

## Zufriedene Angestellte erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit



Die Schweizer KMU sind in Bewegung. Seit einigen Jahren führen Kantone und Verbände mit der Unterstützung der Fachstelle UND erfolgreich Projekte durch, mit denen sie KMU für das Thema Familienfreundlichkeit sensibilisieren.

Das Interesse der KMU an diesen Programmen ist gross, die Liste der teilnehmenden Unternehmen wird immer länger. Die Fachstelle UND ist bei all diesen Projekten als Kooperationspartnerin dabei: Wir führen Standortbestimmungen in den KMU durch und unterstützen die Betriebe bei der Umsetzung von konkreten Massnahmen.

Wenn Beruf und Familie/Privatleben gut kombiniert werden können, wirkt sich dies durchwegs positiv auf die Attraktivität eines Arbeitsplatzes aus. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und des Standorts insgesamt wird erhöht. «Wenn wir junge Mitarbeitende langfristig beschäftigen möchten, müssen wir nach Lösungen suchen, attraktiv zu bleiben», sagt Marcel Zosso, Geschäftsführer eines Familienbetriebes, der mit Holzwerkstoffen handelt (S. 5).

In unseren KMU-Checks erfahren Betriebe in kurzer Zeit, wo sie bezüglich Familienfreundlichkeit stehen. Sie tauschen an überregionalen Veranstaltungen ihre Erfahrungen mit anderen KMU aus und lernen voneinander. Unsere Erfahrung und unser Know-how aus diesen Projekten nutzen wir zum Aufbau eines nationalen Netzwerks von familienfreundlichen KMU.

# Win-Win-Lösungen für Unternehmen und Angestellte

Katrin Giger-D'Ignazio und Tobias Oberli leiten bei der Fachstelle UND grössere Projekte mit Trägerschaften, Verbänden und Kantonen. Wir stellen ihnen Fragen zu den einzelnen Angeboten, zu Massnahmen und deren Nutzen.

## Was heisst Familienfreundlichkeit?

Giger: Ich ziehe die Formulierung «Vereinbarkeit Beruf und Familie/ Privatleben» vor. Sie macht bewusst, dass viele verschiedene Arbeits- und Lebenswelten existieren: Mütter, Väter, Kinderlose, Mitarbeitende mit Betreuungspflichten gegenüber Angehörigen oder mit Engagement in einem politischen Amt.

Oberli: Unternehmen benötigen passende Rahmenbedingungen für die diversen Lebensmodelle ihrer Mitarbeitenden. Sie profitieren, wenn die Angestellten ihr Privat- und Berufsleben ohne schlechtes Gewissen gut verbinden können. Dann sind nämlich die Mitarbeitenden optimal präsent und motiviert. Gute Bedingungen wirken sich letztlich auch auf die Qualität der Arbeit aus.

## Was bietet die Fachstelle UND?

Oberli: Wir verfolgen seit 25 Jahren die Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft, beobachten Trends und Bedürfnisse der Unternehmen und Angestellten. Einerseits besteht ein Fachkräftemangel, andererseits haben sich die Rollenmodelle im Privaten verändert. So haben wir den KMU-Check entwickelt, ein schlankes

Produkt, das den knappen Ressourcen der Unternehmen Rechnung trägt. In einem Trägerschaftsprojekt werden mit neun bis zwölf KMU solche Checks durchgeführt und Erfahrungen ausgetauscht.

Giger: UND verfügt über eine breite Erfahrung in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägerschaften und Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und Regionen. Wir nehmen eine Aussenrolle ein und beraten die Betriebe gezielt. Dabei erheben wir sowohl die Einschätzungen der Angestellten als auch jene der Geschäftsleitung, was eine Aussen- als auch eine differenzierte Innensicht zum Thema sicherstellt. Unsere Empfehlungen sind abgestimmt auf Kultur und Struktur eines Unternehmens, sind realistisch und massgeschneidert. Dabei wissen wir, dass KMU andere Rahmenbedingungen haben als Grossunternehmen.

## Wie läuft ein KMU-Check ab?

Oberli: Im Vorfeld studieren wir die Betriebsdokumente: Dann gehen wir in den Betrieb und sprechen mit der Geschäftsleitung und einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitenden. Das Ergebnis präsentieren wir in einem Kurzbericht mit konkreten Empfehlungen.

Giger: Grundlage bilden unsere neun Handlungsfelder. Dabei geht es zum Beispiel um Autonomie, Personalrekrutierung, Betreuungsleistungen oder Lohnpolitik. Aus den Gesprächen erhalten wir Informationen zu den jeweiligen Rahmenbedingungen und zur Haltung der Führung in Sachen Familienfreundlichkeit. Manche der vorgeschlagenen Empfehlungen lassen sich leicht umsetzen, andere brauchen mehr Zeit und Ressourcen.



Katrin Giger-D'Ignazio



Tobias Oberli

# Viel Feingefühl, Motivation und Kreativität

## Wie gross ist der Aufwand für ein KMU?

Giger: Gering im Vergleich zu dem, was sie erhalten. Wir bieten eine umfassende Standortbestimmung und konkrete Werkzeuge. Damit können KMU ihre Attraktivität in kurzer Zeit massgeblich steigern. In den meisten Fällen sind die Firmen sehr motiviert. Manche sind anfänglich skeptisch. Diese Skepsis verflüchtigt sich jedoch meist im Verlaufe des Prozesses, und die Geschäftsleitungen erkennen den Mehrwert.

## Was ist eine erfolgreich umgesetzte Massnahme?

Giger: Eine Massnahme ist dann erfolgreich, wenn sie zum Unternehmen wie auch zu den Mitarbeitenden passt und die Bedürfnisse beider befriedigt. Zum Beispiel: Ein Vater beginnt frühmorgens mit der Arbeit und kann so bereits am späten Nachmittag die Kinder von der Kita abholen. Jeder Betrieb und jeder Job hat seine eigenen Voraussetzungen. KMU können häufig aufgrund ihrer Grösse flexible Win-Win-Lösungen anbieten. Dabei sind Haltung und Offenheit wesentlich. Es braucht natürlich auch Vorbilder in einem Betrieb. Wenn sich zum Beispiel ein Mitglied der Geschäftsleitung im Krankheitsfall um sein Kind kümmert, hat dies Vorbildcharakter für die Mitarbeitenden.

## Was braucht ein KMU, damit es maximal profitieren kann?

Oberli: Die Bereitschaft der Geschäftsleitung ist zentral. Es braucht ein klares Commitment des Betriebs zum Projekt und zum Thema Vereinbarkeit. Ferner Einigkeit darüber, dass es sich hier nicht nur um ein Frauenthema handelt, sondern dass Männer und Angehörige gleichermaßen betroffen sind. Die Massnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie eine Win-Win-Situation herstellen, wenn sie sowohl dem Betrieb wie auch den Mitarbeitenden einen Nutzen bringen.

Die Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann des Kantons Graubünden realisierte bereits zwei Projekte zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie: das Pilotprojekt mit KMU aus dem Bündner Rheintal und ein Nachfolgeprojekt in den Regionen Albula, Surselva und Viamala, letzteres in Zusammenarbeit mit den Regionalentwicklungstellen. Aktuell läuft ein drittes Projekt im Engadin.

Im Kanton Graubünden hat sich die Altersstruktur der arbeitenden Bevölkerung verändert, auch ist die Geburtenrate gesunken. Gleichzeitig gibt es vermehrt gut ausgebildete junge Frauen und Männer. Sie wünschen sich immer öfters, Beruf und Familie in einer befriedigenden Form verbinden zu können. Wenn Beruf und Privatleben gut kombiniert werden können, wirkt sich dies durchwegs positiv auf die Attraktivität eines Arbeitsplatzes aus, erhöht die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und des Standorts insgesamt.

18 Bündner KMU mit rund 1300 Angestellten nahmen bislang die Gelegenheit wahr, – mit Unterstützung der Fachstelle UND – ihre Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Familienfreundlichkeit zu analysieren. UND befragte Projektleiterin Susanna Mazzetta.



Susanna Mazzetta

### Frau Mazzetta, wie entstand diese Projektidee?

Es besuchten uns immer wieder Mütter, die als Folge ihrer Schwangerschaft ihren Job verloren hatten, weil sie nach der Niederkunft z. B. nur noch Teilzeit arbeiten konnten oder wollten oder ihnen eine Kündigung seitens des Arbeitgebers nahegelegt wurde. Wir entschieden uns, direkt am Arbeitsplatz die Bedingungen zu verbessern. Mit der Fachstelle UND bot sich eine ideale Partnerin an.

### Wie waren Aufwand und Nutzen für die Trägerschaft?

Wir gründeten in einem ersten Schritt einen Beirat mit zahlreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und aus dem öffentlichen Leben. Im zweiten Projekt arbeiteten wir mit den Regionalentwicklungsstellen und mit Botschafterinnen und Botschafter zusammen. Deren Kontakte erleichterten uns den Zugang zu den KMU. Gleichzeitig wurde das Thema so auch sichtbarer.

### Wie lässt sich ein solches Projekt finanzieren?

Solche Projekte sind nur durchführbar, wenn sie von der öffentlichen Hand finanziert werden. In unserem Kanton leitet sich diese Möglichkeit der Finanzierung aus dem Gleichstellungsgesetz ab. Selbstverständlich tragen auch der Kanton und unsere jeweiligen ProjektpartnerInnen ihren finanziellen oder personellen Teil bei.

### Worauf muss man achten bei einem solchen Projekt?

Das Projekt steht und fällt mit der Auswahl der KMU. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine gute Branchendurchmischung, die Grösse der Firmen, sowie ein guter Männer- oder Frauenanteil von Vorteil sind. So werden die Runden Tische für die KMU interessant. Natürlich benötigen die KMU auch etwas zeitliche Ressourcen. Wegen des Fachkräftemangels sind viele KMU sehr interessiert an unserem Projekt.

### Welche Anforderungen stellt eine solche Trägerschaft an Ihre Stabstelle?

Wir brauchen Erfahrung in der Projektentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Anlässen und Mittelbeschaffung. Selbstverständlich sind unsere Kenntnisse im Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Und wir müssen uns in die regionalen Gegebenheiten einfinden. Es braucht viel Feingefühl, Motivation und Kreativität, um die richtigen Leute für ein solches Projekt zu gewinnen.

### Wie war die Zusammenarbeit mit der Fachstelle UND?

UND unterstützte uns im Projektaufbau, in der Auswahl und Kontaktaufnahme der KMU und machte die KMU-Checks mit Empfehlungen und die Begleitung der Umsetzung. Die Mitarbeitenden bei UND arbeiten professionell und transparent; sie sind auf einnehmende Art hartnäckig und bleiben dran. Sie bringen viel Erfahrung in der Analyse eines KMU mit.

### Wie beurteilen Sie den Nutzen der Projekte?

Diese Analysen, Empfehlungen und Massnahmen sollen ja Anstoss zur Selbsthilfe sein. Es wird nichts vorweggenommen. Die KMU entscheiden und machen selber. Sie bestimmen auch das Tempo und legen fest, wann sie welche Massnahmen umsetzen. Ein Kulturwandel in einem Betrieb muss von innen kommen. Bislang hat bei uns jedes KMU mehrere Massnahmen konkret umgesetzt. Die Runden Tische mit ihrem Austausch waren auch Motor für diese Dynamik, die bislang bei jedem Projekt entstanden ist. Und was uns sehr Freude macht: Wir können und konnten bei den Nachfolgeprojekten immer darauf zählen, dass die ehemaligen KMU uns als good practice zur Seite stehen. Gleichzeitig sehen wir dabei auch, dass die Entwicklung im Thema Vereinbarkeit weitergeht. Das sind doch deutliche Hinweise für eine positive Wirkung unserer Arbeit.

## Wir sind auf gute Fachkräfte angewiesen

CSD ist ein Schweizer Ingenieurunternehmen. Stefan Schneider ist Geschäftsleiter der Filiale Thusis. Die zwölf Angestellten sind Geologen, Geografinnen oder Umweltingenieure, sie werden von einer kaufmännischen Angestellten unterstützt. Fast alle sind in Teilzeit tätig. «Vor fünf Jahren sprachen wir darüber, wie viele Leute mit einem Pensum von achtzig Prozent die Firma tragen kann, heute diskutieren wir über sechzig Prozent-Stellen. Mit dem KMU-Check fand ich heraus, wie sich das organisieren lässt», sagt Schneider. Es bestand grosser Handlungsbedarf, denn seine Mitarbeitenden verfügen über Spezialausbildungen, haben aber auch Familie. So wurde die Thematik immer aktueller.

Der zeitliche Aufwand für den Check war überschaubar. «Wenn man auf den Weg geht, weiss man noch nicht, wohin es geht. Das ist auch so bei unseren Projekten. Man muss es einfach ausprobieren», beschreibt der Geologe die Situation.

Aus dem Check resultierte eine Liste von Empfehlungen. Neu ist die schriftlich geregelte Ferienplanung. «Eine gute und verbindliche Planung gibt mehr Sicherheit», meint der Unternehmer. Flexibilität müsse definiert werden, denn der Arbeitgeber verstehe oft etwas anderes darunter als die Arbeitnehmenden. Noch sind nicht alle Vorschläge umgesetzt. Doch: «Wir sammeln Erfahrungen. Wir gehen diesen Weg weiter, denn die alten Rollenmodelle sind überholt. Da wir in einer Randregion tätig sind, sind wir auf gute Fachkräfte angewiesen», sagt er.

## Ganzheitliche und nachhaltige Personalpolitik

Die Eingliederungsstätte Baselland ESB beschäftigt über 200 Personen in Teil- und Vollzeitpensen. In den Werkstätten finden 450 Menschen mit einer Beeinträchtigung einen Arbeitsplatz, und weiter werden 110 Plätze für verschiedene Wohnformen angeboten. Sandra Eisele ist stv. Leiterin Personal und Administration. Ab Juli wird sie die Leitung übernehmen sowie Einsitz in die Geschäftsleitung nehmen, wo sie über die Geschicke des Unternehmens mitbestimmt. «Wir wollten uns weiterentwickeln», sagt Eisele. «und schauen, wo unsere blinden Flecken sind». So entschied sich die ESB, einen KMU-Check mit der Fachstelle UND zu machen und am Runden Tisch der Region teilzunehmen.

«Wir wollen eine ganzheitliche Personalkultur und nachhaltige Personalpolitik», erläutert Eisele die ESB-Motivation. Eine gute Personalpolitik zeige sich oft erst nach ein paar Jahren. Wenn man zum Beispiel einem/einer Angestellten wegen der Krankheit von Angehörigen drei Wochen zusätzliche Ferien gewähre, koste das im Moment fast einen Monatslohn. Doch wenn diese Person ersetzt werden müsse, koste das viel mehr: „Eine Neubesetzung einer Stelle und der Verlust von Wissen ist viel teurer, auf die Länge rechnet sich eine solche Investition auf jeden Fall“, führt Eisele aus. Nicht zu vergessen sei das Vertrauen, das zwischen Arbeitgeberin und Mitarbeitenden für ein solides Arbeitsverhältnis geschaffen werde.

## Attraktiv sein für gute Mitarbeitende

Die Herzog-Elmiger AG ist ein Handelsunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden in der Zentralschweiz. Der Familienbetrieb handelt mit Holzwerkstoffen aller Art. «Unsere Firma hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt, der Personalbestand ist massiv gewachsen», erzählt Geschäftsführer Marcel Zosso. Die Gesellschaft habe sich gewandelt und es sei schwieriger geworden, den Bedürfnissen der Angestellten gerecht zu werden. Der KMU-Check stellte eine Chance dar, wettbewerbsfähig zu bleiben.

«Es kommt immer häufiger vor, dass sich werdende Väter eine Reduktion des Pensums wünschen», beschreibt Melanie Herzog, zuständig fürs Personalmanagement, die Motivation, den Betrieb durchleuchten zu lassen. Dies war zwar auch schon früher möglich, doch es machte Sinn, zu überlegen, wie in Zukunft auch in anderen Bereichen mehr Flexibilität ermöglicht werden kann. «Wenn wir junge Mitarbeitende langfristig beschäftigen möchten, müssen wir nach Lösungen suchen, attraktiv zu bleiben», sagt Zosso.

Der KMU-Check konnte ohne allzu grossen Aufwand durchgeführt werden. Eine der Massnahmen war die Überarbeitung des Personalreglements. Neu gibt es unter anderem einen längeren Vaterschaftsurlaub, aber auch einen Pflegeurlaub für Notfälle. Weiter wurde eine Ansprechperson für Anliegen aller Art geschaffen und Crash-Kurse für Väter organisiert. «Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen; es handelt sich dabei um einen Prozess, der mit diesem Check angestossen wurde», meint Herzog.

## Das Personal ist unsere wichtigste Ressource

Carola Graf ist Geschäftsleiterin der Evangelisch-Reformierten Kirchgemeinde Bülach. 35 Personen arbeiten in der Gemeinde, sie werden von rund 300 Freiwilligen unterstützt. Die meisten Angestellten sind Frauen in Teilzeit. Die Landeskirche wollte evaluieren, wie sie sich als Arbeitgeberin attraktiver machen könnte. Graf sagt: «Uns fehlen Angestellte zwischen 30 und 45 Jahren und Männer. Im Moment haben wir zwar keine offenen Stellen, längerfristig möchten wir aber die Alters- und Geschlechterstruktur verändern».

Die Standortbestimmung mit der Fachstelle UND ermöglichte eine strukturierte Herangehensweise an die Thematik Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Analyse zeigte, dass die Kirchgemeinde bereits gute Rahmenbedingungen erfüllt. Flexibilität wird gross geschrieben, Mitarbeitende mit Betreuungspflichten werden unterstützt. Hingegen sollen künftig die Rahmenbedingungen bereits in Stelleninseraten beschrieben werden, damit Personen aufmerksam werden, die heute untervertreten sind. Weiter wird die Personalkommission das Thema Vereinbarkeit an den Mitarbeitendengesprächen regelmässig aktiv thematisieren. Neu werden auch Mitarbeitende mit kleinen Pensen bei Weiterbildungen gefördert. «Das Personal ist unsere wichtigste Ressource, dieses Projekt war eine echte Bereicherung. Jetzt müssen wir dafür sorgen, dass das Thema auf der Agenda bleibt», schliesst Graf.



## UND noch dies

Wir gratulieren zum Prädikat. Die nachfolgenden Organisationen haben seit Juli 2017 im Audit Plus durch die Fachstelle UND über 300 Punkte erzielt und das Prädikat «Familie UND Beruf» erreicht:

Reformierte Kirche Kanton Zug, Post Immobilien Management und Services AG, Kinderspitex Verein Joël Mühlemann Schweiz, Entsorgung + Recycling Stadt Bern, Verein Kirchliche Gassenarbeit Luzern, Verkehrsplanung Stadt Bern

Folgende Organisationen haben sich dem Controlling-Prozess unterzogen und das Prädikat wurde bestätigt:

Genossenschaft Migros Zürich GMZ, ZAG Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen Kanton Zürich, Alterszentrum am Buechberg Fislisbach, Amt für Städtebau Stadt Zürich, BFF - Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule Bern

## Trägerschaftsprojekte

Aus der Teilnahme an einem Trägerschaftsprojekt haben sich bereits drei Betriebe im Anschluss einem UND Audit Plus unterzogen und das Prädikat «Familie UND Beruf» erlangt:

Verein Kirchliche Gassenarbeit Luzern, Waldhauser + Hermann AG Münchenstein, TBF + Partner AG Zürich

UND aktuell 01/18 wurde ermöglicht durch die finanzielle Unterstützung von:

Genossenschaft Migros Zürich, [www.migros.ch](http://www.migros.ch)

### MIGROS

Unterstützung der Fachstelle UND durch den Bund

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt die Fachstelle UND mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Unterstützung von Trägerschaftsprojekten

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt Trägerschaftsprojekte mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz. Als Trägerschaft reichen Sie ein Gesuch zur Finanzierung ein und können sich dabei auf unsere Unterstützung verlassen. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/finanzhilfen/gesuche-einreichen.html>

## UND bietet interessierten Organisationen

KMU-Check

Standortbestimmung zur Familienfreundlichkeit, auf die besonderen branchenbezogenen Gegebenheiten und Bedürfnisse von KMU zugeschnitten. Der KMU-Check ist für die Kundschaft mit wenig Aufwand verbunden und zeigt anschaulich, wo ein Betrieb bezüglich Familienfreundlichkeit steht und was sich noch verbessern lässt.

UND Audit

Analyse der betrieblichen Rahmenbedingungen und Bewertung mit dem UND-Kriterienkatalog (68 Kriterien in neun Handlungsfeldern). Orientierung darüber, wo die Organisation bezüglich Rahmenbedingungen in Sachen Familienfreundlichkeit steht, ohne Befragung der Mitarbeitenden.

UND Audit Plus

Analyse der betrieblichen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur und Bewertung mit dem UND-Kriterienkatalog (68 Kriterien in neun Handlungsfeldern) durch Gespräche mit Unternehmensleitung, HR sowie Kader und Mitarbeitenden. Umfassender Bericht und abgestimmte Empfehlungen für Zielsetzungen und Massnahmen zu Erhöhung der Familienfreundlichkeit.

Prädikat «Familie UND Beruf»

Auszeichnung durch die Fachstelle von Unternehmen, die Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben sowie zur Gleichstellung von Frau und Mann erfolgreich umsetzen. Das Prädikat ist ein Qualitätslabel für kleine, mittlere und grosse Organisationen mit familienfreundlichen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen. Es setzt die vorhergehende Analyse mittels Audit Plus voraus.

Impressum

UND aktuell erscheint 2 x pro Jahr  
Koordination und Redaktion: Barbara Heuberger und Sandra Zurbuchen  
Druck: Printex AG, Dagmersellen  
Auflage: 3800 Exemplare, 20. Jahrgang, Nummer 01  
Datum: April 2018  
Bild (S. 1): [www.istock.com/fizkes](http://www.istock.com/fizkes)

Die Fachstelle UND ist erreichbar unter:

Fachstelle UND  
Schipfe 7, 8001 Zürich

T 044 462 71 23  
[info@fachstelle-und.ch](mailto:info@fachstelle-und.ch)  
[www.fachstelle-und.ch](http://www.fachstelle-und.ch)