

# USIC

Union Suisse des Sociétés d'Ingénieurs-Conseils  
Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen  
Unione Svizzera degli Studi Consulenti d'Ingegneria  
Swiss Association of Consulting Engineers  
Member of FIDIC and EFCA

## Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen moderne Laufbahnen

*Kurzbericht zur Studie von Dr. Julia K. Kuark,  
JKK Consulting, im Auftrag der usic*

**USIC**  
**November 2013**

*Geschäftsstelle  
Effingerstrasse 1, Postfach 6916,  
3001 Bern  
Telefon 031 970 08 88  
Fax 031 970 08 82  
E-Mail: [usic@usic.ch](mailto:usic@usic.ch), [www.usic.ch](http://www.usic.ch)*

# publication

## No. 9

## Hintergrund und Motivation

Für eine nachhaltige Personalpolitik und eine gesunde Unternehmensführung ist es wichtig, das positive Potenzial von flexiblen Laufbahntwicklungen und modernen Formen der Arbeitszeit zu erschliessen. Die Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen usic möchte diesbezüglich eine Orientierung bzw. Hilfestellung für die Mitgliedsfirmen bieten und sich gleichzeitig als moderner Verband positionieren, welcher neue Lebensentwürfe und Familienmodelle unterstützt.

Ziele des Projektes:

- Eine einfache Übersicht über flexible Arbeitszeitmodelle bieten.
- Die Chancen und Grenzen der Arbeitsmodelle für verschiedene Tätigkeiten eruieren und Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Positive Beispiele identifizieren und mittels einer praxisorientierten, qualitativen Studie dokumentieren.
- Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse den usic-Mitgliedern konkrete Hinweise auf Handlungsbedarf bzw. für Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Vor diesem Hintergrund wurde JKK Consulting beauftragt, eine praxisbezogene Studie über flexible Arbeitsmodelle in der Branche phasenweise durchzuführen. Die wichtigsten Ergebnisse der Phase 1 «Orientierung» und Phase 2 «Hauptprojekt» werden im Folgenden kurz zusammengefasst. Die vollständige Studie kann heruntergeladen werden unter:

[www.usic.ch/Publikationen](http://www.usic.ch/Publikationen) (nur mit usic-Login)

### Ergebnisse der Phase 1 – Orientierung

In der ersten Projektphase wurden verschiedene Perspektiven innerhalb und ausserhalb der Ingenieur- und Planungsbranche – mit einer Literaturrecherche und Interviews mit Personen aus drei verschiedenen Branchen – zur Orientierung zusammengetragen. Die detaillierten Ergebnisse sind im Bericht der ersten Phase dokumentiert. Eine eindeutige Entwicklungstendenz in Richtung mehr Flexibilität in den Arbeitsmodellen wurde konstatiert. Aus den ersten Resultaten wurde die These abgeleitet, dass in der Ingenieur- und Planungsbranche bereits sehr gute Voraussetzungen bestehen, um mit dieser Entwicklung Schritt hal-

ten zu können. Es ist darüber hinaus personalpolitisch wichtig für die Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um qualifiziertes Personal zu gewinnen. Dazu kommen die strategischen Überlegungen, das Fach- und Erfahrungswissen einzusetzen und zu nutzen, wie auch das Wissen weiterzugeben.

*«Es ist schwierig, gute Leute zu finden. Ingenieurarbeit muss attraktiver werden in Bezug auf Lohn, Arbeitsumfeld, Kultur. Beim Lohn sind wir nicht so flexibel aufgrund des Preisdruckes in den Projekten. Gerade mit flexiblen Arbeitsmodellen können wir aber attraktive Arbeitsplätze anbieten und Mitarbeitende auch längerfristig halten.»*

Als Folge der gesellschaftlichen Veränderung und Entwicklung werden flexible Arbeitsformen für eine nachhaltige Personalpolitik und eine gesunde Unternehmensführung immer wichtiger. «Flexibel» bzw. «Flexibilität» kann als das Aufbrechen von etablierten Strukturen und deren Dynamisierung definiert werden. Ein Beispiel ist Teilzeitarbeit, welche sowohl in der Schweiz (33,7 %, 2011) als auch in der EU (19,5 %, 2011) immer häufiger wird. Obwohl wesentlich mehr Frauen Teilzeit arbeiten (57,5 % gegenüber 13,6 %<sup>1</sup>), zeigt eine St. Galler Studie, dass auch die meisten Männer (90 % von 1200 Befragten) eine Arbeitszeitreduktion wünschen.<sup>2</sup> Die neuen Arbeitsformen bieten durch die erhöhte Flexibilität einerseits viele Möglichkeiten, andererseits bringen sie auch eine erhöhte Komplexität mit sich. Sie erfordern eine aktive Zeitgestaltung, hohe Sozialkompetenz und das Abgrenzen von der ständigen Erreichbarkeit durch mobile elektronische Kommunikationsmittel.

*«Mehr Flexibilität in den Arbeitsstrukturen ist machbar. Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene sind aber notwendig. Der Leistungsdruck in der Gesellschaft nimmt zu und führt immer öfter zum Burnout, auch bei jüngeren Menschen. Teilzeitarbeitsmodelle können grundsätzlich einen Ausgleich schaffen.»*

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik (2012). Hohe Beteiligung am Arbeitsmarkt, jedoch viele Teilzeitpensen. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: Beteiligung am Arbeitsmarkt 2001–2011. Medienmitteilung 15.5.2012. Neuchâtel: BfS, S. 1.

<sup>2</sup> Pro Familia Schweiz (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Departement des Innern des Kantons St. Gallen. Bern, S. 3.

Die Auswertungen aus der Ingenieur- und Planungsbranche zeigen auf, dass Ingenieurarbeit insbesondere durch Projektarbeit, das Arbeiten an verschiedenen Standorten und interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team charakterisiert werden kann. Es fällt auf, dass dezentrale und inhaltlich flexible Arbeitsformen in der Ingenieurbranche bereits in verschiedener Hinsicht stark verankert sind. Somit dürften gute Voraussetzungen für die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen weitgehend gegeben sein. Dennoch scheinen moderne Arbeitsmodelle wie das Home Office oder Jobsharing in der Ingenieur- und Planerbranche noch nicht richtig etabliert zu sein. Die Aufgaben und die Auftragserfüllung stehen im Vordergrund.

### Ergebnisse der Phase 2 – Hauptprojekt

Die zweite Phase umfasste die Durchführung und Auswertung von sieben qualitativen Interviews als positive Fallbeispiele aus der Praxis. Die interviewten Personen waren fünf Ingenieurinnen und zwei Ingenieure in verantwortungsvollen Positionen, die in verschiedenen Formen von flexiblen Arbeitsmodellen tätig sind. Die Mehrheit der Personen trägt Führungsverantwortung und sie vertreten sowohl KMU als auch grössere Unternehmen aus der Ingenieur- und Planungsbranche. Alle an der Studie teilnehmenden Personen sind beruflich sehr engagiert und haben Kinder. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen, dass es in der Branche der beratenden Ingenieur- und Planungsunternehmen in anspruchsvollen Positionen sehr wohl möglich ist, flexible Arbeitsmodelle erfolgreich umzusetzen und von den Vorteilen zu profitieren. Zudem erhielt keine der befragten Personen bisher negative Rückmeldungen seitens der Kundschaft.

*«Mein Mann und ich arbeiten je 80 %, also die gleiche Summe, die viele andere mit 100 und 60 % aufteilen. Aber es ist eine ganz andere Qualität, wenn beide Eltern 80 % tätig sind, sowohl für die Kinder als auch für den Beruf.»*

Die Erfahrungen aller befragten Personen mit flexiblen Arbeitsmodellen sind sehr positiv. Hinsichtlich der organisatorischen Einbettung von flexiblen Arbeitsmodellen hat die Untersuchung ergeben, dass insbesondere die Zusammenarbeit im Team von zentraler Wichtigkeit ist und die Teamkultur in den beteiligten Ingenieurunternehmen stark verankert ist. Die Ergebnisse zeigen Formen sowohl von individuellen Arbeitsmodellen auf, welche spezifische Lösungen der Flexibilität beinhalten,

wie auch von kollektiven Modellen, deren Ausgestaltung auf mehrere Personen von Jobsharing bis hin zu ganzen Abteilungen zutrifft. Die untersuchten Fälle umfassen Verantwortungsstufen der Projekt-, Bau-, Bereichs- und Geschäftsleitung mit Teilzeitpensen zwischen 50 und 80 %. Die befragten Personen haben mehrheitlich aufgrund von Familienaufgaben die Erwerbsarbeitszeit reduziert. Ihrer Meinung nach sollte Teilzeitarbeit grundsätzlich in allen Ingenieur Tätigkeiten möglich sein. In Bezug auf den Arbeitsort sind Ingenieurinnen und Ingenieure sehr flexibel. Das Arbeiten im Home Office, an verschiedenen Unternehmens- oder Kundenstandorten oder auch unterwegs im Zug ist gut möglich. Sie können als Knowledge Workers bezeichnet werden und tragen ihre Expertise ständig mit sich.

*«Ein grosser Vorteil von Jobsharing bleibt, dass bei einem Stellenwechsel nicht gleich sämtliche Informationen verloren gehen, sondern jemand da ist, der die Sache weiterführt.»*

Die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen und deren Gelingen bedingt gewisse Voraussetzungen. Zum einen ist dies die technische Infrastruktur, welche aber in der Schweiz weitgehend zur Verfügung steht. Einige der notwendigen organisatorischen Instrumente wie Jahresarbeitszeit oder projektbezogene Stundenerfassung werden in der Ingenieur- und Planungsbranche bereits standardmässig angewendet. Trotz flexibler Handhabung gelten fixe Arbeitstage und ein regelmässiger Rhythmus mit Fixpunkten, wie Sitzungszeiten, als hilfreich. Als ebenfalls günstig für die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen wurden persönliche Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit und geistige Flexibilität genannt. Des Weiteren sind eine gute Organisation, eine solide Planung und ein transparenter Informationsfluss Voraussetzungen. Kollektive Arbeitsmodelle setzen ein loyales Verhalten und gegenseitige Rücksichtnahme voraus. Ausserdem stellen sich einige Bedingungen an das Arbeitsumfeld, wie eine gute Stellvertretungsregelung, Zusammenhalt im Team und das gleichzeitige Arbeiten an mehreren Projekten. Hinsichtlich der Führungskultur bei flexiblen Arbeitsmodellen können eine gute Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die Unterstützung des Modells durch den Vorgesetzten oder die Mitsprache von Mitarbeitenden als Voraussetzungen genannt werden.

«Neben der technischen Ausrüstung – mobiles Telefon, Webmail, Notebook mit Verbindung ans Büronetz – ist Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für flexible Arbeitsmodelle.»

Die Auswertungen zeigen des Weiteren die Herausforderungen von flexiblen Arbeitsmodellen im gesellschaftlichen und privaten Umfeld auf. Erwartungen an das Rollenverhalten sind immer noch gegenwärtig und teilweise entsprechend institutionalisiert.

«Es braucht mehr Frauen und vor allem auch Männer, die vorleben, dass sie beide Bereiche miteinander vereinen und beides toll ausfüllen.»

### Empfehlungen für Unternehmen

➔ *Das nötige Bewusstsein auf der Führungsebene schaffen*

Den Unternehmen wird empfohlen, sich aktiv mit den Wertvorstellungen und der Führungskultur auseinanderzusetzen, damit auch ein Umdenken auf Führungsebene stattfinden kann. Die Wahrnehmung von flexiblen Arbeitsmodellen soll vor allem auf deren vielfältigen Vorteile ausgerichtet werden. Die Unternehmen sollen es wagen, flexible Arbeitsmodelle auszutesten. Dabei wären ein Austausch mit anderen Unternehmen sowie eine aktive und offene Diskussion mit den Mitarbeitenden empfehlenswert.

➔ *Sich für mehr Ingenieurinnen engagieren*

Alle an der Befragung teilnehmenden Personen sprachen sich für mehr Frauen in der Ingenieur- und Planungsbranche aus. Diese scheinen eine Rolle als Innovationsträgerinnen inne zu haben, da sie sich vermehrt für flexible Arbeitsmodelle einsetzen. Der Frauenanteil sollte somit auf allen Stufen gefördert werden, damit die Katalysatorwirkung für die Einführung von flexiblen Modellen genutzt werden kann.

➔ *Gute Beispiele hervorheben, Möglichkeiten kommunizieren*

Es braucht vermehrt Vorbilder, welche ihre positiven Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen offen kommunizieren und dadurch andere Personen inspirieren, ihre eigenen Lebensentwürfe umzusetzen. Die Anspruchsgruppe der Männer wurde in diesem Sinne betont.

### Nutzen für usic-Unternehmen

- ↳ Erschliessung eines zusätzlichen Segmentes potenzieller Mitarbeiter / innen (vermehrt auch Frauen)
- ↳ Erhöhter Wissenstransfer (insbesondere bei kollektiven Modellen wie Jobsharing oder enger Zusammenarbeit im Team)
- ↳ Effizienzsteigerungen bei gleichbleibender Qualität
- ↳ Flexiblere Arbeitsplanung bei variierender Intensität der Auftragslage
- ↳ Geringere Fluktuationsrate durch höhere Arbeitszufriedenheit und dem damit verbundenen Kompetenzerhalt
- ↳ Förderung von Teamzusammenhalt
- ↳ Moderne Arbeitsmodelle steigern die Attraktivität des Arbeitgebers
- ↳ Einsparung von Infrastrukturkosten (z. B. durch Home Office-Lösungen)

↓ **Die vollständige Studie kann heruntergeladen werden unter:**  
[www.usic.ch/Publikationen](http://www.usic.ch/Publikationen)  
 (nur mit usic-Login)

#### Autorin der Studie

Dr. sc. techn. Julia K. Kuark, JKK Consulting, Lenzburg, ist Ingenieurin und Organisationsberaterin. Sie hat Maschinenbau an der Stanford University, USA, studiert, ein Nachdiplom in Mechatronik an der ETHZ absolviert und in Arbeitspsychologie an der ETHZ promoviert. Sie hat langjährige Erfahrung mit flexiblen Arbeitsmodellen, u. a. als Entwicklerin des Modells TopSharing. [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)

#### Lenkungsausschuss der usic

Anita Lutz, Vorstandsmitglied der usic Regionalgruppe Zürich, Dr. Vollenweider AG  
 Roland Keller, Vorstandsmitglied usic, Pöyry Schweiz AG  
 Martin Buck, Präsident der usic Regionalgruppe Zürich, SNZ Ingenieure und Planer AG  
 Dr. Mario Marti, Geschäftsführer usic, Kellerhals Anwälte Bern

#### Redaktion publication

Christian Gfeller, Geschäftsstelle usic