



100 Prozent führen – auch in Teilzeit

Tipps für die praktische Umsetzung



• • •

Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel

Public Private Partnership, koordiniert von:

Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt

Marktplatz 30a, 4001 Basel

www.familienfreundliches-basel.ch

Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen: Die Chancen nutzen

Viele Unternehmen bieten heute die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, wenige allerdings auch auf den Führungsebenen. Sie erwarten nach wie vor, dass die Mitarbeitenden, und vor allem jene mit Führungsverantwortung, 100-prozentigen Einsatz zeigen – und glauben, dass das nur mit einem 100-Prozent-Pensum möglich ist. Tatsächlich wird es im Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte der Zukunft entscheidend sein, flexible Arbeitsmodelle und -bedingungen anzubieten. Dies bedingt einen langfristigen Wandel der Unternehmenskultur, getragen von Arbeitgebenden, die bei allen Herausforderungen auch die grossen Chancen der Teilzeitarbeit erkennen.

Deshalb hat die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel das Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen dieses Jahr zum Schwerpunkt gemacht, an ihren Veranstaltungen sowie in den Publikationen. Nachdem im letzten Infoletter Fragen der Unternehmenskultur und des Führungsverständnisses im Fokus standen, sind es in der aktuellen Ausgabe Fragen der praktischen Umsetzung.

Auf den folgenden Seiten finden Sie konkrete Hilfestellungen und Tipps, wie Ihre Organisation die Chancen der Teilzeitarbeit nutzen kann. Gleichzeitig steht Ihnen die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel für weitere Auskünfte gerne zur Verfügung.

20% Führungskräfte



In der Schweiz arbeitet mehr als jede dritte Arbeitskraft Teilzeit – aber unter den Führungskräften nur jede fünfte.

50'000 Akademikerinnen



So viele Schweizerinnen mit Hochschulabschluss ziehen es vor, zu Hause zu bleiben – nicht zuletzt, weil sie keine entsprechenden Teilzeitstellen finden.

8% Rendite



Eine familienfreundliche Personalpolitik zahlt sich für die Unternehmen aus – dazu gehört Teilzeitarbeit auf allen Ebenen.

46% der Digital Natives



Zurzeit arbeiten nur 17% der Digital Natives in der Schweiz Teilzeit – aber 46% von ihnen möchten es in Zukunft tun.

Von der Arbeitsorganisation bis zu den Restpensen – 6 Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung

Wie ist die Arbeit zu organisieren? Wie schafft man die nötige Akzeptanz? Und wie ist mit den Restpensen umzugehen? Die Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen scheidet oft an ganz praktischen Hindernissen. Im Gespräch mit Sandra Zurbuchen von der Fachstelle UND und Andy Keel von Teilzeitmann hat sich allerdings gezeigt, dass es dafür einige ebenso praktische Massnahmen gibt.

1 Vorbilder aufbauen

Gerade bei Veränderungen ist es wichtig, dass auf die Worte rasch Taten folgen, dass es nicht bei Lippenbekenntnissen bleibt. Deshalb braucht es Vorbilder in der Organisation, die die Teilzeitarbeit in Führungspositionen vorleben. Bis zur obersten Führungsebene muss die Haltung spürbar sein, dass es durchaus in Ordnung ist, mal wegzubleiben – und zwar nicht nur für Networking-Anlässe, sondern auch für die Familie oder ein Hobby. Es geht um eine grundsätzliche Akzeptanz und Offenheit für verschiedene Lebensentwürfe, die im Unternehmen zu fördern sind.

2 Offen kommunizieren

Notwendig ist eine offene Kommunikation, die sich um Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden bemüht. Es gilt, über die Rahmenbedingungen für Teilzeitarbeit klar zu informieren. Deutlich machen sollte man ausserdem, dass es sich nicht um ein «Frauen-» oder «Männerthema» handelt. Es handelt sich um Menschen, die neben dem Beruf bewusst eine weitere Priorität setzen, sei's die Familie oder ein zusätzliches Engagement. Und schliesslich braucht es auch den Mut, offen zu sagen, wann und wo eine Pensumsreduktion kaum möglich ist. Zum Beispiel, wenn die Termine hauptsächlich von Kunden oder Öffnungszeiten abhängig sind.

3 Arbeitsorganisation anpassen

Damit Organisationen die erforderliche Leistung auch mit Führungskräften in Teilzeitpensen erbringen können, sind zunächst die Abläufe zu überprüfen und wo nötig anzupassen. Vor allem gilt es, den Informationsfluss sicherzustellen: Wann und wie muss wer erreichbar sein, wann und wie sollen Sitzungen stattfinden – persönlich, telefonisch, per Videokonferenz? Dafür sind die technischen Voraussetzungen zu schaffen. So auch für Homeoffice. Ganz selbstverständlich sollte man einen Tag pro Woche nach transparenten Regeln von zu Hause aus arbeiten können.

4 Leistungsziele definieren

Um wegzukommen von einer Präsenzkultur – in der die Leistung der Mitarbeitenden an ihrer Präsenz gemessen wird – und auf eine echte Leistungskultur hinzuarbeiten, braucht es klar definierte Leistungsziele. Entscheidend ist, dass die Arbeit termingerecht und innerhalb der Budgetvorgaben erledigt wird – nicht wann und wo. Und wenn Führungskräfte ihr Pensum reduzieren, also einen geringeren Lohn in Kauf nehmen, sollten auch ihre Pflichtenhefte angepasst und ihre Aufgaben neu quantifiziert werden. Die Erwartung, dass die 100 Prozent nun einfach an vier statt an fünf Tagen zu leisten sind, führt nur zu Frust. Gleichzeitig sind die Führungskräfte selbst gefordert, einen kollaborativen Führungsstil zu pflegen und Aufgaben zu delegieren – und trotz allem mit ihren eigenen Leistungen im Unternehmen sichtbar zu bleiben.

5 Restpensen frei halten

Teilzeitstellen und Pensenreduktionen werden oft gar nicht erst bewilligt, weil die Verantwortlichen fürchten, die reduzierten Pensen würden aus ihren Budgets gestrichen. Voraussetzung ist deshalb ein vertrauensvoller Umgang mit Stellenprozenten – über alle Ebenen der Organisation hinweg. Stellenprozente, die reduziert werden, sollten der Unternehmenseinheit eine bestimmte Zeit lang weiter zur Verfügung stehen. Das erlaubt die nötige Flexibilität in der Personalplanung.

6 Benchmarking vornehmen

Neben dem Tagesgeschäft neue Arbeitsmodelle einzuführen, erfordert besondere Anstrengungen, und reibungslos verläuft es nie. Was an einem Ort funktioniert, ist an einem anderen wirkungslos. Deshalb empfiehlt es sich, zunächst Erkundigungen einzuholen, was vergleichbare Organisationen unternommen haben – und dann mit Sorgfalt, aber auch Entschlossenheit Massnahmen zu ergreifen. Denn grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass mit strukturellen Anpassungen Führungsarbeit auch bei Pensen von 60 bis 90 Prozent machbar ist. Organisationen wie die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel können dabei beratend zur Seite stehen.



Sandra Zurbuchen

Fachstelle UND

Die Fachstelle UND (www.und-online.ch) versteht sich als Kompetenzzentrum für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Getragen vom Verein «Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen», setzt sie sich seit über 20 Jahren für die Gleichwertigkeit von Erwerbs-, Familien- und Freiwilligenarbeit ein.



Andy Keel

Teilzeitkarriere/Teilzeitmann

Seit der Lancierung 2008 hat sich teilzeitkarriere.ch zum grössten Portal für Teilzeitjobs und Jobsharing in der Schweiz entwickelt. Initiiert hat es Andy Keel, der 2012 auch den «Teilzeitmann» ins Leben gerufen hat: eine Kampagne zum Thema Teilzeit arbeitender Männer.

Führen in Teilzeit – aus drei Perspektiven

Gut organisiert: Standortförderung Kanton Basel-Stadt

Die Abteilung Standortförderung im Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Basel-Stadt ist erste Anlaufstelle für Unternehmen und Fragen zum Wirtschaftsstandort Basel. Mit ihren 9 Mitarbeitenden berät sie bei der Innovationsförderung ebenso wie bei der Immobiliensuche. www.awa.bs.ch

Barbara Keller, Assistentin, hält die sorgfältige Organisation für eine Grundvoraussetzung bei Teilzeitarbeit:

«Weil meine Vorgesetzte 60 Prozent arbeitet und ich 50 Prozent, sind wir beide nur an eineinhalb Tagen gleichzeitig im Büro. Da müssen wir gut organisiert sein. Sie plant stets voraus, und das sehr genau, und ich versuche immer, frühzeitig terminbezogen zu arbeiten und genügend Pufferzeiten einzubauen. Montags finden jeweils unsere Teamsitzungen statt, danach die bilateralen Gespräche – das reicht zur Abstimmung. Und für den Notfall weiss ich, dass meine Chefin immer erreichbar wäre. In unserem Team und im ganzen Amt wird die Teilzeitarbeit auf allen Ebenen gelebt. So ist ein grosses Einvernehmen zu spüren, und wir helfen uns gegenseitig aus. Wer Teilzeit arbeitet, muss und möchte auch flexibel sein.»

Eine Frage des Führungsstils: Weleda AG

Die Weleda AG mit Hauptsitz in Arlesheim produziert und vertreibt weltweit Naturkosmetik und anthroposophische Arzneimittel. 10 der insgesamt rund 2400 Mitarbeitenden beschäftigen sich im Bereich Drug Regulatory Affairs mit den Zulassungen der Arzneimittel in der Schweiz. www.weleda.ch

Dr. Vera Thomas, Deputy Head Drug Regulatory Affairs CH, betont die Wichtigkeit des Führungsverständnisses:

«Es ist immer klar kommuniziert und in meinem Kalender zu sehen, wann ich im Geschäft bin und wann nicht. Ich arbeite 80 Prozent an fünf Tagen, einen davon flexibel im Homeoffice. Alle zwei Wochen habe ich mit jedem meiner Mitarbeitenden einen Jour fixe, sonst steht meine Tür offen. Und so wie ich das Vertrauen meiner Führungskraft genieisse – die selbst in einem 90-Prozent-Pensum arbeitet –, so vertraue ich meinen Mitarbeitenden. Ich weiss, was sie können, und setze auf ihre Eigenverantwortung. Daher, denke ich, macht es keinen grossen Unterschied, ob man in Vollzeit oder Teilzeit führt. Es kommt drauf an, wie man führt.»

Die Attraktivität als Arbeitgeberin steigern: SBB Immobilien

Die SBB ist nicht nur das grösste Schweizer Transportunternehmen, sondern auch einer der grössten Immobilienanbieter. SBB Immobilien baut Bahnhöfe und angrenzende Areale zu vielseitigen Dienstleistungszentren und Stadtquartieren aus. Rund 840 Mitarbeitende entwickeln und bewirtschaften 800 Bahnhöfe, 3500 Gebäude und 3800 Grundstücke. www.sbb.ch

Ueli Minder, zuständig für die HR-Führungsunterstützung, ist aus Unternehmenssicht von der Zukunft der Teilzeitarbeit überzeugt:

«Die Mitarbeitenden werden mit innovativen Arbeitszeitmodellen und attraktiven Zusatzleistungen dabei unterstützt, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen. Teilzeitarbeit in Kaderfunktionen wird aktiv gefördert. Damit soll auch der Anteil an weiblichen Führungskräften erhöht werden. Derzeit beträgt der Frauenanteil im Führungskader 17.1 Prozent – Tendenz steigend. Der Anteil an Teilzeitanstellungen liegt bei 21.7 Prozent, im Führungskader bei 9.5 Prozent. Dass die Teilzeitarbeit bei Führungskräften in den letzten zwei Jahren verdoppelt werden konnte, bestätigt die zunehmende Akzeptanz von Teilzeit in der Führung.»

Wir machen Basel familienfreundlich!



Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel setzt sich für familienfreundliche Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Wirtschaftsregion Basel ein. Als Public Private Partnership, koordiniert von der Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt, dient sie dem Austausch und der Vernetzung von privaten und öffentlichen Arbeitgebenden, Wirtschaftsverbänden und Verwaltungsstellen. Für die Ziele der Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel engagieren sich führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik im Rahmen eines Round Table sowie als Promotorinnen und Promotoren.

Profitieren auch Sie von der Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel und werden Sie Mitglied.

www.familienfreundliches-basel.ch

Weiterführende Informationen zum Thema

Brigitte Abrell: Führen in Teilzeit – Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Springer Gabler 2015

www.teilzeitkarriere.ch

www.familienfreundliches-basel.ch

> Familienfreundliche Massnahmen > Teilzeitarbeit

Mehr zu den Chancen und Herausforderungen von Teilzeitarbeit in Führungspositionen folgt 2017.