



100 Prozent führen – auch in Teilzeit



•••

Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel

Public Private Partnership, koordiniert von:

Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt

Marktplatz 30a, 4001 Basel

www.familienfreundliches-basel.ch

100 Prozent führen – auch in Teilzeit: Möglichkeiten von Teilzeitarbeit in Führungspositionen

Teilzeitarbeit gilt in vielen Unternehmen noch immer als «Karrierebremse» oder sogar «Karrierekiller» – für Frauen genauso wie für Männer. Und dies gilt besonders in Führungspositionen. Dabei liegt in der Teilzeitarbeit grosses Potenzial, gerade mit Blick auf den drohenden Mangel an Fachkräften. Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel hat das Führen in Teilzeit deshalb zum Jahresthema gemacht.

Seit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative hat die Diskussion um die Zukunft des Schweizer Arbeitsmarkts an Brisanz gewonnen. Der Trend ist klar: Mehr als eine Million Menschen werden in den nächsten zehn Jahren pensioniert, gleichzeitig rücken weniger Junge nach. Gemäss Schätzungen ist ein Mangel von bis zu einer halben Million Arbeitskräften zu erwarten. Und diese müssen nun hauptsächlich im Inland gefördert werden.

Flexibilität gewünscht

Eine Lösung, um ungenutztes Fachkräftepotenzial zu aktivieren, wäre die vermehrte Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Denn «Teilzeit» bedeutet nicht gleich 50, sondern beginnt schon bei 90 oder 80 Prozent – und ist in Führungspositionen heute dennoch kaum akzeptiert. So gibt es in der Schweiz zwar viele gut ausgebildete Frauen. Sie arbeiten aber oft in Positionen, für die sie überqualifiziert sind. Gleichzeitig wünschen sich auch immer mehr Männer die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen. Tatsächlich plädieren die Jungen der Generation Y grundsätzlich für diese zeitliche Flexibilität im Beruf. Und in zehn Jahren werden sie drei Viertel der arbeitstätigen Bevölkerung ausmachen. Unternehmen, die sich auf diese Veränderungen einstellen und reduzierte Pensen – auch in Führungspositionen – bieten, bringen sich gut in Stellung im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende.

Fakten belegen: Führung in Teilzeit lohnt sich

Tatsache ist: Führung in Teilzeit ist angesichts der aktuellen Entwicklungen nicht nur volkswirtschaftlich, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Manche Expertinnen und Experten sind überzeugt, dass Führung in Teilzeit in jeder Branche und jeder Funktion machbar ist, bis hin zum «Topsharing». Know-how und Verantwortung werden breiter abgestützt, der Freiraum für Innovation wird vergrössert, die Motivation erhöht – und somit auch die Führungsqualität. Im Weg stehen dem meist nur die Unternehmenskultur und das Verständnis von Führung. Vor allem die sogenannte Präsenzkultur, in der die Leistung, das Engagement und die Identifikation mit dem Unternehmen an der Anwesenheit der Mitarbeitenden gemessen werden.

Impulse für die Praxis

Wichtig ist eine verstärkte Information und Auseinandersetzung mit dem Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel hat das Thema deshalb für 2016 in den Mittelpunkt ihrer Arbeit gestellt. Der Austausch soll gezielt gefördert werden, indem Expertinnen und Experten zu Wort kommen und Beispiele aus verschiedenen Betrieben Impulse für die Praxis bieten.

Mehr Informationen: www.familienfreundliches-basel.ch

«Wir müssen das Dogma der Arbeitszeit überwinden»



Matthias Mölloney, berät Unternehmen in Fragen von Personal, Führung und Change Management.

Nach Jahren der Führungserfahrung bei Swissair und weiteren internationalen Konzernen hat sich Matthias Mölloney 2006 mit seiner Frau Regine selbständig gemacht. Heute ist er Unternehmensberater, Dozent und unter anderem Präsident der ZGP Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement. Im Interview spricht er sich entschieden für einen Kulturwandel in der Unternehmenswelt aus – insbesondere durch vermehrte Teilzeitarbeit in Führungspositionen.

Herr Mölloney, Teilzeitarbeit nimmt in der Schweiz laufend zu. Wenn es um Führungspositionen geht, herrscht allerdings immer noch Skepsis vor. Wie schätzen Sie das Potenzial ein?

Auch das wird kommen, da bin ich sicher. Allerdings müssen wir uns

zuvor mit dem Begriff «Teilzeit» auseinandersetzen. In «Teilzeit» schwingt nämlich immer etwas Minderwertiges mit – als würde man sich eben nicht voll einsetzen. Das geht so weit, dass in den Arbeitsverträgen zwar die Arbeitszeit festgehalten ist, zu den Zielen der Arbeit hingegen findet man üblicherweise nichts. Dieses Dogma der Arbeitszeit müssen wir überwinden.

« In «Teilzeit» schwingt immer etwas Minderwertiges mit – als würde man sich nicht voll einsetzen. »

Wie stellen Sie sich das vor? Ist die Zeit nicht zentral für die Organisation von Arbeit?

Klar gibt es Berufe, bei denen die Arbeitszeit viel über die Leistung aussagt. Wenn Tramchauffeure acht Stunden im Einsatz sind, leisten sie offensichtlich doppelt so viel, wie wenn sie vier Stunden unterwegs sind. Wenn aber Medienschaffende acht statt vier Stunden an einem Artikel arbeiten, so ist dieser selten doppelt so gut. Und so ist es in vielen Berufen, von der Forschung bis zum Projektmanagement.

◀◀ Je höher man in einer Organisation kommt, desto weniger wird Vollzeit im klassischen Sinn gearbeitet. ▶▶

Ist Teilzeitarbeit Ihrer Meinung nach in jeder Branche und jeder Funktion machbar?

Sehen Sie, je höher man in einer Organisation kommt, desto weniger wird Vollzeit im klassischen Sinn

gearbeitet. Die einen haben nebenbei ihre VR-Mandate, die anderen ihre Lehraufträge, und das ist alles bestens akzeptiert. Wenn jemand seine Arbeitszeit reduziert, um neben seiner Führungstätigkeit Zeit mit der Familie zu verbringen, wird das immer noch als Problem gesehen. Aber überall dort, wo man die Arbeitszeit so anpassen kann, dass sie zum Beispiel mit VR-Mandaten vereinbar ist, ist auch Teilzeitarbeit möglich.

Laut einer aktuellen Studie belegt die Schweiz den viertletzten Platz, was den Anteil von Frauen in Führungspositionen betrifft. Erklärt sich dies durch den in der Schweiz besonders hohen Unterschied zwischen dem Anteil von Frauen (60%) und von Männern (16%), die Teilzeit arbeiten?

Nun, seit Jahren diskutieren wir über die Lohndiskriminierung gegenüber Frauen. Es gibt allerdings eine Gruppe von Arbeitnehmenden, die noch stärker diskriminiert werden: Männer, die Teilzeit arbeiten wollen. Sie können es oft gar nicht, geschweige denn in führender Position. Was ich damit sagen will: Es geht meiner Ansicht nach nicht um Frauen- oder Männerförderung. Eine ganz aktuelle Studie der Universität St. Gallen zeigt, dass das Umfeld entscheidend ist – ist es männer- oder frauendominiert? Entsprechend werden Männer oder Frauen bevorteilt. Und in der Schweiz haben wir traditionsgemäss männerdominierte Industrien, was sich in absehbarer Zeit auch nicht ändern wird. Deshalb brauchen wir dazu dringend eine Debatte in unserer Gesellschaft, weit über irgendwelche Quoten hinaus.

Was müssen Unternehmen tun, um in Zukunft attraktive Arbeitgebende zu bleiben?

Wenn Yahoo kürzlich die Möglichkeit zu Home-Office abgeschafft hat, weil die Mitarbeitenden physisch präsent sein sollen, kann das für Yahoo funktionieren, aber nicht unbedingt für andere. Unternehmen müssen sich also immer wieder fragen, wer ihre Zielgruppe ist. Und wie sie sich von den anderen Unternehmen differenzieren können. Die Teilzeitarbeit stellt dabei ein zentrales Element dar.

Welche erfolgreichen Beispiele würden Sie anführen?

Von etablierten Grossunternehmen bis hin zu jungen erfinderischen Start-ups wird Teilzeit in Führungspositionen bereits eingesetzt. Vor Kurzem habe ich auch die Kantonspolizei Thurgau bei ihrem Nachwuchsproblem unterstützt. Die Skepsis war gross gegenüber Teilzeitarbeit in diesem Beruf, wo stete Einsatzbereitschaft gefordert ist. Gleichzeitig zeigt die Erfahrung klar, dass gemischte Patrouillen von Männern und Frauen erfolgreicher sind – jedoch haben sie früher immer vergeblich nach Teilzeit gefragt. Mittlerweile wird Teilzeit angeboten, und das Echo ist überaus positiv.

Lesen Sie das ungekürzte Interview auf: www.familienfreundliches-basel.ch

Teilzeitarbeit in Unternehmen – Beispiele für den aktuellen Kulturwandel

1 Hin zu einer Teilzeitkultur – Raiffeisen

Raiffeisen beschäftigt 11 000 Mitarbeitende in rund 300 genossenschaftlich organisierten Banken. Zu den genossenschaftlichen Werten des Unternehmens zählt auch ein nachhaltiges Management des Humankapitals. Das heisst, die Mitarbeitenden sollen langfristig gehalten und gefördert werden. www.raiffeisen.ch

Caroline Schmuck, Verantwortliche Diversity & Inclusion, engagiert sich für eine Flexibilisierung der Arbeitsmodelle: «Zurzeit arbeiten 32 Prozent aller Raiffeisen-Mitarbeitenden und 18 Prozent des Kaders Teilzeit. Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, wird sowohl von Frauen als auch von Männern vermehrt nachgefragt, oft bereits beim Berufseinstieg. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, möchte Raiffeisen die Teilzeitkultur weiter etablieren. Arbeitsmodelle sollen möglichst flexibel und lebensphasengerecht gestaltet werden können. Die Herausforderung für Raiffeisen besteht dabei darin, dass der Organisationsaufwand steigt und neue Managementqualitäten gefragt sind. Raiffeisen begegnet diesem Umstand mit verschiedenen Kaderentwicklungsprogrammen. Eines der Programme wurde mit dem Excellence Leadership Award der Universität St. Gallen (HSG) ausgezeichnet.»

2 Flexibel, wo immer möglich – Alabor Gartenbau

Die Alabor Gartenbau AG in Binningen wurde 1951 gegründet. Heute beschäftigt die Firma 45 Mitarbeitende und bildet 6 Lernende aus. Stetige Weiterentwicklung, Flexibilität und Familienfreundlichkeit sind da selbstverständlich. Tatsächlich arbeiten inzwischen zwei von drei Mitgliedern der Geschäftsleitung Teilzeit. www.alabor-ag.ch

Luizius Gschwind, Leiter Gartenplanung, Personal und PR, schätzt die Teilzeitarbeit persönlich: «Als ich Vater wurde, gab ich meine nebenamtliche Tätigkeit als Gewerbeschullehrer auf, um einen ganzen Tag mit meinen Kindern geniessen zu können. Ich schätze diesen Familientag sehr und habe in der Geschäftsleitung sogar einen Nachahmer gefunden. Aus Sicht des Personalleiters ist klar, dass die Planung anspruchsvoller wird, je mehr Mitarbeitende Teilzeit arbeiten. Klar ist auch, dass Kunden es schätzen, immer die gleiche Ansprechperson zu haben. Dennoch ist es für uns selbstverständlich, dass wir wo immer möglich flexible Arbeitszeitmodelle bieten, sei es in Form von Teilzeitarbeit, Jobsharing oder saisonalen Einsätzen. Ja, das Umfeld bestimmt unsere Arbeit – aber wir können mitbestimmen.»

3 Teilzeit auf allen Ebenen – Orion Rechtsschutzversicherung

Orion, mit Hauptsitz in Basel, ist eine Schweizer Rechtsschutzversicherung mit 125 Mitarbeitenden. Teilzeitarbeit steht für Orion ganz weit oben, wenn es darum geht, sich als Arbeitgeber zu positionieren. Schon heute arbeitet die Hälfte aller Mitarbeitenden in einem Teilzeitpensum von 20 bis 90 Prozent. www.orion.ch

Sandra Balmer, Leiterin Human Resources, ist von Teilzeitarbeit überzeugt: «Schon vor Jahren hat Orion erkannt, dass Flexibilität gefragt ist, wenn man fähige Mitarbeitende rekrutieren und halten will. Und die Nachfrage nimmt weiter zu, sei es wegen der Kinderbetreuung oder des grundsätzlichen Wunschs nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Bei Orion bieten wir diese Flexibilität, und zwar auf allen Ebenen. Unter anderem dafür haben wir das Prädikat «Familie UND Beruf» erhalten. So arbeiten die Hälfte aller Mitarbeitenden sowie auch die Hälfte aller Führungskräfte Teilzeit – oft kombiniert mit Home-Office. Natürlich kann Teilzeitarbeit einen höheren Koordinationsaufwand bedeuten, aber die Freude und das Engagement der Mitarbeitenden machen dies in jedem Fall wett.»

Wir machen Basel familienfreundlich!



Die Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel setzt sich für familienfreundliche Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Wirtschaftsregion Basel ein. Als Public Private Partnership, koordiniert von der Abteilung Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt, dient sie dem Austausch und der Vernetzung von privaten und öffentlichen Arbeitgebenden, Wirtschaftsverbänden und Verwaltungsstellen.

Für die Ziele der Familienfreundlichen Wirtschaftsregion Basel engagieren sich 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.

Wissen erarbeiten, Erfahrungen bündeln, Informationen verbreiten

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: www.familienfreundliches-basel.ch

Lesen Sie mehr zur praktischen Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen im nächsten Infoletter im Herbst.