

Familienbewusste Unternehmen haben Zukunft

Warum familienfreundliche Unternehmensführung keine lästige Pflicht, sondern eine Chance ist.



Franziska Bischof Jäggi, Leiterin Familienmanagement GmbH

Wir leben in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Es werden immer höhere Geschwindigkeiten gefordert, mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Kundenwünsche. Unvorhersehbare, kurzfristige Einflussgrößen prägen die laufend neuen Rahmenbedingungen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt ihrerseits trägt dazu bei, dass die Erwartungen an Arbeitsabläufe und Erreichbarkeiten ständig wachsen. Wen wundert es, dass Work-Life-Balance in aller Munde ist?

Viele Unternehmen setzen sich unterdessen für die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden ein. Doch wer sich dabei bewusst ist, dass diese mehr ist als die Kontrolle von Ferienbezug und Überzeit, stellt sich einer grossen Herausforderung: Wie lassen sich unternehmerische Zielsetzungen unter der Intensität der heutigen Arbeitssituation mit den privaten Bedürfnissen der Mitarbeitenden vereinen? Wie kann ein Interessensausgleich zwischen den betrieblichen und den privaten Belangen erreicht werden?

Unterstützung in Vereinbarkeitsthemen als wichtiger Beitrag. An ArbeitnehmerInnen werden sowohl von beruflicher wie auch von priva-

ter Seite permanente und gewichtige Erwartungen herangetragen. Aus diesem Grund sind Männer und Frauen, die sowohl in der Arbeitswelt wie auch im Privaten Verantwortung übernehmen müssen, häufig belastet. Viele sind dem wachsenden Druck in Familie und Arbeit nicht mehr gewachsen. Die Gefahr des Ausbrennens, der Resignation oder der Kündigung ist gross.

Mit gezielter Unterstützung von Unternehmensseite kann dem entgegengewirkt werden. So profitieren beispielsweise ArbeitnehmerInnen enorm von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Mitsprachemöglichkeiten bezüglich der Arbeitsorganisation. Steht ihnen zudem – wenn das die Arbeit erlaubt – eine Teleworkingstation zur Verfügung und haben sie die Möglichkeit, phasenweise oder regelmässig von zu Hause aus zu arbeiten, können punktuelle Belastungsmomente wie z. B. Krankheiten oder die Einschulung von Kindern stark vermindert werden.

Unterstützung in Vereinbarkeitsthemen bedeutet mehr, als firmeninterne Kinderkrippen aufzubauen! Sicher sind sie eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Frauen nach der Familiengründung im Erwerbsleben bleiben können. Wichtig ist jedoch, die Thematik ganzheitlich an-



Work-Life-Balance – oder wie bringe ich Familie und Beruf unter einen Hut? Es ist Zeit geworden, dass einen der Arbeitgeber bei der Beantwortung dieser Frage unterstützt.

FOTO: SUSANNE EIGENHEER

zugehen: Was passiert, wenn Sitzungen zu Randzeiten angesagt werden? Werden dann die Kosten für die Mehrbetreuung der Kinder übernommen? Was, wenn ein Kind krank ist? Muss dann immer die zeitlich erwerbstätige Frau zu Hause bleiben und das kranke Kind betreuen oder darf das alternierend auch der Mann erledigen? Wie werden Jahresarbeitszeitregelungen gelebt? Ist es möglich, Teilzeitpensen so auf das Jahr zu verlegen, dass dadurch vermehrt Ferientage resultieren? Haben erwerbstätige Eltern eine Anlaufstelle und/oder eine Austauschmöglichkeit, wo sie ihre Fragen rund um die Vereinbarkeit offen darlegen können? Steht ihnen, wenn das die familiäre Situation erfordert, die Möglichkeit zu, zeitlich zu arbeiten bzw. das Teilzeitpensum zu erhöhen oder zu verkleinern?

Eines ist klar: Werden MitarbeiterInnen mit Familie in ihrer individuellen Lebenssituation ernst genommen und unterstützt, so sind sie deutlich motivierter, zeigen eine reduzierte Stressbelastung, sind weniger häufig krank und weisen weniger Fehlzeiten auf. Eine familienbewusste Personalpolitik trägt demnach wesentlich zu einer gelebten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden bei. Ebenso zeigen Untersuchungen, dass die Fluktuation in Unternehmen, die ihre MitarbeiterInnen in Vereinbarkeitsthemen unterstützen, deutlich geringer ist. Es kann also gesagt werden, dass familienbewusste Unternehmensführung dazu beiträgt, dass Beschäftigte mit ihrem Potenzial für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden – eine wichtige Bedingung für die Wettbewerbsfähigkeit.

Wertewandel in Arbeit und Familie. Sowohl die Familienwelt als auch die Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Zur «klassischen» Familienform mit klarer Rollenteilung sind andere hinzugekommen. Es werden neue Wege des Zusammenlebens in der Partnerschaft und mit den Kindern gesucht. Das Leben in der Familie ist individueller geworden. Ähnlich verhält es sich mit der Arbeitswelt: Arbeits-

«Familienbewusste Unternehmensführung trägt dazu bei, dass Beschäftigte mit ihrem Potenzial für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden – eine wichtige Bedingung für die Wettbewerbsfähigkeit.

plätze sind selten noch Lebensstellen. Die Mobilität, die Schnelllebigkeit und andere Entwicklungen tragen dazu bei, dass die Betriebs-treue sinkt. Aber auch auf Unternehmensseite hat ein Wertewandel stattgefunden: Galt vor einiger Zeit eine Teilzeitstelle für Männer in vielen Branchen noch als verpönt oder gar nicht realisierbar, ändert sich die Sichtweise. Das eröffnet neue Wege: Firmen machen ihren Arbeitnehmenden die Teilzeitarbeit schmackhaft, um Kosten zu sparen, Arbeitsplätze zu sichern und das Knowhow der MitarbeiterInnen nicht zu verlieren. Das erlaubt vielen Familien eine neue Organisation. Vermehrt fassen Frauen einen Wiedereinstieg ins Auge bzw. sind gar nicht mehr bereit, nach der Familiengründung aus dem Erwerbsleben auszusteigen. Denn wenn in der Familie beide Partner erwerbstätig sind, so ist das finanzielle Risiko geringer, als wenn die gesamte Verantwortung auf einer Person – meist dem Vater – lastet.

Familienbewusstheit als ein Prozess. Die angesprochenen Veränderungen und Probleme in Arbeit, Familie, Wirtschaft und Entwicklung verunsichern den Einzelnen wie auch die Unternehmen. Verunsicherung ist lähmend, wenn sie nicht thematisiert wird und keine zukunftsgerichteten Lösungen bereitstehen. Ein systematisches Change Management in Richtung familienbewusste Unternehmensführung kann eine mögliche Massnahme gegen die Ver-

unsicherung sein. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten über die Ziele und den Gewinn einer gelebten Familienpolitik im Unternehmen informiert sind. Das bedingt ein Umdenken – einen Veränderungsprozess. Jedoch nur, wenn die MitarbeiterInnen in den Prozess integriert sind und ihnen der Mehrwert für beide Seiten verdeutlicht wird, kann auch auf Veränderungsbereitschaft und damit auf einen nachhaltigen Erfolg des Prozesses hingearbeitet werden.

Konkret bedeutet das beispielsweise, dass vermehrt zeitlich arbeitende Väter in allen Hierarchiestufen anzutreffen sind. Dadurch wird den Männern auf privater Ebene die Möglichkeit eröffnet, eine tragfähige und enge Beziehung zu ihren Kindern aufzubauen, das Familienleben aktiv mitzugestalten und an der Erziehungsarbeit ihrer Kinder teilzuhaben. Ein klarer Mehrwert für die Männer wie für die ganze Familie!

Weiter kann familienbewusste Unternehmensführung natürlich Antworten auf oben gestellte Fragen liefern.

Nachfolgend werden drei Interviews mit Personalverantwortlichen von Unternehmen wiedergegeben, welchen familienbewusste Personalpolitik kein Fremdwort ist. Sie haben bei der Umsetzung unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und stehen mit ihrer Erfahrung an verschiedenen Orten: Victorinox baut auf einer langen Tradition auf, Leica Geosystems AG sieht die Veränderungen in Richtung familienbewusste Unternehmensführung als Antwort auf und Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen, und Kissling AG sieht in der Familienbewusstheit eine Lösung, auf die aktuelle Wirtschaftslage reagieren zu können.

Alle drei Unternehmen haben sich auf einen Veränderungsprozess eingelassen. Sie möchten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihrem Unternehmen optimieren.

Die Interviews werden in einem Jahr wiederholt. Wir sind gespannt, wie sich die Prozesse weiterentwickeln werden! ■

Beispiel Victorinox

«Familienbewusstsein hat bei uns Tradition»

Franziska Bischof-Jäggi, Leiterin Familienmanagement GmbH, und Hansjörg Schmid sprachen mit Robert Heinzer, Personalchef Victorinox

Was tut Ihr Unternehmen, um familienbewusst zu sein?

Das Familienbewusstsein hat bei uns eine lange Tradition. Es ist einerseits in der christlichen Grundhaltung der Unternehmerfamilie Elsener begründet, andererseits im Bewusstsein um die Mitverantwortung für die Mitarbeitenden und die Gesellschaft. Es drückt sich bei uns z. B. in flexiblen Arbeitszeitmodellen aus: So bieten wir Jobsharing an oder Teilzeitarbeit mit Pensen von 20% bis 90% für Frauen wie Männer und für alle Berufskategorien. Im Weiteren Schichtarbeit in Wechselschichten, so dass die Ehefrau z. B. Morgenschicht und der Ehemann Nachmittagsschicht arbeiten kann. Dann kann man bei uns auch am Abend, von ca. sechs bis zehn Uhr, arbeiten, was besonders für Frauen, die nach einer Kinderpause wieder mit einem Teilzeitpensum einsteigen möchten, praktisch ist. Wieder einsteigen kann man bei uns sehr flexibel: Mit 20%, 50%, 80%, 100% – wie man will.

Die erste Idee im Unternehmen zur Förderung der Familien war die Vergabe von Aufträgen in Heimarbeit – auch heute noch eine Möglichkeit.

Victorinox unterstützt Familien aber auch finanziell: Das Unternehmen verdoppelt die kantonal vorgeschriebenen Kinderzulagen und richtet 14-mal pro Jahr eine zusätzliche Familienzulage von Fr. 100.– aus.

Warum ist Ihnen als Personalverantwortlicher gerade heute das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig? Die Zeiten für die Industrie sind ja momentan nicht gerade rosig.

Familien- und Personalpolitik sind ja nie eine Momentaufnahme,

sondern langfristig und strategisch zu betrachten und anzuwenden. Wir als Unternehmen haben das Interesse, gut ausgebildete und eingearbeitete Mitarbeitende möglichst behalten zu können. Es wäre z. B. fatal, wenn wir laufend gute MitarbeiterInnen verlieren würden, «nur» weil sie ein Kind bekommen. Das kostet viel Geld, es geht viel Wissen verloren, und zudem müssen dauernd wieder neue Beziehungen hergestellt werden. Mit unserem flexiblen Modell können wir die Interessen der Mitarbeitenden und des Unternehmens zusammenbringen. Wir nehmen auf ihre Bedürfnisse und Wünsche Rücksicht und haben dafür motiviertere, loyalere und engagiertere Mitarbeitende. Das zahlt sich für das Unternehmen aus.

Was versprechen Sie sich von einer familienbewussten Personalpolitik für Ihr Unternehmen?

Wir haben eine ausserordentlich tiefe Fluktuation. Sie war in den letzten acht Jahren nie über 6% und liegt momentan unter 2%. Wir sparen damit eine bis eineinhalb Millionen Franken pro Jahr ein.

Dann haben wir ein grösseres Human Capital. Die Vorteile: bessere und langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen, mehr Konkurrenzfähigkeit und grösseres Verständnis der Mitarbeitenden für spezielle unternehmerische Situationen.

Was soll der Nutzen für die Mitarbeitenden sein?

Sie sollen ihre Work-Life-Balance sinnvoll gestalten, also einen guten Ausgleich zwischen bezahlter und nicht bezahlter Arbeit sowie Erholungszeit erreichen können. Sie sollen aber auch, trotz Familienpflichten, einen sicheren Arbeitsplatz haben.



Stolz präsentiert Robert Heinzer eines der weltweit bekannten Victorinox-Produkte.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer Familienpolitik bis jetzt gemacht?

Sehr gute. Familienfreundlichkeit hat bei uns wie erwähnt eine lange Tradition, wir passen uns laufend aber auch den neuen gesellschaftlichen Entwicklungen an.

Gerne werden wir Ihnen dieselben Fragen in einem Jahr wieder stellen. Was wird sich bis dann bei Ihnen geändert haben?

An unserer Familienpolitik werden wir nichts ändern. Wir werden aber sicher weitere Job-Sharing-Stellen schaffen. Dann möchten wir auch Überlegungen anstellen, wie unsere Rentner weiterhin einen Beitrag leisten könnten. ■

Beispiel Leica Geosystems

«Familienbewusste Personalpolitik heisst zufriedenerere Mitarbeitende

Franziska Bischof-Jäggi, Leiterin Familienmanagement GmbH, sprach mit Eric Poll, Chief Human Resources Officer und Corporate Vice-President, und Daniel Abatemarco, Human Resources Manager S&E Division, Leica Geosystems

Was tut Ihr Unternehmen, um familienbewusst zu sein?

Wir legen grossen Wert auf die zeitlichen Möglichkeiten: So wird bei uns z.B. ein Jahresarbeitszeitmodell gelebt, das sehr weit ausgeschöpft werden kann. Auch achten wir darauf, dass alle Mitarbeitenden ihre Ferien nehmen. Das sind fünf Wochen pro Jahr plus sechs bis sieben Brückentage – klar mehr als im Schweizer Mittel. Ebenfalls kann man bei uns nach fünf Jahren ab einer bestimmten Führungsstufe ein bezahltes Sabbatical einziehen, und wir haben für alle Langzeitkonti eingerichtet. Bei internationalen Meetings achten wir nach Möglichkeit darauf, dass sie nicht das Wochenende tangieren. Ferner bieten wir Teilzeitstellen und die Möglichkeit unbezahlten Urlaubs. Unser Sozialberater unterstützt und berät Männer und Frauen auch in Vereinbarkeitsthemen.

Dann haben wir in Zusammenarbeit mit der Gemeinde und anderen Firmen eine Kinderkrippe in Heerbrugg aufgebaut, wo uns feste Plätze zustehen. Wir beteiligen uns auch finanziell daran.

Familienbewusstsein reicht bei uns bis zur Pensionierung. Wir fördern einen langsamen und sanften Ausstieg der Berufspersonen in den Ruhestand. Man kann sowohl allmählich Zeit abbauen als auch Verantwortungen abgeben.

Warum ist Ihnen als Personalverantwortlicher gerade heute das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig? Die Zeiten für die Industrie sind ja momentan nicht gerade rosig.



«Die Werte, die wir haben, sollen gelebt werden!» Daniel Abatemarco (links) und Eric Poll präsentieren diese in Form eines Würfels.

Uns ist eine ganzheitliche Sichtweise der Thematik wichtig. Wenn jemand zu Hause Probleme hat, dann stimmt auch die Leistung am Arbeitsplatz nicht mehr. Nur wenn es den Mitarbeitenden gut geht und sie in ihrer Arbeit eine Sinngabe empfinden, sind sie auch gute Mitarbeitende für das Unternehmen. Ebenso müssen wir uns den gesellschaftlichen Veränderungen anpassen, den Wertewandel berücksichtigen.

Was versprechen Sie sich von einer familienbewussten Personalpolitik für Ihr Unternehmen?

Ganz einfach eine nachhaltige Entwicklung dank besserer Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wenn diese zufrieden sind, führt das zu zufriedenen Kunden, und dies führt zu guten Ergebnissen. Vielleicht nicht kurzfristig, garantiert aber langfristig.

Was soll der Nutzen für die Mitarbeitenden sein?

Durch unsere Personalpolitik soll eine Offenheit entstehen, sodass Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen werden können.

Mitarbeitende sollen sich auch abgrenzen dürfen. Die Arbeit ist nur ein Teil des Lebens, und er soll möglichst optimal in das Lebensmuster der Mitarbeitenden hineinpassen.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer Familienpolitik bis jetzt gemacht?

Etwas, das schon lange existiert, wird oft gar nicht mehr wahrgenommen! Wir denken, dass sich die meisten Leute hier nicht bewusst sind, was wir eigentlich alles tun in diesem Bereich.

Gerne werden wir Ihnen dieselben Fragen in einem Jahr wieder stellen. Was wird sich bis dann bei Ihnen geändert haben?

Wir möchten vor allem an der Bewusstseinsbildung zur Thematik arbeiten. Dazu wollen wir die Kommunikation gegen aussen und innen auf allen Ebenen verbessern. Wir müssen mehr offen legen, was wir tun, und das Vorhandene besser fördern. Die Werte, die wir haben, sollen gelebt werden!

Konkret werden wir uns im kommenden Jahr auch mit den Arbeitszeitmodellen auseinandersetzen. Ein Wunsch ist z.B., dass wir Job-Sharing-Angebote nicht mehr rechtfertigen müssen, sondern dass das einfach als eine Möglichkeit gelebt wird.

Beispiel L. Kissling & Co. AG

«Der Ausgleich in der Familie motiviert die Mitarbeitenden»

Franziska Bischof-Jäggi, Leiterin Familienmanagement GmbH, sprach mit Rosmary Enderli, Leiterin Finanzen und Personal, L. Kissling & Co. AG

Was tut Ihr Unternehmen, um familienbewusst zu sein?

Zwei Männer arbeiten bei uns 80%, um mehr Zeit für Familie und Freizeit zu haben. Vier Frauen sind im Job-Sharing angestellt, damit sie Beruf und Familie besser vereinbaren können.

Beide Möglichkeiten fördern wir momentan aktiv, indem wir auch Jobrotationen anbieten. Dank diesen können Stärken und Schwächen festgestellt werden, und gerade sie schaffen die Gelegenheit von Teilschichten in Abteilungen. Beispielsweise arbeitet eine Frau bei uns zu 60% im Service-Center, die anderen 40% teilt sie sich am Empfang mit einer anderen Frau. Diese arbeitet insgesamt 60%, weil sie zwei Kinder hat.

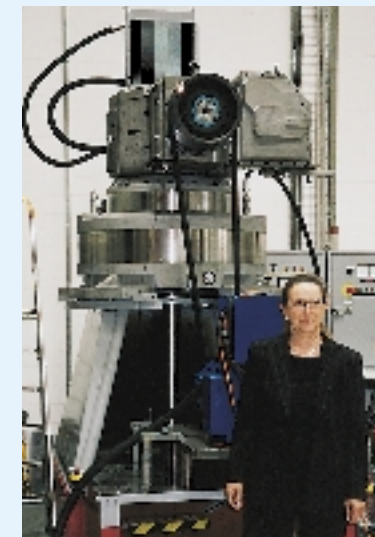
Bei Neueinstellungen überprüfen wir, ob sich die zu besetzende Stelle als Teilzeitstelle eignet.

Weiter bieten wir ein grosszügiges Gleitzeitmodell und Langzeitkonti. Beides ermöglicht den Mitarbeitenden, Freitage nach Bedarf zu beziehen.

Warum ist Ihnen als Personalverantwortliche gerade heute das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig? Die Zeiten für die Industrie sind ja momentan nicht gerade rosig.

Es ist uns wichtig, motivierte Mitarbeitende zu haben, denn nur sie können längerfristig den erforderlichen Einsatz bringen und am gleichen Strick ziehen.

Die momentane Arbeitsmarktlage fordert von den Mitarbeitenden jeden Tag vollen Einsatz. Um ihre Motivation aufzubauen und die Batterien wieder aufzuladen, ist ein Ausgleich in der Freizeit enorm wichtig.



Rosmary Enderli vor einem der Getriebe, die bei der L. Kissling & Co. hergestellt werden.

Diesen bieten in erster Linie die Familie und die Kinder, welche auch die Sorgen und Nöte am Arbeitsplatz mittragen.

Was versprechen Sie sich von einer familienbewussten Personalpolitik für Ihr Unternehmen?

Die heutige Wirtschaftslage prägt auch unser Unternehmen. Wir erhoffen uns durch eine familienbewusste Personalpolitik, die schwierigen Zeiten besser überstehen zu können. Wir glauben, dass sich familienbewusste Personalpolitik für die Unternehmung bezahlt macht.

Was soll der Nutzen für die Mitarbeitenden sein?

Die Kompensation von Mehrzeitstunden, die sehr flexiblen Arbeitszeiten und die Möglichkeit zu kurzfristigen Abwesenheiten bedeuten für die Mitarbeitenden grössere

Freiheit. Die Freizeit lässt sich wesentlich flexibler gestalten, es sind verlängerte Wochenenden möglich, und Beruf und Familie lassen sich einfacher vereinbaren.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer Familienpolitik bis jetzt gemacht?

Sehr positive! Familienbewusste Personalpolitik setzt ein Vertrauen in die Mitarbeiter und eine offene Kommunikation voraus. Das wiederum hat einen positiven Einfluss auf das Klima im Unternehmen. Wir erleben häufig, dass Mitarbeitende auch ausserhalb von Teamsitzungen und Mitarbeiterinformationen das Gespräch suchen, Fragen stellen und Anliegen vorbringen.

Gerne werden wir Ihnen dieselben Fragen in einem Jahr wieder stellen. Was wird sich bis dann bei Ihnen geändert haben?

Wir haben den Wunsch, dass wir mit der Einführung von ausgearbeiteten und ausgereiften Arbeitszeitmodellen auch zum Erhalt von Arbeitsplätzen beitragen können. Dies, indem wir z.B. nicht mehr alle Spezialisten zu 100% beschäftigen, sondern vermehrt auch 75%-Stellen anbieten.

Ein Ziel ist auch, mehr Jobrotationen durchzuführen und Job-Sharing-Arbeitsplätze zu fördern.

Von unseren Mitarbeitenden erwarten wir im Rahmen des Vorschlagswesens, dass sie Vorschläge formulieren und sich dadurch aktiv beteiligen. Ich werde die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und zur Thematik fördern, indem ich mit ihnen das direkte Gespräch suche.