

## Fortsetzung von Seite 53

nur 347 Manager, sondern auch deren Arbeitskollegen und Untergebene. Dabei zeigte sich: Manager, die am Familienleben auch tatsächlich teilhaben, erhielten deutlich bessere Bewertungen von den Mitarbeitern. Grund: Sie können besser mit Stress umgehen, besser verhandeln und besser zuhören. Kinder machen Manager sozial kompetenter, davon ist auch die Sozialforscherin Margret Bürgisser überzeugt. Wer Kinder grosszieht, entwickelt Geduld und weiss, was es heisst, wenn nicht immer alles nach Plan verläuft. Allerdings würden immer noch viele Angestellte, die mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen, beruflich eine Abwertung erleiden. «Vor allem in einer männerdominierten Umgebung kommt der Wunsch nach Teilzeit nicht gut an. Dort wird er als mangelndes Engagement ausgelegt», sagt sie.

## Warum es sich für Firmen lohnt, Teilzeit zu fördern

Firmen sind aber gut beraten, ihren Vätern oder Müttern die Karriere trotz Teilzeit nicht zu verwehren. Andreas Mock, 35, gehört zu jenen, die nach der Reduktion des Pensums sogar eine berufliche Aufwertung erfahren haben. Der Vater von zwei Kindern leitet heute ein Team in der Personalabteilung der SBB und arbeitet zu 80 Prozent. Er kann die Arbeitszeit frei einteilen und geht deshalb auch einmal früher nach Hause, um am Abend, wenn die Kinder im Bett sind, weiterzuarbeiten. «Am Anfang war es anstren-

gend, aber heute habe ich die Arbeitsorganisation gut im Griff. Die Kinder haben mich sogar eine Spurgelassener gemacht.»

Ins Schwärmen gerät auch Patrik Hunziker, 36. Der Projektleiter bei der Gesundheitsförderung Schweiz hat vor zweieinhalb Jahren sein Pensum auf 80 Prozent reduziert. «Ich bin erstaunt, wie ich im Job davon profitieren kann», so der Vater von vier Kindern. Er sei belastbarer und flexibler geworden, zudem seien die 20 Prozent, denen er sich Kindern und Haushalt widmet, ein schöner Ausgleich zum Job – aber nicht weniger anstrengend. In den Anfängen seines Teilzeitpensums musste er immer wieder klarmachen, dass der Mittwoch sein «Papitag» ist, wenn er einmal mehr eine Sitzungseinladung auf dem E-Mail hatte. Und er musste stärker Prioritäten setzen, «denn die Arbeit wurde nicht weniger. Als Konsequenz daraus bin ich seltener an Anlässen präsent, und ich musste bei den Weiterbildungen zurückstecken.»

Hunziker weiss aus seiner Beratungstätigkeit und aus eigener Erfahrung, dass das Bedürfnis der arbeitenden Väter nach einem reduzierten Pensum gross ist. «Ich würde das auch gerne tun», kriegert er immer wieder zu hören. Gemäss einer Untersuchung des Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien (Bass) möchte jeder sechste Mann, der Vollzeit erwerbstätig ist, lieber Teilzeit arbeiten. Das sind immerhin 290 000 Männer.

Dass nicht mehr Erwerbstätige ihren Wunsch in die Tat umsetzen, liegt auch daran, dass Vorbilder fehlen. Wer in einem Umfeld arbeitet,



Kinder grossziehen bringt mindestens so viel wie ein Seminar in Leadership.

## HANDBUCH FÜR KMU

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur zahlt sich auch für kleine und mittlere Betriebe aus. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) hat deshalb ein Handbuch für KMU herausgegeben. Darin werden mögliche Massnahmen mit allen Vor- und Nachteilen vorgestellt. 25 Fallbeispiele beweisen, dass die Vorschläge praxistauglich sind. Das Handbuch mit einer

Auflage von 7500 Exemplaren ist schon fast vergriffen. Derzeit wird es in zweiter Auflage nachgedruckt. Es ist gratis zu beziehen über das Bundesamt für Logistik, Vertrieb Bundespublikationen, 3003 Bern, oder es kann auf der Homepage des Seco heruntergeladen werden ([www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), unter Themen, Arbeit, Vereinbarkeit Beruf und Familie.)

wo keine einzige Führungskraft Teilzeit arbeitet, hütet sich vor einem entsprechenden Vorstoss. Wie schnell sich das ändern kann, wenn

einer den Anfang macht, zeigt das Beispiel der Swisscom. Vor vier Jahren arbeitete noch kein einziger Top-Manager Teilzeit, heute sind es

rund 8 Prozent. «Teilzeit sollte selbst bei hohen Führungspositionen kein Tabu sein, schliesslich gibt es auch dort Familien», sagt Gabriela Ferrari, Head of Diversity bei Swisscom. Ähnlich klingt es bei McDonald's Schweiz, wo auf der Führungsebene rund 10 Prozent Teilzeit arbeiten. «Auch unsere Manager und Managerinnen sollen das Pensum reduzieren können. Kinder zu bekommen darf keine Strafe sein», sagt Human Resources Director Gabriela Leone.

## Ob Teilzeit funktioniert, ist eine Frage der Organisation

Wie das möglich ist? «Es ist alles eine Frage der Delegation und Organisation», so Daniel Huber, Geschäftsführer der Fachstelle UND, die Firmen und Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie berät. «Betriebe, wo Kaderleute Teilzeit arbeiten, haben nicht mehr Schwierigkeiten. Häufig sind Mitarbeiter, die Teilzeit arbeiten, sogar einfacher zu erreichen, weil sie zwangsläufig besser planen und kommunizieren, wann sie zu sprechen sind.» Zudem seien sie nachweislich effizienter und ausgeglichener.

Eine familienfreundliche Personalpolitik zahlt sich auch betriebswirtschaftlich aus, beweist die Analyse des Seco (Staatssekretariat für Wirtschaft). Es hat ausgerechnet, dass die Investitionen eine achtprozentige Rendite bringen. Was sich nicht mit Zahlen messen lässt: Ein familienfreundlicher Arbeitgeber ist ein Magnet für gut qualifizierte Leute. Angesichts des Fachkräftemangels, den Firmen beklagen, ist das ein Wettbewerbsvorteil.

## Firmen entdecken ein Herz für Familien

## Wie familienfreundlich sind die Schweizer Unternehmen? Eine CASH-Umfrage lässt Gutes erahnen.

Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht von sich behauptet, familienfreundlich zu sein. Doch folgen den schönen Worten auch Taten? Aussagekräftig ist die Teilzeitquote, da ein reduziertes Pensum für Väter und Mütter die nächstliegende Lösung ist, Job und Familie zu vereinbaren. Alle von CASH befragten Firmen ermöglichen das auch ihren Kaderangestellten. Als besonders familienfreundlich erweisen sich Swisscom, SBB, Zurich, ABB, Roche und Basler Versicherungen.

Bei Swisscom haben sogar acht Prozent der Top-Manager ihr Pensum reduziert. «Es ist wichtig, dass das Management die familienfreundliche Personalpolitik vorlebt. Angebote auf dem Papier nützen nichts, wenn sie nicht der Unternehmenskultur entsprechen», sagt Gabriela Ferrari, Head of Diversity bei Swisscom.

Bei den SBB hat sich die Zahl der mittleren und oberen Kaderangestellten, die Teilzeit arbeiten, seit 2002 auf 4,5 Prozent verdoppelt. Eine Steigerung, von 5,8 auf fast 9 Prozent, verzeichnet auch die Post.

Die Zurich kommuniziert ausdrücklich, dass selbst Spezialisten oder Führungskräfte Teilzeit arbeiten können, ohne dabei Nachteile zu erleiden – zum Beispiel bei den Beförderungen. 11,4 Prozent aller Kadermitarbeiter arbeiten Teilzeit, 2,4 Prozent sind es in der Direktion. «Neben flexiblen Arbeitszeiten spielt in der heutigen Arbeitswelt die Möglichkeit zur Teilzeit eine immer wichtigere Rolle bei der Rekru-

tierung von qualifiziertem Personal», begründet die Zurich die offene Haltung.

Bei der Basler Versicherungen hat sich der Anteil von Teilzeitangestellten im Kader in den letzten sieben Jahren auf 7 Prozent verdoppelt. «Wir haben bis anhin nur positive Erfahrungen gemacht», so Kommunikationsleiter Dominik Marbet.

Auch ABB Schweiz fördert die Familienfreundlichkeit aus gutem Grund. «Die Mitarbeiter sind in einer familienfreundlichen Umgebung zufriedener und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen», sagt ABB-Sprecherin Melanie Nyfeler. 5,6 Prozent der Kader arbeiten Teilzeit. Vor allem jüngere Mitarbeiter und Hochschulabsolventen seien nicht mehr bereit, alles dem Beruf unterzuordnen.

Ähnlich klingt es bei Novartis: Gerade junge Eltern wünschen sich flexible Arbeitsformen. Entsprechende Anträge können unabhängig von der Hierarchiestufe gestellt werden. Rund drei Prozent der Führungskräfte arbeiten Teilzeit.

Bei Ciba steht diese Möglichkeit ebenfalls allen Mitarbeitenden offen. Die Teilzeitquote im Management beträgt 2,5 Prozent – Tendenz zunehmend.

Swiss Re macht eine kleine Einschränkung: In der obersten Führungsstufe ist ein reduziertes Pensum nicht möglich. Immerhin arbeiten bei Swiss Re 162 Manager Teilzeit, das entspricht einer Zunahme um 25 Prozent seit 2001.

Bei Swiss Life ist von «strukturellen und organisatorischen Sach-



Firmen helfen bei der Suche nach einem Krippenplatz.

zwängen» die Rede, doch grundsätzlich sei Teilzeitarbeit für Kaderangehörige in allen Bereichen möglich. Das widerspiegeln die Zahlen: Mehr als 10 Prozent der Kader arbeiten weniger als 90 Prozent.

Die Migros verzeichnet eine frappante Zunahme: 189 Teilzeit-Angestellte gehören zum mittleren und oberen Kader, das sind dreieinhalb Mal so viele wie noch vor zehn Jahren. Gemäss den Kaderanstellungsbedingungen ist Teilzeit-Arbeit sogar bis zu einem Beschäftigungsgrad von 50 Prozent möglich. Mit 140 Kadermitarbeitern ist der Anteil bei Coop ähnlich hoch.

Bei der UBS arbeiten 10 Prozent der Kaderangestellten Teilzeit. Diese sind vor allem in der Kundenbetreuung oder in der internen Bera-

tung tätig. Voraussetzung ist, dass die Tätigkeit auf mehrere Personen aufgeteilt werden kann. Bei der CS ist der Anteil der Teilzeit-Angestellten im Kader etwa gleich hoch, wobei reduzierte Pensen in Stabsfunktionen häufiger sind als in Frontbereichen mit Kundenkontakt. Bei Julius Bär ist Teilzeit vor allem für Kaderangehörige in Spezialistenfunktionen mit kleinen oder keinen Führungsaufgaben möglich. 5 Prozent machen davon Gebrauch.

Wie die Umfrage zeigt, ist der Hauptgrund für eine Reduktion die Familie. So auch bei Syngenta, wo im oberen Kader vier Prozent diese Form gewählt haben. Bei sämtlichen befragten Unternehmen beschränkt sich die familienfreundliche Personalpolitik nicht nur auf

Teilzeit-Arbeit. Beispielsweise ermöglicht Roche eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, und die Firma engagiert sich in der Kinderbetreuung. Weiteres erfreuliches Fazit aus der Umfrage: Die meisten Firmen helfen entweder bei der Suche nach einem Krippenplatz, bieten selber eine Krippe an oder leisten einen Beitrag an die Kosten.

Holcim ist gegenüber Teilzeit auf Kaderstufe eher skeptisch eingestellt, «da das dynamische Umfeld oft dagegen spricht», wie Sprecher Peter Gysel sagt. Doch auch beim Zementkonzern arbeiten drei Prozent der Kader mit einem reduzierten Pensum.

Bei Lonza ist ein Projekt zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit am Laufen. MSP