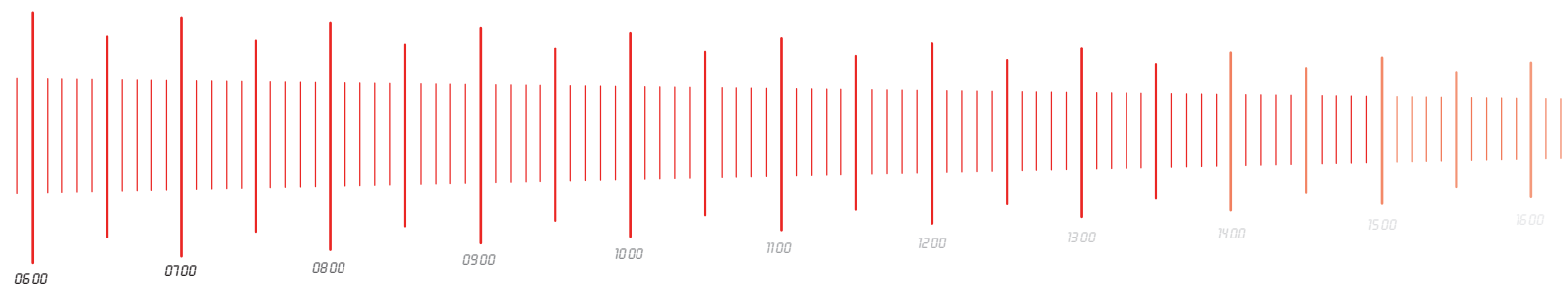




FAIRPLAY-AT-WORK | IN UNTERNEHMEN



Impressum:

Herausgeberin/Projektleitung:

Eidgenössisches Büro für die
Gleichstellung von Frau und Mann;
Thomas Beyeler, Flurina Derungs,
Marianne Geisser, Verena Laedrach-Feller

Texte:

Marianne Schär, Bern
Barbara Lukesch, Zürich

Konzept/Gestaltung:

Contexta AG, Bern

Bern, März 2003
03.2003 15'000

Druck:

Merkur AG, Langenthal

Vertrieb:

BBL, Vertrieb Publikationen, CH-3003 Bern
www.bbl.admin.ch/bundespublikationen
Art.-Nr. 301.964.d

FAIRPLAY-AT-WORK

Familienfreundliche Personalpolitik – ein Gewinn für Unternehmen und Mitarbeitende

Immer mehr Frauen und Männer wollen Beruf und Familie unter einen Hut bringen. Deshalb spielen bei der Wahl einer Arbeitsstelle die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine immer wichtigere Rolle.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie heisst, dass Männer und Frauen aktive Familienverantwortung und Engagement im Erwerbsleben verbinden können, ohne dass sie dabei bezüglich Lohn, Laufbahnchancen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufgabenzuteilung benachteiligt werden.

Es ist unbestritten, dass sich der Trend zu einer guten Balance der verschiedenen Lebensbereiche weiter fortsetzt und folglich «Familienfreundlichkeit» ein integraler Bestandteil einer modernen, zukunftsgerichteten Personalpolitik ist. Nur so kann den gesellschaftlichen Veränderungen, aber auch den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt Rechnung getragen und das Humanpotenzial optimal genutzt werden.

Wer die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in seinem Unternehmen fördert, leistet einen wichtigen Beitrag zur Chancengleichheit von Frau und Mann in Beruf und Familie. Unternehmen werden ausserdem weniger familienbedingten Weggang von Frauen haben, beugen der einseitigen Kompetenzentwicklung von Männern vor, steigern die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeitenden. Norbert Thom, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern zeigt in einem Interview zu FAIRPLAY-AT-WORK weitere Vorteile einer familienfreundlichen Personalpolitik auf.

FAIRPLAY-AT-WORK ist für eine Reihe von Unternehmen kein Novum mehr. Sie haben bereits betriebliche Massnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeleitet. In der vorliegenden Broschüre stellen Grossunternehmen, KMU und eine Verwaltung konkrete Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.

Unternehmerisches Engagement für eine bessere Balance zwischen Beruf und Familie kann in ganz verschiedenen Bereichen ansetzen. Einzelmassnahmen genügen nicht. Vielmehr muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Unternehmensziel festgelegt und als Prozess konsequent verfolgt werden. Die Broschüre FAIRPLAY-AT-WORK zeigt auf, welche Bandbreite von Handlungsmöglichkeiten den Unternehmen hier zur Verfügung steht.

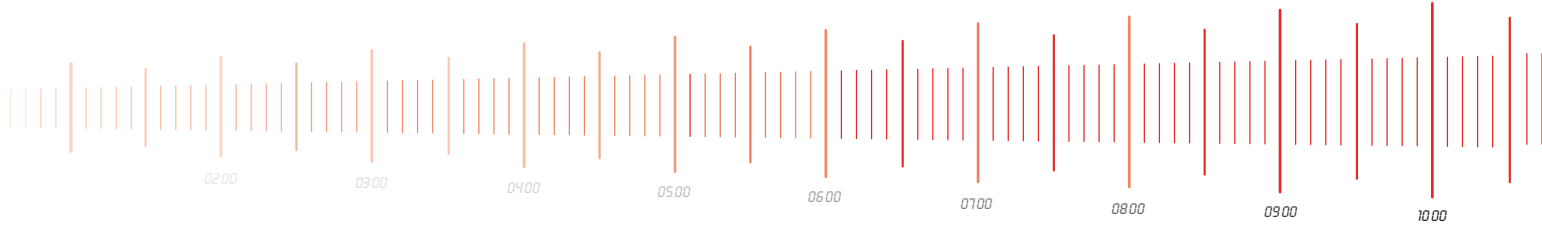
FAIRPLAY-AT-WORK will Sie ermutigen, der gesellschaftlichen Realität und der individuellen Situation Ihrer Mitarbeitenden möglichst gerecht zu werden und dabei gleichzeitig Vorteile für Ihr Unternehmen zu schaffen. Wir wünschen Ihnen bei der Realisierung familienfreundlicher Massnahmen viel Erfolg, denn FAIRPLAY-AT-WORK lohnt sich!



Marianne Geisser

Betriebswirtschafterin, Stv. der Direktorin
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung
von Frau und Mann

FAIRPLAY-AT-WORK ZAHLT SICH AUS – FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITENDE



Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfordern Zeit, Flexibilität, Kreativität, Hartnäckigkeit und – besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit – Mut zu zukunftsgerichteten Investitionen. Diese Investitionen zahlen sich jedoch für das Unternehmen aus.

Sie steigern die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.

Viele – auch gut ausgebildete Frauen und Männer – suchen einen Arbeitsplatz, der Ihnen die Balance zwischen Erwerbs- und Familienleben ermöglicht. Ist Ihr Unternehmen bekannt für familienfreundliche Arbeitsbedingungen, sind Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender im Vorteil.

Sie steigern die Effizienz.

Mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und flexiblen Formen der Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten Zeitautonomie und dem Unternehmen Einsatzflexibilität bieten, kann die Effizienz gesteigert werden. Auch das mit familienfreundlichen Massnahmen verbundene leistungs- und zielorientierte Arbeiten trägt zur Effizienzsteigerung bei.

Sie motivieren Ihre Mitarbeitenden.

Ermöglichen Sie Frauen und Männern in allen Tätigkeitsfeldern und auf allen Hierarchiestufen, ihr zeitliches Engagement im Unternehmen ohne negative Konsequenzen für ihre berufliche Laufbahn phasenweise zu reduzieren, um mehr Zeit für andere Lebensbereiche zu haben. So erhalten Sie zufriedene und treue Mitarbeitende, die motiviert und produktiv arbeiten.

Sie schaffen ein angenehmes Betriebsklima.

Mitarbeitende, die ihre verschiedenen Lebensbereiche ausgewogen pflegen und ihre familiären Aufgaben erfüllen können, fühlen sich bei der Arbeit wohl, sind ausgeglichener und verfügen in der Regel über bessere soziale und personale Kompetenzen.

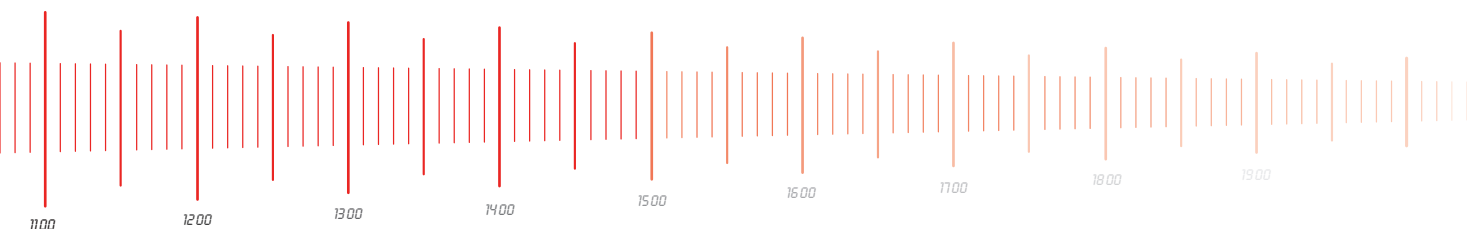
Sie verfügen über mehr Know-how.

Mit Jobsharing oder anderen Formen von Teilzeitarbeit erhalten Sie mehrere Ideenlieferantinnen und -lieferanten zum annähernd gleichen Preis von einer oder einem. Wer sich phasenweise stärker in ausserberuflichen Lebensbereichen engagiert, erwirbt sich zudem Schlüsselkompetenzen, wie Belastbarkeit, Team- und Kommunikationsfähigkeit, die im Arbeitsleben immer wichtiger werden.

Sie senken die Fluktuationsrate.

Wenn das Arbeitsumfeld stimmt, wenn sich Mitarbeitende den Herausforderungen in Beruf und Familie in einer ihnen entsprechenden Balance stellen können, dann bleiben sie Ihnen als erfahrene und gut ausgebildete Mitarbeitende erhalten.

WEGE ZU FAIRPLAY-AT-WORK



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kann gefördert werden durch:

- | | | |
|--|-------|----|
| 1 Geeignete Modelle der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung | Seite | 6 |
| 2 Die Förderung von Teilzeitarbeit für Frauen und Männer in allen Berufen und auf allen Hierarchiestufen | Seite | 8 |
| 3 Unterstützungsangebote im Bereich der familienergänzenden Kinderbetreuung | Seite | 10 |
| 4 Eine gleichstellungsgerechte Ausgestaltung der Weiterbildungsförderung | Seite | 12 |
| 5 Die Nutzung von Schlüsselkompetenzen | Seite | 14 |
| 6 Zukunftsgerichtete Personalentwicklungsstrategien im Bereich der Laufbahnförderung | Seite | 16 |
| 7 Die Verwirklichung der Lohngleichheit von Frau und Mann | Seite | 18 |

Die effiziente Umsetzung der Massnahmen und die Nutzung der Potenziale bedingen:

- | | | |
|--|-------|----|
| 8 Einen konsequenten Einbezug der Männer | Seite | 20 |
| 9 Die Verankerung der Vereinbarkeit als Unternehmensziel | Seite | 22 |



1. ARBEITSZEITGESTALTUNG UND ARBEITSORGANISATION

Schafft sich Ihr Unternehmen durch geeignete Arbeitszeitmodelle und neue Formen der Arbeitsorganisation Wettbewerbsvorteile?

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation sind wichtige Ressourcen für ein Unternehmen. Mit geeigneten Modellen können Wettbewerbsvorteile erzielt werden, weil unter anderem die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden erhöht sowie die Auslastung der Infrastruktur verbessert werden kann. Erfolg versprechend sind Organisationsformen, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einbeziehen und durch situationsangepasste Lösungen mit den betrieblichen Erfordernissen verbinden.

Für Mitarbeitende wird die Verbindung von Beruf und Familie einfacher, wenn sie über Struktur und Dauer ihrer Arbeitszeit, aber auch den Arbeitsort mitbestimmen können. Mit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation erreichen Unternehmen eine Effizienzsteigerung, beispielsweise durch die Anpassung der Arbeitseinsätze an Auftragsschwankungen, die Vermeidung von Überstunden und die Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Das Flexibilitätsinteresse des Unternehmens und das Autonomiebedürfnis der Beschäftigten gilt es durch geeignete Organisationsformen möglichst zu verbinden. Bei Ansprüchen, die sich widersprechen, ist nach Kompromissen zu suchen.

DURCH DAS ANGEBOT VON VERSCHIEDENEN FLEXIBLEN ARBEITS- UND ARBEITSZEITMODELLEN ...

... profitieren Unternehmen von betrieblicher Flexibilität, erhöhter Arbeitsproduktivität, Betriebstreue und hoher Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und schaffen sich damit strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.

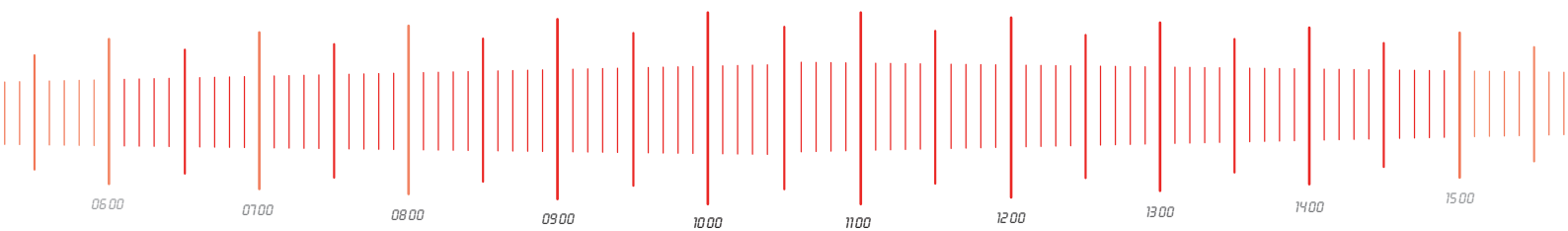
... erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, die Struktur und Dauer ihrer Arbeitszeit und den Arbeitsort mitzubestimmen und dadurch die Anforderungen des Arbeits- und Familienlebens besser zu vereinbaren.

Bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Formen der Arbeitsorganisation muss von der konkreten betrieblichen Situation ausgegangen werden. Die blinde Übernahme von fremden Modellen führt nicht zum Ziel. Der Einführungs- und Umsetzungsprozess bietet zudem Gelegenheit, bestehende Arbeitsabläufe zu verbessern und somit zu einer Effizienzsteigerung beizutragen. Unabdingbare Voraussetzung für die Einführung aller flexiblen Arbeitszeitformen ist die Gleichbehandlung in Bezug auf Lohn, Weiterbildungsmöglichkeiten, Laufbahnchancen etc. – nur so stellen sie gleichwertige Alternativen dar.

«JOB SHARING IST EIN GEBOT ÖKONOMISCHER KLUGHEIT»

Professor Norbert Thom ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. Er zeigt auf, wieso FAIRPLAY-AT-WORK aus betriebswirtschaftlicher Sicht Sinn macht.

Herr Thom, immer mehr Männer und Frauen pochen heute auf eine vertretbare Balance zwischen Erwerbsarbeit und Familienleben. Da bahnt sich offensichtlich ein Umdenken an? Thom: So ist es. Sogar in unserer Disziplin, der Ökonomie, deren Studierende ausgesprochen karriereorientiert sind, wird Work-Life-Balance ausdrücklich verlangt. Wir machen regelmässig Umfragen unter den



Mögliche Handlungsansätze sind:

- Das Angebot von verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen, die den Beschäftigten eine möglichst grosse kurz- und längerfristige Zeitautonomie und dem Betrieb Möglichkeiten in der Einsatzflexibilität gewähren (z.B. im Rahmen von Jahresarbeitszeitmodellen).
- Die Überprüfung der bestehenden Stellen auf ihre Tauglichkeit für Telearbeit. Bei Eignung sind entsprechende Möglichkeiten anzubieten.
- Das Angebot von Teilzeitarbeit für Männer und Frauen in allen Berufen und auf allen Hierarchiestufen (siehe Seiten 8f.).
- Die Förderung der Selbstorganisation der Beschäftigten (z.B. Abtauschen von Einsätzen, Gruppenarbeit) zur Erhöhung der Zeitautonomie und der Unterstützung der Kompetenzentwicklung.
- Die Förderung einer Unternehmenskultur, welche die Gleichwertigkeit von Arbeit und ausserberuflichen Lebensbereichen betont und die Nutzung der Zeitautonomie für Familienaufgaben gerade auch durch Männer positiv wertet.

BALANCEAKT ZWISCHEN BERUF UND FAMILIE ERLEICHTERN

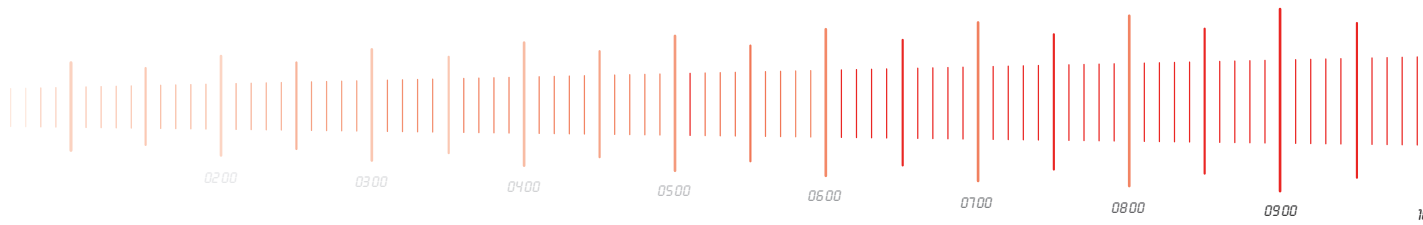
«Eigene Kindertagesheime, grosszügige Urlaubsregelungen nach Geburt oder Adoption für Mütter oder Väter, flexible Arbeitszeit und die Möglichkeit Teilzeit oder tageweise von zu Hause aus zu arbeiten – das sind die wichtigsten Angebote unserer Firma, um den vielen Eltern, die bei Novartis arbeiten, den täglichen Balanceakt zwischen beruflichen Anforderungen und familiären Verpflichtungen zu erleichtern. Leider werden diese Angebote zur Zeit noch vornehmlich von den Müttern genutzt, Teilzeit arbeitende Männer sind nach wie vor die Ausnahme. Deshalb haben wir ein Projekt lanciert, in dem der Nutzen von individualisierten Arbeitsformen für die Mitarbeitenden und die Firma untersucht wird. Damit wollen wir auch ein Tabu brechen. Zudem haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich Männer eher ansprechen lassen, wenn Fakten vorliegen.

Novartis ist ein modernes Unternehmen und ein attraktiver Arbeitgeber. Wir sind auf hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen – und das sind oft Mütter und Väter, die sich nicht nur im Beruf, sondern auch in der Familie engagieren.»

Hans Locher
Personalchef Schweiz, Novartis Pharma AG

Studierenden, was sie von ihrer ersten Stelle erwarten. Die Forderung nach Work-Life-Balance hat dieses Mal einen Riesensprung nach vorne gemacht und steht jetzt auf Platz drei, knapp hinter den Wünschen nach einer interessanten Tätigkeit und attraktiven Weiterbildungsmöglichkeiten.

Das heisst, die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen handeln. Welche Massnahmen sind am wirkungsvollsten, um dem Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entsprechen? Thom: Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist zentral. Darunter verstehe ich auch Formen von Teilzeitarbeit, inklusive Jobsharing. Von grosser Bedeutung ist die Frage des Arbeitsorts. Stichwort →



2. TEILZEITARBEIT

Werden in Ihrem Unternehmen die mit Teilzeitarbeit verbundenen Chancen konsequent genutzt?

Teilzeitarbeit ist eine gute Möglichkeit für Männer und Frauen, Familienverantwortung und Berufstätigkeit zu vereinbaren. Unternehmen schaffen sich strategische Wettbewerbsvorteile, wenn sie Männern Teilzeitarbeit anbieten und Teilzeitarbeit in bisher Teilzeit untypischen Funktionen (bestimmte Berufsfelder, Kader) einführen.

Bis heute ist diese Arbeitsform aber für die Beschäftigten mit erheblichen Nachteilen bezüglich Lohn, Laufbahnchancen und sozialer Sicherheit verbunden. Teilzeitarbeit wird denn auch fast nur von Frauen geleistet und findet sich vor allem auf den unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie¹. Unter diesen Voraussetzungen kann das mit Teilzeitarbeit verbundene Potenzial für Unternehmen und Mitarbeitende nur ungenügend genutzt werden.

Zwingende Rahmenbedingung ist, dass Teilzeitarbeit der Vollzeitarbeit in jeder Hinsicht gleichgestellt wird. Das gilt beispielsweise für Lohn, Überstundenentschädigung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Beförderungen, Aufgabenzuteilung etc. Bis zum Vorliegen gesetzlicher Lösungen müssen im Betrieb auch die mit Teilzeitarbeit verbundenen Nachteile in Bezug auf die soziale Sicherung (insbesondere Pensionskasse) ausgeglichen werden.

DURCH DIE KONSEQUENTE FÖRDERUNG VON VERSCHIEDENEN FORMEN VON TEILZEITARBEIT FÜR MÄNNER UND FRAUEN, IN ALLEN TÄTIGKEITSFELDERN UND AUF ALLEN HIERARCHIESTUFEN ...

... schaffen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile, indem sie die Arbeitseinsätze den Marktbedingungen (Wettbewerbsintensität, Schwankungen der Auftragslage) anpassen können und sich als attraktive Arbeitgebende profilieren.

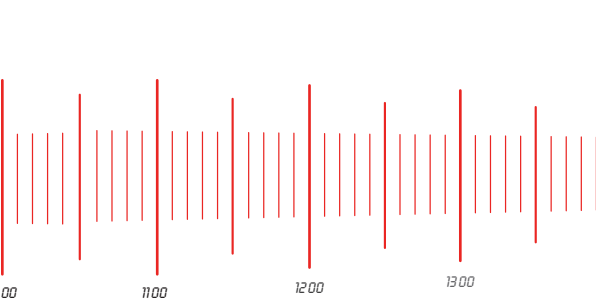
... erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, ihr zeitliches Engagement im Betrieb ohne negative Konsequenzen für ihre berufliche Laufbahn phasenweise zu reduzieren, um mehr Zeit für andere Lebensbereiche zu haben.

Es gibt eine grosse Vielfalt unterschiedlicher Formen von Teilzeitarbeit, die mit je verschiedenen Potenzialen für Betriebe und Beschäftigte verbunden sind. Teilzeitarbeit bietet weitaus mehr Möglichkeiten als eine regelmässig reduzierte Wochenarbeitszeit! Es gilt, der konkreten betrieblichen Situation und den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasste Formen zu finden. Mit geeigneten Modellen wird es auch möglich, in Teilzeit untypischen Funktionen und Führungspositionen Teilzeitarbeit anzubieten.

¹ Quelle: Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hg.). Teilzeitarbeit in der Schweiz, Bern, 2003

Teleworking, also die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit zu Hause zu erledigen. In unserem Institut zum Beispiel, in dem wir klar umrissene Aufgabenpakete wie das Schreiben eines wissenschaftlichen Aufsatzes, die Vorbereitung einer Unterrichtslektion oder die Durchsicht einer Lizentiatsarbeit haben,

lässt sich Teleworking problemlos umsetzen. Natürlich sind andere Stellen wie diejenige einer Sekretärin, die eine Art Drehscheiben-Funktion hat, an vollständige Präsenz gebunden. **Viele Unternehmen sind skeptisch gegenüber Teleworking. Welche Argumente werden gegen diese Arbeitsform vorgebracht?** Thom: Ein Grossteil der Vorgesetzten führt immer noch präsenzeitorientiert. Sie brauchen



BERUF UND FAMILIE SOLLEN KEIN ENTWEDER-ODER SEIN

«Dem Postulat der beruflichen Chancengleichheit von Frau und Mann trägt Swiss Re seit 1995 mit einer breiten Palette von Angeboten Rechnung. Swiss Re will ein Employer of first choice sein, und unsere fortschrittliche und familienfreundliche Unternehmenskultur soll dazu beitragen.

Die Chancengleichheit zu fördern, ist auch ökonomisch sinnvoll, denn Frauen auszubilden und ihnen dann keine Gelegenheit zu bieten, auch mit Kindern weiter zu arbeiten, ist eine Verschwendung von Ressourcen.

Die Lebensformen in Ehen und Familien sind heute vielfältig, doch schälen sich zwei Hauptbedürfnisse heraus: Eine Laufbahnplanung, die es auch Frauen erlaubt, Karriere zu machen, und die Sicherstellung einer familienfreundlichen Infrastruktur. Beruf und Familie sollen kein Entweder-Oder bedeuten. Übrigens gilt dies auch für die Väter, von denen sich heute viele stärker auf die Kinderbetreuung einlassen.»

Peter Forstmoser

Präsident des Verwaltungsrates Swiss Re

Mögliche Handlungsfelder sind:

- Das Ziel der Förderung qualifizierter Teilzeitarbeit wird intern kommuniziert. Regelmässig wird über die verschiedenen Teilzeitarbeitsmöglichkeiten informiert.
- Die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeitenden werden regelmässig erhoben.
- Alle neu zu besetzenden Stellen werden auf ihre Teilzeitfähigkeit geprüft. Falls sie sich eignen, werden bei gleicher Qualifikation entsprechende Bewerbungen (insbesondere von Männern) bevorzugt.
- Bestehende Stellen (insbesondere Teilzeit untypische) werden auf ihre Teilzeitfähigkeit geprüft. Falls sie sich eignen, werden entsprechende Möglichkeiten im Unternehmen bekannt gemacht.
- Für alle Voll- und Teilzeitstellen werden klare Stellvertretungsregelungen eingeführt.
- Ein Pilotprojekt mit Teilzeitarbeit in untypischen Funktionen und Positionen wird durchgeführt und evaluiert.
- Zur Erhöhung des Männeranteils unter den Teilzeitarbeitenden werden begleitende Sensibilisierungsmassnahmen eingeleitet (siehe Seiten 20f.).

die Gewissheit, dass sie jederzeit durch die Gänge gehen können und alle ihre Mitarbeitenden in ihren Büros sitzen sehen. Der Gedanke an Teleworking löst bei ihnen Angst vor Macht- und Kontrollverlust aus. Dabei müssten sie nur ihre «Hausaufgaben» machen; mit ihren Mitarbeitenden klare

Zielvereinbarungen treffen und klären, welche Leistung sie erwarten. Dazu bräuchten sie natürlich auch ein Menschenbild, das in erster Linie von Vertrauen geprägt ist. **Teilzeitarbeit ist bereits sehr viel breiter akzeptiert. Die meisten Frauen arbeiten Teilzeit, etliche Männer ebenfalls. Was noch weitgehend fehlt, sind Teilzeitpensen auf Führungsstufe.** Thom: Interessanterweise werden ja die meisten →

3. FAMILIENERGÄNZENDE KINDERBETREUUNG

Unterstützt Ihr Unternehmen die Mitarbeitenden bei der Organisation der familienergänzenden Kinderbetreuung?

Eltern, die sich in der Familien- und Erwerbsarbeit engagieren wollen, brauchen Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung. Von grösster Bedeutung ist dabei die familienergänzende Kinderbetreuung.

Arbeitsmodelle, die eine grosse Zeitautonomie und die Möglichkeit von Teilzeitarbeit bieten, erleichtern die Aufgabe (siehe Seiten 6–9). In der Regel kann aber dennoch nicht die gesamte Kinderbetreuung von den Eltern übernommen werden. Viele sind auf familienergänzende Lösungen angewiesen.

Die bestehenden Angebote an Kindertagesstätten, Tageseltern oder Tageschulen sind allerdings beschränkt und decken die Nachfrage bei weitem nicht. Betriebe können deshalb im Bereich der familienergänzenden Kinderbetreuung einen wichtigen Beitrag zur Vereinfachung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten – eine lohnende Investition.

Handlungsbedarf erkannten übrigens auch die eidgenössischen Räte. Ab dem Jahr 2003 leistet der Bund eine mehrjährige Anstossfinanzierung zur Schaffung von familienergänzenden Kinderbetreuungsplätzen.

DURCH GEZIELTE ANGEBOTE IM BEREICH DER FAMILIENERGÄNZENDEN KINDERBETREUUNG ...

... profitieren Betriebe von motivierten Mitarbeitenden mit einer hohen Bindung an das Unternehmen und positionieren sich als fortschrittliche, familienfreundliche Arbeitgebende auf dem Arbeitsmarkt und in der Öffentlichkeit.

... werden Mitarbeitende – unabhängig von Geschlecht oder Beschäftigungsgrad – bedürfnisgerecht bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt.

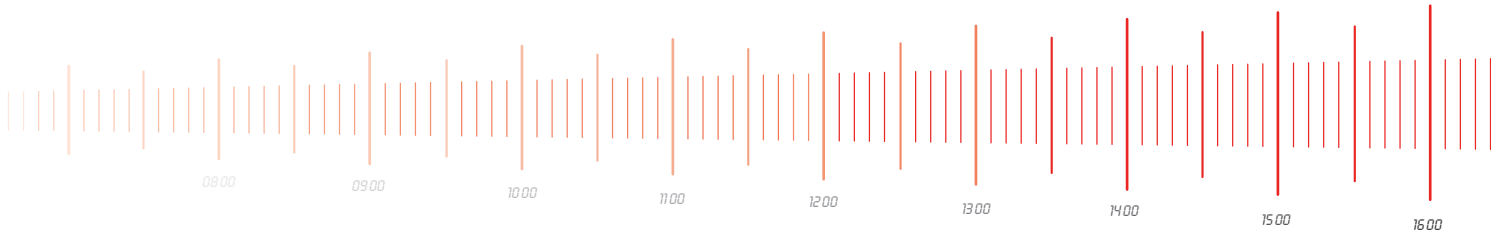
WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG DANK FAMILIENFREUNDLICHEN MASSNAHMEN

«Die Erkenntnis, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wichtig ist, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Es ist wichtig, die Arbeitgeber für die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren. Primär braucht es geeignete Arbeitszeitmodelle, vielseitige Weiterbildungsmöglichkeiten und politische Rahmenbedingungen, die insbesondere die Erwerbsmöglichkeiten der Frauen verbessern helfen. Die Schaffung von familienergänzenden Betreuungsplätzen ist die Voraussetzung für eine Gleichstellung von Mann und Frau, denn wenn die Qualität zu wünschen übrig lässt, veranlassen sozialer Druck und Loyalität die Frau dazu, auf ihre Berufstätigkeit zu verzichten.»

Fritz Blaser
Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

Führungsfunktionen de facto gar nicht zu hundert Prozent vom jeweiligen Amtsinhaber wahrgenommen. Wenn jemand gleichzeitig Firmenchef, Verwaltungsratspräsident, Nationalrat, Oberst im Militär und Präsident eines Verbandes ist, kann er die einzelnen Aufgaben mit Sicherheit nur

bewältigen, indem er Teile an seine StellvertreterInnen, Adjunkte, GeneralsekretärInnen und andere Mitarbeitende delegiert. Kurz: Er praktiziert längst Teilzeitarbeit, allerdings nur inoffiziell.



Die Bedürfnisse der Eltern sind vielfältig und verändern sich mit dem Alter der Kinder. Im Kleinkindalter müssen Lösungen für die regelmässige Kinderbetreuung während der Erwerbsarbeitszeit gefunden werden. Neben privaten Lösungen (Grosseltern etc.) steht hier vor allem die Betreuung in Kindertagesstätten oder durch Tageseltern im Vordergrund. Mit dem Eintritt der Kinder in den Kindergarten und in die Schule müssen Lösungen für die Randstunden am Morgen und Nachmittag sowie für die Mittagszeit und die Schulferien gefunden werden.

Neben diesen längerfristig planbaren Zeiten gibt es immer wieder Situationen im Alltag der Kinder oder der Eltern, die eine zusätzliche, auch kurzfristige Organisation nötig machen (Krankheit des Kindes, kurzfristig nötige Mehrarbeit im Betrieb etc.). In allen diesen Situationen können Unternehmen gezielte Unterstützung leisten.

Die Möglichkeiten sind so vielfältig wie die Bedürfnisse:

- Die Gründung einer betriebsinternen Kinderkrippe schafft neue Betreuungsplätze. Kleinere und mittlere Unternehmen können gemeinsam mit anderen Firmen in der Region ein derartiges Angebot aufbauen.
- Mit dem Kauf oder der prioritären Besetzung von Krippenplätzen in bestehenden Einrichtungen können Plätze für die Kinder der eigenen Mitarbeitenden gesichert werden.

- Durch ein Beratungsangebot können Mitarbeitende bei der Suche nach Betreuungsplätzen und der Organisation der Kinderbetreuung unterstützt werden.
- Die Mitfinanzierung familienergänzender Kinderbetreuung (Krippenplätze, Tageseltern, Tagesheime, Mittagstische) ermöglicht Eltern die Nutzung von nicht-subventionierten Einrichtungen.
- Das Angebot oder die Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten während Schulferien (z.B. Ferienplausch) schafft Freiräume für Eltern.
- Die Organisation und Mitfinanzierung von Notfall-Betreuungsdiensten ist für Eltern bei Krankheit des Kindes oder in anderen aussergewöhnlichen Situationen eine entscheidende Entlastung und verringert gleichzeitig Fehlzeiten.

Diese Aufzählung ist keineswegs vollständig. Welche Kombination von Massnahmen sinnvoll ist, muss unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der konkreten betrieblichen Situation (z.B. Standort, Betriebsgrösse) entschieden werden. In aller Regel empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit professionellen Betreuungsdiensten.

Teilzeitarbeit in Führungsfunktionen würde ja insbesondere auch die Karrierechancen von Frauen erhöhen, die auf diesem Weg Beruf und Familie sehr viel besser verbinden könnten. Thom: Ich sehe diese hochqualifizierten Frauen bei uns am Institut. Sie besitzen genauso viele Diplome wie die

Männer, nicht selten sogar noch das eine oder andere mehr und haben überhaupt keine Lust, ihre Ausbildung mit der Geburt des ersten Kindes an den Nagel zu hängen. Solche Frauen reden Klartext mit ihren Partnern, da wird verhandelt und am Ende beschliesst das Paar möglicherweise, dass sich beide um ein Siebzig-Prozent-Pensum bewerben, was wiederum bedeutet, dass →

4. WEITERBILDUNG



Ist in Ihrem Unternehmen die Förderung der beruflichen Weiterbildung auf eine möglichst umfassende Nutzung des Humanpotenzials ausgelegt?

Die Weiterbildung wird in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger. In vielen Unternehmen ist die Förderung zu einseitig auf den Kadernachwuchs und auf qualifizierte Fachkräfte ausgerichtet und vernachlässigt Personen auf unteren Hierarchiestufen, aber auch Teilzeitangestellte, bei welchen der Qualifizierungsbedarf nicht wahrgenommen wird. Zu oft wird zudem auf die Eigeninitiative der Beschäftigten gesetzt, was gerade bei ausbildungsgewohnten Personen dazu führt, dass sie vorhandene Angebote nicht nutzen.

Insgesamt sind Frauen, Personen auf unteren Hierarchiestufen und Personen in Teilzeitanstellungen in der betrieblichen und nicht-betrieblichen beruflichen Weiterbildung stark untervertreten. Diese Situation hat negative Folgen für die betroffenen Beschäftigten: Sie haben eine schlechtere Position auf dem Arbeitsmarkt und müssen damit

verbunden tiefe Löhne in Kauf nehmen. Gleichzeitig wird so die traditionelle Rollenteilung zementiert, weil die besser qualifizierten Partner gegenüber ihren Partnerinnen auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen haben. Die Situation hat aber auch für das Unternehmen wesentliche Nachteile, weil das Humanpotenzial nicht optimal genutzt werden kann: Wissen geht verloren, keine neuen Kompetenzen werden entwickelt – beides trägt dazu bei, dass Innovationspotenzial verloren geht.

DURCH EINE GEZIELTE UND UMFASSENDE FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG FÜR ALLE ...

... profitieren Betriebe von einem optimalen Wissensaufbau und -erhalt auf allen Hierarchiestufen.

... werden Mitarbeitende unabhängig von Geschlecht, Beschäftigungsgrad und Funktion in ihrer Kompetenzentwicklung optimal unterstützt.

die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber flexibler werden und vermehrt attraktive Teilzeitstellen anbieten müssen.

Denkbar wären auch Jobsharing-Modelle. Thom: Jobsharing, in Spitzenpositionen nennen wir es auch Topsharing, bietet tatsächlich grosse Vorteile. Ich bin trotz vorhandener

Schwierigkeiten ein Befürworter dieses Modells, weil ich überzeugt davon bin, dass ich auf diesem Weg Wissen, Erfahrungen und Know-how von zwei qualifizierten Personen bekomme. Da denken jeweils zwei Köpfe mit, Impulse aus zwei verschiedenen Lebenswelten kommen zusammen, Erfahrungsschätze aus zwei Leben sind zu haben. Rein ökonomisch argumentiert, ist es ein Gebot der

FRAUEN BEI DEN SBB? JA, IMMER MEHR

«Ich muss gestehen: Die SBB haben ein Problem mit den Frauen. Oder besser: Wir haben zu wenig Frauen bei der Bahn. Unter acht SBB-Mitarbeitenden befindet sich heute erst eine Frau. Es ist uns daher ein grosses Anliegen, den Frauenanteil unter den 28 000 Mitarbeitenden mit konkreten Massnahmen und klaren Zielvorgaben bis im Jahr 2005 auf mindestens 13 Prozent zu steigern. Was tun wir konkret? Wir verlangen viel von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig unterstützen wir sie bei der Arbeitsgestaltung, indem wir ihnen dort flexible und individuelle Lösungen anbieten, wo sich diese aufdrängen. Stichworte dazu sind Jahresarbeitszeit, Jobsharing oder Teilzeitarbeit. Die SBB führen zudem regelmässig Seminare zur Chancengleichheit, zu Beruf, Karriere und Familie durch. Diese Kurse sind beliebt. Unsere Beratungsstelle Kidz Care hilft SBB-Mitarbeitenden bei der Kinderbetreuung, indem sie Plätze in privaten Krippen zur Verfügung stellt und finanzielle Beiträge leistet. Frauen bei den SBB? Ja, immer mehr.»

Benedikt Weibel
Vorsitzender der Geschäftsleitung SBB

Die optimale Nutzung des Humanpotenzials bedingt Qualifikationsmassnahmen für alle Beschäftigten. Dieses Ziel kann nur mit gezielten Massnahmen im Bereich der Bedarfsermittlung, der Motivierung von Mitarbeitenden und der geeigneten Umsetzung von Angeboten erreicht werden.

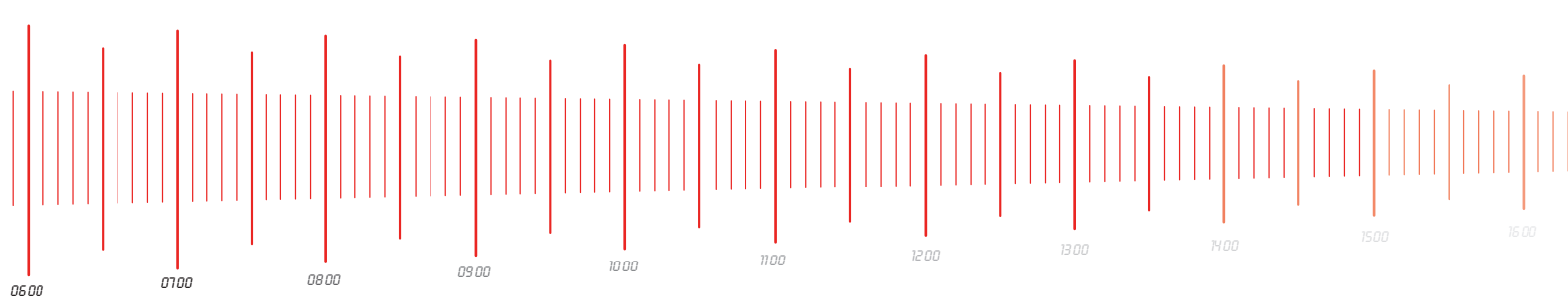
Mögliche Handlungsfelder sind:

- Die systematische Erhebung der Beteiligung an betrieblicher und nicht-betrieblicher beruflicher Weiterbildung nach Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Funktion etc. ermöglicht die Erkennung von Handlungsbedarf. Unterrepräsentene Personengruppen müssen durch gezielte Massnahmen stärker einbezogen werden.
- Vorgesetzte und Mitarbeitende sind bezüglich eines möglichst optimalen Wissensaufbaus und -erhalts zu sensibilisieren.

- Der Qualifizierungsbedarf wird auf allen Hierarchiestufen ermittelt. Entsprechende Umsetzungsmassnahmen werden unabhängig von der Eigeninitiative der Beschäftigten eingeleitet.
- Für Voll- und Teilzeitangestellte (Bedarfsermittlung, Kostenübernahme etc.) gelten konsequent gleiche Rahmenbedingungen in Bezug auf die Weiterbildung.
- Qualifizierungsangebote werden familienfreundlich organisiert, beispielsweise durch die Wahl von geeigneten Orten und Zeiten von Veranstaltungen sowie die Entlastung vom «normalen» Arbeitspensum.

Klugheit, dieses Potenzial, insbesondere auch das weibliche, zu erschliessen. Realistisch betrachtet könnte ich als Arbeitgeber gewisse Fachfrauen nicht bekommen, wenn ich ihnen nicht eine Teilzeit- oder Jobsharing-Stelle anbieten würde.

Woher rührt der nach wie vor grosse Widerstand vieler Unternehmen gegen Jobsharing- beziehungsweise Topsharing-Modelle? Thom: Ein Hauptgrund dagegen ist der erhöhte Koordinationsaufwand. Der lässt sich nicht von der Hand weisen. Zunächst müssen zwei passende Personen gefunden, dann müssen die Aufgabenbereiche definiert und der Kommunikationsfluss gut geregelt →



5. SCHLÜSSELKOMPETENZEN

Nutzt Ihr Unternehmen die Vielfalt an Kompetenzen der Mitarbeitenden optimal aus?

Schlüsselkompetenzen sind Fähigkeiten und Kenntnisse, die keinen unmittelbaren Bezug zu einer konkreten Arbeitstätigkeit haben. Sie bilden die allgemeine Grundlage zur Bewältigung von Aufgaben in unterschiedlichen Funktionen. In der heutigen Arbeitswelt, die von ständigen Veränderungen geprägt ist, werden Schlüsselkompetenzen durch ihre Allgemeinheit und ihre Übertragbarkeit auf verschiedene Situationen immer wichtiger. Soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit), personale Kompetenzen (Belastbarkeit, Flexibilität) aber auch berufsübergreifende Fach- und Methodenkompetenzen (Organisationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit) sind in den meisten Arbeitsfeldern heute unabdingbar.

Schlüsselkompetenzen können überall, also nicht nur in der Erwerbsarbeit, erworben werden. Die Haus- und Familienarbeit, die Freiwilligenarbeit oder andere ausserberufliche Aktivitäten sind ideale Betätigungsfelder zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen. Die gezielte Erfassung und Nutzung der vorhandenen Schlüsselkompetenzen ermöglicht es dem Unternehmen, das Potenzial ihrer Mitarbeitenden besser zu nutzen.

DURCH DIE GEZIELTE ERFASSUNG UND NUTZUNG DER SCHLÜSSELKOMPETENZEN ...

... profitieren Betriebe von wertvollen, flexibel übertragbaren Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden, ohne dass dafür grosse Investitionen in Weiterbildungs-massnahmen nötig sind.

... können Mitarbeitende ihr Engagement in der Familie und andern ausserberuflichen Lebensbereichen als Entwicklungschance nutzen und honorieren lassen.

FÜR DEN AUSBAU FAMILIENERGÄNZENDER BETREUUNGSPLÄTZE

«Die Arbeitgeber erwarten von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern immer mehr Flexibilität. Kindererziehung wird deshalb für immer mehr Mütter und Väter neben der Arbeit zum Problem. Die Arbeitgeber müssen für familienexterne Betreuungsplätze sorgen. Und politisch Massnahmen unterstützen, die es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erlauben, die Aufgabe der Kindererziehung mit der Arbeit zu kombinieren.»

Paul Rechsteiner

Präsident des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, Nationalrat

werden, es braucht Überlappungszeiten zur gegenseitigen Information. Als Vorgesetzter muss ich mit zwei Personen Qualifikationsgespräche und Salärverhandlungen führen und vielleicht sogar eines Tages vertreten, dass ich Frau X eine grössere Lohnerhöhung gebe als ihrem Partner,

Herrn Y. Wer mit Job- oder Topsharing-Paaren zu tun hat, wird in seiner Führungsfähigkeit herausgefordert. Das halte ich allerdings auf die Dauer für einen Vorteil. So lernen die Chefinnen und Chefs, transparenter und nachvollziehbarer zu entscheiden und zu handeln.



Um die Vielfalt der Kompetenzen der Mitarbeitenden optimal zu nutzen, müssen Schlüsselkompetenzen im Unternehmen erfasst und entsprechend honoriert werden.

Mögliche Massnahmen sind:

- Die Schlüsselkompetenzen werden bei Neueinstellungen systematisch erfasst und berücksichtigt.
- Die Schlüsselkompetenzen von bereits eingestellten Mitarbeitenden werden erhoben (z.B. im Mitarbeitergespräch).
- Ausgewiesene Schlüsselkompetenzen werden bei der Aufgabenteilung, Beförderung etc. berücksichtigt.
- Die Schlüsselkompetenzen werden im Lohn durch Einbau in das bestehende Lohnsystem (Lohngerechtigkeit, Motivierung für ausserberufliches Engagement) honoriert.

FAIRPLAY-AT-WORK IST EIN DAUERTHEMA

«FAIRPLAY-AT-WORK ist für die Migros mehr als ein wohlklingendes Schlagwort. Für unser Unternehmen heisst es konkret:

- Sechzehn Wochen bezahlter Mutterschaftsurlaub
- Das Recht auf Wiedereinstellung für die Mutter (oder den Vater) innerhalb von zwölf Monaten nach Beendigung des Mutterschafts- beziehungsweise Elternurlaubs
- Jahresarbeitszeitmodelle, die es ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren
- Eine eigene Kinderkrippe oder Unterstützung bei der Suche nach einer anderen Form ausserfamiliärer Kinderbetreuung
- Das Angebot, einen Telearbeitsplatz einzurichten
- Teilzeitarbeit, auch für Kaderangehörige
- Förderprogramme, die gezielt auf die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Teilzeitangestellten zugeschnitten sind
- Schutz durch den Migros-Landes-Gesamtarbeits-Vertrag auch für Mitarbeiterinnen mit kleinen und/oder unregelmässigen Arbeitspensen

FAIRPLAY-AT-WORK ist in unserem Unternehmen ein Dauerthema. Laufend werden Ziele und Massnahmen im Bereich von Gleichstellung, Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie überprüft und angepasst.»

Anton Scherrer
Präsident der Verwaltungsdelegation
Migros Genossenschaftsbund

Die Kosten, heisst es auch, wären höher. Kommt Jobsharing die Unternehmen teurer zu stehen? Thom: Kurzfristig gesehen, ist es etwas teurer. Der administrative Aufwand ist höher; auch im Bereich Sozialversicherung ist etwas mehr zu zahlen. Ich plädiere trotzdem dafür, weil ich überzeugt bin,

dass sich diese Investition auf die Länge mehr als auszahlt. Dazu kann es ja wohl nicht angehen, dass die jungen Frauen bei uns inzwischen rund die Hälfte aller MaturandInnen und Studierenden stellen, langjährige teure Ausbildungen absolvieren und nach zwei, drei Jahren Erwerbsarbeit an den Herd zurückkehren. Es wäre ökonomisch unklug, wenn eine Gesellschaft diese aufgebaute →

6. BERUFLICHE LAUFBAHN

Sind die Strategien der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen im Bereich der Förderung der beruflichen Laufbahn zukunftsgerichtet?

Herkömmliche Vorstellungen einer beruflichen Laufbahn basieren auf Vollzeitarbeit und kontinuierlicher Erwerbsarbeit. Sie erschweren oder verunmöglichen es gar, die aktive Verantwortungsübernahme in der Familie mit einer befriedigenden beruflichen Laufbahn zu verbinden. Angesichts der veränderten gesellschaftlichen Gegebenheiten verlieren Unternehmen Humanpotenzial, wenn sie ihre Laufbahnvorstellungen bzw. die Laufbahnförderung nicht anpassen.

DURCH ZUKUNFTSGERICHTETE STRATEGIEN IM BE- REICH DER LAUFBAHNFÖRDERUNG ...

... können Unternehmen ihr Humanpotenzial besser nutzen und sich als attraktive Arbeitgebende positionieren, weil sie keine Verluste wegen familienbedingten Ausstiegen und einer ungenügenden Kompetenzentwicklung hinnehmen müssen. Gleichzeitig optimieren sie ihr Innovationspotenzial durch gemischte Teams in allen Hierarchiestufen (Managing Diversity).

... können Mitarbeitende Beruf und Familie besser vereinbaren und sich phasenweise stärker im einen oder andern Bereich engagieren, ohne dafür berufliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Veränderte Vorstellungen von beruflicher Laufbahn und eine zukunftsgerichtete Laufbahnförderung bedingen, dass die Grenzen zwischen Beruf und Familie im Interesse von Beschäftigten und Unternehmen durchlässiger werden.

WORK-LIFE-BALANCE DANK INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

«Der Wunsch, anders oder weniger arbeiten zu können, nimmt zu. Auch in der Credit Suisse wünschen sich insbesondere jüngere und gut ausgebildete Frauen und Männer eine bessere Vereinbarkeit von Geschäfts- und Privatleben. Deshalb ist eine Personalpolitik gefragt, die sich an den Arbeits- und Lebenszyklen der Mitarbeitenden orientiert und dem gesellschaftlichen Wertewandel Rechnung trägt.

Schon heute arbeiten fast zwanzig Prozent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Teilzeitengagement, darunter auch etliche auf Kader- und Direktionsstufe. Es können noch mehr werden, denn es hat sich gezeigt, dass deren Motivation und Leistungsbereitschaft überdurchschnittlich hoch sind. Um zu prüfen, welche Funktionen mit innovativen Arbeitsmodellen wie Arbeit zu Hause, Teilzeit oder Sabbaticals vereinbar und dank der Unterstützung unseres Kinderbetreuungspools lebbar sind, hat die Credit Suisse das Projekt Work-Life-Balance lanciert. Dieses Projekt steht dafür ein, dass Kompetenzen und Karrieren intakt bleiben und dass auch unsere Kundinnen und Kunden auf der Gewinnerseite sind.»

Urs Hofmann

Global Head Human Resources, Credit Suisse Financial Services

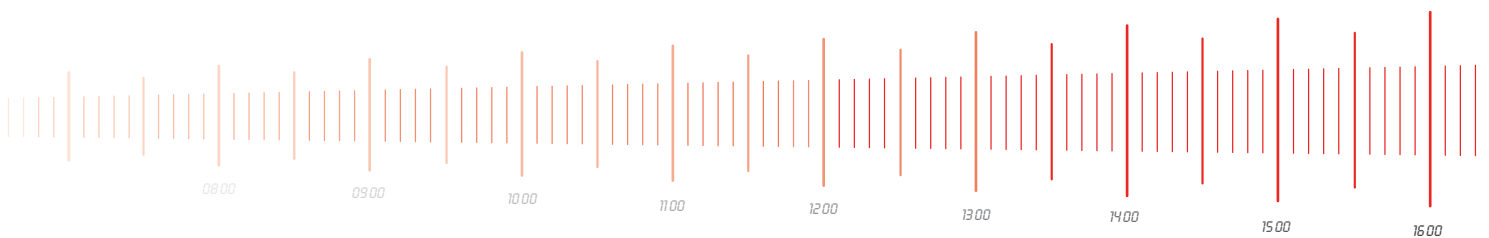
Humanressource nicht in Anspruch nehmen würde. Insbesondere zum jetzigen Zeitpunkt, wo wir einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften haben.

Das klingt nach «Frauen als Konjunkturpuffer». Wie liesse sich endlich einmal nachhaltig für FAIRPLAY-AT-WORK sorgen? Thom: Je besser qualifiziert die Frauen sind, um so geringer ist die Gefahr, dass sie zum Konjunkturpuffer werden. Wer etwas kann, macht sich unentbehrlich. Denken wir an den Dienstleistungsbereich, in dem Frauen stark vertreten sind. Da fragen die Kundinnen und

Mögliche Massnahmen, die diese Strategie unterstützen, sind:

- Die grosszügige Regelung von Mutter- und Vaterschaftsurlaub.
- Die Einführung eines unbezahlten, aber begleiteten Elternschaftsurlaubs für Mütter und Väter, während dem der Kontakt zum Unternehmen aufrecht erhalten bleibt.
- Die Unterstützung bei der Organisation der familienergänzenden Kinderbetreuung (siehe Seiten 10f.).
- Die Verbesserung der beruflichen Wiedereinstiegsmöglichkeiten.
- Regelmässige Mitarbeitendengespräche, in denen die persönliche berufliche und private Entwicklung thematisiert wird.

- Die Einführung von ausserberuflicher Erfahrung als aufstiegsrelevantes Kriterium (siehe Seiten 14f.).
- Förderungsprogramme zur Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Funktionen (z.B. Mentoring, Laufbahnberatung).
- Die systematische Förderung von Teilzeitarbeit (z.B. durch Jobsharings) in verantwortungsvollen und leitenden Positionen (siehe Seiten 8f.).
- Die gezielte Nutzung der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe bei der Bildung von Teams und Projektgruppen (Managing Diversity).



Kunden automatisch nach der kompetenten Marketing-Beauftragten, der sympathischen Filialleiterin oder der guten Notariats-Mitarbeiterin. Jeder vernünftige Arbeitgeber sollte sich hüten, solche Mitarbeiterinnen voreilig zu entlassen.

Was weiss die Wissenschaft über die Arbeitsleistung von Teilzeitarbeitenden?

Thom: Teilzeitangestellte sind in der Regel produktiver; sie arbeiten konzentrierter und dichter, das heisst, sie nehmen weniger Pausen in Anspruch. Dazu sind sie im Allgemeinen motivierter und engagierter.





7. LOHNGLEICHHEIT

Schafft Ihr Unternehmen mit der Verwirklichung der Lohngleichheit günstige Rahmenbedingungen zur Nutzung der Chancen familienfreundlicher Massnahmen?

Frauenlöhne sind immer noch tiefer als Männerlöhne. Ein Teil dieser Unterschiede lässt sich mit der unterschiedlichen Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt erklären. Mitverantwortlich sind aber auch Unternehmen, in denen die in der Verfassung verankerte Lohngleichheit (gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit) noch nicht umgesetzt ist.

Verdienen Frauen weniger als Männer, werden Paare an einer partnerschaftlichen Rollenteilung gehindert. Deshalb ist die Umsetzung der Lohngleichheit ein wichtiger Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ohne Lohngleichheit zwischen Mann und Frau fehlt eine wichtige Voraussetzung für die Nutzung der Potenziale von familienfreundlichen Massnahmen – beispielsweise ist der vermehrte Einbezug von Männern in Teilzeitarbeitsformen so gefährdet.

Zwar gehen die meisten Unternehmen davon aus, dass bei ihnen die Lohngleichheit verwirklicht ist. Diese Vermutung hält einer systematischen Überprüfung aber oft nicht stand. Wo Löhne individuell festgelegt werden, besteht die Gefahr von direkter (ungleicher Lohn für gleiche Arbeit) und indirekter (ungleicher Lohn für gleichwertige Arbeit) Diskriminierung, weil Frauen sich «billiger verkaufen» müssen und oft gesellschaftlich weniger angesehene Tätigkeiten verrichten. In Betrieben, die ein Lohnsystem kennen, sind direkte Diskriminierungen unwahrscheinlich. Indirekte Diskriminierungen können allerdings durchaus bestehen, und zwar sowohl bei fixen als auch bei flexiblen Lohnbestandteilen. Gründe dafür können Systeme zur Arbeitsbewertung sein, die frauenspezifische Anforderungen und Belastungen zu wenig miteinbeziehen oder ausserberufliche Erfahrung nicht berücksichtigen. Besonders gross ist die Diskriminierungsgefahr auch, wenn Saläre nach dem «Marktlohnprinzip» (bei schwer zu besetzenden Stellen wird ein im Vergleich zu den andern Mitarbeitenden überhöhter Grundlohn ausgerichtet) festgelegt werden.

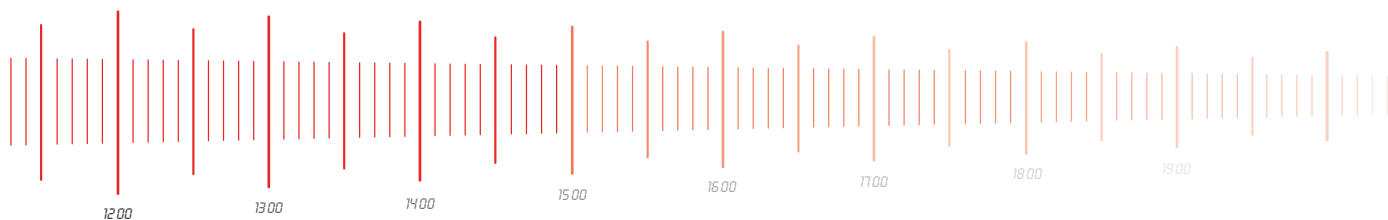
DURCH DIE UMSETZUNG DER LOHNGLEICHHEIT...

... schaffen Unternehmen die Voraussetzung für eine effektive Nutzung angebotener Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und erfüllen den verfassungsmässigen Auftrag der Lohngleichheit.

... wird bei den Mitarbeitenden die Umsetzung der partnerschaftlichen Aufteilung der Familienverantwortung häufiger finanziell tragbar sein.

All diesen Vorzügen zum Trotz befürchten vor allem Männer, dass die Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit ihre Karrierechancen beeinträchtigen könnte. Ist diese Angst berechtigt? Thom: Das ist ein schwieriges Thema. Es ist tatsächlich so, dass in den oberen Etagen immer noch viele

Männer sitzen, die in anderen Zeiten und Welten sozialisiert worden sind und für die nach wie vor das Postulat gilt: Nur wer hundertprozentig arbeitet, ist ein vollwertiger Mann und Mitarbeiter. Das ist ein tief verankerter Wert, der sich nicht so schnell ausräumen lässt. Insbesondere in der Phase zwischen dreissig und vierzig Jahren wird von aufstiegsorientierten Mitarbeitern immer noch erwartet, dass



Die Umsetzung der Lohngleichheit im Betrieb kann durch verschiedene Massnahmen gesichert werden.

Handlungsfelder sind:

- Die Einführung eines transparenten, geschlechtsunabhängigen Lohnsystems, das für alle Mitarbeitenden (unabhängig von Anstellungsgrad, Anstellungsform etc.) gilt.
- Die regelmässige Erhebung der Löhne und Überprüfung aus Gleichstellungssicht. Bei Bedarf sind strukturelle Anpassungen vorzunehmen.
- Existenzsichernde Mindestlöhne und eine angemessene Lohnspanne zwischen den höchsten und tiefsten Löhnen.
- Die Förderung der Lohntransparenz.
- Die Honorierung von (ausserberuflich erworbenen) Schlüsselkompetenzen im Lohn (siehe Seiten 14f.).
- Der Verzicht auf Anstellungsformen, die keine Planbarkeit des Einkommens ermöglichen (z.B. Anstellungen im Stundenlohn ohne festgelegtes Einsatzpensum).
- Die Einschränkung des Marktlohnprinzips durch das Angebot anderer attraktiver Arbeitsbedingungen.
- Der Einsatz von transparenten und gleichstellungsgerechten Mess- und Beurteilungskriterien bei Lohnsystemen mit Leistungsanteil. Dabei sollte der fixe Grundlohn weiterhin den grössten Lohnbestandteil ausmachen.

VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE IST CHEFSACHE

«Da der Frauenanteil bei ABC bei über sechzig Prozent liegt, war mir die Schaffung einer Kindertagesstätte sehr wichtig. Hier werden die Söhne und Töchter von ABC-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern, aber auch die Kinder von auswärtigen berufstätigen Eltern, von ausgebildeten Kleinkindererzieherinnen betreut.

Meine eigenen Kinder haben mich zudem dazu inspiriert, Gutscheine für einen Schulbesuch abzugeben. Alle Mütter, Väter, Grossväter und Grossmütter, die bei ABC arbeiten, erhalten einen Zeit-Gutschein, der es ihnen erlaubt, den eigenen Kindern oder Enkeln einen Kindergarten- und/oder Schulbesuch abzustatten.

Es ist mir klar, dass der Erfolg dieser Massnahmen nicht messbar ist. Ich bin aber überzeugt, dass solche Aktivitäten motivierend auf das Team wirken, und ich freue mich, wenn unser Unternehmen dazu beitragen kann, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Familie und Beruf besser unter einen Hut bringen können»

Daniel Eicher

Geschäftsleiter der A. Boss+Co. AG und Delegierter des Verwaltungsrates der Boss Holding AG, Schönbühl

sie voll auf die Karte Beruf setzen, dass sie also dieses Projekt auch noch annehmen und jenen Auslandsaufenthalt nicht scheuen. Dass sich eine so einseitig auf die Karriere ausgerichtete Lebensführung oft ungünstig auf die Partnerschaft oder Familie auswirkt, ist hinlänglich bekannt.

Die Scheidungszahlen steigen, die Mitarbeitenden sind ausgebrannt... Thom: Heute brennen die Menschen tatsächlich aus, weil sie sowohl beruflich wie auch privat starkem Stress ausgesetzt sind. Zum einen müssen sie in der gleichen Zeit mehr leisten als früher und sie leben in der zunehmenden Ungewissheit, dass auch ihr Arbeitsplatz eines Tages weg restrukturiert →

8. EINBEZUG DER MÄNNER

Sichert Ihr Unternehmen den Erfolg von familienfreundlichen Massnahmen durch einen konsequenten Einbezug der Männer?

Männer müssen aufgrund ihrer Lebenssituation mehr persönliche und gesellschaftliche Hindernisse überwinden, um ihren Wunsch nach einer aktiveren Übernahme von Familienpflichten auch wirklich umzusetzen. So nutzen sie betriebliche Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie weniger selbstverständlich als Frauen.

Aus betrieblicher Sicht ist aber unabdingbar im Hinblick auf eine optimale Nutzung des Humanpotenzials und der Chancen neuer Arbeitsformen, dass auch Männer von familienfreundlichen Massnahmen Gebrauch machen. So können die Vorteile von Teilzeitmodellen nur dann wirklich zum Tragen kommen, wenn auch Männer in diese Arbeitsform einbezogen werden. Ebenso wenig kann das mit familienfreundlichen Massnahmen verbundene Potenzial der Motivations-, Innovations- und Effizienzsteigerung ohne den Einbezug der Männer erschlossen werden.

DURCH DEN KONSEQUENTEN EINBEZUG DER MÄNNER ...

... schaffen Unternehmen die Rahmenbedingungen, um die mit vereinbarkeitsfreundlichen Massnahmen verbundenen Potenziale für den Betrieb zu nutzen.

... erhalten Eltern die Möglichkeit, die Familienverantwortung partnerschaftlich aufzuteilen.

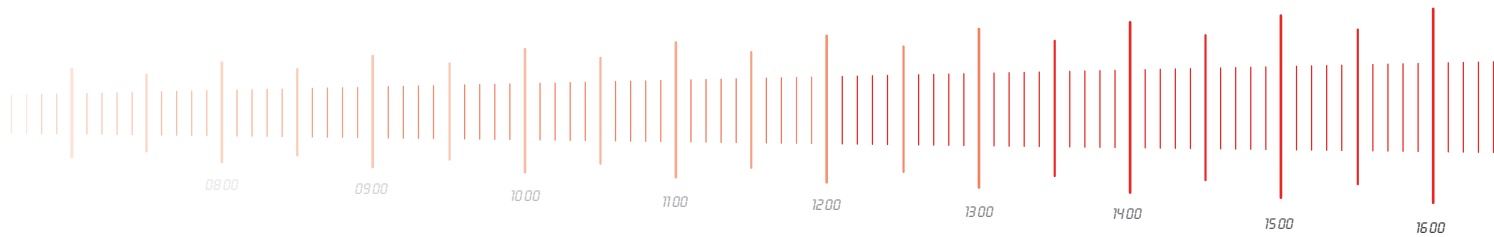
GUTE INDIVIDUELLE LÖSUNG DANK FLEXIBLEN ARBEITSANGEBOTEN

«Jedes Paar sollte aufgrund seiner familiären Situation sowie seiner spezifischen Möglichkeiten und Neigungen selber entscheiden, ob und in welcher Form der eine oder der andere Partner oder auch beide eine berufliche Tätigkeit ausüben möchten. Die Arbeitgeber ihrerseits können durch flexible Arbeitsangebote viel dazu beitragen, im beidseitigen Interesse gute individuelle Lösungen zu finden.»

Dr. Pierre Triponez
Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes, Nationalrat

werden könnte. Zum anderen merken die Männer je länger je mehr, dass ihre Partnerinnen und Kinder enttäuscht, ja, entnervt reagieren, wenn der Mann beziehungsweise Vater nie zu Hause ist. Ein schlechtes Gewissen ist die logische Folge, und auch das belastet die Psyche.

Kein Wunder, werden die Sozialdienste überrannt von Mitarbeitenden, die Alkoholprobleme haben, medikamentenabhängig sind oder auch körperlich krank werden. Wäre es nicht an der Zeit, auch hier einmal eine Kosten-Nutzen-Rechnung aufzustellen? Thom: Diese Rechnung ist ganz einfach: Wer unter einem Burn-Out-Problem leidet, steckt eigentlich in einer Depression. Deren Behandlung dau-



Männer nutzen Unterstützungsangebote des Unternehmens zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher, wenn:

- Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Kursen, Broschüren, etc. dazu anregen, herkömmliche Werte und Normen des männlichen Selbstverständnisses zu überdenken.
- Das positive Image von ausserberuflichem Engagement aktiv gefördert wird.
- Pioniere, die aktive Familienverantwortung übernehmen wollen, unterstützt werden.
- Eine Erfahrungsaustauschgruppe für aktive Väter geschaffen wird.
- Der hohe Stellenwert von ausserberuflich erworbenen Kompetenzen durch die Berücksichtigung bei Anstellungen, Beförderungen und Entlohnung gefördert wird.
- Vorgesetzte und Schlüsselpersonen eine Vorbildfunktion übernehmen.

GESUCHT: TECHNIKERINNEN

«Immer weniger junge Menschen entscheiden sich für einen technischen Beruf. Schon heute ist abzusehen, dass es einen Mangel an Elektronikerinnen, Konstrukteuren, Mechanikerinnen und Ingenieuren geben wird. Um diesen Trend zu stoppen, hat die Feller AG Rahmenbedingungen geschaffen, die es insbesondere auch für Frauen attraktiv machen, in die Technik einzusteigen.

So gehören Chancengleichheit in Fragen der Anstellung, des Lohns und der Beförderung zur Unternehmensstrategie. Darüber hinaus wird der Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben hohe Priorität eingeräumt. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit auch auf Kaderstufe und der Arbeit im Home Office, kurz Teleworking, schafft Feller die notwendigen Voraussetzungen, damit auch Frauen und Männer mit Betreuungspflichten anspruchsvolle technische Berufe ausüben können. Das Betriebsrestaurant steht Angehörigen offen, und bei Bedarf leistet Feller Hilfe bei der Organisation von familienexterner Kinderbetreuung.

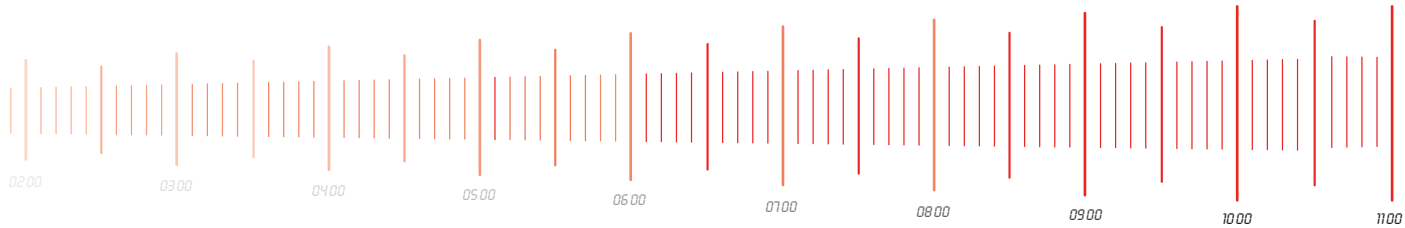
Die Verleihung des Prix Egalité 2002 an die Feller AG ist der Firma Bestätigung und Motivation, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.»

Willy Schilling
 Personalleiter Feller AG, Horgen

ert nach Aussagen von Fachleuten im Durchschnitt 42 Tage. Jeder Tag kostet in einer Privatklinik 600 Franken, macht alles in allem rund 25.000 Franken. Diese Zahlen sind bekannt, und ich denke, die Unternehmen nehmen sie langsam zur Kenntnis. Sogar sehr leistungsorientierte Bera-

tungsfirmen machen inzwischen Werbung, auf der ein Mensch abgebildet ist, der sich auf dem Mond befindet, und texten dazu: «Wo sich unser Mitarbeiter am Wochenende aufhält, ist seine Sache. Hauptsache, er ist am Montag wieder an seinem Arbeitsplatz.» Ein solches Denken wäre noch vor wenigen Jahren unvorstellbar gewesen. Da galt die Parole: «Die Firma braucht dich täglich →

9. VERANKERUNG FAMILIENFREUNDLICHER MASSNAHMEN



Ist in Ihrem Unternehmen die effiziente Umsetzung von familienfreundlichen Massnahmen durch eine strukturelle Verankerung gesichert?

Zur effizienten Realisierung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss «Familienfreundlichkeit» als Unternehmensziel definiert und dessen Umsetzung strukturell verankert und periodisch überprüft werden. Einzelmassnahmen sind wenig erfolgversprechend, vielmehr muss ein Veränderungsprozess eingeleitet werden. Es gilt, Ziele zu setzen, die Erreichung dieser Ziele periodisch zu überprüfen und neue Ziele anzugehen. Die konkrete Umsetzung der Massnahmen muss der Unternehmenskultur angepasst werden. Förderlich ist eine fortschrittliche Unternehmenskultur, in der beispielsweise ein

modernes Führungsverständnis gelebt wird, Mitsprachemöglichkeiten bestehen, eine offene Informationspolitik gepflegt wird und eine Gesprächs- und Vertrauenskultur herrscht.

DURCH DIE STRUKTURELLE VERANKERUNG UND SYSTEMATISCHE UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE...

...sichern Unternehmen die effiziente Umsetzung von Massnahmen und schaffen die Voraussetzungen für die optimale Ausnutzung der damit verbundenen Investitionen.

...profitieren Mitarbeitende von kontinuierlichen Verbesserungen und allen zugänglichen Möglichkeiten zur besseren Balance von Beruf und Familie.

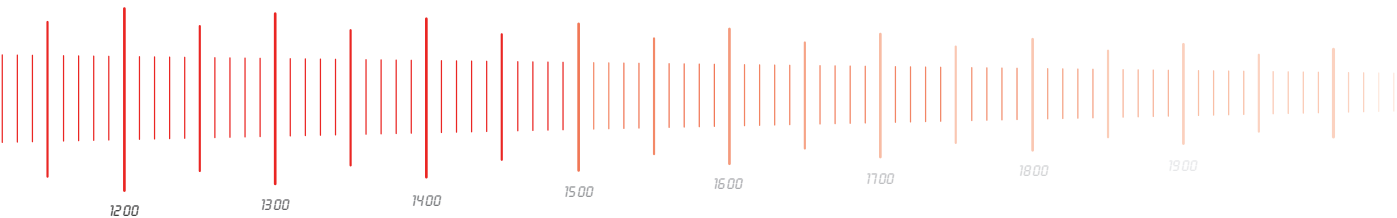
KINDERBETREUUNG MUSS VERBESSERT WERDEN

«Heute können ca. 45 Prozent der schulpflichtigen Kinder nicht betreut werden, weil ihre Eltern erwerbstätig sind. Das ist eine unhaltbare Situation mit unabsehbaren Folgen für die Gesellschaft und Wirtschaft. Die Unternehmen müssen sich für vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsmodelle engagieren.»

Hugo Fasel
Präsident von Travail.Suisse,
Nationalrat

rund um die Uhr». Am Sonntagnachmittag wurden schon einmal Kontrollanrufe durchgeführt, um zu überprüfen, ob einzelne Mitarbeitende auch wirklich zur Verfügung stehen.

Wie kann es gelingen, noch einen Schritt weiterzugehen und die Teilzeitarbeit aufzuwerten? Thom: Nach und nach müssen qualifizierte Teilzeitangestellte in die Spitzenpositionen vorstossen. Langsam wird es ja möglich, dass politische Ämter geteilt werden, oder dass beispielsweise ein Datenschutzbeauftragter seinen hochverantwortungsvollen Posten mit einem Fünfzig-Prozent-Pensum bewäl-



Eine Reihe von Massnahmen können die strukturelle Verankerung der Familienfreundlichkeit und die systematische Zielverfolgung in diesem Bereich garantieren.

Mögliche Massnahmen sind:

- Das Ziel, ein familienfreundlicher Betrieb zu sein, wird in das Unternehmensleitbild integriert.
- Im Bereich der Vereinbarkeit werden konkrete Unternehmensziele formuliert, (z.B. «Förderung von status- und geschlechtsunabhängiger Teilzeitarbeit»), operationalisiert (z.B. «bis 200X sind Y Stellen im Bereich Z mit Teilzeitbeschäftigten besetzt») und die Zielerreichung systematisch überprüft (Controlling).
- Die Förderung und Umsetzung von familienfreundlichen Massnahmen wird zur Führungsaufgabe gemacht, beispielsweise indem mit Führungskräften klare Zielsetzungen vereinbart werden, deren Erfüllung bei der Leistungsbeurteilung eine Rolle spielt.
- Das Ziel der Familienfreundlichkeit und damit verbundene Massnahmen werden in Gesamtarbeitsverträge und betriebliche Vereinbarungen aufgenommen.

WIR BLEIBEN DRAN

«Unsere Massnahmen für ein FAIRPLAY-AT-WORK basieren auf dem Personalentwicklungs- und Gleichstellungskonzept der Stadtregierung, das für jede Legislatur aufgrund eines Controllings neue Ziele setzt.

So werden Stellen gleichstellungsgerecht und mit Teilzeitoption ausgeschrieben. Die Personalauswahl erfolgt mit dem Instrument «Pegasus», das auch Frauen mit Patchwork-Biografien echte Chancen einräumt. Beim Anstellungsentscheid gilt die Regel, dass das untervertretene Geschlecht bevorzugt wird.

Mit der Vierzig-Stundenwoche und einer breiten Palette an flexiblen Arbeitszeitmodellen, darunter auch Teilzeitarbeit, ermöglichen wir es, Arbeit und Privatleben besser zu koordinieren.

Wir gewähren einen bezahlten Mutterschaftsurlaub von sechzehn und einen bezahlten Vaterschaftsurlaub von drei Wochen Dauer. Dazu können beide Eltern einen unbezahlten Elternurlaub von bis zu zwei Jahren beziehen. Treten notfallmässig Engpässe bei der Kinderbetreuung auf, wird grosszügig bezahlter Urlaub gewährt.

Unser Weiterbildungsangebot umfasst auch Work-Life-Balance-Kurse. Der Gewinn des Prix Egalité 2002 zeigt, dass wir bereits einiges erreicht haben. Vieles ist noch zu tun. Wir bleiben dran.»

Therese Frösch
 Finanzdirektorin der Stadt Bern

tigt. Je sichtbarer solche Beispiele werden, um so grösser sind die Chancen, dass Teilzeitarbeit zu einer anerkannten Alternative in allen Unternehmensrängen wird.

LITERATUR UND BERATUNG

Literaturhinweise

| **Baillod Jürg (Hg.): Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche**

Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM.
Hochschulverlag Zürich 2002

Das Buch unterstützt Verantwortliche in Betrieben bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit in einer sowohl für die Unternehmen als auch für die Beteiligten attraktiven Form. Es bietet Hintergrundinformationen, Argumente und konkrete Instrumente für die Einführung und Weiterentwicklung innovativer Teilzeitmodelle. Thematisiert werden Formen von Teilzeitarbeit, die strategische Bedeutung von Teilzeitarbeit, die Einführung von Teilzeitarbeit, Teilzeitarbeit im Kader, Teilzeitarbeit für Männer sowie rechtliche Aspekte von Teilzeitarbeit.

| **Peinelt-Jordan Klaus: Männer zwischen Familie und Beruf – ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik**

Hampp München 1996

Das Buch setzt sich mit der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der Väter auseinander. In einer empirischen Studie wird aufgezeigt, dass Väter von der Problematik stärker betroffen sind als angenommen: Väter, die sich um ihre Kinder kümmern wollen, stehen am Arbeitsplatz häufig vor (noch) grösseren Schwierigkeiten als Mütter. Aufbauend auf diesen Befunden werden im Buch Grundzüge einer Personalpolitik für aktive Väter gezeichnet.

| **Wollert Artur, Wilms Gaby, Becker Stefan J., u.a.: Unternehmensziel: familienbewusste Unternehmensführung – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie**

Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hg.). Bachem, Wirtschaftsverlag Köln 1999

Das Buch unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik und bietet zahlreiche Anregungen für kreative Lösungen, die Unternehmen und Mitarbeitenden in gleichem Masse zu Gute kommen. Das Buch beruht auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts, das der Wirtschaft die Erfahrungen verschiedener Unternehmen im Bereich «Familienfreundlichkeit» zugänglich macht

| **Baillod Jürg, Davatz Felix, Luchsinger Christine, Stamatiadis Martin, Eberhard Ulich:**

Zeitenwende Arbeitszeit
Hochschulverlag Zürich 1997

| **Bürgisser Margret: Beruf und Familie vereinbaren**

Informationsschrift Nr. 13 des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes. Schweizerischer Kaufmännischer Verband Zürich 2000

| **Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich: Flexibel, aber nicht prekär**

Ein Handbuch zur gleichstellungsgerechten Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse für Betriebe, Gewerkschaften, Gleichstellungsbeauftragte, Personalfachleute und PersonalvertreterInnen. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich 2002

| **Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann: Mein Lohn unter der Lupe**

Eine Broschüre für Frauen, die sich für gleichen Lohn, für gleiche oder gleichwertige Arbeit einsetzen wollen. Bundesamt für Banken und Logistik BBL Bern 1996 (als pdf-Datei unter <http://www.equality-office.ch/d/s-publikationen.htm>)

| **Faber Christel, Borchers Uwe: Familie oder Beruf oder Beruf und Familie: Fallstudien und Perspektiven einer familienorientierten Personalpolitik der Flexibilisierung**

Hampp München 1999

| **Fried Andrea, Wetzel Ralph, Baitsch Christof: Wenn zwei das Gleiche tun ... : diskriminierungsfreie Personalbeurteilung**

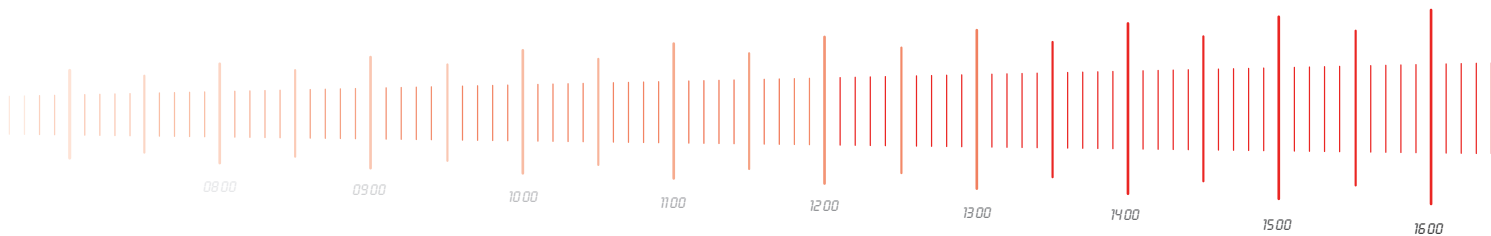
Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Hochschulverlag Zürich 2002

| **Kadishi Bernadette: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung**

Tobler Altstätten 2001

| **Moosmann Bernd: Familienorientiertes, integriertes Personalmanagement**

Vigl-Druck HSG Dornbirn 1999



| Müller-Höselbarth Francesca: Toolbox Teilzeit

Materialien zur Erfassung und zum Umgang mit Teilzeitpotential, insbesondere auf Kaderebene. Für eine gerechtere Arbeitsverteilung zwischen Frauen und Männern. Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, Bern 2000

| Schär Moser Marianne, Baillod Jürg, Amiet Barbara: Chancen für die Chancengleichheit

Kursbuch zur Gleichstellung im Erwerbsleben. Hochschulverlag Zürich 2002

| Schweizerischer Arbeitgeberverband:

Tipps für Arbeitgeber, Familie, Kinder, und Beruf

Tipps für Arbeitgeber Nr. 24. Schweizerischer Arbeitgeberverband Zürich 2001

| Stalder Béatrice: Frauenförderung

konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb

Hochschulverlag Zürich 1997

| Thom Norbert, Zaugg Robert J. :

Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz

Haupt-Verlag Bern u.a. 2001

Familienplattform

www.familienplattform.ch ist eine gemeinsame Internetseite von Pro Familia, Pro Juventute und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband. Die Internetseite bietet Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie an.

TopSharing

Im Rahmen des Projekts «TopSharing» wurde ein in der Praxis erprobtes Führungsmodell entwickelt, das es Betrieben erlaubt, Jobsharing auf Führungsebene einzuführen.

Die Broschüre «Das Modell TopSharing»¹ gibt Firmenleitungen, Personalverantwortlichen und anderen Interessierten praxisorientierte Leitlinien für die betriebliche Umsetzung des alternativen Modells.

Projekt «TopSharing»

JKK Consulting

Julia K. Kuark, Poststrasse 5, 5600 Lenzburg

Tel. 062 892 36 40, E-Mail jkkuark@jkk.ch

Internet: www.jkk.ch/topsharing.html

Hallo Pa!

Das Projekt «Hallo Pa!» bietet Unternehmen Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema «Vaterschaft und Arbeit» an. Über die Firmenaktivitäten hinaus plant «Hallo Pa!» die Schaffung eines Deutschschweizer Expertennetzwerks, das Know-how und Erfahrungen aus der Väterarbeit bündelt und allen zugänglich macht.

Projekt «Hallo Pa!»

Jürg Born, Stierenmatte 11, 3110 Münsingen

Tel. 031 721 87 40, E-Mail born.muensingen@bluewin.ch

Internet: www.hallopa.ch

Beratungsstellen und Projekte zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Fachstelle UND

Die Fachstelle UND bietet Unternehmen und Verwaltungen im Bereich «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» individuelle Beratung, gezielte Informationen und konkrete Unterstützung an. Die Fachstelle UND arbeitet praxisbezogen und handlungsorientiert.

Basel: Postfach 2824, 4055 Basel, Telefon 061 283 09 83

Bern: Postfach 6060, 3001 Bern, Telefon 031 839 23 35

Luzern: Postfach 2913, 6002 Luzern, Telefon 041 497 00 83

Zürich: Postfach 9422, 8036 Zürich, Telefon 01 462 71 23

E-Mail: info@und-online.ch

Internet: www.und-online.ch

¹ Julia K. Kuark: Das Modell TopSharing, Netzwerk Arbeitsgesellschaft NAG Zürich 2003

IHR BEITRAG ZU FAIRPLAY-AT-WORK

Es interessiert uns, was Sie über FAIRPLAY-AT-WORK denken, was Ihre Erfahrungen sind bei der Umsetzung familienfreundlicher Massnahmen. Welche Massnahmen lassen sich einfach realisieren? Wo stossen Sie auf Schwierigkeiten? Wie reagieren Ihre Mitarbeitenden auf ergriffene Massnahmen? Wie lösen Sie die Frage der familienergänzenden Kinderbetreuung?

Ihre Meinung erleichtert es FAIRPLAY-AT-WORK, bei möglichst vielen Unternehmen und Männern auf offene Ohren zu stossen. Damit in Zukunft Arbeitnehmende in einem ausgeglichenen Verhältnis Beruf und Familie miteinander teilen können. Zum Wohl der Kinder, der Männer und Frauen – und der Unternehmen.

Bitte teilen Sie uns Ihre Ansichten und Anliegen zu FAIRPLAY-AT-WORK mit. Am Besten schriftlich.

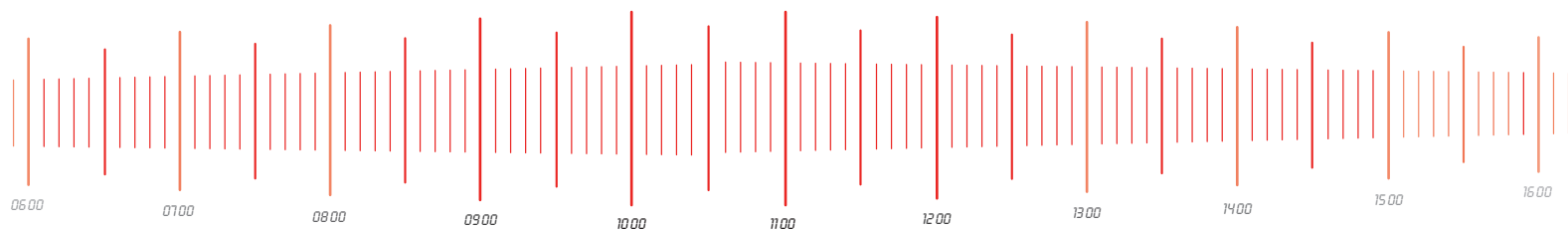
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann

Schwarztorstrasse 51
3003 Bern

Fax: 031 322 92 81

E-Mail: info@fairplay-at-work.ch

Internet: www.fairplay-at-work.ch





FAIRPLAY-AT-WORK.CH

Schwarztorstr. 51 CH-3003 Bern
Telefon 031 322 68 43, Fax 031 322 92 81
www.equality-office.ch
e-mail ebg@ebg.admin.ch



Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo
Uffizi federal per l'egualitad tranter dunna ed um