



## Flexibilität am Arbeitsplatz Chancen und Herausforderungen



•••

**Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel**

Public Private Partnership koordiniert von:

Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt

Marktplatz 30a, 4001 Basel

[www.familienfreundliches-basel.ch](http://www.familienfreundliches-basel.ch)

# Wie flexibel ist die Arbeitswelt?

## – Vier Beispiele aus der Praxis

Der demografische Wandel, die technischen Entwicklungen, die neue Generation Y und der Fach- und Führungskräfte-mangel beeinflussen die Arbeitswelt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist mehr denn je ein Bedürfnis und spielt in vielen Lebensphasen eine entscheidende Rolle: bei der Kinderbetreuung und Angehörigenpflege, aber auch bei Weiterbildung, Politik oder Hobby. Flexibilität am Arbeitsplatz wird zum Schlüsselinstrument für Unternehmen, um in diesem Kontext attraktiv zu bleiben.

Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel greift dieses Thema auf. Dazu hat sie bei kleineren und grösseren Unternehmen den Puls gefühlt. Das Resultat: Flexibilität wirkt sich positiv auf die Attraktivität des Unternehmens und die Produktivität der Mitarbeitenden aus. Sie kann aber auch Herausforderungen für Unternehmen wie für Arbeitnehmende mit sich bringen. Flexibilität bedingt Kommunikation und Absprachen, konzeptionelle Überlegungen, Regelwerke und Prozesse sowie Begleitung und Unterstützung durch Personalabteilung und Geschäftsleitung. Für beide Seiten erhöht sich in der Regel der Koordinations- und Administrationsaufwand.

Die Veränderungen sind längst nicht nur administrativer Art. Denn die neuen Arbeitsformen mit der Tendenz weg von der Präsenzkultur verlangen ein Umdenken hinsichtlich Arbeitsort, Teamstrukturen und Hierarchien und verändern die gesamte Unternehmenskultur. Auch auf juristischer und persönlicher Ebene lassen sich Herausforderungen ausmachen. So sind der Flexibilität am Arbeitsplatz gesetzliche Grenzen gesetzt. Und mit den technischen Möglichkeiten geht die Gefahr einher, dass sich Arbeit und Privatleben stark vermischen. Die Entgrenzung der Arbeit fordert Mitarbeitende genauso wie Führungskräfte. Insgesamt bleibt die Bilanz aber positiv. Immer mehr wird das Angebot, flexibel arbeiten zu können, zu einem wichtigen Rekrutierungsargument für Unternehmen.

**Mehr Informationen: [www.familienfreundliches-basel.ch](http://www.familienfreundliches-basel.ch)**

Interview mit Yvonne Seitz, Axa Winterthur

## «Flexibilität fängt im Kopf an»

**Die Axa Winterthur gilt heute als Vorzeigeunternehmen, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben angeht. Yvonne Seitz, Leiterin der Fachstelle Diversity & Family Care, spricht über Erfolge, Herausforderungen und warum ein «langer Schnauf» nötig sei, um Veränderungen anzustossen, wie aktuell mit der Employer-Branding- und Image-Kampagne «Flexwork». Diese beinhaltet unter anderem eine Website, auf der 45 Mitarbeitende über ihr persönliches Arbeitsmodell berichten.**

**Yvonne Seitz, wie sind Sie das Thema flexible Arbeitszeitmodelle angegangen?**

Wir haben das Programm «Women on the move» angestossen und festgestellt, dass es bei Axa sehr viele Frauen gibt, die beruflich weiterkommen möchten. Sie haben ihre individuellen Vorstellungen – unter anderem auch bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle – unserer Geschäftsleitung präsentiert.

Das war der Start zu unserem erfolgreichen Mentoring-Programm, bei dem bisher rund 200 Mentoren und Mentees gegenseitig vom Perspektivenwechsel profitiert haben.

### **Was möchten Sie nun mit der Flexwork-Kampagne erreichen?**

Flexibilität in der Arbeitswelt ist ein riesiges gesellschaftliches Thema und betrifft Frauen und Männer jeden Alters, Mitarbeitende genauso wie unsere Kundinnen und Kunden. Diese verschiedenen Modelle und Blickwinkel auf Leben und Arbeit versucht die Flexwork-Kampagne abzubilden – und sie positioniert die Axa gleichzeitig als moderne und attraktive Arbeitgeberin. Wichtig ist aber: Flexibilität fängt im Kopf an.

### **Welchen Mehrwert erreicht die Axa mit dem vielfältigen Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen?**

Für uns ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil, als Arbeitgeberin genauso wie als Anbieterin von Dienstleistungen. Denn wenn wir die Vielfalt unserer Kundschaft auch intern abbilden, verstehen wir unsere Kundinnen und Kunden besser. Zudem führt die Vielfalt an Perspektiven auch zu Innovation und besseren – weil umfassender durchdachten – Lösungen.

### **Können Sie die Auswirkungen dieser Programme in Zahlen festmachen?**

Die Anzahl Frauen im Senior Management ist seit 2008 um über 80% gestiegen und auch der Anteil teilzeitarbeitender Männer ist in derselben Zeit um über 50% gestiegen. Die Axa schreibt konsequent alle Stellen mit einem 80- bis 100%-Pensum aus und auch auf GL-Stufe wird bereits Teilzeit gearbeitet. Die Zahl der Mitarbeitenden, die regelmässig von zu Hause aus arbeiten, hat sich seit 2012 sogar verachtfacht.

### **Was erwarten Sie von den Mitarbeitenden?**

Wir nehmen auch die Mitarbeitenden in die Pflicht, denn Flexibilität ist kein einseitiges Wunschkonzert und am Schluss muss die Leistung stimmen. Unser Ziel ist es, die individuellen Wünsche mit den betrieblichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Oft ist ein Kompromiss nötig – nicht immer ist alles möglich.



### **Welchen Stellenwert haben die flexiblen Arbeitszeitmodelle heute für die Axa?**

Loyale Mitarbeitende, eine geringe Fluktuation und die Ausstrahlung als moderne Arbeitgeberin – für die Axa sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle längst ein starkes Argument auf dem Arbeitsmarkt.

Yvonne Seitz, Head Diversity & Family Care, Axa Winterthur

**Haben Sie einen Tipp für andere Unternehmen, die sich in die gleiche Richtung bewegen möchten?** Klären Sie am Anfang die Bedürfnisse des Unternehmens und der Kundinnen und Kunden ab und treten Sie dann in den Dialog – zuerst intern und dann extern. Das benötigt Zeit, die aktive Unterstützung des Managements und einen langen Schnauf, aber es lohnt sich.

<https://flexwork.axa.ch>

# Good Practice

1

## **Home Office für jedefrau – Global Translations, Biel**

Das Übersetzungsbüro mit Sitz in Biel bietet allen Angestellten – derzeit ein reines Frauenteam – mit Jahresarbeitszeit, Jobsharing und Home Office eine möglichst grosse Flexibilität am Arbeitsplatz an. Bei den Übersetzerinnen erstaunt dies nicht, eher ungewöhnlich für ein kleines Unternehmen ist dies jedoch für die Sachbearbeiterinnen. [www.global-translations.ch](http://www.global-translations.ch)

**Tatjana Greber-Probst, Geschäftsführerin und Inhaberin**, ist überzeugt von ihrem Konzept: «Alle Mitarbeiterinnen können von extern auf unseren Server zugreifen. Gerade für Mütter mit Schulkindern ist das sehr praktisch. Home Office, flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitangestellte erfordern mehr interne Absprachen und systematisierte Prozesse. Mindestens eine Sachbearbeiterin garantiert vor Ort, dass wir erreichbar sind – alle anderen können die Aufträge von daheim aus abwickeln.» Für Tatjana Greber-Probst bedeutet Flexibilität ein gegenseitiges Nehmen und Geben: «Unsere Mitarbeiterinnen sind sehr loyal und zeigen bei kurzfristigen Einsätzen grosse Einsatzbereitschaft, weil auch wir grosse Flexibilität beweisen.»

2

## **Arbeitsmodelle für drinnen und draussen, Grün Stadt Zürich**

Der Arbeitsplatz der 500 Mitarbeitenden von Grün Stadt Zürich ist die ganze Stadt mit insgesamt 4440 Hektaren Grünfläche, vom Wald über Parkanlagen und Spielplätze bis zu Friedhöfen. Dementsprechend vielseitig sind die Ansprüche des Amtes und die Bedürfnisse der Angestellten bezüglich flexibler Arbeitsmodelle. Grün Stadt Zürich entspricht diesen Wünschen mit einem Angebot, das von Teilzeitarbeit über Bandbreitenmodelle bis zum Home Office reicht. [www.stadt-zuerich.ch/gsz](http://www.stadt-zuerich.ch/gsz)

### **Andrea Braun-Bächtiger, Leiterin Personal**, lässt den einzelnen Teams viel Freiraum:

«Die Teams bestimmen und koordinieren ihre Arbeitsorganisation eigenständig. Um auf saisonale Bedingungen zu reagieren, beträgt die Sollarbeitszeit von Gärtnerinnen und Gärtnern beispielsweise im Bezirk Hottingen-Riesbach im Winter nur 7,5 und im Sommer 8,25 Stunden. Büromitarbeitende können administrative Aufgaben im Home Office erledigen. Dazu steht ihnen bis zu einem Fünftel des Anstellungspensums zur Verfügung. Bei gewissen Arbeitszeitmodellen war der administrative Aufwand anfangs deutlich höher. Diesen Mehraufwand konnten wir aber auffangen mit Prozessvereinfachungen bei den Arbeitszeitbewilligungen – sie müssen nicht jährlich erneuert werden.»

3

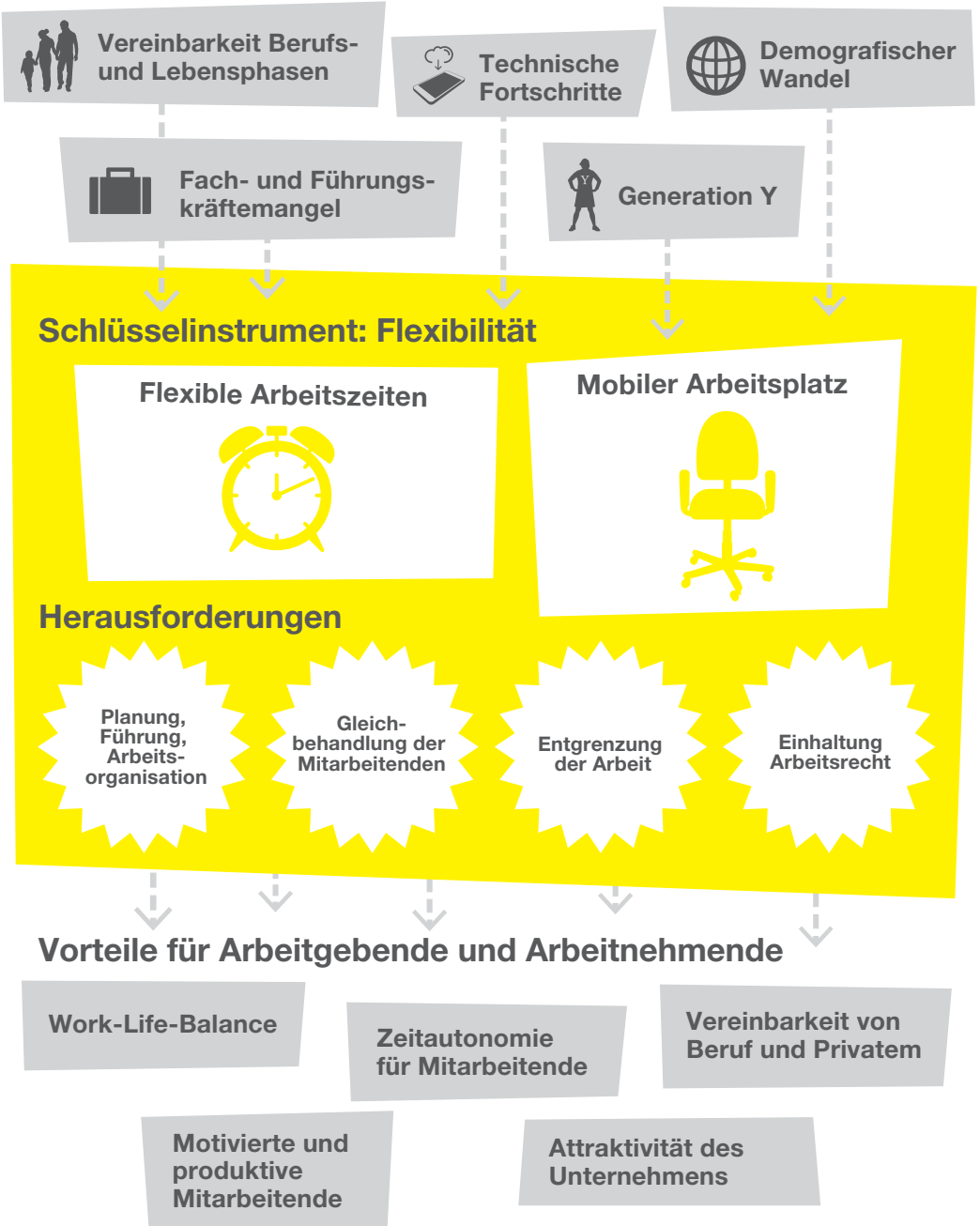
## **Ingenieurbüro Jermann AG, Arlesheim/BL**

Ungewöhnliche Situationen verlangen nach ungewöhnlichen Lösungen. Das Ingenieurbüro Jermann musste die Stelle eines Abteilungsleiters neu besetzen. Alle internen Kandidaten sagten aus familiären Gründen zuerst ab. Eine Suche auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt für Ingenieure starten? [www.jermann-ag.ch](http://www.jermann-ag.ch)

**Geschäftsführer Fabian Frei** fand eine andere Lösung: «Statt einen neuen Chef extern zu suchen, hat die Geschäftsleitung zusammen mit vier jungen Ingenieuren ein familienfreundliches Modell der geteilten Führung entwickelt.» Die vier Teamleiter der Abteilung behielten ihre bisherigen Funktionen und übernahmen je einen Teil der Führungsaufgaben. Gemäss Frei funktioniert dieses Modell bisher sehr gut. Der Vorteil eines KMU sei es, eine massgeschneiderte Lösung für ungewöhnliche Fragestellungen zu finden: «Die vier Mitarbeiter haben schon lange bei uns gearbeitet. Wichtig war, die Aufgaben, Rollen und Erwartungen beider Seiten von Anfang an zu klären und klare Regeln zu formulieren.»

# Flexibilität bringt Vorteile für alle.

## Die Arbeitswelt im Wandel



# Wir machen Basel familienfreundlich!

**Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel setzt sich für familienfreundliche Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Region Basel ein. Sie dient als Plattform für die Zusammenarbeit und die Vernetzung von privaten und öffentlichen Arbeitgebenden, Wirtschaftsverbänden und Verwaltungsstellen.**

## **Wissen erarbeiten, Erfahrungen bündeln, Informationen verbreiten**

Für die Ziele der Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel engagieren sich die Mitglieder im Rahmen eines Round Table. Gemeinsam setzen Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft und Verwaltung Themen und lancieren Projekte, die Basel als familienfreundliche Wirtschaftsregion positionieren. Zudem bietet der Round Table Platz für den Informations- und Erfahrungsaustausch.

Führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik unterstützen die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel als Promotorinnen und Promotoren. Sie nehmen vom Round Table erarbeitete Projekte auf und setzen sich in der Öffentlichkeit und im eigenen Betrieb für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

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

## Fachtagung zur Flexibilität am Arbeitsplatz

**Warum stellen sich Fragen der Flexibilisierung gerade in der aktuellen Arbeitswelt?**

**Wie kann «work everywhere» im Unternehmen umgesetzt werden?**

**Wie verändern sich Führungsaufgaben bei zunehmender Flexibilisierung?**

**Wie finden wir im digitalen Zeitalter die Balance zwischen Arbeit und Beruf?**

Inputs zu diesen und weiteren Fragen erhalten Sie an der nächsten Fachtagung der Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel. Wir schärfen den Blick für die Herausforderungen der Flexibilität am Arbeitsplatz und stellen konkrete Umsetzungsstrategien für den Arbeitsalltag vor.

### **Reservieren Sie sich das Datum**

Die nächste Fachtagung mit Workshops findet am 29. Oktober 2015 in Basel statt.

Nähere Informationen folgen im Sommer auf:

**[www.familienfreundliches-basel.ch](http://www.familienfreundliches-basel.ch)**