten wie dem Bearbeiten von E-mails oder dem Lesen von Berichten und Unterlagen genutzt werden kann. Mit einem Firmenlaptop etwa lässt sich für Pendelnde viel «tote» Zeit vermeiden, die weder dem Betrieb noch der Familie zu Gute kommt.

### **Optimierung der Arbeitswege**

Wer beruflich häufig unterwegs ist und weite Anfahrtswege zurücklegt, kann viel Zeit gewinnen, wenn er oder sie nicht jeden Morgen zuerst noch im Betrieb vorbeischauchen muss. Die Arbeitsplanung erfolgt dann entweder fortlaufend mit Hilfe digitaler Kommunikationsmittel und technischer Einrichtungen zur Übermittlung von notwendigen Auftragsdaten oder direkt vor Ort. Damit Absprachen, die eine Anwesenheit aller Beteiligten voraussetzen, und auch die Kontaktpflege untereinander nicht zu kurz kommen, können trotzdem regelmässige Fixtermine im Betrieb vereinbart werden.

---

«Die jungen Mitarbeiter kommen heute mit eigenen Vorstellungen und entsprechenden Forderungen. Wenn du diese nicht verlieren willst, kommst du gar nicht mehr darum herum.»

*Michael Hess, Wenger Hess & Partner GmbH,  
Gümligen*

## PRAXISBEISPIEL 5

## Régie du Rhône AG



«Die Berufe in der Immobilienbranche sind zwar spannend, geniessen aber keinen besonders guten Ruf. Zurückzuführen ist dies auf die durch die sehr tiefen Margen begrenzten Löhne und den Stress im Zusammenhang mit den unberechenbaren Forderungen von Eigentümer- und Mieterseite », erklärt Caroline Pinatel, Co-Generaldirektorin der Régie du Rhône.

«Aus diesem Grund legen wir Wert darauf, unseren Mitarbeitenden ausgleichende Vorteile zu bieten.» Die Direktion besitzt seit jeher einen ausgeprägten Familiensinn und sucht den Dialog mit den Mitarbeitenden. Jede Person wird als Glied einer Qualitätskette verstanden und die Verwaltung sorgt für günstige Rahmenbedingungen zur persönlichen Entwicklung, sei dies in Form beruflicher Weiterbildung oder einer flexibleren Arbeits- und Freizeitgestaltung.

Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils Vollzeit, um eine Kontinuität bei den Kundenkontakten zu gewährleisten. Sie können ihre 40-Stundenwoche jedoch so einteilen, dass sie einen halben Tag pro Woche frei haben – das ist wertvolle Familienzeit. Die obligatorischen Präsenzzeiten wurden zudem

**Steckbrief:**

Immobilienverwaltung mit zwei Niederlassungen in Genf und Lausanne sowie einer Tochtergesellschaft in Crans-Montana, 169 Mitarbeitende

**Massnahmen:**

flexible Arbeitszeiten, Elternurlaub, Ideenbriefkasten

**Kontakt:**

Caroline Pinatel,  
co-directrice générale  
Ch. des Olliquettes 10,  
Postfach 170,  
1213 Petit-Lancy 1

Tel. 058 219 03 10  
caroline.pinel@  
regierhone.ch  
www.regierhone.ch

auf die Zeit zwischen 9.00 Uhr und 16.30 Uhr reduziert. Eine externe Telefonzentrale stellt die Erreichbarkeit je eine halbe Stunde vorher und nachher sicher. Für die Männer hat die Verwaltung den Vaterschaftsurlaub auf eine Woche verlängert. Für Frauen, die Anspruch auf einen Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen haben, ist drei Monate vor dem geplanten Geburtstermin bereits eine Stellvertretung gewährleistet, um Stress zu vermeiden. Ausserdem wurde ein Ideenbriefkasten eingerichtet. Ein Organisationskomitee mit Freiwilligen aus den verschiedenen Abteilungen ist dafür zuständig, die Machbarkeit der eingegangenen Vorschläge zu prüfen. Dank der logistischen und teilweise finanziellen Unterstützung durch die Direktion konnten so bereits mehrere Projekte umgesetzt werden, darunter ein vorteilhaftes Gruppenticketingsystem für Freizeitaktivitäten und ein Wäscheservice im Büro. «Ein zusätzlicher zeitlicher und finanzieller Gewinn für die Familien!», freut sich Caroline Pinatel.

## Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Grundsätzlich ist es die Privatsache der betroffenen Eltern, wie sie die Kinderbetreuung organisieren wollen. Wie viel der Vater oder die Mutter selber für die Kinder zu Hause sein möchte, sollten sie selber entscheiden können. Doch nicht alle Personen mit Betreuungspflichten können ihren Wünschen diesbezüglich vollumfänglich nachkommen. Grosseltern und Nachbarschaftsnetze übernehmen viel, aber wenn der Betreuungsbedarf regelmässig über einem Tag pro Woche liegt, sind sie meist überfordert. In den letzten Jahren hat sich bei der familienergänzenden Kinderbetreuung aber viel getan. Das Angebot von Betreuungsoptionen ist der Nachfrage zunehmend gerechter geworden.

Bisweilen ist es jedoch noch immer nicht einfach, eine gute, bezahlbare Kinderbetreuungs-lösung bei einer Tagesfamilie oder in einer Krippe zu finden. Auch an den Schulen fehlen vielerorts noch Betreuungsinfrastrukturen.

Hier kann ein Betrieb seine Unterstützung anbieten. Wichtig ist, dass er die Wahlfreiheit respektiert und nach Möglichkeiten suchen hilft, welche die elterlichen Anliegen berücksichtigen. Für eine eigene Kinderkrippe sind Klein- und Mittelbetriebe oft nicht gross genug. Und häufig haben sie begrenzte finanzielle Möglichkeiten. Trotzdem gibt es viele Wege, Beschäftigten mit Betreuungsproblemen zu helfen.

---

«Die Jugend ist unsere Zukunft. Da tun wir doch (fast) alles, um Familien, welche heute die Basis für Morgen legen, ihren Alltag etwas zu erleichtern.»

*Daniela Leirer, Remo AG, Lustmühle.*



### Vorteile

Eine gesicherte Kinderbetreuung ist in vielen Fällen erst die Voraussetzung dafür, dass beide Elternteile die Erwerbstätigkeit fortführen oder wieder aufnehmen können. Oder sie macht eine Erhöhung des Pensums möglich. Eine prekäre Betreuungslage beeinträchtigt die Konzentrationsfähigkeit von Eltern am Arbeitsplatz und erhöht das Risiko von Ausfällen. Die betriebliche Unterstützung kann zudem wesentlich dazu beitragen, dass Mitarbeitende mit wertvollem Know-how in der Firma bleiben. Damit stehen mehr qualifizierte Nachwuchskräfte für verantwortungsvollere Aufgaben zur Verfügung. Hilfestellungen werden als Wertschätzung wahrgenommen und wirken sich positiv auf die Leistungsbereitschaft aus.



### Kosten

Die Kosten für die Beratung oder Vermittlung in Sachen Betreuungsangebote sind gering. Die dazu notwendigen Gespräche mit den Mitarbeitenden können im normalen Führungsalltag stattfinden. Ein gewisser Zeitaufwand ist nötig, um die Informationen zusammenzutragen. Werden Betreuungseinrichtungen, Trägervereine oder Familienserviceangebote unterstützt, bleibt der finanzielle Aufwand für den Betrieb steuerbar.



### Umsetzung

Solange keine Betreuungsangebot besteht, arrangieren sich viele Mitarbeitende irgendwie, auch wenn sie dabei keine wirklich gute Lösung finden. Viele sind stark belastet, werden oft abgelenkt oder können nur zu tiefen Pensen arbeiten. Es lohnt sich deshalb, nicht nur bei aktuell und bald werdenden Eltern, sondern bei der ganzen Belegschaft mit betreuungspflichtigen Kindern nach dem Bedarf zu fragen. Dies hilft auch abzuschätzen, welche Form von Unterstützung (Beratung, Vermittlung oder allenfalls eine gewisse Beteiligung) sich rechnen würde. Indem den Mitarbeitenden grundsätzlich denkbare Ansätze vorgestellt werden, können die Betroffenen selber die sinnvollen Angebote bezeichnen, die ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern würden. So sind in Betrieben – oft in Zusammenarbeit mit spezialisierten Institutionen oder privaten Initiativen – schon viele angepasste Angebote entstanden. In vielen Regionen können auch auf Kinderbetreuungsangebote spezialisierte Services weiterhelfen, die über einen breiten Erfahrungshintergrund verfügen.

vgl. Adressen,  
Seite 111



### Zu beachten

Eine eigene Kindertagesstätte im Betrieb wird für einen kleinen oder mittleren Betrieb kaum in Frage kommen. Es gibt aber viele andere Möglichkeiten der Unterstützung, wie im Folgenden skizziert wird.

#### **Regelmässige familienergänzende Kinderbetreuung**

Ein Betrieb kann sich je nach den lokalen Gegebenheiten in diesem Feld unterschiedlich stark engagieren.

- Beratung über Angebote: Der Betrieb kann Informationen zu den lokalen Betreuungsangeboten (Kindertagesstätten, Tageseltern, ausserschulische Betreuung) sammeln und interessierten Beschäftigten zugänglich machen.
- Vermittlung von Betreuungsplätzen: Der Betrieb selber oder ein beauftragter Beratungsservice kann die Mitarbeitenden bei der Suche nach einer Betreuungslösung aktiv unterstützen.
- Bereitstellung von eigenen Angeboten: Auch wenn es die finanziellen Möglichkeiten eines kleinen oder mittleren Betriebs übersteigt, eine eigene Kinderkrippe zu betreiben, ist vielleicht ein Mittagstisch für Kinder der Beschäftigten in der Kantine oder anderswo sinnvoll und einfach realisierbar. Allenfalls können durch einen finanziellen Beitrag an eine Betreuungseinrichtung Belegplätze reserviert werden. Schliesslich gibt es auch die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Betrieben eine Kindertagesstätte aufzubauen, z.B. in einem Gewerbepark oder in einer Gemeinde.

vgl. Adressen,  
Seite 112

### Notfallbetreuung

Auch wenn eine regelmässige Kinderbetreuung organisiert ist, kann es immer zu kurzfristigen Notsituationen kommen: Die Schule fällt aus. Ein Kind kann nicht in die Krippe gebracht werden, weil es in der Nacht Fieber bekommen hat. Ein älteres Familienmitglied braucht nach einem Spitalaufenthalt Unterstützung zu Hause. Ein wichtiger Kundschafsttermin fällt auf einen Tag, an dem jemand eigentlich zu den Kindern schauen müsste.

Für solche Ausnahmesituationen ist es hilfreich, wenn die Mitarbeitenden/Betriebe mögliche Notszenarien kennen. So existieren Institutionen, die Notbetreuung im Krankheitsfall vermitteln. Vielleicht gibt es in der Gemeinde selbst einen Tageselternverein, einen Kinderhütendienst eine Babysittingbörse, oder einen Pflegedienst, die weiterhelfen können. Manche Kindertagesstätten bieten die Möglichkeit an, dass Plätze für Notsituationen «gebucht» werden können.

vgl. Adressen,  
Seite 113

Ein anderer Ansatz besteht darin, im Betrieb ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer (abgeschotteter Arbeitsplatz mit einer Spielecke) oder eine unbeaufsichtigte Spielecke für ältere Kinder einzurichten. Wenn es die Arbeitssituation zulässt, ist es allenfalls auch dienlich, wenn vorübergehend Heimarbeit möglich ist.

### Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde

In gewissen Gemeinden/Regionen ist die Kinderbetreuungsinfrastruktur wenig ausgebaut. Es ist nicht nur für die Mitarbeitenden eines Betriebs nützlich, sondern kann auch zum Standortvorteil werden, wenn sich Betriebe für Infrastrukturangebote wie Kindertagesstätten, Tagesfamilien, Blockzeiten, Tagesschulen, Mittagstische oder Betreuungsangebote für Kinder in den Schulferien an ihrem Standort einsetzen. Dies kann durch die ideelle, praktische oder allenfalls finanzielle Unterstützung privater oder öffentlicher Initiativen geschehen.



# 50 600

Der Bund hat zwischen 2003 und 2016 die Schaffung von 50 600 neuen familienergänzenden Betreuungsplätzen für Kinder unterstützt. Dies entspricht gut einer Verdoppelung des geschätzten Platzangebots.

*Bundesamt für Sozialversicherungen, 2016*

## Betriebsklima

Was einen Betrieb mindestens so prägt wie die Arbeitsinhalte und -abläufe, die Strukturen und Reglemente, ist das Betriebsklima. Bleibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Lippenbekenntnis, ist niemandem geholfen. Beschäftigte mit Kindern ziehen sich innerlich enttäuscht zurück. Und das Unternehmen schöpft das Potenzial nicht aus, das in loyalen, engagierten und optimal eingesetzten Mitarbeitenden liegt. Idealerweise ist die Offenheit gegenüber familiären Anliegen ein selbstverständlicher Teil des Betriebsalltags. Dazu tragen die Punkte bei, die im Folgenden ausgeführt sind.



Wenn sie Anerkennung erleben, entwickeln die Mitarbeitenden die Bereitschaft zu Flexibilität – auch gegenüber dem Betrieb. Dann tragen sie ihr gutes Bild vom Betrieb auch nach aussen. Im umgekehrten Fall sprechen sich negative Erlebnisse auch entsprechend schnell herum.

**Vorteile**

Einen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigenden Betriebsalltag zu leben birgt keine finanzielle Folgen.

**Kosten**

Familien- und Laufbahnfragen können als fester Bestandteil in periodisch stattfindenden Mitarbeitendengesprächen thematisiert und gemeinsam Lösungen gesucht werden. Ein wichtiger Schritt, um familiäre Bedürfnisse respektieren zu können, ist zudem die Kenntnis dieser Anliegen. Wer selber Familienarbeit leistet, kennt die Probleme aus der eigenen Erfahrung. Für Aussenstehende ohne Familien oder Väter mit klassischer Rollenaufteilung ist im ersten Moment vielleicht nicht einzusehen, welche Schwierigkeiten entstehen, wenn ein Wochenplan kurzfristig umorganisiert werden muss. Wenn jedoch Einblicke in diese Familienrealitäten möglich werden, ist im beruflichen Alltag ein Perspektivenwechsel besser möglich.

**Umsetzung**



Bei allem Bestreben, den Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie Beruf und Familien unter einen Hut bringen können, darf nicht vergessen gehen, dass sowohl Mitarbeitende mit Familienpflichten als auch der Betrieb im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu einer Übereinkunft beitragen müssen, damit diese die Interessen beider Seiten wahrnimmt. Berufs- und Karrierewünsche wie auch betriebliche Bedürfnisse sind auch nicht über die ganze Zeit stabil. Ob eine Lösung nach einem oder zwei Jahren immer noch stimmt, muss wieder diskutiert werden. Dieser fortlaufende Abgleich der betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse setzt eine beidseitig offene Kommunikation voraus.

**Zu beachten**

### **Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen**

Ob ein Betrieb von den Mitarbeitenden mit Betreuungspflichten als familienfreundlich erlebt wird, hängt von den alltäglichen Erfahrungen ab. Wenn etwa bei der Festlegung von Einsatzplänen oder der Organisation von Arbeitsaufträgen jedes Mal von hundertprozentiger Verfügbarkeit ausgegangen wird, fühlen sich Teilzeitarbeitende nicht ernst genommen. Wichtig ist, dass Vorgesetzte und andere Mitarbeitende die familiären Verpflichtungen selbstverständlich berücksichtigen. Dies zeigt sich auch darin, ob bei der Festlegung von Sitzungen und Weiterbildungen so weit wie möglich auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht genommen wird. Auch die Planbarkeit ist ein wichtiger Punkt. Wenn immer es vermieden werden kann, sollten Besprechungen oder Seminare, insbesondere aber auch Überstunden nicht zu kurzfristig angesetzt werden.

### **Teilzeitarbeitende ernst nehmen**

Väter oder Mütter, die Teilzeit arbeiten, werden bisweilen abgestempelt, kein Interesse am beruflichen Weiterkommen zu haben. Mit Kindern tut sich tatsächlich ein neuer Bereich im Leben auf, der grosse Bedeutung gewinnt und auch Energie fordert. Das bedeutet noch nicht, dass die betreffende Person bei der Erwerbsarbeit nicht mehr ernst zu nehmen ist. Hier ist eine gute Balance gefordert: Akzeptieren, dass sich die Interessenschwerpunkte über das ganze Leben immer wieder verschieben, aber die Teilzeitarbeitenden trotzdem für voll nehmen.

### **Durch Vertrauen Spielräume schaffen**

Nicht Präsenzkontrolle, sondern die Ausschöpfung der organisatorischen und technischen Möglichkeiten zur optimalen Nutzung der Arbeitszeit zeichnet gute Führungskräfte aus. Wenn sie Vertrauen schenken, ermöglichen sie Selbstorganisation. Viele Mitarbeitende übernehmen gerne zusätzliche Verantwortung und erwerben dafür den Spielraum, sich freier zu organisieren. Vertrauen und Hilfestellung, wo sie nötig ist, können das Engagement und Entgegenkommen von Beschäftigten nachhaltig steigern, weil sie mit etwas mehr Verantwortung auch vertiefter Einblick in die Notwendigkeiten des Betriebs haben.

---

«Sogar die starken Männer am Betonmischer arbeiten Teilzeit. Büros haben wir keine mehr, es arbeiten alle remote. Dafür haben wir wichtige Grundsätze: Team ist alles. Alle sehen alles. Intern = extern. Und es herrscht eine Vertrauenskultur.»  
Andy Keel, Dade-Design AG, Altstätten

### **Offene Kommunikation**

Durch einen laufenden offenen Austausch über betriebliche und private Anliegen, aus denen die Familie nicht ausgeklammert wird, entsteht auf allen Seiten mehr Verständnis für die Situation anderer. Dies führt

zu einer höheren Bereitschaft, den Bedürfnissen anderer Rechnung zu tragen und nach für alle gangbaren Wegen zu suchen. In vielen Betrieben bestehen z.B. regelmässige Teamgespräche, bei denen sich die Beschäftigten über fachliche, betriebliche und private Anliegen austauschen. Dort können auch Arbeitspläne erstellt oder Arbeitseinsätze miteinander abgesprochen werden.

### Leitbild

Ein Firmenleitbild bietet Identifikationsmöglichkeiten, prägt Profil und Image, kann Einheit stiften und Orientierung geben. Es positioniert ein Unternehmen auch auf dem Arbeitsmarkt. Wie es konkret aussieht, ist von Betrieb zu Betrieb höchst unterschiedlich. Oft ist das Leitbild kurz und nicht kompliziert. Es gibt grobe Antworten auf Fragen wie: Wer sind wir? Was wollen wir? Was tun wir für wen? Wie arbeiten wir zusammen? Was ist uns wichtig bei der internen Organisation?

Grundsätze zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen sich da integrieren. Die Formulierung kann lauten: «Die gleichzeitige Berücksichtigung von betrieblichen und familiären Anliegen ist uns wichtig.» Für die Führung könnte festgehalten sein: «Im Betriebsalltag werden familiäre Verpflichtungen respektiert und passende Lösungen gesucht.» Und für die Betriebsorganisation liesse sich sagen: «Wir gestalten unsere Strukturen so, dass familiäre Anliegen ihren Platz finden.» Erst wenn das Leitbild im Alltag auch gelebt wird, kann es zu einem guten Betriebsklima beitragen.

Ein Leitbild kann von der Betriebsleitung (top-down) oder unter Einbezug der Mitarbeitenden (bottom-up) erarbeitet werden. Beides hat Vor- und Nachteile, die in der stärkeren Akzeptanz durch die Leitung bzw. die Mitarbeitenden liegen. Ohne Einbezug der Beschäftigten bleibt deren im Betrieb angesammeltes Erfahrungswissen ungenutzt. Ihr Einbezug ist aufwändiger, dafür ist die Identifikation nachher grösser und die Veränderung von Denken und Handeln ist bereits Teil des Erarbeitungsprozesses. Wichtig ist, dass ein Leitbild den «Stallgeruch» des Unternehmens trägt und weniger, dass es geschliffen formuliert ist. Gerade bei einem kleinen Unternehmen kann dies ein kurzer und unkomplizierter Text sein.

---

«Aber Vorsicht, der Ideenbriefkasten ist zugleich eine Chance und ein Risiko! Bei den Mitarbeitenden, deren Ideen nicht berücksichtigt werden, kann dies zu Frust führen. Deshalb hat es sich bewährt, ein Organisationskomitee aus freiwilligen Mitarbeitenden zu schaffen, das die verschiedenen Vorschläge vorsondiert, bevor es sie der Direktion unterbreitet und den Mitarbeitenden eine begründete Rückmeldung gibt.»

*Caroline Pinatel, Co-Generaldirektorin der Régie du Rhône*



### Umsetzung

**Zu beachten**

Leitbilder bergen die Gefahr, hohl zu bleiben oder sogar Frustration zu erzeugen, wenn die betriebliche Realität ganz anders aussieht. So ist es nicht empfehlenswert, ein Leitbild aufzupropfen, es sei denn, die Leitsätze sind nur noch eine Festschreibung des gelebten Alltags. Umgekehrt ist es kontraproduktiv, wenn ein mit der Belegschaft erarbeitetes Leitbild von der Betriebsleitung nicht getragen wird. Ein Leitbild kann durchaus genutzt werden, um eine gewisse Neuorientierung zu erzeugen. Je stärker die Leitsätze von der bestehenden Tradition abweichen, desto mehr Zeit und Energie muss jedoch auch im Betriebsalltag in den Veränderungsprozess gesteckt werden.

## PRAXISBEISPIEL 6

# r+n transporte AG



«Ein Familienbetrieb ist eben ein Familienbetrieb, da ist das gegenseitige Geben und Nehmen sehr wichtig», streicht Frau Nef heraus. So ist auch die Sensibilität für die Vereinbarkeit aus der eigenen familiären Situation entstanden. Sie hat das Unternehmen zusammen mit ihrem Mann übernommen, als das letzte von vier Kindern auf die Welt gekommen war. Ohne Teilzeitarbeit, meist von zu Hause aus (bereits in den ersten Anfängen mit Serverzugriff) und flexiblen Arbeitszeiten wäre das Führen des Betriebes nicht möglich gewesen. Auch heute ist sie selber noch Nutzniesserin, unterdessen allerdings für die Betreuung der Eltern. Doch auch viele Mitarbeitende sind dankbar, dass sich verschiedenste Arrangements haben finden lassen, die ihren familiären Bedürfnissen entgegenkommen: Drei Frauen teilen sich in Teilzeitarbeit den Schulbusbetrieb. Diverse Väter beziehen ab und zu Kompensationstage, wenn ein krankes Kind, ein anstehender Schulbesuch oder ähnliches dies erfordert. Eltern haben in Schulferienzeiten Vorrang. Während der Ferienzeit oder an schulfreien Nachmittagen kommt es auch mal vor, dass Kinder zur Arbeit mitgenommen

### Steckbrief:

Transport- und Logistikunternehmen in dritter Familiengeneration mit über 30 Mitarbeitenden; transportiert Güter (lokal bis international), unterhält ein Hochregallager, betreibt die lokalen Schulbusse und führt Schneeräumungen auf Betriebsgeländen durch.

### Massnahmen:

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, flexibler Arbeitsort, Unterstützung bei Kinderbetreuung, Betriebsklima

werden und sie beim eigenen Vater oder einem Kollegen im Lastwagen mitfahren dürfen. Aktuell ist eine Chauffeuse schwanger und wird nach dem Mutterschaftsurlaub in Teilzeit weiterarbeiten. Gerade darin sieht Frau Nef den Nutzen: «Wir möchten gute Mitarbeitende behalten. Der Arbeitsmarkt ist auch in unserer Branche ausgetrocknet. Wir brauchen Leute, die selber denken können». Sie findet es zudem wichtig, Frauen im Betrieb zu haben: «Sie tun dem Betriebsklima gut. Der Umgang untereinander wird anders.» Dies alles wäre nicht möglich ohne hohe Flexibilität und polyvalente Einsatzmöglichkeit – sowohl von den Familienmitgliedern in der Geschäftsführung und der Disposition, als auch von den Mitarbeitenden. Dies scheint allerdings eine eindruckliche Kernkompetenz des Unternehmens zu sein, welche im Transportbusiness mit einem Planungshorizont von wenigen Stunden disponieren muss.

**Kontakt:**

Marlise Nef,  
Geschäftsführerin  
St.Gallerstrasse 65 B  
9100 Herisau

Tel. 071 352 15 65  
Fax: 071 352 19 50  
m.nef@run-transporte.ch  
www.run-transporte.ch

## Personalentwicklung



### Vorteile

Kontinuierliche Weiterbildung sichert vor dem Hintergrund eines raschen technologischen Wandels und sich schnell verändernder Märkte die Konkurrenzfähigkeit. Sie eröffnet auch in kleineren Betrieben, die keine grossen Karrieren anzubieten haben, den einzelnen Beschäftigten berufliche Perspektiven. Weiterbildungsmassnahmen werden von ihnen oft als Anerkennung und persönliche Wertschätzung wahrgenommen. Motivation und Leistungsbereitschaft werden positiv beeinflusst. Wird in die Personalentwicklung investiert, vergrössert sich die Flexibilität beim Personaleinsatz und es stehen mehr Personen zur Verfügung, die im Unternehmen Verantwortung übernehmen können.

Familiäre Verpflichtungen und berufliches Fortkommen schliessen sich da nicht aus. Gerade Mitarbeitende mit Betreuungspflichten und reduzierten Pensen sind überdurchschnittlich betriebstreu, wenn sie Weiterentwicklungschancen erhalten und nicht auf ein berufliches «Abstellgleis» abgeschoben werden. In sie zu investieren, lohnt sich auf längere Sicht. Wenn in Mitarbeitendengesprächen kontinuierlich berufliches Fortkommen im Betrieb und familiäre Pläne aufeinander abgestimmt werden, erhöht sich die Verbleibswahrscheinlichkeit.

Zudem bedeutet Förderung der Personalentwicklung zugleich auch Weiterentwicklung des Betriebs. Betriebe können vom neu erworbenen Wissen der Mitarbeitenden profitieren, um die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Betriebs durch kleine und einfache Innovationen zu stärken.

«Es ist mein höchstes Interesse als Arbeitgeber, die Interessen der Mitarbeitenden zu wahren. Je besser dies gelingt, umso besser ist das Arbeitsverhältnis und umso motivierter sind sie. Dies ist essenziell, wenn es um einen freundlichen Umgang mit den Gästen geht.»

*Willi Nuffenegger, Seehotel Hallwill,  
Beinwil am See*



### Kosten

Im Moment steigen die Weiterbildungskosten, wenn Teilzeitbeschäftigte in gleichem Ausmass wie Vollzeitbeschäftigte an Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen können. Bleiben Beschäftigte durch eine familiengerechte Personalpolitik dem Betrieb treu, rechnet sich diese Investition jedoch längerfristig. Es wäre auch denkbar, Rückzahlungsverpflichtungen zu vereinbaren, um den langfristigen Nutzen zu fördern.

### Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung

Es ist wichtig, Ort, Dauer und Termin von Weiterbildungsmassnahmen in Rücksprache mit den Betroffenen so zu legen, dass sie familienverträglich sind. Dazu gehört auch eine möglichst frühzeitige Bekanntgabe.

**Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen**

Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte sollten bei Weiterbildungsmaßnahmen gleichermaßen berücksichtigt werden. Um den Kontakt zu halten und den Wiedereinstieg zu optimieren ist es entscheidend, Beschäftigten in einem verlängerten Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub ebenfalls die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten.

Die gleiche Kostenbeteiligung durch den Betrieb auch bei Teilzeitarbeit ist generell entscheidend, weil die Kosten sonst zum unüberwindlichen Hindernis werden: Gerade die finanziellen Möglichkeiten junger Familien mit Betreuungspflichten sind oft sehr begrenzt. In die Zukunft gedacht lohnt es sich, bei allen Mitarbeitenden die Qualifikationen weiterzuentwickeln.

**Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch**

Für die längerfristige Planung der Vereinbarkeit von beruflichem Fortkommen und familiären Verpflichtungen bieten sich regelmässig stattfindende oder bei Bedarf verabredete Mitarbeitendengespräche an. Sie sind insbesondere von Bedeutung, wenn Beschäftigte auf längere Sicht ans Unternehmen gebunden werden sollen. Bei jungen Mitarbeitenden kann frühzeitig erörtert werden, wie die berufliche Karriere mit allfälligen Kinderbetreuungspflichten konkret vereinbart werden könnte. Zudem können ganz praktische Hinweise und Verbesserungsvorschläge zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegengenommen werden.

## Was Sie sonst noch tun können

Aus der betrieblichen Praxis sind viele weitere kleinere und grössere Hilfestellungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bekannt. Ob sie möglich und sinnvoll sind, hängt von der Grösse des Betriebs, seiner Struktur und Arbeitsorganisation, der Produkte- und Leistungspalette ab. Im Folgenden ist eine Vielzahl von Ideen zur Anregung aufgelistet:

- Die Kinder der Mitarbeitenden können in der Betriebskantine mitessen.
- Haushaltsnahe Dienstleistungen, die der Betrieb für den eigenen Bedarf einkauft, können von den Beschäftigten zu privaten Zwecken zu günstigen Konditionen ebenfalls in Anspruch genommen werden. Dies kann ein Wäsche- und Bügelservice sein, ein Reinigungs-, Autowasch- oder -reparaturservice, ein Kleiderservice usw.
- Elterninitiativen, die im eigenen Betrieb entstehen (z.B. um die Schaffung einer Betreuungseinrichtung in der Gemeinde zu fördern), werden vom Betrieb unterstützt.
- Zu Betriebsfesten oder -ausflügen werden auch Kinder und Angehörige eingeladen. Das Programm wird auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.
- Den Beschäftigten wird eine höhere Kinderzulage als vorgeschrieben entrichtet.



# 22%

Jede fünfte Führungskraft arbeitet Teilzeit.  
Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2013

Werden solche Angebote und Dienste auch wirklich nachgefragt, unterstützen sie ein gutes Betriebsklima.

**Vorteile**

Die Kosten hängen stark von der Art der Massnahme ab. Oft fallen auch gar keine Zusatzkosten an.

**Kosten**

Grundsätzlich sind in diesem Bereich der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Es kann vieles entstehen, wenn Mitarbeitende nicht nur nach ihren Bedürfnissen, sondern auch nach Lösungsansätze befragt werden. Die Ideen entstehen z.B. aus periodisch stattfindenden Mitarbeitendenrunden oder aufgrund von Anstössen Einzelner.

**Umsetzung**

Die kleinen hilfreichen Massnahmen müssen zur Kultur des Betriebs passen und wirklich einem Bedürfnis entsprechen. Sie eignen sich nicht, um bloss «gute Stimmung» zu machen. Wenn es im Unternehmen andere zentrale Reibungspunkte zwischen Beruf und Familie gibt, werden sie eher als Alibi-Übung wahrgenommen und können letztlich kontraproduktiv wirken.

**Zu beachten**

## PRAXISBEISPIEL 7

# Josias Gasser Baumaterialien AG



«Mir ist es wichtig, dass wir als Unternehmen ein sinnhaftes Arbeitsumfeld schaffen und Freude an der Arbeit erzeugen können», betont Josias F. Gasser, welcher dem Unternehmen in zweiter Generation vorsteht. So war die Josias Gasser Baumaterialien AG durch diese Werthaltungen geprägt und bot fortschrittlichen Arbeitsbedingungen an, lange bevor die Nachfrage danach aufgrund des gesellschaftlichen Wandels stieg. Mit der Herausforderung des Fachkräftemangels erlebte dieses Anliegen vor ein paar Jahren eine neue Dimension. Unter Leitung der neuen Personalverantwortlichen wurde das Ganze zusammen mit der Fachstelle UND durchleuchtet und stärker auf konzeptionelle Füsse gestellt. Erstere ist überzeugt, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur als ganzheitliches Paket funktioniert. Ein Fünftel der Belegschaft (wovon 5 Männer) arbeitet heute Teilzeit, die Hälfte davon in Pensen zwischen 60 und 90%, die andere Hälfte zu kleineren Pensen. Die Arbeitszeiten sind – unter gegenseitiger Absprache – flexibel gestaltbar. Frau Bronzini zählt auch eine offene Kultur, faire Anstellungsverfahren, ein ausgewogenes

### Steckbrief:

Handelsunternehmen für Baumaterialien mit eigenen Bearbeitungs- und Zugschnittzentren sowie einem Fachzentrum für energieeffiziente Gebäudetechnik, rund 120 Mitarbeitende

### Massnahmen:

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, flexibler Arbeitsort, Betriebsklima, Personalentwicklung

Geschlechterverhältnis (nicht zuletzt auch im Kader), den überobligatorischen Vaterschaftsurlaub, die Möglichkeit zu unbezahltem Urlaub und eine zunehmend systematisch betriebene Personalentwicklung zur Förderung der Vereinbarkeit. «Sicher braucht es als Basis eine Verankerung im Leitbild und im Personalreglement. Viel wichtiger ist jedoch, dass unsere Vorgesetzten und die Personalverantwortliche proaktiv auf die Mitarbeitenden zugehen, Bedürfnisse ansprechen und nach individuellen Lösungen suchen». Die Josias Gasser Baumaterialien AG hat erkannt, dass sich in den verschiedenen Lebensphasen (z.B. Ausbildungszeit, Familiengründung, Vorruhestand, ...) die Bedürfnisse immer wieder verändern. Lösungen können und müssen nicht auf ewig gefunden werden, sondern nur für vorübergehende Zeitspannen. Bei aller Offenheit müssen aber im Einzelfall Grenzen oder Rahmenbedingungen diskutiert und ausgehandelt werden (z.B. Erreichbarkeit im Aussendienst bei einer 80%-Anstellung). Damit der Betrieb funktioniert und auch dem internen Gerechtigkeitsempfinden genüge getan werden kann. Josias F. Gasser ist vom Nutzen überzeugt, zum einen gesellschaftlich betrachtet (Verteilung der Arbeit unter mehr Personen), dann aber auch unternehmensintern in Sachen Zufriedenheit, Produktivität, Effizienz oder Kreativität. Dies belegen nicht zuletzt auch Fakten wie die Verringerung von Fehlzeiten um gut 20%.

**Kontakt:**

Agnese Bronzini,  
Personalleiterin  
Haldensteinstrasse 44  
Postfach 300  
7001 Chur

Tel.: 081 354 11 42  
Fax: 081 354 11 69  
Agnese.Bronzini@gasser.ch  
www.gasserbaumaterialien.ch

# 03

## JA, ABER ...

### Finden Sie Lösungen – auch wenn die Ausgangslage ungünstig scheint

Jeder Betrieb ist anders. Nicht überall sind die Grundvoraussetzungen für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleich.

Fortsetzung auf nächster Seite →

- 66 **Fixe Öffnungs- und Servicezeiten sind einzuhalten**
- 70 **Teure Maschinen oder Infrastruktur müssen ausgelastet werden**
- 74 **Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit sind notwendig**
- 78 **Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden ist unabdingbar**
- 80 **Eine Stellvertretung ist schwierig**
- 82 **Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark**
- 85 **Kurzfristiges Umdisponieren muss möglich sein**
- 86 **Der Betrieb ist zu klein**
- 87 **In unserer Branche ist das nicht möglich**
- 89 **Bei uns besteht gar kein Bedarf**



Das Personal muss zu fixen Öffnungs- und Servicezeiten vor Ort sein. Auch die Auslastung teurer Infrastrukturen kann der Flexibilität Grenzen setzen. Manche Firmen müssen nachts und am Wochenende arbeiten. Und wo mehrere Personen bei der Arbeit aufeinander angewiesen sind, kann nicht eine plötzlich zu anderen Zeiten kommen.

Es ist auch nicht immer ganz einfach, gewisse Funktionen aufzuteilen oder Stellvertretungslösungen zu finden. Der Arbeitsanfall schwankt manchmal stark. Und kurzfristiges Umdisponieren kann nötig sein.

Das schränkt den Spielraum ein. Die Grösse des Betriebs spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Je mehr Personen überhaupt da sind, desto einfacher kann es sein, dass Mitarbeitende füreinander bei Bedarf einspringen. Nicht alle Unternehmen gehören zudem Branchen an, in denen Teilzeitregelungen verbreitet sind und sich die Kundschaft daran gewöhnt hat, dass der bekannte Ansprechpartner oder die vertraute Beraterin nicht immer da ist.

Wie dieses Kapitel zeigt, liegen gerade in diesen Herausforderungen auch Chancen. Was als Problem erscheint, kann der Anlass zu einer Verbesserung werden. Ein Unternehmen kann die Gelegenheit ergreifen, seine Arbeitsorganisation zu überdenken und zu optimieren und damit erst noch seine unternehmerischen Risiken zu verringern. ← zurück

## Fixe Öffnungs- und Servicezeiten sind einzuhalten

### Präsenzzeiten nicht durch eine Person abdecken

In Verkaufsläden, Restaurants, Reparaturwerkstätten, Reisebüros, Supportdiensten usw. gibt es für die Kundschaft fixe Öffnungs- oder Servicezeiten. Doch was auf den ersten Blick gegen Flexibilität zu sprechen scheint, ist in der Realität oft der Anstoss, zu vielfältigeren Arbeitsformen überzugehen.

Muss ein Geschäft zum Beispiel von morgens 7.30 Uhr bis abends 20.00 Uhr geöffnet sein, kann eine Person allein diese Zeit gar nicht abdecken. Die Kundschaft kann also nicht erwarten, dass jederzeit die gleiche Ansprechperson zur Verfügung steht. Dies eröffnet auch Möglichkeiten für flexiblere Arbeitszeiten.

vgl. Flexible Arbeitszeiten, Seite 19

### Zeiten an Kundschaftsbedürfnisse anpassen

Für den Betrieb ist es wichtig, den zeitlichen Rahmen festzulegen, in dem Kundschaftskontakte möglich sein müssen. Dann können die Arbeitszeiten so aufeinander abgestimmt werden, dass immer die erforderliche Mindestzahl von Personen anwesend ist. Dazu bieten sich verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Zwei Personen können am gleichen Tag zeitlich verschoben Vollzeit arbeiten. Vielleicht will jemand verlängerte Arbeitstage zu zehn Stunden übernehmen und dafür einen Tag ganz frei schaufeln. Oder je eine Person übernimmt von Montag bis Freitag jeweils die erste Hälfte, die andere die zweite Hälfte des Tages. Je mehr Personen beteiligt sind, umso grösser wird der Gestaltungsspielraum.

vgl. Teilzeitarbeit, Seite 28

### Selbstorganisation ermöglichen

Solche Ideen, wie den Wünschen der Kundschaft zeitlich am besten entgegenzukommen ist, werden den Mitarbeitenden oft nicht einfach verordnet. Ein erfolgreich praktizierter Ansatz ist eine gute Mischung aus Vorgabe und Selbstorganisation. So können zum Beispiel die Servicezeiten festgelegt werden mit der Auflage, dass mindestens immer zwei Personen anwesend sein müssen. Die genaue Ausgestaltung wird dem Team überlassen oder gemeinsam mit ihm entwickelt.

vgl. Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 35

### Möglichkeit zur Mitsprache bieten

Eine gewisse Möglichkeit zur Mitsprache hilft den Mitarbeitenden, Beruf und Familie besser in Einklang zu bringen. Sie sollten zumindest die Gelegenheit haben, Wünsche anzumelden. Auch Abtauschmöglichkeiten untereinander geben den Beschäftigten mehr Flexibilität. Wenn nicht anders möglich, kann auch nur den Mitarbeitenden mit Familien-

pflichten eine Sonderregelung gewährt werden, was jedoch eher zu Spannungen im Team führen kann.

#### **Wiederkehrende Muster suchen**

Wöchentlich wiederkehrende Muster kommen Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben sehr entgegen. Damit entsteht eine klare Struktur, um die herum der Alltag organisiert werden kann. Wenn dies nicht möglich ist, sollte die Einsatzplanung möglichst langfristig erfolgen.

## PRAXISBEISPIEL 8

### Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis International)



Die im Pharmabereich tätige Ginsana SA ist im Tessin seit über 70 Jahren eine äusserst beliebte Arbeitgeberin. Die HR-Verantwortliche Claudia Vascon hat uns das Unternehmen präsentiert. Sie ist vor ein paar Jahren quasi zufällig zur Ginsana SA gestossen und war auf Anhieb beeindruckt von deren Unternehmensphilosophie. «Das Betriebsklima und die Art und Weise, wie die Firma auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht, sind mir sofort aufgefallen», bestätigt sie uns.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt der Ginsana SA besonders am Herzen und gehört zu den tragenden Werten der Firma und der Gesamtgruppe. Auf Wunsch prüft und bewilligt der Betrieb Teilzeitarbeit und Telearbeit für Mitarbeitende im administrativen und wissenschaftlichen Bereich, falls die Familiensituation dies erfordert. Für die Mitarbeitenden im operativen Bereich, sprich Produktion und Verpackung, werden hingegen mit individuell festgelegten Schichtplänen Lösungen gesucht. Die Büromitarbeitenden können ihre Arbeitszeit vollkommen flexibel einteilen. Nach

#### Steckbrief:

Pharmaunternehmen, das seit über 70 Jahren besteht und 190 Mitarbeitende beschäftigt – davon rund 110 im operativen Bereich und 80 in Stabsfunktionen (wie Finance, Purchasing, IT, Marketing & Sales, wissenschaftlicher Bereich, HR, Legal und Corporate-Funktionen der Gruppe).

#### Massnahmen:

flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Telearbeit, Schichtarbeit, angepasste Arbeitsorganisation

der Geburt haben die Frauen Anspruch auf einen bezahlten Mutterschaftsurlaub, der über die vom Gesetz vorgeschriebene Mindestdauer hinausgeht. Ausserdem können die Mitarbeiterinnen im Anschluss an den Mutterschaftsurlaub in der Regel noch unbezahlten Urlaub beziehen, wenn sie dies möchten. Bei einer Adoption hat die Mitarbeiterin ebenfalls Anrecht auf Mutterschaftsurlaub.

In den administrativen und den wissenschaftlichen Einheiten sind keine festen Betriebsferien vorgesehen. Bei der Ferienplanung haben die Mitarbeitenden mit schulpflichtigen Kindern Vorrang. Die Produktionsabteilungen bleiben in den beiden mittleren Augustwochen geschlossen. Doch auch hier werden spezifische Wünsche von Mitarbeitenden geprüft und wenn möglich berücksichtigt.

Die Ginsana SA ist und bleibt ein sehr rücksichtsvoller Betrieb. Sie sucht den Dialog mit ihren Mitarbeitenden und sieht faire Massnahmen vor, die gleiche Chancen für alle garantieren. Claudia Vascon bringt dies einfach und prägnant auf den Punkt: «Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden, steigt ihre Motivation und somit auch die Qualität ihrer Arbeit. Dies ist zweifellos entscheidend, wenn es darum geht, die Unternehmensziele zu erreichen.»

**Kontakt:**

Claudia Vascon,  
Head of Human  
Resources  
Via Mulini,  
6934 Bioggio

Tel. 091 610 31 11  
Fax: 091 610 32 09  
Vascon@ginsana.ch  
www.sfhealth.com

## Teure Maschinen oder Infrastruktur müssen ausgelastet werden

### Organisatorische Lösungen

Betriebe mit teuren Maschinen oder kapitalintensiver Infrastruktur sind darauf angewiesen, dass diese zu den Betriebszeiten möglichst voll ausgelastet werden können. Häufig wird befürchtet, dass mit Mitarbeitenden, die nicht Vollzeit beschäftigt sind, Lücken entstehen und entsprechend Ausfälle auftreten. Dies muss nicht sein. Letztlich ist es eine Frage der Organisation.

Die Auslastung einer Anlage kann auch durch mehrere Mitarbeitende sichergestellt werden. Eine mögliche Form ist ein Job-Sharing, bei dem mehrere Personen die ganze Bedienungszeit unter sich aufteilen: beispielsweise abwechselnd am Morgen und am Nachmittag oder jede Person an gemeinsam vereinbarten Halb- oder Ganztagen.

vgl. Job-Sharing,  
Seite 31

Eine weitere Absicherung besteht darin, die Beschäftigten so auszubilden oder anzulernen, dass sie für verschiedene Aufgaben einsetzbar sind. Solche Lösungen führen auch insgesamt zu mehr betrieblicher Flexibilität. Auch Ausfälle aufgrund von Krankheit, Unfall oder Ferien, wie sie im Alltag immer wieder auftreten, können besser überbrückt werden.

### Zusätzliche Kurzschichten

Bei guter Auftragslage ist die Ausweitung der Laufzeiten von Betriebsanlagen ein Thema. Dies kann allenfalls auch für Arbeitnehmende mit Familienpflichten interessant sein. Zur Verlängerung der Betriebszeit können zum Beispiel Kurzschichten vor die normale Tagesarbeit gestellt (Morgenschichten) oder hinten angehängt werden (Dämmer- oder Feierabendschichten).

### Verschiedene flexible Zeitmodelle kombinieren

Letztlich ist es die Auftragslage, welche die Betriebszeiten der Maschinen beeinflusst. So kann ein Betrieb darauf angewiesen sein, die Anwesenheit der Mitarbeitenden dem Arbeitsanfall anpassen zu können.

Ein Lösungsansatz kann sein, nicht nur für die Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben flexible Arbeitszeiten zu gewähren, sondern dieses Angebot allen Beschäftigten zugänglich zu machen. So kann bei der Zusammensetzung der Belegschaft und bei der Aushandlung der verschiedenen Zeitmodelle darauf geachtet werden, dass sie sich möglichst ergänzen und so insgesamt den betrieblichen Bedürfnissen optimal entsprechen. Mitarbeitende mit Familienpflichten können zum

Beispiel die Grundauslastung sicherstellen, da sie oft am liebsten zu einem festen Rhythmus erwerbstätig sind. Daneben kann es andere Mitarbeitende geben, die in den auftragsstarken Zeiten den grössten Teil ihrer Jahresarbeitszeit leisten und sich in der anderen Zeit stärker ihrem Privatleben widmen möchten.

vgl. Flexible Arbeitszeiten, Seite 19

## PRAXISBEISPIEL 9

## CERT ingénierie SA



Seit Claude R. Dubuis 2008 die Leitung von CERT ingénierie sa übernahm, hat er eine breite Palette an Massnahmen zur Förderung der persönlichen und familiären Entwicklung seiner Mitarbeitenden eingeführt. Seine Motivation? «Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden!», erklärt der ehemalige Sportfunktionär und bekennt, dass er «lieber mit motivierten Leuten arbeitet, die pfeifend ins Büro kommen!». Die Vorteile zeigen sich auch zahlenmässig, etwa in jährlichen Fluktuationsraten unter 10 Prozent und Fehlzeiten von rund 2 Prozent.

Ein Drittel der 31 Mitarbeitenden, d.h. 7 Männer und 3 Frauen, arbeitet Teilzeit. Ausserdem bietet das Unternehmen fünf Wochen Ferien pro Jahr (sechs Wochen ab 45 Jahren), die 40-Stundenwoche und gleitende Jahresarbeitszeit mit obligatorischen Präsenzzeiten nur von 9.00 bis 11.30 Uhr sowie 14.00 bis 16.30 Uhr. Lediglich eine Person stellt die permanente telefonische Erreichbarkeit sicher und dieser Dienst wird einvernehmlich abgesprochen. «Baustellenbesuche muss man einfach früh genug organisieren, damit sicher alle anwesend

**Steckbrief:**

Bauingenieurbüro,  
31 Mitarbeitende

**Massnahmen:**

flexible Arbeitszeiten,  
Teilzeitarbeit, Vorsor-  
geplan, Elternurlaub

**Kontakt:**

Claude R. Dubuis,  
Inhaber  
Av. Ritz 35, 1950 Sion

Tel. 027 566 91 91  
cr.dubuis@cert.ch  
www.cert.ch

sind», unterstreicht Claude R. Dubuis und gesteht verschmitzt, dass er diese vorzugsweise um 10.30 oder 15.30 Uhr ansetzt, damit sie sich nicht zu lange hinziehen.

Überstunden sind schlicht verboten. Der Chef überwacht, dass diese Regel eingehalten wird, und verlangt wenn nötig eine rasche Kompensation in Form von Freizeit. Die Statistiken ergeben dadurch pro Halbjahr einen extrem tiefen Durchschnitt von einer Überstunde pro Person.

Ausserdem bietet CERT eine Woche Vaterschaftsurlaub. Das Unternehmen fördert auch die Weiterbildung und garantiert Transparenz bei den Löhnen, die im obersten Bereich der Branchenstandards liegen.

## Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit sind notwendig

### Gestaltungsspielräume identifizieren

In vielen Branchen besteht die Notwendigkeit, den Arbeitstag über die Bürostunden hinaus auszudehnen. Klassische Beispiele sind der ganze Detailhandel, das Gastgewerbe, Bäckereien, Reinigungsfirmen, Computersupport usw. Solche Anforderungen an die Arbeitszeit sind zwar nicht ideal für die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, sie sind jedoch auch nicht per se schlecht. Es bieten sich genügend Gestaltungsspielräume, die es zu nutzen gilt. Wenn die Bedürfnisse der Beschäftigten mit Familienpflichten ausreichend bekannt sind, können in vielen Fällen gute Lösungen gefunden werden.

### Planbarkeit sicherstellen

Ein wichtiger Aspekt für die Vereinbarkeit ist die Planbarkeit. Für Beschäftigte ist es hilfreich, wenn sie im Voraus wissen, an welchen Daten sie sich um eine Betreuungslösung kümmern müssen. Je mehr es gelingt, den Planungshorizont längerfristig zu halten, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Alltag darum herum stressfrei organisiert werden kann.

### Mitsprache- und Abtauschmöglichkeiten bieten

Nicht immer kann mit Dienstplänen gearbeitet werden, in denen sich die Mitarbeitenden frei eintragen können. Die Einsatzplanung bietet aber auch andere Ansatzpunkte. Nur schon die Gelegenheit, Wünsche deponieren, eine beschränkte Anzahl Sperrtage eintragen oder auf andere Art und Weise mitreden zu können, hilft, die grössten Reibungspunkte zwischen Beruf und Familie zu beseitigen. Wiederum ist auch die Möglichkeit zum Abtausch untereinander wichtig. Wenn alle anderen Optionen keine Lösung bringen, besteht eine letzte Möglichkeit darin, für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten Ausnahmeregelungen zu treffen.

vgl. *Angepasste  
Arbeitsorganisation,*  
Seite 35

### Teamzusammensetzung steuern

Bei der Arbeit in Schichten wird oft mit Schichtteams gearbeitet, die in ihrer Zusammensetzung über eine gewisse Zeit bestehen bleiben. Wenn in einem Team mehrere Mitarbeitende plötzlich Familienpflichten haben, verliert dieses an Handlungsspielraum. Dann kann es angezeigt sein, das Team neu zusammenzustellen, um eine bessere Durchmischung von Personen mit und ohne Betreuungspflichten zu erreichen. Wird dem Team Selbstabsprache erlaubt, ist die Wahr-

scheinlichkeit gross, dass so die betrieblichen Anforderungen und die privaten Verpflichtungen unter einen Hut gebracht werden können.

### **Schichtzeiten anpassen**

Es lohnt sich auch, die Anfangs- und Endzeiten der Schichten zu überprüfen. Manchmal kann schon vieles erleichtert werden, wenn der Beginn oder das Ende einer Schicht so gelegt werden, dass Kinder in die Schule geschickt oder von der Kinderkrippe abgeholt werden können.

vgl. Flexible Arbeitszeiten, Seite 19

Neben der zeitlichen Lage kann auch die Dauer von Schichten Ansatzpunkt für eine bessere Vereinbarkeit sein. Entweder werden einzelne Schichten für alle Beschäftigten verkürzt (Teilzeitarbeit für alle), oder die Anfangs- und Endzeiten werden individuell vereinbart (Teilzeitarbeit für Einzelne).

## PRAXISBEISPIEL 10

## Seehotel Hallwill



Die grösste Herausforderung in einem Gastgewerbebetrieb wie dem Seehotel Hallwill besteht in der krassen Nachfrageschwankung in Abhängigkeit der Saison und des Wetters. «Wir leben von einer hohen Bereitschaft in Sachen Flexibilität der Mitarbeitenden. Diese Flexibilität darf jedoch nicht einseitig sein», erläutert der Geschäftsführer Willi Nyffenegger. Aktuell arbeiten 7 Männer und 12 Frauen in Vollzeit sowie 3 Männer und 14 Frauen in Teilzeit (vorwiegend mit Pensen von mindestens 40%, in einzelnen Fällen – jeweils auf eigenen Wunsch – im Stundenlohn). Die Arbeitspläne werden mit einem Vorlauf von zwei Wochen erstellt. Dabei gehen sie vom Schönwetterfall aus. Wenn sich weniger Personalbedarf als geplant abzeichnet, wird mit einzelnen Mitarbeitenden das Gespräch gesucht. Willi Nyffenegger betont dabei die Wichtigkeit, dass die Betriebsgrösse überschaubar bleibt und er mit allen Mitarbeitenden ein persönliches Verhältnis pflegen kann: «Die Mitarbeitenden können dem Gast nur Individualität bieten, wenn sie selber vom Arbeitgeber Individualität erleben». Gemeinsam wird festgelegt, wer entgegen der Planung nicht

**Steckbrief:**

Restaurant und Hotel mit rund 35 Mitarbeitenden (während der Hochsaison), bietet neben der Restauration am See auch Catering, Bankettservice und ein paar Gästezimmer an. Filialen in einem Tagungshaus und einer modernen «Dorfbeiz»

**Massnahmen:**

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Betriebsklima

arbeiten kommt. Kriterien sind dabei die geäußerten Bedürfnisse der Mitarbeitende, die Höhe des Zeitsaldos und die Rücksichtnahme darauf, dass es nicht immer die gleichen trifft. Das Ehepaar Nyffenegger führt den Betrieb seit über 20 Jahren. Das heutige «System» ist über diese Zeitspanne in kleinen Schritten entstanden. «Wir sind eine Art Experimentierfeld, ein Versuchslabor für unseren Inhaber», meint Willi Nyffenegger. Wenn jeweils ein Problem anstand, wurde wieder eine neue Lösung gesucht. Dabei konnte der Gestaltungsspielraum fortlaufend erweitert werden. So wurden andere Gastbetriebe gesucht, die komplementäre Nachfragezyklen aufweisen (ein Tagungshaus und eine «Dorfbeiz»). Unterdessen ist diese Kooperation soweit gediehen, dass diese Gastbetriebe als Filialen des Seehotels funktionieren und ein Teil des Personals – je nach Bedarf – an mehreren Orten eingesetzt werden kann.

**Kontakt:**

Willi Nyffenegger,  
Geschäftsführer  
Seestrasse 79  
5712 Beinwil am See

Tel. 062 765 80 30  
Fax 062 765 80 40  
wn@seehotel-hallwil.ch  
www.seehotel-hallwil.ch

## **Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden ist unabdingbar**

In vielen Arbeitsprozessen sind Aufgaben mehrerer Beschäftigter eng miteinander verknüpft. Zwischenprodukte müssen von den einen vorbereitet werden, bevor andere weiterfahren können. Arbeitsschritte können nicht erledigt werden, bevor die Verantwortlichen ihr Einverständnis geben. Diese enge Zusammenarbeit und ein hohes Mass notwendiger Koordination bedingen, dass mehrere Personen ihre Anwesenheiten aufeinander abstimmen müssen. Arbeit von zu Hause ist dann ebenso erschwert wie eine individuell gesteuerte Flexibilisierung der Arbeitszeiten.

### **Zusammensetzung der Teams überprüfen**

Ein Ansatzpunkt kann sein, die Zusammensetzung der Teams zu überprüfen, und diese allenfalls neu zusammen zu setzen. Die aktuelle Rollen- und Aufgabenverteilung verstellt manchmal den Blick für neue Lösungen. Manchmal kann eine Person in ein Team wechseln und dort Aufgaben mit mehr Koordinationsbedarf übernehmen, im Austausch gegen eine andere Person, die unabhängiger ausführbare Aufgaben der ersten Person übernimmt.

### **Aufgabenerledigung anders strukturieren**

Wenn es möglich ist, kann auch versucht werden, die Aufgabenerledigung als solche anders zu strukturieren. Aufgaben mit hoher gegenseitiger Abhängigkeit werden auf Zeiten gelegt, zu denen alle gleichzeitig anwesend sind. Daneben gibt es häufig unproblematischere Tätigkeiten, die gut auf Tage gelegt werden können, an denen nicht alle gleichzeitig anwesend sein müssen.

### **Stellvertretungen regeln**

Häufig kann die Herausforderung der internen Abhängigkeiten auch mit klaren Stellvertretungsregelungen gelöst werden. Dabei ist darauf zu achten, dass für Projekte oder Positionen, in denen eine Erreichbarkeit sichergestellt sein muss, immer mindestens eine von zwei Personen anwesend ist.

vgl. *Angepasste  
Arbeitsorganisation,*  
Seite 35

### **Moderne Kommunikationsmittel nutzen**

Manchmal wird auch unterschätzt, was mit einem sinnvollen Einsatz moderner Kommunikationsmittel erreicht werden kann. Die Kommunikation und Koordination vor Ort kann nie vollends ersetzt werden. Wenn sich die Beteiligten jedoch gut kennen und in einer gewissen Regelmässigkeit für den gegenseitigen Austausch treffen, kann zwi-

schenzeitlich die Abstimmung auf elektronischem Weg durchaus sinnvoll funktionieren.

vgl. Flexibler  
Arbeitsort, Seite 45

#### **Aufgaben mit weniger Abstimmungsbedarf zuteilen**

Wenn in einem solchen Gefüge Mitarbeitende aus familiären Gründen nicht mehr die volle Verfügbarkeit garantieren können oder wollen, bedeutet dies nicht zwingend, dass sie vollends aus dem Arbeitsprozess ausscheiden müssen. Unter Umständen erklären sich diese Beschäftigten dazu bereit, vorübergehend andere Aufgaben oder Rollen zu übernehmen, in denen die gegenseitige Abhängigkeit kleiner ist. Der Betrieb profitiert davon, dass ihr Know-how nicht verloren geht.

## Eine Stellvertretung ist schwierig

### Abhängigkeit von einer Einzelperson ist hoch riskant

Schwierig zu lösen sind Stellvertretungen typischerweise in Führungspositionen oder bei anderen verantwortungsvollen Funktionen, die in einem hohen Mass auf zwischenmenschlicher Kommunikation basieren. Hinzu kann kommen, dass viel Wissen über betriebliche Abläufe bei einzelnen Personen konzentriert ist. Dies stellt für den Betrieb allerdings auch ein hohes Risiko dar, da diese Personen plötzlich ausfallen könnten.

### Breitere Spitze bilden

Soll Teilzeitarbeit oder sonst eine gewisse Flexibilität in solchen Positionen möglich sein, muss die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt werden. Es gilt genau anzuschauen, welche Aufgaben wie delegierbar sind und welches Wissen auf andere Personen übertragen werden kann.

vgl. *Angepasste Arbeitsorganisation*, Seite 35

Sinnvollerweise erfolgt dies nicht erst dann, wenn eine Führungsperson mit familiären Verpflichtungen konfrontiert ist, sondern rechtzeitig vorher. Meistens sind es vor allem fachliche Aufgaben (Akquisition, Konzepte schreiben, qualifizierte Sachbearbeitung usw.), für welche andere Personen fortlaufend eingearbeitet werden können. Die Umverteilungen führen zu Veränderungen in der Führungsorganisation, zu der auch die Bereitschaft bestehen muss. Solange eine Führungsperson entscheidende Aufgaben behalten kann, erlebt sie die Umstellungen oft als Entlastung.

### Von zu Hause und unterwegs arbeiten

Aufgaben, die schwerer delegierbar erscheinen, sind meistens kommunikativer Art. Es braucht eine kurze Einschätzung, eine Freigabe, eine Einwilligung, einen Entscheid oder Ähnliches. Auch Auffangübungen bei Problemen und Konflikten können dazu gehören. Manchmal ist dafür betriebliche Präsenz gefordert, die Möglichkeit zur Arbeit von zu Hause oder unterwegs kann jedoch eine Hilfe sein.

vgl. *Flexibler Arbeitsort*, Seite 45

### Job-Sharing prüfen

In anderen Fällen kann auch ein Job-Sharing-Modell geprüft werden. Dabei werden Teile einer Führungsfunktion auf mehrere (meistens zwei) Personen verteilt. Verschiedene Punkte gilt es auszuhandeln und festzulegen: Wie werden die Arbeitsaufgaben und die Verantwortung aufgeteilt? Wann ist alleiniges und wann gemeinsames Auftreten, Entscheiden oder Anweisen richtig? Und wie ist die Stellvertretungspflicht geregelt?

vgl. *Job-Sharing*, Seite 31

**Ergebnisorientiert führen**

Diskussionen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungsposition bieten in einem Betrieb die Möglichkeit, das Führungsverständnis weiter zu entwickeln. Wird die Annahme hinterfragt, dass sich das Engagement, die Stellung, die Unentbehrlichkeit und der Wert einer Führungsperson darin beweist, uneingeschränkt im Betrieb präsent und vollumfänglich verfügbar zu sein, kann dies betriebliche und persönliche Chancen eröffnen.

## Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark

### Flexible Arbeitseinsätze bei vorhersehbaren Schwankungen

Sind Phasen mit hohem Zeitdruck ein schwankendes Phänomen, weil beispielsweise das Nachfragevolumen sich ungleichmässig über das Jahr verteilt, ist es nicht unbedingt sinnvoll, zusätzliche Personen anzustellen, die anschliessend wieder abgebaut werden müssen. Flexible Teilzeit- und Jahresarbeitszeitmodelle bieten bessere Möglichkeiten, auf Nachfrageschwankungen zu reagieren.

Gelingt es, durch flexible Jahresarbeitszeitmodelle auf einen grösseren Pool von Personen zurückgreifen zu können, hat dies für den Betrieb wirtschaftliche Vorteile. Teilzeitarbeitende können unter Umständen einfacher Überstunden leisten als Vollzeitbeschäftigte, indem sie vorübergehend das Pensum aufstocken. Je nach Lebenssituation sind Beschäftigte interessiert daran, ihre Arbeitsleistung über das Jahr ungleichmässig zu verteilen. Für Beschäftigte mit Betreuungspflichten kann das ungünstig sein oder im Gegenteil helfen, die Betreuungslücke in den Schulferien durch Kompensationszeit zu überbrücken.

vgl. Flexible Arbeitszeiten, Seite 19

### Mehr Entgegenkommen bei unvorhersehbaren Schwankungen

Sind Phasen mit hohem Zeitdruck ein relativ unvorhersehbares – jedoch auch vorübergehendes – Ereignis, sieht die Situation anders aus. Wenn ein geschäftsrelevanter Termin zu halten ist, können Beschäftigte sich nicht einfach zur Wunschzeit in die Familie verabschieden. Dies kann zum Konflikt mit familiären Verpflichtungen führen. Erleben die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen sonst ein Entgegenkommen des Betriebes bei Vereinbarkeitsproblemen, so entwickeln sie jedoch meist im Gegenzug eine grössere Bereitschaft, auch einmal privat eine Notlösung zu organisieren und für den Betrieb einzuspringen.

### Gute Durchmischung der Mitarbeitenden

Die Situation kann auch entschärft werden, wenn im Betrieb eine gute Durchmischung von Personen mit hoher oder beschränkter Verfügbarkeit existiert. So können kleinere Schwankungen von Mitarbeitenden mit flexibleren Arrangements abgedeckt werden.

## PRAXISBEISPIEL 11

## Beer Holzbau AG



Die Beer Holzbau AG bietet Hand zu verschiedenen Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Mario Jost, Mitglied der Geschäftsleitung, erkennt die Bedürfnisse, er weiss aber auch, was es im Alltag für den Betrieb heisst: «Für Projektleiter und auf der Baustelle ist und bleibt Teilzeitarbeit eine Herausforderung.» Elisabeth Beer, Frau des Geschäftsführers und zuständig für Personalbelange, streicht jedoch die Bereitschaft zu flexiblen Lösungen heraus: «Wir müssen offen sein für Veränderungen. Eigentlich sind wir ständig am Umorganisieren. Das Bedürfnis nach Flexibilität hat gesellschaftlich einfach zugenommen.» So arbeiten der eine oder die andere in Teilzeit nach fixem Tagesmuster (zwischen 40 und 80%). Es gibt aber auch die Jahresteilzeitarbeit mit «normaler» Wochenarbeitszeit und zusätzlichen Ferienwochen. Und in einem Fall (Mitarbeiter im Verkauf) ist auch Homeoffice möglich. Solange es die Selbstorganisation eines Teams zulässt, ist im einzelnen Bedarfsfall zudem eine gewisse Flexibilität in Sachen Arbeitsbeginn oder -ende möglich. Die Lösungen werden jeweils aufgrund eines geäusserten Bedürf-

**Steckbrief:**

Holzbauunternehmen für Neubauten, Modernisierungen und Sanierungen. Rund 60 Mitarbeitende (von den Lehrlingen, Holzbearbeitern über Zimmerleute bis hin zu Polieren, Techniker und Bauleiter sowie einer entsprechenden Administration) sind im energieeffizienten Holzbau, im Holzsystembau, in der Generalunternehmung und in der Beratung tätig.

**Massnahmen:**

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, flexibler Arbeitsort, Betriebsklima

nisses gesucht. Damit im Zimmereibereich ein Arrangement möglich wird, kann dies jedoch bedeuten, dass jemand stärker in der Werkstatt arbeitet oder kleinere Einzeleinsätze macht anstatt in Baustellenteams eingesetzt zu werden. Für Mario Jost bleibt es ein Balanceakt: «Eigentlich sind wir ja geübt in Sachen Flexibilität des Personaleinsatzes. Ständig müssen Abwesenheiten aufgrund von Krankheiten, Ferien, Weiterbildungen u.a. in den Baustellenteams organisiert werden. Den Wünschen der Mitarbeitenden wird praktisch zu 100% entsprochen. Wir wollen in der Disposition einfach den Bogen nicht überspannen. Kunden wollen meist einen Ansprechpartner und möglichst wenig Wechsel in ihrem Projekt. Das ist ein Spannungsfeld für Teilzeitjobs.» Die Beweggründe für die Suche nach Vereinbarkeit liegen vor allem darin, gute Leute im Unternehmen zu behalten und ihre Motivation und Leistungsfähigkeit hoch zu halten. Bisher ist es denn auch so, dass das Thema in der Regel erst bei Mitarbeitenden aktuell wird, die bereits eine Weile im Betrieb mitarbeiten.

**Kontakt:**

BEER HOLZBAU AG  
Obere Zollgasse 76  
3072 Ostermundigen

Tel. 031 930 10 50  
Fax 031 934 22 86  
elisabeth.beer@  
beer-holzbau.ch  
www.beer-holzbau.ch

## Kurzfristiges Umdisponieren muss möglich sein

### Kompromisse suchen

Die Ansprüche in Sachen Flexibilität, die sich aus dem betrieblichen Alltag manchmal ergeben, können in Konflikt stehen zum Bedürfnis nach Planbarkeit, das für Beschäftigte mit Familienpflichten wichtig ist. Es lohnt sich, im konkreten Fall Kompromisse zu suchen, die im Grossen und Ganzen die betrieblichen und privaten Bedürfnisse ausgewogen berücksichtigen. Ohne Entgegenkommen besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten bei erster Gelegenheit abspringen. Besteht durch sonstiges Entgegenkommen ein gutes Verhältnis zum Betrieb, sind die Mitarbeitenden bereit, auch im beruflichen Alltag Flexibilität zu zeigen.

### Aufbau eines Pools an Teilzeitmitarbeitenden

Eine Möglichkeit, die Flexibilität zu erhöhen, besteht darin, den Anteil der Teilzeitbeschäftigten auszubauen. Der Betrieb verfügt dann über einen grösseren Pool an Mitarbeitenden, die bei der Notwendigkeit zu kurzfristigem Umdisponieren für einen Einsatz angefragt werden können.

Unterstützend kann auch ein bestimmtes Mass an Selbstorganisation im Team wirken. Durch das Gewähren einer gewissen Autonomie kann in Teams ein hoher Zusammenhalt entstehen, sodass alle für alle schauen, was kurzfristiges Umdisponieren ebenfalls erleichtert.

vgl. Teilzeitarbeit,  
Seite 28

vgl. Angepasste  
Arbeitsorganisation,  
Seite 35

## Der Betrieb ist zu klein

### Nicht abschrecken lassen

Ein kleiner Betrieb braucht keine grossen Massnahmenpakete. Es würde seine Kapazitäten übersteigen und sein Funktionieren allenfalls gefährden, wenn zu viel auf einmal verändert würde. Zudem ist es nicht unbedingt nötig, allgemein gültige Regelungen zu treffen für einen Fall, der in mehreren Jahren vielleicht nur einmal auftritt. Es kann manchmal auch genügen, die Situation ganz pragmatisch von Fall zu Fall anzugehen.

### Unkompliziert Lösungen ermöglichen

Die Stärke kleiner Unternehmen besteht gerade darin, dass unkompliziert Lösungen gefunden werden können. Sie sind in verstärktem Mass auf jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter angewiesen. Und die Leitung kennt meistens die private Situation der Beschäftigten. Aus den alltäglichen Gesprächen kann sie mitbekommen, wenn Mitarbeitende in Sachen Vereinbarkeit an Grenzen stossen.

Gemeinsam lassen sich meist Wege finden, wie private Bedürfnisse und betriebliche Anforderungen besser in Einklang gebracht werden können. Die konkrete Lösung muss nicht einem Musterbeispiel entsprechen, sondern praktikabel sein. Denn mit dem sonst drohenden Ausscheiden von Mitarbeitenden geht in kleineren Betrieben häufig ein grösserer Verlust an betrieblichem Know-how einher. Es ist deshalb umso wichtiger, dass Mitarbeitende behalten werden können, wenn sie sich anschicken, eine Familie zu gründen.

vgl. Betriebsklima,  
Seite 53

### Grenzen kommunizieren

Wenn sich etwas bewährt, kann immer noch darüber nachgedacht werden, ob die getroffene Lösung auch anderen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden soll. Oft erfahren die anderen sowieso davon, da in einem Kleinbetrieb praktisch alle über einander Bescheid wissen. Geschäftsführende zögern manchmal gerade deshalb, Hand zu Einzellösungen zu bieten, weil damit Begehrlichkeiten weiterer Beschäftigter geweckt werden könnten. Hier ist es wichtig, klar zu kommunizieren, für welche Situationen und zu welchen Bedingungen Lösungen möglich sind.

## **In unserer Branche ist das nicht möglich**

### **Ansatzpunkte lassen sich immer finden**

Einige Branchen, unter anderem solche, in denen traditionell fast nur Männer arbeiten, kannten früher oftmals kaum Regelungen, die Personen mit Betreuungsaufgaben entgegenkommen. Mit den realen Gegebenheiten des Arbeitsalltags hatte dies wenig zu tun. Aber auch diese Branchen haben die Zeichen der Zeit erkannt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Hinblick auf mangelnde Fachkräfte auf ihre Fahne geschrieben. Dennoch stimmt es natürlich, dass die Rahmenbedingungen für diese Vereinbarkeit an einem Ort günstiger sein können als an einem anderen. Doch Ansatzpunkte zu kleineren – oder auch grösseren – Verbesserungen der Vereinbarkeit lassen sich in den meisten Fällen finden.

Ein erster Schritt kann darin bestehen, im Betrieb die Bereiche und Aufgaben zu identifizieren, bei denen etwas Spielraum besteht.

### **Barrieren im Kopf überwinden**

In vielen Fällen wird befürchtet, dass die Kundschaft allenfalls negative Auswirkungen spüren, kein Verständnis für bestimmte Massnahmen aufbringen und zur Konkurrenz wechseln könnte. Meist gelingt es jedoch, Massnahmen so zu gestalten, dass die Kundschaft keine negativen Auswirkungen spürt. Jeder Betrieb kann zuerst einmal einen kleinen Pilotversuch starten in einem Team oder mit einer Person, die ein konkretes Anliegen hat. Wenn gute Erfahrungen gesammelt werden, sind weitere Schritte dann kein Problem.

### **Gewinnpotenzial überwiegt**

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass durch Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit die Qualität von Produkten und Leistungen (Güte der Ausführung, Fehlerfreiheit, Kreativität der Lösung, Freundlichkeit usw.) gesteigert werden kann. Dies kann auf positive Effekte bei den Mitarbeitenden in Sachen Motivation, Leistungsbereitschaft und Konzentrationsfähigkeit zurückgeführt werden. Gerade in Branchen, in welchen Teilzeit nicht verbreitet ist, lassen sich mit Teilzeitangeboten oft gut qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren. Einzelne Betriebe haben dies erkannt und machen Familienfreundlichkeit ganz bewusst zu ihrem Markenzeichen. Das hat auch bei der bestehenden und potenziellen Kundschaft eine gute Wirkung.

### **Profilierungsmöglichkeit nutzen**

Wenn die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in gewissen Branchen noch nicht zum Standard gehören, bietet gerade dies die

In unserer Branche ist das nicht möglich

Chance, sich als Betrieb zu profilieren. Dort ist der Gewinn in Sachen Image auf dem Arbeitsmarkt besonders gross, wenn sich ein Betrieb durch familiengerechte Angebote auszeichnet. Um den gewünschten Effekt zu erzielen, braucht es allerdings einen gewissen Effort in Sachen Öffentlichkeitsarbeit. Die da und dort vergebenen Auszeichnungen für familiengerechte Personalpolitik stellen eine solche Möglichkeit dar.

vgl. Betriebsklima,  
Seite 53

## Bei uns besteht gar kein Bedarf

### Die Frage nach dem Huhn und dem Ei

Ob in einem Betrieb kein Bedarf an Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht, gleicht der Frage nach dem Huhn und dem Ei. Was war zuerst: Besteht kein Angebot, weil keine Nachfrage da ist? Oder besteht keine Nachfrage, weil nichts angeboten wird? Weil Personen mit Betreuungspflichten zu den gegebenen Bedingungen gar nicht arbeiten könnten?

### Mangelnde Nachfrage aus Angst um die Karriere

Viele Mitarbeitende, insbesondere (werdende) Väter, scheuen sich, das Thema zur Sprache zu bringen. Sie fürchten, vom Betrieb nicht mehr als voll engagiert wahrgenommen zu werden, wenn sie in ihrem Leben auch für persönliche Kinderbetreuung Platz schaffen möchten. Sie gehen davon aus, dass sie sich beruflich auf ein Abstellgleis bewegen.

vgl. Personalentwicklung, Seite 59

So ist es nicht weiter erstaunlich, dass im Betrieb niemand Bedarf anmeldet. Was aber nicht heisst, dass niemand unter Unvereinbarkeiten leidet. Die Balance zwischen Beruf und Familie beschäftigt praktisch alle berufstätigen Eltern. Und für den Betrieb ist es besser, diese Bedürfnisse anzusprechen, bevor Mitarbeitende ohne vorgängige Aussprache eine für sie passendere Stelle suchen.

### Möglichkeiten bekannt machen

Geht ein Unternehmen das Thema der Vereinbarkeit aktiv an, kann die Nachfrage realistischer eingeschätzt werden. Dies bedingt jedoch, dass den Befürchtungen in Sachen Laufbahn Rechnung getragen wird und diese Ängste entkräftet werden können. Viele Mitarbeitende kennen auch die Möglichkeiten nicht, wie sie im Kapitel «Massnahmen» beschrieben sind. Sie vorzustellen, kann auch helfen, wenn der Betrieb bereits einige Vorstellungen darüber hat, wie gewisse Rahmenbedingungen gestaltet werden könnten.

### Die Frage der Vereinbarkeit wird sich immer mehr stellen

Junge Mitarbeitende werden früher oder später vor der Frage stehen, ob sie Kinder wollen. Die gesellschaftliche Entwicklung zeigt, dass ein zunehmend grösser werdender Anteil der jungen Paare keine traditionelle Rollenteilung anstrebt und sich für sie also Fragen der Vereinbarkeit stellen. Diese Tatsache wird in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt noch stärker spürbar werden. Wer sich als Betrieb nicht frühzeitig um Fragen der Vereinbarkeit kümmert, dürfte zunehmend Schwierigkeiten bekommen, gut qualifiziertes Personal zu finden oder gar zu behalten.

# 04

## SUPPORT

### Nutzen Sie die praktischen Hilfen für die Umsetzung

Dieses Kapitel enthält praktische Hilfestellungen. Zunächst sind Leitfragen skizziert, die Ihnen bei der Realisierung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Betrieb Schritt für Schritt zeigen, was zu bedenken ist. Es gibt eine Vielfalt von Möglichkeiten, ein Arbeitsverhältnis familiengerecht auszugestalten. Wählen Sie diejenigen Massnahmen, die zu Ihren betrieblichen Gegebenheiten passen. [Fortsetzung auf nächster Seite →](#)

**92 Leitfragen zur konkreten Umsetzung**

**96 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen**

**99 Arbeitsmaterialien**

**111 Service und Beratung**

**114 Links**

**117 Literatur**



Die Checkliste «Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen» weist auf wichtige Punkte hin, an die Sie bei Arbeitnehmenden mit Familie denken sollten. Weiter stehen Ihnen Arbeitsmaterialien zu den Themen gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, unbezahlter Urlaub und Telearbeit zur Verfügung.

Wo Sie sich weiteren fachlichen Rat holen können, ist im Abschnitt «Service und Beratung» ausgeführt. Es folgen Hinweise auf Links und praktisch ausgerichtete Literatur. Erfahrungsaustausch ermöglichen Ihnen die Adressen der für dieses Handbuch befragten Firmen, die jeweils mit Kontaktperson und einer kurzen Beschreibung ihrer Erfahrungen aufgeführt sind. [← zurück](#)

## Leitfragen zur konkreten Umsetzung

Optimierungen im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind stets möglich, und es ist wesentlich, herauszufinden, in welchen Bereichen Verbesserungen wirklich notwendig und auch realisierbar sind.

Häufig ist ein konkretes Problem Anlass dafür, sich innerbetrieblich mit Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu beschäftigen. Dabei ist es sinnvoll, sich vorerst auf dieses eine Problem, das offenbar «unter den Nägeln brennt», zu konzentrieren. Gleichzeitig ist zweckmässig, bei dieser Gelegenheit zu klären, ob es im Betrieb noch andere Vereinbarkeitsanliegen gibt. Dabei ist eine strukturierte Vorgehensweise von Nutzen. Der nachstehende Leitfaden zeigt, wie in sechs Schritten vorgegangen werden kann:

**1**

Zu Beginn ist eine punktuelle oder umfassendere Diagnose der aktuellen Situation sinnvoll.

**Standortbestimmung**

### Leitfragen

- Wo drückt der Schuh? Wer ist von Problemen betroffen? Was soll sich ändern?
- Was haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Bedürfnisse?
- Was wurde bisher getan und was sind die Erfahrungen damit?
- Welche Bedürfnisse hat der Betrieb?
- Welche Bedürfnisse hat die Kundschaft?

### Tipps/Hinweise

- Nehmen Sie sich für eine Standortbestimmung genug Zeit.
- Sammeln Sie möglichst viele Daten, Einschätzungen, Informationen.
- Neben einer kritischen Selbsteinschätzung kann auch eine Aussen-sicht (Beizug einer Fachperson, Fachstelle) von Nutzen sein.
- Beziehen Sie die Mitarbeitenden mit ein.

**2**

Die Zielformulierung ist eine wichtige Grundlage für die nachfolgende Erarbeitung von Lösungen.

**Zielsetzung**

### Leitfragen

- Was soll erreicht werden?
- Was soll vermieden werden?
- Welche Ziele haben Priorität und sollen daher vorrangig angegangen werden?

**Tipps/Hinweise**

- Formulieren Sie die Ziele möglichst lösungsneutral, klar und eindeutig:  
Wie soll der Zustand sein, den Sie erreichen möchten?
- Achten Sie darauf, dass die formulierten Ziele realistisch sind, auch wenn die Lösung im Moment noch nicht ersichtlich ist.
- Nehmen Sie sich nicht zu viel vor – weniger ist oftmals mehr.
- Es ist durchaus möglich, ein ganzes Bündel von Zielen zu verfolgen, meist ist es jedoch Erfolg versprechender, weit reichende Änderungen als Fernziel zu definieren und sich fürs Erste auf die Lösung jener Probleme zu konzentrieren, die aktuelle Schwierigkeiten im Betrieb verursachen.
- Die Zielformulierung soll nicht nur erwünschte oder positive Kriterien enthalten  
(z.B. weniger Fehlzeiten, positives Firmenimage), sondern ebenso unerwünschte  
(z.B. negative Auswirkungen auf Arbeitsabläufe, grosse Kostenfolge).

3

Jetzt gilt es geeignete Lösungsmöglichkeiten für die Ziele zu suchen.

Lösungssuche

**Leitfragen**

- Wie können die gesetzten Ziele erreicht werden?
- Was gibt es für Lösungsvarianten?
- Wie wirken sich diese im Betrieb (personell, organisatorisch, finanziell), wie gegenüber der Kundschaft aus?

**Tipps/Hinweise**

- Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf (Brainstorming; Mind-Mapping etc.).
- Geben Sie den Beschäftigten Gelegenheit, Lösungsvorschläge ebenfalls einzubringen.
- Profitieren Sie von der Erfahrung anderer Betriebe

## 4

Jetzt sollen die Lösungsvorschläge bewertet und eine Entscheidung getroffen werden.

## Entscheidung

**Leitfragen**

- Welche Vorschläge sind zur Zielerreichung besser geeignet, welche weniger?
- Welche Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich) stehen zur Verfügung?
- Wie können mögliche Stolpersteine als Chancen genutzt werden?
- Wie steht es mit der Akzeptanz in der Belegschaft?
- Soll eine Probephase vorgesehen werden, bevor eine allfällige Änderung definitiv eingeführt wird?

**Tipps/Hinweise**

- Listen Sie Vor- und Nachteile der verschiedenen Lösungsvarianten auf. Für eine sinnvolle Lösungswahl braucht es mindestens zwei Varianten.
- Denken Sie die betrieblich-organisatorischen und die finanziellen Konsequenzen durch.
- Informieren Sie sich zur arbeitsrechtlichen Seite.
- Beziehen Sie die an der Umsetzung beteiligten Mitarbeitenden bereits jetzt mit ein.
- Nehmen Sie allenfalls eine externe Beratung in Anspruch. Sie kann zur Versachlichung der Diskussion beitragen.
- Die beste Variante wird offiziell genehmigt durch die Geschäftsleitung.

## 5

Jetzt geht es darum, die genehmigte Lösung umsetzen.

## Umsetzung

**Leitfragen**

- Was für Arbeitsschritte und Aufgaben stehen an?
- Wer ist für welchen Arbeitsschritt verantwortlich?
- Wie viel Zeit braucht die gesamte Umsetzung?
- Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung?
- Welche Faktoren können die Umsetzung hemmen, welche fördern?

**Tipps/Hinweise**

- Informieren Sie die Beschäftigten, was Sie planen und erklären Sie, warum Sie dies tun – machen Sie die Mitarbeitenden zu Beteiligten.

- Die Umsetzung gelingt dann am besten, wenn sie sorgfältig geplant wird, die Zeitvorgaben realistisch sind und die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben geklärt sind.
- Ein detaillierter Arbeitsplan erleichtert es, den nötigen Zeitaufwand abzuschätzen.
- Probephasen erlauben Ihnen, gefahrlos Neues auszuprobieren.
- Holen Sie sich externe Unterstützung, wenn es nicht vorwärts geht oder wenn Sie nicht alles selber umsetzen wollen oder können.

6

---

Wichtig ist, die Umsetzung und die Zielerreichung zu überprüfen.

**Überprüfung****Leitfragen**

- Bewährt sich das gewählte Vorgehen und können die gesteckten Ziele erreicht werden?
- Müssen Anpassungen vorgenommen werden?

**Tipps/Hinweise**

- Fragen Sie bei den Mitarbeitenden nach, wie sich die Lösungen im Alltag bewähren.
- Passen Sie die Umsetzung an veränderte Bedürfnisse und Problemlagen an.

## Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen

Im Bereich Arbeitsschutz und Sozialversicherungen gibt es folgende wichtigen Punkte, an die Sie bei Arbeitnehmenden mit Familienpflichten denken sollten:

### Gesundheitsschutz während der Schwangerschaft und nach der Geburt

*Arbeitsgesetz (ArG) Art.35: Schutz der Schwangeren und Mütter*

Der Schutz der Gesundheit der Mutter ist für die Zeit während der Schwangerschaft, als Wöchnerin und als stillende Mutter im Arbeitsgesetz klar geregelt. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, alle erforderlichen Massnahmen zu ergreifen und Anordnungen zu treffen, um die Gesundheit der schwangeren Frauen und stillenden Mütter sowie des Kindes zu schützen. In Betrieben mit gefährlichen und beschwerlichen Arbeiten hat der Arbeitgeber seine Arbeitnehmerinnen umfassend über die Gefahren und Massnahmen zu informieren. Das Arbeitsgesetz sieht bezahlte Stillzeiten vor (ArGV 1 Art. 60, 2). Weitere Informationen hierzu finden Sie in folgenden Broschüren:

- «Mutterschaft – Schutz der Arbeitnehmerinnen» des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern 2005.
- «infoMutterschaft» von travail.suisse, Bern 2006.

### Mutterschaftsurlaub

*Erwerbsersatzgesetz (EOG) Art.16b bis h: Die Mutterschaftsentschädigung*

Seit 1. Juli 2005 haben Frauen Anspruch auf einen 14-wöchigen Mutterschaftsurlaub nach dem Obligationenrecht sowie auf eine Mutterschaftsentschädigung nach dem Erwerbsersatzgesetz. Während 14 Wochen erhalten sie 80 Prozent des durchschnittlichen Erwerbseinkommens vor der Geburt, maximal 196.– Franken pro Tag. Weitergehende Regelungen aus Gesamtarbeitsverträgen (GAV) bleiben bestehen.

### Vaterschaftsurlaub

Ein Vaterschaftsurlaub ist in der Schweiz gesetzlich nicht geregelt, die Vaterschaft ist im Obligationenrecht nicht als Grund für eine Lohnfortzahlung genannt. Oft sehen die Arbeitsverträge für Väter jedoch einen geburtsbezogenen, bezahlten Vaterschaftsurlaub von ein paar Tagen vor (manchmal bis zu einer Woche oder zwei).

[www.admin.ch](http://www.admin.ch)  
> Bundesrecht >  
Systematische  
Rechtssammlung >  
822.11

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Broschüren und Flyer > Mutterschaft – Schutz der Arbeitnehmerinnen

[www.infomutterschaft.ch](http://www.infomutterschaft.ch)

[www.admin.ch](http://www.admin.ch)  
> Bundesrecht >  
Systematische  
Rechtssammlung >  
834.1

[www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) >  
Praxis > KMU/Betriebe > KMU-Ratgeber oder [www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > Versicherungen > EO-MSE

## Weitere Arbeitsschutzvorschriften für Arbeitnehmende mit Familienpflichten

Im Unfallversicherungsgesetz, vor allem aber im Arbeitsgesetz und den dazu gehörigen Verordnungen finden sich spezielle Sonderschutzvorschriften für Arbeitnehmende mit Familienpflichten.

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) >  
Bundesrecht > Systematische Rechtsammlung > 822.11

### *Arbeitsgesetz (ArG) Art. 36: Arbeitnehmer mit Familienpflichten*

Beschäftigte mit Kindern bis zu 15 Jahren oder pflegebedürftigen Angehörigen dürfen Überzeit nur mit ihrem eigenen Einverständnis leisten (ArG Art. 36, 2).

Auf ihr Verlangen ist ihnen generell eine Mittagspause von wenigstens anderthalb Stunden zu gewähren (ArG Art. 36, 2).

Gegen Vorlegen eines Arztzeugnisses hat der Betrieb Arbeitnehmenden mit Familienpflichten die zur Betreuung kranker Kinder erforderliche Zeit im Umfang bis zu drei Tagen freizugeben (ArG Art. 36, 3).

### *Arbeitsgesetz (ArG) Art. 17e: Weitere Massnahmen zur Nachtarbeit*

Arbeiten Eltern mit Erziehungs- und Betreuungspflichten nachts, müssen ihre Vorgesetzten es ihnen ermöglichen, die Betreuungsaufgaben selbst oder durch Dritte wahrzunehmen (ArG Art. 17e, 1).

## Versicherungen und Pensionskassenlösungen

Der Versicherungsschutz ist bei der Vereinbarung familienbezogener Arbeitszeiten und beim Bezug von unbezahltem Urlaub mit zu berücksichtigen. Konsequenzen haben vor allem:

- die Veränderung des versicherten Einkommens
- die Veränderung der versicherten Arbeitszeit

In der Regel können die Veränderungen der Beitrags- und Leistungsbasisgrössen sowie die Beiträge anteilmässig, im Verhältnis zum Vollpensum, ermittelt werden. Im Folgenden einige wissenswerte Möglichkeiten, um gewisse versicherungstechnische Benachteiligungen abzuschwächen:

[www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) >  
kmu-ratgeber

- Kleinstpensen: Sinkt das Erwerbspensum unter 8 Stunden pro Woche, sind bei der obligatorischen Unfallversicherung nur noch die Betriebsunfälle und die Unfälle auf dem Arbeitsweg versichert. Für die Nichtbetriebsunfälle muss die Krankenkasse einspringen, die aber eine viel schlechtere Absicherung bietet. So ist zum Beispiel bei der Krankenkasse im Gegensatz zur Unfallversicherung in der Grundversicherung meist kein oder nur ein minimales Taggeld versichert. Die Arbeitnehmenden müssen also bei der Krankenkasse oder einer privaten Versicherungsgesellschaft eine zusätzliche Taggeldversicherung abschliessen. In vielen Betrieben gewähren deshalb die Arbeitgeber eine gewisse Kulanz.

- Pensionskasse: Es gibt die Möglichkeit, in der gesetzlichen beruflichen Vorsorge die untere Beitrittsgrenze (Fr. 21150.–) entsprechend dem Pensum nach unten anzupassen. Das Gleiche gilt für den Koordinationsabzug (Fr. 24675.–). Eine solche Regelung kostet das Unternehmen gleich viel, wie es jeder Vollzeitkraft zahlen muss. Es gibt verschiedene Pensionskassen, die solche Abstufungen anbieten oder ganz auf den Koordinationsabzug verzichten.
- Unbezahlter Urlaub: Besondere Beachtung muss der Versicherungssituation bei einem längeren unbezahlten Urlaub (z.B. Bezug Vaterschaftsurlaub/Verlängerung Mutterschaftsurlaub) geschenkt werden, da zum Beispiel die Unfallversicherung grundsätzlich nur für Erwerbstätige gilt. In diesem Fall kann der Versicherungsschutz mit einer sogenannten Abredeversicherung um 6 Monate verlängert werden. Auch eine freiwillige Weiterführung der Vorsorge gemäss BVG ist möglich, falls es das Reglement der Pensionskasse zulässt.

vgl. Checkliste unbezahlter Urlaub, Seite 109

Grundsätzlich hängen die Möglichkeiten stark von den bestehenden Versicherungslösungen ab. Bei Fragen im konkreten Einzelfall sollte immer Rücksprache mit der eigenen Ausgleichskasse, der Pensionskasse und der Krankentaggeld- und Unfallversicherung genommen werden.

## Arbeitsmaterialien

Die folgenden Arbeitsmaterialien sind zur Anregung gedacht, wie Sie entsprechende Massnahmen in Ihrem Unternehmen umsetzen könnten. Die Regelungen sind jeweils an die Betriebsrealität anzupassen. Sie müssen nicht überall gleich lauten oder ähnlich ins Detail gehen.

---

**Musterreglement Gleitende Arbeitszeit** Seite 100

---

**Analyse des Arbeitsplatzes auf Teilzeiteignung** Seite 101  
(Toolbox Teilzeit, Formulare 1–3 plus Entscheidungskriterien)

---

**Mustervereinbarung Job-Sharing (Toolbox Teilzeit)** Seite 108

---

**Checkliste unbezahlter Urlaub** Seite 109

---

**Leitfaden: Telearbeit – Voraussetzungen und Bestimmungen** Seite 110

## Musterreglement Gleitende Arbeitszeit

### 1. Grundsätzliches

Die gleitende Arbeitszeit (GLAZ) erlaubt Mitarbeitern, Beginn und Ende ihrer normalen Arbeitszeit im Rahmen der nachstehenden Bestimmungen selbst festzulegen. Unsere wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden. Während den Blockzeiten sind alle unter die GLAZ-Regelung fallenden Mitarbeiter am Arbeitsplatz anwesend.

Die **Blockzeiten** dauern von:

**09.00 Uhr bis 11.45 Uhr und 14.00 Uhr bis 16.30 Uhr**

Daneben sind folgende Zeiten unter allen Umständen einzuhalten:

**Arbeitsbeginn: frühestens um 07.00 Uhr**

**Mittagspause: zwischen 11.45 und 14.00 Uhr (mindestens 30 Minuten)**

**Arbeitsende: spätestens um 19.00 Uhr**

### 2. Übertrags- bzw. Ausgleichsmöglichkeit

Im Rahmen der oben erwähnten Einschränkungen steht es jedem Mitarbeiter frei, seine Arbeitszeit täglich festzulegen. Gleitzeitsaldi von maximal +15 respektive -15 Stunden können übertragen werden. Gleitzeitsaldi von mehr als 15 Plusstunden verfallen ohne Anspruch auf eine Entschädigung. Gleitzeitsaldi von mehr als 15 Minusstunden sind unzulässig und werden der zuständigen Direktion gemeldet. Bei Kompensation trägt der Abteilungsleiter den Wünschen der Mitarbeiter möglichst Rechnung. Dabei sind allerdings die Unternehmensbedürfnisse prioritär zu berücksichtigen.

### 3. Abwesenheiten

Während Geschäftsreisen oder bei Abwesenheit infolge Krankheit, Unfall, Militärdienst, Kompensation etc. werden pro Halbttag 4 Stunden und pro ganzer Tag 8 Stunden eingetragen. Private Absenzen (Besuch von Ämtern, Arzt, Therapie etc.) haben ausserhalb der Blockzeit zu erfolgen und gelten nicht als Arbeitszeit. In Ausnahmefällen können Vorgesetzte auch Absenzen während der Blockzeit bewilligen, wobei aber die dafür benötigte Zeit nachzuholen ist.

### 4. Zusammenarbeit im Betrieb

Die Mitarbeiter müssen den Bedürfnissen der Abteilung Rechnung tragen. Trotz GLAZ muss die Leistungsfähigkeit der Abteilung während der gesamten Arbeitszeit gewährleistet sein. Als gesamte Arbeitszeit gilt die übliche Geschäftszeit unserer Firma, nämlich **von 8 Uhr bis 12 Uhr und von 13.30 Uhr bis 17.30 Uhr**. Innerhalb dieser Zeiten muss der Betrieb voll funktionsfähig sein.

- Mitarbeiter, die zur Erledigung ihrer Aufgaben auf die Anwesenheit anderer Mitarbeiter ausserhalb der Blockzeit angewiesen sind, müssen sich mit diesen absprechen.
- Die tägliche Arbeitszeit ist so festzulegen, dass anfallende, am gleichen Tag zu erledigende Arbeiten noch ausgeführt werden können. Sitzungen haben grundsätzlich den Vortritt vor der GLAZ. Sie sind aber, wenn immer möglich, in die Blockzeit zu legen.
- Der Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass die Funktionsfähigkeit seiner Abteilung gewährleistet ist.

### 5. Ausnahmen

Folgende Abteilungen und Arbeitsplätze sind von der GLAZ ausgeschlossen und arbeiten nach eigener Regelung mit individuellen Arbeitszeiten:

- Telefonzentrale 07.30 – 18.00 Uhr
- Postbüro 08.00 – 12.00 Uhr und 14.00 – 18.00 Uhr
- Lagerbetrieb 07.15 – 11.45 Uhr und 12.45 – 16.30 Uhr

# Arbeitsanalyse

Von der bisherigen Stelleninhaberin / vom bisherigen Stelleninhaber auszufüllen

## 1. Schritt

Listen Sie die von Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag ausgeführten Tätigkeiten auf. Gehen Sie vom letzten Monat aus und berechnen Sie pro Einheit einen wöchentlichen Durchschnitt. Listen Sie nur diejenigen Tätigkeiten auf, die mindestens zwei Stunden Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit ausmachen. In der Spalte 1. Priorität kreuzen Sie jene Tätigkeiten an, welche für eine erfolgreiche Erfüllung der Ihnen in dieser Stelle anvertrauten Aufgaben unbedingt notwendig sind (Kerngeschäft / Zweck der Stelle).

Tätigkeiten	Zeitanteil	1. Priorität

Von welcher tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (inklusive potenzielle Überzeit) gehen Ihre Berechnungen aus? Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?

---

Gibt es Tätigkeiten in dem von Ihnen bearbeiteten Aufgabenbereich, welche Ihrer Ansicht nach zu kurz kommen oder häufig liegen bleiben?

---

Unterliegt die Arbeitsbelastung grossen Schwankungen?

---

Wenn ja, welche Tätigkeiten sind davon betroffen? Wovon sind die Schwankungen abhängig? Sind sie voraussehbar? Wann gibt es Spitzen, wann gibt es Flauten?

---

**Inhaltliche und zeitliche Aufgabenteilung**

**2. Schritt**

Teilen Sie nun die von Ihnen im 1. Schritt aufgelisteten Tätigkeiten in grössere zusammenhängende Aufgabenbereiche ein. Kriterien für die Zuteilung zu einem Aufgabenbereich sind u.a.:

1. Die inhaltliche Zusammengehörigkeit der Tätigkeiten
2. Die Dringlichkeit der zu bearbeitenden Aufgaben (Tätigkeiten, welche jeweils mind. 1 – 2 Tage liegen bleiben dürfen, können als formal trennbar angesehen werden)
3. Der zu den Tätigkeiten gehörende MitarbeiterInnenkreis
4. Der zu den Tätigkeiten gehörende KundInnenkreis / AuftraggeberInnenkreis

Aufgabenbereich	Zugehörige Tätigkeiten	In Prozenten des Gesamtaufgabengebietes
-----------------	------------------------	---


Welche Tätigkeiten sind nach obenstehenden Kriterien nicht klar zuteilbar? Weshalb? (entsprechende Kriterien ankreuzen, siehe oben Kriterien 1 – 4, andere Gründe = 5)

Aufgabenbereich	Zugehörige Tätigkeiten	In Prozenten des Gesamtaufgabengebietes	Welches Kriterium ist nicht erfüllt?
-----------------	------------------------	---	--------------------------------------

			1 <input type="checkbox"/>
			2 <input type="checkbox"/>
			3 <input type="checkbox"/>
			4 <input type="checkbox"/>
			5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/>
			2 <input type="checkbox"/>
			3 <input type="checkbox"/>
			4 <input type="checkbox"/>
			5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/>
			2 <input type="checkbox"/>
			3 <input type="checkbox"/>
			4 <input type="checkbox"/>
			5 <input type="checkbox"/>

Welche Möglichkeiten für eine Neuaufteilung der von Ihnen bearbeiteten Tätigkeiten und Aufgabenbereiche sehen Sie?

1. Abtrennung eines kleineren klar definierten Aufgabengebietes (bis 30%), welches an eine bestehende Stelle delegiert werden könnte, und Ausschreibung der Stelle als Teilzeitstelle 70% – 80%
 
 eher ja     eher nein
2. Aufteilung des Aufgabengebietes in zwei ungefähr gleich grosse Bereiche (40-60%), welche grösstenteils unabhängig voneinander von 2 Personen in Teilzeitarbeit bearbeitet werden könnten (Splitting der Stelle)
 
 eher ja     eher nein
3. Besetzung der Stelle im Job-Sharing bei gemeinsamer Bearbeitung von inhaltlich nicht klar zugeordneten Gebieten?
 
 eher ja     eher nein

# Arbeitsanalyse

Von der vorgesetzten Stelle auszufüllen

## 1. Schritt

Formulieren Sie den Zweck der Stelle, das Ziel des Aufgabenbereiches in einem Satz.

## 2. Schritt

Listen Sie die in der fraglichen Funktion Ihrer Meinung nach zu bearbeitenden Tätigkeiten summarisch auf. Listen Sie nur diejenigen Tätigkeiten auf, die mindestens zwei Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit ausmachen. Teilen Sie den Tätigkeiten einen zeitlichen Rahmen zu und drücken Sie diesen in Prozenten der gesamten Arbeitszeit aus. In der Spalte 1. Priorität kreuzen Sie diejenigen Tätigkeiten an, welche für eine erfolgreiche Erfüllung des Aufgabenbereiches unbedingt notwendig sind (Kerngeschäft / Zweck der Stelle).

Tätigkeiten	Zeitanteil	1. Priorität

Von welcher tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (inklusive potenzielle Überzeiten) gehen Ihre Berechnungen aus?

---

Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?

---

Gibt es Tätigkeiten innerhalb dieses Aufgabenbereiches, welche Ihrer Ansicht nach zu kurz kommen oder häufig liegen bleiben?

---

Unterliegt die Arbeitsbelastung grossen Schwankungen? Welche Tätigkeiten sind davon betroffen?

---

Wenn ja, wann gibt es Spitzen, wann gibt es Flauten?  
Wovon sind die Schwankungen abhängig? Sind sie voraussehbar?

---

---

### 3. Schritt

Vergleichen Sie Ihre Ausführungen mit dem vorhandenen Stellenprofil und dem von der gegenwärtigen Stelleninhaberin/dem gegenwärtigen Stelleninhaber ausgefüllten Formular 1. Schritt.

Decken sich die Tätigkeiten? Wo nicht?

---

Decken sich die zugeordneten Zeitanteile? Wo nicht?

---

Decken sich die zugeordneten Prioritäten? Wo nicht?

---

Decken sich die angenommene und die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit sowie die Annahmen über Schwankungen der Arbeitsbelastung?

---

Falls eine oder mehrere der oben gestellten Fragen mit Nein beantwortet werden müssen, empfiehlt sich ein Gespräch mit der Stelleninhaberin / dem Stelleninhaber, um die Ursachen der Divergenzen zu klären.

---

### 4. Schritt

Passen Sie das Stellenprofil und die zugehörigen Arbeitsanteile dem tatsächlichen Bedarf an (siehe dazu auch Mustervorlage Stellenprofil im Anhang).

# Analyse der Stelle

auf Teilzeitpotenzial und/oder Besetzbarkeit im Job-Sharing,  
auszufüllen von der vorgesetzten Stelle

## 1. Schritt

Nehmen Sie anhand der vorliegenden Fragen eine Situationsanalyse vor. Benutzen Sie dafür als Grundlage das von der gegenwärtigen Stelleninhaberin/dem gegenwärtigen Stelleninhaber ausgefüllte Formular 1, 2. Schritt, sowie den aktuellen Stellenbeschrieb.

### 1. Umfeldanalyse

- Gibt es gleichgestellte bzw. inhaltlich vergleichbare Stellen?  ja  nein
- Wie viele Aussenbeziehungen gibt es, welche einen direkten Einfluss auf den Arbeitsablauf haben (Regierungsrat / Direktionen / Ämter / Kommissionen / Organisationen / Grosse Rat / Bürgerinnen und Bürger / andere)? \_\_\_\_\_
- Können die bestehenden Aussenbeziehungen klar bestimmten Aufgabengebieten zugeordnet werden?  ja  nein
- Hat die Persönlichkeit der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers grossen Einfluss auf die Akzeptanz und das Gelingen der zu bearbeitenden Aufgaben gegen aussen (z.B. im Sinne einer Integrationsfigur)?  ja  nein
- Sind im gegebenen Arbeitsumfeld (Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen etc.) Erfahrungen mit alternativen Arbeitszeitmodellen vorhanden? Welche?  ja  nein  
 positiv  negativ
- Ist die Bereitschaft im Arbeitsumfeld vorhanden, Abläufe zu hinterfragen und gewohnte Muster zu durchbrechen?  ja  nein
- Besteht die Möglichkeit, innerhalb der Organisationseinheit einzelne Aufgabenbereiche oder Tätigkeiten umzuverteilen? Gibt es Personen, welche bereit wären, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen?  ja  nein

### 2. Aufgabenbereich / Anforderungsprofil / Schnittstellenquote

- Wie hoch ist der Anteil an nicht klar zuteilbaren Aufgabenbereichen in % der Stelle (= Schnittstellenquote)? \_\_\_\_\_
- Verlangt die Stelle breite Qualifikationen?  ja  nein
- Sind diese unterschiedlichen Qualifikationen bestimmten Aufgabenbereichen zuzuordnen?  ja  nein

### 3. Entscheidungskompetenzen

- Handelt es sich bei der Stelle um eine Stabs- oder um eine Linienstelle?  Stabsstelle  Linienstelle
- Welche Entscheidungskompetenzen hat die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber? \_\_\_\_\_

#### 4. Führungsaufgaben

- Ist die Stelle mit Führungsaufgaben verbunden?  ja  nein  
Wenn ja, mit einer Führungsspanne von ..... Personen
- Sind die unterstellten Mitarbeitenden klar bestimmten Aufgabengebieten zuteilbar?  ja  nein
- Gibt es bei der Stelle Aufgabenbereiche / Tätigkeiten, welche nicht mit Führungsaufgaben verbunden sind?  ja  nein
- Wie hoch (in % des Gesamtaufgabengebietes) ist der Anteil solcher Aufgaben? \_\_\_\_\_

#### 5. Präsenz

- Welche planbaren Spitzenzeiten sind bei diesem Aufgabenbereich bekannt?  
\_\_\_\_\_
- Gibt es nicht planbare / aussenbestimmte Spitzenzeiten?  
\_\_\_\_\_
- Welche Aufgabengebiete sind davon betroffen?  
\_\_\_\_\_
- Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?  
\_\_\_\_\_

#### 6. Infrastruktur

- Welche Infrastruktur steht zur Verfügung?  
\_\_\_\_\_
- Bestehen in unmittelbarer Nähe Ausweichmöglichkeiten (für die Einrichtung eines zweiten Arbeitsplatzes, Nutzung von Computern etc)? Welche?

## 2. Schritt

Nehmen Sie nun anhand des Kriterienkataloges eine Bewertung der Analyseergebnisse vor.

# Entscheidungskriterien / Argumentationshilfen

Sie haben die Stelle mit Hilfe von Formular 3 analysiert. Versehen Sie nun jene Aussagen in diesem Katalog mit einem Kreuz, welche aufgrund der in der Analyse gegebenen Antworten zutreffen. Die Anzahl Kreuze pro Spalte hilft Ihnen zu entscheiden, in welcher Form die analysierte Stelle ausgeschrieben werden kann. Beispiel: Die Mehrheit Ihrer Kreuze befindet sich in den Spalten 2 und 3: Besetzung im Job-Sharing oder Job-Splitting möglich oder sogar wünschbar.

Wie eine Aussage gewichtet wird, d.h. in welcher Spalte ein Kreuz für die vorgefundene Situation gemacht wird, hängt immer von der persönlichen Haltung der oder des Ausfüllenden ab. Für eine möglichst objektive Beurteilung der Sachverhalte empfehlen wir deshalb, diesen Katalog unabhängig voneinander durch zwei Personen ausfüllen zu lassen.

<b>Voraussetzungen im Umfeld</b>	<input type="checkbox"/> Vorbehalte oder negative Erfahrungen sowie konservative / unflexible Haltung des Arbeitsumfeldes bezüglich Arbeitsabläufe. <input type="checkbox"/> Der Erfolg der Aufgabenerfüllung beruht auf einer Vielzahl intensiver zwischenmenschlicher Aussenbeziehungen, welche nicht klar bestimmten Bereichen zuzuordnen sind. <input type="checkbox"/> Die Persönlichkeit der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers ist von entscheidender Bedeutung für die Aufgabenerfüllung.	<input type="checkbox"/> Offene Einstellung des Arbeitsumfeldes und / oder positive Erfahrungen mit Teilzeitmitarbeitenden oder Job-Sharing. <input type="checkbox"/> Gleichgestellte / inhaltlich vergleichbare Stellen sind zur Kooperation bereit. <input type="checkbox"/> Die für die Aufgabenerfüllung wichtigen Aussenbeziehungen können klar bestimmten Aufgabenbereichen zugeordnet werden. <input type="checkbox"/> Bei entsprechender Sensibilisierung ist den Aussenbeziehungen die Kooperation mit zwei Personen zuzumuten.		<input type="checkbox"/> Es sind personelle Ressourcen vorhanden, welche die abgespaltenen Arbeitsanteile tatsächlich übernehmen können. <input type="checkbox"/> Es besteht die Möglichkeit, bestimmte Arbeitsanteile ausserhalb der Organisation zu erbringen (Outsourcing). <input type="checkbox"/> Durch die Vereinfachung von Arbeitsabläufen kann Arbeitszeit eingespart werden.
	<input type="checkbox"/> Das Anforderungsprofil ist problemlos von einer Person zu erbringen.	<input type="checkbox"/> Stelle mit langfristiger und/oder strategischer Ausrichtung. <input type="checkbox"/> Aufgabengebiete in den Bereichen Ausbildung, Forschung und Entwicklung sowie in klar abgrenzbaren Projekten. <input type="checkbox"/> Unterschiedliche oder sehr breite Anforderungen an eine Stelle (Verbesserung der Leistungserfüllung).		<input type="checkbox"/> Es gibt klar abgrenzbare Teilbereiche, welche einer anderen (unterstellten) Person übertragen oder delegiert werden können. <input type="checkbox"/> Ein Teil der bisher durch diese Stelle wahrgenommenen Tätigkeiten kann weggelassen werden, da er für die Aufgabenerfüllung unwesentlich ist.
<b>Aufgabenbereich und Anforderungsprofil</b>	<input type="checkbox"/> Die Stelle verfügt über grossen Ermessensspielraum und erfordert viele dringliche Entscheidungen.	<input type="checkbox"/> Entscheidungen basieren auf klar definierten Richtlinien. <input type="checkbox"/> Entscheidungen können klar einer Person zugeordnet werden.	<input type="checkbox"/> Die Dringlichkeit der Entscheide erlaubt eine gemeinsame Entscheidungsfindung.	<input type="checkbox"/> Die ausgeschiedenen Tätigkeiten sind ohne Entscheidungsbefugnis. <input type="checkbox"/> Die Entscheidungsbefugnis kann mit der ausgeschiedenen Tätigkeit abgegeben werden.
	<input type="checkbox"/> Die Stelle hat viele Direktunterstellte, welche nicht klar einem bestimmten Fachbereich zugeordnet werden können.	<input type="checkbox"/> Wille zu intensiver Absprache, gemeinsamer Führungsphilosophie und einer sehr guten Beziehung der Teilenden untereinander vorhanden.	<input type="checkbox"/> Unterstellte Mitarbeitende sind klar einem Aufgabengebiet zuzuordnen.	<input type="checkbox"/> Führungsaufgaben bleiben bei der auszuscheidenden Stelle. <input type="checkbox"/> Führungsaufgaben können mit dem ausgeschiedenen Arbeitsvolumen delegiert werden.
<b>Entscheidungskompetenzen</b>	<input type="checkbox"/> Zusätzliche Flexibilität bezüglich Spitzenzeiten der Arbeitsbelastung oder die zeitweilige / kurzfristige Übernahme zusätzlicher Aufgaben nicht erwünscht.	<input type="checkbox"/> Zusätzliche Flexibilität bezüglich Spitzenzeiten der Arbeitsbelastung oder die zeitweilige / kurzfristige Übernahme zusätzlicher Aufgaben erwünscht. <input type="checkbox"/> Ganzjährige teilzeitliche Präsenz erwünscht (Voraussetzung: klare Urlaubsregelung).		
	<input type="checkbox"/> Kein zusätzlicher Raumbedarf vorhanden.	<input type="checkbox"/> Möglichkeit eines gemeinsamen Büros mit individuellen Arbeitsplätzen vorhanden.	<input type="checkbox"/> Möglichkeit einer gemeinsamen Büronutzung zu verschiedenen Arbeitszeiten vorhanden. <input type="checkbox"/> Ausweichmöglichkeiten in der Nähe vorhanden.	<input type="checkbox"/> Kein zusätzlicher Raumbedarf vorhanden.
<b>Führungsaufgaben</b>	<input type="checkbox"/> Die Stelle ist als 100% Stelle erhalten		<input type="checkbox"/> Teilzeitstellen schaffen	
	<input type="checkbox"/> Stelle im Moment nicht aufteilbar, Sensibilisierungsarbeit notwendig.		<input type="checkbox"/> Stelle als Einheit ausschreiben mit dem Vermerk Job-Sharing möglich / erwünscht.	<input type="checkbox"/> Stelle im Job-Splitting ausschreiben mit klarer Aufgabenteilung und zugehörigen Prozentangaben.
<b>Präsenz</b>				
<b>Infrastruktur</b>				
<b>Resultat</b>				

## Mustervereinbarung Job-Sharing

### Arbeitsaufteilung, Anwesenheit, Stellvertretung

Frau Irene Graf und Frau Heidi Wiestner sind gemeinsam verantwortlich für die Leitung des Rechtsamtes. Für das Job-Sharing gilt die folgende Organisation:

#### A Arbeitsaufteilung

##### 1. Beschwerdewesen

Routinegeschäfte:	nach Präsenz
spezielle Beschwerdefälle:	Bestimmung der Ansprechperson im Einzelfall

##### 2. Gesetzgebung, Beratung der Ämter, Vorstösse und Mitberichte

GSA, AÖV, KUS, VmA, Baugesetz:	Heidi Wiestner
HBA, TBA, WEA, GS, Baugesetz:	Irene Graf

##### 3. Organisation und Koordination

Personalführung	
• Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:	• je 50% Aufteilung nach Mitarbeitenden
• allgemeine Personalfragen:	• Irene Graf
Rapporte:	anfangs gemeinsam, später abwechslungsweise und nach Geschäft
Klausuren:	beide
NEF, Informatik, Bibliothek:	Heidi Wiestner
Finanzen, Controlling, Administration	
Ansprechperson Gleichstellung:	Irene Graf

#### B Stellvertretung

- Während der Abwesenheit einer Vorsteherin vertritt die andere sie nach Möglichkeit und im Rahmen ihres Beschäftigungsgrades.
- Die Vorsteherinnen werden für länger dauernde oder gleichzeitige Abwesenheit durch Frau X oder Herrn Y vertreten.

#### C Abwesenheiten

Die Vorsteherinnen sind grundsätzlich an folgenden Tagen anwesend:

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
<b>Vormittag</b>	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Irene Graf	Heidi Wiestner
<b>Nachmittag</b>	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Heidi Wiestner	Heidi Wiestner

Datum

Unterschriften Stelleninhaberinnen und Vorgesetzte

Anhang **9**

## Checkliste unbezahlter Urlaub

Folgende Punkte sollten bei einem unbezahlten Urlaub beachtet werden:		✓
→	Es gibt keinen Rechtsanspruch auf unbezahlten Urlaub (mit Ausnahme weniger im Gesetz kurz erläuterter Fälle für Jugendurlaub, Schwangere und stillende Mütter, konfessionelle Feiertage, allfällig aus Gründen der Gleichbehandlung)	
→	Schriftliche Vereinbarung zum unbezahlten Urlaub	
→	Bei unbezahltem Urlaub während der Schwangerschaft sicherstellen, dass die für den Anspruch an die Mutterschaftsentschädigung erforderliche Mindesterdarbeitsdauer von 5 Monaten nicht unterschritten wird	
→	Unbezahlter Urlaub über 30 Tage: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> NBU-Abredevversicherung</li> <li><input type="checkbox"/> Regelung betreffend Pensionskassenbeiträgen je nach Reglement</li> <li><input type="checkbox"/> Klärung der Frage der Salärausfallversicherung je nach Reglement</li> <li><input type="checkbox"/> Klärung der Mitgliedschaft in der Betriebskrankenkasse</li> </ul>	
→	Unbezahlter Urlaub über ca. neun Monate zusätzlich <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> überprüfen, ob in jedem Kalenderjahr AHV/IV/EO-Beiträge über dem Minimalbetrag bezahlt werden. Allfällig auf die Beitragszahlung für Nichtberufstätige durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter hinweisen</li> <li><input type="checkbox"/> überprüfen, ob Lücken der Beitragszahlung bei der ALV entstehen können (bei der Arbeitslosenkasse individuelle Situation abklären)</li> <li><input type="checkbox"/>Fragen der Hypothekendarlehen oder Vermögensbildungsstiftung etc. überprüfen</li> </ul>	
→	Allfällig Weiterbildungsvereinbarung anpassen (unbezahlter Urlaub verlängert in der Regel die Verpflichtungszeiten)	
→	Aufenthalts-/Kontaktadresse verlangen	
→	Lohnzahlung stoppen	
→	Sozialversicherungsbeiträge (NBU und PK) weiterhin überweisen	
→	Allfällig Ferienkürzung veranlassen	
→	Allfällig Kürzung 13. Monatslohn veranlassen	
→	Allfällig Vorholzeiten-Bonus anpassen	
→	Allfällig Datum Dienstaltersgeschenk anpassen	
→	Nach der Rückkehr der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters die Sozialversicherungsbeiträge zurückfordern (allfällig auf mehrere Monate verteilt, sinnvolles und zulässiges Ausmass pro Monat nicht überschreiten)	

## Leitfaden: Telearbeit - Voraussetzungen und Bestimmungen

Als Telearbeit gelten Arbeitstätigkeiten, die Mitarbeitende teilweise (z.B. einen Tag pro Woche) oder vollumfänglich ausserhalb der Betriebsstätten der Arbeitgebenden leisten. Zur Erfüllung des Arbeitsauftrags kommen oft Informations- und Kommunikationstechnologien zum Einsatz.

Bei der Einführung von Telearbeit sind verschiedene Voraussetzungen zu schaffen und Bedingungen zu berücksichtigen:

---

### **Persönliche Voraussetzungen und Bestimmungen**

- › Freiwilligkeit
- › Aufgabenbereiche
- › Persönlichkeit (Selbstdisziplin, Motivation, Selbstorganisation u.ä.)
- › messbare Ergebnisse

---

### **Organisatorische Voraussetzungen und Bestimmungen**

- › Dienstweg
- › Vereinbarung
- › Dauer
- › Arbeitszeitregelung und -abläufe
- › Erreichbarkeit

---

### **Führungsbezogene Voraussetzungen und Bestimmungen**

- › Kontakt mit Vorgesetzten
- › Aufgabenplanung und -koordination
- › Weiterbildung

---

### **Rechtliche Voraussetzungen und Bestimmungen**

- › Rechtsanspruchsklärung
- › Datenschutz
- › Versicherungs-Haftung

---

### **Technische Voraussetzungen und Bestimmungen**

- › Ausstattung Arbeitsplatz und Entschädigung
  - › Zugang zu Daten
  - › Informatik-Support
- 

Nicht jede Arbeit und alle Aufgaben eignen sich für Telearbeit. Ausgesprochen geeignete Aufgaben für Telearbeit zeichnen sich durch folgende Elemente aus:

- Geringer Bedarf an Face-to-Face-Kommunikation
- Geringer Bedarf an nicht-elektronischen Geräten
- Geringer Anteil an nicht planbaren ad-hoc-Aufgaben
- Eindeutig definierte und messbare Meilensteine
- Arbeitsfluss, der bereits durch elektronische Medien unterstützt ist

## Service und Beratung

Für KMU-Betriebe, welche am Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessiert sind, macht dieser Service- und Beratungsteil auf Angebote aufmerksam, die weiterhelfen können. Die Auswahl hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

---

### Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)

Vereinbarkeit

Die Fachstelle UND bietet kleinen, mittleren und grossen Betrieben konkrete Unterstützung bei der Umsetzung von Massnahmen im breiten Themenfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Das Angebot umfasst gezielte Informationen, individuelle, praxisbezogene Beratung, Workshops und Bildungsangebote.

**Kontakt:**

Luzern: Postfach 2913, 6002 Luzern, Tel. 041 497 00 83

Basel: Postfach 2824, 4002 Basel, Tel. 061 283 09 83

Bern: Postfach 6060, 3001 Bern, Tel. 031 839 23 35

Zürich: Postfach 3417, 8021 Zürich, Tel. 044 462 71 23, [info@und-online.ch](mailto:info@und-online.ch)

### Powermanagement GmbH, [www.powermanagement.ch](http://www.powermanagement.ch)

Die Powermanagement GmbH bietet Workshops und Coachings zum Thema Work-Life-Balance in Betrieben an.

**Kontakt:**

Powermanagement GmbH, Chamerstrasse 172, 6300 Zug,

Tel. 041 740 68 28, [info@powermanagement.ch](mailto:info@powermanagement.ch)

---

### büro a&o – Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung GmbH, [www.bueroaundo.ch](http://www.bueroaundo.ch)

Arbeits-  
organisation

Das büro a&o bietet sowohl kleinen und mittleren Betrieben, als auch grösseren Unternehmen bei der Einführung neuer arbeitsorganisatorischer Modelle (wie z.B. flexible Arbeitszeitsysteme) Beratung an. Daneben werden auch Coachings für Führungspersonen und Mitarbeitende in herausfordernden beruflichen Situationen (wie z.B. Job-Sharing) angeboten.

**Kontakt:**

büro a&o, Waaghausgasse 5, 3011 Bern, Tel. 031 311 59 85, [kontakt@bueroaundo.ch](mailto:kontakt@bueroaundo.ch)

**JKK Consulting, [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)**

Julia K. Kuark, Inhaberin dieser Einzelfirma und als Maschineningenieurin und Arbeitspsychologin mit verschiedenen Seiten der Betriebsrealität vertraut, kennt sich mit flexiblen Arbeitsverhältnissen aus und hat das Modell Top-Sharing (Job-Sharing in Führungspositionen) entwickelt. Sie bietet Beratung und Coaching in diesen Fragen an.

**Kontakt:**

Bahnhofstrasse 16, 5600 Lenzburg, Tel. 062 558 87 30, [contact@jkk.ch](mailto:contact@jkk.ch)

**Job-Sharing in Führungspositionen**

vgl. Kuark (2003),  
Literatur, Seite 118

**Go-for-Jobsharing, [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)**

Informationsplattform für Unternehmen, Personalverantwortliche und Angestellte

**Portal für Teilzeitkarriere, [www.teilzeitkarriere.com](http://www.teilzeitkarriere.com)**

Informationen, Workshops und Beratungen rund um das Thema Teilzeit für Unternehmen.

**Teilzeit****Profawo, [www.profawo.ch](http://www.profawo.ch)**

Profawo – getragen von einem privaten Verein – baut familienexterne Lösungen für die Kinderbetreuung auf und bietet den Mitarbeitenden der Mitgliedsfirmen Hand bei Fragen rund um die Kinderbetreuung. Profawo führt auch eigene Kinderkrippen, bei denen Betreuungsplätze reserviert werden können.

**Kontakt:**

**Zürich:** profawo Zürich, Zähringerstrasse 26, Postfach, 8023 Zürich,  
Tel. 044 254 60 50, [zuerich@profawo.ch](mailto:zuerich@profawo.ch)  
**Basel:** profawo Basel, Weisse Gasse 15, 4001 Basel, Tel. 061 261 45 61,  
[basel@profawo.ch](mailto:basel@profawo.ch)  
**Bern:** profawo Bern, Christoffelgasse 7, Postfach, 3001 Bern,  
Tel. 031 311 74 09, [bern@profawo.ch](mailto:bern@profawo.ch)  
**Genf:** profawo Suisse romande, 2, Rond-Point de Plainpalais, 1205  
Genève, Tel. 022 321 02 78, [sr@profawo.ch](mailto:sr@profawo.ch)

**Regelmässige Kinderbetreuung****Familienservice, [www.familienservice.ch](http://www.familienservice.ch)**

Familienservice – getragen von der Firma thkt GmbH – arbeitet im Auftrag von Unternehmen für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich familienergänzende Kinderbetreuung, Angehörigenpflege und Haushalt. Daneben baut die thkt GmbH Kinderbetreuungseinrichtungen auf und führt auch eigene Kinderkrippen.

**Kontakt:**

**Hauptsitz Winterthur:** Thkt familienservice GmbH Ackeretstrasse 6,  
8400 Winterthur  
Assistance: 052 224 08 88  
Daycare Admin: 052 224 08 95  
Allgemein: 052 224 08 89

**Standort Basel:** thkt familienservice GmbH  
Clarastrasse 7, 4058 Basel  
Tel. 052 224 08 89

**Standort Biel:** thkt familienservice GmbH  
Murtenstrasse 7, 2502 Biel  
Tel. 052 224 08 89

**Standort Lausanne:** servicefamille by Halex Sàrl  
Rte de Bottens 3, 1053 Cugy  
Tel. 021 653 77 57

### **ARCE, (Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants), [www.crechesentreprises.org](http://www.crechesentreprises.org)**

ARCE sucht in Zusammenarbeit mit Unternehmen in der französischen Schweiz nach Lösungen für die familienergänzende Kinderbetreuung (v.a. im Bereich Krippenplätze) und berät und unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedfirmen zu Fragen der Kinderbetreuung.

**Kontakt:**

ARCE, 15, rue des Savoises, Case postale 5732, 1211 Genève 11,  
Tel. 022 781 81 10, [info@crechesentreprises.org](mailto:info@crechesentreprises.org)

---

### **Kantonalverbände des Schweizerischen Roten Kreuzes, [babysitter.redcross.ch](http://babysitter.redcross.ch).**

Die Rotkreuz-Kantonalverbände bieten Eltern in einer Notsituation eine kurzfristige und sichere Lösung für die Betreuung von Kindern bis zum Alter von 12 Jahren an. Nähere Informationen zu regionalen Angeboten sind über die Rotkreuz-Kantonalverbände oder das nationale Sekretariat der Kantonalverbände erhältlich und auf der Website zugänglich.

### **Mom2mom, [www.mom2mom.ch](http://www.mom2mom.ch)**

Mom2mom ist eine private Kinderbetreuungsagentur, die Nannys in alle Kantone der Schweiz vermittelt. Dazu gehört auch ein Notfalldienst, der ausschliesslich online über die Webseite gebucht werden kann.

---

### **Kinder-Notfall- betreuung**

Viele Krankenkassen bieten mittlerweile Zusatzversicherungen an, welche die Organisation und häufig auch die Finanzierung einer Pflegeperson für kranke Kinder notfallmässig übernehmen. Eltern können sich bei Ihrem Anbieter direkt informieren.

---

### **Krankenkassen- Zusatzver- sicherungen**

## Links

Im Internet steht eine Fülle an Informationen und Angeboten zur Verfügung, die für kleine und mittlere Betriebe von Interesse sind. Die folgende Auswahl beschränkt sich auf wichtige Links aus der Schweiz.

[www.fachkraefte-schweiz.ch/de/beruf-und-familie](http://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/beruf-und-familie)

Vereinbarkeit

Im Rahmen der Fachkräfteinitiative haben Bund, Kantone und Sozialpartner im Mai 2016 gemeinsam die umfangreiche Informationsplattform Fachkräfte Schweiz lanciert. Hier werden die gemeinsamen Bestrebungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gebündelt dargestellt.

[www.jobundfamilie.ch](http://www.jobundfamilie.ch)

Die Familienplattform von Pro Juventute bietet allgemeine Informationen zu den Themen Arbeitswelt, Familien, Kinderbetreuung und Schulen. Zudem wird regelmässig ein Betrieb als «Unternehmen des Monats» ausgezeichnet.

Pfad zu spezifischer Seite zum Thema Arbeitswelt:

[www.jobundfamilie.ch](http://www.jobundfamilie.ch) > Unternehmen

[www.mamagenda.ch](http://www.mamagenda.ch)

Eine Plattform, die Arbeitgebende und Arbeitnehmende bei organisatorischen Fragen rund um eine Schwangerschaft am Arbeitsplatz unterstützt.

[www.fairplay-at-work.ch](http://www.fairplay-at-work.ch)

Diese Website richtet sich an Betriebe, die familienfreundliche Arbeitsplätze anbieten (wollen) und an Väter, die Beruf und Familie vereinbaren wollen.

[www.topbox.ch](http://www.topbox.ch)

Auf dieser Website gibt es die umfangreichste Sammlung von praxiserprobten Produkten, Materialien und Erfahrungen zum Thema Chancengleichheit im Erwerbsleben. Über 100 Projekte aus der ganzen Schweiz sind in der dreisprachigen Datenbank zu finden – ein grosser Fundus an Erfahrungen und Ideen.

[www.plusplus.ch](http://www.plusplus.ch)

Im Netzwerk Beratung Beruf + Familie (plusplus) haben sich 16 Beratungsstellen im Bereich Gleichstellung in Beruf und Familie in der ganzen Schweiz vernetzt. Die Internetseite bietet Hinweise auf Publikationen und Veranstaltungen sowie Links zum Thema Vereinbarkeit, die für Eltern und Betriebe nützlich sein können.

---

Es gibt eine Vielzahl regionaler und gesamtschweizerischer Plattformen und Portale im Themenfeld familienergänzende Kinderbetreuung. Hier einige Beispiele:

**Kinder-  
betreuung**

#### **Nationale Portale**

[www.profamilia.ch](http://www.profamilia.ch)  
[www.kinderbetreuung-schweiz.ch](http://www.kinderbetreuung-schweiz.ch)  
[www.bildung-betreuung.ch](http://www.bildung-betreuung.ch)  
[www.kibesuisse.ch](http://www.kibesuisse.ch)  
[www.spielgruppe.ch](http://www.spielgruppe.ch)

#### **Regionale Portale**

[www.familienservice.ch/de/daycare](http://www.familienservice.ch/de/daycare)  
[www.familienplattform-ostschweiz.ch](http://www.familienplattform-ostschweiz.ch)  
[www.kissnordwestschweiz.ch](http://www.kissnordwestschweiz.ch)  
[www.worklife-zug.ch](http://www.worklife-zug.ch)  
[www.lafamily.ch](http://www.lafamily.ch)

---

«work & care» bezeichnet die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit privater Care-Arbeit, bei der kranke, behinderte oder hochaltrige Angehörige unterstützt werden.

**work & care**

[www.careum.ch/workandcare](http://www.careum.ch/workandcare)

---

#### **Arbeitsgesetz**

Pfad zu Arbeitsschutzvorschriften des Arbeitsgesetzes:

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Dokumentation > Gesetzgebung > Systematische Sammlung > 822.11

**Arbeitsschutz-  
vorschriften**

#### **Unfallversicherungsgesetz**

Pfad zu Arbeitsschutzvorschriften des Unfallversicherungsgesetzes:

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Dokumentation > Gesetzgebung > Systematische Sammlung > 832.20

---

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

**Arbeitsrecht**

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO bietet eine Fülle von Informationen zu Themen wie Arbeitsrecht, Arbeitnehmendenschutz.

Pfad zu spezifischer Seite zum Thema:

Arbeitnehmendenschutz: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Merkblätter und Checklisten

---

**KMU-Ratgeber**

[www.bsv.admin.ch/kmu](http://www.bsv.admin.ch/kmu)

Der über diese Website bestellbare und auch direkt aufrufbare «Ratgeber Sozialversicherung – ein praktischer Führer für KMU» bietet kleinen und mittleren Unternehmen neben einem umfassenden Überblick über die einzelnen Versicherungen nützliche Hilfe im Umgang mit Sozialversicherungen und praxisnahe Wege zur Problemlösung im Einzelfall (u.a. mit Musterbriefen sowie Adress- und Rechtsmittelverzeichnis im Serviceteil).

**Sozialversicherungen**

---

Pfad zu Vorschriften und Regelungen zur Entschädigung bei Mutterschaft:

[www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > Versicherungen > EO-MSE

Die über die Website direkt downloadbare Broschüre «Mutterschaft. Schutz der Arbeitnehmerinnen» des SECO informiert über gesetzliche Bestimmungen vor und nach der Niederkunft und während der Stillzeit und gibt Antworten auf häufig gestellte Fragen.

Pfad: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Publikationen & Dienstleistungen > Publikationen > Arbeit > Arbeitsbedingungen > Broschüren und Flyer > Mutterschaft – Schutz der Arbeitnehmerinnen

**Mutterschaft**

---

Pfad zu Informationen zu den Familienzulagen:

[www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > Versicherungen > FZ

**Familienzulagen**

## Literatur

**Grote Gudela & Staffelbach Bruno (Hrsg.). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. NZZ Libro, Buchverlag Neue Züricher Zeitung 2010.**

Welche Beschäftigten profitieren von Flexibilität und Familienangeboten in Firmen? Inwieweit werden die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten befriedigt? Welche Folgen haben solche Angebote und deren Bewertung auf Einstellung und Verhalten? Neu gibt es in der fünften Ausgabe des Schweizer HR-Barometers erstmals eine Betrachtung allgemeiner Wirkungszusammenhänge im Bereich des Human Resource Managements. Auch wird auf relevante Massnahmen aufmerksam gemacht, die Arbeitseinstellung und -verhalten beeinflussen.

**Bischof-Jäggi, Franziska: MATCH! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. A & O des Wissens GmbH, Zürich 2005**

Match befasst sich auf theoretischer und auf praktischer Ebene mit dem trendigen Modewort Work-Life-Balance und lässt verschiedene Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen zu Wort kommen. Das Buch stellt Best-Practice-Beispiele aus der Wirtschaft vor und bietet Anregungen zur besseren Balance von Job und Partnerschaft.

**Streuli Elisa & Angst Trix (2015). Work Life Balance – Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. KMU-Magazin, (4), 65-68.**

Ein kurzer und praktischer Übersichtsartikel mit den zentralen Eckpunkten zum aktuellen Stand des Wissens.

**Mohe Michael, Dorniok Daniel & Kaiser Stephan (2010). Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Zeitschrift für Management, 5(2), 105-139.**

Diese wissenschaftliche Studie gibt einen Überblick zu messbaren Auswirkungen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Unternehmen.

**Prognos AG: Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen, Basel 2005**

Auf der Basis betrieblicher Controllingdaten aus 20 Schweizer Unternehmen wurden Kosten und Nutzen familienfreundlicher Massnahmen ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Einführung von familien-

Vereinbarkeit

[www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/ueber-uns/medien/medien-spiegel\\_2015/KMU-Magazin\\_04.2015\\_Work\\_Life\\_Balance.pdf](http://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/ueber-uns/medien/medien-spiegel_2015/KMU-Magazin_04.2015_Work_Life_Balance.pdf)

freundlichen Massnahmen für die Familien AG (Modellrechnung) auch betriebswirtschaftlich rechnet.

[www.worklife.ch](http://www.worklife.ch)

**Botsch Elisabeth, Lindecke Christiane & Wagner Alexandra.** Familienfreundlicher Betrieb. Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Massnahmen. Eine empirische Untersuchung Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung 2007

Die systematische Auswertung von Fallstudien zeigt, wie Unternehmen massgeschneiderte Massnahmen im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzen. Dabei wird die Rolle der Einbettung in ein Gesamtkonzept hervorgehoben.

[www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_193.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_193.pdf)

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Lebenswerte Arbeitswelten. Das Personalkonzept "work-life-competence. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2011.

An der von der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Bundesfamilienministerium entwickelten Personalkonzept nahmen 52 Teilnehmer aus 29 Unternehmen teil. Die Publikation beschreibt Konzept und Qualifizierung und liefert Beispiele für Work-Life-Balance und Materialien für eine Selbsteinschätzung aus der Unternehmensperspektive.

[www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/service/downloads.html](http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/service/downloads.html)

---

**Krone-Germann, Irenka und Anne de Chambrier: Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Praktischer Ratgeber. 2015**

Der im Rahmen des Projekts go-for-jobsharing konzipierte Ratgeber informiert über Vorteile, Risiken, vertragliche Aspekte und über praktische Details einer Bewerbung zu zweit sowie über die Bedeutung des «Win-Win-Prinzips». Gleichzeitig wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit die praktische Umsetzung des Jobsharings gelingt.

### Job-Sharing

[www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html](http://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html)

**Kuark K., Julia: Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze. Lenzburg 2003**

Im Rahmen eines Projektes wurde ein in der Praxis erprobtes Führungsmodell entwickelt, das es Betrieben erlaubt, Job-Sharing auf Führungsebene einzuführen. Die Broschüre gibt Führungskräften und Personalverantwortlichen praxisorientierte Leitlinien für die betriebliche Umsetzung des alternativen Modells.

[www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch)

---

**Bürgisser, Margret: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze. hep-Verlag, Bern 2011**

Dieses Grundlagenwerk legt dar, welche Faktoren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf individueller, partnerschaftlicher, betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene beeinflussen.

**Mutterschaft/  
Elternschaft**

**travail.suisse: infoMutterschaft. Bern 2012**

Die Broschüre und das dazugehörige Handbuch geben Informationen über alle wichtigen Rechte, Pflichten und Regelungen rund um Schwangerschaft, Geburt und Mutterschaft.

[www.infomutterschaft.ch](http://www.infomutterschaft.ch)

## Impressum

2. Auflage 2016

© Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

Herausgeberin: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

Projektleitung: Dragan Ilić (2. Auflage), Anne Küng Gugler / Martina Schläpfer  
(1. Auflage), Ressort Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik (DPAS)

Texte: Michael Weber, büro a&o, Bern  
Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Bern  
Daniel Huber, Fachstelle UND, Zürich  
Dragan Ilić, Ursina Jud, Martina Schläpfer, Anne Küng Gugler, DPAS

Layout: SECO, Ressort Publikationen

Fotos: Michael Weber, büro a&o, Bern, Texner SA, Régie du Rhône,  
Ginsana SA, CERT ingénieurs SA

Symbolbilder: Shutterstock

Mit Unterstützung des Schweizerischen Gewerbeverbands SGV und des Schweizerischen Arbeitgeberverbands SAV.

Dieses Handbuch ist auch auf Französisch und Italienisch erhältlich.

Bezugsquelle: Download unter [www.seco.admin.ch/kmu-handbuch](http://www.seco.admin.ch/kmu-handbuch)