



# KMU-Handbuch Beruf und Familie

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

## **Gewinn**

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

## **Massnahmen**

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

## **Ja, aber ...**

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

## **Support**

*Nutzen Sie die praktischen Hilfen für die Umsetzung*

**Eine Dienstleistung des SECO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**Mit Unterstützung von**

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

  
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE



# KMU-Handbuch Beruf und Familie

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

## **Gewinn**

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

## **Massnahmen**

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

## **Ja, aber ...**

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

## **Support**

*Nutzen Sie die praktischen Hilfen für die Umsetzung*

## **Eine Dienstleistung des SECO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

## **Mit Unterstützung von**

**sgv**  **usam**  
Schweizerischer Gewerbeverband  
Union suisse des arts et métiers

  
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE



Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine politische Priorität unseres Landes. Die Gründe dafür sind vielfältig und betreffen nicht nur unsere Gesellschaft sondern auch unsere Wirtschaft. Zu nennen sind unter anderem die Förderung des Wirtschaftswachstums, das gute Funktionieren des Arbeitsmarktes und die bessere Ausschöpfung des vorhandenen Humankapitals. Die Unternehmen spielen eine wichtige Rolle bei der Realisierung von Fortschritten in diesem Bereich, vor allem durch die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen.



Die KMU können dabei nur gewinnen. Eine Unternehmensführung, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigt, bringt viele Wettbewerbsvorteile. Hier nur einige Beispiele: Eine breitere Verteilung der Verantwortlichkeiten und Fachkenntnisse reduziert die Risiken für das Unternehmen. Die höhere Motivation und die grössere Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigert ihre Produktivität. Weniger Abwesenheiten und eine geringere Fluktuationsrate erlauben eine Senkung der Kosten für Personalsuche und Einarbeitung. Familienfreundliche Massnahmen erhöhen die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.

KMU haben zwar nicht die gleichen Ressourcen zur Verfügung wie grosse Unternehmen, und sie können oft keine umfangreichen Programme durchführen. Jedoch verfügen sie über andere, ebenso wichtige Trümpfe: Die Entscheidungswege sind kürzer, der Kontakt zwischen Chef und Angestellten ist direkt, und man kennt sich meist gut. Dies ermöglicht eine grosse Flexibilität, eine rasche Bestimmung der Bedürfnisse auf beiden Seiten und das Finden massgeschneiderter Lösungen für den jeweiligen Fall.

Mit diesem Handbuch bietet der Bund Ihnen, als Verantwortliche von KMU, eine zielgerichtete Hilfe für die Entwicklung von Massnahmen in Ihrem Unternehmen. Ich lade Sie ein, dieses Arbeitsinstrument zu nutzen: Es ist übersichtlich und praxisorientiert und zeigt Ihnen zudem Erfahrungen aus dem Alltag mehrerer KMU. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ist ein wichtiger Faktor sowohl für Ihren Erfolg, wie auch für die gesamte Volkswirtschaft!

*Doris Leuthard*  
Bundesrätin  
Vorsteherin des Volkswirtschaftsdepartements



Der Schweizerische Gewerbeverband und der Schweizerische Arbeitgeberverband sehen in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine bedeutende Herausforderung für die Arbeitswelt der Zukunft. Für die KMU gibt es unzählige Möglichkeiten, flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu reagieren und dabei gleichzeitig den betrieblichen Erfordernissen Rechnung zu tragen. Die meisten dieser Massnahmen sind nicht teuer. Ein KMU kann Lösungen schrittweise, einfach und rasch einführen und die Bilanz aus den Erfahrungen ziehen, bevor es neue Massnahmen entwickelt.



Zahlreiche KMU-Unternehmer haben den Nutzen einer familienfreundlichen Unternehmensführung bereits erkannt. Jedoch gibt es auch noch viele, die denken, die Grösse oder die Tätigkeit ihres Betriebs erlaube die Einführung solcher Massnahmen nicht. Als Argumente dafür nennen sie unter anderem die fixen Öffnungszeiten- und Servicezeiten, die Auslastung teurer Infrastrukturen, die Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit, die erforderliche enge Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden und die Schwierigkeit, gewisse Funktionen aufzuteilen. Weiter machen sie auch die Schwankungen des Arbeitsvolumens, den Termindruck, die notwendige Flexibilität, die Kleinheit des Unternehmens, den Mangel an Erfahrung in ihrer Branche und das Fehlen von entsprechenden Bedürfnissen bei ihren Mitarbeitenden geltend. Eine der Stärken dieses Handbuchs ist, auch in diesen Situationen verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Jeder Betrieb soll frei und unter Berücksichtigung seiner speziellen Situation Verbesserungen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einführen können. Eine Regulierung oder staatliche Richtlinien würden dieses Ziel nicht erreichen. Wir freuen uns deshalb über die Initiative des Eidgenössischen Departements für Volkswirtschaft, den KMU ein Handbuch zur Verfügung zu stellen, das ihnen hilft, in ihrem Alltag die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Wir unterstützen dieses Arbeitsinstrument und ermutigen Sie, es zu nutzen und diesen vielversprechenden Weg einzuschlagen!

*Pierre Triponez*  
Direktor des Schweizerischen  
Gewerbeverbandes

*Thomas Daum*  
Direktor des Schweizerischen  
Arbeitgeberverbandes

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorworte</b>	Bundesrätin Doris Leuthard, EVD . . . . .	3
	Pierre Triponez, SGV, Thomas Daum, Schweizerischer Arbeitgeberverband . . . . .	5
<b>1 Gewinn</b>	<b>1.1 Nutzen überwiegen Kosten . . . . .</b>	<b>12</b>
	<b>1.2 Auch kleine Schritte können grosse Wirkung haben . . . . .</b>	<b>14</b>
	<b>1.3 So finden Sie sich in diesem Handbuch zurecht . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>2 Massnahmen</b>	<b>2.1 Flexible Arbeitszeiten . . . . .</b>	<b>20</b>
	2.1.1 Gleitzeit . . . . .	22
	2.1.2 Jahresarbeitszeit . . . . .	22
	2.1.3 Kurzabwesenheiten . . . . .	23
	2.1.4 Freitage . . . . .	23
	2.1.5 Ferien und Feiertage . . . . .	24
	2.1.6 Verkürzte, verlängerte und verschobene Tagesarbeitszeiten . . . . .	24
	<b>2.2 Teilzeitarbeit . . . . .</b>	<b>26</b>
	2.2.1 Wichtigste Teilzeitvarianten . . . . .	28
	2.2.2 Unkomplizierte Veränderung des Beschäftigungsgrades . . . . .	29
	2.2.3 Job-Sharing . . . . .	29
	<b>2.3 Angepasste Arbeitsorganisation . . . . .</b>	<b>32</b>
	2.3.1 Selbstabsprachen im Team ermöglichen . . . . .	33
	2.3.2 Ergebnisse kontrollieren statt Präsenz fordern . . . . .	33
	2.3.3 Informationsfluss . . . . .	34
	2.3.4 Einsatzplanung . . . . .	34
	2.3.5 Stellvertretungen sicherstellen . . . . .	35
	<b>2.4 Familienbezogener Urlaub . . . . .</b>	<b>37</b>
	2.4.1 Mutterschaftsurlaub und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungs- möglichkeit . . . . .	39
	2.4.2 Elternurlaub . . . . .	39
	2.4.3 Kontakt halten . . . . .	39
	2.4.4 Unterstützung beim Wiedereinstieg . . . . .	40
	<b>2.5 Flexibler Arbeitsort . . . . .</b>	<b>41</b>
	2.5.1 Arbeit mit nach Hause nehmen . . . . .	42
	2.5.2 Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus . . . . .	42
	2.5.3 Erwerbsarbeit von unterwegs . . . . .	42
	2.5.4 Optimierung der Arbeitswege . . . . .	42
	<b>2.6 Unterstützung bei der Kinderbetreuung . . . . .</b>	<b>44</b>
	2.6.1 Regelmässige familienergänzende Kinderbetreuung . . . . .	45
	2.6.2 Notfallbetreuung . . . . .	45
	2.6.3 Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde . . . . .	46
	<b>2.7 Betriebsklima . . . . .</b>	<b>47</b>
	2.7.1 Selbstverständliche Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen . . . . .	48
	2.7.2 Teilzeitarbeitende für voll nehmen . . . . .	48
	2.7.3 Durch Vertrauen Spielräume schaffen . . . . .	48
	2.7.4 Offene Kommunikation . . . . .	48
	2.7.5 Leitbild . . . . .	49

	2.8 <b>Personalentwicklung</b> . . . . .	51
	2.8.1 Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung . . . . .	52
	2.8.2 Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen . . . . .	52
	2.8.3 Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch . . . . .	52
	2.9 <b>Was Sie sonst noch tun können</b> . . . . .	53
<hr/>		
<b>3 Ja, aber...</b>	3.1 <b>Fixe Öffnungs- und Servicezeiten sind einzuhalten</b> . . . . .	58
	3.2 <b>Teure Maschinen oder Infrastruktur müssen ausgelastet werden</b> . . . . .	60
	3.3 <b>Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit sind notwendig</b> . . . . .	62
	3.4 <b>Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden ist unabdingbar</b> . . . . .	64
	3.5 <b>Eine Stellvertretung ist schwierig</b> . . . . .	65
	3.6 <b>Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark</b> . . . . .	66
	3.7 <b>Kurzfristiges Umdisponieren muss möglich sein</b> . . . . .	68
	3.8 <b>Der Betrieb ist zu klein</b> . . . . .	69
	3.9 <b>In unserer Branche ist das nicht möglich</b> . . . . .	70
	3.10 <b>Bei uns besteht gar kein Bedarf</b> . . . . .	72
<hr/>		
<b>4 Support</b>	4.1 <b>Leitfragen zur konkreten Umsetzung</b> . . . . .	76
	4.2 <b>Massnahmen im Überblick: Beschreibung</b> . . . . .	79
	4.3 <b>Massnahmen im Überblick: Kosten, Nutzen, praktische Hinweise</b> . . . . .	80
	4.4 <b>Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen</b> . . . . .	81
	4.5 <b>Arbeitsmaterialien</b> . . . . .	83
	4.6 <b>Service und Beratung</b> . . . . .	101
	4.7 <b>Links</b> . . . . .	104
	4.8 <b>Literatur</b> . . . . .	107
	4.9 <b>Kontakt zu den interviewten und porträtierten Betrieben</b> . . . . .	109
<hr/>		
<b>Praxisbeispiele</b>	Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn . . . . .	16
	Affolter Holding SA, Malleray . . . . .	25
	Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee . . . . .	31
	Ecoservices SA, Carouge . . . . .	36
	Metron AG, Brugg . . . . .	43
	Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno . . . . .	50
	Hôtel Bel-Air, Praz-Vully . . . . .	54
	Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon . . . . .	59
	Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach . . . . .	61
	Bäckerei Mohn AG, Berg . . . . .	63
	Duttweiler Treuhand AG, Liestal . . . . .	67
	Praxis Bubenber, Bern . . . . .	71

## Impressum «KMU-Handbuch Beruf und Familie»

1. Auflage 2007

© 2007 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

---

Herausgeberin: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

---

Projektleitung: Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Texte: Michael Weber, büro a&o, Bern

Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Bern

Daniel Huber, Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, Zürich

Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Gestaltung: Atelier Ursula Heilig SGD, Gümligen

Fotos: Béatrice Devènes, Bern

Druck/Bindung: Stämpfli Publikationen AG, Bern

---

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

---

Dieses Handbuch gibt es auch in einer französischen und italienischen Ausgabe.

---

Bezugsquelle: Das Handbuch kann unter folgendem Link gratis bestellt oder als elektronische Version heruntergeladen werden:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Themen > Arbeit > Dossier Vereinbarkeit Beruf und Familie

> KMU-Handbuch Beruf und Familie

---





---

68% der Mütter mit Kindern unter 15 Jahren sind erwerbstätig.

---

Das sind 516 000 Frauen. Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2006

# 1 Gewinn

1.1	<b>Nutzen überwiegen Kosten</b>	12
1.2	<b>Auch kleine Schritte können grosse Wirkung haben</b>	14
1.3	<b>So finden Sie sich in diesem Handbuch zurecht</b>	15



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

Das Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist aktuell in aller Munde. Die Politik verspricht sich davon wirtschaftliche Impulse. Grossunternehmen passen ihre Strukturen diesem Bedürfnis der Beschäftigten an und profitieren davon selber. Doch Potenzial besteht auch für kleine und mittlere Unternehmen.

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

## 1.1 Nutzen überwiegen Kosten

vgl. 4.9 Kontakt zu den interviewten und porträtierten Betrieben, Seite 109

vgl. Prognos AG (2005), 4.8 Literatur, Seite 107

Unternehmen, die Beschäftigten mit Familienpflichten entgegenkommen, nützen auch sich selbst. Oft verfügen kleinere Betriebe jedoch nicht über all die Kennzahlen, die nötig wären, um die Kosten-Nutzen-Bilanz von Vereinbarkeitsmassnahmen in Franken und Rappen auszurechnen. Die Ergebnisse aus einer Befragung von 25 Schweizer Klein- und Mittelbetriebe, die familiengerechte Massnahmen umgesetzt haben, zeigen jedoch, dass keiner von ihnen diesen Schritt bereut hat. Praktisch alle 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:

Vorteile für den Betrieb	
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Höhere Zufriedenheit, Motivation, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Verfügbarkeit, Entgegenkommen, Ausgeglichenheit</li> <li>– Erhöhung der sozialen Kompetenzen</li> <li>– Weniger Stress, tiefere Fehlzeiten</li> <li>– Höhere Produktivität</li> <li>– Höhere Loyalität, mehr Identifikation mit dem Betrieb, weniger Kündigungen</li> </ul>
<b>Betrieb</b>	<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</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>
<b>Gegen aussen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhöhte Attraktivität des Betriebes als Arbeitgeber, Vorteil im Wettbewerb um umworbene Arbeitskräfte</li> <li>– Besseres Image des Betriebes</li> </ul>

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:

	<b>Kosten für den Betrieb</b>
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– generell gering, gewisser Aufwand bei Einführung</li> <li>– laufend etwas höherer Planungs- und Koordinationsaufwand</li> </ul>
<b>Teilzeitarbeit</b>	<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>
<b>Angepasste Arbeitsorganisation</b>	<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>
<b>Familienbezogener Urlaub</b>	<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>
<b>Flexibler Arbeitsort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oft gering (z.B. Laptop und ADSL)</li> <li>– hängt von der benötigten Infrastruktur ab</li> </ul>
<b>Unterstützung bei der Kinderbetreuung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gering bei Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten</li> <li>– teurer bei allfälliger Kostenbeteiligung</li> </ul>
<b>Betriebsklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– keine notwendigen Kostenfolgen</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– je nach Massnahme von gering bis zu teurer Investition</li> </ul>

## 1.2 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 genau auf die Situation der einzelnen Mitarbeitenden abgestimmt sind.

### Eltern 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. Es kommt auch stärker auf jeden und jede einzelne an. Die Mitarbeitenden erleben so direkt die Zwänge, in denen der Betrieb steht. Das erleichtert gegenseitige Kompromisse.

Eltern 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. Die praktikable Lösung mag vom Idealen entfernt sein, Hauptsache sie ist der bestmögliche Kompromiss, der die Interessen beider Seiten ausgewogen berücksichtigt.

---

«Ich würde einfach beginnen und ausprobieren. Ein Betrieb muss erste Erfahrungen sammeln können und dann überprüfen, was sich bewährt hat und was nicht. Wichtig ist, die Mitarbeitenden, die von Massnahmen profitieren, in die Planung einzubeziehen. Das Ganze soll sich ja an der Realität orientieren.»

*Hans Buser, Geschäftsführer der nateco, Gelterkinden*

---

### Jeder Betrieb findet eine passende Lösung

Die 25 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. Keiner dieser Betriebe hat sein Engagement für mehr Vereinbarkeit bereut.

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 profitieren.

## 1.3 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. Die Massnahmen werden noch einmal im Überblick präsentiert: In einer ersten Tabelle werden die einzelnen Massnahmen beschrieben, in der zweiten sind Nutzen, Kosten und weitere praktische Hinweise zu den Massnahmengruppen zusammengefasst. 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. Die befragten und porträtierten Firmen sind samt Kontaktpersonen und Angaben zum Betrieb aufgeführt.



## Praxisbeispiel 1: Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn

**Steckbrief:** Herstellung von Ultraschallschweissgeräten zum Verbinden von Kunststoff, 78 Beschäftigte in der Schweiz

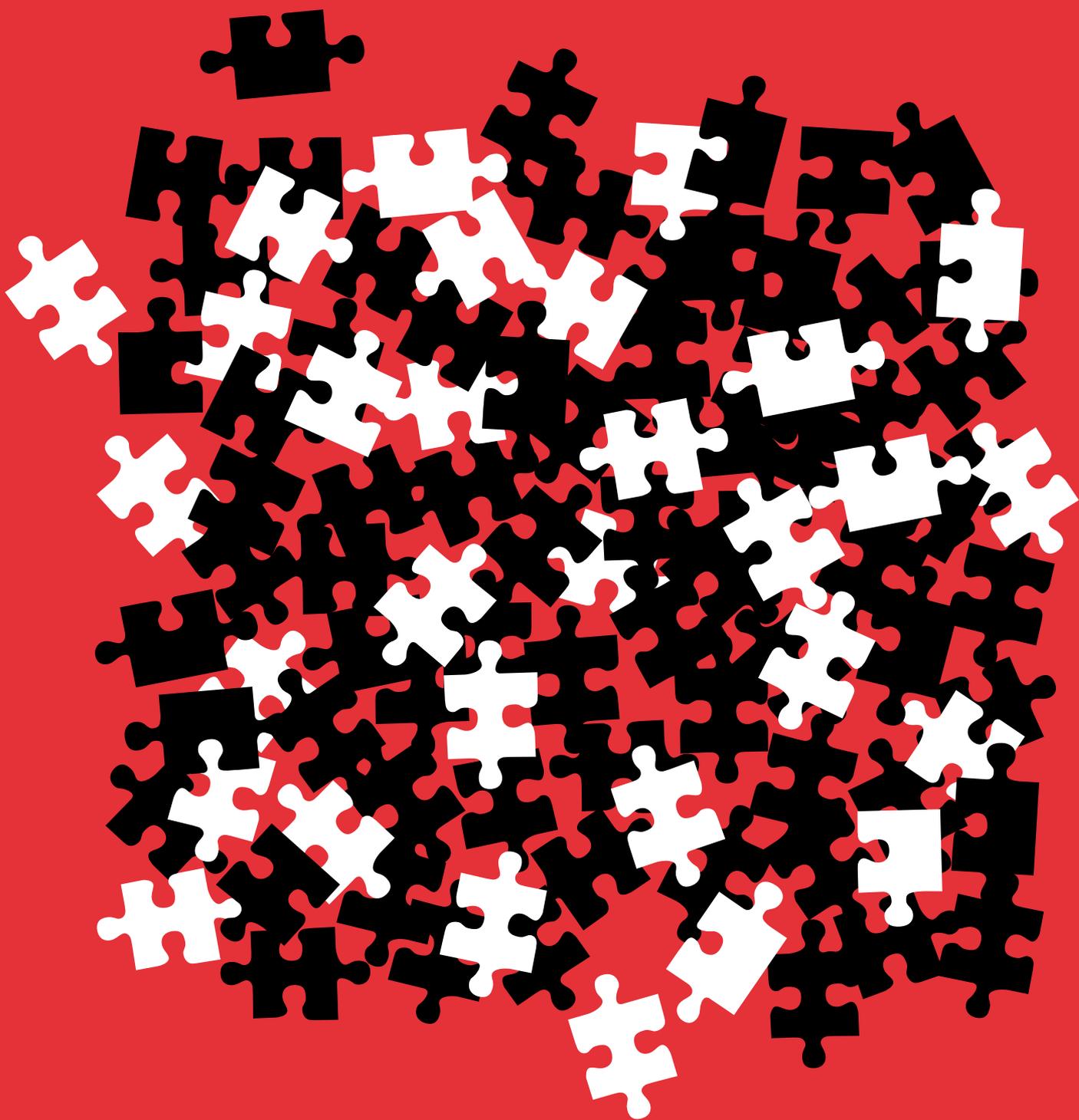
**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung

Rinco Ultrasonics bietet Gleitzeit an vor halb neun und nach halb fünf Uhr. In der mechanischen Fertigung ist es auch möglich, mit stärker verschobenen Arbeitszeiten in einer Früh- oder einer Spätschicht zu arbeiten. Das Unternehmen hat viele Teilzeitbeschäftigte und zwei Frauen im Job-Sharing am Empfang, die sich in den Ferien gegenseitig vertreten. Es gibt einen bezahlten Vaterschaftsurlaub von fünf Tagen und für Mütter wie Väter die Möglichkeit, zusätzlich unbezahlten Urlaub anzuhängen und den Beschäftigungsgrad zu reduzieren.

Doch nicht das alles unterscheidet die Firma von anderen, sondern die Überzeugung der Personalchefin Beatrix Thoma, dass es stets einen Weg gibt: «Es braucht von beiden Seiten Flexibilität, die Bereitschaft, eine Lösung zu finden. Die Kommunikation ist hier sehr wichtig. Es gibt immer einen Kompromiss. Voraussetzung ist, einander auch zuhören zu können.» Das Unternehmen wurde 2002 als familienfreundlichstes im Kanton Thurgau ausgezeichnet. Es hat das Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Personalreglement festgeschrieben. Darauf können Eltern sich beziehen, wenn sie frei brauchen, weil notfallmässig ein krankes Kind zu betreuen ist. Sie können auch ihre Einsätze wechseln und den neuen Bedürfnissen anpassen, wenn ein Wechsel vom Kindergarten in die Schule ansteht.

Nicht Selbstlosigkeit hat Rinco Ultrasonics zu dieser Haltung gebracht: «Ein Ziel war, die Mitarbeitenden an die Firma zu binden. Wir haben eine kleine Fluktuationsrate, und die Zufriedenheit ist gross», erklärt Beatrix Thoma: «Zweitens trug gerade die Auszeichnung zum Image der Firma bei. Wir wurden plötzlich bekannt in Romanshorn. Die Hoffnung ist, dass auch bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt die guten Leute den Weg zu uns finden.»





---

32% der Haushalte mit Kindern unter 15 Jahren nehmen familienergänzende Kinderbetreuung in Anspruch.

---

Das sind 224 000 Haushalte mit rund 380 000 Kindern. Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2005

# 2

## Massnahmen

2.1	Flexible Arbeitszeiten	20
2.2	Teilzeitarbeit	26
2.3	Angepasste Arbeitsorganisation	32
2.4	Familienbezogener Urlaub	37
2.5	Flexibler Arbeitsort	41
2.6	Unterstützung bei der Kinderbetreuung	44
2.7	Betriebsklima	47
2.8	Personalentwicklung	51
2.9	Was Sie sonst noch tun können	53



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

---

«Wir sollten auch aufpassen, dass wir nicht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Oft kann mit einfachen Sachen Grosses bewirkt werden. Es braucht nicht immer externe Beratung und ein riesiges Budget. Manchmal sind Kleinigkeiten viel mehr Wert und auch effizienter.»

*Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon und Chur*

---

Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem Betrieb zu verbessern, gibt es viele, Patentrezepte keine. Die Massnahmen müssen 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, was für *Nutzen* die einzelnen Massnahmen bringen und mit welchen *Kosten* zu rechnen ist. Bei konkreten Hinweisen für die *Umsetzung* werden auch Stolpersteine nicht ausgeblendet, die zu *beachten* sind.

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 Mitarbeitenden ein gewisses Mass an Freiheit und Selbstverantwortung zu geben. Durch die gewährten Freiheiten können sie die beruflichen und privaten Verpflichtungen besser unter einen Hut bringen. Dafür müssen sie im Betrieb mehr Verantwortung übernehmen. Das will gelernt sein, auch wenn klare betriebliche Vorgaben bestehen. Und es setzt Vertrauen voraus, das mit der Zeit wächst.

Was hilft, Beruf und einen Alltag mit Kindern unter einen Hut zu bringen, fördert auch die Vereinbarkeit des Erwerbsalltags mit anderen privaten Verpflichtungen. Der Partner oder die Partnerin können ernsthaft erkranken. In späteren Lebensphasen bestehen nicht selten Pflege- und Betreuungsaufgaben gegenüber anderen Familienangehörigen, die nicht notwendig 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.

## 2.1 Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind eine Grundvoraussetzung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ganz unabhängig vom Erwerbsspensum. 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, Zahnarzttermine, kurzfristiges Ausfallen der Schule etc. Die betriebliche Praxis zeigt, dass flexible Arbeitszeiten eine der effektivsten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit sind.

### Vorteile für den Betrieb

Den Betrieben ermöglicht die Flexibilität, 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.

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 länger, was die Kosten für Personalrekrutierung und Einarbeitung reduziert.

### Kosten für den Betrieb

Die Kosten flexibler zeitlicher Abmachungen sind gerade für überschaubare kleinere Betriebe gering. 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 in etwa gleich qualifiziert sind und 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 For-

men 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.

- ▶ *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. **Zu beachten**
- ▶ *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 umgekehrt 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's 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 mit Geld bezahlt 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 sein Stundenplan ändert. Vereinbarungen müssen darum in einem gewissen Rhythmus (halbjährlich oder jährlich) wieder angepasst werden können.
- ▶ *Gerechtigkeitsgefühle:* 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. Es gibt viele weitere massgeschneiderte Lösungen. Vor allem in kleinen Betrieben kann die Arbeitszeit oft ohne grossen Aufwand an die Situation der einzelnen Mitarbeitenden angepasst werden.

---

«Ich bin der Überzeugung, dass flexible Arbeitszeiten in unserem Betrieb und damit sicher auch in vergleichbaren Betrieben keine Kosten verursachen. Es braucht einfach den Mut, es zu machen.»

*Agnes Bettschen, Mitglied der Geschäftsleitung der Auto Bettschen AG, Thun*

---

vgl. Musterreglement Gleitende Arbeitszeit, 4.5 Arbeitsmaterialien, Seite 85

### 2.1.1 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.

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. 4.4 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 81

### 2.1.2 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 Teilzeit-angestellten möglich. Die Erwerbsarbeit lässt sich so ungleich auf einzelne Monate und Wochen verteilen. Das verschafft Beschäftigten mit Kindern grössere Freiheiten als Gleitzeit. Sie können sich zum Beispiel an die Schulferien anpassen. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass die Belastungsspitzen ebenfalls familienverträglich ausgestaltet sind.

## 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 aufgebeten 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.

### 2.1.3 Kurzabwesenheiten

Das Recht, zwischendurch für eine oder ein paar Stunden 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.

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.

**Umsetzung**

### 2.1.4 Freitage

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

vgl. 4.4 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 81

Oft wäre es für Beschäftigte mit familiären Pflichten hilfreich, auch bei anderen familiären Verpflichtungen einen Freitag einziehen zu dürfen: bei Krankheit des Partners oder der Partnerin, für die Begleitung zum ersten Kindertag, bei schlaflosen Nächten wegen zahnenden Babies 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, die in grossen und kleinen Notsituationen zur Verfügung stehen.

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

### 2.1.5 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, ihnen vertraglich das Recht zu geben, dass sie die Arbeitszeit während der Schulferienzeit reduzieren. 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.

### 2.1.6 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 werden. Es bleibt Zeit, das Essen zu kochen oder 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 Abendschichten, die attraktiv sein können, wenn kleine Kinder am Morgen zu Hause sind. Beliebt sind oft auch Halbtagesgeschichten 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 Besetzungsstärke erreicht und gegen Ende des Tages die Betriebsbereitschaft gestaffelt auslaufen lässt.



## Praxisbeispiel 2: Affolter Holding SA, Malleray

**Steckbrief:** Familienunternehmen in dritter Generation, entwickelt und produziert elektronische und mechanische Maschinenkomponenten sowie mikromechanische Geräte, 120 Beschäftigte

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit

Am Anfang waren es Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt, die Affolter dazu brachten, freie Nachmittage anzubieten, um Arbeiterinnen für die Werkstatt zu gewinnen. Inzwischen gibt es im Unternehmen 30 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Die meisten, die Teilzeit erwerbstätig sind, haben einen oder zwei Nachmittage frei. Alle aber nutzen die Gleitzeit. Blockzeiten gibt es nur von halb neun bis elf und von zwei bis vier Uhr. Auch ein Kadermann geht jeweils um elf Uhr, um daheim zu kochen. Es ist zudem möglich, in Zeiten mit viel Arbeit einen Positivsaldo anzuhäufen und dann zu kompensieren, wenn die Zeit für die Familie gebraucht wird. Über eine gewisse Zeit darf auch ein Negativsaldo bestehen bleiben.

«Die Leute müssen Zeit finden, ihre Familienpflichten zu erledigen. Und bei uns finden sie diese Zeit recht einfach. Da finden wir immer ein Arrangement», erklärt Personalchef Nicolas Curty. «Solange wir den Dialog führen, verstehen wir die Probleme der Leute. Wenn ich sofort Nein sage, ist die Person frustriert. Und eine frustrierte Person ist weniger produktiv, weniger motiviert, also weniger rentabel.» Inzwischen gehören familienverträgliche Arbeitszeiten zur Identität des Unternehmens. Nicolas Curty musste allerdings auch lernen, Grenzen zu setzen. Zu viele Sonderwünsche machten das System zu kompliziert und führten in der Belegschaft zu Konflikten. Jetzt sind die Regeln für alle gleich.

Ob das Entgegenkommen sich lohnt, hat das Unternehmen nie berechnet. Es geht aber davon aus, dass es sich lohnt: Die Kosten sind vor allem administrativer Art, fallen in der Planung an. Und die Leute müssen sich besser absprechen. Der Nutzen liegt zum Beispiel darin, dass es kaum Absenzen gibt. Auch bei der Personalsuche muss die Firma kaum je ein Inserat schalten, weil die Leute von selber kommen.

## 2.2 Teilzeitarbeit

Auch die Reduktion des Arbeitspensums ist eine wirksame Massnahme, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. In der Ausgestaltung gibt es verschiedenste Möglichkeiten. Derzeit sind es vor allem Mütter, die über Teilzeitarbeit Familie und Beruf unter einen Hut bringen. Entsprechend ist diese Arbeitsform vor allem in typischen Frauenberufen verbreitet. Sie hat aber Potenzial weit darüber hinaus. Gemäss einer Befragung des Bundesamts für Statistik wünschen sich auch junge Männer vermehrt, einen Teil der Kinderbetreuung und der Hausarbeit selbst zu übernehmen. Da könnten Teilzeitangebote auf dem Arbeitsmarkt künftig ein Konkurrenzvorteil sein.

Teilzeitarbeit ist längst nicht mehr auf Hilfsfunktionen beschränkt. Sie hat in den letzten Jahren im Gegenteil vor allem unter den gut Qualifizierten zugelegt. Zunehmend wird Teilzeitarbeit auch in Kaderfunktionen und Führungspositionen praktiziert, was meist 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 den Betrieb

Für alle Unternehmen ist es wichtig, dass sie möglichst viel 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 dem Betrieb erhalten. Zudem sind Teilzeitangebote eine Möglichkeit, besonders umworbene Personen zu rekrutieren. In verschiedenen Branchen ist Teilzeit schlicht unerlässlich, um überhaupt gute Mitarbeitende zu finden.

Weiter bringen Frauen und Männer mit Erfahrung im Familienmanagement typischerweise Fähigkeiten mit, die auch dem Betrieb nützen: Flexibilität, Belastbarkeit, 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 für den Betrieb

Im Alltag ist mit einem leicht erhöhten Koordinationsaufwand zu rechnen. Je grösser der Anteil kleiner Splitterpensum ist, desto grösser wird dieser Aufwand. Meist 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 Infrastruktur-

kosten 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.

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 moderne 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?

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.

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 muss 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.

## Umsetzung

vgl. Toolbox Teilzeit, 4.5 Arbeitsmaterialien, Seite 87, sowie Buch Baillod (2002), 4.8 Literatur, Seite 108

vgl. 4.4 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 81

## Zu beachten

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

---

«Wegen der eher tiefen Löhne in unserer Branche war es schon die Idee, einen zusätzlich Anreiz zu schaffen. Es war uns auch wichtig, nebst dem beruflichen Engagement genügend Freiraum zu schaffen und die Lebensqualität zu steigern. Verkauf ist zudem eine Knochenarbeit. Schon darum kann Teilzeit nur von Nutzen sein.»

*Monika Faist, Mitinhaberin der All Ways Reisen GmbH, Zürich*

---

### 2.2.1 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.

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 Elemente 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.

### 2.2.2 Unkomplizierte Veränderung des Beschäftigungsgrades

Ganz generell ist es für Beschäftigte mit Familienpflichten dienlich, wenn sie je nach Lebensphase im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten unkompliziert das Erwerbspensum senken und wieder erhöhen können. Viele Betriebe versehen die grundsätzliche Wahlmöglichkeit mit einer Bandbreite. Für eine gewisse Funktion mit Verantwortung und Kundenkontakt 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.

---

«Beim Schreiben von Offerten und der Auftragsterminierung ist Teilzeitarbeit selten ein Problem. Wenn in einem normalen Betrieb ein Chef hundert Prozent arbeitet, ist der auch nicht zu hundert Prozent auf einer Baustelle, sondern hat mehrere Aufträge an verschiedenen Orten.»

*Daniel Oberhänsli, Genossenschaft Handwerkskollektiv, Zürich*

---

### 2.2.3 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 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.

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 der zweiten Job-Sharing-Person muss geregelt sein. Das gleiche gilt für das Fortbestehen einer Gruppe beim Ausscheiden eines Gruppenmitglied.

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

#### Umsetzung

vgl. Mustervereinbarung Job-Sharing, 4.5 Arbeitsmaterialien, Seite 95

**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 Kundschaftspflege. 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), 4.8 Literatur,  
Seite 108



## Praxisbeispiel 3: Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee

**Steckbrief:** Zahntechnisches Labor mit 18 Beschäftigten

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung

Am Anfang stand Geschäftsleiter Stephan Fellmanns eigener Freiheitsdrang, wenn draussen schönes Wetter war und die Arbeit gerade nicht drängte: «Wenn in einem Kleinbetrieb der Chef von morgens um sechs Uhr bis abends um acht Uhr arbeitet und die Mitarbeitenden nachmittags schon nach Hause gehen, dann macht das dem Chef überhaupt keinen Spass.» Am Anfang standen aber auch gute eingearbeitete Leute, die nach der Geburt von Kindern auf Teilzeit wechseln wollten. Die sind bis heute wichtige Stützen im Betrieb. Denn Stephan Fellmann hat versucht, die Organisation seines Labors beiden Bedürfnissen anzupassen: «Das macht doch einen Kleinbetrieb aus. Es kann eine Lösung gefunden werden, die für alle stimmt. Das Schwierigste ist, dass beide über ihren Schatten springen müssen, sowohl der Chef als auch die Mitarbeitenden.»

Teilzeiterwerbstätige arbeiten mit einer anderen Energie, hat er festgestellt. Und sie können bei Spitzenbelastungen besser zwischendurch das Pensum erhöhen. «Umgekehrt ist mal ein Kind krank. Dann finden wir auch eine Lösung.» Wichtig ist Stephan Fellmann zu schauen, wie es dem oder der anderen geht. In einem zahntechnischen Labor sind sehr kurzfristige Aufträge die Regel. Die Aufgaben verteilt der Geschäftsleiter. Vieles überlässt er anschliessend aber der Selbstorganisation untereinander. Das geht, weil die Regeln transparent sind. Inzwischen ist das Unternehmen zu einem Jahresarbeitszeitmodell übergegangen. Dafür wird gestempelt, damit hinter der optimalen Freiheit auch eine berechenbare Gerechtigkeit steht.

## 2.3 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 Informationsfluss, eine gezielte Einsatzplanung sowie die Sicherstellung der Stellvertretung. Eine angepasste Arbeitsorganisationsform ist auch das Job-Sharing.

vgl. 2.2.3 Job-Sharing, Seite 29

### Vorteile für den Betrieb

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 für den Betrieb

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.

### 2.3.1 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 selber. In einer ersten Zeit kann mehr Begleitung nötig sein. Sind die Spielregeln jedoch einmal ausgehandelt und die Vorteile gegenseitigen Entgegenkommens erkannt, funktioniert Teamarbeit allmählich reibungsloser.

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 grösser sein, wenn alle Familie haben. Wenn das Team jedoch 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.

**Zu beachten**

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.

### 2.3.2 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.

### 2.3.3 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.

---

«Wir führen eine offene und klare Kommunikation mit den Mitarbeitenden: Was kann ich anbieten? Und was erwarte ich von ihrer Seite? Besser am Anfang klare Bedingungen und Anforderungen formulieren und auch im Vertrag festhalten, als dann mit Missverständnissen kämpfen.»

*Albin Gisler, Inhaber des Fachgeschäfts für Werkzeuge, Eisenwaren und Haushalt Gisler AG, Hochdorf*

---

### 2.3.4 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. So kann jemand, der beispielsweise aufgrund seines Kindes vorübergehend zu wenig Schlaf kommt, in Ausnahmefällen Arbeiten übernehmen, die nicht höchste Konzentration erfordern. 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.

### 2.3.5 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.

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.

**Zu beachten**

---

«Für Leute mit Familie ist es extrem wichtig, dass wir vorausplanen. Das wichtigste Instrument ist der Serviceplan, den hat meine Frau eingeführt. Die Aushilfen werden möglichst weit voraus angeschrieben und orientiert, an welchen Daten sie Einsatz leisten können. Sie füllen aus, wann es ihnen geht und wann nicht. Dann bereinigen wir den Einsatzplan.»

*Beat Basler, Wirt des Landgasthofs Bären, Ersigen*

---



## Praxisbeispiel 4: Ecoservices SA, Carouge

**Steckbrief:** Ingenieurbüro für Bauberatung in Sicherheits- und Umweltfragen,  
19 Beschäftigte

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation,  
familienbezogener Urlaub, flexibler Arbeitsort

In der Baubranche ist ein Unternehmen, das die maximale Arbeitszeit bei 80 Prozent festlegt und Überstunden im Prinzip verbietet, nicht gerade üblich. Bei Ecoservices ist diese Regel entstanden, weil die beiden Gründer werdende Väter waren, die sich auch um ihre Kinder kümmern wollten. Die Regel ist geblieben, als sie die Kleinkinderphase längst hinter sich hatten, auch das Verständnis für Vereinbarkeitsprobleme. Die familienverträgliche Linie scheint trotz der entsprechenden Lohneinbusse bislang für alle aufzugehen. «Die Motivation ist besser, es gibt weniger Absenzen und keine Leerzeiten. Die Leute arbeiten konzentriert», erklärt Carole Z'Graggen Linser, die als Partnerin am Unternehmen beteiligt ist.

Voraussetzung für die Teilzeitarbeit war eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Denn eine Baustelle geht jeden Tag weiter. Die beteiligten Ingenieure und Ingenieurinnen müssen die ganze Woche disponibel sein. «Wichtig ist, dass wir uns im Büro gut organisieren. Es gibt immer zwei Personen, die über ein Mandat Bescheid wissen, damit immer jemand da ist, der oder die der Kundschaft Antwort geben kann», meint Carole Z'Graggen Linser. In der Energie, die gebraucht wurde, um die Arbeit so zu organisieren, sieht sie den Hauptkostenpunkt besserer Vereinbarkeit bei Ecoservices. Dass es zwischen den beiden am Projekt Beteiligten laufend mehr Kommunikation braucht, kostet ebenfalls, hat aber auch Vorteile. Die Stellvertretung ist bereits gesichert, wenn jemand ausfällt oder in die Ferien will.

## 2.4 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 Neuankömmling nehmen möchten. Sie schätzen sehr, 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.

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.

### Vorteile für den Betrieb

Der obligatorische Mutterschaftsurlaub wird über die Erwerbsersatzordnung finanziert, beschert dem einzelnen Betrieb also keine Zusatzkosten. Der 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.

### Kosten für den Betrieb

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. Es empfiehlt sich, dies auch bei werdenden Vätern so zu halten. 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), 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 Abredeversicherung. Die Details sind am besten mit Versicherungsspezialisten zu klären.

vgl. 4.4 Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen, Seite 81

### Zu beachten

Vorstellung und Realität von der Aufteilung und Organisation der Pflege-, Betreuungs- und Hausarbeit können bei jungen Paaren mitunter ziemlich weit auseinander klaffen. Auch fehlen in der Regel 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 Neuerungen werden verpasst. Solche Schwierigkeiten lassen sich zwar mit einem unbezahlten, aber befristeten Elternurlaub meist vermeiden, da der Unterbruch oft kürzer und die Rückkehr bereits fest vereinbart ist. Dennoch ist auch hier das Kontakthalten wichtig.

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.

---

**«Im Verlauf der Jahre kamen in diesem Unternehmen viele Kinder auf die Welt. Und alle Mitarbeitenden kamen nach einem Elternurlaub zurück und arbeiteten hier weiter. Wir sorgten dafür, dass sie mit einem passenden Pensum wieder einsteigen konnten. Lange Zeit hatte ich als einzige ein Vollzeitpensum.»**

*Barbara Bühler, Geschäftsleiterin der Münstergass-Buchhandlung AG, Bern*

---

### 2.4.1 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.

### 2.4.2 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 und auch einmal Hand für einen längeren bezahlten oder unbezahlten Urlaub zu bieten. 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.

### 2.4.3 Kontakt halten

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

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.

**Umsetzung**

#### 2.4.4 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.

## 2.5 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 Auftraggebenden oder Kolleginnen und Kollegen sicherzustellen, um Teilzeitarbeitenden verantwortungsvollere Aufgaben übertragen zu können. Die Möglichkeiten für Arbeit an einem anderen Ort sind jedoch von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Generell kann die Flexibilität des Arbeitsortes eine geeignete Massnahme für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein.

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 im Zeitalter von Laptop und ADSL viele Arbeiten am Computer.

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 bewusstere 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.

Was ein Betrieb an den Arbeitsplatz zu Hause oder die Ausstattung für die Arbeit unterwegs zahlt, hängt stark 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. Zudem kann der Grad der finanziellen Mitbeteiligung durch die Mitarbeitenden ausgehandelt werden – insbesondere dann, wenn die Infrastruktur auch zu privaten Zwecken genutzt werden kann.

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, Schreibarbeiten, Auftragsadministration und -buchhaltung) gebündelt ausserhalb erledigt werden.

In vielen Fällen ist es notwendig, einen Arbeitsplatz zu Hause computertechnisch an den Betrieb anzubinden. Dazu müssen die technischen Voraussetzungen mit den entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten geschaffen werden.

Für regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause oder unterwegs sind klare Absprachen zu Erreichbarkeit (kein 24-Stunden-Service), zu fixen Anwesenheiten im Betrieb, zur Anschaf-

### Vorteile für den Betrieb

### Kosten für den Betrieb

### Umsetzung

vgl. Leitfaden: Telearbeit – Voraussetzungen und Bestimmungen, S. 99

fung und Finanzierung der erforderlichen Infrastruktur sowie zur den Modalitäten der Abrechnung nötig.

### Zu beachten

Vertrauen ist bei allen Formen der Arbeit von ausserhalb eine Grundvoraussetzung, da die Arbeitszeit nicht mehr kontrolliert werden kann, sondern höchstens das Arbeitsergebnis. 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.

Eine weitere Gefahr ist die Entkoppelung vom Betrieb. 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 begrenzt (z.B. für einige Monate) sein.

#### 2.5.1 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 unter 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.

#### 2.5.2 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, Bürocomputer, ADSL-Anschluss) auszuhandeln. Idealerweise ist der Arbeitsplatz von der übrigen Wohnung räumlich abtrennbar. Statt zu Hause kann der Auswärtsarbeitsplatz auch in einem «Satellitenbüro» in der Wohnumgebung eingerichtet werden.

#### 2.5.3 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 das Bearbeiten der elektronischen Post oder das 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.

#### 2.5.4 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 vorbeischauen muss. Die Arbeitsplanung erfolgt dann entweder fortlaufend mit Hilfe moderner 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.



## Praxisbeispiel 5: Metron AG, Brugg

**Steckbrief:** Dienstleistungsunternehmen für Architektur, Raumentwicklung, Verkehr, Landschaft und Umwelt. 120 Beschäftigte

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung, flexibler Arbeitsort, Unterstützung bei Kinderbetreuung

Die Metron ist auch mit über 120 Mitarbeitenden ein Betrieb mit weitgehender Mitbestimmung geblieben. Die familienverträglichen Arbeitsbedingungen wurden gemeinsam von den Mitarbeitenden und dem Verwaltungsrat erarbeitet und eingeführt. Die Regelungen sind in der Personalordnung verankert und Teil der Unternehmenskultur. Teilzeitarbeit ist auch in der Geschäftsleitung eine Selbstverständlichkeit. Das hat insbesondere Frauen den Aufstieg erleichtert, ist Esther Arnet überzeugt, die selber als Mitglied der Geschäftsleitung Holding zu 75 Prozent angestellt ist.

Auch die Lage der Arbeitszeiten ist flexibel. Blockzeiten gibt es keine, die Arbeitsstunden müssen auf dem jeweiligen Projekt deklariert werden. Die Mitarbeitenden haben zudem nach Absprache mit der Geschäftsleitung die Möglichkeit, mit Remote Access auch zu Hause zu arbeiten. Diese Flexibilität bedingt eine disziplinierte Arbeits- und Organisationstechnik und hohe Selbstverantwortung. «Höchste Priorität haben gute Produkte, professionelle Auftragsabwicklung und die Kundenzufriedenheit», so Esther Arnet.

Zur Unternehmenspolitik gehören auch erweiterte Sozialleistungen wie überobligatorische Leistungen bei Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub, Sonderzulagen für Alleinerziehende und die Möglichkeit für Kinder, am Mittagstisch mitzuessen. Das Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sieht Esther Arnet als Konkurrenzvorteil: «Hervorragende Fachleute kommen zu uns und bleiben bei uns.»

## 2.6 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 heute können viele Paare ihre Wünsche diesbezüglich nicht verwirklichen. Unternehmen kommen gerade Männern oft nicht entgegen, wenn sie das Pensum reduzieren möchten. Grosseltern und Nachbarschaftsnetze übernehmen viel, aber wenn der Betreuungsbedarf regelmässig über einem Tag pro Woche liegt, sind sie meist überfordert. Und eine gute, aber bezahlbare Kinderbetreuungslösung bei einer Tagesfamilie oder in einer Krippe zu finden, ist oft nicht einfach. Auch an den Schulen fehlen vielerorts Betreuungsinfrastrukturen.

Hier kann ein Betrieb seine Unterstützung anbieten. Wichtig ist, dass er die Wahlfreiheit respektiert und nach Möglichkeiten suchen hilft, welche die elterlichen Anliegen berücksichtigt. 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 weiterzuhelfen.

### Vorteile für den Betrieb

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 für den Betrieb

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 Pensum 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 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, 4.6 Service und Beratung, Seite 102

### Zu beachten

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

---

«Wir zahlen dem Mittagstisch unserer Gemeinde jährlich einen Beitrag, damit die Kinder an einem betreuten Ort essen können. Wenn Kinder unserer Mitarbeitenden diesen Mittagstisch nutzen möchten, dann stehen dort die Türen offen.»

*Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon und Chur*

---

### 2.6.1 Regelmässige familienergänzende Kinderbetreuung

Ein Betrieb kann sich je nach den lokalen Gegebenheiten in diesem Feld unterschiedlich stark und mit kleinen oder grösseren Kostenfolgen 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, 4.6 Service und Beratung, Seite 102

### 2.6.2 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. Der Hort ist während den Sommerferien geschlossen. Ein wichtiger Kundenschaftstermin fällt auf einen Tag, an dem jemand eigentlich zu den Kindern schauen müsste.

Für solche Ausnahmesituationen ist es hilfreich, wenn der Betrieb mögliche Notszenarien kennt. So existieren Institutionen, die Notbetreuung im Krankheitsfall vermitteln. Vielleicht gibt's in der Gemeinde selbst einen Tageselternverein, einen Kinderhütendienst oder eine Babysittingbörse, die weiterhelfen können. Auch gewisse Kindertagesstätten bieten die Möglichkeit an, dass Plätze für Notsituationen «gebucht» werden können. Der Betrieb kann solche Initiativen finanziell unterstützen, manchmal reichen für schnelle Lösungen jedoch auch schon das Wissen über die Möglichkeiten und die vorhandenen Kontakte.

vgl. Adressen, 4.6 Service und Beratung, Seite 103

Ein anderer Ansatz besteht darin, im Betrieb ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer (abgeschotterter 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.

### **2.6.3 Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde**

In vielen Gemeinden ist die Kinderbetreuungsinfrastruktur wenig ausgebaut. Es ist nicht nur für die Mitarbeitenden eines Betrieb 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 finanzielle Unterstützung privater oder öffentlicher Initiativen geschehen.

## 2.7 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 Respekt 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 für den Betrieb**

Einen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigenden Betriebsalltag zu leben, kostet praktisch nichts.

**Kosten für den Betrieb**

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. Dies kann beispielsweise durch ein Familienfest gefördert werden, zu dem die Belegschaft samt Angehörigen eingeladen wird.

**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 die Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können. Berufs- und Karrierewünsche 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 offene Kommunikation voraus.

**Zu beachten**

---

«Grundsätzlich haben wir keine patentierten Lösungen. Aber alle im Betrieb wissen, dass sie mit einem Anliegen vorbeikommen können, und wir schauen das gemeinsam an und suchen individuelle Lösungen.»  
*Agnes Bettschen, Mitglied der Geschäftsleitung der Auto Bettschen AG, Thun*

---

---

«Bei uns hat Familienfreundlichkeit eine lange Tradition. Schon das zeigt, dass sie sich bewährt hat. Das ist keine Ideologie, das ist heute schlicht Teil des Alltags.»

*Hans Buser, Geschäftsführer der nateco, Gelterkinden*

---

### 2.7.1 Selbstverständliche 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 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. Ein Test für die Vereinbarkeit sind Notsituationen. Wenn auch dann die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit familiären Pflichten respektiert bleiben, ist die Situation im Betrieb für Eltern wirklich verlässlich.

### 2.7.2 Teilzeitarbeitende für voll nehmen

Väter oder Mütter, die Teilzeit arbeiten, werden oft 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.

### 2.7.3 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 Mitarbeitenden übernehmen gerne ein Stück Verantwortung und erwerben dafür den Spielraum, sich freier zu organisieren. Vertrauen und Hilfestellung, wo sie nötig ist, steigern das Engagement und Entgegenkommen von Beschäftigten, weil sie mit etwas mehr Verantwortung auch besser Einblick in die Notwendigkeiten des Betriebs haben.

### 2.7.4 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.

### 2.7.5 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. Die Kosten für die Erarbeitung sind äusserst unterschiedlich. Sie hängen stark vom gewählten Vorgehen ab.

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.

**Umsetzung**

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.

**Zu beachten**



## Praxisbeispiel 6: Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno

**Steckbrief:** Tiefbauingenieurbüro mit 26 Beschäftigten

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation

Vielleicht habe ihn geprägt, dass er drei Töchter habe, sagt Geschäftsinhaber Gianfranco Sciarini. «Ich hatte nie Probleme damit, dass Frauen und Männer gleich sind.» Er möchte, dass eine der Töchter einmal das Geschäft übernimmt, aber derzeit hat die Ingenieurin unter ihnen gerade das zweite Kind bekommen und will mehr Mutter sein. Sie kommt im Moment nur, wenn der Vater sie braucht.

Niemand soll ihm Reglemente schreiben und Leitbilder zur besseren Vereinbarkeit. «Ich suche die Lösung dann, wenn das Problem da ist, und probiere, ein der Situation angepasstes Arrangement zu finden. Wege gibt es immer. Ich will da nicht den Chef markieren. Ich versuche, ein wenig ein Vater oder ein Freund zu sein. Das ist etwas meine Lebensphilosophie. Und der Erfolg hat mir bisher recht gegeben.» Gianfranco Sciarinis Überlegung ist einfach: Wenn alle zufrieden sind, zahlt sich das aus. Die Arbeit ist gut gemacht. Das ermöglicht, die Qualität hoch zu halten. Das wiederum festigt den Ruf und lässt die Kundschaft mit profitieren.

Letztlich organisieren alle ihre Arbeitszeiten ein wenig, wie sie wollen. Einmal haben alle gemeinsam diskutiert, dass sie den Freitagnachmittag gern frei hätten. Seither endet die Arbeitswoche offiziell am Freitagmittag. Die Stunden wurden einfach anders gelegt. Aber wer will, kann auch dann arbeiten. Die Teilzeitsekretärin und die Schwägerin zum Beispiel passen die Präsenzzeiten dem Schulstundenplan an. Einem Mitarbeiter, der die Kinder teilweise selber betreuen wollte, hat der Betrieb einen Computer für zu Hause gekauft. Er erledigt jetzt dort einen Teil seines Pensums am Abend. Das setzt Vertrauen voraus, aber bis jetzt ist es noch nie missbraucht worden.

## 2.8 Personalentwicklung

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.

### Vorteile für den Betrieb

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.

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.

### Kosten für den Betrieb

---

«Bei einem passenden Thema schicke ich alle Mitarbeitenden an Weiterbildungen, die im entsprechenden Bereich tätig sind, Teilzeitarbeitende eingeschlossen. Ich mache da keinen Unterschied, Teilzeitbeschäftigte bringen ja die gleich gute Leistung wie Vollzeitangestellte.»

*Albin Gisler, Inhaber des Fachgeschäfts für Werkzeuge, Eisenwaren und Haushalt Gisler AG, Hochdorf*

---

### **2.8.1 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 gehören auch eine möglichst frühzeitige Bekanntgabe.

### **2.8.2 Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen**

Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte sollten bei Weiterbildungsmassnahmen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit ist etwa, für alle die gleiche Anzahl Weiterbildungstage pro Jahr vorzusehen. Auch Beschäftigte in einem verlängerten Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub sind zur Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen einzuladen.

Die gleich 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 zeitintensiven Betreuungspflichten sind oft sehr begrenzt. In die Zukunft gedacht lohnt es sich, bei allen Mitarbeitenden die Qualifikationen weiterzuentwickeln.

### **2.8.3 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.

## 2.9 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 finanziell oder ideell unterstützt.
- ▶ Der Betrieb stellt eine Ferienwohnung für die Mitarbeitenden zur Verfügung. Das Familienbudget wird entlastet. Um davon profitieren zu können, müssen die Ferien jedoch untereinander abgesprochen werden.
- ▶ 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.

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

**Vorteile für den Betrieb**

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

**Kosten für den Betrieb**

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 Betriebes 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**

---

«Wir sind zu klein, um eine Kinderkrippe aufzubauen. Wenn aber ein oder zwei Kinder zweimal pro Woche mitessen, das kostet uns nicht viel.»

*Beat Basler, Wirt des Landgasthofs Bären, Ersigen*

---



## Praxisbeispiel 7: Hôtel Bel-Air, Praz-Vully

---

**Steckbrief:** Hotel, Restaurant und Weinkellerei. Familienbetrieb mit 35 Beschäftigten  
**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, familienbezogener Urlaub, Unterstützung bei Kinderbetreuung

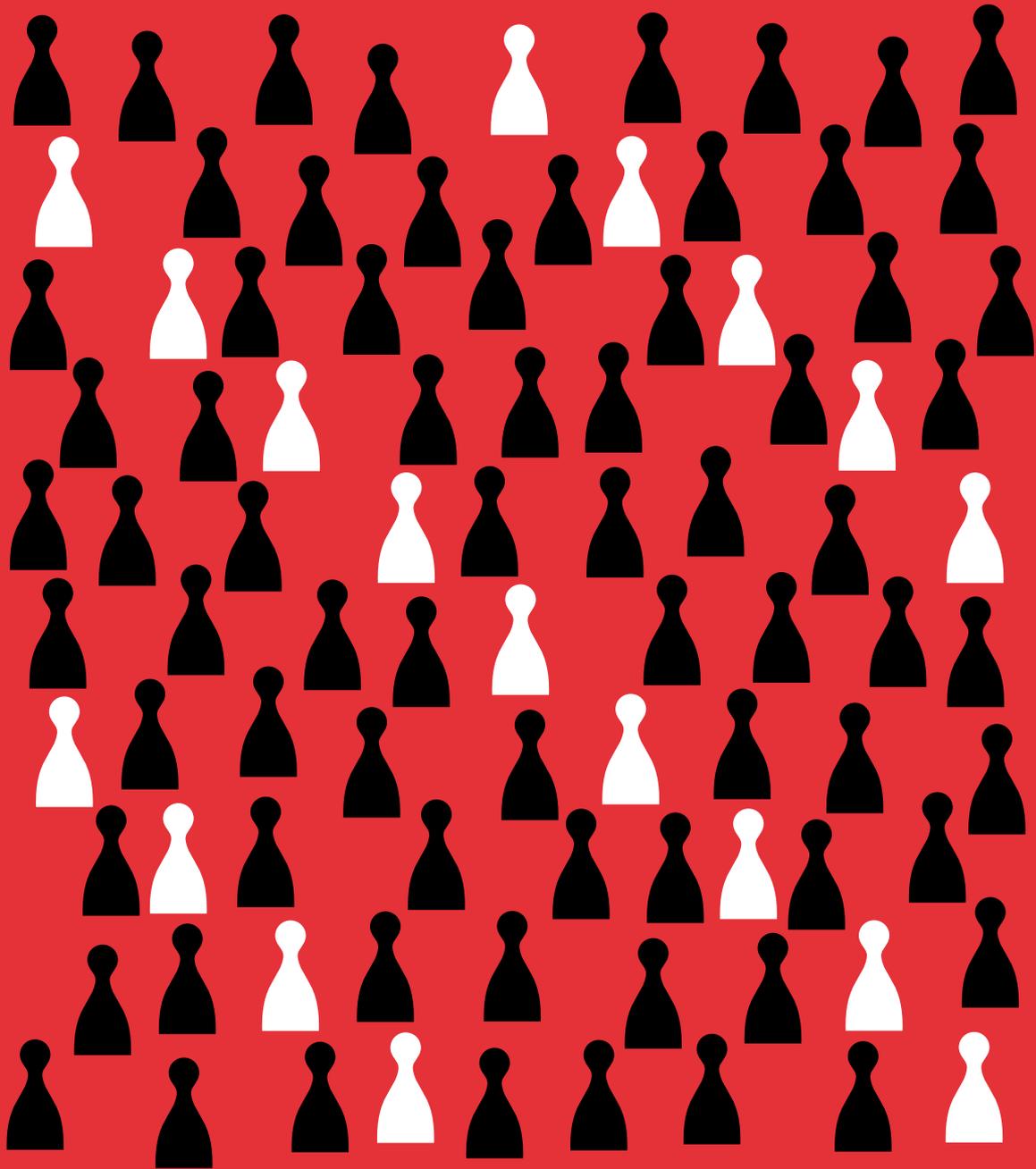
---

«Wir kennen keine formellen Massnahmen», bekennt der Patron Roland Chevret: «Wir haben einen Fall nach dem anderen genommen, so wie er sich stellte.» Ihm ist bewusst, dass die Arbeitszeiten im Gastgewerbe das Familienleben erschweren. Deshalb achtet er wenigstens im Rahmen des Möglichen darauf, die Vereinbarkeit zu erleichtern, zum Beispiel die Freitage dann zu geben, wenn auch die Kinder frei haben.

Das Hôtel Bel-Air hatte zeitweise einen Hütedienst für die Kinder der Mitarbeitenden eingerichtet. Die Mahlzeiten konnten sie mit den Eltern gemeinsam einnehmen, und in der langen Mittagspause stand der hauseigene Strand zur Verfügung. Das fiel wieder weg, als die Nachfrage nicht mehr da war. Schon fünf Mitarbeiterinnen haben Kinder bekommen. Der Kontakt bleibt im Mutterschaftsurlaub erhalten. Wer weiterarbeiten will, kann das in der gleichen Funktion tun wie zuvor. Roland Chevret: «Dann ist es eine Diskussion zwischen ihr und mir, wie wir Arbeitszeit und Arbeitspensum organisieren. Ich denke, es ist ein Nutzen für das Unternehmen, wenn die Person, die hier arbeitet, ein zufriedenes Familienleben hat. Wir gewinnen alle. Es überträgt sich auf die Arbeit, wie es der Familie geht.»

Als Nutzen sieht er, dass die Mitarbeitenden gerne und überwiegend schon seit vielen Jahren da sind. Von Kosten will er nichts wissen: «Es ist ein Geben und Nehmen. Das bringt nicht wirklich Kosten.»





---

**Jede fünfte Führungskraft arbeitet Teilzeit.**

Das sind 245 000 Personen. Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2006

# 3

## Ja, aber ...

3.1	Fixe Öffnungs- und Servicezeiten sind einzuhalten . . . . .	58
3.2	Teure Maschinen oder Infrastruktur müssen ausgelastet werden . . . . .	60
3.3	Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit sind notwendig . . . . .	62
3.4	Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden ist unabdingbar . . . . .	64
3.5	Eine Stellvertretung ist schwierig . . . . .	65
3.6	Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark . . . . .	66
3.7	Kurzfristiges Umdisponieren muss möglich sein . . . . .	68
3.8	Der Betrieb ist zu klein . . . . .	69
3.9	In unserer Branche ist das nicht möglich . . . . .	70
3.10	Bei uns besteht gar kein Bedarf . . . . .	72



# 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.

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.

## 3.1 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. 2.1 Flexible Arbeitszeiten, Seite 20

### 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. 2.2 Teilzeitarbeit, Seite 26

### 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. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

### 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 Familienpflichten 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: Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon

**Steckbrief:** Grossgarage im Nutzfahrzeugbereich mit 63 Beschäftigten und 45 Arbeitszeitmodellen

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Personalentwicklung, Unterstützung bei Kinderbetreuung

Die Stärke der Thomann AG ist ihre Flexibilität gegenüber der Kundschaft. Der Reparaturdienst ist 365 Tage im Jahr à 24 Stunden erreichbar. «Mit dem steht und fällt der Gewinn des Unternehmens. In einem Normalbetrieb aber wäre das gar nicht möglich», erklärt Geschäftsleiter Luzi Thomann. «Wir brauchen flexible Leute. Das ist der Grund, warum wir im Gegenzug so aktiv sind bei Themen wie Familienfreundlichkeit.» Diese ist im Qualitätsmanagement verankert und in jedem Anstellungsgespräch ein Argument.

Teilzeitangebote und flexible Arbeitszeit, wie sie hier bestehen, sind in der Branche noch selten. Sie werden auch von Männern wahrgenommen. Der Chefbuchhalter arbeitet 50 Prozent, der stellvertretende Betriebsleiter 100 Prozent in vier Tagen, weil er am fünften Tag die Kinder übernimmt. Die Herausforderung sieht Luzi Thomann darin, die verschiedenen Arbeitszeitmodelle gut aufeinander abzustimmen, um so die Auslastung zu optimieren. Einen geringen Mehraufwand im administrativen und kommunikativen Bereich nimmt er gerne auf sich. Teurer sind die zusätzlichen Personen bei Weiterbildungen und die Mitarbeiterautos, die auch Teilzeitbeschäftigten zustehen. Die Kosten schätzt der Geschäftsleiter insgesamt auf eine Viertelmillion im Jahr oder zwei bis drei Prozent vom Umsatz. Doch wenn das alles gestrichen würde, hätte die Firma auch keinen unternehmerischen Erfolg: «Wir sind uns einfach bewusst, dass das nur funktioniert, wenn es für die Beschäftigten und den Betrieb stimmt.»

## 3.2 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. 2.2.3 Job-Sharing, Seite 29

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.

vgl. 2.1 Flexible Arbeitszeiten, Seite 20

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.



## Praxisbeispiel 9: Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach

**Steckbrief:** Familienunternehmen in dritter Generation, seit 32 Jahren vom Ehepaar Brühwiler geleitet, 25 Beschäftigte

**Massnahmen:** Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, Personalentwicklung

Die Arbeit an den Maschinen bedingt, dass die Leute zu bestimmten Zeiten präsent sind. Diese Zeiten wollte die Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG aus wirtschaftlichen Gründen ausdehnen, die Beschäftigten aber gleichzeitig nicht überlasten. Catherine Brühwiler musste die Führungsetage zuerst davon überzeugen, dass Teilzeitpenssen und die Anstellung von Frauen ein Weg zum Ziel sein könnten. Sie war gerade selber nach der Kleinkinderphase stärker im Betrieb eingestiegen. Heute bereut die Umstellung niemand mehr: «Durch die Teilzeitstellen wurden wir sehr flexibel, ohne dass jemand Überstunden leisten muss», sagt die Mitinhaberin: «Einerseits können wir besser auf Nachfrageschwankungen reagieren, andererseits profitieren auch die Beschäftigten.» Vom in der Branche unüblichen Teilzeitangebot machen Männer wie Frauen Gebrauch. Auch Vollzeitbeschäftigte können ihre Stunden jetzt so legen, dass sie einen freien Nachmittag haben.

Die Planung erfolgt wöchentlich und orientiert sich am Arbeitsvorrat. Die Beschäftigten bringen ihre Wünsche aber schon früher in einem offen ausgehängten Kalender an. Das wird nach Möglichkeit berücksichtigt. Wenn es nicht geht, dann tauschen die Mitarbeitenden selber untereinander ab. Dies funktioniert sehr gut. Bei der geplanten Übergabe des Betriebs an die nächste Generation ist die Vereinbarkeit ebenfalls ein Thema. «Es ist doch bereits eine Spezialität der Kleinbetriebe, dass sie familienfreundlich sind», erklärt Catherine Brühwiler. «Es gilt nur, diese Tendenz auszubauen.»

## 3.3 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 zum Voraus wissen, für welche 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.

### 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 Wahrscheinlichkeit 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.

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).

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

vgl. 2.1 Flexible Arbeitszeiten, Seite 20



## Praxisbeispiel 10: Bäckerei Mohn AG, Berg

---

**Steckbrief:** Familienunternehmen seit 112 Jahren. Stellt Backwaren, Schokoladenspezialitäten und Snacks her, betreibt verschiedene Cafés. 102 Beschäftigte auf 68 Vollzeitstellen  
**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub

---

Die Bäckerei Mohn arbeitet auch an Wochenenden und in der Nacht. Die Arbeitszeiten kommen Familien also an sich nicht entgegen. Doch beispielsweise die Snackabteilung wird ausschliesslich von Müttern geführt. Pro Tag ist das ein Team von vier bis fünf Personen. Sie beginnen um zwei Uhr nachts, und die rund 1000 Sandwichs sind morgens um sieben Uhr fertig. Die Arbeitspläne machen sie selber. Sie tauschen auch unter sich ab und arbeiten relativ autonom. «Solange es funktioniert, habe ich keinen Grund an den Arbeitsabläufen etwas zu ändern», erklärt Betriebsinhaber Roger Mohn.

Darin, dass sein Betrieb fast nur mit Teilzeitbeschäftigten und fast nur mit Müttern arbeitet, sieht er nur Vorteile. Es hilft, die starken saisonalen Schwankungen abzufedern. Und wenn eine Mitarbeiterin kurzfristig ausfällt, zum Beispiel weil ein Kind krank ist, springt sofort eine andere ein. Dank dem Teamzusammenhalt und dem gegenseitigen Verständnis gibt es kaum Fehlzeiten. Und die Personalrekrutierung ist auch einfacher. Die Mütter haben meist eine gute Ausbildung und sind sehr motiviert, wenn sie wieder arbeiten können. «Dadurch erreichen wir eine merklich höhere Effektivität. Zusätzliche Kosten fallen eigentlich nicht an. Es geht betriebswirtschaftlich auf. Das Einzige ist das Einarbeiten von zusätzlichen Personen. Wichtig sind auch klare Kommunikationswege, die sind aufwändiger und intensiver als bei Vollzeitstellen.»

Die Grossbäckerei hatte auch eine Spitzenfachfrau mit Führungsverantwortung. Als sie vor zwei Jahren Mutter wurde, suchten man nach Lösungen, damit sie den Job nicht aufgeben musste. Jetzt hat sie die Personal- und Produktionsplanung der Confiterie- und Konditoreiabteilung übernommen. Das kann sie von zu Hause aus machen. In den Betrieb kommt sie, wann sie es für nötig findet.

## 3.4 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 aufgrund von Abwesenheiten einzelner weder Austausch und noch Abstimmung untereinander möglich ist.

### 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.

### 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 zwischenzeitlich die Abstimmung auf elektronischem Weg durchaus sinnvoll funktionieren.

### 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.

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

vgl. 2.5 Flexibler Arbeitsort, Seite 41

## 3.5 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 mehr Schultern verteilt werden. Es gilt genau anzuschauen, welche Aufgaben wie delegierbar sind und welches Wissen auf andere Personen übertragen werden kann.

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

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. 2.5 Flexibler Arbeitsort, Seite 41

### 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. 2.2.3 Job-Sharing, Seite 29

### Ergebnisorientiert führen

Diskussionen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen 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.

## 3.6 Der Zeitdruck ist hoch, der Arbeitsanfall schwankt stark

vgl. 2.1 Flexible Arbeitszeiten,  
Seite 20

### 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.

### 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 entwickelt sie jedoch meist im Gegenzug eine grössere Bereitschaft, auch einmal privat eine Notlösung zu organisieren und für den Betrieb einzuspringen.

Beschäftigte mit Familienpflichten haben oft viel Verantwortungsbewusstsein, das im Sinne des Unternehmens aktiviert werden kann. Sie sind in vielen Fällen überdurchschnittlich motiviert und in Stresssituationen belastbarer, wenn ihre Reserven nicht bereits durch eine permanente Doppelbelastung aufgrund schlechter Vereinbarkeitslösungen aufgebraucht sind.

### 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.

---

«Ein Grund für unsere familienfreundlichen Massnahmen war sicher auch das wirtschaftliche Umfeld, das stark schwanken kann. Wir versuchten, für diese Schwankungen eine gute Lösung zu suchen und kamen auf flexible Arbeitszeiten.»

*Heinz Suter, Mitglied der Geschäftsleitung der SSE Elektroplanung, Gümli*

---



## Praxisbeispiel 11: Duttweiler Treuhand AG, Liestal

**Steckbrief:** Treuhandbüro mit 8 Beschäftigten

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung

Die Leute, die bei der Duttweiler Treuhand arbeiten, haben Kinder. Dadurch wissen alle, was es bedeutet, Familie zu haben. Ein Anstoss zu konkreten Massnahmen waren Schwangerschaften. «So lange eine familienverträgliche Lösung funktioniert, ist das für mich ein Nutzen», ist Geschäftsleiter Urs Duttweiler klar: «Durch jede Fluktuation verliere ich Know-how, Kundschaftsbeziehungen und ein Mitglied aus dem Team. Bis jemand wieder soweit ist, kostet das mehrere 10 000 Franken.»

Eine Herausforderung ist Teilzeitlösungen zusammenzubringen mit dem sehr starken Termindruck jeweils im ersten Halbjahr. Andere schufteten dann zehn Stunden pro Tag und kommen am Samstag noch vorbei. Das Team akzeptiert die Sonderregelung für eine Teilzeitbeschäftigte, weil es ihre persönliche Situation kennt und weil sie entgegenkommt, indem sie auch mal am Samstag arbeiten kommt. Eine weitere Schwierigkeit war, das Pflichtenheft dem Pensum anzupassen. Urs Duttweiler: «Es ist nicht mehr möglich, die frühere Mandatsleiterin auf auswärtige Revisionen mitzunehmen. Und auch aus den Kundschaftskontakten mussten wir sie teilweise herauslösen, weil sie die notwendige Verfügbarkeit nicht mehr erbringen kann. Seither dient sie mehr zu. Diese Umstellung war für sie und für uns nicht einfach. Aber die Mitarbeiterin ist nicht weg vom Fenster, und sie kann später ihr Pensum wieder aufstocken.»

Direkte Unterstützung bei der Kinderbetreuung war im Betrieb trotz allem nicht gefragt, da die Mitarbeitenden die Kinder selber betreuen wollten oder private Arrangement fanden. Dafür unterstützt das Treuhandbüro finanziell und fachlich einen Tagesfamilienverein.

## 3.7 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

vgl. 2.2 Teilzeitarbeit, Seite 26

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.

vgl. 2.3 Angepasste Arbeitsorganisation, Seite 32

Unterstützend kann auch ein gewisses 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.

---

«Für die Umsetzung sind die kurzen Kommunikationswege erleichternd. Wir können heute etwas in Angriff nehmen und es morgen umsetzen. Das vereinfacht vieles. Wir können unter anderem sehr unkompliziert und flexibel Absprachen für Ferien und Feiertage vornehmen.»

*Ursula Baumann-Bendel, Mitinhaberin des Malergeschäfts  
E. Baumann AG, Bürglen*

---

## 3.8 Der Betrieb ist zu klein

«Ein kleiner Betrieb kann den Angestellten nicht so viel bieten wie ein Grossbetrieb. Was wir aber bieten können, ist Flexibilität. Wir können unsere Flexibilität als Stärke nutzen.»

*Heinz Suter, Mitglied der Geschäftsleitung der SSE Elektroplanung AG, Gümligen*

### 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.

vgl. 2.7 Betriebsklima, Seite 47

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.

### 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.

## 3.9 In unserer Branche ist das nicht möglich

### Ansatzpunkte lassen sich immer finden

Einige Branchen, unter anderem solche, in denen traditionell fast nur Männer arbeiten, kennen oftmals kaum Regelungen, die Personen mit Betreuungsaufgaben entgegenkommen. Mit den realen Gegebenheiten des Arbeitsalltags hat dies wenig zu tun. Dennoch stimmt natürlich auch, dass die Rahmenbedingungen an einen 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 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. 2.7 Betriebsklima, Seite 47

---

*«Was ich eher spüre ist, dass man selbst ein schlechtes Gewissen hat, dass man nicht hundert Prozent arbeitet, und das dann nicht genügend kommuniziert. Teilzeit wird vielleicht manchmal etwas belächelt, aber es ist nie der Grund, dass man einen Auftrag nicht bekommt.»*  
*Daniel Oberhänsli, Genossenschaft Handwerkskollektiv, Zürich*

---



## Praxisbeispiel 12: Praxis Bubenberg, Bern

**Steckbrief:** Gruppenpraxis mit 10 Ärztinnen und Ärzten und insgesamt 28 Beschäftigten

**Massnahmen:** flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung

Die Arbeit in der Gruppenpraxis ist fast die einzige Möglichkeit, als Arzt oder Ärztin eine Teilzeitstelle zu finden. Die Fixkosten bei einer Praxisgründung sind so hoch, dass eine einzelne, Teilzeit erwerbstätige Person sie nicht amortisieren kann. Auch die Notfallereichbarkeit kann in einer Gruppe besser geregelt werden. Die Praxis Bubenberg hat denn auch so viele Spontanbewerbungen von Teilzeitwilligen, dass sie nie selber Ärztinnen oder Ärzte sucht. Auch beim nichtärztlichen Therapiepersonal und den Praxisassistentinnen herrschen Teilzeitpensen vor. Eher sieht Geschäftsleiter Adrian Wirthner das Problem darin, noch einen Rest an Vollzeit Erwerbstätigen zu haben, welche die Kontinuität erleichtern.

Probleme ergeben sich mit den Sitzungsterminen, weil nie alle da sind. Damit alle ihre Anliegen deponieren können, wird die Traktandenliste im Voraus abgegeben und nachher ein genaues Protokoll erstellt. Interne Informationen laufen alle übers Mail. Ein wiederkehrender Streitpunkt ist, wer sich um Unvorhergesehenes wie Notfälle kümmert. Die Vollzeiterwerbenden monieren, dass mitunter Einiges an ihnen hängen bleibt. In den Schulferien haben Beschäftigte mit Kindern Vortritt. De facto bedeutet dies, dass von den anderen kaum je jemand mitten im Sommer frei haben kann. Trotz allem geht die Rechnung schlussendlich für die meisten auf. Sie bleiben. Und es sind nicht die immer Anwesenden, sondern Ärztinnen mit Teilzeitpensum, die bei den Patientenbefragungen regelmässig am besten abschneiden.

## 3.10 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 scheuen sich auch, das Thema zur Sprache zu bringen. Sie fürchten, vom Betrieb nicht mehr als voll engagiert angeschaut zu werden, wenn sie in ihrem Leben auch für persönliche Kinderbetreuung Platz schaffen möchten. Sie gehen davon aus, dass sie sich dann beruflich auf ein Abstellgleis bewegen.

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.

### 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. Wer die gesellschaftliche Entwicklung verfolgt, kann nicht von der Hand weisen, dass die Mehrheit der jungen Paare keine traditionelle Rollenteilung anstrebt und sich für sie also Fragen der Vereinbarkeit stellen. Diese Tatsache wird in Zukunft auch auf dem Arbeitsmarkt immer stärker spürbar werden. Wer sich nicht um Fragen der Vereinbarkeit kümmert, könnte zunehmend Schwierigkeiten bekommen, gut qualifiziertes Personal zu finden.





---

29% aller Erwerbstätigen haben Kinder unter 15 Jahren.

---

Das sind 1,17 Millionen Personen. Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE 2006

# 4

## Support

4.1	Leitfragen zur konkreten Umsetzung	76
4.2	Massnahmen im Überblick: Beschreibung	79
4.3	Massnahmen im Überblick: Kosten, Nutzen, praktische Hinweise	80
4.4	Checkliste Regelungen Arbeitsschutz und Sozialversicherungen	81
4.5	Arbeitsmaterialien	83
4.6	Service und Beratung	101
4.7	Links	104
4.8	Literatur	107
4.9	Kontakt zu den interviewten und porträtierten Betrieben	109



# 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. Mit Hilfe von zwei tabellarischen Darstellungen gewinnen Sie schnell einen Überblick und haben eine Entscheidungsgrundlage zur Hand. Eine erste Tabelle zeigt die gesamte Palette der Massnahmen auf, eine zweite Tabelle fasst Nutzen, Kosten und weitere praktische Hinweise zu den Massnahmengruppen zusammen.

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.

## 4.1 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. Standortbestimmung

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

#### 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 Aussensicht (Beizug einer Fachperson, Fachstelle) von Nutzen sein.
- ▶ Beziehen Sie die Mitarbeitenden mit ein.

### 2. Zielsetzung

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

#### 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).

Jetzt gilt es geeignete Lösungsmöglichkeiten für die Ziele zu suchen.

#### 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

### 3. Lösungssuche

vgl. z.B. die Praxisbeispiele in diesem Handbuch, Adressen S. 109

Jetzt sollen die Lösungsvorschläge bewertet und ein Entscheid getroffen werden.

#### 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 Änderungen 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.

### 4. Entscheidung

---

## 5. Umsetzung

Jetzt geht es darum, die genehmigte Lösung umsetzen.

### 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. Überprüfung

Wichtig ist, die Umsetzung und die Zielerreichung zu überprüfen.

### 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.

## 4.2 **Massnahmen im Überblick: Beschreibung**

	Beschreibung	Seite
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	Unabhängig vom Erwerbspensum geben flexible Arbeitszeiten den Eltern mehr Freiräume, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können.	20
2.1.1 Gleitzeit	Bei Gleitzeit können Mitarbeitende ihr tägliches Stundenpensum innerhalb eines bestimmten Zeitfensters flexibel einteilen. Zu festgelegten Kernzeiten müssen alle arbeiten.	22
2.1.2 Jahresarbeitszeit	Eine vereinbarte Jahresarbeitszeit wird in Absprache mit dem Unternehmen vergleichsweise selbstbestimmt erbracht und kann so mit familiären Pflichten harmonisiert werden.	22
2.1.3 Kurzabwesenheiten	Die Möglichkeit, zwischendurch für eine oder ein paar Stunden wegbleiben zu können, ist eine einfache und wirkungsvolle Hilfe, um private Aufgaben und unvorhersehbare Termine besser zu bewältigen.	23
2.1.4 Freitage	Nützlich ist auch die Möglichkeit, für familiäre Angelegenheiten bezahlt oder unbezahlt zusätzliche Freitage zu beziehen.	23
2.1.5 Ferien und Feiertage	Familien kann während den Schulferien der Vorzug gegeben werden, Ferien zu beziehen und an Feiertagen frei zu machen.	24
2.1.6 Verkürzte, verlängerte und verschobene Tagesarbeitszeiten	Eine Verkürzung, Verlängerung oder Verschiebung der Tagesarbeitszeiten kann die Vereinbarkeit ebenfalls erleichtern.	24
<b>Teilzeitarbeit</b>	Ein reduziertes Arbeitspensum ermöglicht den Eltern, sich vermehrt ihrer Familie widmen zu können.	26
2.2.1 Wichtigste Teilzeitvarianten	Möglich ist eine reduzierte Tagesarbeitszeit, eine reduzierte Wochenarbeitszeit oder eine reduzierte Jahresarbeitszeit. Auch reduzierte Pensen können fix definiert oder flexibel ausgestaltet sein.	28
2.2.2 Unkomplizierte Veränderung des Beschäftigungsgrades	Beschäftigte mit Familienpflichten können je nach Lebensphase im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Erwerbspensum senken und wieder erhöhen.	29
2.2.3 Job-Sharing	Eine ganze Stelle oder mehrere Vollzeit-Arbeitsplätze werden samt der damit verbundenen Verantwortung auf zwei oder mehr Beschäftigte aufgeteilt.	29
<b>Angepasste Arbeitsorganisation</b>	Je flexibler Arbeitszeiten und Arbeitspensen, desto mehr Sorgfalt ist in die Arbeitsorganisation zu investieren, damit am Schluss alles aufeinander passt.	32
2.3.1 Selbstabsprachen im Team ermöglichen	Übertragung der Verantwortung für abgrenzbare Tätigkeitsbereiche (z.B. Einsatzplanung oder kurzfristigen Abtausch) an Teams, die sich selbst organisieren.	33
2.3.2 Ergebnisse kontrollieren statt Präsenz fordern	Oft ist es möglich, geforderte Qualitätsstandards und zeitliche Vorgaben festzulegen, in den Details der Auftrags erledigung jedoch Spielraum offen zu lassen, der die Vereinbarkeit mit Familienpflichten erleichtert.	33
2.3.3 Informationsfluss	Voraussetzung für ein flexibles Zusammenspiel ist eine gute Kommunikation. Obschon nicht immer alle da sind, müssen alle zu den für sie und ihre Arbeit wichtigen Informationen kommen.	34
2.3.4 Einsatzplanung	Wichtig für Beschäftigte mit Familienpflichten ist, Wünsche anmelden zu können, die Einsatzzeiten so weit wie möglich im Voraus zu kennen und im Bedarfsfall selbständig abtauschen zu dürfen.	34
2.3.5 Stellvertretungen sicherstellen	Es muss klar geregelt werden, wer Bescheid weiss, wenn eine Person, die Teilzeit arbeitet, nicht da ist.	35
<b>Familienbezogener Urlaub</b>	Jungen Eltern ist ein familienbezogener Urlaub nach der Geburt eines Kindes oder in einer späteren Phase oft ein Anliegen.	37
2.4.1 Mutterschaftsurlaub und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungsmöglichkeit	Jede erwerbstätige Frau hat das Recht auf mindestens den gesetzlichen Mutterschaftsurlaub (14 Wochen zu 80% Lohn). Er kann vom Betrieb verlängert werden. Es kann auch ein geburtbezogener Vaterschaftsurlaub vorgesehen werden.	39
2.4.2 Elternurlaub	Mütter und Väter haben die Möglichkeit, nach der Geburt eines Kindes oder in einer späteren Phase einen längeren Urlaub zu beziehen. Dieser erfolgt in der Schweiz in der Regel unbezahlt.	39
2.4.3 Kontakt halten	Einladungen zu Mitarbeitendenversammlungen, Teamausflügen oder Betriebsfeiern, der Zugang zum Intranet von zu Hause aus, ein periodisches Telefongespräch oder schlicht ein Besuch halten die Bindung zum Betrieb aufrecht.	39
2.4.4 Unterstützung beim Wiedereinstieg	Personen, die längere Zeit aus dem Betrieb oder der Berufswelt weg waren, schätzen eine anfängliche Unterstützung.	40

	Beschreibung	Seite
<b>Flexibler Arbeitsort</b>	Fällt der Weg zum Arbeitsplatz weg oder können gewisse Aufgaben unterwegs erledigt werden, können Beschäftigte mit Betreuungspflichten mehr Zeit für Berufliches mobilisieren.	41
2.5.1 Arbeit mit nach Hause nehmen	Bestimmte Arbeiten mit nach Hause zu nehmen, ist oft auch ohne ausgerüsteten Arbeitsplatz zu Hause möglich.	42
2.5.2 Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus	Regelmässiges berufliches Arbeiten von zu Hause hilft, die Lücken an Betreuungstagen zu nutzen, z.B. die Schulstunden der Kinder.	42
2.5.3 Erwerbsarbeit von unterwegs	Im Aussendienst oder beim Pendeln kann Arbeit von unterwegs helfen, «tote» Zeiten zu nutzen.	42
2.5.4 Optimierung der Arbeitswege	Wer nicht im Betrieb selbst, sondern bei der Kundschaft arbeitet, spart Zeit, wenn direkt dorthin gefahren werden kann.	42
<b>Unterstützung bei der Kinderbetreuung</b>	Eine gute Kinderbetreuungslösung zu finden, ist oft nicht einfach. Hier kann ein Betrieb seine Unterstützung anbieten.	44
2.6.1 Regelmässige familienergänzende Kinderbetreuung	Ein Betrieb kann sich je nach finanziellen Möglichkeiten in Beratung, Vermittlung oder durch eigene Angebote engagieren.	45
2.6.2 Notfallbetreuung	In Ausnahmesituationen hilft es, wenn der Betrieb mögliche Hilfestellungen kennt. Diese erlauben Eltern eine schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz.	45
2.6.3 Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde	Ist die Kinderbetreuungsinfrastruktur in der Standortgemeinde wenig ausgebaut, können sich Betriebe für eine Verbesserung engagieren.	46
<b>Betriebsklima</b>	Offenheit gegenüber familiären Anliegen gehört als selbstverständlicher Teil zum Betriebsalltag.	47
2.7.1 Selbstverständliche Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen	Bei der Festlegung von Sitzungen, Seminaren und Überstunden sollte auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht genommen werden. Sie sollten nicht zu kurzfristig angesetzt werden.	48
2.7.2 Teilzeitarbeitende für voll nehmen	Teilzeitarbeitende sollen gleich ernst genommen werden wie Vollzeitarbeitende.	48
2.7.3 Durch Vertrauen Spielräume schaffen	Mitarbeitenden übernehmen gerne Verantwortung und erwerben dafür den Spielraum, sich freier zu organisieren.	48
2.7.4 Offene Kommunikation	Laufender Austausch über betriebliche und private Anliegen schafft mehr Verständnis für die Situation anderer. Es wird einfacher, einander entgegenzukommen.	48
2.7.5 Leitbild	Grundsätze zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen sich im Firmenleitbild integrieren.	49
<b>Personalentwicklung</b>	Berufliches Weiterkommen und familiäre Verpflichtungen schliessen sich für Eltern nicht aus.	51
2.8.1 Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung	Ort, Dauer und Termin von Weiterbildungsmaßnahmen sollten familienverträglich sein.	52
2.8.2 Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte sollten bei Weiterbildungsmaßnahmen gleichberechtigt sein.	52
2.8.3 Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch	Hier kann die längerfristige Planung der Vereinbarkeit von beruflichem Weiterkommen und familiären Verpflichtungen stattfinden.	52
<b>Was Sie sonst noch tun können</b>	Aus der Praxis sind einige weitere kleinere Hilfestellungen zur besseren Vereinbarkeit bekannt.	53



## 4.3 **Massnahmen im Überblick: Kosten, Nutzen, praktische Hinweise**

	Seite	Beschreibung	Einzelne Massnahmen	Nutzen
<b>2.1 Flexible Arbeitszeiten</b>	20	Unabhängig vom Erwerbspensum geben flexible Arbeitszeiten den Eltern mehr Freiräume, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können.	2.1.1 Gleitzeit 2.1.2 Jahresarbeitszeit 2.1.3 Kurzabwesenheiten 2.1.4 Freitage 2.1.5 Ferien/Feiertage 2.1.6 Verkürzte, verlängerte und verschobenene Tagesarbeitszeiten	Höhere Flexibilität, Arbeitseinsatz an Arbeitsanfall anzupassen. Ergebnisorientierte Arbeitshaltung. Beschäftigte sind leistungsbereiter, produktiver und fehlen seltener. Höhere Identifikation mit dem Betrieb, weniger Fluktuation. Einsparung von Aushilfen und Temporärkräften.
<b>2.2 Teilzeitarbeit</b>	26	Ein reduziertes Erwerbspensum ermöglicht den Eltern, sich vermehrt ihrer Familie widmen zu können.	2.2.1 Wichtigste Teilzeitvarianten 2.2.2 Unkomplizierte Veränderung des Beschäftigungsgrades 2.2.3 Job-Sharing	Trotz Betreuungsaufgaben können Mitarbeitende und deren Know-how dem Betrieb erhalten bleiben. Verantwortung und Wissen können auf mehr Schultern verteilt werden. Teilzeitangebote sind ein Vorteil auf dem Arbeitsmarkt. Teilzeitbeschäftigte sind oft ausgeglichener, produktiver, motivierter und fehlen weniger.
<b>2.3 Angepasste Arbeitsorganisation</b>	32	Je flexibler Arbeitszeiten und Arbeitspensum, desto mehr Sorgfalt ist in die Arbeitsorganisation zu investieren, damit am Schluss alles aufeinander passt.	2.3.1 Selbstabsprachen im Team ermöglichen 2.3.2 Ergebnisse kontrollieren statt Präsenz fordern 2.3.3 Informationsfluss 2.3.4 Einsatzplanung 2.3.5 Stellvertretungen sicherstellen	Selbstabsprachen im Team reduzieren den Planungsaufwand und fördern Verantwortungsbewusstsein und Identifikation der Mitarbeitenden. Ergebnisorientierte Führung begünstigt selbstverantwortliches Verhalten. Eine klare Strukturierung in produktive und kommunikative Abschnitte erhöht allgemein Effizienz und Effektivität.
<b>2.4 Familienbezogener Urlaub</b>	37	Jungen Eltern ist ein familienbezogener Urlaub nach der Geburt eines Kindes oder in einer späteren Phase oft ein Anliegen.	2.4.1 Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungsmöglichkeit 2.4.2 Elternurlaub 2.4.3 Kontakt halten 2.4.4 Unterstützung beim Wiedereinstieg	Entgegenkommen wird als Wertschätzung wahrgenommen, Loyalität und Motivation steigen. Wahrscheinlichkeit, Mitarbeitende zu verlieren, sinkt. Stellen mit Option auf Unterbrüche sind auf dem Arbeitsmarkt attraktiv.
<b>2.5 Flexibler Arbeitsort</b>	41	Fällt der Weg zum Arbeitsplatz weg oder können gewisse Aufgaben unterwegs erledigt werden, können Beschäftigte mit Betreuungspflichten mehr Zeit für Berufliches mobilisieren.	2.5.1 Arbeit mit nach Hause nehmen 2.5.2 Regelmässige Erwerbsarbeit von zu Hause aus 2.5.3 Erwerbsarbeit von unterwegs 2.5.4 Optimierung der Arbeitswege	Steigert die Flexibilität von Beschäftigten mit Familienpflichten, ihre zeitliche Verfügbarkeit und Erreichbarkeit. Fördert ergebnisorientierteres und effizienteres Arbeiten.
<b>2.6 Unterstützung bei der Kinderbetreuung</b>	44	Eine gute Kinderbetreuungs-lösung zu finden, ist oft nicht einfach. Hier kann ein Betrieb seine Unterstützung anbieten.	2.6.1 Regelmässige familien-ergänzende Kinderbetreuung 2.6.2 Notfallbetreuung 2.6.3 Einsatz für die Infrastruktur in der Gemeinde	Gesicherte Kinderbetreuung ist Voraussetzung, dass beide Elternteile ihre Erwerbstätigkeit fortführen können. Hilft, Erwerbspensum zu erhöhen. Prekäre Betreuungslage beeinträchtigt Konzentrationsfähigkeit von Eltern am Arbeitsplatz und erhöht das Risiko von Ausfällen.
<b>2.7 Betriebsklima</b>	47	Offenheit gegenüber familiären Anliegen gehört als selbstverständlicher Teil zum Betriebsalltag.	2.7.1 Selbstverständliche Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen 2.7.2 Teilzeitarbeitende für voll nehmen 2.7.3 Durch Vertrauen Spielräume schaffen 2.7.4 Offene Kommunikation 2.7.5 Leitbild	Mitarbeitende entwickeln Bereitschaft zu Flexibilität und tragen ihr gutes Bild vom Betrieb auch nach aussen.
<b>2.8 Personalentwicklung</b>	51	Berufliches Weiterkommen und familiäre Verpflichtungen schliessen sich für Eltern nicht aus.	2.8.1 Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung 2.8.2 Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungs-massnahmen 2.8.3 Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch	Gerade Mitarbeitende mit Betreuungspflichten und reduzierten Pensen sind überdurchschnittlich betriebstreu, wenn sie Weiterentwicklungschancen erhalten. In sie zu investieren, lohnt sich auf längere Sicht.
<b>2.9 Was Sie sonst noch tun können</b>	53	Aus der Praxis sind einige weitere kleinere Hilfestellungen zur besseren Vereinbarkeit bekannt.		Auch kleine Gesten haben Signalwirkung und erhöhen die Loyalität der Beschäftigten.

Kosten	Zu beachten	Support
<p>Generell gering, gewisser Aufwand bei Einführung, laufend etwas höherer Planungs- und Koordinationsaufwand.</p>	<p>Funktionieren dort am besten, wo mehr als eine Person mit einem Arbeitsbereich vertraut ist. Ohne Zeiterfassungssystem können Ungerechtigkeitsgefühle entstehen. Grenzen für Plus- und Minusstunden und klare Regeln für die Kompensation empfehlenswert.</p>	<p>► Arbeitsmaterial: «Musterreglement Gleitende Arbeitszeit», S.85</p>
<p>Leicht erhöhter Koordinations- und Verwaltungsaufwand. Ansonsten je nach Ausgangslage fast kostenneutral. Höhere Kosten, falls Teilzeitarbeitende eigene Arbeitsplätze brauchen.</p>	<p>Funktioniert dann gut, wenn die Arbeitsorganisation (v.a. Kommunikation und Koordination) angepasst wird. Versicherungstechnisch können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Teilzeitarbeitende nicht benachteiligen.</p>	<p>► Arbeitsmaterial: «Toolbox Teilzeit», S.87 ► Buch: Baillo (2002): «Chance Teilzeitarbeit», S.108 ► Arbeitsmaterial: «Mustervereinbarung Job-Sharing», S.95 ► Buch: Kuark (2003): «Das Modell Top-Sharing», S.108</p>
<p>Je mehr Selbstabsprachen im Team möglich sind, desto geringer, anfangs evt. Begleitung nötig. Kosten Stellvertretung je nach Arbeitsfeld gering oder bedeutender.</p>	<p>Dass Teams sich selbst organisieren können, darf nicht vorausgesetzt werden. Oft brauchen sie anfangs Anleitung. Nicht alle Mitarbeitenden sind gleich selbständig. Regelmässige Besprechungen nehmen Zeit in Anspruch, dafür fallen störende Arbeitsunterbrechungen weg.</p>	
<p>Gering, wenn unbezahlt und mit interner Überbrückungslösung, teurer bei bezahltem Urlaub und externer Ersatzperson.</p>	<p>Es empfiehlt sich, rechtzeitig die Bedürfnisse und Möglichkeiten beider Seiten auszuloten und den Kontakt während dem Urlaub zu halten.</p>	<p>Gesetzlicher Mutterschaftsurlaub. Pfad zu Links: ► <a href="http://www.ahv.ch">www.ahv.ch</a> &gt; EO-MSE ► <a href="http://www.bsv.admin.ch">www.bsv.admin.ch</a> &gt; kmu-ratgeber ► Broschüre: SECO (2005): «Mutterschaft. Schutz der Arbeitnehmerinnen», S.108 ► Broschüre: travail.suisse (2006): «infoMutterschaft», S.108 ► Arbeitsmaterial: «Checkliste unbezahlter Urlaub», S.97</p>
<p>Oft gering (z.B. Laptop und ADSL), hängt von der benötigten Infrastruktur ab.</p>	<p>Vertrauen und selbständige Mitarbeitende sind eine Grundvoraussetzung. Durch Mindestpräsenz im Geschäft Entkoppelung vom Betrieb verhindern.</p>	<p>► Arbeitsmaterial: «Leitfaden: Telearbeit – Voraussetzungen und Bestimmungen», S.99</p>
<p>Gering bei Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten, teurer bei allfälliger Kostenbeteiligung.</p>	<p>Eigene Betriebskrippe wird für kleinere Betriebe kaum in Frage kommen. Es gibt aber viele andere Möglichkeiten der Unterstützung.</p>	<p>Links zu Service und Beratung: ► <a href="http://www.childcare.ch">www.childcare.ch</a> ► <a href="http://www.familienservice.ch">www.familienservice.ch</a> ► <a href="http://www.crechesentreprises.org">www.crechesentreprises.org</a> ► <a href="http://www.redcross.ch">www.redcross.ch</a></p>
<p>Keine notwendigen Kostenfolgen.</p>	<p>Wichtig ist, zunächst die Bedürfnisse der Beschäftigten zu kennen und später laufend die Lösungen der sich ändernden familiären Lage anzupassen.</p>	
<p>Im Moment steigen die Weiterbildungskosten, wenn Teilzeitbeschäftigte in gleichem Ausmass teilnehmen können. Bleiben Beschäftigte durch eine familiengerechte Personalpolitik dem Betrieb treu, rechnet sich diese Investition längerfristig.</p>		
<p>Die Kosten hängen von der gewählten Massnahme ab. Oft liegen sie bei Null.</p>	<p>Kleine hilfreiche Massnahmen müssen zum Betrieb passen und wirklich einem Bedürfnis entsprechen.</p>	



## 4.4 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. Da dies nicht allen bekannt ist, kann es sinnvoll sein, die angehenden Mütter über ihre Rechte aufzuklären – entweder durch Wiederholung der wichtigsten gesetzlichen Regelungen oder durch Abgabe einer Broschüre wie z.B.:

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

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

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Themen > Publikationen > unter Titel: Mutterschaft [www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch) > Publikationen > infoMutterschaft

### Mutterschaftsurlaub

*Erwerbersersatzgesetz (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 Erwerbersersatzgesetz. Während 14 Wochen erhalten sie 80 Prozent des durchschnittlichen Erwerbseinkommens vor der Geburt, maximal 172.– Franken pro Tag. Weiter gehende Regelungen aus Gesamtarbeitsverträgen (GAV) bleiben bestehen.

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Dokumentation > Gesetzgebung > Systematische Sammlung > 834.1

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

### 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).

### 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.

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

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

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

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

Gegen Vorlegen eines Arzzeugnisses 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

www.bsv.admin.ch > kmu-ratgeber

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:

- ▶ *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 (ab 1.1.2007: Fr. 19890.–) entsprechend dem Pensum nach unten anzupassen. Das Gleiche gilt für den Koordinationsabzug (ab 1.1.2007: Fr. 23205.–). 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, 4.5 Arbeitsmaterialien, Seite 97

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.

## 4.5 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.

<b>Musterreglement Gleitende Arbeitszeit</b>	Seite 85
<b>Analyse des Arbeitsplatzes auf Teilzeiteignung</b> (Toolbox Teilzeit, Formulare 1–3 plus Entscheidungskriterien)	Seite 87
<b>Mustervereinbarung Job-Sharing</b> (Toolbox Teilzeit)	Seite 95
<b>Checkliste unbezahlter Urlaub</b>	Seite 97
<b>Leitfaden: Telearbeit – Voraussetzungen und Bestimmungen</b>	Seite 99



# 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 Zeiteile? 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>			
<b>Präsenz</b>			
<b>Infrastruktur</b>			
<b>Resultat</b>	<b>Stelle als 100% Stelle erhalten</b>	<b>Teilzeitstellen schaffen</b>	
	<b>Stelle im Moment nicht aufteilbar, Sensibilisierungsarbeit notwendig.</b>	<b>Stelle als Einheit ausschreiben mit dem Vermerk Job-Sharing möglich / erwünscht.</b>	<b>Stelle im Job-Splitting ausschreiben mit klarer Aufgabenteilung und zugehörigen Prozentangaben.</b>
			<b>Stelle als Teilzeitstelle ausschreiben.</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 abwechselungsweise 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 Mindestarbeitsdauer 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



## 4.6 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. Sie ist in jeweils aktualisierter Form auf der Internetseite des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO abrufbar:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Themen > Arbeit > Dossier Vereinbarkeit Beruf und Familie > KMU-Handbuch Beruf und Familie

---

### Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen

[www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)

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)

### Vereinbarkeit im Betrieb

---

### Via2

[www.via2.ch](http://www.via2.ch)

Das Kompetenzzentrum Via2 informiert, berät und unterstützt Betriebe und Einzelpersonen in der Romandie und bietet Workshops und Bildungsangebote zur Thematik der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit an. Via2 – getragen von einem privaten Verein – arbeitet eng mit der Fachstelle UND in der Deutschschweiz zusammen.

**Kontakt:**

Association Via2, Rue de la couronne 1, 1269 Bassins, Tel. 022 366 76 10, [info@via2.ch](mailto:info@via2.ch)

---

### Familienmanagement GmbH

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

Die Familienmanagement GmbH bietet Workshops und Coachings zum Thema Work-Life-Balance in Betrieben an. Es führt auch ein halbjährliches Programm für Mitarbeitende und Personalverantwortliche mit anschliessender Evaluation und Zertifizierung durch.

**Kontakt:**

Familienmanagement GmbH, Chamerstrasse 126, 6300 Zug, Tel. 041 740 68 28,

[info@familienmanagement.ch](mailto:info@familienmanagement.ch)

## Arbeitsorganisation

### büro a&o, Büro für arbeits- und organisationspsychologische Forschung und Beratung www.bueroaundo.ch

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 88, kontakt@bueroaundo.ch

## Job-Sharing in Führungspositionen

### JKK Consulting www.jkk.ch

Dr. 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:**

Poststrasse 5, 5600 Lenzburg, Tel. 062 892 36 40, jkkuark@jkk.ch

vgl. Kuark (2003), 4.8 Literatur, Seite 108

## Regelmässige Kinderbetreuung

### Childcare Service www.childcare.ch

Childcare Service – 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. Childcare Service führt auch eigene Kinderkrippen, bei denen Betreuungsplätze reserviert werden können.

**Kontakt:**

Zürich: Zähringerstrasse 26, Postfach, 8023 Zürich, Tel. 044 254 60 50, zuerich@childcare.ch

Basel: Theodorskirchplatz 7, 4058 Basel, Tel. 061 699 34 61, basel@childcare.ch

Bern: Marktgasse 28, Postfach, 3000 Bern 7, Tel. 031 311 74 09, bern@childcare.ch

Genf: Priorité Enfants 2, Rond-Point de Plainpalais, 1205 Genève, Tel. 022 321 02 77, info@prioriteenfants.ch

### Familienservice 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:**

*familienservice Nordost (Deutschschweiz ausser Bern) und Süd (Tessin):*

Ackeretstrasse 6, 8400 Winterthur, Tel. 052 224 08 88, familienservice@thkt.ch

*familienservice Mitte (Bern, Jura, Freiburg):*

Oberer Quai 22, 2503 Biel, Tel. 032 325 38 21, familienservice@frac.ch

*familienservice West (Neuenburg, Genf, Waadt, Wallis):*

BelleVue 13, 1052 Le Mont-sur-Lausanne, Tel. 021 653 77 57, servicefamille@halex.ch

---

**ARCE (Association Romande des Crèches d'Entreprises)****[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 c/o Isocèle, Case postale 5732, 1211 Genève 11, Tel. 022 781 81 10, [info@crechesentreprises.org](mailto:info@crechesentreprises.org)

---

**Kantonalverbände des Schweizerischen Roten Kreuzes****[www.redcross.ch](http://www.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 zum Angebot Kinderbetreuung zu Hause/Rotkäppchendienst sind über die Rotkreuz-Kantonalverbände oder das nationale Sekretariat der Kantonalverbände erhältlich und auf der Website zugänglich.

Ein ähnliches Angebot kennt u.a. auch die Krankenkasse Helsana:

[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch) > Ihre Vorteile > Kids Care

**Kinder-Notfallbetreuung**

## 4.7 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 die wichtigsten Links aus der Schweiz.

### Vereinbarkeit im Betrieb

---

#### **[www.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch) / [www.famille-emploi.ch](http://www.famille-emploi.ch)**

Die Familienplattform ist eine gemeinsame Internetseite von Pro Familia, Pro Juventute und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband. Sie 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.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch) > arbeitswelt

---

#### **[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.

Pfad zur Datenbank: [www.topbox.ch](http://www.topbox.ch) > Projektdatenbank

---

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

Im Netzwerk Beratung Beruf+ Familie (plusplus) haben sich 14 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:

## Kinderbetreuung

---

### Nationale Portale

Pfad zu einer Auflistung der Links zu den familienergänzenden Strukturen nach Kanton geordnet: [www.horte-online.ch](http://www.horte-online.ch) > Hortanbieter in der Schweiz (Liste)

[www.kinderbetreuung-schweiz.ch](http://www.kinderbetreuung-schweiz.ch)  
[www.tagesschulen.ch](http://www.tagesschulen.ch)  
[www.tagesfamilien.ch](http://www.tagesfamilien.ch)  
[www.spielgruppe.ch](http://www.spielgruppe.ch)

---

### Regionale Portale

[www.arbeitgeberkrippen.ch](http://www.arbeitgeberkrippen.ch)  
[www.familienplattform-sg.ch](http://www.familienplattform-sg.ch)  
[www.kissnordwestschweiz.ch](http://www.kissnordwestschweiz.ch)  
[www.worklife-zug.ch](http://www.worklife-zug.ch)  
[www.lafamily.ch](http://www.lafamily.ch)

---

### Arbeitsgesetz

Pfad zu Arbeitsschutzvorschriften des Arbeitsgesetzes:

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

## Arbeitsschutzvorschriften

---

### Unfallversicherungsgesetz

Pfad zu Arbeitsschutzvorschriften des Unfallversicherungsgesetzes:

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

---

### Arbeitsrecht

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

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) > themen > arbeit > arbeitnehmerschutz

## Sozialversicherungen

---

### KMU-Ratgeber

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

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).

---

### Mutterschaft

Pfad zu Vorschriften und Regelungen zur Entschädigung bei Mutterschaft:

[www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > 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) > Themen > Publikationen > unter Titel: Mutterschaft

---

### Familienzulagen

Pfad zu Informationen zu den Familienzulagen:

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

## 4.8 Literatur

---

### **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.

Vereinbarkeit im Betrieb

---

### **Borter, Andreas (Hrsg): Handbuch VäterArbeit. Grundlagen und Impulse für Väter und Verantwortliche in Betrieben und Organisationen. Verlag Rüegger, Zürich 2004**

Dieses Handbuch beleuchtet das Thema «Vatersein» von verschiedenen Seiten und zeigt an einzelnen Beispielen Aktionsmöglichkeiten auf, welche für Väter und Betriebe gewinnbringend sein können.

---

### **Bürgisser, Margret: Beruf und Familie vereinbaren. Info-Schrift Nr. 13 des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, Zürich 2000**

Diese Broschüre gibt eine Übersicht über alles, was mit dem Vereinbaren von Beruf und Familie in Zusammenhang steht. Das Spannungsfeld Beruf-Familie wird umrissen, über die gängigen Arbeitszeit- und Familienmodelle wird orientiert, ebenso über familienergänzende Kinderbetreuung und über Probleme im Bereich der Sozialversicherungen.

---

### **Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann: FAIRPLAY-AT-WORK in Unternehmen. Bern 2003**

Die Broschüre benennt den vielfältigen Nutzen familienfreundlicher Massnahmen in Unternehmen und zeigt auf, wie Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Balance zwischen Beruf und Familie erleichtern können.

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

---

### **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 familienfreundlichen Massnahmen für die Familien AG (Modellrechnung) auch betriebswirtschaftlich rechnet.

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

---

### **Schweizerischer Arbeitgeberverband: Familie, Kinder und Beruf. Tipps für Arbeitgeber Nr. 24/August 2001**

Die Broschüre enthält Informationen, praktische Hinweise, Checklisten und Hilfen für Arbeitgebende.

---

### **UNIA: Handbuch für Personalkommissionen. Bern 2006**

Das Handbuch widmet sich verschiedensten Themen, im Zusammenhang der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind insbesondere die Kapitel «Arbeits- und Organisationsformen» oder «Arbeitszeitsysteme» interessant. Insbesondere die enthaltenen Arbeitsmaterialien und Mustermaterialien können für die Umsetzung im eigenen Betrieb von Nutzen sein.

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

### Teilzeitarbeit

---

**Baillod, Jürg (Hrsg.): Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM, Hochschulverlag, Zürich 2002**

Das Handbuch bietet Hintergrundinformationen, Argumente und konkrete Instrumente für die Einführung und Weiterentwicklung innovativer Teilzeitmodelle und unterstützt Verantwortliche in Betrieben bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit. Die beiliegende CD-ROM enthält verschiedene Mustermaterialien.

### Job-Sharing

---

**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)

### Mutterschaft

---

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Mutterschaft. Schutz der Arbeitnehmerinnen. Bern 2005**

Die Broschüre informiert über gesetzliche Bestimmungen vor und nach der Niederkunft und während der Stillzeit und gibt Antworten auf häufig gestellte Fragen.

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Themen  
> Publikationen > unter Titel:  
Mutterschaft

---

**travail.suisse: infoMutterschaft. Bern 2006**

Die Broschüre gibt Informationen über alle wichtigen Rechte, Pflichten und Regelungen rund um Schwangerschaft, Geburt und Mutterschaft. Sie ist in 12 Sprachen erhältlich.

[www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch) >  
Publikationen > infoMutterschaft

## 4.9 Kontakt zu den interviewten und porträtierten Betrieben

Betrieb	Massnahmen	Anzahl Beschäftigte	Bereich	Porträt	Kontakt
<b>Affolter Holding SA</b> (Affolter Pignons SA, Affolter Technologies SA, AFManagement SA)	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit	120	Elektrotechnik und Mikromechanik	Seite 25	<b>Nicolas Curty, Personalchef</b> Grand-Rue 74–76 2735 Malleray Tel. 032 491 70 00, Fax 032 491 70 05 info@affelec.ch, www.affelec.ch
<b>All Ways Reisen GmbH</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, familienbezogener Urlaub	Mikro	Reisebüros und Reiseveranstalter		<b>Monika Faist, Mitinhaberin</b> Gartenhofstrasse 27 8004 Zürich Tel. 044 241 13 13, Fax 044 241 13 33 reisen@allways.ch, www.allways.ch
<b>Andréfleurs SA</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, familienbezogener Urlaub	35	Detailhandel mit Blumen und Pflanzen		<b>Jean Clément, Geschäftsleiter</b> Garden centre 1042 Assens Tel. 021 886 16 60, Fax 021 886 16 61 www.andrefleurs.ch jclement@andrefleurs.ch
<b>Landgasthof Bären</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung, familienbezogener Urlaub	31	Gastgewerbe		<b>Beat Basler, Wirt</b> Burgdorfstrasse 1 3423 Ersigen Tel. 034 448 88 88, Fax 034 448 88 89 www.baeren-ersigen.ch info@baeren-ersigen.ch
<b>Malergeschäft E. Baumann AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung, Personalentwicklung, familienbezogener Urlaub	13	Malerei		<b>Ursula Baumann, Mitinhaberin</b> Stockenstrasse 9 8575 Bürglen Tel. 071 634 60 80, Fax 071 634 60 88 info@baumann-maler.ch www.baumann-maler.ch
<b>Hôtel-Restaurant Bel-Air</b>	flexible Arbeitszeiten, familienbezogener Urlaub, Unterstützung bei Kinderbetreuung	35	Gastgewerbe	Seite 54	<b>Roland Chervet, Patron</b> Route Principale 145 1788 Praz-Vully Tel. 026 673 14 14, Fax 026 673 94 19 bel-air@bel-air-lac.ch www.bel-air-lac.ch
<b>Auto Bettschen AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei Kinderbetreuung	70	Automobilhandel, Instandhaltung und Reparatur von Automobilen, Tankstellen		<b>Agnes Bettschen, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Bernstrasse 40 3605 Thun Tel. 033 439 90 90, Fax 033 439 90 91 info@auto-bettschen.ch www.auto-bettschen.ch
<b>bio.inspecta AG</b>	Teilzeitarbeit, flexibler Arbeitsort, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung	113	Erbringung von landwirtschaftlichen Dienstleistungen		<b>Dora Studer, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Ackerstrasse, Postfach 5070 Frick Tel. 062 865 63 00, Fax 062 865 63 01 admin@bio-inspecta.ch www.bio-inspecta.ch
<b>Brühwiler Sägewerk &amp; Fensterholz AG</b>	Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, Personalentwicklung	25	Herstellung von Holzwaren	Seite 61	<b>Catherine Brühwiler, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Fischingerstrasse 2 8372 Wiezikon bei Sirnach Tel. 071 977 13 72, Fax 071 977 21 03 info@fensterholzag.ch www.fensterholzag.ch

Betrieb	Massnahmen	Anzahl Beschäftigte	Bereich	Porträt	Kontakt
<b>Praxis Bubenberg</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung	28	Gesundheitswesen	Seite 71	<b>Adrian Wirthner, Geschäftsleiter</b> Bubenbergplatz 11, Postfach 5256 3001 Bern Tel. 031 328 88 88, Fax 031 328 88 89 info@praxis-bubenberg.ch www.praxis-bubenberg.ch
<b>Duttweiler Treuhand AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung	8	Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung; Buchführung	Seite 67	<b>Urs Duttweiler, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Rathausstrasse 45, Postfach 445 4410 Liestal Tel. 061 927 97 11, Fax 061 927 97 10 info@duttweiler-treuhand.ch www.duttweiler-treuhand.ch
<b>Ecoservices SA</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, flexibler Arbeitsort	19	Architektur- und Ingenieurbüros	Seite 36	<b>Carole Z'Graggen Linser, Partnerin</b> Route des Jeunes 59 1227 Carouge Tel. 022 308 47 00, Fax 022 308 47 01 carouge@ecoservices.ch www.ecoservices.ch
<b>Dentaltechnik Fellmann AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Unterstützung bei Kinderbetreuung	18	Gesundheitswesen	Seite 31	<b>Stephan Fellmann, Geschäftsleiter</b> Centralstrasse 16 6210 Sursee Tel. 041 921 16 77, Fax 041 921 09 77 info@fellmandental.ch www.fellmandental.ch
<b>Genossenschaft Handwerkskollektiv</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, flexibler Arbeitsort, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung	Mikro	Bauhandwerk		<b>Daniel Oberhänsli, Genossenschafter</b> Limmatstrasse 28 8005 Zürich Tel. 044 271 78 11, Fax 044 273 18 11 info@handwerkskollektiv.ch www.handwerkskollektiv.ch
<b>A. Gisler AG</b>	Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, Personalentwicklung	13	Detailhandel mit Metallwaren, Bau- und Heimwerkerbedarf und Hausrat		<b>Albin Gisler, Geschäftsinhaber</b> Hauptstrasse 29 6280 Hochdorf Tel. 041 910 10 50, Fax 041 910 10 89 info@gisler-hochdorf.ch
<b>Kunststoffpark GmbH</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Unterstützung bei Kinderbetreuung	8	Herstellung von Kunststoffwaren		<b>Claudia Mauderli, Geschäftsführerin</b> Sternmatt 6 6010 Kriens (bei Luzern) Tel. 041 312 19 90, Fax 041 312 19 91 info@kunststoffpark.ch www.kunststoffpark.ch
<b>Metron AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung, flexibler Arbeitsort, Unterstützung bei Kinderbetreuung	120	Architektur- und Ingenieurbüros	Seite 43	<b>Esther Arnet, Mitglied der Holdingleitung</b> Stahlrain 2, Postfach 480 5201 Brugg Tel. 056 460 91 11, Fax 056 460 91 00 info@metron.ch www.metron.ch

Betrieb	Massnahmen	Anzahl Beschäftigte	Bereich	Porträt	Kontakt
<b>Mohn AG, Bäckerei-Konditorei</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub	102	Detailhandel mit Back- und Süswaren	Seite 63	<b>Roger Mohn, Betriebsinhaber</b> Obere Kirchstrasse 11 8572 Berg/TG Tel. 071 699 13 45 info@beckmohn.ch www.beckmohn.ch
<b>Münstergass-Buchhandlung</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Unterstützung bei Kinderbetreuung, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung	14	Detailhandel mit Büchern		<b>Barbara Bühler, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Münstergasse 33, Postfach 584 3000 Bern 8 Tel. 031 310 23 23, Fax 031 310 23 24 sales@muenstergass.ch www.muenstergass.ch
<b>nateco</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Unterstützung bei Kinderbetreuung	10	Architektur- und Ingenieurbüros		<b>Hans Buser, Geschäftsführer</b> Sissacherstrasse 20 Postfach 4460 Gelterkinden Tel. 061 985 44 40, Fax 061 985 44 41 nateco@nateco.ch www.nateco.ch
<b>Rinco Ultrasonics AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, angepasste Arbeitsorganisation, familienbezogener Urlaub, Personalentwicklung	78 in der Schweiz	Maschinenbau	Seite 16	<b>Beatrix Thoma, Leiterin Personal</b> Industriestrasse 4 8590 Romanshorn Tel. 071 466 41 00, Fax 071 466 41 01 info@rincoultrasonics.com www.rincoultrasonics.com
<b>Studio di ingegneria Sciarini</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, angepasste Arbeitsorganisation	26	Architektur- und Ingenieurbüros	Seite 50	<b>Gianfranco Sciarini, Geschäftsinhaber</b> via Indemini 6574 Vira Gambarogno Tel. 091 785 90 30, Fax 091 785 90 39 info@sciarini.ch www.sciarini.ch
<b>SSE Elektroplanung AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, flexibler Arbeitsort, Unterstützung bei Kinderbetreuung, familienbezogener Urlaub	24	Elektroinstallation		<b>Heinz Suter, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Turbenweg 10 3073 Gümliigen Tel. 031 958 52 22, Fax 031 958 52 39 info@sseag.ch www.sseag.ch
<b>Thomann Nutzfahrzeuge AG</b>	flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Personalentwicklung, Unterstützung bei Kinderbetreuung	63	Automobilhandel, Instandhaltung und Reparatur von Automobilen, Tankstellen	Seite 59	<b>Luzi Thomann, Mitglied der Geschäftsleitung</b> Allmeindstrasse 10 8716 Schmerikon SG Tel. 055 286 21 90, Fax 055 286 21 95 info@thomannag.com www.thomannag.com
<b>Velos Motos Trösch</b>	flexibler Arbeitszeiten, angepasste Arbeitsorganisation, flexibler Arbeitsort, Unterstützung bei Kinderbetreuung	Mikro	Detailhandel mit Fahrrädern		<b>Marie-Anne Trösch, Mitinhaberin</b> Wynaustrasse 7 4912 Aarwangen Tel. 062 922 23 65, Fax 062 923 16 88 info@vespahandel.ch www.vespahandel.ch

